

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO IR VALDYMO TOBULINIMO  
KRYPTYS**

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

**Magistro darbo autorius** Aušra Kekytė, Aleksej Fedosejev

**Vadovas** doc.dr. Stasys Stoškus

**Recenzentas** .....

## SANTRAUKA

Aušra Kekytė, Aleksej Fedosejev

**Naujos įmonės organizavimo ir valdymo tobulinimo kryptys.** Magistro darbas.

Pastaruoju metu naujai įregistruojamų įmonių skaičius Lietuvoje didėja. Didėjant naujų įmonių skaičiui, efektyvus organizavimas ir valdymas tampa svarbiu konkurenciniu ūkio subjekto pranašumu rinkoje, todėl įmonių organizavimo ir valdymo tobulinimo galimybių tyrimai yra labai aktualūs.

Darbo objektas yra naujai kuriamos įmonės organizavimas ir valdymas. Pagrindinis darbo tikslas – įvertinti naujai kuriamos įmonės organizavimo problemas ir apibrėžti valdymo tobulinimo kryptis UAB „Telenas“ atveju. Darbo tikslas ir jam įgyvendinti numatyti uždaviniai suponuoja ir atitinkamą darbo struktūrą: pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai naujų įmonių valdymo ir organizavimo pagrindai; antrajame darbo skyriuje įvertinamos esminės UAB „Telenas“ valdymo ir organizavimo problemos; trečiasis darbo skyrius skirtas UAB „Telenas“ valdymo ir organizavimo tobulinimo kryptių formulavimui.

Rašant darbą pagrindinis dėmesys buvo skirtas literatūros rinkimui bei jos analizei ir gautų rezultatų panaudojimas teoriniams ir praktiniams sprendimams. Teoriniams sprendimams panaudota literatūra lietuvių, anglų bei rusų kalbomis.

## SUMMARY

Aušra Kekytė, Aleksej Fedosejev

**The trends of organizing and managing recently established companies.** Master's work.

Nowadays the quantity of recently established companies is becoming larger in Lithuania. As the number of not long ago established companies is becoming larger, efficient management and organizing becomes an important competitive advantage in the market and due to this, the surveys of organizing and management development are very important.

*The object of this work* is organizing and management of recently established company. The *purpose* of this work is to evaluate the primary problems of recently established company and to identify primary development trends. The purpose and tasks of this paper have supposed the relevant structure of this work: initially, in the first chapter the reader is primed about the theoretical aspects of organizing and management peculiarities, problems and trends; after then practical aspect of the problem are analyzed ("Telenas" company case); the third chapter is up for formulating trends for developing organizing and management in "Telenas" company.

While preparing this paper the primary attention was up for searching and analysis of the literature in order to apply the results for theoretical and practical presumptions. Scientific literature in lithuanian, english and russian was used for preparing master thesis.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>10</b>
<b>1. NAUJAI KURIAMŲ ĮMONIŲ ORGANIZAVIMO IR VALDYMO PROBLEMAS</b> .....	<b>13</b>
1.1. Naujos įmonės koncepcija.....	13
1.2. Įmonės steigimo teisinė bazė Lietuvoje .....	15
1.3. Verslo strategijos formavimo ir realizavimo aspektai.....	16
1.4. Organizacinės struktūros formavimo problematika .....	22
1.5. Personalo valdymas ir organizavimas .....	27
1.5.1. Darbuotojų atranka ir adaptacija organizacijoje.....	30
1.5.2. Darbo organizavimas ir apmokėjimas .....	31
1.5.3. Personalo vertinimas ir ugdymas.....	32
1.6. Marketingo veiklos kryptys.....	33
1.6.1. Marketingo komplekso formavimas.....	33
1.6.2. Įvaizdžio kūrimo aktualijos .....	34
1.7. Finansų valdymo problemos.....	36
1.8. Naujų įmonių subsidijavimo tvarka.....	40
1.9. Naujų įmonių steigimo ir likvidavimo statistinė analizė Lietuvoje 2000-2006m. ....	43
<b>2. METODOLOGIJA</b> .....	<b>50</b>
<b>3. UAB „TELENAS“ ORGANIZAVIMO IR VALDYMO PRAKTINIS ĮVERTINIMAS</b> .....	<b>50</b>
3.1. UAB „Telenas“ charakteristika .....	53
3.2. UAB „Telenas“ veiklos teisinio reglamentavimo analizė .....	54
3.3. UAB „Telenas“ verslo strategijos formavimo ir realizavimo aspektų įvertinimas .....	55
3.4. Bendrovės organizacinės struktūros formavimo prielaidų analizė.....	57
3.5. Personalo valdymo ir organizavimo vertinimas: anketinio tyrimo rezultatų įvertinimas .....	58
3.6. UAB „Telenas“ marketingo veiklos vertinimas .....	71
3.6.1. Marketingo komplekso formavimas UAB „Telenas“ .....	71
3.6.2. Bendrovės įvaizdžio formavimas vartotojų pašamoneje: anketinio tyrimo rezultatų analizė.....	74
3.7. UAB „Telenas“ finansų valdymo vertinimas .....	86
<b>4. UAB „TELENAS“ ORGANIZAVIMO IR VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS</b> .....	<b>90</b>
4.1. Pagrindinių UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo problemų identifikavimas .....	90
4.2. UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo tobulinimo kryptys.....	91
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI</b> .....	<b>96</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>98</b>

<b>PRIEDAI .....</b>	<b>103</b>
1 priedas. Tyrimo anketa (darbuotojams).....	103
2 priedas. Tyrimo anketa (įmonės paslaugų vartotojams).....	107
3 priedas. UAB „Telenas“ gaminių nuotraukos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Terminų „strategija“, „strateginis planavimas“ bei „strateginis valdymas“ sampratos	18
2 lentelė. Vidinių organizacijos struktūrų klasifikacija	26
3 lentelė. Finansinių valdymo sprendimų tipologija	38
4 lentelė. ES struktūrinių fondų intervencijos sritys	41
5 lentelė. Įregistruotų juridinių asmenų skaičius 2000-2006m.	45
6 lentelė. Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį	47
7 lentelė. Įregistruotų ūkio subjektų skaičius	47
8 lentelė. Darbuotojų skaičiaus dinamika 2004-2006m.	54
9 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą	60
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbą organizacijoje	60
11 lentelė. UAB „Telenas“ darbuotojų pasitenkinimas karjeros galimybėmis	62
12 lentelė. Bendrovės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų ir mokymosi aukštojoje mokykloje finansavimas	65
13 lentelė. Respondentų atliekamo darbo vertinimo UAB „Telenas“ vadovybės ir respondentų amžiaus priklausomybė	66
14 lentelė. Respondentų nuostatos dėl aukščiausiojo lygio vadovavimo kokybės	67
15 lentelė. Respondentų santykių su bendradarbiais įvertinimų ir darbo stažo priklausomybė	68
16 lentelė. Naujų darbuotojų adaptacijos metu pateikiamos informacijos pakankamumas	69
17 lentelė. Rastinių namų privalumai	72
18 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos apie UAB „Telenas“ šaltinį	80
19 lentelė. Respondentų nuostatų dėl UAB „Telenas“ priklausomybė nuo amžiaus	81
20 lentelė. Respondentų nuomonė dėl UAB „Telenas“ reklamos pakankamumo	83
21 lentelė. Respondentų nuomonės dėl UAB „Telenas“ aptarnavimo pasiskirstymas	83
22 lentelė. Tyrimo dalyvių rekomendacijos UAB „Telenas“ įvaizdžio tobulinimui	85
23 lentelė. UAB „Telenas“ pardavimo apimčių dinamika 2004-2006m.	86
24 lentelė. UAB „Telenas“ pelningumo rodiklių reikšmės	87
25 lentelė. UAB „Telenas“ likvidumo rodiklių reikšmės	88
26 lentelė. UAB „Telenas“ finansų struktūros rodiklių reikšmės	88
27 lentelė. UAB „Telenas“ turto panaudojimo efektyvumo (apyvartumo) rodiklių reikšmės	89
28 lentelė. UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo problemų sprendimo kryptys	95

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Marketingo aplinkos, marketingo komplekso ir vartotojo ryšys	33
2 pav. Juridinių asmenų skaičiaus dinamika 2000-2006m.	44
3 pav. Įregistruotų juridinių asmenų skaičius	45
4 pav. Įmonėms įregistruoti parengtų dokumentų skaičius	46
5 pav. UAB „Telenas“ taikytinos strategijos	56
6 pav. UAB „Telenas“ organizacinė valdymo struktūra	57
7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių	59
8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą	61
9 pav. UAB „Telenas“ darbuotojų pasitenkinimo karjeros galimybėmis ir darbo stažo priklausomybė	62
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nurodytas priežastis dėl karjeros lūkesčių neatitikimo	63
11 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymo pagal pasitenkinimą UAB „Telenas“ personalo mokymo ir ugdymo sistema bei lyties priklausomybė	64
12 pav. Respondentų atliekamo darbo vertinimas UAB „Telenas“ vadovybės	65
13 pav. UAB „Telenas“ darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu ir išsilavinimo priklausomybė	66
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal santykių su bendradarbiais vertinimus	67
15 pav. Darbo UAB „Telenas“ ir šeimos santykio įvertinimai	69
16 pav. Naujų darbuotojų adaptacijos metu pateikiamos informacijos pakankamumo vertinimai pagal lytį	70
17 pav. Darbuotojų rekomenduojamos personalo valdymo tobulinimo kryptys	71
18 pav. UAB „Telenas“ rąstinių konstrukcijų paskirstymo būdai	74
19 pav. Respondentų lyties pasiskirstymas	75
20 pav. Tyrimo respondentų amžiaus struktūra	76
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	77
22 pav. Naudojimosi UAB „Telenas“ paslaugomis vartotojo dažnumo ir statuso priklausomybė	78
23 pav. Naudojimąsi UAB „Telenas“ paslaugomis lemiantys veiksniai	78
24 pav. Respondentų nuomonė apie žiniasklaidos formuojamą konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminančių įmonių įvaizdį	79
25 pav. Respondentų pasiskirstymo pagal informacijos apie UAB „Telenas“ šaltinį ir išsilavinimo priklausomybė	80
26 pav. Respondentų nuostatos dėl UAB „Telenas“ pavadinimo	81
27 pav. UAB „Telenas“ veiklos įvertinimas pagal tam tikras charakteristikas	82

28 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atsiliepimus iš draugų	82
29 pav. Respondentų nuostatos dėl naudojimosi UAB „Telenas“ paslaugomis, pakilus jų kainai	84
30 pav. Respondentų nusiteikimo naudotis UAB „Telenas“ paslaugomis, pakilus jų kainai, ir respondentų amžiaus priklausomybė	84
31 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl UAB „Telenas“ rėmimo veiksmų tobulinimo	85
32 pav. UAB „Telenas“ pardavimų prognozė 2007-2008m.	87



## ĮVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Laisvosios rinkos sąlygomis ekonomikos varomoji jėga yra verslininkystė. Verslininkystė – tai ko nors naujo ir vertingo kūrimo procesas, kuris reikalauja laiko ir jėgų, tai procesas, kuris garantuoja pajamas ir asmeninį pasitenkinimą pasiektais rezultatais.

Statistikos duomenys rodo, kad Lietuvoje iš viso veikia per 60 tūkst. įmonių. Iš jų 99,46 proc. yra smulkiosios ir vidutinės. Jose dirba nuo 1 iki 250 darbuotojų. Iš viso smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse dirbančiųjų yra 514 990. Mikroįmonėse, turinčiose nuo 1 iki 10 darbuotojų, pragyvenimui užsidirba 123 527 žmonės, o tokio dydžio įmonių iš viso yra 76,96 proc. Individualia veikla užsiima 16 712 gyventojų, o verslo liudijimus turi 82 713. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, antrąjį 2005 m. pusmetį buvo įregistruoti 3523 ūkio subjektai. Palyginti su 2004 m., kai buvo įregistruota 3410 ūkio subjektų, jų skaičius padidėjo 3,3 procento. Klaipėdos apskrityje naujai įsteigtų įmonių skaičius taip pat padidėjo (2005m. buvo įregistruotas 941 ūkio subjektas).

Naujų įmonių steigimasis skatina dinamiką ir naujoves rinkoje. Todėl būtina sukurti kuo palankesnes sąlygas įmonėms steigtis. Naujų įmonių kūrimas yra būtinas norint atsakyti į pramonės restruktūrizavimo ir vis spartėjančių inovacijų keliamus iššūkius. Skatinant naujų įmonių kūrimąsi, didinant jų gyvybingumą bei verslo plėtrą, didėja ir jų apyvarta bei steigiamos naujos darbo vietos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ūkio vystymo politikoje jau nuo pirmųjų nepriklausomybės metų smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) plėtrai skiriamas didelis dėmesys. Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės iki 2015 metų strategijos parengimas rodo, jog viena iš sudėtinių Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos krypčių yra SVV plėtra. Didėjant naujų įmonių skaičiui, efektyvus organizavimas ir valdymas tampa svarbiu konkurenciniu ūkio subjekto pranašumu rinkoje, todėl įmonių organizavimo ir valdymo tobulinimo galimybių tyrimai yra labai aktualūs.

**Tyrimo naujumas.** Naujai kuriamų įmonių valdymas bei organizavimas kaip mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti palyginus neseniai – tik antroje XXa. pusėje. Fundamentaliuoju požiūriu darbas yra naujas tuo, jog darbe pateikiama susisteminta naujų įmonių valdymo bei organizavimo kaip mokslo problemos analizė. Taikomuoju aspektu darbas yra naujas tuo, jog praktinėje šio darbo dalyje atliekamas praktinis rąstinius namus, pirtis, sodo namelius, pavėsines bei įvairias kitas konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminančios įmonės veiklos organizavimo ir valdymo tyrimas. Be to, tyrinėdami darbo objektą autoriai siekė pateikti teiginių ir išvadų, kurios dar nebuvo publikuotos mokslinėje literatūroje, taigi pats darbas iš dalies gali būti laikytinas naujas moksliniu požiūriu.

**Problema.** Pagrindinės naujų įmonių nesėkmių priežastys yra tinkamos kontrolės nebuvimas, prastas rizikos ir valdymo įvertinimas bei nepakankamas įmonės finansinės ir teisinės

būklės patikrinimas. Tarp pagrindinių priežasčių galima paminėti ir netinkamai parengtas įmonių strategijas ir prastą verslo planavimą.

Steigdami naujas įmones verslininkai susiduria ir su kitomis problemomis. Naujų įmonių steigimo procedūros užima daug laiko ir kelia didelius sunkumus. Naujų įmonių steigėjai neretai susiduria su konkrečios ir patikimos informacijos apie įvairius įmonės steigimo aspektus (teisinės formos pasirinkimą, teises į intelektinę nuosavybę, rinkas ir finansavimo galimybes) trūkumo problemomis. Ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į pradinio kapitalo suteikimo sąlygas. Valstybė turi padėti verslininkams pradėti savo verslą. Daugeliu atvejų žmonės, neturėdami pinigų, nedrįsta net svajoti apie savo verslą, ne tik skolintis. O nedrįsta dėl žinių, informacijos stokos. Reikalingi apmokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai, verslo pagrindų suteikimas.

Pagrindinė darbe nagrinėjamos problematikos esmė yra ta, jog naujai įkurtos įmonės UAB „Telenas“ valdymo bei organizavimo sistemos efektyvumo vertinimui nėra moksliskai pagrįstų ekonominės veiklos tobulinimo kryptių, kas trukdo tobulinti šios įmonės veiklos organizavimo ir valdymo procesus minimaliomis išteklių sąnaudomis. Todėl tampa svarbu pasiūlyti teorines ir praktines organizacijos tikslingos veiklos tobulinimo kryptis.

**Tyrimo objektas.** Naujai kuriamos įmonės organizavimas ir valdymas.

**Tyrimo tikslas.** Įvertinti naujai kuriamos įmonės organizavimo problemas ir apibrėžti valdymo tobulinimo kryptis UAB „Telenas“ atveju.

**Tyrimo dalykas.** Naujai kuriamos įmonės organizaciniai aspektai, veiklos etapai (veiklos turinys) ir jų analizė.

**Uždaviniai:**

- atskleisti esmines naujų įmonių valdymo ir organizavimo problemas;
- atlikti UAB „Telenas“ veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumo tyrimą;
- suformuoti UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo tobulinimo modelį.

Minėtus uždavinius padėjusi įgyvendinti **metodika** apima tiek medžiagos rinkimo, tiek duomenų apdorojimo metodus:

- loginę lyginamąją analizę ir sintezę;
- koncepcinį modeliavimą;
- anketinę apklausą;
- statistinę tyrimo rezultatų analizę;

**Hipotezė.** UAB „Telenas“ darbuotojų skaičius analizuojamu laikotarpiu didėjo, kas įtakojo bendrovės veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumą.

**Darbiui parengti naudota literatūra.** Rašant darbą pagrindinis dėmesys buvo skirtas literatūros rinkimui bei jos analizei. Teoriniams sprendimams panaudota literatūra lietuvių, anglų bei rusų kalbomis.

**Darbo autorių indėlis.** Šis darbas buvo rengiamas siekiant abiejų darbo autorių adekvataus indėlio. Teorinę ir projektinę darbo dalis parengė – Aušra Kekytė, o už praktinio tyrimo duomenų surinkimą ir analizę buvo atsakingas Aleksej Fedosejev.

**Darbo struktūra.** Šį darbą sudaro trys pagrindinės dalys, sudarytos iš skyrių bei poskyrių. Be to, šis darbas apima įvadą, išvadas, literatūros sąrašą, priedus ir kt.

# 1. NAUJAI KURIAMŲ ĮMONIŲ ORGANIZAVIMO IR VALDYMO PROBLEMOS

## 1.1. Naujos įmonės koncepcija

Visuomet atsiranda naujų rinkos dalyvių, kurie turi gerų verslo idėjų, kurie sukuria naujų įmonių. Naujų įmonių kūrimas yra būtinas norint atsakyti į pramonės restruktūrizavimo ir vis spartėjančių inovacijų keliamus iššūkius.

Verslo srityje juridinio asmens sąvoka dažnai yra keičiama „įmonės“ sąvoka (Abramavičius, Mikelėnas, 1999, p.256). Plačiąja prasme „įmonė“ gali būti suprantama kaip tam tikra vienokia ar kitokia teisinė verslo forma, kaip tam tikras ekonominis, ūkinis vienetas. Įmonė, kaip ekonominis vienetas, leidžia apjungti žmonių jėgas bei materialinius resursus tam tikriems ekonominiams tikslams pasiekti. Tuo tarpu žvelgiant teisine prasme, įmonė dar yra ir savarankiškas teisės subjektas, įsteigtas tam tikrai ūkinei-komercinei veiklai remiantis įstatymų nustatyta tvarka. Dažniausia įmonė yra juridinis asmuo, kurio funkcija apibrėžiama kaip pelno siekimas vykdant ūkinę-komercinę veiklą. Įmonė, kaip pelno siekiantis juridinis asmuo, gali būti steigiama sujungiant kelių asmenų kapitalą (tokio tipo bus akcinės bendrovės, uždarnosios akcinės bendrovės), apjungiant kelių asmenų asmenines lėšas (tokia būtų ūkinė bendrija) arba išskaidant vieno asmens kapitalą (tai atvejis, kai akcinę bendrovę įsteigia vienas asmuo).

Pagal LR Civilinį kodeksą, įsigaliojusį nuo 2003 m. liepos 1 d., Lietuvoje juridiniais asmenimis gali būti visos įmonės, organizacijos, įstaigos, susivienijimai, asociacijos, visuomeninės organizacijos, politinės partijos, kitos organizacijos Lietuvos Respublikos įstatymų ir šių organizacijų įstatų (nuostatų) numatytais atvejais. Pasak D. Vasarienės, „juridiniai asmenys yra ūkio subjektai, tokie kaip įmonės, bankai ir kredito įstaigos, draudimo organizacijos, kitos įstaigos (valstybinės valdžios ir valdymo, mokslo ir kt.), visuomeninės organizacijos, partijos. Jie vykdo labai įvairią ūkinę komercinę, kultūrinę, visuomeninę, politinę veiklą“ (Vasarienė, 2002, p.30-31).

Apibendrinant galima išskirti, kad sąvoka „įmonė“ įvairiuose teisės šaltiniuose yra vartojama keliomis prasmėmis (Abramavičius, Mikelėnas, 1999, p.258):

- 1) ekonomine prasme įmonė, tai turtinis kompleksas, esantis įvairių teisinių santykių objektu;
- 2) teisine prasme įmonė tampa juridinio asmens sinonimu, ir suvokiama kaip savarankiškas teisinių santykių subjektas, kaip viena iš asmenų rūšių;
- 3) teisine-ekonomine prasme įmonė suvokiama kaip konkreti verslo, komercinės-ūkinės veiklos teisinė-organizacinė struktūra. Tokia prasme įmonė yra traktuojama ir Lietuvos Respublikos įmonių įstatyme.

Kiekvienas juridinis asmuo turi turėti vienasmenį ar kolegialų valdymo organą ir dalyvių susirinkimą. Valstybinių juridinių asmenų organai paprastai yra vienasmeniai. Visuomeninės

organizacijos turi renkamuosius kolegialius organus, o kai kuriais atvejais - vienasmenius organus, pavyzdžiui, pirmininką, prezidentą ir pan. (Vasarienė, 2002, p.34-35).

Veikiančiu ūkio subjektu laikomas Juridinių asmenų registre įregistruotas subjektas, teikiantis statistikos ataskaitas atitinkamiems Statistikos departamento skyriams, įmonių deklaracijas bei metinius balansus – Mokesčių inspekcijai, ketvirtines ataskaitas – Socialinio draudimo fondo valdybos skyriams, be to, turintis darbuotojų ir (arba) pajamų (Šliužas, 2006, p.15). Veikiančių įmonių sąrašas parengiamas kartą per metus, lapkričio 1 d. Gegužės mėnesį iš sąrašo eliminuojamos išregistruotos įmonės bei patikslinama veikla. Į įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų skaičių neįrašomi įmonių filialai ir atstovybės (Šliužas, 2006, p.15).

Jeigu ūkio subjektas yra PVM mokėtojas, tai naujo ūkio subjekto sąvoka gali būti taikoma pagal Vyriausybės 1996 m. gegužės 9 d. nutarimu Nr. 546 (2001 m. gegužės 1 d. nutarimo Nr. 344 redakcija) patvirtintos Pridėtinės vertės mokesčio registravimo tvarkos 8 punkto nuostatą, kad prie įsteigtų naujų įmonių priskiriamos ir tos įmonės, kurios nuo įregistravimo dienos vykdė veiklą, numatytą Lietuvos Respublikos įmonių įstatyme ar kituose įstatymuose, savo įstatuose, steigimo sutartyse ar kituose steigimo dokumentuose, bet dar negavo pajamų, ir ne vėliau kaip per 6 mėnesius po įsteigimo kreipėsi dėl įregistravimo PVM mokėtojomis. Jeigu ūkio subjektas nėra PVM mokėtojas, tai naujo ūkio subjekto sąvoka gali būti taikoma pagal Lietuvos Respublikos juridinių asmenų pelno mokesčio įstatymo 12 straipsnį, kuriame nustatyta, kad įregistruotos naujos įmonės pirmaisiais mokesčiais metais atleidžiamos nuo pelno avansinių mokesčių. Šios įmonės pelno avansinius mokesčius pradeda mokėti nuo kitų metų gegužės mėnesio (mokesčio laikotarpio penktojo mėnesio). Taigi, įmonė gali būti laikoma nauja įmone iki kitų metų gegužės 1 dienos, t.y. iki pirmų finansinių ir mokesčių ataskaitų pateikimo datos. Tam tikrais atvejais įmonė gali būti laikoma nauja iki pusantrų metų (Dėl specialių apskaitos dokumentų blankų pardavimo, 2001).

Prie steigiamų naujų įmonių priskiriamos ir tos įmonės, kurios nuo įregistravimo dienos vykdė veiklą, numatytą Lietuvos Respublikos įmonių įstatyme ar kituose įstatymuose, savo įstatuose, steigimo sutartyse ar kituose steigimo dokumentuose, bet dar neturėjo pajamų. Ši nuostata taikoma tik registruojant PVM mokėtojus (Pridėtinės vertės mokesčio mokėtojų registravimo tvarka, 1998).

80 proc. daugelio naujų įmonių vertės sudaro jų intelektualus kapitalas (Įmonių socialinė atsakomybė (ISA). ISA plėtojimo pagrindai, 2006). Naujų įmonių steigimosi aktyvumas – įvertina naujų įmonių svorį bendroje veikloje; rodo žmonių polinkį, sugebėjimą ir pasiryžimą steigti naujas įmones (svorio koeficientas, proc.) (Snitka, 2002).

Skatinant naujų įmonių steigimąsi ir plėtrą, didelis dėmesys skiriamas viešųjų paslaugų verslui plėtojimui, jų kokybės gerinimui, finansinės paramos SVV sistemos stiprinimui, taip pat

mokymo, konsultavimo ir kitoms verslumo skatinimo priemonėms, skirtoms regionų ekonominėms ir socialinėms problemoms spręsti.

## 1.2. Įmonės steigimo teisinė bazė Lietuvoje

Kokia tvarka yra steigiami, valdomi, reorganizuojami ir likviduojami juridiniai asmenys nustato LR Civilinis kodeksas bei kai kurie įstatymai: LR Įmonių įstatymas, LR Įmonių rejestro įstatymas, Lietuvos banko įstatymas, LR Visuomeninių organizacijų įstatymas ir kt.

Skiriami tokie **steigimo procedūros etapai**:

- asmenys, nutarę įsteigti juridinį asmenį, sudaro juridinio asmens steigimo sandorį;
- sudaromi steigimo dokumentai ir atliekami kiti veiksmai, numatyti steigimo sandoryje arba įstatymuose, tam, kad juridinis asmuo galėtų būti įregistruojamas;
- notarui pateikiami steigimo ir kiti dokumentai, reikalingi nustatyti, ar atsirado aplinkybės, lemiančios juridinio asmens registravimą;
- juridinių asmenų registruoti pateikiami dokumentai (Mikelėnas ir kt., 2002, p.142).

**Juridinio asmens įsteigimo momentu** yra laikoma data, kai jis įregistruojamas, t.y. kai duomenys įtraukiami į juridinių asmenų registrą (Brazauskienė, Brazauskas, 1999, p.50).

Kad ir kokia įmonės forma bebūtų pasirinkta, barjerų steigiant įmonę Lietuvoje apstu. Pavyzdžiui, norint įsteigti akcinę bendrovę arba uždaryją akcinę bendrovę reikalaujama sukaupti įstatinį kapitalą. Lietuvoje įstatinis kapitalas vis dar dažnai įsivaizduojamas kaip bendrovės garantija trečiųjų asmenų atžvilgiu. Tačiau iš tikro įstatinis kapitalas yra tik vienas iš teisinių įrankių akumuliuoti lėšas bei parodo bendrovės savininkų nuosavybės dalį ir, atitinkamai, įtaką bendrovėje. Lietuvoje, deja, ne tik nustatytas minimalus įstatinis kapitalas visoms bendrovėms, bet ir siekiama užtikrinti jo "realumą". Steigimo stadijoje tai pasireiškia tuo, kad registruojant bendrovę privaloma pristatyti banko įstaigos pažymą apie kaupiamosios sąskaitos atidarymą, kaupiamojoje sąskaitoje esančias lėšas bendrovė gali naudoti tik po jos įregistravimo, o turtiniai steigimo įnašai turi būti įvertinti Vyriausybės nustatyta tvarka (Knyga 2000-2004 metų Seimo nariams ir rinkėjams, 2000).

Įregistravus naują įmonę, visi reikalingi formalumai dar nesibaigia. Lietuvos Respublikos teisės aktai įpareigoja įmonę įregistruoti atitinkamose institucijose ar įmonės vadovus pasirinkti atitinkamais leidimais. Kadangi dažnai šios registracijos turi būti atliktos per įstatymų nustatytą laiko tarpą, yra būtina šiuos veiksmus atlikti kuo greičiau, kad įmonė galėtų netrukdomai vykdyti savo veiklą.

Nors kažkokių specialių terminų dėl antspaudo pasigaminimo teisės aktai nenumato, tačiau šį veiksma rekomenduotina atlikti kuo greičiau, kadangi antspaudo gali prireikti registruojantis kai

kuriose institucijose ar apskritai norint atlikti įmonės vardu kokius nors veiksmus. Žyminis mokestis už leidimą antspaudui pasigaminti sudaro 10 litų (Ką privalu atlikti iš karto po įmonės įregistravimo, 2002).

Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas tam tikriems žingsniams, kurie nors ir nėra privalomi, tačiau labai svarbūs įmonės steigimosi etape (finansavimo paieška, verslo plano sudarymas ir t.t.).

Įmonių ir organizacijų steigėjai, kurie dabar priversti po keletą kartų lankytis pas notarus ir Registrų centre, registravimo procedūroms neretai sugaišdami ištisą mėnesį, ateityje sutaupys laiko ir popieriaus savo įsteigtus juridinius asmenis registruodami elektroniniu būdu. Registrų centro specialistai įsitikinę, kad jau per artimiausius kelerius metus naujų įmonių ir organizacijų registravimo laikas sutrumpės iki kelių darbo dienų (Registrų centras: naujų įmonių registravimas internetu – 4 kartus greičiau, 2006).

Europos Sąjunga yra nustačiusi tam tikras taisykles akcinėms ir uždarosioms akcinėms bendrovėms. Jos pabrėžia Europos įmonių informacijos mainų svarbą, siekiant apginti akcininkų bei trečiųjų šalių interesus. Ryšium su tuo Europos juridinių asmenų registre (EBR) kaupiami duomenys iš visų valstybių narių registrų ir teikiama patikima informacija apie Europos įmones. Būtina, kad naujų įmonių steigimo sąnaudos taptų konkurencingiausios pasaulyje. Būtina skatinti šalis, kuriose naujų įmonių steigimo procedūros užima daugiausia laiko ir kelia didžiausius sunkumus, pasivyti šioje srityje pirmaujančias valstybes. Būtina išplėsti galimybes įmones registruoti elektroniniu būdu. Mokesčių sistema turi būti taip pritaikyta, kad skatintų pelningą veiklą ir naujų įmonių steigimą, sudarytų palankias sąlygas plėtoti smulkų verslą ir kurti naujas darbo vietas, taip pat palengvintų mažųjų įmonių kūrimą ir jų paveldėjimą. Valstybės narės turėtų diegti gerą praktiką mokesčių ir individualios veiklos skatinimo srityje (Europos mažųjų įmonių chartija Valstybių narių patvirtinta Feira Europos Vadovų Tarybos susitikime, 2000, p.12).

### **1.3. Verslo strategijos formavimo ir realizavimo aspektai**

Užsienio šalyse ir Lietuvoje per porą pastarųjų dešimtmečių sukaupta patirtis rodo, kad vienas iš svarbiausių verslo organizacijų išteklių yra strateginis valdymas kurio pagrindinę paskirtį galima apibūdinti kaip gebėjimą apibrėžti vertybinius orientyrus, numatyti strateginius tikslus, koordinuoti funkcijų ir uždavinių vykdymą, mokymą, mokyti darbuotojus ir siekti efektyvių jų veiklos rezultatų (Andriuščenka, 2003, p.23). Šis J.Andriuščenkos teiginys (kuriam analogų randama mokslinėje literatūroje tiek lietuvių, tiek užsienio kalbomis) parodo, jog strateginio valdymo reikšmė versle ir kitose sferose neabejotinai svarbi.

Terminas „strategija“ neturi vieno universalus apibrėžimo. Aiškiausiai šis terminas apibrėžiamas karinėje terminologijoje. „Strategija“ iš graikų *strategos* – generolas – reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą, efektyviai naudojant savo turimus resursus. Strategijos idėją versle pirmiausia pradėjo taikyti mokslininkai, dirbę žaidimų teorijos srityje. Žaidimų teorijoje strategija – tai užbaigtas planas, rodantis kokius pasirinkimus nuolat turės įmonė. Šią idėją toliau plėtojo P. Drucker, akcentuodamas, kad strategija reikalauja analizuoti esamą padėtį ir prireikus – jos keitimą. Kaip vieną atspirties taškų jis taip pat numato turimų ir reikalingų resursų vertinimą. Tačiau pirmasis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas A. Chandler (1962). A. Chandler nuomone, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, įmonės veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimui resursus. Tuo tarpu R. K. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip įmonės tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla įmonė užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. C. W. Hofer ir D. Schendel (1978) strategiją mato kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus:

- aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- pagrindiniai veiklos tikslai;
- situacijos analizė;
- planai, kaip naudoti turimus resursus (Jucevičius, 1998, p.53).

Akivaizdu, jog sąvokos, apibrėžimų gausa, atskleidžia „strategijos“ termino nevienareikšmingumą ir tiesiogines sąsajas su „strateginio planavimo“ bei „strateginio valdymo“ koncepcijomis. 1 lentelėje pateikiami dažniausiai aptinkami šių terminų apibrėžimai.

Kaip teigia S. Stoškus (Stoškus, 2002), strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas. H. Mintzberg (1973) strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis - angl. plan, ploy, pattern, position, perspective. Pirmiausia strategija gali būti suprantama kaip planas. Kaip planas strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant bei turint aiškius tikslus. Antra, strategija gali būti suprantama kaip gudrybė. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Trečia strategija suprantama kaip tam tikras veiklos modelis. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. T.y. sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką (Stoškus, 2002, p.108). Strategija kaip pozicija atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu rinkoje). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje ar kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu. Penktoji strategijos sąvoka – tai perspektyva. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti,



kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtųjų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

1 lentelė

**Terminų „strategija“, „strateginis planavimas“ bei „strateginis valdymas“ sampratos**

	<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
<b>Strategija</b>	H.Mintzberg (1994, p.26)	Strategija – būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais.
	A.Chandler (1962, p.9)	Strategija – tai kompanijos tikslai, veiklos sritis ir reikiami ištekliai.
	K.R.Andrew (1987, p.18)	Strategija – tai maksimalus kompanijos pranašumų realizavimas, panaudojant rinkos galimybes.
	R.Jucevičius ir kt. (1996, p.53)	Strategija – tai organizacijos pozicija ją supančios aplinkos atžvilgiu.
	J.A.F.Stoner ir kt. (2000)	Strategija – tai plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą; organizacijos atsakas savo aplinkai laike.
	P.Zakarevičius (2003, p.76)	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis.
	R.Časas (2000, p.22)	Strategija - tai visos įmonės arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti
<b>Strateginis planavimas</b>	V.Pranulis ir kt. (2002, p.379)	Strateginis planavimas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas.
	B.Martinkus, V.Žilinskas (2002, p.379)	Strateginis planavimas – tai protinė veikla, į kurią įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.
	V.Damašienė (2002, p.63-64)	Strateginis planavimas – tai vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti pramonės įmonei įgyvendinti ilgalaikius planus.
<b>Strateginis valdymas</b>	A.Vasiliauskas (2002, p.21)	Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.
	M.McDonald (2000)	Tai ilgalaikių tikslų formavimo, siekimo, vertinimo (visai organizacijai ar jos padaliniui) procesas, priešpastatantis turimus (prieinamus) išteklius ir atsiveriančias galimybes.
	B.Martinkus, V.Žilinskas (1997, p.354)	Strateginis valdymas – tai valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.
	J.A.F. Stoner ir kt. (2000)	Strateginis valdymas: valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį valdymą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.

A.Pabedinskaitė ir I.Barilaitė (2002), analizuodamos teorinius strategijų formavimo aspektus nurodo, jog pagal H.Mintzberg strategija yra suvokiama tik keturiomis iš penkių S.Stoškaus nurodytomis asociacijomis: strategija kaip planas, strategija kaip būdas, strategija kaip pozicija bei strategija kaip perspektyva. Taigi, šios autorės neatkreipia dėmesio į strategijos kaip gudrybės sampratą, tačiau, jos šios termino sampratos neakcentuoja, kadangi šios reikšmės neapima vadybos mokslas. Minėtos autorės akcentuoja, jog kiekvienoje iš šių strategijos interpretacijų dominuoja skirtingi prioritetai. Šie prioritetai – tai kompanija, konkurencija, aplinka, veiksmų planas ir pasaulio suvokimas (Pabedinskaitė, Bailaitė, 2002, p.125). 1962m. A.D.Chandleris siūlė apibrėžti strategiją kaip įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų nustatymą ir būtiną numatytiems tikslams pasiekti veiksmų pasirinkimą ir išteklių paskirstymą. Būtent taip įmonės strategiją supranta klasikinė strategijos teorija. Alternatyvios klasikinės strateginio valdymo mokyklos į pirmą vietą kelia kitus svarbius įmonei veiksnius: įmonių kompetencijos teorija - gebėjimus ir bazines kompetencijas, tarp organizacinių ryšių teorija -įmonių ryšius, besimokančios organizacijos teorija - žinių kaupimą ir jų perėmimą.

Verta paminėti ir tai, jog esama ir kiek alternatyvesnių požiūrių į organizacijos strategiją, pavyzdžiui, teigiama, jog strategija neretai per daug suabsoliutinama, - ją reikia vertinti ne kaip mokslą, o kaip kūrybą. Strategija – tai visų pirma menas pastebėti įvairiausias verslo aplinkos niuansus, išnaudoti palankius aspektus ir kaip įmanoma neutralizuoti negatyvius reiškinius, siekiant susikurti kuo palankesnes veiklos sąlygas. Tačiau toks požiūris neatspindi mokslinio strategijos formavimo aspekto, todėl ši samprata sąlyginai nėra termino „strategija“ aiškinimų analizės išeities taškas. H.Mintzberg iš esmės pateikia išsamiausią ir įvairiausių termino „strategija“ sampratą. Jis teigia, jog strategija – tai įmonės veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema. Kitaip tariant, strategija – tai koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta, arba spontaniška. Taigi, strategija – būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės organizacijos yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis (1994, p.26). Būtent šio mokslininko pateikiamu „strategijos“ termino aiškinimu ir bus grindžiama šiame darbe atliekama organizacijų strategijų formavimo analizė.

Strategijos formavimo objektas gali būti pasirenkamas priklausomai nuo strategijos lygmens, arba atvirkščiai. Tačiau esmė tame, jog išskyla strategijos formavimo objekto apibrėžtumo nebuvimo problema ir šią problemą pripažįsta daugelis autorių, teigdami, jog strategijos objekto negalima visapusiškai ištirti remiantis vien vadyba ar ekonomika.

Verslo įmonės strategijos kūrimas ir įgyvendinimas priklauso nuo jos vadovų, vadovaujančių specialistų ir pačios idėjos pagrindimo.

Kuriam laikotarpiui sudaromos verslo įmonės strategijos planas priklauso nuo įmonės strateginių tikslų, dydžio ir kt. Praktika rodo, kad ne ilgesniam kaip 4-5 metų laikotarpiui. Svarbiausia, kad strategija apimtų visus įmonės lygius, pradedant atskirais struktūriniais padaliniais, baigiant įmonės vadovais. Strategijos vertinimas ir kontrolė turi vykti visą jos kūrimo laikotarpį: turi būti įvertinti visi nukrypimai, pasikeitimai, priežastys ir pasekmės.

B.Martinkus (1999, p.8) nurodo keturias strategijos planavimo fazes. Pirmoji fazė - **finansinis planavimas**. Formaliai ši fazė yra ne kas kita, kaip kasmetinis biudžeto sudarymas. Ji tam tikra prasme parodo įmonės pajamų ir išlaidų perspektyvą. Antroje fazėje finansinis planavimas papildomas **ilgalaikiu planavimu**. Finansiniai rezultatai numatomi keleriems metams (paprastai 3-5-eriems) dažnai remiantis praeities ekonomine veikla. Įmonės, turinčios ilgalaikio planavimo patirtį, pasiekia trečiąją fazę - **planuoja, atsižvelgdamos į išorės veiksnius**. Čia strateginis planavimas siejamas su ne nuo įmonės priklausančiais veiksniais. Kitaip negu ankstesnėse fazėse, šioje fazėje ypatingas dėmesys skiriamas makroekonominiams veiksniams: socialiniams-demografiniams veiksniams, naujausiems technologiniams laimėjimams, kurie svarbūs įmonei. Po to atliekama išsami konkurencijos analizė, nustatomas konkurencinis pajėgumas svarbiausiose realizavimo rinkose. Čia reikia rinkos būklės analitinės apžvalgos. Remiantis šiais duomenimis, parengiamas alternatyvus strategijos variantas. Jis palyginamas su pirmuoju, ir tik po to įmonė pasirenka strategiją. Ketvirtoji fazė - **strateginis planavimas**. Čia atsižvelgiama ne tik į ilgalaikį planavimą ir į išorės veiksnius, bet dėmesys nuolat kreipiamas ir į konkurentus, į būdus, kaip išlaikyti savas pozicijas. Įmonės vadovų strateginis mąstymas apima visą įmonės veiklą. Jie reguliuoja ir planavimo procesus. Jų idėjos ir nuomonė yra vertingos šiam procesui, nes jos formuojasi pačioje įmonėje.

**Strateginių sprendimų alternatyvų vertinimas** ir parinkimas priklauso nuo to, kokio lygio strategija yra formuojama. Anot R.H.Hayes (1984), strategija gali būti trijų lygių: korporacinė, verslo vieneto arba funkcinio lygio. Analogiškus strategijų lygius išskiria ir J.A.F. Stoner (2000), R.Jucevičius (1998) ir kt., kurie šiuos strategijos lygius apibūdina štai taip:

- *Korporacijos lygio strategija* suformuoja aukščiausio lygio vadovai daugiau nei vieno verslo vienetų interesams ir veiklai prižiūrėti. Svarbesni klausimai šiame lygyje būtų: Kokio pobūdžio verslo veiklą turėtų imtis organizacija? Kokie kiekvieno verslo tikslai ir ateities norai? Kaip reikėtų paskirstyti išteklius šiems tikslams pasiekti?
- *Verslo vieneto strategija* (dar vadinama verslo linijos strategija) susijusi su atskiro verslo interesų ir veiklos valdymu. Ji aprėpia šiuos klausimus: Kaip verslas konkuruos savoje rinkoje? Kokius gaminius ar paslaugas jis turėtų siūlyti? Kokius klientus jis siekia aptarnauti? Kaip bus paskirstyti ištekliai verslo viduje? Verslo vieneto strategija mėgina

nustatyti, kokio požiūrio reikėtų laikytis šiai veiklai savo rinkos atžvilgiu, kaip jis turi veikti, atsižvelgiant į turimus išteklius ir rinkos sąlygas.

- *Funkcinio lygio strategija* sudaro vadovams rėmą atliekant tokias valdymo funkcijas kaip marketingas ar gamyba, siekiant įgyvendinti verslo vieneto ir korporacijos strategijas.

Taigi, pagal Stoner ir kt. (2000), egzistuoja trys strategijos lygiai

Sukūrus strateginių sprendimų alternatyvas, prasideda alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesas. Strategijos parinkimas yra daug apimantis procesas, kuriame skiriama pirminio atrinkimo stadija ir analizės tolesnės detalizacijos įvairiais aspektais etapai. Reikia analizuoti strategijos įgyvendinamumą, įvertinti rizikos laipsnį, atsižvelgti į dalininkų interesus, išnagrinėti strategijos tarptautines problemas. Verta padaryti loginį ir empirinį strategijos pagrindimą. Strateginiame valdyme vyrauja nuostata, kad loginė ir faktais grindžiama alternatyvų analizė gali garantuoti, jog bus pasirinkta strategija, kurios įgyvendinimas bus sėkmingas (Vasiliauskas, 2002, p.264).

Vienas iš strategijos alternatyvų įvertinimo metodų yra imitacinis modeliavimas. Imitacinis modeliavimas leidžia prognozuoti strateginių alternatyvų rezultatus statistine ir ekonometrine technika. Pripažįstant, kad organizacijos strategija yra labai sudėtingas objektas matematiniam modeliavimui, šiandien dar negalima teigti, kad imitacinis modeliavimas yra praktiškai galinga analizės technika (Vasiliauskas, 2002, p.287).

Įvertinti alternatyvius scenarijus galima tik žinant, kas būtų, jei organizacija neįgyvendintų siekiamos strategijos. Tačiau tokiems vertinimams būdingas didelis neapibrėžtumas ir paklaidos laipsnis.

Strategija gali būti parenkama įvairiais būdais ir metodais, bet pagrindinė sąlyga yra ta, jog strateginės alternatyvos parinkimas turi būti grindžiamas situacijos analizės rezultatais.

Strategijos formulavimas sukuria planą, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus. Strategijos įgyvendinimas yra logiškas ir metodiškas procesas, kai strateginis planas paverčiamas veiksmis, būtiniais organizacijos strateginiams tikslams ir planuotiems finansinės veiklos lygiams pasiekti. Strategijos įgyvendinimas paverčia ją realybe. Anot G.T.Palubinsko (1997, p.171), - „tai daugiausia administracinė veikla, jungianti svarbiausius organizavimo, biudžeto lėšų numatymo, motyvavimo, kultūros kūrimo, kontrolės ir vadovavimo veiksmus“. B.Martinkus ir V.Žilinskas strategijos įgyvendinimo procesą apibrėžia kiek paprasčiau teigdami, jog „strategijos įgyvendinimas – tai veiksmai pagrįsti tokiu planavimu, t.y. perėjimu nuo analizės prie administravimo bei strategijos kontrolės“ (1997, p.354).

Strategijos realizavimo procesas apima tokią veiklą:

- 1) Organizacijos sugebėjimą realizuoti strategijos sukūrimą;
- 2) Aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą;

- 3) Strategijos diegimui palankaus klimato suformavimą;
- 4) Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą (Staponkienė, 2001, p.23).

Igyvendinant strategiją visos organizacijos sutelkimas strategijos vykdymui ir užtikrinimui, kad pasirinkto plano vykdymui reikalingi išteklių bus prieinami (žmonės, turintys svarbių strategijos įgyvendinimui įgūdžių; atitinkamas biudžeto paskirstymas ir veiklos politika, skatinanti veiksmingą strategijos įgyvendinimą; atitinkama atlyginimo sistema ir strategijos vykdymą skatinanti organizacijos kultūra) yra vadovų kompetencijoje. Už atskirų strategijų punktų ir planų vykdymą turi būti paskirti atsakingi darbuotojai, jiems sudarytos visos sąlygos. Visa tai jau turi būti numatyta strategijos kūrimo atskiruose etapuose. Svarbiausia operatyviai reaguoti į verslo aplinkos pasikeitimo sąlygas ir pakoreguoti strategijos kryptis ir įgyvendinimo veiksmus.

Sėkmingas strategijos įgyvendinimas reikalauja, kad vadovai būtų gerai susipažinę su veiklos eiga ir jai kylančiomis kliūtimis. Joks strateginis planas negali numatyti visų sunkumų, su kuriais organizacija susidurs. Todėl atsitiktinumų numatymas yra svarbi strategijos įgyvendinimo dalis. Tai yra alternatyvių veiklos krypčių numatymas, reaguojant į veiklos sąlygų pasikeitimus. Jei prognozuotos permainos įvyksta, organizacija gali greitai keisti savo tikslų siekimo taktiką. Visi pradinio plano pakeitimai turi būti užrašomi kartu su paaiškinimu, kodėl jie padaryti, ir pridedami prie pradinio plano, kad išliktų tvarkingas aprašymas, kaip planas buvo įgyvendintas. Metų tikslai, funkcinės strategijos ir specifinės politikos yra komunikavimo priemonė, būtina vykdant organizacijos strateginį planą. Pavertus organizacijos ilgalaikius tikslus trumpalaikiais veiklos planais, strategija tampa darbine. Kai strategija įgyvendinta, turi būti tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai. Svarbiausias metodas, nustatant, kaip organizacija siekia planuotųjų tikslų, yra faktiškų rezultatų palyginimas su pradiniais strateginiais tikslais (Palubinskas, 1997, p.172).

#### **1.4. Organizacinės struktūros formavimo problematika**

Organizacijos pakeitimus pirmiausia vykdė anglosaksų tautos, kur yra labai paplitusios radikalios vadybinės pažiūros. Šveicarijoje, Vokietijoje ir Austrijoje struktūrų ir procesų kaita juda į priekį gana lėtai. Daug kur šiose šalyse yra mažai pageidaujami ir su šia kaita susiję lankstumo pokyčiai. Šie pokyčiai reikalauja kūrybiškumo ir novatoriškumo bei visų pirma nuoseklaus vadovavimo orientavimo į rezultatus (Thom Ritz, 2004, p.156).

Lietuvoje įregistruota daug komercinių organizacijų. Jų valdymas centralizuoto planavimo sąlygomis nebuvo labai sudėtingas. Iš esmės pasikeitus rinkos sąlygoms Lietuvoje, valdyti komerciniais pagrindais sukurtas organizacijas, įmones, firmas, kompanijas, koncernus, bankus, konsultacines firmas, individualias įmones tapo nelengvas uždavinys. Naujai sukurtų organizacijų

vadovams prireikė marketingo, ekonomikos, apskaitos, finansų, organizacijų valdymo, kokybės valdymo ir kitokių žinių. Konkurencija šalies viduje skatino organizacijų tobulėjimą, taikymąsi prie naujų ūkininkavimo sąlygų. Naujai atsiradusį poreikį keisti organizacijų bei jų valdymo struktūrą galima charakterizuoti remiantis žymių pastarojo laikotarpio vadybos mokslininkų (P.Drucker, H.Mintzberg ir kt.) tendencijomis. Verslo organizavimo ir valdymo tradicijos Vakarų Europoje, Amerikos žemyne (ypač JAV ir Kanadoje, Pietų Amerikoje), arabų šalyse, Rytų Azijoje ir Japonijoje, kituose regionuose gana smarkiai skiriasi. Lietuvos ūkiniam komerciniam verslui, kuris iš dalies tvirtas tradicijas prarado, o naujos kuriamos įvairių kultūrų sandūroje, vertėtų vadovautis pirmiausia klasikinėmis valdymo taisyklėmis. Tačiau prieš pradėdant organizacinių struktūrų projektavimo taisyklių, principų, būdų, modelių ir metodų analizę, visų pirma tampa tikslinga supažindinti su organizacijos bei organizacinės struktūros koncepcijomis.

Daugelis mokslininkų nagrinėja organizacijas: jų aplinką, sistemas ir struktūras bei jose vykstančius procesus, dėsnius ir dėsningumus, plėtros perspektyvas. Iš humanitarinių mokslų prisidedančių prie organizacijų teorijos reikšmės suvokimo pirmiausia reikėtų priskirti filosofiją, komunikaciją, informatiką ir istoriją. Socialiniai mokslai (politologija, vadyba ir administravimas, ekonomika, sociologija, psichologija, edukologija ir teisė) organizacijų teorijai leido susiformuoti į savarankišką, aiškią struktūrą ir savo darinį (sistemą) turintį mokslą. Be to, organizacijos teorija glaudžiai susijusi su įmonės ekonomika, verslo infrastruktūra, elektroniniu verslu, visuomenės mokslais, viešu administravimu, žinių valdymu, gamtos mokslais, ekologija bei kitais mokslais (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p.7). Organizacija gali būti nagrinėjama kaip atskiras vienetas ar nedalijama visuma. Organizacija dažniausiai yra sudėtinga, todėl kyla daug tyrimo problemų, o pačius analizės rezultatus sunku interpretuoti ir praktiškai pritaikyti (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p.10).

Kaip teigia B.Martinkus ir V.Žilinskas (1997), „organizacija – tai du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų pageidaujamą tikslą ar tam tikrų tikslų visumą; tai žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas“ (Martinkus, Žilinskas, 1997). Kitaip tariant, žmonių kolektyvai, sąmoningai derintieji siekti bendro tikslo, vadinami organizacijomis. Tačiau mokslinėje literatūroje randama ir daugiau termino „organizacija“ apibrėžimų:

- tai socialinė sistema, o žmonės dirbantys joje sukuria elgesio normas, socialinį skirstymą bei ryšius, kurie nebūtinai priklauso nuo formalios organizacinės struktūros (Soldatos, Hardy, 2004);
- vientisa socialinė sistema, kurią sudaro tarpusavyje bendraujantys ir susiję žmonės ar jų grupės (Ginevičius, Sūdžius, 2005, p.17);
- žmonių, turinčių bendrų interesų ir tikslų, laiduojančių veiksmų vienybę juos siekiant ir įgyvendinant, sistema (Zakarevičius, 2003, p.30-31);

- viena iš seniausių žmonijos darinių žemėje. Organizacija gali būti suvokiama kaip procesas ir kaip reiškinys (Смирнов, 1998, p.19-20).

Iš daugelio pateiktų apibrėžimų matyti, jog organizavimo procesas apima veiklos struktūrizavimą, funkcijų paskirstymą, atsakomybės ir valdžios suteikimą, taisyklių ir sistemų sukūrimą, bei priemonių, kurios koordinuotų įvairių darbuotojų grupių veiklą ir kitus išteklius numatymą (Jewell, 2002, p.46). Šiame darbe organizacija bus suvokiama kaip du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.

Visos organizacijos pagal savo pobūdį gali būti skirstomos į formalias arba neformalias. Anot B.R.Jewell, formalios organizacijos terminas pirmiausia apibūdina iš anksto suplanuotą funkcijų struktūrą organizacijos viduje, o neformali organizacija – tai asmeninių ir socialinių santykių tinklas, jos veikla nėra griežtai suplanuota, o organizuojama darbuotojams tarpusavyje spontaniškai bendraujant (Jewell, 2002, p.46).

Valdymas ir organizacijos – savo istorinių laikų ir socialinės santvarkos bei vietos produktai (Stoškus, 2002). Šis teiginys patvirtina, jog organizacija be valdymo negalėjo efektyviai funkcionuoti tiek pirminių mėginimų sutvarkyti žmonių santykius metu, tiek esamu momentu, todėl svarbu tampa įvertinti patį vadovavimo procesą ir jo reikšmę organizacijai – socialinei ekonominei sistemai. Akivaizdu, kad organizacija yra žmonių, kuriuos sieja bendradarbiavimo ryšiai, bendri interesai ir tikslai, grupė, kuri turi būti valdoma. Žymus amerikiečių vadybos specialistas P.Drucker taip apibūdina valdymo veiklą: valdymas – tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe (1999). Iš tokio apibrėžimo galima daryti išvadą, kad vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų aspektų. Tai sudėtingas informacinis, kūrybinis pobūdžio procesas, kurį kur kas sunkiau reglamentuoti negu gamybos procesą.

Pagal priimtą organizacijos sampratą, egzistuoja keturi pagrindiniai veiksniai kiekvienoje organizacijoje: pastangų, bandymų sujungimas, koordinacija, bendras tikslas, darbo pasidalijimas ir valdžios hierarchija. M. R. Hurvichas ir R. A. Furnissas (1985) išskyrė šiuos organizacijos elementus:

- struktūrą: skirstymą į padalinius, tikslus, strategiją, kitus organizacijos kūrimo ir plėtros elementus;
- išteklius: personalą, materialinius finansinius, informacinius ir kt.;
- kultūrą: organizacijos istoriją, vadovavimo stilių ir priemones, vertybių sistemą, formalią filosofiją, simbolius, elgesio normas, standartus, veiklos taisykles ir kt.;
- analizės, planavimo, personalo organizavimo ir skatinimo, finansų, kontrolės, kokybės valdymo ir kitas sistemas;
- kompetenciją: sugebėjimą, patirtį ir žinias tam tikram darbui atlikti;

- lyderiavimą su visais jo elementais (Šimanskienė, 2002, p.66).

Kiekvienas elementas savaip skirtingas savo parametrais, elgsena, kitais bruožais. Sistemos, kurios sudarytos iš vienodų elementų, – homogeninės, iš skirtingų elementų – heterogeninės. Jei sistema sudaryta iš vienodų ir skirtingų elementų – mišrių elementų sistema.

Struktūra – tai organizacijos ir vadovavimo jai pagrindas (Soldatos, Hardy, 2004). Organizacinė struktūra suprantama kaip gamybinių bei valdymo elementų organizavimas ir jų priklausomybės nustatymas. Organizacinė įmonės struktūra reiškia įmonių veiklų padalijimo, sugrupavimo bei vadovų ir darbuotojų, atskirų vadovų ir darbuotojų santykių koordinavimo būdą. R.Rothberg organizacinę struktūrą apibrėžia kaip tam tikrą organizacinių vaidmenų nustatymą, sprendimų priėmimo galios paskirstymą ir atsakomybės numatymą (Rothberg, 1981). D.Thwaites teigimu, bet kurios organizacinės struktūros svarbiausias elementas – tai korporacijos misijos, organizacijos darbuotojų ir komunikacinių kanalų ryšys (Thwaites, 1992). S.P. Robbins (1991) nurodo, jog organizacinė struktūra atspindi organizacijos sistemą. Organizacijos bendras efektyvumas, anot C.L. Mullins, gali būti įtakojamas tvirto struktūrinio projektavimo bei individų užimančių tam tikras pozicijas struktūroje (Mullins, 1994).

Organizacinė valdymo struktūra tai: santykiniai savarankiškų elementų, atliekančių tam tikras jiems priskirtas funkcijas tam tikros kompetencijos ribose, visuma, susieta tam tikrais formaliais ryšiais, būtinais organizacijos tikslams pasiekti: pareigų, teisių ir atsakomybės priskirstimas tarp susijusių funkcinių vietų; tam tikrų bendrų funkcinių vietų, sujungtų į valdymo grandis ir lygius, visuma (tarpusavio sąryšyje ir pavaldume). Tai keletas organizacinės valdymo sistemos apibrėžimų pavyzdžių, iš kurių matyti, kad organizacinių valdymo sistemos kategorija vadyboje vartojama, kai kalbama apie valdymo funkcijų, valdymo tikslų realizavimo formą, apie formaliąją (kietąją) socialinės organizacijos, jos valdymo sistemos dalį. Kitaip sakant, kai grupė žmonių sudarančių socialinės organizacijos personalinę dalį ir siekiančių tam tikrų tikslų, pasidalija valdymo darbais, t.y. valdymo veikla suskyla į keletą specifinių sričių – valdymo funkcijų, o šių viduje – į valdymo lygius, kur numatytas atsakomybės lygis, teisės ir pareigos, jų ryšiai, jau susiklosto organizacinė valdymo sistema. Tada socialinėje organizacijoje atsiranda būtinumas formalizuoti, struktūrizuoti valdymo veiklos turinį, tai yra sukurti organizacinę valdymo sistemą. Tačiau būtina paminėti, jog organizacinė struktūra turi būti gana lanksti, kad būtų įmanoma prisiderinti prie įvairių rinkos situacijų ir pokyčių (Soldatos, Hardy, 2004).

Pagrindinis organizacinės valdymo sistemos elementas – funkcinė vieta. Tai atskiras elementarus organizacinės valdymo sistemos elementas. Valdymo grandis – tam tikra funkcinių vietų visuma.

Specializavimas – tai organizacinės valdymo sistemos formavimo pagrindas. Jis susijęs su darbo pasidalijimu, dalinių uždavinių priskyrimu organizaciniams vienetams (darbo vietoms –



pareigybėms, skyriams ir pan.). Specializavimą apibūdina lygis ir kryptis. Skiriamos linijinės ir specialios – štabinės funkcinės vietos ir grandys. Linijinių paskirtis – užtikrinti pagrindinių organizacijos tikslų realizavimą, koordinuojant visos sistemos, taip pat ir specialiųjų grandžių veiklą. Funkcinės vietos atsakingos už atskiros valdymo funkcijos atlikimą. Kiekvienos grandies atstovams būdingas konkretus autoritetas. Funkcinės vietos, valdymo grandys į visumą sujungiamos valdymo ryšiais. Skiriami vertikalūs ir horizontalūs valdymo ryšiai, kurie ir suformuoja skirtingo lygio pareigybes.

Vertikalūs –pavaldumo ryšiai jungia skirtingo lygio elementus. Horizontalūs jungia vieno lygio elementus – pareigybes. Dažniausiai negalima griežtai atskirti valdymo ir gamybinės struktūros, nes jos tarpusavyje susijusios ir viena kitą sąlygoja.

Kooperavimo tikslas – sujungti specializuotus organizacinius vienetus į vieningą bendrą tikslų siekiančią visumą. Tarp specializavimo ir kooperavimo esama prieštaravimo. Kuo aukštesnis specializavimo lygis, tuo sunkiau kooperuoti bendrą veiklą, ir atvirkščiai. Todėl svarbu rasti jų pusiausvyrą.

B.R.Jewell išskiria šešis pagrindinius verslo organizacijų vidinės struktūros tipus (žr. 2 lent.)

2 lentelė

**Vidinių organizacijos struktūrų klasifikacija (Sudaryta pagal: Jewell, 2002, Thom, Ritz, 2004, p.207)**

Tipas	Aprašymas
1. Paprasta (verslininko pasirinkta) struktūra	Viskas priklauso nuo savininko, kuris kartu yra ir vadovas.
2. Funkcinė struktūra	Remiamasi konkrečių valdymo funkcijų išskyrimu.
3. Divizinė struktūra orientuota į prekę (prekinė struktūra)	Taikoma gaminant tam tikrą prekę ar susijusias prekių grupes
4. Divizinė struktūra orientuota į geografinį regioną (geografinė struktūra)	Taikoma norint, kad įmonė būtų arčiau pagrindinių rinkų, žaliavų šaltinių ir pan.
5. Divizinė struktūra orientuota į vartotojus (struktūra pagal vartotojus)	Organizacija struktūrizuojama pagal vartotojų kurie renkasi skirtingas prekes, tipus.
6. Matricinė struktūra	Organizacijos struktūriniai padaliniai, valdomi pagal matricinį principą, paklūsta dviejų aukštesnių vadovų pavedimams ir yra sudaromi pagal dviejų dimensijų organizacinį principą.

Kiekvienas iš 2 lentelėje paminėtų struktūros tipų turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Plačiau organizacinės struktūros bus analizuojamos kituose šio darbo skyriuose.

## 1.5. Personalo valdymas ir organizavimas

Neiviena įmonė negali funkcionuoti be personalo. Net pačioje mažiausioje įmonėje savininkas negali atlikti viso darbo. Verslininkas turi aiškiai apibrėžti savo kompetencijos ribas ir pagalvoti, kokioms funkcijoms atlikti jam reikalingas personalas. Įmonės personalo, kaip ir verslumo, kapitalo ir prekės ar tinkamo produkto veiksnys yra lemiamas, turi didžiausią įtaką. Šio veiksnio išraiška – personalas, jų sudėtis, kaita, kvalifikacinė struktūra. Jis, kartu su kitais elementais, yra jų visų veiksmų kombinuoto veikimo, kiekybinio ir kokybinio, panaudojimo rezultatas. Personalo vieta ir reikšmė atsiskleidžia savo indėliu ūkinėje komercinėje veikloje bei savęs išlaikymo išlaidų dydžiu ir dalimi.

Personalas yra darbuotojų dalis, dirbanti tam tikroje veiklos srityje (Sūdžius, 2001, p.45). Deja, remiantis šiuo apibrėžimu, sąvoka „personalas“ gali neapimti įmonių savininkų, savamokslių verslininkų. Todėl šiame darbe personalo koncepcija apims visus darbuotojus, į kurių tarpą įeina visi privačiajame bei valstybiniame sektoriuje dirbantys asmenys, o taip pat ir įmonių savininkai.

Visas personalas gali būti skirstomas į atskiras grupes pagal darbo specializaciją pobūdį, požymius ir kt. Pagal darbo specifiką visi darbuotojai yra skirstomi į penkias grupes: vadovaujantis personalas ir savininkai; inžinierinis techninis personalas; specialistai; jaunesnysis aptarnaujantis personalas; masinių profesijų darbininkai, atskirai išskiriant gamybos darbuotojus (maitinimo, kitos verslo sritys). Galimas ir kiek kitoks personalo skirstymas (pagal įvairius požymius): pagal pareigybes ir profesiją; pagal specialybę; pagal kvalifikacijos lygį; pagal darbo stažą įmonėje; pagal lytį ir amžių ir kt. Pagal požiūrį į naujoves darbuotojus galima skirstyti į šiuos tipus:

- 1) entuziastai – labai greitai užsidega, bet ir greitai atlyžta;
- 2) novatoriai – nuoseklūs naujovių diegėjai;
- 3) racionalistai – nieko nedaro gerai neapsvarstę;
- 4) skeptikai – į naujas idėjas žiūri nepalankiai;
- 5) konservatoriai – senos tvarkos šalininkai;
- 6) retrogradai – atsilikusių pažiūrų šalininkai;
- 7) idėjų “žudikai” – atkaklūs naujų idėjų priešininkai (Melnikas ir kt., 2000, p.65).

Vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – tai sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas. Juk galima pavogti konkurentų idėją, pastatyti panašią gamybos liniją, pamėgdžioti visą rinkodaros strategiją, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – yra daug laiko ir lėšų reikalaujantis procesas. Todėl kai kurie vadovai, suburtą lojalių ir patikimų tarnautojų komandą bando padaryti didžiausiu įmonės konkurenciniu privalumu. Tačiau komandos sukurti neužtenka. Net ir patys geriausi specialistai valdomi nekryptingai negalės dirbti efektyviai, kadangi kiekvienas darbuotojas yra individualybė ir siekia skirtingų tikslų. Šie

tikslai nebūtinai sutampa su organizacijos tikslais, todėl visų minėtų grupių sudarytas junginys – įmonės personalas, turi būti kryptingai veikiamas. Šis sudėtingas kryptingo poveikio procesas, kuomet bandoma suderinti organizacijos ir atskirų tos pačios organizacijos darbuotojų tikslus gali būti apibūdintas labai paprastai – personalo valdymu. Tačiau personalo valdymas, esantis vienas iš kertinių organizacijos egzistavimo sąlygų, apima ne tik tai.

Mokslinėje literatūroje neretai aptinkamos skirtingos personalo valdymo sąvokos formuluotės, negana to, neretai vartojami nevienodi terminai („žmogiškųjų išteklių valdymas“, „žmogiškųjų resursų valdymas“, „personalo valdymas“, „personalo vadyba“, „darbuotojų vadyba“ ir pan.), kurie patvirtinta, kad skirtingai gali būti interpretuojama ir personalo vadybos koncepcija. Personalo valdymo sampratos skirtingumus lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui. Tokiai personalo valdymo sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką (Wendell, 1995, p.8).

Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus. Vieni labiau akcentuoja vadovų sėkmę lemiančius bruožus, kiti – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, tretieji – darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – vadovavimo stiliaus ypatumus. Tačiau tampa akivaizdu – didžioji dalis teoretikų sąvoką aiškina panašiai, tačiau akcentuoja skirtingus valdymo aspektus. Vis gi, išanalizavus tiek lietuvių, tiek užsienio specialiojoje literatūroje pateikiamus personalo valdymo sąvokos aiškinimus, pastebima, jog visas „personalo vadybos“ sąvokos interpretacijas būtų galima suskirstyti į keturias grupes:

- apibrėžimai, akcentuojantys organizacijos tikslus (Sakalas, 2000; Leonienė, 1998);
- apibrėžimai akcentuojantys žmogiškąjį veiksni (Dessler, 2001; Griffin, 1997);
- apibrėžimai akcentuojantys žmogaus ir organizacijos tikslų suderinamumą (Glueck, Ivansevic, 2002, French, 1996);
- apibrėžimai, akcentuojantys priemones ir būdus pasiekti organizacijos ir personalo tikslams (Sūdžius, 2001).

Pirmosios grupės apibrėžimai koncentruoja dėmesį į tokius dalykus, kaip tikslai, užduotys, veiklos planavimas. Tai sudaro dalykinį personalo valdymo turinį, t.y. apibrėžiama, kokių tikslų siekia organizacija, kokias užduotis turi atlikti darbuotojai, ir pan. Antroji grupė skirta darbuotojų poreikių, veiklos motyvų pažinimui ir norimo jų elgesio skatinimui. Trečioji grupė sukoncentruota ties organizaciniu personalo valdymu, kur svarbios abi interesų pusės – tiek organizacija, tiek žmogus. Ketvirtoji grupė akcentuoja atskiras poveikio priemones. Autorių nuomone, teisingiausias ir tiksliausias sąvokos aiškinimas yra tas, kuris pabrėžia, jog turi būti derinami tiek

organizacijos, tiek darbuotojų tikslai, todėl būtent šis suderinamumas ir turi sudaryti personalo vadybos pagrindą.

Pateiktoji informacija leidžia suvokti, kad personalo valdymas – tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, įgalinančių patenkinti organizacijos dirbančiųjų poreikius ir įgyvendinti organizacijos tikslus, be to – tai tikrai ne vienadienis procesas. Būtent šiuo personalo valdymo aiškinimu, akcentuojančiu tiek organizacijos, tiek joje dirbančio individo interesus ir tikslus bus vadovaujama šiame darbe.

Teoriškai personalo vadybos mokslas turėtų būti įmonės verslo strategijos pagrindas, tačiau daugelis bendrovių konkurencingos būtent todėl, kad jų personalo politika išskirtinė. Populiariojoje verslo literatūroje dažnai pateikiami geriausi darbuotojų valdymo būdai. Šiuo metu geriausią patirtį rodo lygio kartelės nustatymas. Teigiama, kad geriausi valdymo būdai jau atrasti ir gali būti pritaikyti įvairioms organizacijoms. Didžiausias argumentas – veiksmingai dirbančios bendrovės yra išskirtinės. Tai rodo, kad jos nekopijuoja savo konkurentų ir netaiko jų patirties. Žinoma, geriausiai dirbančios bendrovės daug dėmesio skiria darbuotojų valdymui, bet iškėlimas vieno kurio metodo, kurį taiko geriausieji, šioje srityje gali nepasiteisinti. Sunkiausia yra paaiškinti, kodėl personalo politika įvairiose bendrovėse ir net tų pačių bendrovių viduje tebėra tokia skirtinga.

Personalo valdymo problemų analizė turi būti orientuojama į Vakarų valstybių patirties adaptavimą Lietuvos sąlygoms.

Vakarų valstybėse itin akcentuojamas personalo valdymo uždavinys - pusiausvyros tarp darbo ir privataus gyvenimo sukūrimas. Kai kuriuose moksliniuose šaltiniuose netgi teigiama, jog tai problema, kurios kompanijos negali toliau ignoruoti. Negali, nes su ja susijusios pernelyg didelės išlaidos.

Tiesiog revoliuciniai darbo jėgos formavimo pokyčiai, besiformuojantis netradicinės šeimos modelis ir vertybių perkainojimas, taip pat reikalaujantis tam tikros pusiausvyros tarp vaidmenų, iškėlė būtinybę susitelkti ties darbo ir kitų gyvenimo sferų tarpusavio ryšiais.

Jungtinėse Valstijose atlikto tyrimo metu nustatyta, jog:

- šiuo metu moterys sudaro 48% visos darbo jėgos;
- 60% ištekėjusių dirbančių moterų augina jaunesnius negu šešerių metų amžiaus vaikus;
- 40% visų darbuotojų sudaro poros (sutuoktinių), kurių abu nariai dirba;
- 23% darbuotojų vieni augina vaikus (Friedman, Degroot, Christensen, 1999, p.5).

Vis daugiau šeimų turi prižiūrėti pagyvenusius savo artimuosius. Nepaisant šiek tiek suaktyvėjusio vyrų vaidmens namuose, moterys vis dar daugiau rūpinasi vaikais ir namų ruoša. Šiandien susmulkėjusios, gerai organizuotos organizacijos iš visų savo darbuotojų reikalauja vis didesnio atsidavimo darbui. 9–10 val. darbo diena verslo profesionalams tampa norma. Šie faktai – tik dalis dinamiško socialinių pokyčių proceso, sustiprinusio darbo ir šeimos santykių problemas,

kurios yra itin svarbios organizacijoms bei visuomenei. Kitaip nei ankstesnių kartų darbuotojai, daugelis šių dienų darbuotojų, o labiausiai – dirbančios moterys, mėgindami susikurti savo gyvenimą ir tuo pat metu įvykdyti milžiniškus karjeros reikalavimus, susiduria su iki šiol neregėta įtampa, tad nenuostabu, jog asmeninis gyvenimas yra itin siejamas su profesine karjera. Tačiau tokia sąsaja organizacijos veiklos rezultatus įtakoja neigiamai.

Personalo valdymo problemų įvardijimas leidžia suformuluoti pagrindinius problemų sprendimo prioritetus, tarp kurių paminėtini tokie: naujų personalo valdymo sistemų, modelių ir metodų, pritaikytų prie visuotinių ir globalinių transformacijų sąlygų, kūrimas.

### **1.5.1. Darbuotojų atranka ir adaptacija organizacijoje**

Atrenkant kandidatą tam tikrai darbo vietai užimti, būtina atidžiai jį įvertinti. Pavyzdžiui, ieškant įmonės ar padalinio vadovo, svarbu atsižvelgti į daugelį veiksnių – kokie bus jo uždaviniai, kokių tikimasi rezultatų, kokia jo komanda, kokios darbo vertybės ar jos atitiks įmonės vertybes ir susiformavusią kultūrą. Net ir turint keletą kandidatų, nelengva apsispręsti, kuris tiktų geriausiai – ar turintis didelę panašaus darbo patirtį, ar naujų idėjų? Kam geriau seksis dirbti su esama komanda – ar kuriam nors paaukštintam iš savų, ar iš kitur atėjusiam vadovui?

Vienas iš variantų, padedančių priimti tinkamą sprendimą dėl kandidatų, – įvertinti jų vadovavimo kompetenciją (sugebėjimus ir įgūdžius). Vertinamas kandidatas gali ir neturėti reikiamos patirties. Pavyzdžiui, nors vertinimo dalyviui anksčiau neteko kalbėtis su problemišku pavaldiniu, sumodeliuotomis aplinkybėmis jis gali parodyti gerus bendravimo sugebėjimus – dėmesį, įsiklausymą ir orientaciją į kitą žmogų. Arba – įvertinimo metu gali paaiškėti, kad patirtis – joks ne privalumas. Nors kandidatas ir turi ilgametę vadovavimo patirtį, jo darbo su žmonėmis metodai netinka pagal darbdavio įmonės poreikius, nes yra pernelyg autoritariški ar priešingai – sukurtomis aplinkybėmis vadovas su pavaldiniais elgiasi pernelyg nuolankiai.

Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingų atrankos būdų, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų, skaičių. Pateiksime pilniausią, autorių nuomone, personalo paieškos būdų sąrašą apibendrintą iš įvairių informacijos šaltinių (Dessler, 2001; Leonienė, 2001, Butkus, 1998): (1) Naudojimas vidiniais kompanijos resursais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje. (2) Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. (3) Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir, galima sakyti, pagrindinė. (4) Paieška

universitetuose. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis plusas yra tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Minusai - tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus. (5) Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis. (6) Dalyvavimas karjeros dienose. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. (7) Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės. Labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis. (8) Valstybinių darbo biržų paslaugos. Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

### **1.5.2. Darbo organizavimas ir apmokėjimas**

Atlygis už darbą – tai viskas, ką vadovas gali duoti pavaldiniui už jo darbą. Darbuotojui „atlygis už darbą – pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė jo pajamų dalis, išlikimo ir savo bei jo šeimos materialinės padėties pagerinimo priemonė“ (Mačernytė - Panomariovienė, 2003). Esti materialios ir nematerialios priemonės, kurias taikant žmogus gali našiai ir rezultatyviai dirbti nekontroliuojamas.

Svarbiausia materialiojo atlyginimo forma – darbo užmokestis. Materialiajam atlyginimui priskiriamos ir premijos, priemokos, tiesiogiai susijusios su darbo kokybe, darbo stažu arba su visos įmonės darbo finansų sėkme.

Viena iš populiariausių skatinimo priemonių – priedas prie atlyginimo – Lietuvoje gana dažnai pervertinama. Piniginės motyvacijos pranašumas vienintelis – vadovas paprasčiausiu būdu išsprendžia savo galvos skausmą, o darbuotojai džiaugiasi ir jaučia pasitenkinimą.

Personalo paieškos konsultantai teigia, kad darbdavys, veiksmingai nematerialiai skatindamas darbuotojus, gali sutaupyti lėšų juos skatinti materialiai. Kuo efektyvesnis nematerialus skatinimas, tuo mažiau lėšų darbdavys išleis atlyginimų priedams, taikant nematerialias skatinimo priemones, visų pirma reikia atsižvelgti į darbuotojo amžių ir kvalifikaciją. Jauniems, iki 35 metų, specialistams itin aktualu tobulėjimo, karjeros, dalyvavimo priimančiam valdymo sprendimus galimybėms. Vyresniems, nuo 45 m., specialistams, kurie jau pasiekę vienokią ar kitokią karjerą, impulsą geriau dirbti suteikia paskyrimas į solidesnes pareigas, pavaldžių darbuotojų kiekio didėjimas, saviraiška. Autorių nuomone, savotiškoms skatinimo formomis gali būti ir kartu su

darbo kolektyvu švenčiami gimtadieniai, Kalėdos, Naujieji metai, sąskrydžiai savaitgaliais, kurie teigiamai veikia darbuotojus, suvienija juos bendram tikslui.

Visame pasaulyje populiariausių skatinimo priemonių dešimtuکه yra darbuotojų gyvybės draudimas ir kaupimas jų pensijai. tačiau mūsų šalyje šioje srityje žengiami dar tik pirmieji žingsniai.

### **1.5.3. Personalo vertinimas ir ugdymas**

Organizacijose, kurios konkrečiu momentu nepergyvena strateginės krizės, svarbią įtaką strategijos įgyvendinimui gali turėti veiklos vertinimo sistema (Vasiliauskas, 2002).

Įmonei, siekiančiai geresnių veiklos rezultatų ir konkurencinio pranašumo, būtina vystyti savo žmogiškuosius išteklius. Tam, kad įmonė, siekdama efektyvesnio personalo valdymo, galėtų geriau išnaudoti turimus išteklius, pradėti reiktų nuo esamos padėties personalo valdymo srityje įvertinimo (personalo valdymo audito), t.y. nustatyti: ar įmonėje egzistuoja bendra personalo valdymo strategija, t.y. apibrėžti ateities tikslai, poreikiai ir lūkesčiai personalo valdymo srityje atsižvelgiant į įmonės strateginius tikslus ir laukiamus pokyčius; kaip naudojami personalo valdymo įrankiai, ar yra aiškiai apibrėžtos ir nustatytos taisyklės, procedūros, ar paisoma galiojančių teisės aktų reikalavimų; ar užtikrinamas būtinos informacijos perdavimas. Jei vadovai gerai pažįsta ir tinkamai vertina savo darbuotojus, tokiai organizacijai beveik nelieka jokių personalo valdymo problemų. Įvertinti darbuotojus įmonei gali prireikti įvairiais atvejais (pertvarkant įmonę arba keičiant jos veiklos pobūdį, renkantis naujus darbuotojus ar kt.).

„Personalo vertinimas yra svarbus kadrų valdymo instrumentas“ (Sūdžius, 2001), tačiau tai yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Kaip teigia B.Leonienė, „profesinės veiklos vertinimas – tai procesas, apimantis nuolatinių pasitarimų rengimą įmonėje, norint apsvarstyti ir įvertinti ankstesnę pavaldinių profesinę veiklą ir numatyti ateities planus ir galimybes“ (Leonienė, 2001). Autorės teigimu, šis procesas yra labai svarbus, nes nuolatinis dėmesys darbuotojams konkrečiomis darbo sąlygomis padeda juos telkti bei skatinti.

Pagal G.Dessler, „darbuotojo vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus“ (Dessler, 2001). Tie standartai – tai iš anksto numatytos normos. Nors darbuotojo vertinimas paprastai asocijuojasi su konkrečiomis vertinimo formomis, jis turėtų būti tik viso vertinimo proceso dalis. Kalbėdami apie vertinimą, turime omenyje ir tai, kad yra nustatyti darbo atlikimo standartai, todėl darbuotojas bus supažindintas su vertinimo rezultatais, kad motyvuotai išklaustų darbo trūkumus ir vėliau dirbtų geriau. Darbuotojo darbo vertinimas yra derinamas su materialiuoju skatinimu. Darbuotojo darbo

įvertinimo rezultatas yra atlyginimas, galimybės kelti kvalifikaciją suteikimas ar pareigų paaugštinimas.

Anot I.Bakanauskienės, pagrindiniai vertinimas atliekamas:

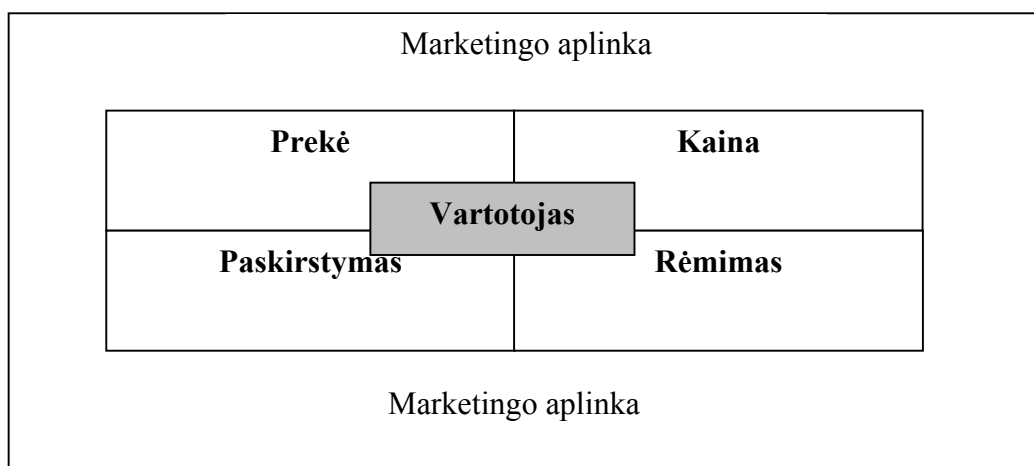
- sprendimams apie kompensavimą priimti;
- sprendimams apie personalo judėjimą priimti;
- poreikio mokytis / tobulinti nustatymui (Bakanauskienė, 2002).

## 1.6. Marketingo veiklos kryptys

### 1.6.1. Marketingo komplekso formavimas

Marketingo kompleksas dažniausiai apibrėžiamas kaip „visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama patenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti įmonės rinkodaros tikslus“ (Vijeikis, 2003). Mokslinėje literatūroje tiek lietuvių, tiek anglų kalba šis elementų rinkinys neretai vadinamas marketingo programa, marketingo mix'u ar 4Pi modeliu<sup>1</sup> (angl. 4P's marketing Mix). Todėl galima teigti, kad marketingo komplekso elementai yra formuojami atsižvelgiant į vartotojų poreikius bei galimybes įgyti pranašumą prieš konkurentus.

Marketingo kompleksas veikia tam tikroje aplinkoje, kurią firma turi analizuoti ir įvertinti. Ši aplinka yra vadinamoji marketingo aplinka. Marketingo aplinka – tai visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę ir netiesioginę įtaką įmonės veiklai, jos marketingo sprendimams. Marketingo aplinkos, komplekso ir vartotojo ryšys pavaizduotas 1 pav.



**1 pav.** Marketingo aplinkos, marketingo komplekso ir vartotojo ryšys (Šaltinis: Juozaitienė, Staponkienė, 2003, p.127)

<sup>1</sup> Pastaba. Šis modelis buvo taip pavadintas dėl to, kad visų keturių angliškos marketingo komplekso elementų reikšmės prasideda „p“ raide (angl. Product, price, place, promotion).



Įvertinant marketingo aplinką dažniausiai nagrinėjama: politinė-teisinė aplinka, ekonominė aplinka, konkurencinė aplinka, technologinė aplinka, socialinė-kultūrinė aplinka.

Marketingo kompleksą sudaro įmonės taktinių priemonių rinkinys, užtikrinantis įmonės sprendimų įgyvendinimą pozicionuojant prekę tikslinėje rinkoje (Vijeikis, 2003, p.19).

„4Pi“ modelis buvo pasiūlytas E.J.MacCarthy, tačiau neretai teigiama, jog šis modelis neatspindi visų įmonės santykių su pirkėjais aspektų ir todėl yra daugiau orientuotas į prekę nei į rinką. Nepaisant to, šis modelis apima pagrindinius marketingo elementus ir gali būti naudojamas planuojant įmonės marketingo veiksmus.

Marketingo komplekso elementui „prekė“ priskiriami sprendimai ir veiksmai, susiję su kūrimu, jos gamyba, įpakavimu, pavadinimu, garantijomis ir kt. Marketingo komplekso elementas „kaina“ apima sprendimus ir veiksmus, susijusius su kainos nustatymu, jos keitimu, nuolaidų pirkėjams bei mokėjimo sąlygų taikymu. Marketingo komplekso elementui „paskirstymas“ priskiriami sprendimai ir veiksmai, kuriais pasirenkami prekės pateikimo vartotojams keliai, organizuojamas fizinis prekės judėjimas iš gamybos įmonės pas vartotoją. Marketingo komplekso elementas „rėmimas“ - tai sprendimai ir veiksmai, kuriais siekiama pirkėjus informuoti apie prekes ir paskatinti juos tas prekes pirkti. Marketingo moksle terminai „prekė“, „kaina“, „paskirstymas“, „rėmimas“ vartojami ne tik marketingo komplekso elementams, bet ir visiems su prekių kainų, paskirstymo ir rėmimo politika susijusiems veiksniams apibūdinti (Kuvykaitė, 2001, p.13). Efektyvi marketingo programa sujungia visus šiuos marketingo komplekso elementus į vieningą programą, sukurtą įmonės tikslams įgyvendinti. Pavyzdžiui, prekės kokybė turi būti siejama su kokybiška pakuote, aptarnavimu bei reklama. Kiekvienas marketingo komplekso elementas apima daug marketingo instrumentų, todėl alternatyvių marketingo komplekso instrumentų kombinacijų yra gausu.

Svarbiausias marketingo komplekso sprendimų ir veiksmų bruožas yra tai, kad jie priklauso įmonės kompetencijai: gali būti jos kontroliuojami, reguliuojami, keičiami. Planuodama savo marketingo veiklą, įmonė remiasi visais marketingo komplekso elementais, tačiau kiekvienas iš jų gali būti įgyvendinamas naudojant įvairias, alternatyvias priemones, skirtingas strategijas (Albrovienė, 2002, p.17). Marketingo specialistų uždavinys - suderinti atskirų marketingo kompleksų elementų strategijas, jas įgyvendinančius veiksmus. Jei tai pasiseka, gaunamas sinerginis efektas, t.y. rezultatas, viršijantis atskirų priemonių rezultatų sumą.

### **1.6.2. Įvaizdžio kūrimo aktualijos**

Organizacijos, kurių vardai gerai žinomi, neretai jau turi susikūrusios savo įvaizdį, kitos, mažiau žinomos kompanijos, jį kuria (Aleksandravičienė, 2001, p.82), todėl galima teigti, jog

įvaizdis, kaip socialinis-psichologinis reiškinys (Viešojo sektoriaus institucijų administravimas, 2002, p.278), paliečia kiekvienos organizacijos gyvenimą. Anglų kalbos žodį „image“ tiesiogiai verčiant į lietuvių kalbą, sužinoma, jog įvaizdis – tai paveikslas, vaizdas, atspindys, vaizdinys, parodymas, panašumas, pavidalas, tačiau visa tai negali iš esmės atskleisti visų šios sąvokos reikšmės atspalvių, todėl skirtingi vadybos ir marketingo specialistai pateikia skirtingus įvaizdžio apibrėžimus. Anot Baker, „įvaizdis - tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje“ (1992, p.125). O.Barčkutė bei A.Mikalauskienė teigia, jog „organizacijos įvaizdis — tai savarankiškas daugelio žmonių įmonės ar įmonės valdymas“ (1999, p.19). Analogišką įmonės įvaizdžio apibrėžimą ( terminas „įmonė“ pakeičiamas sinonimu „firma“) pateikia ir M.Čeikauskienė (1997, p.51). Remiantis įvairių autorių nuomonėmis, įvaizdžiu yra laikoma dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūrizuota suvokimų, įsivaizdavimų idėjų ir jausmų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma. Tokia yra įvaizdžio samprata pačia bendriausia šio žodžio prasme. Autorių nuomone, tikslingiausia įmonės įvaizdį apibrėžti kaip dviejų veiksnių - kompanijos kultūros ir verslo politikos išraišką; šie du veiksniai pasireiškia tiek kompanijos viduje, tiek už jos ribų.

Įvaizdžio požymiai. Paprastai įvaizdis aprėpia tokius savarankiškus požymius - atributus, kurie būdingi konkrečiam objektui. Šie požymiai gali egzistuoti objektyviai arba juos paprasčiausiai objektui gali priskirti žmonės. Pavyzdžiui, gali būti suformuluotas patikimas objekto (banko, fondo ir kt.) įvaizdis, nors iš tikrųjų tas objektas nėra toks patikimas. Kadangi įvaizdis yra adekvatus savo nešikliui ir turi jo svarbiausių bruožų, jis išskiria objektą-nešiklį tarp panašių objektų, pabrėžia jo ypatybes ir specifiką. Tai gerai matyti iš reklamos kampanijų, kurias vykdo komerciniai bankai arba tokios įmonės kaip „Reebok“ arba „Adidas“.

Įvaizdis nėra kieno nors vieną kartą suformuotas ir nekintantis. Jis yra dinamiškas, jo atributai persitvarko, keičiasi priklausomai nuo pokyčių pačiame nešiklyje arba žmonių grupės sąmonėje. Pamokantis atvejis, kai Lotynų Amerikos rinkoje bandyta įdiegti vieną iš automobilio „Ford“ modelių, kuris buvo gerai užsirekomendavęs neispaniškai kalbančiose šalyse. Tačiau Lotynų Amerikos šalyse šios markės automobilio nenorėjo pirkti, nes modelis vadinosi „Nova“. O Ispanų kalboje yra panašiai skambantis žodis, kuris reiškia „nepaslankus“. Įmonei teko skubiai iš naujo formuoti automobilio įvaizdį. Įvaizdis turi ir statinių bruožų. Tai reiškia, kad negalima kalbėti apie įvaizdį visuomenėje apskritai. Visuomenės susibūrimuose visada būna įvairių visuomenės grupių (sluoksnių) atstovų, kurių charakteristikos gali būti labai skirtingos (pvz., pagal išsilavinimo, pajamų lygį ir kt.). Todėl vienas ir tas pats objektas gali turėti labai skirtingus įvaizdžius: apie nieko nesakančią etiketę iki realaus materialaus daikto (pvz., videokamera „Panasonic“). Geriausiu atveju galima kalbėti apie vyraujančią įvaizdį daugumai žmonių. Įvaizdis pagal savo esmę gali būti ir

aktyvus. Jis gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek tikslinių gyventojų grupių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius.

Pasaulyje įvaizdžių — plati įvairovė. Priklausomai nuo nešiklio galima skirti keletą svarbiausių įvaizdžių tipų: žmogaus įvaizdis (politinio veikėjo, šou verslo „žvaigždės“, istorinės asmenybės, futbolininko ar krepšininko ir pan.), regiono įvaizdis (Vilniaus ir Vilniaus Senamiesčio), ženklo įvaizdis (prekės ar paslaugos), įmonės ar organizacijos įvaizdis.

### **1.7. Finansų valdymo problemos**

Paskutiniaisiais dešimtmečiais Vakarų šalyse intensyviai plėtojamas finansų valdymo mokslas, nuolat tobulinamos finansų valdymo priemonės ir metodai, nes didėjančios konkurencijos sąlygomis rinkoje išlieka tos įmonės, kurios teikia visuomenei ne tik aukštos kokybės prekes, bet ir geba pagaminti jas mažiausiomis sąnaudomis.

Finansai yra viena iš keturių svarbiausių verslo vadybos veiklos sričių. Kitos trys vadybos veiklos sritys yra apskaita, marketingas ir valdymas (Pat Obi, 1998, p.21). Finansų sąvoka yra daugiareikšmė. Siaurąja prasme finansai - tai lėšų, priklausančių įmonei, organizacijai ar valstybei, visuma. Plačiąja prasme - tai įmonių, organizacijų ar valstybės lėšų sudarymo, paskirstymo ir naudojimo sistema. Yra įvairios žodžio „finansai“ kilmės versijos (angl. „fine“ - piniginė bausmė, bauda; vok. „finte“ - gudrus, suktas. Vokietijoje XVI ir XVIIa. finansai reiškė apgaulę, palūkanų lupikavimą, neteisėtą priespaudą), tikimiausia versija, kad šis žodis perimtas iš lot. „finare“ - baigti, apskaičiuoti iki pabaigos.

Pagrindinės finansinio turto dalys – tai pinigai, akcijos, obligacijos ir kiti vertybiniai popieriai, kurie finansų sistemoje irgi yra laikomi pinigais, bei sutartys, suteikiančios teisę gauti pinigus iš kitų įmonių. Pinigų išteklių yra riboti ir todėl juos reikia taip naudoti, kad būtų galima gauti maksimalią naudą. Anot finansų valdymo specialisto J.Sherlock, „finansų valdymas suprantamas kaip finansinių sprendimų priėmimo procesas“ (Sherlock, 1994, p.266). Lietuvos įmonėse iki šiol nėra finansų valdymo patirties bei tradicijų, ypač smulkiame ir vidutiniame versle, dėl to įmonės dažnai patiria nesėkmes arba bankrutuoja. Daugelis pelningą verslą turėjusių verslininkų įsitikino, kad pinigus lengviau uždirbti, nei vėliau juos išlaikyti ir dauginti. JAV atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, jog anot amerikiečių, tiek asmeninis, tiek įmonės finansų valdymas neišivaizduojamas be kompiuterio (Minkevičius, 2002, p.22).

Finansų valdymas apima įmonės piniginių išteklių kaupimą, paskirstymą ir naudojimo kontrolę. Visa finansų valdymo praktika orientuota į tai, kaip uždirbti pelną ir sumažinti rizikos laipsnį. Kuo verslininkas daugiau rizikuoja, tuo tikisi gauti didesnę naudą. Rizika ir neapibrėžtumas

yra glaudžiai tarp savęs susiję. Sumažinti riziką padeda verslo planavimas, finansinių rezultatų prognozavimas bei finansų strategija. Finansine strategija organizacija turi nusistatyti, kaip ji finansuos savo veiklą, kiek ji pasirengusi skolintis, kaip investuos atliekamas lėšas, ar išmokės didžiąją pelno dalį akcininkams kaip dividendus, ar naudos plėtimui, ir taip toliau (Palubinskas, 1997, p.154).

Įmonės finansinės veiklos rezultatus lemia priimami valdymo sprendimai. Kiekvienas vadovas norėtų priimti tik tinkamus sprendimus, kurie leistų jam pasiekti geriausių rezultatų. Tuo tikslu jam įmonę reikėtų suvokti kaip vientisą ekonominį vienetą, kai būtina suderinti tarpusavyje susijusias, bet pakankamai savarankiškas ir viena kitą veikiančias sudedamąsias jo dalis. Tai nėra lengva, nes kuo įmonė didesnė, tuo sudėtingesni procesai joje vyksta ir juo sunkiau numatyti visos valdymo komandos veiksmus. Kartais vidurinės grandies vadovai, priimdami savo padaliniui palankius sprendimus, gali pakenkti visos įmonės interesams. Be to, labai svarbi yra sprendimus priimančio vadovo patirtis ir intuicija.

Nuo priimamų finansinių sprendimų priklauso įmonės finansavimo šaltiniai, įsipareigojimų struktūra ir dydis, rizikos laipsnis, įmonės turto dydis bei struktūra. Įmonės turto dydis lemia jos veiklos arba gamybos mastą. Nors priimant gamybinius arba ūkinius sprendimus finansininkai tiesiogiai nedalyvauja, tačiau esama finansų būklė daro didelę įtaką tiems sprendimams, nes galimybė ką nors gaminti tiesiogiai priklauso nuo pinigų srautų, ankstesnių investicinių sprendimų, prognozuojamo pelno dydžio bei galimų investicijų ateityje. Kadangi finansavimo šaltiniai visuomet yra riboti, įmonės vadovams nuolat tenka ieškoti optimalių sprendimų variantų.

Finansinis sprendimas - tai sąmoningas vienos alternatyvos pasirinkimas iš daugelio galimų. Vadinasi, priimant finansinius sprendimus reikia nuspręsti, iš kur gauti pinigų bei kam juos skirti. Svarbiausi kriterijai, kurie privalo būti įvertinti priimant finansinius sprendimus, yra planuojamas pelningumas ir rizika. Planuojamą pelningumą apibūdina tie pinigų srautai, kuriuos investuotojas tikisi gauti iš savo investicijų, o rizika - tai tų pinigų srautų gavimo tikimybė.

Santykis tarp planuojamo pelningumo ir rizikos labai svarbus, nes dažniausiai pelningesnės investicijos, lyginant su saugiomis investicijomis, susijusios ir su didesne rizika. Kuo didesnio pelno tikisi investuotojas, tuo daugiau jis rizikuoja, nes ateities įvykiai yra tik spėjami ir nežinomi.

Anot Ros ir kt., „finansinius valdymo sprendimus pagal jų reikšmę ir turinį galima suskirstyti į atskiras grupes“. Šių autorių pateikiama finansinių valdymo sprendimų klasifikacija susisteminta 3 lentelėje.

Svarbiausias finansinių sprendimų bruožas yra tai, kad visi jie yra orientuoti į ateitį. Finansų valdymo turinys priklauso nuo verslo aplinkos, kultūros, ekonomikos išsivystymo lygio, konkurencinės aplinkos bei verslininkų praktinės patirties.

**Finansinių valdymo sprendimų tipologija (Sudaryta pagal: Ros, Westerfield, Jaffe, 1995, p.6)**

Klasifikavimo kriterijus	Finansinių sprendimų tipas	Charakteristika
Pagal reikšmę	Strateginiai sprendimai	Jie lemia pagrindinių finansinių alternatyvų pasirinkimą įmonėje. Nuo jų priklauso finansavimo šaltiniai, turto dydis, dividendų politika, investicinių projektų atranka. Strateginius sprendimus lemia ekonominė situacija įmonėje ir bendra verslo aplinka.
	Operatyviniai valdymo sprendimai	Tai kasdieniniai sprendimai, kurie dažniausiai yra susiję su turimų išteklių naudojimu įmonės viduje.
Pagal turinį	Investiciniai	Numatantys kokioms sritims ir kokiam turtui įgyti bus panaudotos įmonės piniginės lėšos. Investiciniai sprendimai atsako į klausimą - koks turtas reikalingas įmonei.
	Finansiniai	Numatantys iš kokių šaltinių bus finansuojamas įmonės turtas finansiniai sprendimai atsako į klausimą - iš kokių šaltinių jis bus finansuojamas.

Sunku būtų surasti įmonės gyvenime tokį momentą, kai nerūpėtų, kiek pinigų yra banke arba kiek įmonė skolinga savo tiekėjams bei kiek įmonei skolingi pirkėjai. Netgi visiškai nesmalsus verslininkas norės žinoti, ar jo reikalai klostosi taip, kaip jis buvo planavęs. Reikia šiek tiek išmanyti finansinį valdymą, norint gauti atsakymus į mus dominančius klausimus.

Jei finansai įmonėje yra tinkamai valdomi, tuomet galima tikėtis gauti didesnę naudą su mažesniais finansiniais ištekliais, ir, atvirkščiai, finansininkui arba vadovui nekreipiant reikiamo dėmesio į tam tikrus pavojaus signalus finansinėje veikloje, neišmanant finansų valdymo principų ir būdų, vadovaujantis tik intuicija bei patirtimi, įmonė greitai gali tapti nemoki. Todėl vadovams svarbu laiku turėti tikslią informaciją apie esamą pinigų kiekį įmonėje, apie įmonės skolas ir gebėjimą jas gražinti, apie pirkėjų skolas įmonei ir informaciją apie tai, koks ir kada susidarys lėšų trūkumas bei kokie finansavimo šaltiniai bus panaudoti jam padengti arba kada ir kokios bus laisvos lėšos bei kaip efektyviai jas naudos įmonė. Norint gauti atsakymus į šiuos ir kitus klausimus, reikia išmanyti finansų valdymą.

Net paprasčiausios įmonės, kurioje operuojama tik pinigais - pavyzdžiui, prekiaujant kioske ar turguje - savininkui reikės prognozuoti būsimas įplaukas, kad žinotų, kiek galima išleisti pinigų prekių atsargoms bei prekybinei įrangai įsigyti. Nors visi skaičiavimai ir būtų tokie paprasti, kad tilptų pašto atviruke, finansinių išteklių bei finansinio stabilumo klausimai (ar pakankamai pinigų yra banke ir ar lengvai galima gražinti skolas) reikalauja nuolatinio dėmesio, ir todėl be teisingos

informacijos neįmanoma nuspręsti, koku tikslu, kiek ir kada išleisti pinigų. Pagaliau verslininkas pats turi spręsti, koku uždarbiu jo įmonė gali atlyginti jam už neribotą darbo dieną, begalinius rūpesčius, už išradingumą ir rizikavimą savo kapitalu. Kitaip tariant, finansinės formulės turi atspindėti ir savininko naudą.

Maksimalaus pelno siekiančios įmonės turėtų nuolat analizuoti savo gamybinės ir finansinės veiklos rezultatus, sukurti tikslią išlaidų apskaitos sistemą, siekti optimalaus santykio tarp uždirbtų pajamų ir išlaidų bei efektyvaus visų išteklių naudojimo. Įrodyta, kad įmonės veiklos sėkmę daug lemia jos vykdoma finansų valdymo politika, finansinių sprendimų tikslingumas bei pagrįstumas, vadovų gebėjimas prognozuoti pasekmes, įvertinti ir valdyti rizikos veiksmus. Lietuvoje dauguma vadovų beveik netaiko arba tik ribotai taiko modernius finansų vadybos metodus, nors kaip tik ši vadybos sritis ir lemia galutinius įmonių veiklos rezultatus.

Siekdami konkurencinio pranašumo, finansininkai ir vadovai turėtų nuolat stebėti pagrindinių finansinių rodiklių - indikatorių kitimą įmonėje bei prognozuoti tų pokyčių pasekmes. Vadovams neužtenka turėti ne tik bendrą finansinę informaciją apie įmonę ir intuityviai priiminėti sprendimus, bet jiems reikėtų sukurti vientisą veiklos analizės ir prognozės sistemą.

Finansinio valdymo praktika mažiau orientuota į tikslumą, bet daugiau į tai, *kaip* uždirbti pelną ir sumažinti rizikos laipsnį. Kuo laibiau rizikuojama, tuo laibiau nerimaujama, ir net nereikia įrodinėti, kad labai pageidautini yra bet kokie riziką mažinantys veiksniai. Rizika ir neapibrėžtumas yra labai glaudžiai susiję: pavojingiausios situacijos tokios, apie kurias žinoma labai mažai arba iš viso nieko nežinoma. Neapibrėžtumas neleidžia kontroliuoti situacijos ir numatyti priimtų sprendimų pasekmių.

Galima atleisti verslininkui, kad, pradėjęs savo veiklą, euforijos apimtas jis pirmaisiais metais neskiria reikiamo dėmesio finansiniam valdymui, tik užsiima įmonės kūrimu bei įsitvirtinimu rinkoje ir stengiasi palaikyti gerus santykius su savo banku. Dauguma žmonių pradėjo savo verslą todėl, kad arba norėjo būti nepriklausomi, arba užsibrėžė tikslą ką nors pasiekti savo jėgomis. Ilgos darbo valandos bei nuoširdus siekimas patenkinti kliento poreikius yra pakankama sąlyga, kad verslas judėtų teisinga linkme. Bet kai pirmieji sunkumai lieka praeityje, o veikla išsivysto, pardavimų pajamų dydis tampa mažiau svarbus negu vis didesnio pelno ir gyvenimo gerovės siekimas. Pradedančiajam tiesiog trūksta laiko planuoti ateitį, dar laibiau jo trūksta solidžiam finansiniam pagrindui sukurti.

Kilus problemoms finansų valdymo srityje, daug Lietuvos įmonių pradeda gaminamą produkciją sandėliuoti arba sustabdo gamybą. Rezultatas – veiklos sąnaudų šuolis ir nuostoliai. Įmonės, stengdamosi išsigelbėti, griebiasi šiaudo – pradeda atleisti darbuotojus, kas lemia veiklos apimčių mažinimą ar netgi sustabdymą. Dar vienas finansų valdymo funkcijos problematiškumą Lietuvos įmonėse atskleidžiantis veiksnys yra tai, jog skiriamas per mažas dėmesys finansinių

pasekmių dėl nekokybiškų produktų įvertinimui. Šios problemos – dažniausiai neatsakingo įmonės finansų valdymo pasekmė, vedanti prie finansų krizės slenksčio, todėl galima drąsiai tvirtinti, jog efektyvus ir kryptingas finansų valdymas yra viena iš kritinių verslo valdymo sričių.

Dažnai diskutuojama, kas yra svarbiau sėkmingai įmonės plėtrai užtikrinti ir kam reikia skirti pagrindinį verslo savininkų ir aukščiausio lygio vadovų dėmesį – pardavimų, rinkodaros, gamybos, personalo valdymo ar finansų funkcijai.

### **1.8. Naujų įmonių subsidijavimo tvarka**

Naujų įmonių kūrimasis sąlygoja dinamiką ir pažangą vieningoje rinkoje. Vienas Europos Sąjungos prioritetų yra šio reiškinio skatinimas, užtikrinant palankias sąlygas įmonių steigimosi etape (Europos mažųjų įmonių chartija Valstybių narių patvirtinta Feira Europos Vadovų Tarybos susitikime, 2000).

Lietuva, tapusi visateise ES nare, prisijungė prie vienos iš bendrųjų ES politikos dalių – struktūrinės politikos, kurios tikslas – finansinėmis priemonėmis mažinti ES regionų ekonominės bei socialinės plėtros skirtumus ir gerinti atsilikusių regionų konkurencingumą. Pagrindinis šios politikos įgyvendinimo įrankis yra ES struktūrinių fondų lėšos (Rinkos aktualijos: Jau galima teikti paraiškas Europos socialinio fondo paramai gauti, 2004). Struktūrinių fondų tikslas – skatinti atsiliekančių ES regionų plėtrą ir prisitaikymą prie ekonomikos pokyčių; remti krizės ištiktus pramonės regionus, kad jie galėtų persiorientuoti į kitas ekonomikos sritis. Per struktūrinius fondus įmonės gali gauti tiesioginę paramą (negrąžinamos arba grąžinamos subsidijos, palūkanų subsidijos, mikrokreditai, garantijos) ir netiesioginę paramą (subsidijuojamos paslaugos verslui, teikiamos per viešąsias verslo paramos institucijas) (Simanavičienė, 2003). Kaip nurodo K.Gečas, A.Jakubavičius bei D.Vijeikis, struktūrinių fondų parama yra skirta ne pakeisti pačių valstybių išlaidas tam tikroms sritims, bet jas papildyti. Teikiant pagalbą konkretiems ekonomikos sektoriams, iš nacionalinių vyriausybių reikalaujama, kad struktūrinių fondų parama būtų naudojama ne kaip dingstis buvusias valstybines išlaidas šiems sektoriams paskirstyti kitoms sritims. Kitaip tariant, struktūrinių fondų lėšos papildo valstybės investicijas į tas sritis, į kurias valstybė pati investuoja sprendama socialines ir ekonomines problemas. Struktūrinių fondų lėšos patenka į valstybės biudžetą ir tampa valstybės biudžeto dalimi (Gečas, Jakubavičius, Vijeikis, 2004, p.7).

ES struktūrinės politikos tikslams siekti ES valstybės narės gauna finansinę paramą iš keturių struktūrinių fondų: Europos regioninės plėtros fondo (ERDF), Europos socialinio fondo (ESF), Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondo (EAGGF) ir finansinio instrumento žuvininkystei remti (FIFG). 4 lentelėje nurodomos šių fondų intervencijos sritys.

**ES struktūrinių fondų intervencijos sritys** (Sudaryta pagal: Brožaitis, Nakrošis, 2003, p.5)

Nr.	ES struktūrinis fondas	Intervencijos sritys	Tikslas
1.	Europos regioninės plėtros fondas (ERPF)	Gamybos sektorius, infrastruktūra, vietos plėtra ir techninė parama.	Mažinti regioninius skirtumus, skatinti stabilią ir tolygią plėtrą.
2.	Europos socialinis fondas (ESF)	Nacionalinių užimtumo veiksmų planų įgyvendinimas, tarp jų aktyvios darbo rinkos politikos priemonės, socialinė integracija, švietimas bei mokymas ir kt. be to, teritoriniai užimtumo paktai, informacinės visuomenės priemonės ir lygių galimybių priemonės.	Žmogiškųjų išteklių plėtra ir užimtumo skatinimas
3.	Europos žemės ūkio garantijų ir orientavimo fondo Orientavimo skyrius (EŽŪGOF)	Lydimosios priemonės ir kitos kaimo plėtros priemonės (ūkių pertvarka, mokymas, perdirbimas ir rinkodara).	Parama BŽŪP ir žemės ūkio struktūrų tobulinimui
4.	Žuvininkystės orientavimo finansiniai svertai (ŽOFI)	Žuvininkystės sektoriaus pertvarkymo priemonės.	Subalansuotas išteklių valdymas ir konkurencingų struktūrų kūrimas

*Europos regioninės plėtros fondas* teikia regionams įvairią finansinę paramą. Fondo lėšos sudaro apie pusę visų struktūrinių fondų biudžeto. Fondas numato investicijas į gamybą, siekiant sukurti ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas; investicijas į infrastruktūrą (kelius, telekomunikacijas, energetiką) siekiant sujungti centrinius ES regionus su periferiniais; investicijas, padedančias atgaivinti krizę išgyvenančius pramonės, žemės ūkio rajonus; darbo vietų kūrimą bei paramą smulkiam ir vidutiniam verslui (įmonių konsultavimas, rinkos tyrimai, mokslo tyrimai); technologijų plėtrą, vietinės infrastruktūros plėtrą, investicijas į gamybą, siekiant sukurti ir išsaugoti ilgalaikes darbo vietas (2000-2006 : The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), 2007).

*Europos socialinis fondas* remia projektus, sprendžiančius socialines (pirmiausia užimtumo) problemas. Šis fondas finansuoja švietimą ir profesinį mokymą; paramą įsidarbinant; mokslinius tyrimus ir technologijų plėtrą (pvz., specialistų mokymą mokslinio tyrimo įstaigose); socialinės ekonomikos projektus (pvz., padeda sukurti privačias vaikų priežiūros įstaigas); švietimo ir profesinio mokymo sistemų tobulinimą (keliant darbuotojų kvalifikaciją) (2000-2006 : The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), 2007).



*Europos žemės ūkio orientavimo ir garantijų fondas.* Šio fondo orientavimo dalis laikoma ES struktūrinės (o ne bendrosios žemės ūkio) politikos dalimi, nes teikia paramą diegiant naujus ūkininkavimo metodus, plėtojant alternatyvią ekonominę veiklą kaimo vietovėse (pvz., kaimo turizmą) (2000-2006 : The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), 2007).

*Žuvininkystės orientavimo finansinis instrumentas.* Remia naujų metodų diegimą bei ekonominės veiklos perorientavimą vietovėse, kur verčiamasi žuvininkyste.

Kaip pastebima, kiekvienas fondas turi savo prioritetines intervencijos sritis, kurios yra detalizuojamos ruošiant Bendrijos paramos arba bendruosius programavimo dokumentus. Šie dokumentai nustato investicijų prioritetus remiantis situacijos regionuose analize, siekiant skatinti regionų ir šalies socialinę ir ekonominę plėtrą, kad mažėtų išsivystymo skirtumai tarp jų ir Europos Sąjungos išsivystymo vidurkio.

Struktūrinių fondų lėšos panaudojamos įgyvendinant programas, kurias rengiant dalyvauja šalys narės, regionai, savivaldybės, kitos institucijos, socialiniai ir ekonominiai partneriai ir Europos Komisija (Stoškutė, 2001, p.3). Programos gali būti inicijuojamos dviem lygiais: nacionaliniu ir bendrijos.

Be ES struktūrinių fondų, egzistuoja ir Sanglaudos fondas, kuris teikia finansinę paramą aplinkosaugos ir transeuropinių tinklų transporto infrastruktūros projektams keturiuose mažiausiai išsivysčiusiose ES šalyse - Airijoje, Graikijoje, Ispanijoje ir Portugalijoje. Sanglaudos fondui šešeriems metams skiriama 18 mlrd. eurų. Nors Sanglaudos fondas struktūriniams fondams nepriklauso, jis labai svarbus ES regionų plėtotei. Šis fondas įsteigtas 1994 metais, pasirašius Maastrichto sutartį, kurioje numatyta įkurti Europos pinigų sąjungą. Iš Sanglaudos fondo finansuojami projektai, kuriais siekiama gerinti aplinką ir plėtoti transporto infrastruktūrą tose valstybėse narėse, kurių vienam gyventojui tenkantis BVP yra mažesnis negu 90 % bendrijos vidurkio (2000-2006 : The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), 2007). 1999 m. kovą Berlyne posėdžiavusi Europos Vadovų Taryba paskyrė Sanglaudos fondui 18 milijardų eurų biudžetą 2000-2006 metams (2000-2006 : The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF), 2007).

ES reglamentai nustatė, kad kiekvienas struktūrinis fondas gali finansuoti tam tikrus tikslus įgyvendinančias priemones. Šiuo metu nustatyti trys prioritetiniai struktūrinių lėšų įgyvendinimo tikslai: 1) skatinti atsiliekančių regionų plėtrą ir prisitaikymą prie ekonomikos pokyčių; 2) remti krizės apimtus pramonės regionus, kad jie galėtų persiorientuoti į kitas ekonomikos sritis; 3) teikti paramą mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir persikvalifikavimui (Gečas, Jakubavičius, Vijeikis, 2004, p.2-3).

Dabartinė Lietuvos įmonių būklė leidžia numanyti didelį paramos modernizavimo projektams poreikį, kadangi ilgą laiką įmonės buvo nepajėgios atnaujinti technologijų, kurios yra

tolesnės plėtros pagrindas. Parėmus technologijų atnaujinimą bus sudarytos sąlygos įmonėms pereiti į tolesnį plėtros etapą – inovacijų diegimą. Parama moderniai įrangai ir technologijoms įsigyti bus teikiama tik į plėtrą orientuotoms įmonėms. Siekiant sustiprinti paramos modernizavimo projektams efektą, prioritetas bus teikiamas kompleksiniams (investicijos kartu su konsultavimo paslaugomis) projektams. Naujų įmonių steigimuisi paskatinti ir jų išlikimo galimybei padidinti parama taip pat bus teikiama pradedančioms įmonėms visoms remiamoms veiklos sritims.

Vilniaus miesto savivaldybė paskelbė programą „Smulkiojo ir vidutinio verslo skatinimas“. Šia programa subsidijuojamos pradinės steigimosi išlaidos naujai įregistruotoms smulkaus verslo įmonėms. Paraišką pradinių steigimosi išlaidų subsidijai gauti gali teikti naujai įregistruotos smulkaus verslo įmonės (nuo 2004 m. sausio 1 d.). Tai uždarnosios akcinės bendrovės, akcinės bendrovės, individualios įmonės, tikrosios ūkinės bendrijos, komanditinės ūkinės bendrijos ir viešosios įstaigos, kuriose dirba mažiau kaip 10 darbuotojų, taip pat atitinkančios kitus LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme nustatytus mikroįmonės kriterijus, išskyrus valstybės ir savivaldybės įmones bei įmones, kuriose valstybei, savivaldybei priklauso daugiau kaip pusė balsavimo teisę suteikiančių akcijų. Subsidijos suma vienai įmonei – 400 litų. Subsidija skiriama pradinėms steigimosi išlaidoms kompensuoti: mokesčiui notarui už steigiamo juridinio asmens steigimo dokumentų atitikties įstatymų reikalavimus patvirtinimą bei patvirtinimą, kad juridinį asmenį įregistruoti galima; atlyginimui valstybės įmonei Registrų centrui už judrinio asmens įregistravimą (Naujos įmonės gali gauti subsidiją, 2007).

### **1.9. Naujų įmonių steigimo ir likvidavimo statistinė analizė Lietuvoje 2000-2006m.**

Šiame darbo skyriuje atliekama naujų įmonių steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo statistinė analizė Lietuvoje 2000-2006m. (remiamasi Lietuvos statistikos departamento pateikiamais duomenimis; naujų įmonių skaičiaus dinamika bus analizuojama ne tik pagal apskritis, bet ir pagal veiklos sritis; atliekama išsamesnė naujų įmonių steigimosi statistinė analizė Klaipėdos apskrityje, kadangi UAB „Telenas“ yra įsikūrusi Klaipėdos rajone). Vertinant naujų įmonių dinamiką Lietuvoje, naudojami šie statistiniai rodikliai:

- vidurkis;
- absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas (grandininiu ir baziniu būdais);
- didėjimo / mažėjimo tempas (grandininiu ir baziniu būdais);
- padidėjimo / sumažėjimo tempas.

Šiems rodikliams apskaičiuoti bus naudojamos šios formulės:

**Vidurkis:**  $\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$ , kur x – variantai, N – variantų skaičius;

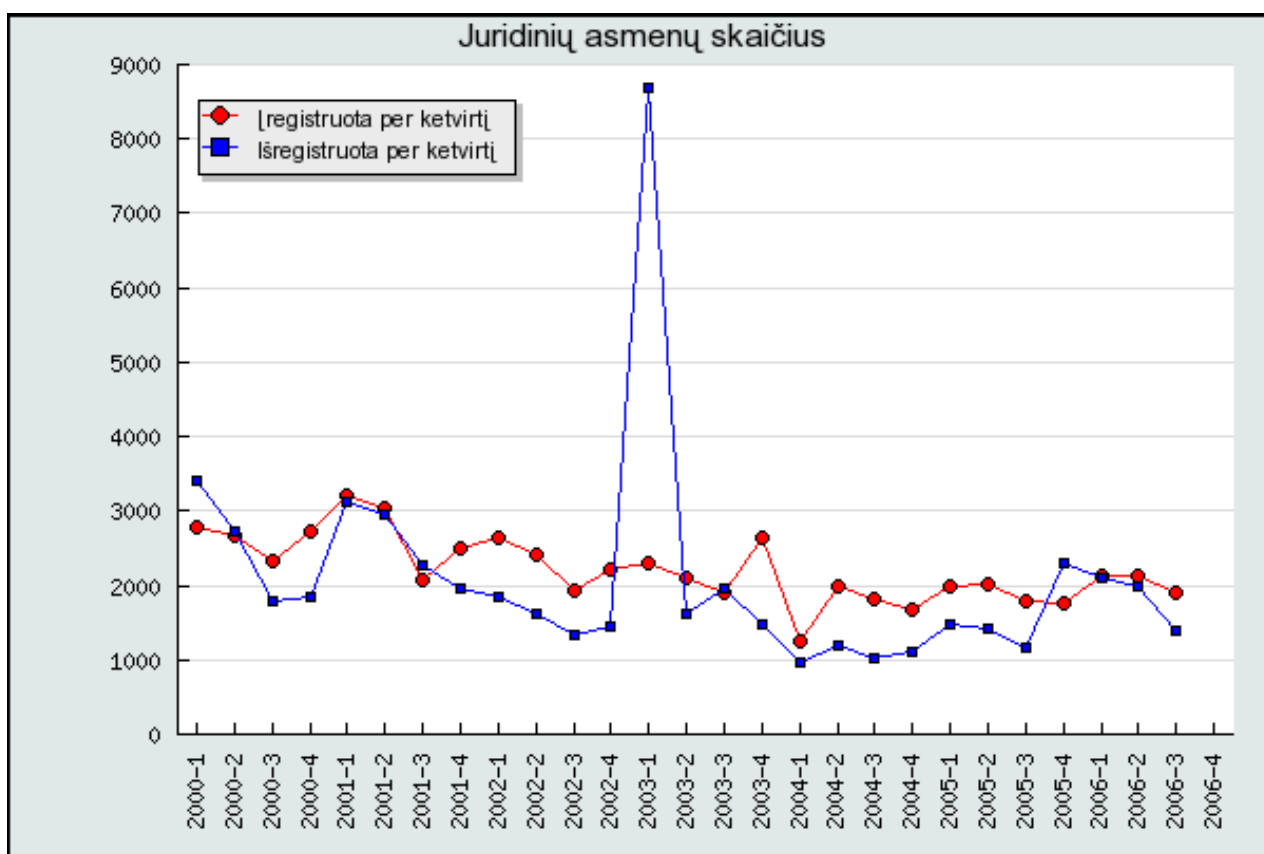
**Absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas:** grandininiu būdu:  $\Delta y = y_i - y_{i-1}$ ; baziniu būdu:  $\Delta y = y_i - y_0$ , kur  $y_i$  – i-asis dinamikos eilutės lygis;  $y_{i-1}$  – lygis, tiesiogiai einantis prieš lygį  $y_i$ ;  $y_0$  – pirmasis lygis.

**Didėjimo / mažėjimo tempas:** grandininiu būdu:  $K = \frac{y_i}{y_{i-1}}$ ; baziniu būdu:  $K = \frac{y_i}{y_0}$ ;

**Padidėjimo / sumažėjimo tempas:**  $T_p = (K - 1) * 100$  (Valkauskas, 2004).

Lietuvos registrų centras pateikia įregistruotų bei išregistruotų juridinių asmenų skaičiaus dinamiką. Kaip atskleidžia 2 pav., įregistruotų juridinių asmenų skaičius ypač didelis (lyginant su kitais laikotarpiais) buvo 2001m. I-ąjį ketv., o išregistruotų – 2003m. I-ąjį ketvirtį. Remiantis šiais duomenimis, galima apskaičiuoti įregistruotų juridinių asmenų skaičių kiekvienais iš analizuojamų metų. Šie duomenys pateikiami 5 lentelėje.

Apskaičiavus Lietuvoje naujai įregistruotų įmonių skaičiaus grandininį absoliutinį padidėjimą / sumažėjimą bei didėjimo / mažėjimo tempą, pastebima, jog didžiausias grandininis padidėjimas buvo 2005m. Bazinis įregistruotų juridinių asmenų padidėjimas analizuojamu laikotarpiu didžiausias buvo 2001m.

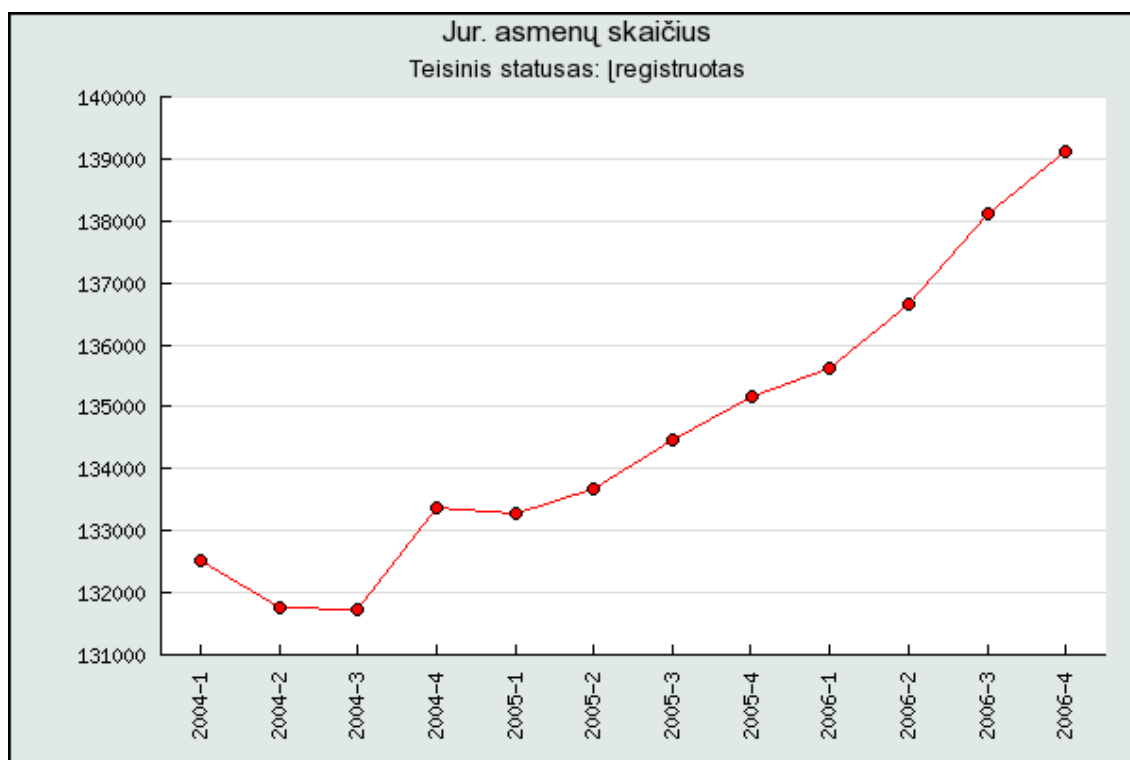


**2 pav.** Juridinių asmenų skaičiaus dinamika 2000-2006m. (Šaltinis: Juridinių asmenų skaičius, 2007)

Vidutiniškai per 2000-2006m. kasmet įregistruota 8559,29 Lt. Tai sudarė maždaug 16 proc. nuo atitinkamais laikotarpiais veiklą vykdžiusių verslo subjektų (žr. 3 pav.).

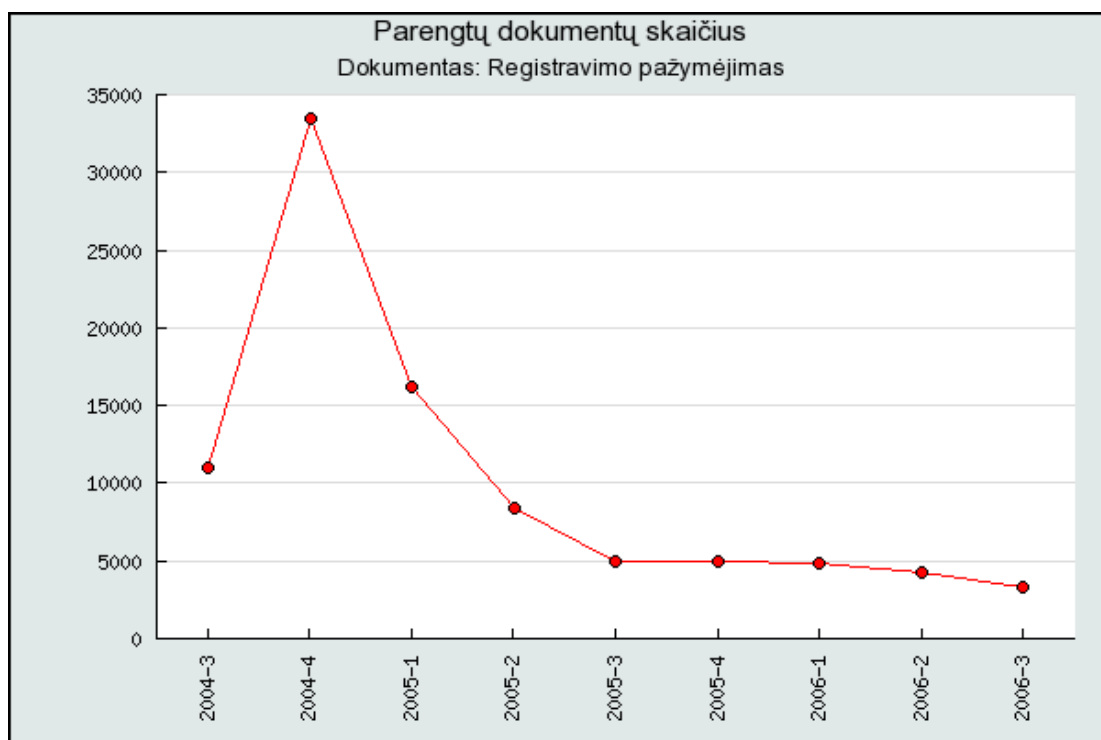
**Įregistruotų juridinių asmenų skaičius 2000-2006m.** (Šaltinis: Juridinių asmenų skaičius, 2007)

Metai	Įregistruotų juridinių asmenų skaičius	Grandininis			Bazinis		
		Absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas	Didėjimo / mažėjimo tempas, %	Padidėjimo / sumažėjimo tempas, %	Absoliutinis padidėjimas / sumažėjimas	Didėjimo / mažėjimo tempas, %	Padidėjimo / sumažėjimo tempas, %
2000	10512	-	-	-	-	-	-
2001	10849	337	1,03	0,03	337	1,03	0,03
2002	9202	-1647	0,85	-0,15	-1310	0,88	-0,12
2003	8926	-276	0,97	-0,03	-1586	0,85	-0,15
2004	6708	-2218	0,75	-0,25	-3804	0,64	-0,36
2005	7538	830	1,12	0,12	-2974	0,72	-0,28
2006 (I-III ketv.)	6180	-1358	0,82	-0,18	-4332	0,59	-0,41



**3 pav.** Įregistruotų juridinių asmenų skaičius (Šaltinis: Juridinių asmenų skaičius, 2007)

Lyginant įregistruotų ir įmonėms įregistruoti parengtų dokumentų skaičių, pastebima, jog tokių dokumentų buvo parengta gerokai daugiau (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Įmonėms įregistruoti parengtų dokumentų skaičius (Šaltinis: Juridinių asmenų skaičius, 2007)

Lietuvos statistikos departamentas pateikia kiek kitokius nei „Registru centras“ duomenis apie įregistruotas įmones. Kaip praneša Lietuvos statistikos departamentas, antrąjį 2005 m. pusmetį buvo įregistruoti 3523 ūkio subjektai. Palyginti su 2004 m., kai buvo įregistruota 3410 ūkio subjektų, jų skaičius padidėjo 3,3 procento. Daugiausia įregistruota Vilniaus apskrityje, mažiausia – Tauragės apskrityje (Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį, 2006). Tai atsispindi 6 lentelėje.

6 lentelė

**Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį** (Šaltinis: Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį, 2006)

Apskritis	Įmonių skaičius 2005 m. II pusm.	Įmonių skaičius 2005 m. I pusm.	Įmonių skaičius 2004 m. II pusm.
Alytaus	100	118	101
Kauno	615	728	636
Klaipėdos	439	502	387
Marijampolės	75	120	90

Nukelta į 47 puslapį

Atkelta iš 46 puslapio

Panevėžio	169	235	221
Šiaulių	240	276	235
Tauragės	62	71	60
Telšių	100	125	114
Utenos	104	109	114
Vilniaus	1619	1696	1452
<b>Iš viso</b>	<b>3523</b>	<b>3980</b>	<b>3410</b>

Per antrąjį 2005 m. pusmetį, palyginti su tuo pačiu 2004 m. laikotarpiu, Lietuvoje ūkio subjektų buvo išregistruota 35,5 procento daugiau. Didžiausi pokyčiai užfiksuoti žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės, viešojo valdymo, viešbučių ir restoranų bei transporto ir sandėliavimo srityse, mažiausi – elektros, dujų ir vandens tiekimo bei veiklų, nepatenkančių į išvardytas veiklos rūšių grupes, srityse (Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį, 2006).

2003-2006m. daugiausia įregistruota individualių įmonių (žr. 7 lent.).

7 lentelė

**Įregistruotų ūkio subjektų skaičius**  
**pagal ūkio subjektų rūšis (metų pradžioje) (Šaltinis: Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį, 2006)**

Ūkio subjekto rūšis	2003	2004	2005	2006
Iš viso	163584	158553	160800	164460
Valstybės įmonė	271	201	190	216
Savivaldybės įmonė	139	111	101	98
Tikroji ūkinė bendrija	883	756	724	681
Komanditinė ūkinė bendrija	470	431	298	277
Daugiabučių namų savininkų bendrija	4150	4613	4783	2033
Gyvenamųjų namų statybos bendrija	376	401	409	428
Garažų statybos ir eksploatavimo bendrija	1739	1830	1830	550
Sodininkų bendrija	1020	1107	1140	1185
Bendrija			5	4280
Uždaroji akcinė bendrovė	46888	47902	51272	56418

Nukelta į 48 puslapį

<b>Ūkio subjekto rūšis</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Akcinė bendrovė	1152	931	783	839
Kooperacijos uždaroji akcinė bendrovė	10	4	3	3
Kooperacijos uždarnosios akcinės bendrovės įsteigta UAB	5	2	1	
Kooperacijos įmonė	9	4	4	4
Specialios paskirties akcinė bendrovė	21	1		
Specialios paskirties uždaroji akcinė bendrovė	167	20	13	
Žemės ūkio bendrovė	2134	1916	1857	1804
Nuolatinės arbitražo institucijos	1	1	1	1
Užsienio įmonės filialas (nuo 2000-07-19)	39	61	120	226
Užsienio įmonės filialas (iki 1995-08-01)	441	268	224	161
Kredito unija	54	59	63	67
Viešoji įstaiga	2486	2894	3253	3673
Biudžetinė įstaiga (iš valstybės biudžeto)	1384	1185	1127	1252
Visuomeninė organizacija	8150	9399	9311	2426
Šaulių sąjunga	9	11	12	12
Nekomercinė asociacija	124	114	85	51
Prekybos, pramonės ir amatų rūmai	6	6	5	6
Asociacija	574	663	1543	9223
Labdaros fondas ir organizacija	829	900	966	1047
Politinė partija ir politinė organizacija	218	135	95	97
Ne pelno įmonė (registruojama Ūkio ministerijoje)	13	11	7	16
Ne pelno įmonė	90	84	71	63
Biudžetinė įstaiga	3872	3362	3287	3247
Religinė bendrija, bendruomenė, centras	159	169	168	173
Tradicinė religinė bendruomenė/bendrija	980	1026	1042	1055
Kooperatinė bendrovė	509	531	535	529
Kooperatinių bendrovių sąjunga	5	3	3	2
Šeimyna	34	35	34	31
Profesinė sąjunga	1156	1316	1369	1458
Individuali (personalinė) įmonė	83017	76090	74061	70817
Advokatų profesinė bendrija			5	10

Atkelta iš 47 puslapio

Apibendrinus teorinėje šio darbo dalyje išdėstyta mintis, prieinama prie išvados, jog pradėdami verslą Lietuvos bei kitų pasaulio valstybių gyventojai susiduria su teisiniais įmonės

steigimo trukdžiais, verslo strategijos rengimo, organizacinės struktūros formavimo, personalo valdymo ir organizavimo, marketingo veiklos, finansų valdymu bei naujų įmonių subsidijavimo problemomis.



## 2. METODOLOGIJA

Teorinės darbo dalies teiginiams pagrįsti būtinas praktinis tyrimas. Tyrimo *objektas* – 2003m. įkurta konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminanti įmonė – UAB „Telenas“. Šio tyrimo pagrindinis *tikslas* – yra surinkti ir kompleksišškai apibendrinti informaciją apie UAB „Telenas“ veiklos organizavimą bei valdymą.

Teorinė šio darbo problemos analizė suformuluoja šiuos esminius UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo praktinio tyrimo proceso etapus:

- 1) charakterizuojama UAB „Telenas“ veikla;
- 2) bendrovės teisinės aplinkos analizė;
- 3) verslo strategijos formavimo ir realizavimo aspektų įvertinimas (remiantis vidine įmonės informacija, strateginiu planu supažindinama su įmonės tikslu, misija, vizija ir kt.);
- 4) analizuojama įmonės organizacinės struktūros formavimo problematika (analizuojama valdymo struktūrinė schema);
- 5) įvertinamas UAB „Telenas“ personalo valdymas ir organizavimas (atliekamas anketinis tyrimas, kuris apima darbuotojų demografinių charakteristikų įvertinimą bei personalo valdymo ir organizavimo įvertinimą);
- 6) analizuojama įmonės marketingo veikla (įvertinami atskiri marketingo komplekso elementai; o taip pat atliekamas UAB „Telenas“ įvaizdžio įvertinimas vartotojų anketinio tyrimo pagalba);
- 7) remiantis įmonės finansinėmis ataskaitomis identifikuojamos esminės finansų valdymo problemos.

UAB „Telenas“ naudojimas teikiamomis subsidijomis bei ES parama, praktinėje šio darbo dalyje nevertinamas, kadangi įmonė iki šiol nesinaudojo tokia parama.

Atliekamas tyrimas grindžiamas tik UAB „Telenas“ suteikta informacija (šie duomenys pasižymi tikslumu bei patikimumu, kadangi juos suteikė įmonės vadovybė) bei tyrimo metu gauta pirmine informacija.

Kadangi įmonės personalo valdymas bei įvaizdžio formavimas bus įvertinami anketinių tyrimų pagalba, tampa tikslinga išsamiau aprašyti šio metodo pagrįstumą ir pritaikomumą konkrečiau darbo objekto analizei.

**Populiacijos elementų aprėptis.** Tyrimo vienetai yra UAB „Telenas“ darbuotojai bei įmonės paslaugų vartotojai. Populiacija – visi bendrovės darbuotojai bei visi esami ir potencialūs UAB „Telenas“ paslaugų vartotojai. Dalyviai į imtį yra renkami naudojantis įmonės darbuotojų bei klientų registrais. Šiame tyrime naudojama sluoksniinė imtis su paprastąja atrankine imtimi sluoksniuose. Sluoksniuose naudojami skirtingi imčių planai. Visi tyrimo dalyviai apklausoje

dalyvavo tiesiogiai, taigi, apklausai atlikti nebuvo taikoma pasiekimo per tarpininkus strategija, kuri remiasi neformaliais ryšiais.

Šių netikimybinių tyrimo imtis buvo formuojama atrankiniu būdu. Tiesą sakant, atrenkant respondentus nebuvo paisoma griežtų taisyklių ar principų, - anketuojant darbuotojus tyrimo anketa užpildyti buvo prašoma UAB „Telenas“ aukščiausios grandies, vidutinės grandies ar žemesnės grandies vadovų bei darbuotojų, o vartotojų tyrime dalyvavo nors vieną kartą UAB „Telenas“ paslaugomis naudojęsi vartotojai. Iš viso apklausose dalyvavo 54 respondentai (19 darbuotojų ir 35 vartotojai).

Tyrimams atlikti buvo pasitelkta viena iš pirminių duomenų rinkimo procedūrų - apklausa, kuomet iš anksto yra paruošiama klausimų bazė. Statistiniams duomenims surinkti naudojamos popierinės anketos. Tiesa, ne visi respondentai noriai dalyvavo apklausoje, kai kuriems anketa sukėlė abejonių. Vieniems užteko paaiškinti, jog tyrimas yra reikalingas norint įvertinti naujų įmonių organizavimo ir valdymo problemas, kitus teko įtikinėti pasitelkiant loginius argumentus. Tačiau žmonių, kurie griežtai atsisakydavo pildyti anketas (dėl laiko stokos ar dėl nenoro), buvo mandagiai atsiprašoma už sutrukdyimą.

Tyrimuose buvo naudojami du tos pačios specifikos instrumentai – anketos, parengtos specialiai tyrimų tikslui įgyvendinti (žr. 1 ir 2 pried.). Anketos prasideda maloniu kreipiniu į apklausos dalyvį ir glaustu tyrimo esmės nusakymu kreipiantis į potencialų respondentą. Beto, tam, kad respondentai nesuklystų, anketų pradžioje buvo pateikiamos glaustos instrukcijos, t.y. paaiškinimai kaip anketos turi būti pildomos. Tiesą sakant, atliekant apklausas, daugumai respondentų papildomai buvo duodamos vienokios ar kitokios instrukcijos, kadangi kai kuriems iš jų iškildavo nemažai su anketų pildymu susijusių klausimų.

Patogumo dėlei nebuvo norima apklausos dalyvių apkrauti ilgomis ir sudėtingomis anketomis, nes tokios anketos būtų reikalavusios skirti daug laiko, o žmonės to daryti nelinkę. Visi anketų klausimai buvo sudaryti taip, kad nevargintų apklausos dalyvio, vis gi, tiesą sakant, kai kuriems respondentams apklausų anketos pasirodė netgi labai sudėtingos, reikalaujančios daug laiko ir pastangų.

Buvo stengtasi sugalvoti kuo tikslesnius ir kuo tinkamesnius anketų klausimus. Kadangi visi anketų klausimai yra uždarojo tipo, galima teigti, jog jie buvo sudaryti iš paskatinančiosios dalies (klausimo) ir suformuluotų atsakymų alternatyvų. Apklausoms atlikti buvo pasirinkti būtent tokio tipo klausimai, kadangi taip lengviau užrašomi ir analizuojami duomenys, mažiau sutinkama skirtingų klausimo interpretacijų, o be to, manoma, jog tai patogesnis ir paprastesnis būdas pačiam respondentui.

Anketa užpildoma tiesioginės apklausos metu, apklausiant asmenis. Pristatant anketas buvo stengtasi kuo mandagiau bendrauti su žmonėmis, vertinti kiekvieno apklaustojo nuomonę bei padėkoti už sugaištą laiką. Anketoms užpildyti respondentai užtrukdavo maždaug 10 – 15 minučių.

Tyrimo metu buvo palaikomas pastovus ryšys su visais respondентаis, kuriems kilo klausimų, pasiūlymų ar kitokių klausimų komentarus.

**Duomenų įvedimo kontrolė ir mikroredagavimas.** Duomenų kokybei užtikrinti statistiniai duomenys įvedami naudojant kompiuterinę programą „Microsoft Excel“. Įvedimo metu atliekama klaidų paieška:

- 1) klaidų ieškojimas duomenų įvedimo metu, lyginant rodiklius su galimomis reikšmėmis;
- 2) loginio ryšio klaidų tarp tam tikrų klausimų ieškojimas.

Loginio ryšio klaidos taisomos remiantis kitais anketos duomenimis, jei negalima jų ištaisyti, susisiekiama su tyrimo dalyviais. Trūkstančių reikšmių priskyrimas taikytas tik retais atvejais, jei atsakymo nebuvo galima gauti pakartotinai susisiekus su respondentu. Vietoje trūkstamos reikšmės įrašoma modalinė reikšmė grupėje, atsižvelgiant į respondento amžių, lytį, išsilavinimą.

**Duomenų analizė.** Gautų duomenų apdorojimas leidžia atlikti tiesioginę duomenų analizę bei įvairuoti galimus pasiskirstymus tarp atskirų atsakymų grupių ar netgi tuose pačiuose atsakymuose.

### 3. UAB „TELENAS“ ORGANIZAVIMO IR VALDYMO PRAKTINIS ĮVERTINIMAS

#### 3.1. UAB „Telenas“ charakteristika

Lietuvoje įprasta manyti, kad iš rąstų statomi tik poilsio nameliai arba pirtelės, tačiau pasaulinė praktika byloja ką kita – rąstiniai gyvenamieji namai ir visuomeniniai pastatai, atitinkantys visus šiuolaikiniams pastatams keliamus estetinius ir techninius reikalavimus, yra plačiai paplitę. Medienos pramonėje veikiančių įmonių praktika atskleidžia, jog ekologiška produkcija paklausi ne tik Vakarų Europoje, bet ir Lietuvoje. Būtent konstrukcijų iš tekintų rąstų gamyba ir užsiima UAB „Telenas“, įsikūrusi Klaipėdos mieste.

Įmonė buvo įkurta 2003m. ir pagrindinė jos veikla buvo prekyba, tačiau 2004m. UAB „Telenas“ ėmėsi papildomos veiklos - gamybos.

UAB „Telenas“ gamina rąstinius namus, pirtis, sodo namelius, pavėsines bei įvairias kitas konstrukcijas iš tekintų rąstų. Bendrovė gamina ir parduoda:

- tekintus (cilindruotus) rąstus ;
- rąstų konstrukcijas, kurias surenka pats užsakovas;
- rąstų konstrukcijas, kurias surenka UAB „Telenas“ darbininkai.

Konstrukcijos gaminamos pagal individualų kliento arba UAB „Telenas“ pateiktą projektą, kurį galima koreguoti pagal užsakovo pageidavimus.

UAB „Telenas“ rąstiniai statiniai apima: namus, sodo namelius, pirtis, pavėsines, šulinius, supynes ir kt. Lietuvoje didesnę paklausą turi rąstinės pirtys ar plonų rąstų vasarnamiai. Namų statyba susideda iš projekto, gamybos ir statybos. Medinių konstrukcijų sienos, yra patikimas ir naudingas pasirinkimas pačių įvairiausių objektų statybai. Pats tekintas (cilindruotas) rąstas yra kaip išorės taip ir vidaus apdaila, nereikalaujantis papildomos apdailos. UAB „Telenas“ naudojama mediena iš tokių medžių augimo rajonų, kur ji yra geriausios kokybės. Gaminami namai išsiskiria tuo, kad gaminami iš didesnio nei 20 cm skersmens rąstų, tad jie atitinka griežtus triukšmo reikalavimus, juose mažos šildymo sąnaudos.

Visas gamybos ciklas vyksta gamyklos ceche, iš kurio sumarkiruotos “konstrukcijos” paruoštos surinkimui, gabenamos į statybos aikštelę. Konstrukcijas surinkti gali tiek pats užsakovas, tiek įmonės darbininkai, kurių skaičius plečiantis įmonės veiklai didėjo, ir 2006m. siekė 18. Bendro darbuotojų skaičiaus dinamika 2004-2006m. atsispindi 8 lentelėje.

**Darbuotojų skaičiaus dinamika 2004-2006m.**

Metai	2004	2005	2006
<b>Darbuotojų skaičius</b>	5	14	23

Įmonė nėra didelė ir todėl neužsiima masine gamyba, taigi kiekvienam užsakymui skiriamas ypatingas dėmesys ir stengiamasi įgyvendinti visus kliento norus, bei pageidavimus. Įmonėje taikoma lanksti bendradarbiavimo sistema.

UAB „Telenas“ mato gerų perspektyvų medienos pramonėje, todėl nuolat ieškoma naujų rinkų, kuriami nauji projektai ir gaminiai.

**3.2. UAB „Telenas“ veiklos teisinio reglamentavimo analizė**

Visų organizacijų veiklą tiesiogiai ir netiesiogiai veikia atskiri teisės aktai ir ištisi įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir pan. Analizuojamos įmonės veiklą reglamentuoja daugybė teisinių aktų ir įstatymų, dauguma jų yra susiję su įmonės mokamais mokesčiais, buhalterine apskaita, aplinkosauga ir kt. Štai keletas iš jų: Lietuvos Respublikos Akcinių Bendrovių Įstatymas; Įmonių Įstatymas; Įmonių konsoliduotos finansinės atskaitomybės įstatymas; Pelno mokesčio įstatymas; Įmonių Finansinės Atskaitomybės Įstatymas; Lietuvos Darbo Kodekso nuostatos ir kt.

Kaip atskirą UAB „Telenas“ veiklos teisinio reglamentavimo aspektą būtina paminėti ir rąstinių namų gamybos standartus. Šiuo metu Europos Sąjunga (ES) nėra priėmusi ir patvirtinusi vieningų rąstinių namų gamybos standartų, kurie būtų taikomi visoms ES šalims, tačiau yra suburta specialistų darbo grupė standartams rengti ir diskusijos vyksta. Kai kurios atskiros ES šalys turi patvirtinusias savo nacionalinius standartus arba juos šiuo metu rengia.

Rąstinių namų gamintojų asociacija (RNGA) 2006m. parengė standartą „Rąstiniai pastatai. Gamyba ir surinkimas“. Rengiant jį, buvo perimta Tarptautinės rąstinių namų gamintojų asociacijos, kurios narė yra ir RNGA, patirtis, konsultuojamasi su Lietuvos ir Norvegijos įvairių sričių specialistais. Lietuvoje iki šiol įmonės gamino ir statė rąstinius namus pagal savitą technologiją. Standartas pritaikytas Lietuvos sąlygomis. Parengtas standartas turėtų pagerinti UAB „Telenas“ rąstinių namų kokybę ir sumažinti nesusipratimų, kylančių tarp gamintojo ir kliento, skaičių. UAB „Telenas“, besilaikančios standartų, statomi rąstiniai pastatai atitinka iš anksto nustatytus kokybės reikalavimus.

### 3.3. UAB „Telenas“ verslo strategijos formavimo ir realizavimo aspektų įvertinimas

Analizuojamos įmonės vizija – nuolatinis tobulėjimas. Na, o bendrovės misija – aukštos kokybės rąstinių konstrukcijų gamyba konkurencingomis kainomis. “Telenas” bendrovės tikslas – gaminti aukščiausios kokybės rąstines konstrukcijas konkurencingomis kainomis ir kuo trumpesniais terminais. Tikslu siekti padeda gamybos sąnaudų mažinimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas bei vientisas gamybos ciklas.

UAB “Telenas” deklaruoja:

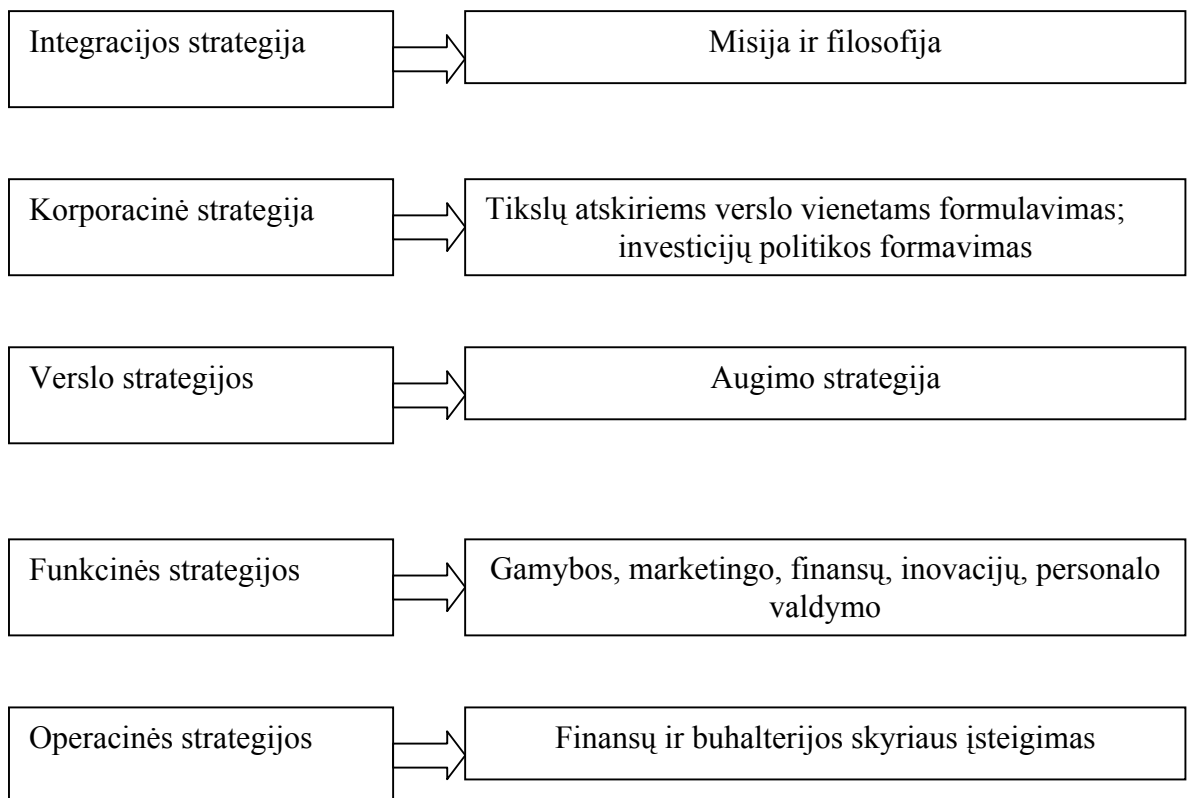
- paruosime prekes tiesiogiai vartotojams;
- palaikysime gerus santykius su verslo partneriais;
- sparčiai įsisavinsime naujausias gamybos technologijas;
- mokysimės iš konkurentų, verslo partnerių ir savo klaidų;
- bendradarbiausime ir tarsimės svarbiausiais bendrovės vystymo klausimais;
- skirsime lėšų ne tik bendrovės technologijoms vystyti, bet ir darbo aplinkai gerinti;
- saugosime savo sveikatą ir mus supančią aplinką.

UAB ”Telenas” pripažįsta šias vertybes: mokymasis; pozityvus mąstymas; bendradarbiavimas; racionalumas, tikslumas, tvarka; atsakingumas, sąžiningumas; verslo etikos laikymasis; darbuotojų etikos kodekso laikymasis.

Bendrovės vadovybės teigimu, UAB „Telenas“ strategija artimiausiems 2 metams – įsitvirtinimas Lietuvos rinkoje.

UAB „Telenas“ taikomų strategijų sintezė pateikiama 5 pav.

Integracijos ir korporacinę strategijas, formuoja organizacijos vadovai. Daroma prielaida, jog tik organizacijos aplinkoje nuolat būnantys vadovai, realiai žinodami visas bendrovės stiprybes, silpnybes, grėsmes bei galimybes, gali suformuoti realiai pritaikomą veiklos strategiją. Taigi, UAB „Telenas“ integracijos ir korporacinė strategijos paliekamos įmonės vadovo kompetencijoje. Šiuo metu pagrindinė UAB „Telenas“ strategija – įsitvirtinimas Lietuvos rinkoje. UAB „Telenas“ savo veikloje akcentuoja tolesnę plėtrą bei realiai numato tos plėtros kryptis, todėl analizuojama bendrovė savo veikloje taiko augimo strategiją.



**5 pav.** UAB „Telenas“ taikytinos strategijos

**Verslo strategijos.** Jei UAB „Telenas“ verslo strategiją sietume su konkurenciniu pranašumu, būtų galima išskirti tokią bendrovės padėtį rinkoje: Lietuvos mastu bendrovė užima vidutinę poziciją, kadangi UAB „Telenas“ nėra pakankamai savarankiška ir pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją.

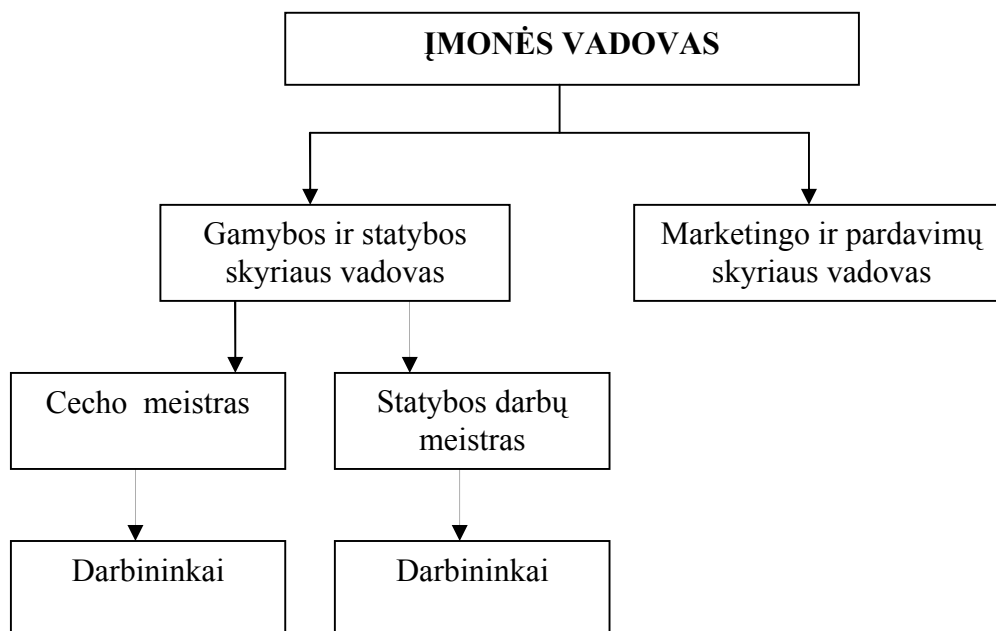
Pastebima, kad UAB „Telenas“ taikoma konkurencinė strategija. Pagal P.Kotlerio pasiūlytą hipotetinį rinkos padalijimo modelį „Telenas“ yra priskirtina nišos užpildytojų grupei, kadangi užima mažiau nei 10 proc. rinkos. Taigi, konkrečiu atveju, svarbiausia UAB „Telenas“ strategijų ypatybė – sugebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių.

**Funkcinės strategijos.** UAB „Telenas“ strategijos parinkimas skiriasi nuo tarptautiniu mastu veiklą vykdančių verslo subjektų, todėl funkcines strategijas bendrovė turi suformuoti tik vidaus rinkai.

Tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkai bendrovė taiko pozicionavimo pagal kokybę ir kainą strategiją.

### 3.4. Bendrovės organizacinės struktūros formavimo prielaidų analizė

UAB „Telenas“ vadovybės bei personalo tarpusavio pavaldumo ryšiai išreiškiami 6 pav. pateiktoje UAB „Telenas“ organizacinėje valdymo struktūroje.



6 pav. UAB „Telenas“ organizacinė valdymo struktūra

UAB „Telenas“ organizacinė struktūra apima šiuos padalinius: gamybos skyrius, bei marketingo skyrius. Minėtųjų skyrių vadovai yra pavaldūs įmonės vadovui. Gamybos skyriaus vadovui pavaldžių darbuotojų skaičius 2004-2006m. nuolat didėjo (2004m. – 4, 2005m. – 10; 2006m. – 18 darbininkų).

Nagrinėjant UAB „Telenas“ organizacinės valdymo struktūros ypatumus, būtina įvertinti visoms organizacijoms bendras charakteristikas.

- *Valdžios hierarchija* atspindi vien jau organizacinėje sudėtinių sistemos elementų struktūroje.
- *Koordinacija* yra sėkmingai taikoma organizacijoje.
- *Bendras tikslas*. Visi UAB „Telenas“ darbuotojai yra informuoti, jog bendras organizacijos tikslas yra gaminti aukščiausios kokybės rąstines konstrukcijas konkurencingomis kainomis ir kuo trumpesniais terminais. Vis labiau į organizacijų valdymo procesus skverbiantis postmodernistinėms efektyvios vadybos tendencijoms, lyderystė UAB „Telenas“ vis labiau orientuojama į lyderystės stilių, kuris akcentuoja organizacijos tikslą.



- *Darbo pasidalijimas.* Darbo pasidalijimo procesus reguliuoja aukščiausiojo lygio vadovas bei gamybos skyriaus vadovas, o darbuotojų konkrečias funkcijas numato pareigybiniai nuostatai.

Kiekvieno darbuotojo atsakomybė organizacijoje yra nustatoma pareigybiniais nuostatais, darbuotojai įpareigojami už atskiras užduotis atsiskaityti jas paskyrusiems vadovams. Be to, personalo atskaitomybė yra vertinama personalo vertinimo metu, kuris tradiciškai atliekamas kas pusę metų, priimant naują darbuotoją arba paaukštinant darbuotoją pareigose.

UAB „Telenas“ aukščiausiojo lygio vadovas:

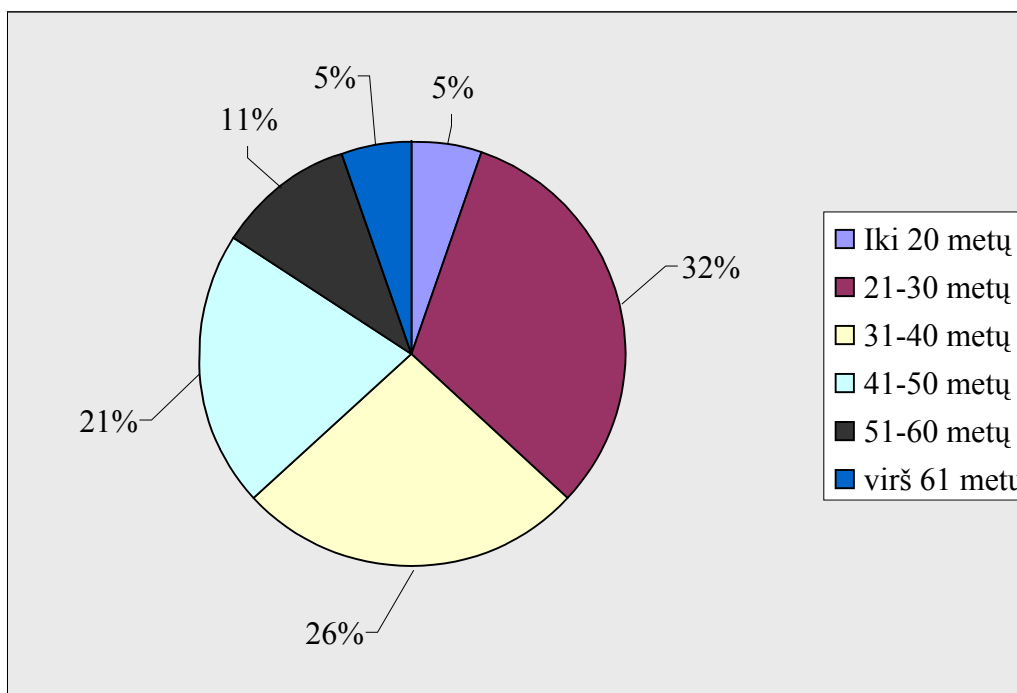
- tvarko bendrovės lėšas vadovaudamasis organizacijos tikslais ir uždaviniais;
- atstovauja bendrovei be atskiro įgaliojimo teisme, valdžios ar valdymo institucijose bei santykiuose su kitais juridiniais ar fiziniais asmenimis arba įgalioja tai atlikti kitus darbuotojus;
- organizuoja UAB „Telenas“ darbą;
- tvirtina vidaus darbo taisykles, darbuotojų pareigybių aprašymus, kitus vidaus tvarkomuosius dokumentus;
- sudaro su darbuotojais darbo sutartis ir jas nutraukia;
- skiria paskatinimus ir nuobaudas įstaigos darbuotojams;
- leidžia įsakymus, instrukcijas ir kitus aktus bendrovės veiklos klausimais, UAB „Telenas“ vardu sudaro sutartis;
- atidaro ir uždaro sąskaitas bankuose;
- garantuoja saugias ir sveikas darbo sąlygas, tvirtina darbo saugos instrukcijas;
- organizuoja finansinės atskaitomybės sudarymą;
- atsako už administracinę bei ūkinę bendrovės veiklą, lėšų naudojimą;
- turi kitų teisių ir pareigų, kurie neprieštaruoja įstatymams, kitiems teisės aktams.

UAB „Telenas“ pasižymi daline decentralizacija, kadangi realiai generalinis direktorius nekoordinuoja visų įmonės veiklos procesų, už gamybos valdymą atsakomybė suteikiama gamybos skyriaus vadovui, o marketingo ir pardavimų valdymas deleguojamas marketingo skyriaus vadovui. Decentralizacija dalinai atspindi ir atsakomybės bei valdžios delegavimą.

### **3.5. Personalo valdymo ir organizavimo vertinimas: anketinio tyrimo rezultatų įvertinimas**

**Bendra respondentų charakteristika.** Atliktame anketiniame UAB „Telenas“ personalo valdymo ir organizavimo įvertinimo tyrime dalyvavo 19 respondentų. Iš kurių, kaip atskleidė atsakymų į pirmąjį tyrimo anketos klausimą analizė, 11 proc. moterys, o likusieji 89 proc. – vyrai.

Antrajame anketos klausime respondentai priskyrė save vienai iš 6 amžiaus grupių. Anketas užpildžiusių respondentų amžiaus struktūra atsispindi 7 pav.



**7 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

Pastebima, jog net 32 proc. respondentų priskyrė save „21-30 metų“ amžiaus grupei. Tyrime dalyvavo 26 proc. 31-40 m. dirbančių žmonių, 21 proc. – 41-50 metų. Mažiausiai respondentų priskyrė save „iki 20 metų“ bei „virš 61 metų“ grupėms. Turint šiuos atsakymų į anketos klausimus duomenis galima apskaičiuoti tyrimo dalyvių amžiaus vidurkį:

$$\bar{x} = \frac{\sum xf}{\sum f}, \text{ kur } f - \text{dažnumas, o } x - \text{intervalo vidurkis (Gražytė-Molienė, 2006, p.47).}$$

$$\bar{x} = \frac{1*15 + 6*25.5 + 5*35.5 + 4*45.5 + 2*55.5 + 1*65.5}{1 + 6 + 5 + 4 + 2 + 1} = 37,05m.$$

Taigi, vidutinio apklausos dalyvio amžius (arba kitaip – UAB „Telenas“ darbuotojų amžiaus vidurkis) siekia 37,05 metus.

Respondentai savo išsilavinimą nurodė atsakydami į trečiąjį anketos klausimą. Susisteminius atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus buvo nustatyta, jog didžioji dalis tyrimo respondentų turi įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 9 lent.).

Net 36,84 proc. tyrime dalyvavusių UAB „Telenas“ darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 31,58 proc. – vidurinį; ir tik 10,53 proc. tyrimo dalyvių išsilavinimas yra nebaigtas vidurinis.

### Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Nebaigtas vidurinis	2	10,53
Vidurinis	6	31,58
Aukštesnysis (technikumas)	4	21,05
Aukštasis	7	36,84
<i>Viso:</i>	<i>19</i>	<i>100,00</i>

Atlikta bendrovės organizacinės struktūros analizė atskleidė, jog šiuo metu UAB „Telenas“ dirba 1 aukščiausiojo lygio vadovas, 2 vidurinėsios grandies vadovai (pardavimų ir marketingo skyriaus vadovas bei gamybos ir statybos vadovas), 2 žemutinės grandies vadovai (cecho meistras ir statybos darbų meistras) bei 18 darbininkų. Kaip atskleidžia 10 lentelėje pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbą organizacijoje, tyrime nedalyvavo 4 darbuotojai neturintys pavaldinių.

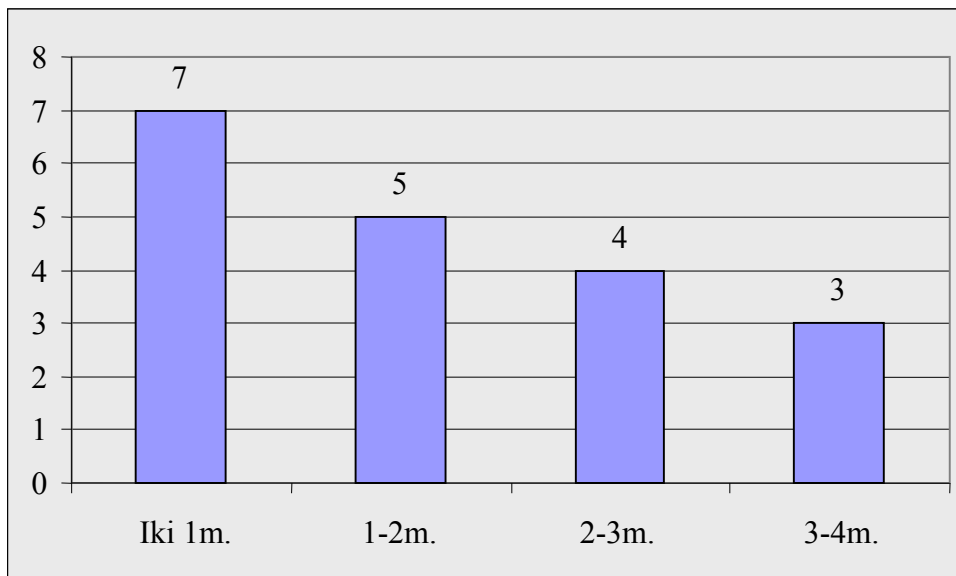
Nepaisant to, jog atliekamas tyrimas neintegavo 4 darbuotojų, neturinčių pavaldinių, jų lyginamoji dalis išliko didžiausia – 71,68 proc. Tyrime dalyvavo po 2 (10,53) vidurinėsios bei žemutinės grandies vadovų.

### Respondentų pasiskirstymas pagal darbą organizacijoje

Atsakymo variantas:	Aukščiausiosios grandies vadovas	Vidurinėsios grandies vadovas	Žemutinės grandies vadovas	Darbuotojas neturintis pavaldinių	Viso
Respondentų skaičius	1	2	2	14	19
Respondentai (proc.)	5,26	10,53	10,53	73,68	100,00

Penktuoju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti savo darbo stažą. Į šį tyrimo klausimą sulaukta labai įvairių atsakymų, - vieni darbuotojai nurodė darbo stažą labai tiksliai (metai ir mėnesiai), kiti nurodė darbo stažą suapvalindami iki metų. Todėl siekiant

susisteminti atsakymus į šį tyrimo klausimą, visi atsakymai buvo suskirstyti į keturias grupes (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą

Pastebima, jog net 37 proc. respondentų UAB „Telenas“ dirba mažiau nei metus. Tyrime dalyvavo 26 proc. 1-2 metų laikotarpį dirbančių žmonių, 21 proc. UAB „Telenas“ dirba 2-3 metus. Mažiausiai respondentų priskyrė save dirbantys 3-4 metus 16 proc. Turint šiuos duomenis apie darbuotojų stažą, galima apskaičiuoti tyrimo dalyvių darbo stažo UAB „Telenas“ vidurkį, remiantis formule, kuri buvo taikyta respondentų amžiaus vidurkiui nustatyti:

$$\bar{x} = \frac{7 * 0.5 + 5 * 1.5 + 4 * 2.5 + 3 * 3.5}{7 + 5 + 4 + 3} = 1.66m.$$

Taigi, vidutinio apklausos dalyvio darbo stažas (arba kitaip – darbo UAB „Telenas“ stažo vidurkis) siekia 1,66 metų.

**UAB „Telenas“ personalo valdymo ypatumų įvertinimas.** Šeštuoju tyrimo anketos klausimu tyrimo dalyvių buvo teirujamasi, ar jie yra patenkinti karjeros galimybėmis UAB „Telenas“. Atsakymų į šį tyrimo anketos klausimą pasiskirstymas atsispindi 11 lentelėje.

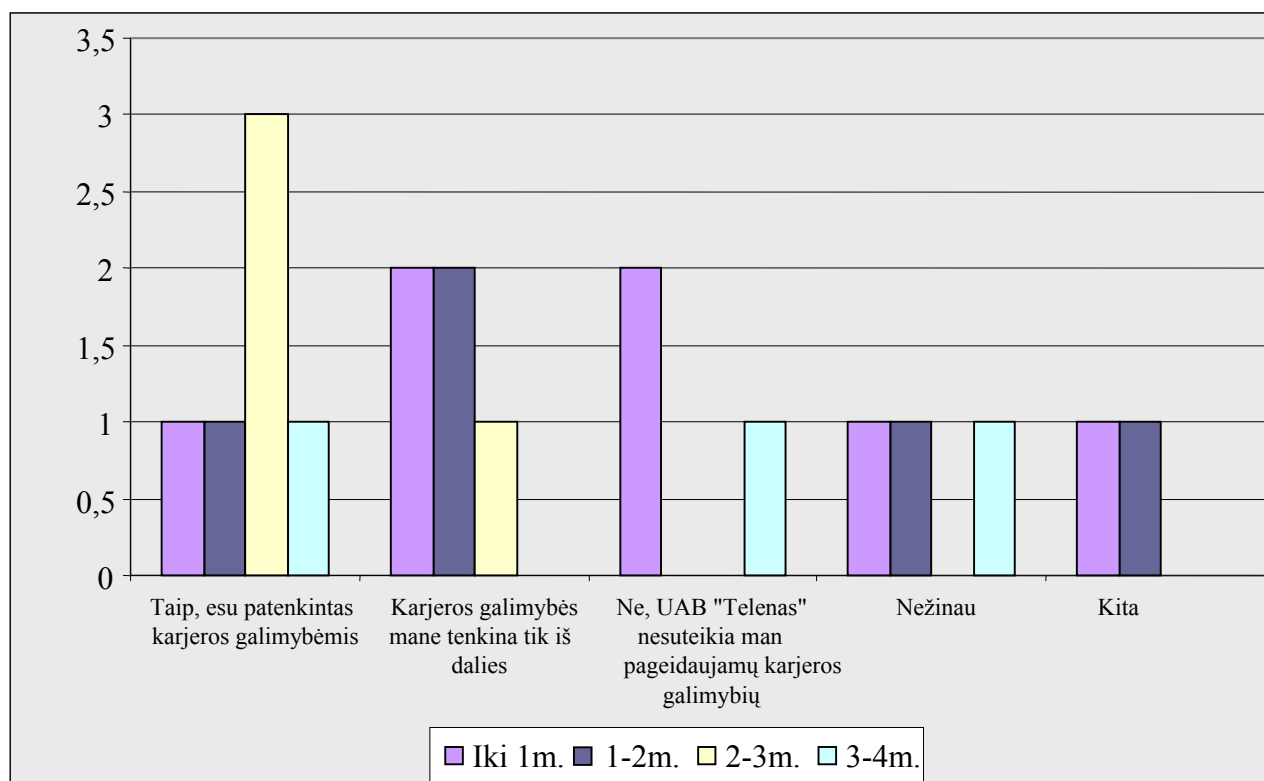
Kaip atskleidžia 11 lentelė, daugiausia tyrimo dalyvių (31,58 proc.) pasirinko atsakymo variantą „taip, esu patenkintas karjeros galimybėmis“. Tačiau faktas, jog net 68 proc. UAB „Telenas“ darbuotojų pasirinko kitus atsakymo variantus, atskleidžia, jog darbuotojų nepasitenkinimo karjeros galimybėmis problema organizacijoje egzistuoja.

### UAB „Telenas“ darbuotojų pasitenkinimas karjeros galimybėmis

Atsakymų variantai	Taip, esu patenkintas karjeros galimybėmis	Karjeros galimybės mane tenkina tik iš dalies	Ne, UAB „Telenas“ nesuteikia man pageidaujamų karjeros galimybių	Nežinau	Kita	Viso
Respondentų skaičius	6	5	3	3	2	19
Respondentai (proc.)	31,58	26,32	15,79	15,79	10,53	100,00

Atsakymų į analizuojamą tyrimo anketos klausimą priklausomybė nuo darbo stažo atsispindi 9 pav.

Pastebima, jog 2-3 metus bendrovėje dirbantys darbuotojai yra labiausiai patenkinti karjeros galimybėmis, o labiausiai nepatenkinti trumpą laikotarpį (iki 1m.) organizacijoje dirbantys darbuotojai.

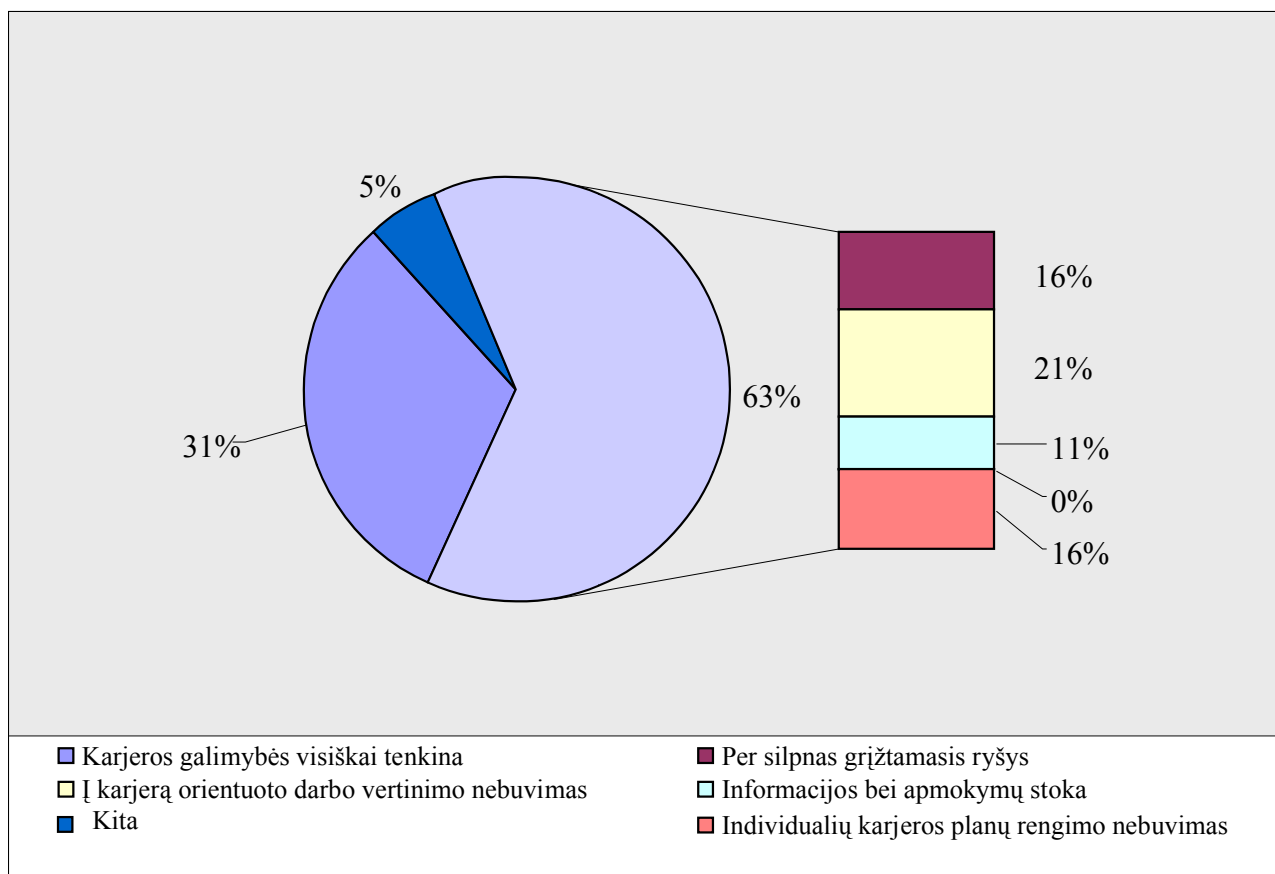


9 pav. UAB „Telenas“ darbuotojų pasitenkinimo karjeros galimybėmis ir darbo stažo priklausomybė

Į 7-ąjį tyrimo anketos klausimą atsakinėjo tik tie respondentai, kurie atsakydami į 6-ąjį klausimą nepasirinko atsakymo „taip, esu patenkintas karjeros galimybėmis“, - 13 tyrimo dalyvių. Taigi, 13 UAB „Telenas“ tyrime dalyvavusių darbuotojų nėra visiškai patenkinti karjeros galimybėmis dėl per silpno grįžtamojo ryšio, į karjerą orientuoto darbo vertinimo trūkumo bei kitų priežasčių (žr. 10 pav.).

Visi tyrimo dalyviai, kurių karjeros galimybės netenkino arba tenkino tik iš dalies 10 pav. pateiktoje diagramoje pažymėti tamsiai mėlyna spalva. Nustatyta, jog pagrindinės nepasitenkinimo karjeros galimybėmis, arba pasitenkinimo tik iš dalies priežastys yra šios:

- į karjerą orientuoto darbo vertinimo nebuvimas (21 proc.);
- per silpnas grįžtamasis ryšys (16 proc.);
- individualių karjeros planų rengimo nebuvimas (16 proc.).

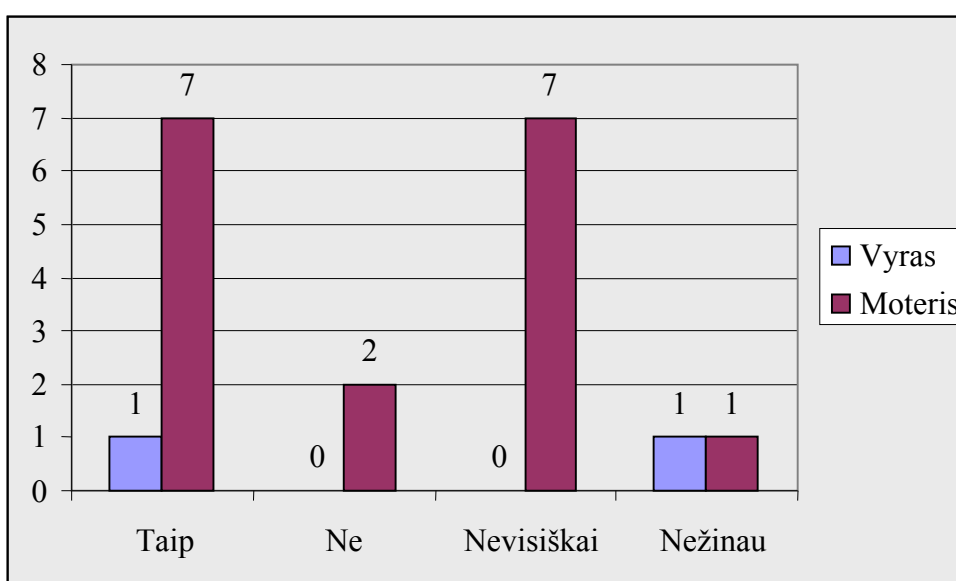


**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal nurodytas priežastis dėl karjeros lūkesčių neatitikimo

Bendrovėje darbininkai ir specialistai yra nuolat mokomi, ir jų mokymas ir mokymasis, investicijos į darbo kultūrą ir darbo sąlygas taip pat svarbios kaip ir investicijos į įrenginius. Personalo valdymo atžvilgiu UAB „Telenas“ vadovaujasi kredo „mokslas brangus, tačiau

nemokėjimas dar brangesnis”. Noriai dirbanti komanda, sudarytos sąlygos idėjų ir inovacijų realizavimui, palaikomas aukštas darbuotojų lygis, nuolat keliami jų kvalifikacija, lankstumas, kiekvieno dirbančiojo atsakomybė už konstrukcijų ir savo darbo kokybę – tai svarbūs veiksniai, prisidėję prie sėkmingos įmonės veiklos. Todėl sekančiu tyrimo anketos klausimu UAB „Telenas“ darbuotojų buvo teiraujama, ar juos tenkina bendrovės personalo mokymo ir ugdymo sistema. Atsakymai į šį tyrimo anketos klausimą pateikiami 11 pav.

Kaip atskleidžia 11 pav. pateikti atsakymų rezultatai, dauguma tyrimo dalyvių (42 proc.) yra patenkinti UAB „Telenas“ personalo mokymo ir ugdymo sistema, didžioji dalis jų – vyrai. Personalo mokymo ir ugdymo sistema netenkina, arba tenkina tik iš dalies 47 proc. respondentų.



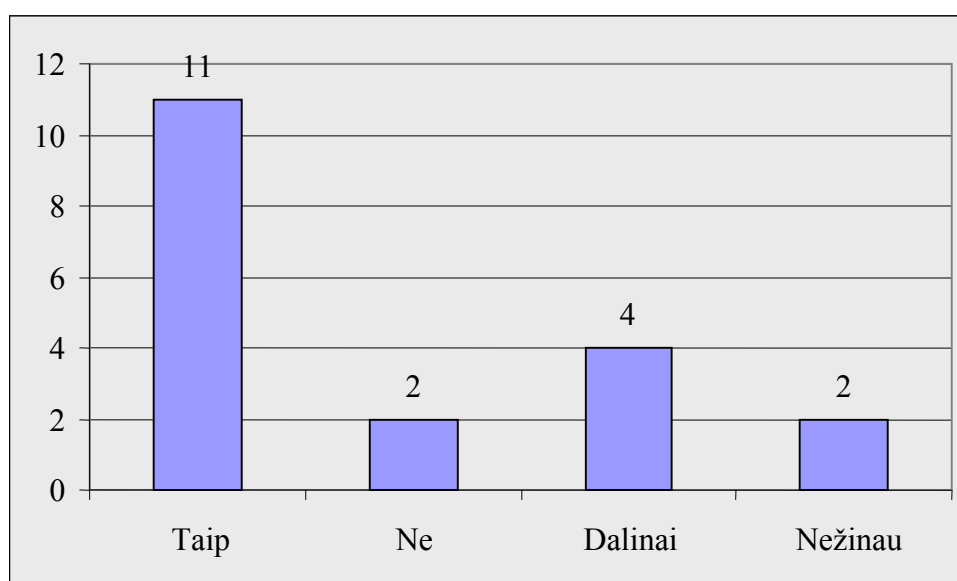
**11 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymo pagal pasitenkinimą UAB „Telenas“ personalo mokymo ir ugdymo sistema bei lyties priklausomybę

Devintuoju tyrimo anketos klausimu UAB „Telenas“ darbuotojų teirautasi, ar bendrovė finansuoja darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus ir mokymąsi aukštojoje mokykloje. Atsakymai į šį tyrimo anketos klausimą atsispindi 12 lentelėje. Kaip atskleidžia lentelė, net 63 proc. tyrimo dalyvių nežino, ar įmonė, kurioje jie dirba finansuoja darbuotojų mokymąsi ir ugdymą. 10 proc. respondentų teigimu, UAB „Telenas“ kėlimo kursus ir mokymąsi aukštojoje mokykloje finansuoja, o 21 proc. tyrimo dalyvių teigė, jog organizacija neinvestuoja į žmogiškąjį kapitalą.

**Bendrovės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų ir mokymosi aukštojoje mokykloje finansavimas**

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondantai (proc.)
Taip	2	10,53
Ne	4	21,05
Dalinai	1	5,26
Nežinau	12	63,16
Viso	19	100,00

Kitu tyrimo anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, ar UAB „Telenas“ darbuotojų darbas, jų nuomone, yra pakankamai vertinamas vadovybės. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 12 pav.



**12 pav.** Respondentų atliekamo darbo vertinimas UAB „Telenas“ vadovybės

Nustatyta, jog didžiosios dalies respondentų nuomone, jų darbas yra vertinamas UAB „Telenas“ vadovybės, taip teigė 57 proc. tyrimo dalyvių. 21 proc. respondentų nurodė, jog vadovybė tik dalinai vertina atliekamą darbą, o po 11 proc. tyrimo dalyvių pasirinko atsakymo variantus „ne“ ir „nežinau“.

Atsakymų į šį tyrimo anketos klausimą priklausomybė nuo respondentų amžiaus atsispindi 13 lentelėje.

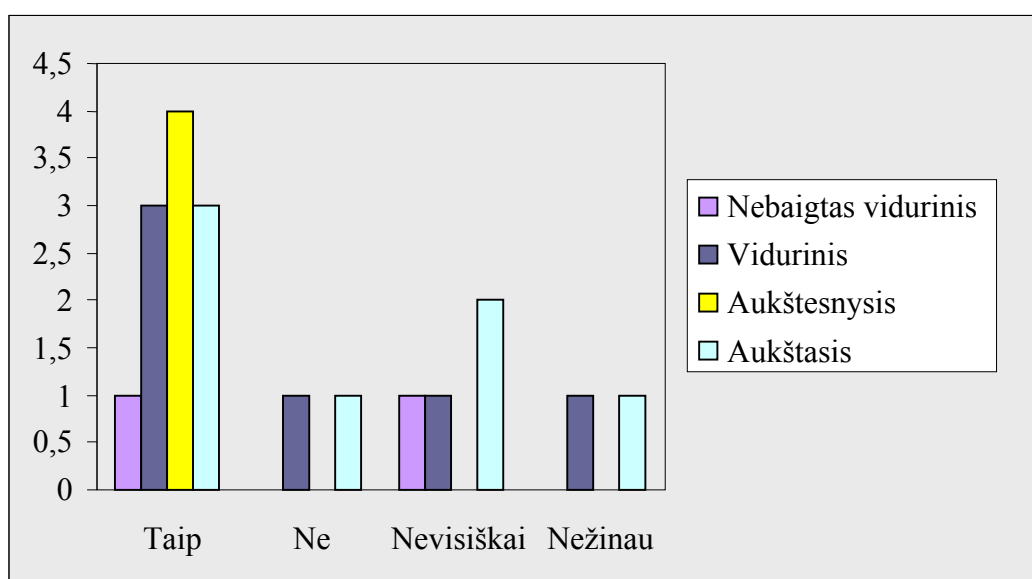


**Respondentų atliekamo darbo vertinimo UAB „Telenas“ vadovybės ir respondentų amžiaus priklausomybė**

Atsakymų variantai	Taip	Ne	Dalinai	Nežinau	Viso:
Iki 20 metų	1	0	0	0	1
21-30 metų	4	1	0	1	6
31-40 metų	3	1	1	0	5
41-50 metų	2	0	1	1	4
51-60 metų	1	0	1	0	2
virš 61 metų	0	0	1	0	1
<b>Viso:</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

Kaip atskleidžia lentelė, daugiausia 21-30 metų amžiaus UAB „Telenas“ darbuotojų mano, jog vadovybė jų darbą pakankamai vertina.

Įmonėje nesivadovaujama siekiu būtinai uždirbti kuo daugiau pelno. Stengiamasi, kad gerai jaustųsi čia dirbantys žmonės.



**13 pav.** UAB „Telenas“ darbuotojų pasitenkinimo darbo užmokesčiu ir išsilavinimo priklausomybė

Atlyginimai UAB „Telenas“ nėra mažiausi, nors nuo atlyginimų dydžio tiesiogiai priklauso įmonės pelnas. Siekiant nustatyti, ar UAB „Telenas“ darbuotojus tenkina gaunamas darbo užmokestis, į tyrimo instrumentą buvo integruotas vienuoliktasis klausimas. Nustatyta, jog dauguma tyrimo dalyvių yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Pastebima, jog daugiausia

aukštąjį išsilavinimą įgijusių UAB „Telenas“ darbuotojų yra patenkinti darbo užmokesčiu (žr. 13 pav.).

Dvyliktuoju tyrimo anketos klausimu UAB „Telenas“ darbuotojų buvo teiraujama, ar juos tenkina aukščiausiojo lygio vadovavimo kokybė. Atsakymų į šį tyrimo anketos klausimą pasiskirstymas atsispindi 14 lentelėje.

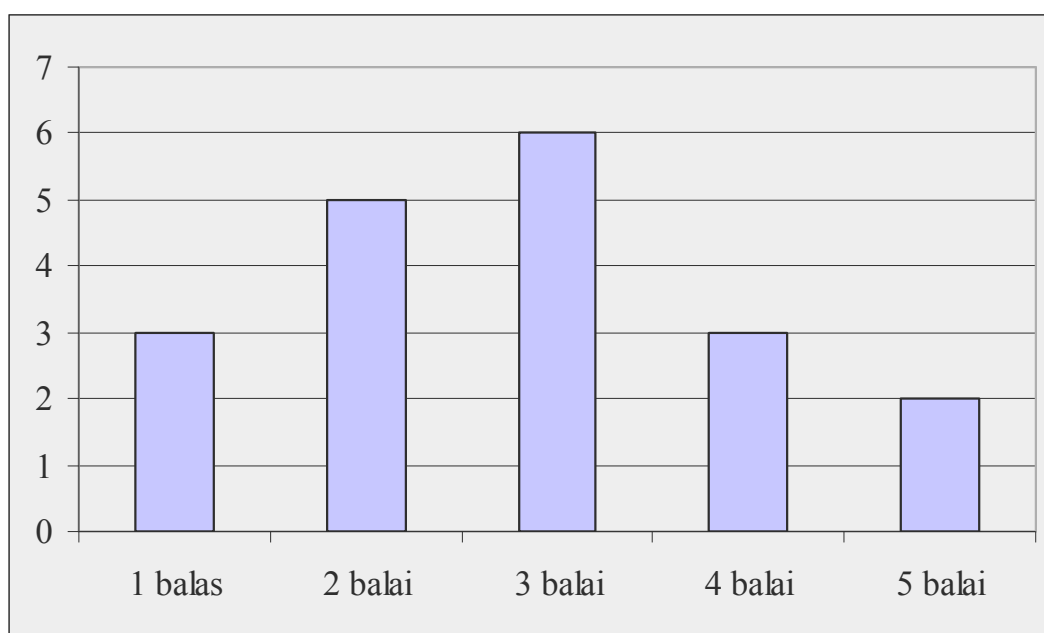
14 lentelė

#### Respondentų nuostatos dėl aukščiausiojo lygio vadovavimo kokybės

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai (proc.)
Esu visiškai patenkintas	12	63,16
Vadovavimo kokybė mane tenkina tik iš dalies	4	21,05
Manęs netenkina vadovavimo kokybė	1	5,26
Nežinau	2	10,53
Viso:	19	100,00

Nustatyta, jog 63,16 proc. respondentų yra visiškai patenkinti vadovavimo kokybe. Galima daryti prielaidą, jog didžiąją dalį darbuotojų tenkina aukščiausiojo lygio vadovavimo kokybė, dėl to, kad UAB „Telenas“ organizacinė struktūra nėra gremėzdiška ir joje egzistuoja tik du vadovavimo lygiai, o tai reiškia, kad darbuotojai gali tiesiogiai bendrauti su aukščiausiojo lygio vadovybe.

Sekančiu tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti savo santykius su bendradarbiais. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 14 pav.



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal santykių su bendradarbiais vertinimus

Pastebima, jog net 6 respondentai santykius su bendradarbiais vertina vidutiniškai (3 balai). Remiantis 14 pav. pateiktais duomenimis apie respondentų pasiskirstymą pagal santykių su bendradarbiais vertinimus, galima apskaičiuoti įvertinimų vidurkį:

$$\bar{x} = \frac{2 * 1 + 5 * 2 + 6 * 3 + 3 * 4 + 2 * 5}{3 + 5 + 6 + 3 + 2} = 2.74 \text{balo.}$$

Taigi, vidutinis santykių su bendradarbiais įvertinimas siekia 2,74 balo.

Siekiant nustatyti, kaip santykių su bendradarbiais vertinimai priklauso nuo darbo stažo UAB „Telenas“, buvo sudaryta 15 lentelė. Pastebima, jog darbuotojai, UAB „Telenas“ dirbantys iki 1 metų, santykius su kolegomis vertina prasčiau nei tie darbuotojai, kurie organizacijoje dirba 2-3 metus, ar net nuo UAB „Telenas“ įsikūrimo pradžios.

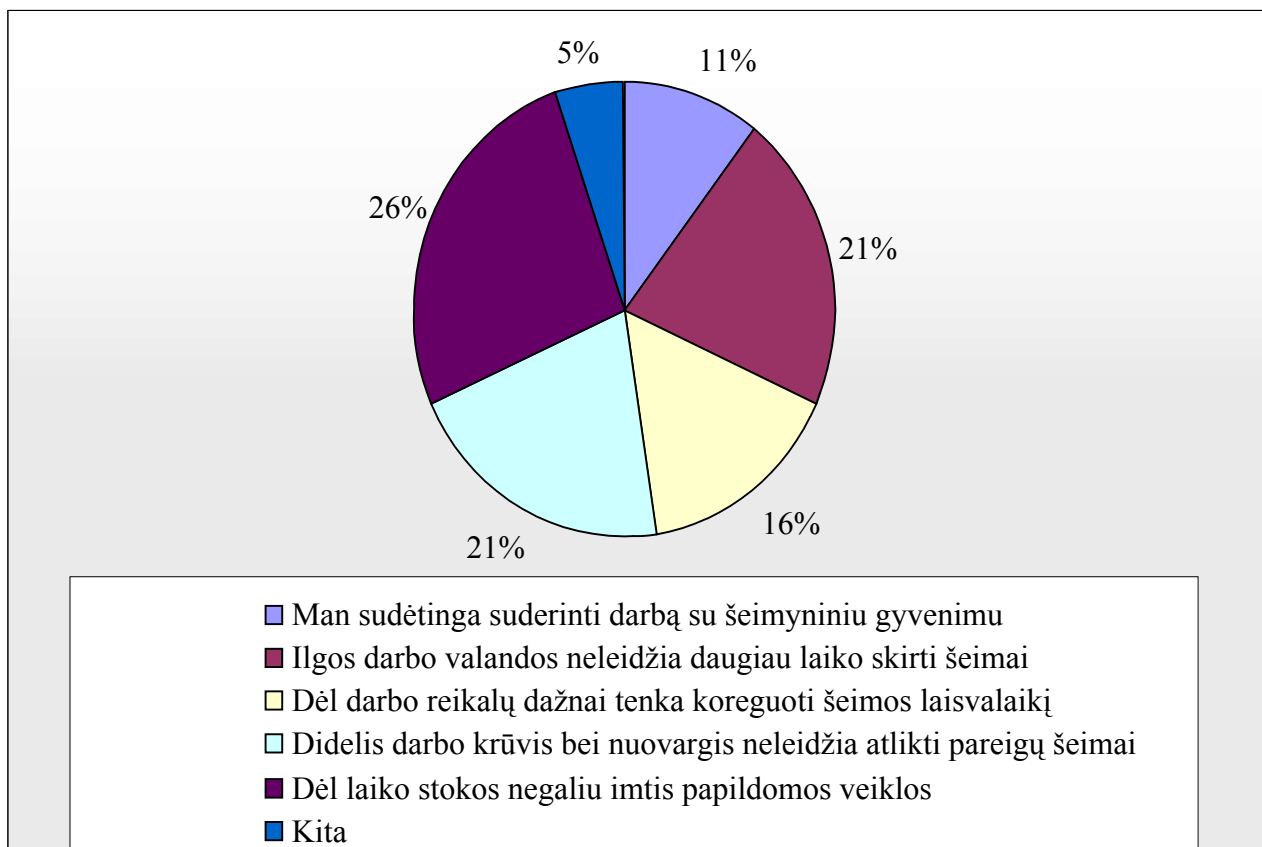
15 lentelė

#### Respondentų santykių su bendradarbiais įvertinimų ir darbo stažo priklausomybė

Atsakymų variantai	1 balas	2 balai	3 balai	4 balai	5 balai	Viso:
Iki 1m.	1	2	3	1	0	7
1-2m.	1	2	1	0	1	5
2-3m.	1	0	1	2	0	4
3-4m.	0	1	1	0	1	3
Viso:	3	5	6	3	2	19

Keturioliktuoju tyrimo anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kaip bendrovės darbuotojams sekasi suderinti profesinį ir šeimyninį gyvenimus. Atsakymų į šį tyrimo anketos klausimą rezultatai atsispindi 15 pav.

Nustatyta, jog kiek daugiau nei ketvirtadalis darbuotojų (26 proc.) dėl laiko stokos negali imtis papildomos veiklos, po 21 proc. respondentų nurodė, jog ilgos darbo valandos neleidžia daugiau laiko skirti šeimai bei tai, kad didelis darbo krūvis neleidžia atlikti pareigų šeimai. Respondentams svarbus pasirodė ir teiginys, jog dėl darbo reikalų dažnai tenka koreguoti šeimos laisvalaikį.



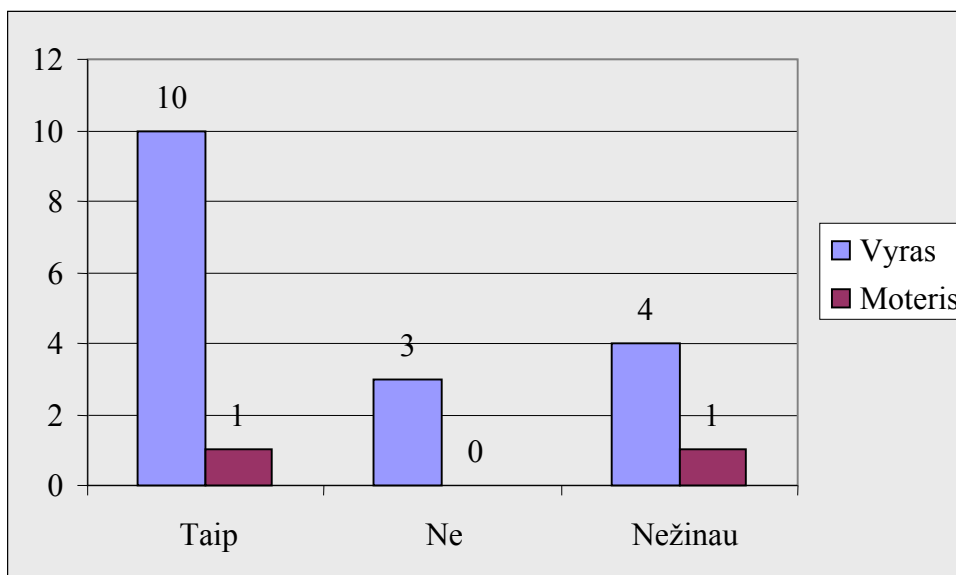
**15 pav.** Darbo UAB „Telenas“ ir šeimos santykio įvertinimai

Sekančiu tyrimo instrumento klausimu respondentų teirautasi, ar, jų nuomone, naujų darbuotojų adaptacijos metu pateikiama pakankamai informacijos. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 16 lentelėje. Kaip atskleidžia lentelė, dauguma tyrimo dalyvių (57,89 proc.) mano, jog darbuotojų adaptacijos metu yra pateikiama pakankamai informacijos. Pastebima, jog taip mano 58 proc. tyrime dalyvavusių vyrų (žr. 16 pav.).

16 lentelė

#### Naujų darbuotojų adaptacijos metu pateikiamos informacijos pakankamumas

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Responentai (proc.)
Taip	11	57,89
Ne	3	15,79
Nežinau	5	26,32
Viso	19	100,00

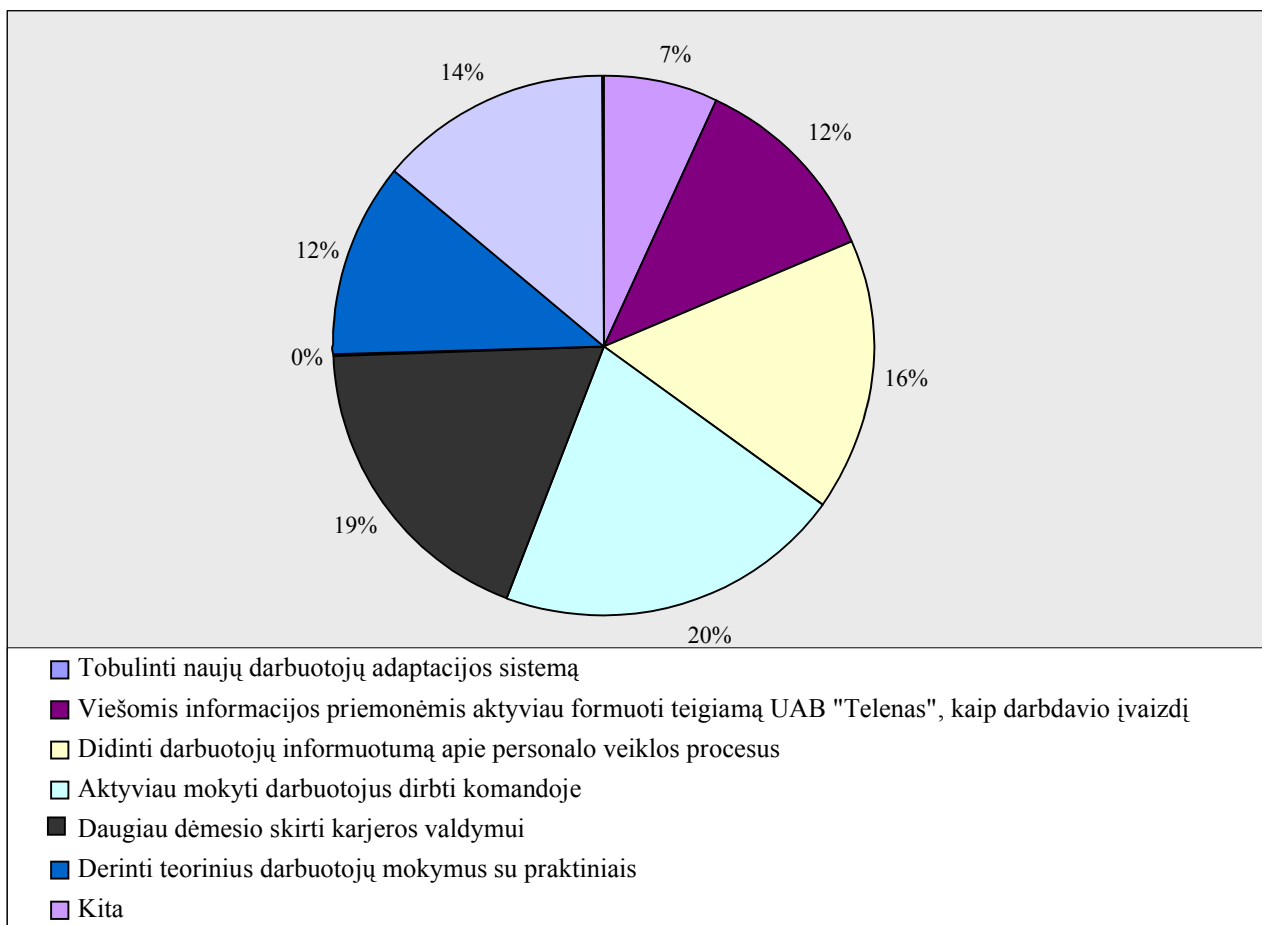


**16 pav.** Naujų darbuotojų adaptacijos metu pateikiamos informacijos pakankamumo vertinimai pagal lytį

Paskutiniuoju tyrimo anketos klausimu buvo siekiama identifikuoti pagrindines UAB „Telenas“ personalo valdymo tobulinimo kryptis (žr. 17 pav.).

Nustatyta, jog esminės UAB „Telenas“ personalo valdymo sistemos tobulinimo kryptys turėtų būti tokios:

- aktyvesnis darbuotojų mokymas dirbti komandoje;
- nepakankamas dėmesys karjeros valdymui;
- darbuotojų informuotumo didinimas apie personalo veiklos procesus.



17 pav. Darbuotojų rekomenduojamos personalo valdymo tobulinimo kryptys

### 3.6. UAB „Telenas“ marketingo veiklos vertinimas

#### 3.6.1. Marketingo komplekso formavimas UAB „Telenas“

UAB „Telenas“ marketingo išteklių vertinami sistemiškai marketingo komplekso elementų (prekė, kaina, paskirstymas bei rėmimas) analize.

**Prekė.** Rąstiniai namai visame pasaulyje pripažinti kaip patys ekologiškiausi, psichologiškai jaukūs ir sveiki namai. Kiekvienas nori gyventi harmonijoje su gamta, kurios šilumą ir grožį gali išsaugoti tik natūralus medis. Neginčijami rąstinių namų privalumai: sveikata, komfortas ir raminanti atmosfera; ekologiškumas, ekonomiškumas ir ilgaamžiškumas. Kiti rąstinių namų privalumai atsispindi 17 lentelėje.

Visi šie faktoriai lemia, kad žmogus renkasi būten medinius namus. Medinė namo konstrukcija yra patikimas ir naudingas pasirinkimas pačių įvairiausių objektų statybai. Rąstų konstrukcijos gaminamos iš pušies ir eglės rąstų 16-24cm. diametru. Šių medžių rąstai daug šimtmečių buvo tradicinė namų ir kitų pastatų statybinė medžiaga Europoje.

**Rąstinių namų privalumai (Šaltinis: Rąstinių namų savybės, 2007)**

<b>Privalumas</b>	<b>Paaiškinimas</b>
<i>Sveika aplinka</i>	Spygliuočių rąstuose likę sakai teigiamai veikia rąstiniame name gyvenančių žmonių kvėpavimo takus ir plaučius. Nustatyta, kad šilta natūralios medienos spalva teigiamai veikia žmogaus psichinę būklę, ramina nervų sistemą ir sukuria palankias sąlygas pilnaverčiam poilsiui.
<i>Ekologiškumas</i>	Rąstinio namo pagrindinė statybinė medžiaga – medis. Tai natūrali gamtinė medžiaga, kuri nekenkia aplinkai ir teigiamai veikia žmogų. Medis yra viena iš seniausiai naudojamų statybinių medžiagų.
<i>Natūrali oro drėgmė</i>	Rąstiniai namai palaiko natūralų drėgmės balansą namo viduje. Jei patalpose padaugėja drėgmės, rąstų sienos ją sugeria. Patalpai pradžiūvus, medis drėgmę gražina atgal. Tokiu būdu drėgmė rąstinio namo viduje visada bus tokia pati kaip ir lauke. Rąstiniame name, skirtingai nei kitų tipų pastatuose oras neišsausėja. Rąsto savybė akumuliuoti drėgmės perteklių ir jį atiduoti padeda palaikyti optimalią kambario temperatūrą. Rąstinis namas "kvėpuoja", todėl jame nereikalinga kondicionavimo sistema, o natūrali ventilacija vyksta per sienas.
<i>Elektrostatiskumas</i>	Rąstinio namo patalpose, ore nesklando dulkės. Elektrostatinės medžio savybės neleidžia patalpose kauptis statinei elektros energijai, dėl kurios ore ir sklando dulkės. Jei patalpose daug dulkių, jos gali sukelti alergiją. Todėl nuo alergijos kenčiantiems žmonėms rekomenduojama gyventi rąstiniuose namuose.
<i>Ilgaamžiškumas</i>	Medis yra ilgaamžė statybinė medžiaga. Teisingai surestas ir prižiūrimas namas gali stovėti šimtmečius. Skandinavijoje, Rusijoje iki šiol stovi namai kuriems jau yra 600-700 metų. Šiuolaikinėmis technologijomis pastatytas rąstinis namas bus patikimas ir ilgaamžis.
<i>Šiluminės savybės</i>	Medinės sienos pasižymi gera šilumos izoliacija. Sibire, kur žiemą šalčiai siekia - 40 laipsnių C ir daugiau, nuo senų laikų žmonės gyvena rąstiniuose namuose pastatytuose iš 20-25 cm storio rąstų. Medinė siena iš 24-26 cm rasto saugo šilumą taip pat kaip 1,2 m storio plytų siena. Medinės sienos sukaupia šilumą ir tolygiai paskirsto visoje patalpoje. Todėl rąstiniame name bus šilta net per didžiausius šalčius. Rąstinis namas pasižymi maža šilumos apykaita. Dėl šios savybės sienos paviršiaus temperatūra yra labai artima patalpos temperatūrai, kas sąlygoja komfortą patalpoje.
<i>Garso izoliacinės savybės</i>	Sausas medis yra geras garso izoliatorius. Dėl savo fizikinių savybių medis gerai sugeria garsą ir neleidžia jam sklirti aplinkoje. Todėl vidinės rąstinės pertvaros tarp kambarių užtikrina garso slopinimą. Medis pasižymi ir tuo, kad sugeria ir mažina vibraciją.
<i>Priešgaisrinės savybės</i>	Pakankamo diametro rąstas yra labiau atsparus degumui, nei plieno konstrukcijos. Ugniagesių yra pastebėta, kad medinės konstrukcijos dega ilgiau ir būna mažiau ugnies pažeistos, nei konstrukcijos su plieninėmis perdangos sijomis. Be to rąstai yra apdorojami specialiomis ugniai atspariomis medžiagomis.

Statant rąstinius namus arba kitas konstrukcijas UAB „Telenas“ naudoja spygliuočius medžius: egelę ir pušį. Gamykloje, šiuolaikinės įrangos pagalba, rąstas apdirbamas iki cilindro formos, nuo 16 – 24 cm diametro. Privalumas tekinto rąsto yra apvali lygi forma, leidžianti pasiekti jų maksimalaus prigulimo. Pagal europinius standartus, tekinto (cilindruoto) rąsto diametras, per visa ilgį, negali skirtis daugiau kaip 3mm. Būtinai pazai ir grioveliai tekintam rąste turi matematiškai tikslias formas ir atliekami su ypatingu tikslumu. Dėl to rąstų vainikai turi minimalias properšas.

Mediena buvo ir yra geriausia statybinė medžiaga kurią gamta davė žmogui. Medis suteikia unikalų namų mikroklimatą. Priešingai negu kitos statybinės medžiagos, medis kvėpuoja. Jis reguliuoja drėgmę, sugerdamas ją ir vėl atiduodamas, keičiantis oro sąlygoms. Rąstiniame name žiemą šilta, o vasarą galima atsigaivinti nuo varginančio karščio.

Šiltos, saulėtos gyvenamųjų patalpų spalvos suteikia namui unikalų psichologinį mikroklimatą, kuris ypač gerai veikia savijautą ir ramina nervinę sistemą. Žmonės, gyvenantys mediniuose namuose, žymiai rečiau skundžiasi galvos skausmais, depresija, stersu.

Rąstiniai namai reiškia prestižą, ekologiją, sveiką gyvenimo būdą. Rąstinis namas yra suvokiamas kaip solidus ir patikimas statinys. Gyventi tokia yra jauku, lyg ir „susiliejiama su praeitimi“, nes spygliuočių medžių amžius, iš kurių yra statomi namai, siekia 120-150 ir daugiau metų.

**Kaina.** Nustatant produkcijos kainą yra įvertinama gamybos savikaina bei padėtis rinkoje. Dėl našių ir nuolat tobulinamųjų įrengimų ir ateityje produkcijos savikaina neturėtų viršyti rinkoje esančių rąstinių konstrukcijų kainų. Šiuo metu siūloma rąstinio karkaso kaina yra nuo 1200lt. už 1m<sup>3</sup> (be PVM). Namą, pastatyto iš UAB „Telenas“ naudojamų tam tikro diametro rąstų, nebereikia papildomai šiltinti mineraline vata ir yra sutaupoma.

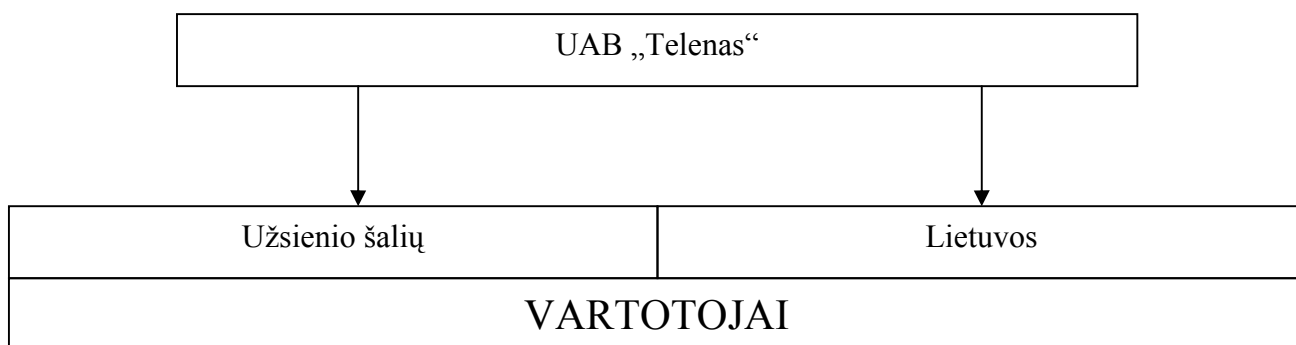
Visame pasaulyje rąstinis namas - tai prestižinis būstas, prieinamas ne kiekvieno kišenei. Gal tik pas mus kol kas medinį namą pastatyti kainuoja pigiau, nei mūrinį, o ir tai tik dėl to, kad mediena ir dailidžių darbo įkainiai yra mažesni, nei užsienyje.

UAB „Telenas“ rąstinių konstrukcijų kainos nustatomos pagal kaštus ir pageidaujamą pelno dydį, ir nustatydamas kainą bendrovė atlieka aplinkos, rinkos bei konkurentų analizę.

**Paskirstymas.** UAB „Telenas“ rąstinių konstrukcijų paskirstymo schema pateikiama 18 pav.

Kaip pastebima, taikomas tik vienas rąstinių konstrukcijų pardavimo būdas – tiesioginis (B2C, angl. – *business to customer*).





**18 pav.** UAB „Telenas“ rąstinių konstrukcijų paskirstymo būdai

**Rėmimas.** Pastarųjų metų patirtis rodo, kad miškų ūkio paslaugas teikiančios įmonės vis daugiau dėmesio skiria išorinei reklamai. Tai pasakytina apie įmonių viešą pristatymą tiek realioje, tiek virtualioje internetinėje aplinkoje (Pivoriūnas, 2005). Tačiau savo produkciją mažai reklamuojanti įmonė rėmimo filosofiją grindžia klientų atsiliepimais ir rekomendacijomis. „pirkėjų vertinimai ir patarimai savo aplinkos žmonėms – pakankamai efektyvi reklama UAB „Telenas“ gaminiams.

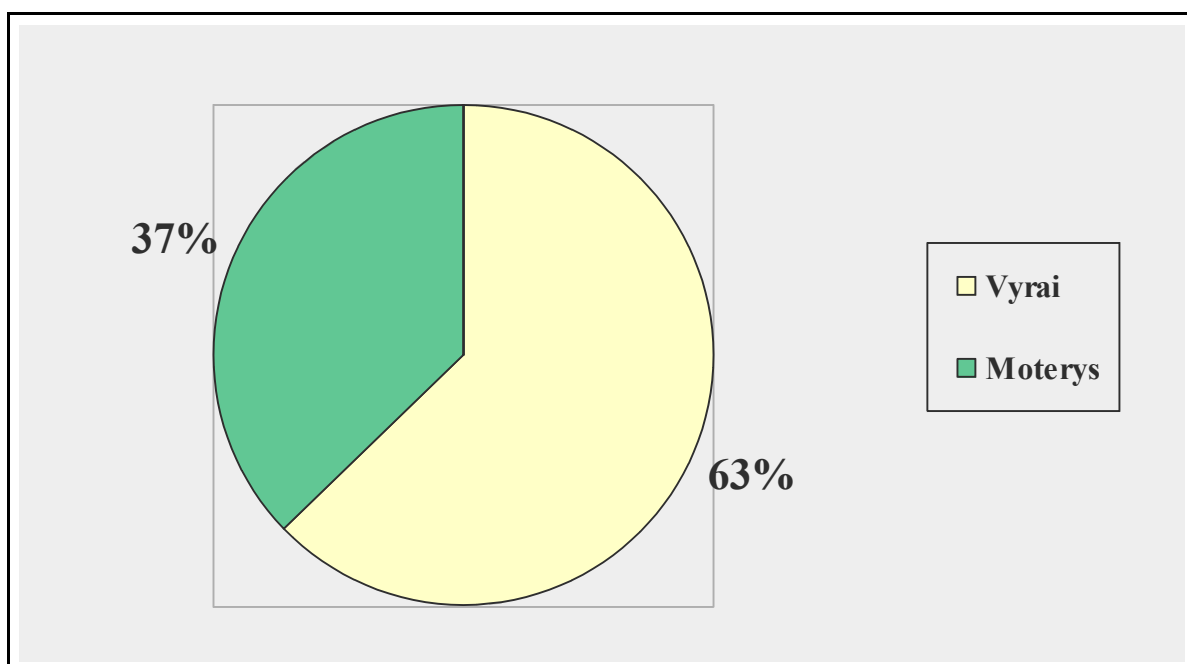
UAB „Telenas“ konstrukcijų pardavimams skatinti rėmimo politikos beveik nevykdo – nerengiamos jokios reklaminės kampanijos, bendrovės produkcija pristatoma tik siunčiant prekybos katalogus potencialiems partneriams bei užsakovams. Reiktų paminėti nuolatinį įmonės dalyvavimą ne tik Lietuvos, bet ir tarptautinėse parodose, konferencijose kur puikiai pristatomos rąstinės konstrukcijos. UAB “Telenas” dalyvauja Lietuvoje rengiamose parodose, kur pozicionuoja savo produkciją.

### **3.6.2. Bendrovės įvaizdžio formavimas vartotojų pašamonėje: anketinio tyrimo rezultatų analizė**

#### **Demografinės respondentų charakteristikos.**

*Respondentų lyties pasiskirstymas.* Pirmuoju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį. Susisteminius atsakymų į šį klausimą rezultatus, buvo nustatyta, jog apklausoje dalyvavo 13 moterų, o likusieji, t.y. 22 – vyrai (žr. 19 pav.). Taigi, galima teigti, jog 37 proc. visų respondentų buvo moterys, o 63 proc. - vyrai.

Apklausa atskleista demografinė respondentų struktūra yra reprezentatyvi visiems organizacijos teikiamų paslaugų vartotojams. UAB „Telenas“ klientų struktūra neatspindi visų Lietuvos gyventojų, kadangi Lietuvoje moterys sudaro didesnę procentą visų šalies gyventojų negu vyrai.



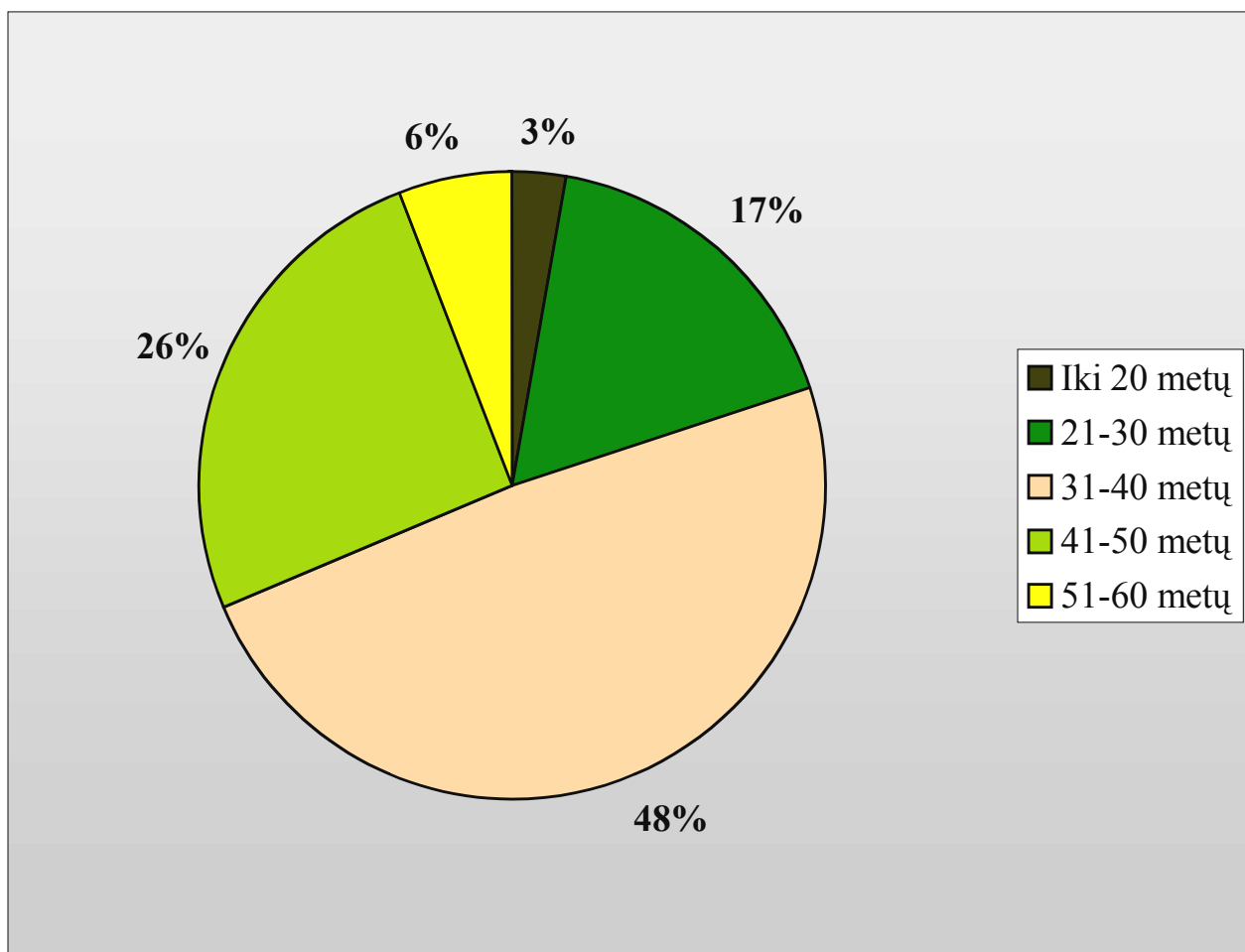
**19 pav.** Respondentų lyties pasiskirstymas

Antrajame anketos klausime respondentai priskyrė save vienai iš 6 amžiaus grupių. Atlikus apklausos rezultatų įvertinimą paaiškėjo, jog tyrime dalyvavo 21-60 metų respondentai. Anketas užpildžiusių respondentų amžiaus struktūra atsispindi 20 pav.

Turint šiuos atsakymų į anketos klausimus duomenis galime apskaičiuoti tyrimo dalyvių amžiaus vidurkį:

$$\bar{x} = \frac{1 * 15 + 6 * 25.5 + 17 * 35.5 + 9 * 45.5 + 2 * 55.5}{1 + 6 + 17 + 9 + 2} = 36,91m.$$

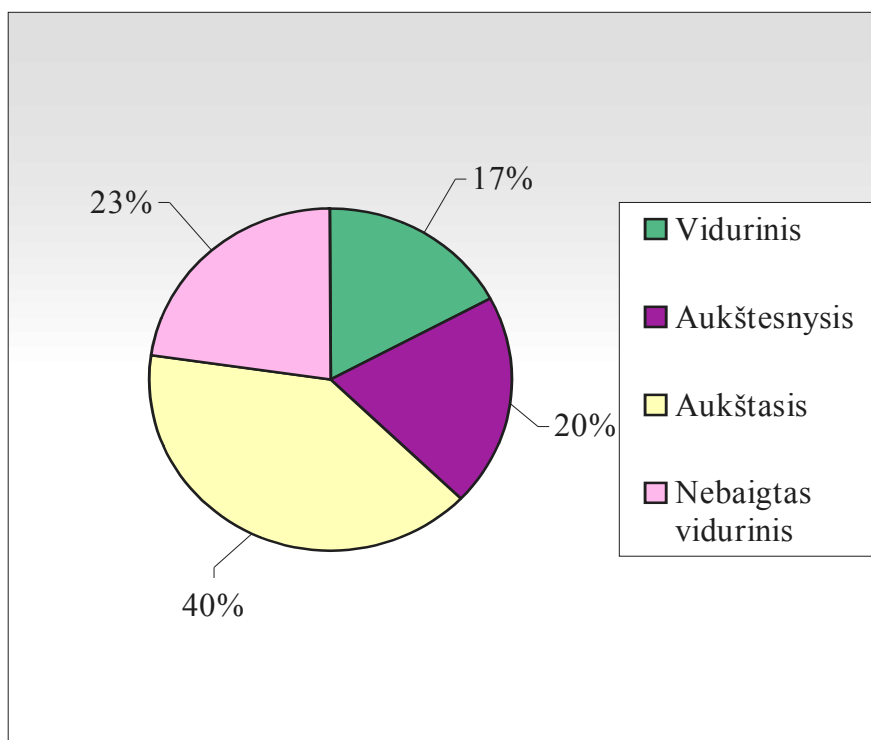
Taigi, vidutinio apklausos dalyvio amžius (arba kitaip – UAB „Telenas“ teikiamų paslaugų vartotojų amžiaus vidurkis) siekia 36,91 metus.



**20 pav.** Tyrimo respondentų amžiaus struktūra

*Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą.* Respondentai savo išsilavinimą nurodė atsakydami į trečiąjį anketos klausimą. Susistemintus atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus buvo nustatyta, jog didžioji dalis tyrimo respondentų (40 proc.) turi įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 21 pav.). Tokia tendencija buvo gana tikėtina, kadangi apklausoje dalyvavo didelė dalis jaunų ir perspektyvių žmonių.

Ketvirtuoju tyrimo anketos klausimu, respondentai turėjo nurodyti, kaip jie naudojami teisinėmis paslaugomis: kaip fizinis ar juridinis asmuo. Nustatyta, jog 89 proc. tyrimo dalyvių paslaugomis naudojami kaip fizinis asmuo, 6 proc. – kaip juridinis asmuo, o likusieji – kaip juridinis arba fizinis.

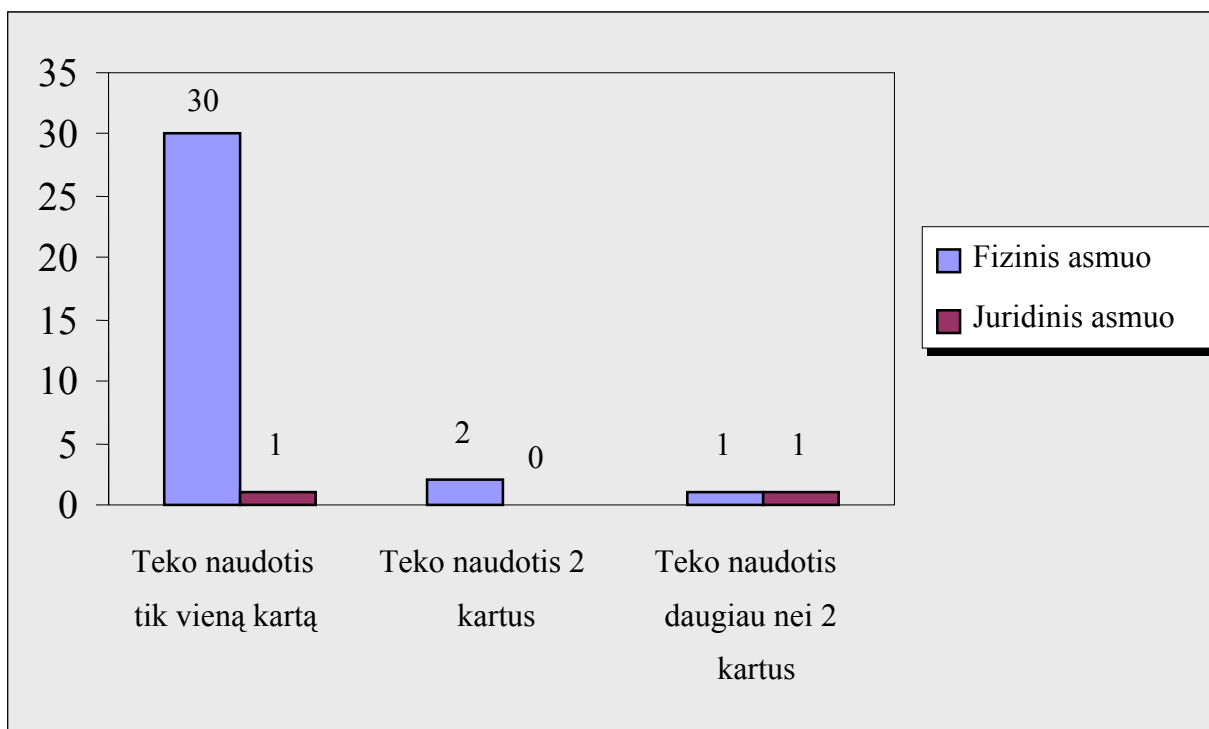


**21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Taigi, apžvelgus demografines tyrimo dalyvių charakteristikas, tikslinga pereiti prie UAB „Telenas“ įmonių įvaizdžio įvertinimo.

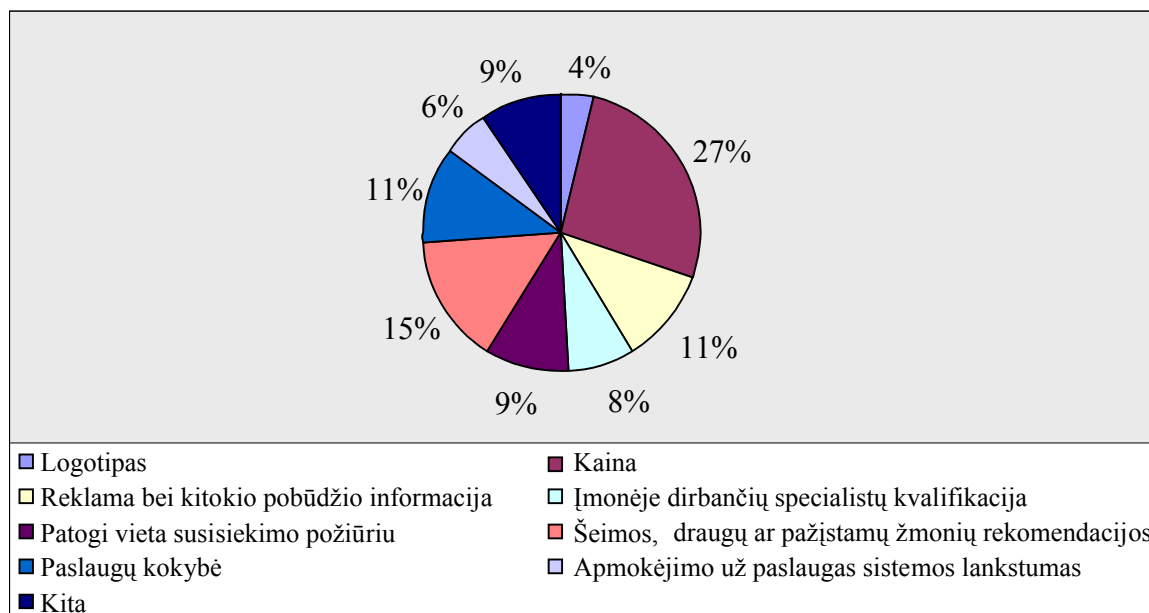
#### **UAB „Telenas“ įvaizdžio įvertinimas.**

Penktuoju tyrimo anketos klausimu respondentų buvo teiraujama, kaip dažnai jiems tenka naudotis UAB „Telenas“ paslaugomis. Nustatyta, jog 89 proc. tyrimo dalyvių UAB „Telenas“ paslaugomis naudojosi tik vieną kartą, ir tik 11 proc. tyrimo dalyvių paslaugomis naudojosi du ar daugiau nei du kartus. Net 94 proc. tyrimo dalyvių bendrovės paslaugomis naudojosi kaip fiziniai asmenys (žr. 22 pav.).



**22 pav.** Naudojimosi UAB „Telenas“ paslaugomis vartotojo dažnumo ir statuso priklausomybė

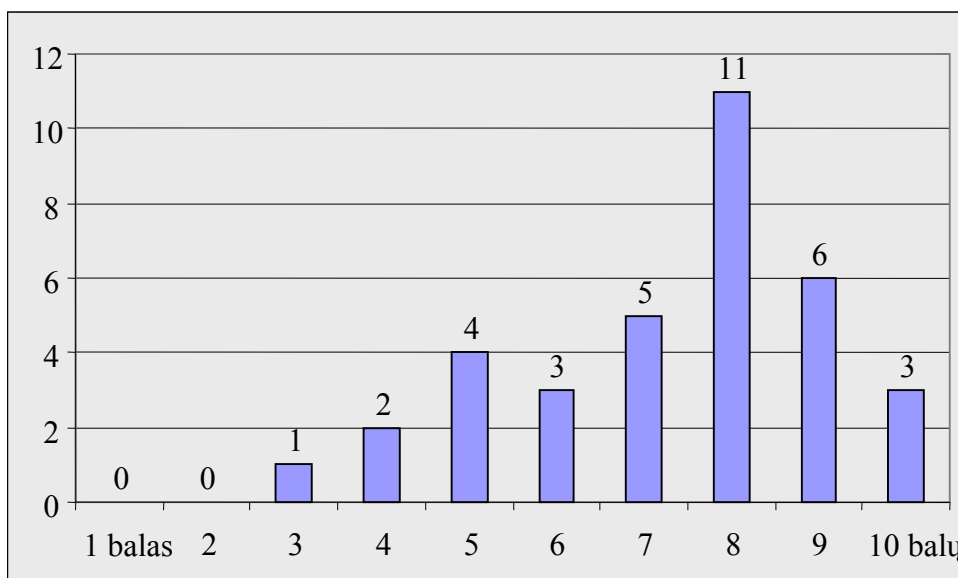
Šeštuoju tyrimo anketos klausimu buvo siekiama nustatyti pagrindinius naudojamą UAB „Telenas“ paslaugomis lemiančius veiksnius. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 23 pav.



**23 pav.** Naudojamą UAB „Telenas“ paslaugomis lemiantys veiksniai

Kaip atskleidžia 23 pav., pagrindiniai veiksniai, skatinantys tiek fizinius, tiek juridinius asmenis naudotis UAB „Telenas“ paslaugomis yra šie:

- kaina (27 proc.);
- šeimos, draugų ar pažįstamų žmonių rekomendacijos (15% proc.);
- reklama bei kitokio pobūdžio informacija (11 proc.);
- paslaugų kokybė (11 proc.).



**24 pav.** Respondentų nuomonė apie žiniasklaidos formuojamą konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminačių įmonių įvaizdį

Septintuoju vartotojams pateiktos anketos klausimu respondentų teirautasi, kokią nuomonę apie konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminančias įmones jie susidaro iš žiniasklaidoje pateikiamų publikacijų. Respondentų įvertinimai atsispindi 24 pav.

Kaip atskleidžia paveikslas, nei vienas tyrimo dalyvis konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminančių įmonių neįvertino žemiausiais balais (1-2balai). Net 31 proc. respondentų analizuojamo tipo įmones įvertino 8-iais balais.

Siekiant nustatyti iš kur tyrimo dalyviai sužinojo apie UAB „Telenas“ veiklą, į tyrimo instrumentą buvo įtrauktas aštuntasis klausimas. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 18 lentelėje.

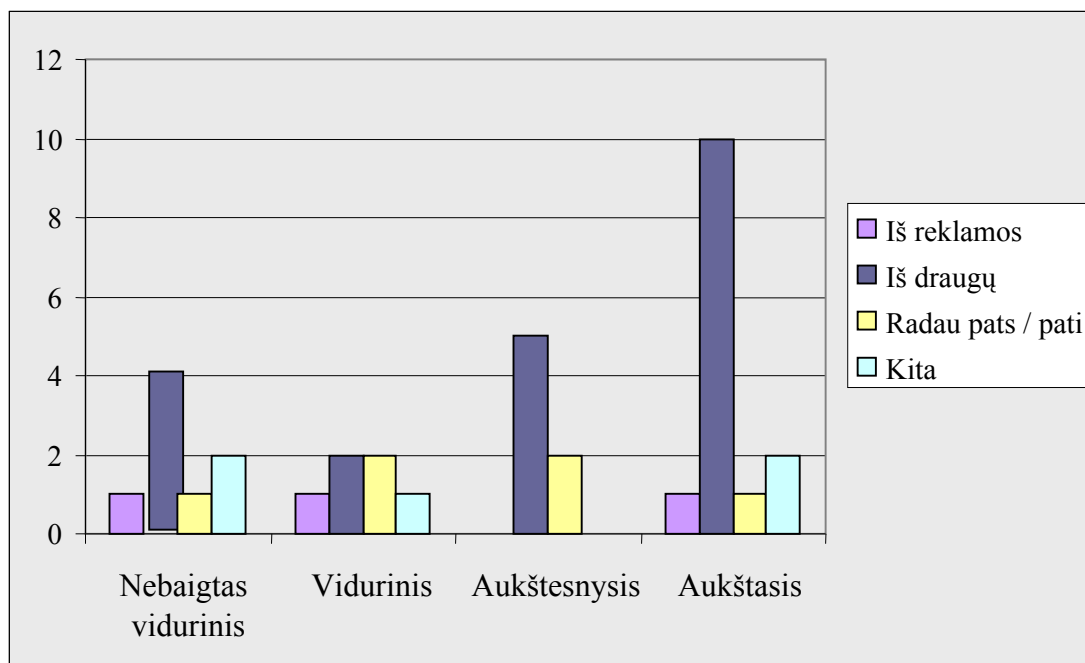
Kaip atskleidžia anketinio vartotojų tyrimo rezultatai, dauguma respondentų (60 proc.) apie UAB „Telenas“ sužinojo iš draugų. Taigi, galima teigti, jog įmonės strategija neskirti daug lėšų reklamai yra veiksminga, kadangi reklamos vaidmuo suteikiant informaciją tikslinei rinkai nėra itin svarbus (atsakydami į klausimą reklamą pasirinko tik 9 proc. tyrimo dalyvių).

### Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos apie UAB „Telenas“ šaltinį

Atsakymo variantas	Respondentų skaičius	Respondentai (proc.)
Iš reklamos;	3	8,57
Iš draugų;	21	60,00
Radau pats / pati;	6	17,14
Kita	5	14,29
Viso	35	100,00

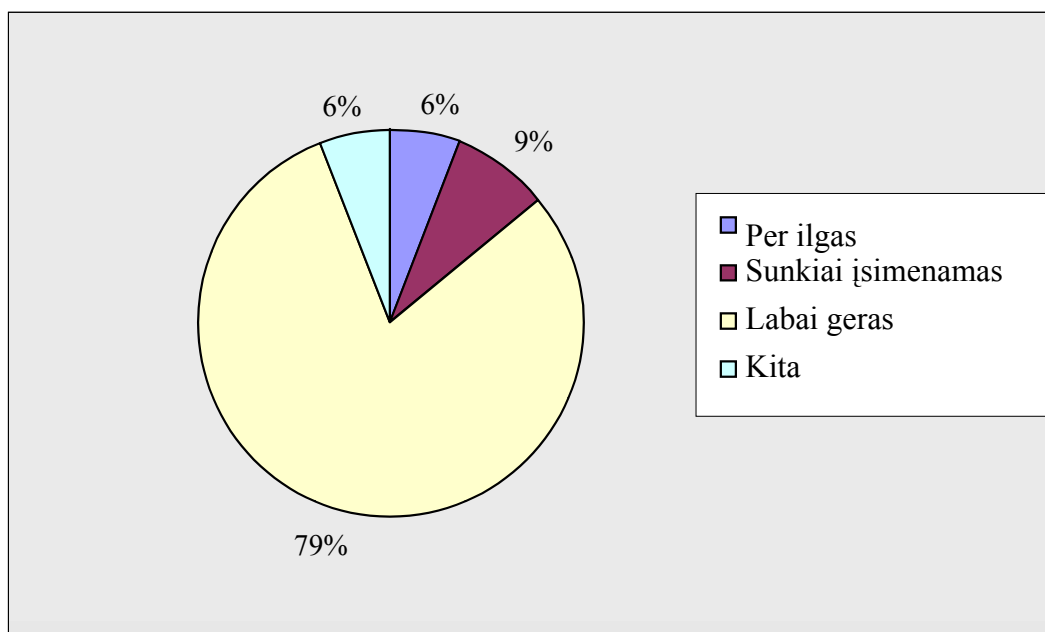
Dauguma aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų informaciją apie UAB „Telenas“ veiklą gavo iš draugų (žr. 25 pav.).

Nuo miškų ūkio paslaugų įmonių pavadinimų logiškumo, aiškumo bei veiklos apibūdinimo prasideda platesnio privataus ir valstybinio miškų ūkio sektoriaus įvaizdžio formavimas, todėl sekančiu tyrimo anketos klausimu UAB „Telenas“ paslaugų vartotojų buvo teiraujamosi nuomonės apie UAB „Telenas“ pavadinimą. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 26 paveiksle.



**25 pav.** Respondentų pasiskirstymo pagal informacijos apie UAB „Telenas“ šaltinį ir išsilavinimo priklausomybę

Kaip atskleidžia paveikslas, didžiosios dalies tyrimo dalyvių nuomone (79 proc.), UAB „Telenas“ pavadinimas yra labai geras. 9 proc. respondentų nurodė, jog bendrovės pavadinimas yra sunkiai išsimenamas, o po 6 proc. tyrimo dalyvių pasirinko atsakymų variantus „per ilgas“ ir „kita“. Respondentų nuostatų dėl bendrovės pavadinimo priklausomybė nuo amžiaus atsispindi 19 lentelėje.



26 pav. Respondentų nuostatos dėl UAB „Telenas“ pavadinimo

19 lentelė

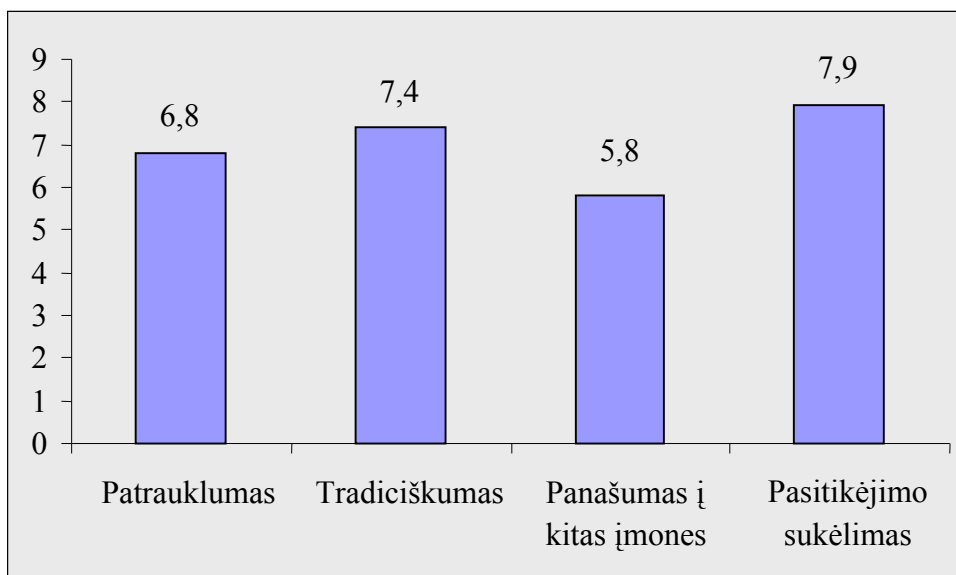
### Respondentų nuostatų dėl UAB „Telenas“ priklausomybė nuo amžiaus

Atsakymų variantai	Per ilgas	Sunkiai išsimenamas	Labai geras	Kita	Viso:
Iki 20 metų	0	0	1	0	1
21-30 metų	1	0	4	1	6
31-40 metų	0	0	17	0	17
41-50 metų	0	2	6	1	9
51-60 metų	1	1	0	0	2
Viso:	2	3	28	2	35

Pastebima, jog 17 iš 28 tyrimo dalyvių, nurodžiusių, jog UAB „Telenas“ pavadinimas yra labai geras, priklauso 31-40 metų amžiaus grupei.

Sekančiu tyrimo anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti UAB „Telenas“ pagal tam tikras charakteristikas. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 27 paveiksle.

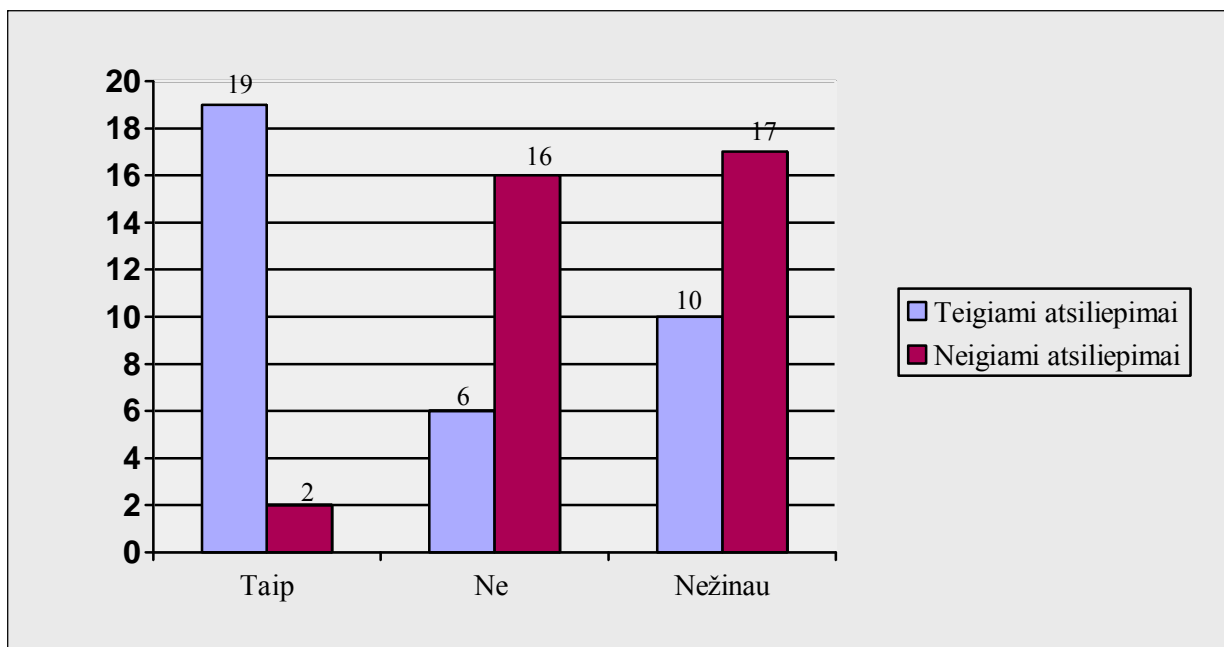




**27 pav.** UAB „Telenas“ veiklos įvertinimas pagal tam tikras charakteristikas

Pastebima, jog UAB „Telenas“ veikla kelia pasitikėjimą, o taip pat yra tradiciška miškų ūkio įmonė. Kitos šiame anketos klausime pateiktos charakteristikos – patrauklumas bei panašumas į kitas įmones – taip pat buvo įvertintos gana aukštais balais.

Vienuoliktuoju ir dvyliktuoju tyrimo anketos klausimais UAB „Telenas“ paslaugų vartotojų teirautasi, ar jiems teko girdėti teigiamų ir neigiamų atsiliepimų apie bendrovės veiklą. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 28 paveiksle.



**28 pav.** Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atsiliepimus iš draugų

Nustatyta, jog net 54 proc. tyrimo dalyvių iš draugų girdėjo teigiamų atsiliepimų apie UAB „Telenas“ veiklą. Ir tik 2 respondentai (6 proc.) girdėjo neigiamų atsiliepimų apie bendrovės veiklą.

Siekiant nustatyti, ar įmonės paslaugų vartotojų nuomone, UAB „Telenas“ pakanka reklamos, į tyrimo instrumentą buvo integruotas tryliktasis klausimas. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 20 lentelėje. Pastebima, jog net 60 proc. tyrime dalyvavusių UAB „Telenas“ paslaugų vartotojų teigimu, bendrovei reklamos nepakanka.

20 lentelė

### Respondentų nuomonė dėl UAB „Telenas“ reklamos pakankamumo

Atsakymų variantai	Taip	Ne	Nežinau	Viso
Fizinis asmuo	5	20	8	33
Juridinis asmuo	1	1	0	2
Viso	6	21	8	35

Kadangi tyrime dalyvavo daugiausiai fiziniai asmenys, tai ir pastarąjį atsakymo variantą dėl reklamos nepakankamumo daugiausia nurodė jie.

Sekančiu tyrimo anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kaip UAB „Telenas“ paslaugų vartotojai vertina klientų aptarnavimo lygį. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 21 lentelėje.

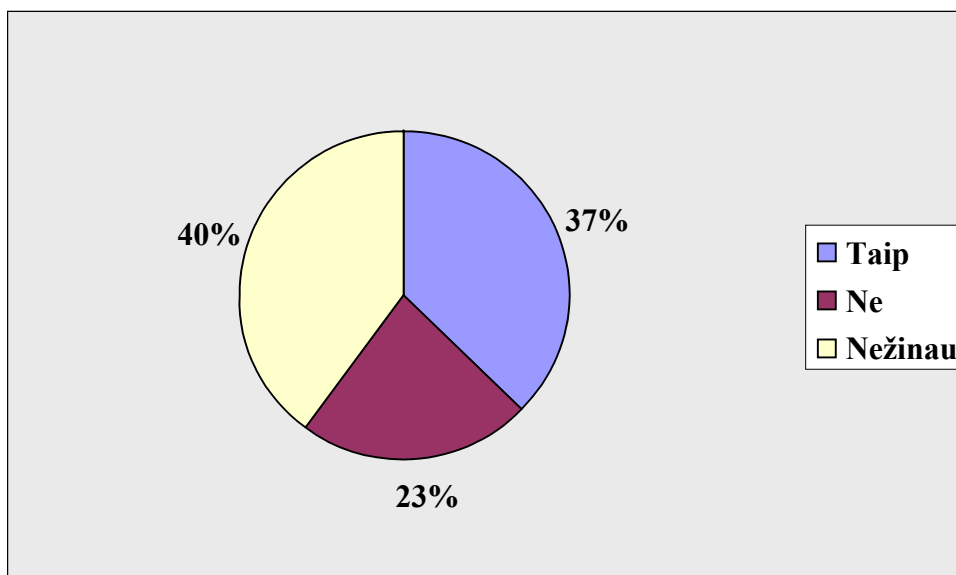
21 lentelė

### Respondentų nuomonės dėl UAB „Telenas“ aptarnavimo pasiskirstymas

Atsakymų variantai	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai	Nežinau	Viso
Respondentų sk.	8	11	9	1	0	6	35
Respondentų proc.	22,86	31,43	25,71	2,86	0,00	17,14	100

Dauguma tyrimo dalyvių UAB „Telenas“ klientų aptarnavimą įvertino gerai (31,43 proc.) arba vidutiniškai (25,71 proc.). Nei vienas iš tyrimo dalyvių UAB „Telenas“ klientų aptarnavimo neįvertino labai blogai.

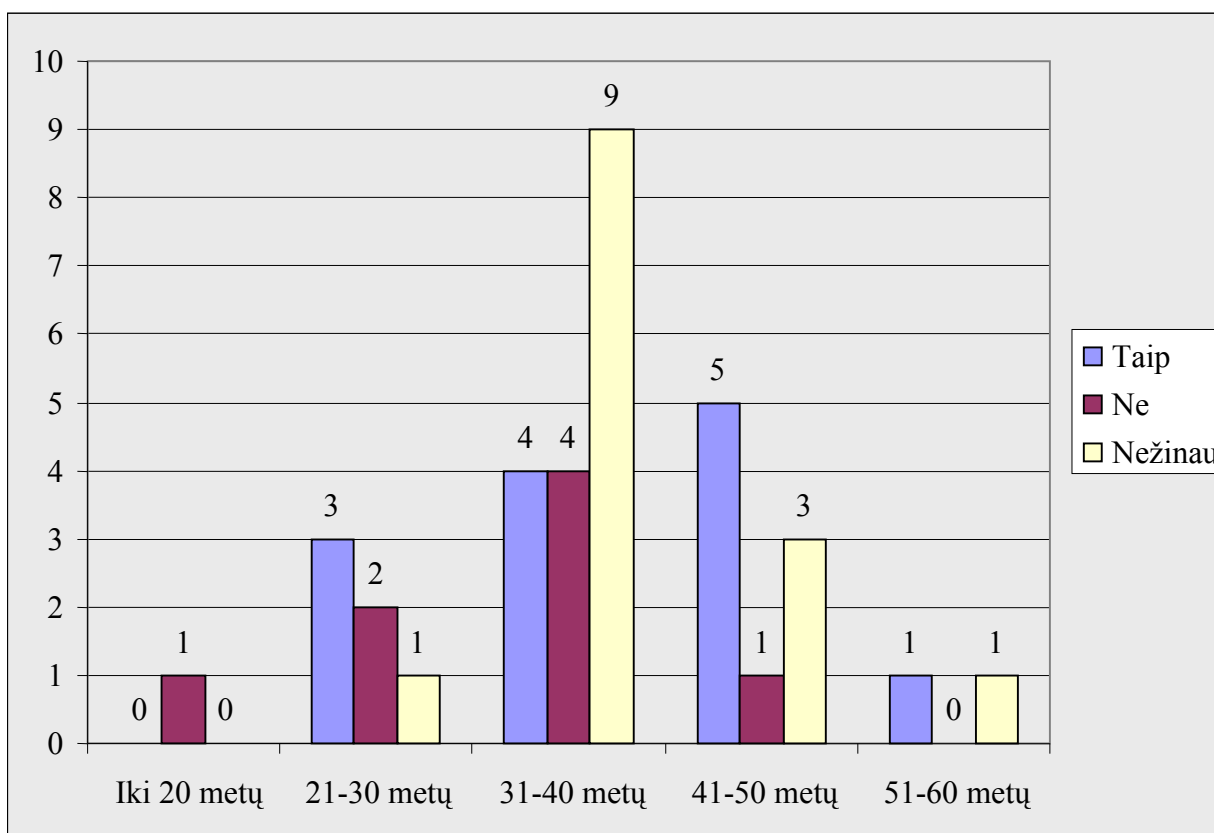
Penkioliktajame tyrimo instrumento klausime buvo suformuluota hipotetinė prielaida, jog pakils UAB „Telenas“ paslaugų kaina. Tyrimo dalyvių buvo teiraujama, ar tokiu atveju jie naudotųsi bendrovės teikiamomis paslaugomis. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 29 paveiksle.



**29 pav.** Respondentų nuostatos dėl naudojimosi UAB „Telenas“ paslaugomis, pakilus jų kainai

Kaip atskleidžia paveiksle pateikiamas rezultatų pasiskirstymas, didžioji dalis tyrimo dalyvių (40 proc.) nežino, ar naudotūsi UAB „Telenas“ paslaugomis pakilus jų kainai.

Daugiausia respondentų, kurie teigė, jog naudotūsi bendrovės paslaugomis yra 41-50 metų amžiaus (žr. 30 pav.).



**30 pav.** Respondentų nusiteikimo naudotis UAB „Telenas“ paslaugomis, pakilus jų kainai, ir respondentų amžiaus priklausomybė

Siekiant nustatyti esmines UAB „Telenas“ įvaizdžio tobulinimo kryptis, į tyrimo anketą buvo integruotas šešioliktasis klausimas. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 22 lentelėje.

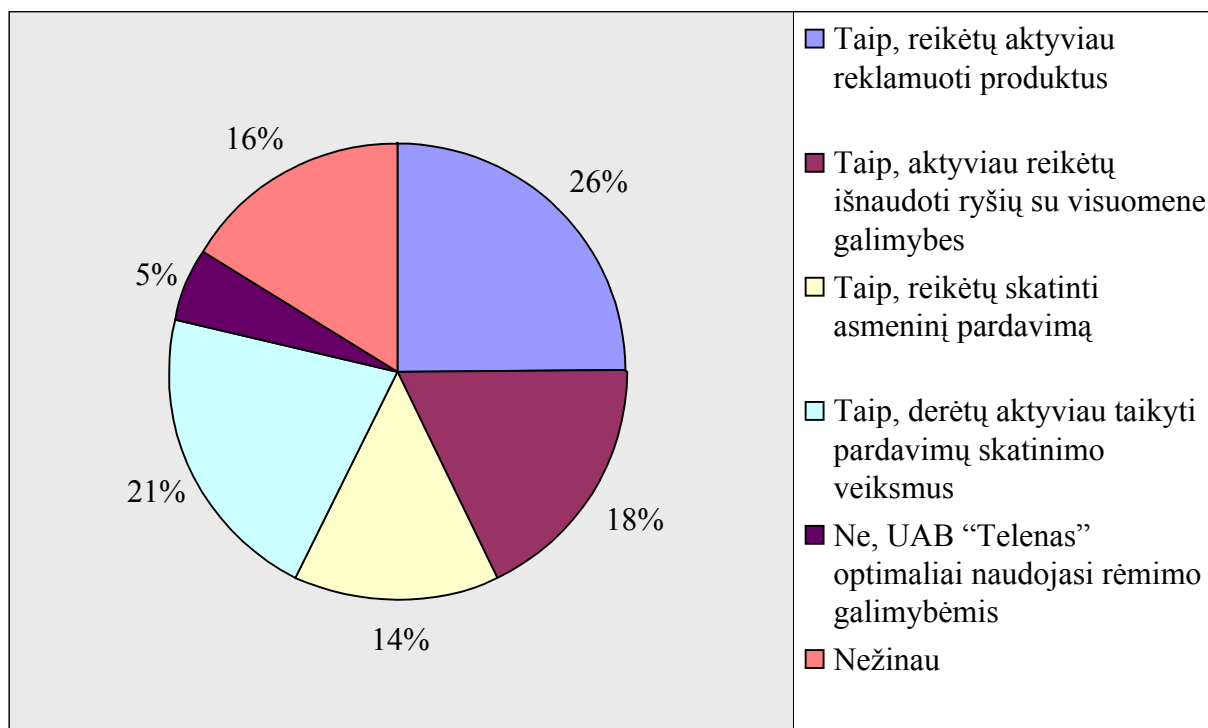
22 lentelė

### Tyrimo dalyvių rekomendacijos UAB „Telenas“ įvaizdžio tobulinimui

Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Respondentai (proc.)
Įdiegti klientų lojalumo programą	7	20,00
Įmonės veikloje įdiegti santykių marketingą	6	17,14
Dažniau dalyvauti įvairiose parodose	12	34,29
Kita	10	28,57
Viso	35	100,00

Pastebima, jog siekiant tobulinti UAB „Telenas“ įvaizdį, tikslinga būtų įdiegti klientų lojalumo programą, santykių marketingą bei dažniau dalyvauti įvairiose parodose.

Paskutiniu tyrimo anketos klausimu buvo siekiama identifikuoti esmines UAB „Telenas“ rėmimo veikslių tobulinimo kryptis. Atsakymų į šį tyrimo klausimą pasiskirstymas atsispindi 31 paveiksle.



31 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl UAB „Telenas“ rėmimo veikslių tobulinimo

18 proc. tyrimo dalyvių nurodė, jog bendrovė optimaliai naudojasi rėmimo galimybėmis. Tačiau, siekiant formuoti palankesnę UAB „Telenas“ įvaizdį vartotojų sąmonėje, būtina atlikti šiuos rėmimo veiksmų tobulinimus: 1) aktyviau reklamuoti produktus (26 proc.); 2) aktyviau taikyti pardavimų skatinimo veiksmus (21 proc.); 3) skatinti asmeninį pardavimą (14 proc.).

### 3.7. UAB „Telenas“ finansų valdymo vertinimas

Prieš pradėdant analizuoti UAB „Telenas“ finansinius rodiklius, tikslinga trumpai apžvelgti bendrovės gamybos apimtis bei pardavimus. 2004m. įmonė pagamino ir pardavė 6 namelius, 2005m. – 14 namelių, o 2006m. šis rodiklis padidėjo iki 22. Didėjantį užsakymų skaičių galima sieti su kaimo turizmo plėtra Lietuvoje. Vertinant medienos pramonės sektoriaus plėtros perspektyvas pagal Jungtinių Tautų studiją iki 2020 m., numatoma, kad medienos pramonės produktų gamyba ir suvartojimas (pjautinė mediena, medienos plokštės, popieriaus ir kartono produktai) Europoje didės (Švetkauskas, 2005). Šiuo metu UAB „Telenas“ gamybos apimtys nėra didelės, tačiau tikimasi, kad po poros metų bendrovė gamins po vieną rąstų namą per savaitę ir joje dirbs apie 50 žmonių.

Bendrovės pardavimų apimtys 2004-2006m. didėjo (žr. 23 lentelė).

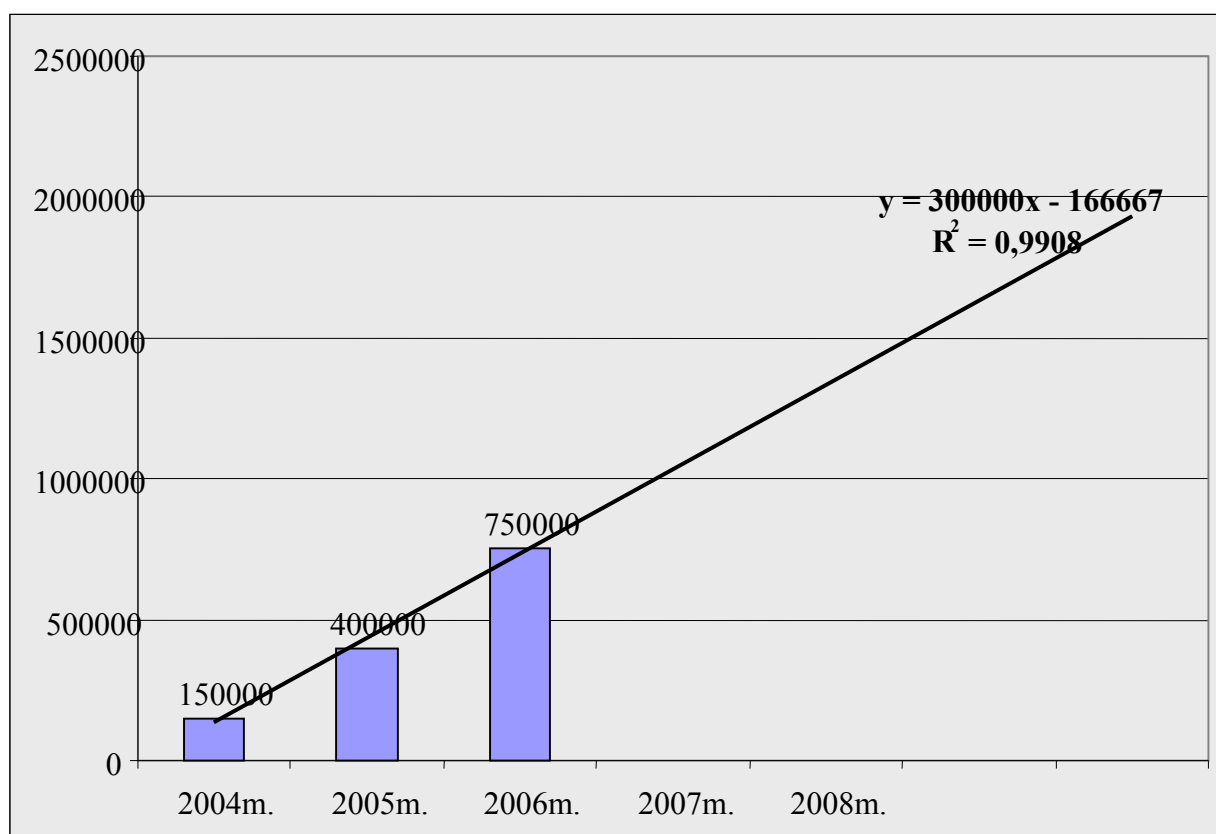
23 lentelė

#### UAB „Telenas“ pardavimų apimčių dinamika 2004-2006m.

Metai	2004m.	2005m.	2006m.
Pardavimai, Lt.	150000	400000	750000
Pardavimų pokytis, proc.	0	62,5	46,67

Remiantis 23 lentelėje pateiktais pardavimų dinamikos duomenimis, trendo metodu galima atlikti prognozę 2007 ir 2008m. (žr. 32 pav.).

Atlikta UAB „Telenas“ pardavimų prognozė trendo metodu, atskleidžia, jog 2007m. prognozuojami pardavimai siekia 1033333Lt., o 2008m. – 1333333Lt. Kadangi prognozės R koeficientas yra labai aukštas (siekia net 0,9908), šios prognozės yra labai tikėtinos.



32 pav. UAB „Telenas“ pardavimų prognozė 2007-2008m.

Pelningumo rodikliai yra pagrindiniai rodikliai, kuriais remiamasi atliekant finansinę analizę. 24 lentelėje pateikiamos akcinio kapitalo pelningumo, turto pelningumo, grynojo bei bendrojo pelningumo skaičiavimo formulės, o taip pat šie apskaičiuoti UAB „Telenas“ pelningumo rodikliai.

24 lentelė

UAB „Telenas“ pelningumo rodiklių reikšmės (proc.)

Rodiklis	Formulė	2006m.	2005m.
Akcinio kapitalo pelningumas (nuosavybės grąža)	$\frac{\textit{Grynasis \cdot pelnas}}{\textit{Akcinis \cdot kapitalas}}$	18,35	13,94
Turto pelningumo rodiklis (turto grąža)	$\frac{\textit{Grynasis \cdot pelnas}}{\textit{Visas \cdot turtas}}$	7,74	6,70
Grynasis pelningumas	$\frac{\textit{Grynasis \cdot pelnas}}{\textit{Pardavimai}}$	18,81	16,10
Bendras pelningumas	$\frac{\textit{Bendras \cdot pelnas}}{\textit{Pardavimai}}$	24,62	22,01

Apskaičiuota akcinio kapitalo pelningumo grąža atskleidžia, jog 2006 metais kiekvienas akcinio kapitalo litas davė 18,35 ct. pelno, o 2005 metais vienas akcinio kapitalo litas davė 13,94 ct. pelno.

Mokumo arba likvidumo rodikliai apibūdina firmos finansinį patikimumą. Likvidumo rodikliai parodo, ar įmonė pajėgs apmokėti savo įsipareigojimus, pasibaigus terminui. 25 lentelėje pateikiamos bendrojo padengimo koeficiento bei greitojo arba kritinio padengimo koeficiento skaičiavimo formulės bei apskaičiuotos šių rodiklių reikšmės UAB „Telenas“.

25 lentelė

### UAB „Telenas“ likvidumo rodiklių reikšmės

Rodiklis	Formulė	2006m.	2005m.
Bendrojo padengimo koeficientas	$\frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$	0,78	2,27
Greitojo arba kritinio padengimo koeficientas	$\frac{\text{Trumpalaikis turtas} - \text{atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$	0,51	1,66

UAB „Telenas“ bendrojo padengimo koeficientas per 2006m. sumažėjo. Kadangi 2005 metais bendrojo padengimo koeficientas buvo didesnis, UAB „Telenas“ situacija buvo saugesnė. O 2006m. šis koeficientas buvo kritinio lygio, kadangi buvo žemesnis nei rekomenduojamas Vakarų Europos šalyse. Greitojo arba kritinio padengimo koeficientas per finansinius metus taip pat sumažėjo (daugiau nei trigubai). 2005m. kritinio padengimo koeficientas buvo didesnis nei 1, tačiau 2006m. šis rodiklis tesiekė 0,51, kas atskleidžia, jog įmonės situacija yra rizikinga.

26 lentelėje pateikiamos skolos – nuosavybės santykio bei skolos koeficiento skaičiavimo formulės bei apskaičiuotos šių rodiklių reikšmės UAB „Telenas“.

26 lentelė

### UAB „Telenas“ finansų struktūros rodiklių reikšmės

Rodiklis	Formulė	2006m.	2005m.
Skolos - nuosavybės santykis	$\frac{\text{Įsipareigojimai}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$	1,47	0,82
Skolos koeficientas	$\frac{\text{Įsipareigojimai}}{\text{Turtas}}$	0,59	0,45

Turint omenyje, jog pageidautina, kad maždaug pusė visų finansavimo šaltinių būtų skolinami, 2005m. skolos-nuosavybės santykis buvo priimtinesnis. 2006m. šis rodiklis beveik 3 kartus viršijo pageidaujamą šio rodiklio reikšmę. Skolos koeficientas analizuojamu laikotarpiu nebuvo aukštas; 2006m. šio rodiklio reikšmė buvo priimtina įmonės savininkų požiūriu, o 2005m. šio koeficiento reikšmė buvo priimtina kreditorių požiūriu.

27 lentelėje pateikiamos ilgalaikio turto apyvartumo, viso turto apyvartumo, atsargų apyvartumo ir pirkėjų skolų apmokėjimo laiko skaičiavimo formulės bei apskaičiuotos šių rodiklių reikšmės UAB „Telenas“.

27 lentelė

#### UAB „Telenas“ turto panaudojimo efektyvumo (apyvartumo) rodiklių reikšmės

Rodiklis	Formulė	2006m.	2005m.
Ilgalaikio turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Ilgalaikis turas}}$	0,49	0,50
Viso turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Visas turas}}$	0,41	0,42
Atsargų apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimai}}{\text{Atsargos}}$	7,27	9,09
Pirkėjų skolų apmokėjimo laikas	$\frac{\text{Pirk. įsiskolinimas}}{\text{Pardavimai} / 360}$	3,99	29,52

Apskaičiuotas ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis atskleidė, jog 49 ct. pardavimų tenka vienam aktyvų litui. Kadangi aukštesnė šio rodiklio reikšmė yra pageidautina, UAB „Telenas“ situacija ilgalaikio turto apyvartumo aspektu 2006m. buvo geresnė. Viso turto apyvartumo rodiklis taip pat buvo palankesnis 2005. Turimo turto atsargos daugiau apyvartų atliko 2005m.. Tačiau pirkėjų skolų apmokėjimo laikas trumpesnis buvo 2006m.



## 4. UAB „TELENAS“ ORGANIZAVIMO IR VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS

### 4.1. Pagrindinių UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo problemų identifikavimas

Tiriamajoje darbo dalyje atliktas UAB „Telenas“ veiklos organizavimo ir valdymo įvertinimas, atskleidė, jog UAB „Telenas“, kaip ir kiekviena įmonė, turi problematiškų sričių, taigi, šiame poskyriuje yra išskirti taisytinai bendrovės organizavimo ir valdymo sistemos aspektai:

- 1) Vienas svarbesnių rūpesčių – gaminių teisinė apsauga. UAB „Telenas“ dirba tokiomis sąlygomis, kai apsaugoti produkciją nuo padirbinėjimo labai sunku. Sukūrus naują gaminių tuojau pat jį nukopijuoja konkurentai ir gamina kaip savo. Pakeičia kokią nereikšmingą detalę, o svarbiausius konstrukcinius ir dizaino sprendimus – pasisavina.
- 2) Įmonės strategija grindžiama įsitvirtinimu Lietuvoje, tačiau UAB „Telenas“ visiškai neieško galimybių įsitvirtinti užsienio rinkose.
- 3) Analizuojant organizacinę įmonės valdymo struktūrą pasigendama įmonės finansų padalinio.
- 4) Personalo valdymo problemos:

Analizuojama bendrovė itin daug dėmesio skiria personalo valdymo tobulinimui, tačiau greita įmonių plėtra ir įmonių sugebėjimas prisitaikyti prie nuolatinių rinkos pokyčių lenkia universitetų pokyčius. Dėl šių priežasčių UAB „Telenas“ trūksta kvalifikuotų specialistų.

**Personalo vertinimo sistemos trūkumai.** Profesinės veiklos vertinimas – tai procesas, apimantis nuolatinių pasitarimų rengimą įmonėje, norint apsvarstyti ir įvertinti ankstesnę pavaldinių profesinę veiklą ir numatyti ateities planus ir galimybes. Sveikintina tai, kad UAB „Telenas“ savo darbuotojus vertina periodiškai, t.y. du kartus per metus, rengdama pokalbius su jais ir numatydamą tolimesnes darbuotojų perspektyvas. Tačiau neretai jaučiamas vadovų teigiamas ar neigiamas nusistatymas prieš pavaldinį, todėl rekomenduotina kiek reformuoti UAB „Telenas“ darbuotojų vertinimo sistemą. Darbuotojus įvertina tik vienas žmogus, kuris gali būti teigiamai arba neigiamai nusiteikęs šių darbuotojų atžvilgiu ir todėl labai sunku išvengti šališko individualaus vertinimo.

**Personalo mokymo ir tobulinimo problemos.** Abejonių, jog UAB „Telenas“ personalo ugdymas yra planuojamas, nekyla, tačiau tai dar neužtikrina sėkmingo darbuotojų mokymo, kadangi prieš kažką planuojant, visų pirma būtina įvertinti poreikius. Ir nors neretai mokymo poreikiai atrodo akivaizdūs, bendrovė vis tiek turėtų išanalizuoti, kokių reikia specifinių žinių ir įgūdžių, kad būtų pasirinktas tinkamas mokymo būdas. Atliekant kiekvieno darbuotojo mokymo poreikių analizę, galima būtų pastebėti tuos darbo aspektus, kuriuos galima patobulinti, arba

neišnaudojamą įgūdžių potencialą. UAB “Telenas” vykdomų seminarų temos parenkamos suderinus vadovų bei darbuotojų poreikius, tačiau visiškai neatsižvelgiama į tai, kaip ateityje gali pasikeisti organizacija. Atlikus mokymo poreikių analizę galima pereiti prie mokymo proceso projektavimo – šiam procesui UAB “Telenas” skiria labai daug dėmesio, tačiau problema ta, jog mokymo proceso projektavimas atliekamas nenustačius poreikių. Suprojektavus mokymo procesą UAB “Telenas” įgyvendinamas mokymas, tačiau būtent čia ir vėl atsisakoma vieno iš mokymo ir tobulinimo proceso etapų – veiksmingumo patikrinimo. Be jau minėtų aspektų, įmonės personalo mokymo ir tobulinimo procesuose pasigendama mokymo metodų įvairovės.

***Komandinio darbo ugdymo stoka.*** Komandinis darbas įmonėje ugdomas “įkopti į viršūnę ir išsilaikyti aukštumoje” komandų ugdymo kursais, tačiau būtų galima ir kitokiais metodais mokyti darbuotojus dirbti komandoje.

***Individualių darbuotojų karjeros siekių nepaisymas.*** Bendrovės ugdymo poreikiai yra derinami daugiau su organizacijos reikmėmis, tačiau nepakankamai atsižvelgiama į individualių darbuotojų karjeros planus.

***Teorinių ir praktinių mokymų nederinimas.*** Verta paminėti, jog UAB “Telenas” personalo ugdymo procesuose didžiausią dėmesį skiria teoriniam mokymui, todėl būtų galima aktyviau teorinius mokymus papildyti praktiniais mokymais.

- 5) UAB „Telenas“ siekia formuoti vartotojui patrauklios įmonės įvaizdį, tačiau šio tikslo siekiama per menkai naudojantis marketingo priemonėmis.
- 6) Įmonės veikla pelningumo, likvidumo, finansų struktūros bei turto panaudojimo efektyvumo aspektais buvo sėkmingesnė 2005m. negu 2006m. Be to, įmonė technologiniu požiūriu yra atsilikusi nuo vakarų Europos įmonių, vidutiniškai darbo našumas keleta kartų mažesnis palyginus su panašiomis ES įmonėmis. Lietuvoje didėja energijos išteklių kainos, be to, prognozuojama, kad kokybiškos medienos (rašto) kainos Lietuvoje, augant jos suvartojimui, didės.

Šių problemų sprendimui būtinos ekonomiškai pagrįstos ir vadybine prasme realios UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo tobulinimo kryptis.

#### **4.2. UAB “Telenas” organizavimo ir valdymo tobulinimo kryptys**

- 1) Diegti priemonės apsaugančias nuo gaminių technologinių, konstrukcinių elementų plagijavimo;
- 2) Įmonei rekomenduojama aktyviau ieškoti partnerių užsienio šalyse, kadangi netikslinga apsiriboti tik vietine rinka.

Taikant žemų kaštų strategiją, padidėja tikimybė, jog bendrovė įgis daugiau klientų tarptautinėje rinkoje, bendrovei rekomenduotina taikyti žemų kaštų strategiją. Minėtą strategiją UAB „Telenas“ būtina taikyti ir dėl to, jog didžiausi bendrovės konkurentai taip pat gana aktyviai plėtoja bendradarbiavimą su užsienio tinklais ir gali įgyti potencialą, siūlyti rąstines konstrukcijas žemesne kaina. Šią strategiją įmonė turėtų taikyti dėl to, jog medienos sektoriuje, galimybė manevruoti kaina, lemtų dar didesnę konkurencinį pranašumą rinkoje.

Kadangi kaštų mažinimas įmanomas iki tam tikros ribos, ateityje įmonei rekomenduojama pereiti prie diferencijavimo arba pozicionavimo tam tikras vertės strategijos, koncentruojantis ties tam tikromis prekės savybėmis (aukšta kokybe) ir pozicijuojantis prekių savybių išskirtinę vertę. Diferencijavimo strategija akcentuoja prekės unikalumą. Taikant diferencijavimo strategiją akcentuojamas tinkamas vartotojų segmentavimas. UAB „Telenas“ išskirdamas du esminius rinkos segmentus (vidaus ir užsienio rinką), priklausomai nuo rinkos poreikių, daugiau ar mažiau adaptuoja savo produkciją.

Funkcinę gamybos strategiją organizacijoje, atsižvelgiant į aplinkos reikalavimus galima būtų suformuluoti taip: diegti naujausius kokybės standartus bei siekti kuo mažesnės aplinkos taršos. Bendrovei taip pat būtina organizuoti gamybos procesus taip, kad būtų užtikrintos minimalios gamybos sąnaudos. Žmoniškųjų išteklių valdymo strategija organizacijoje yra efektyvi, tačiau jai tobulinti, rekomenduojama aktyviau planuoti organizacijos darbuotojų karjerą bei ugdyti personalą. Organizacijos finansų strategiją galima būtų grįsti investicijų į žmoniškuosius išteklius didinimu.

Konkrečiu atveju strategijos įgyvendinimo procesas turėtų būti interpretuojamas kaip projektinė veikla: 1) strategijos įgyvendinimo galimybių įvertinimas (suderinamumo su pirminėmis ir antrinėmis suinteresuotomis šalimis įvertinimas); 2) UAB „Telenas“ darbuotojų supažindinimas su laukiamais pokyčiais strategijos įgyvendinimo metu (esmės ir tikslų pristatymas įmonės darbuotojams; darbuotojų nuomonių ir pasiūlymų strategijos įgyvendinimui tyrimo atlikimas; tyrimo rezultatų įvertinimas; tolesnis projekto įgyvendinimo planavimas); 3) technologinis modernizavimas; 4) žaliavų tiekėjų atranka; 5) žmoniškųjų išteklių paruošimas strategijos įgyvendinimui (atsakomybės ir funkcijų personalui perdavimas).

- 3) Organizacinės struktūros problematiškumo aspektams spręsti įmonei rekomenduojama įsteigti finansų padalinį įmonėje. Tam, kad būtų patobulinta UAB „Telenas“ organizacinė valdymo struktūra būtina suformuoti vidinę organizacijos struktūrą su atskirais atsakomybės centrais. Siekiant suformuoti tinkamą vidinę organizacijos struktūrą, rekomenduojama išskirti pajamų, sąnaudų pelno ir investicijų valdymo centrus, kurie būtų atsakingi už

atskirus organizacijos valdymo procesus. Tinkamai įdiegta vidinė struktūra leis UAB „Telenas“ pamatyti tikrąją įmonės padėtį, įvertinti atskirų jos padalinių veiklos efektyvumą, nustatyti, ar racionaliai naudojamas įmonės turtas, ar pasiteisina jos veiklos išlaidos ir kaip jas būtų galima sumažinti. Nors tokio idealo pasiekti neįmanoma arba paprasčiausiai būtų per brangu, vis dėl to bendrovei reikėtų apskaičiuoti svarbiausius pajamų uždirbimo veiksnius. Norint racionaliai valdyti pelną, būtina numatyti kokio dydžio sąnaudos tenkina įmonę. Ypač tai reikšminga, kai kalbama apie padalinius, kurių indėlių į pajamų uždirbimą nustatyti labai sudėtinga, ir tenka skirti ne pajamų ar pelno, bet sąnaudų centrus. Numatyta vidinė struktūra yra itin glaudžiai susijusi su valdymo apskaita ir jos diegimui būtina aukšta darbuotojų kvalifikacija bei itin geras organizacijos veiklos išmanymas.

- 4) Personalo orientavimo sistema turi būti tobulinama dėl didelės personalo kaitos bendrovėje, tačiau personalo orientavimo sistemos tobulinimas kaitos nesumažintų. Todėl tinkamiausias sprendimas, būtų personalo kaitos mažinimas užtikrinant darbuotojams geresnes darbo sąlygas, taip didinant jų pasitenkinimą darbu bei lojalumą įmonei. Darbuotojų pasitenkinimo skatinimas bei lojalumo įmonei didinimas gali būti pasiektas įmonėje įdiegiant vidinę rinkodarą. Jei UAB „Telenas“ tenkins darbuotojų poreikius ir taip pakels personalo pasitenkinimo bei lojalumo lygį, darbuotojai bus suinteresuoti pasilikti įmonėje ilgą laiką ir todėl UAB „Telenas“ sumažės kandidatų verbavimo sąnaudos.

Rekomenduotina į darbuotojų vertinimo formą įtraukti klausimus, susijusius su tuo, ką darbuotojas padarė per metus arba pusmetį, su kokiais sunkumais susidūrė, kaip įveikė visas kliūtis, kokių žinių ir įgūdžių pritrūko, koks planas buvo praeitiems metams ir ką jis pasiekė, kokie planai yra būsimiems metams, karjeros vystymosi planas, kas yra būtina įvairiems uždaviniams ir užduotims įvykdyti.

UAB „Telenas“ vykdomų seminarų temas parenkamos suderinus vadovų bei darbuotojų poreikius, tačiau visiškai neatsižvelgiama į tai, kaip ateityje gali pasikeisti organizacija. Todėl, visą mokymo poreikių analizę reikėtų pradėti nuo ilgalaikių ir trumpalaikių UAB „Telenas“ tikslų, kurie galėtų paveikti mokymo poreikius. Darbuotojų mokymo poreikių analizę rekomenduotina skirti vadovui, kadangi jis gali nustatyti organizacijos vystymo problemas ir nustatyti darbo žinių ir įgūdžių trūkumus. Be to, jo idėjos ir sprendimai organizacijoje yra vertinami ir gerbiami. Mokymo poreikių analizei rekomenduotina naudoti klausimynus su atsakymų variantais ar be jų, kuriuos būtų galima pateikti kartu su vertinimo anketomis. Taigi, UAB „Telenas“ būtina atidžiau analizuoti įmonės personalo mokymo poreikius, nes taip bus užtikrintos kryptingos ir tikslingos investicijos į mokymą ir ugdymą, be to mokymo indėlis į organizacijos augimą ir sėkmę taps aiškesniu.

Rekomenduotina labiau mokyti darbuotojus dirbti komandoje, kadangi darbuotojai dirba suformuotose komandose (padalinio darbuotojai šiuo atveju yra laikomi kaip viena komanda). Pavyzdžiui, trumpais pratimais būtų galima pateikti gero ir blogo darbo komandoje pavyzdžius, - šitaip būtų skiepijamas teisingas darbuotojų požiūris į komandinį darbą. Be to, būtų galima skirti laiko mokant darbuotojus išklaudyti vienas kitą ir padėti vienas kitam.

Bendrovės mokymo ir tobulinimo poreikiai yra derinami daugiau su organizacijos reikmėmis, tačiau nepakankamai atsižvelgiama į individualių darbuotojų karjeros planus. Todėl rekomenduotina daugiau dėmesio skirti karjeros valdymui, kadangi tai, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, turi įtakos darbuotojo nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai.

Verta paminėti ir tai jog būtų galima aktyviau derinti teorinius mokymus papildyti praktiniais mokymais. Rekomenduotini personalo mokymo etapai yra šie: 1) teoriniai mokymai; 2) praktiniai mokymai (I); 3) tolesnis teorinis mokymas; 4) praktinis mokymas (II); 5) įgūdžių formavimas ir lavinimas; 6) praktinis mokymas (III). Pagrindinis šių pavaizduotų mokymo etapų akcentas yra tas, jog UAB „Telenas“ rekomenduojama nuolat derinti teorinius mokymus su praktiniais, - t.y. teorinius mokymus derinti su praktinių užduočių sprendimu.

- 5) Siekiant tobulinti UAB „Telenas“ įvaizdį, tikslinga būtų įdiegti klientų lojalumo programą, santykių marketingą bei dažniau dalyvauti įvairiose parodose. Taip pat būtina atlikti šiuos rėmimo veiksmų tobulinimus: 1) aktyviau reklamuoti produktus; 2) aktyviau taikyti pardavimų skatinimo veiksmus; 3) skatinti asmeninį pardavimą.

Rąstinių namų ar vasarnamių mada Europoje įsisiūbavo prieš penketą metų. Augant konkurencijai Europoje, gamintojai ieško būdų, kaip mažinti gamybos išlaidas. Vienas būdų - perkelti gamybą į tas šalis, kur pigesnė darbo jėga ir žaliavos, tačiau galima garantuoti gerą darbo kokybę. Lietuvoje įvairios konstrukcijos rąstinius namus gamina ir montuoja nemažai bendrovių ir didžiąją dalį produkcijos išvežą į Norvegiją, Švediją ar Vokietiją, kadangi už gaminį galima gauti keleriopai daugiau, negu Lietuvoje. Ypač užsienyje vertinami rankomis tašytų rąstų namai, nors jie ir brangesni už staklėmis tekintų rąstų namus. Atsižvelgiant į tai, jog įmonės pelno gavimą finansiniais metais apribojo veiklos sąnaudos, įmonei rekomenduojama mažinti ryšių, nuomos bei degalų sąnaudas.

Apibendrinant išdėstytus teiginius numatomos tokios esminės organizavimo ir valdymo problemų sprendimo kryptys pateikiamos 28 lentelėje.

**UAB „Telenas“ organizavimo ir valdymo problemų sprendimo kryptys**

<b>Nr.</b>	<b>Priemonių planas</b>	<b>Įvykdymo terminas</b>	<b>Atsakingas asmuo</b>
1.	6 valandų kursai "Reklamos psichologija: emocinių veiksnių, lemiančių vartotojo elgseną, išvalga	2007m.	Marketingo skyriaus vadovas
2.	6 val. kursai "Efektyvus komandos valdymas"	2007m.	Gamybos ir statybos skyriaus vadovas
3.	8val. kursai "Komandinis darbas: bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje	2007m.	Cecho ir statybos darbų meistrai
4.	Organizuoti išsigijimą ir įsisavinimą keturpusio Profimat 23"	2007m.	Įmonės vadovas
5.	Įsigyti "Vid" konvekcinę medžio džiovyklą ir katilinę su Hilderbrand ar Gann automatika	2008m.	Įmonės vadovas
6.	Užpatentuoti 5 tipinius projektus	2008m.	Įmonės vadovas
7.	Surasti partnerius Norvegijoje ir organizuoti bendradarbiavimą	2008m.	marketingo skyriaus vadovas
8.	Dalyvauti parodoje "Resta" Vilniuje, pozicionuojant savo gaminius	2008m.	Marketingo skyriaus vadovas

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

**Išanalizavus teorinius ir praktinius naujai įsteigtų įmonių valdymo ir organizavimo vertinimo bei tobulinimo aspektus, galima daryti šias išvadas:**

Skatinant naujų įmonių steigimąsi ir plėtrą, didelis dėmesys skiriamas viešųjų paslaugų verslo plėtojimui, jų kokybės gerinimui, taip pat mokymo, konsultavimo ir kitoms verslumo skatinimo priemonėms, skirtoms regionų ekonominėms ir socialinėms problemoms spręsti. Svarbiausios problemos, su kuriomis susiduria naujai įsteigtos įmonės yra siejamos su teisiniais įmonės steigimo pagrindais, verslo strategijos rengimu, organizacinės struktūros formavimu, personalo valdymu ir organizavimu, marketingo veikla, finansų valdymu bei naujų įmonių subsidijavimu. Kadangi šių problemų pasireiškimo mastai kiekvienoje bendrovėje yra skirtingi, šių problemų svarba darbe nebuvo detalizuojama.

**UAB „Telenas“ veiklos problematika siejama su tokiais problemomis:**

- Gaminių teisine apsauga;
- Įmonės strategija grindžiama įsitvirtinimu Lietuvoje, neieškant galimybių įsitvirtinti užsienio rinkose;
- Darbuotojų vertinimo sistemos trūkumai, mokymo ir tobulinimo problemos, komandinio darbo ugdymo stoka, darbuotojų individualių karjeros siekių nepaisymas;
- Siekiant formuoti vartotojui patrauklios įmonės įvaizdį, per menkai naudojamosi marketingo priemonėmis;
- Įmonė nesinaudojo galima ES struktūrinių fondų pagalba.

**Siekiant spręsti tyrimo metu nustatytas problemas,**

**UAB „Telenas“ rekomenduojama:**

- Apsaugoti gaminius nuo plagijavimo, kadangi priešingu atveju bendrovė gali prarasti konkurencingumą rinkoje;
- Įmonei rekomenduojama aktyviau ieškoti partnerių užsienio šalyse Norvegijoje, Danijoje, Vokietijoje, Ispanijoje.
- Mokymo poreikių analizę reikėtų pradėti nuo ilgalaikių ir trumpalaikių UAB „Telenas“ tikslų, kurie galėtų paveikti mokymo poreikius. Rekomenduotina labiau mokyti darbuotojus dirbti komandoje, kadangi darbuotojai dirba suformuotose komandose. Daugiau dėmesio skirti karjeros valdymui, kadangi tai, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, turi įtakos darbuotojo nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai. Būtų galima aktyviau derinti teorinius mokymus papildyti praktiniais mokymais.

- Siekiant tobulinti UAB „Telenas“ įvaizdį, tikslinga įdiegti klientų lojalumo programą, santykių marketingą bei dalyvauti parodose "Individuali statyba 2008" Klaipėdoje, bei „Resta“ Vilniuje.
- Atsižvelgiant į tai, jog įmonės pelno gavimą finansiniais metais apribojo veiklos sąnaudos, įmonei rekomenduojama mažinti ryšių, nuomos bei degalų sąnaudas.
- Taip pat rekomenduojama įdiegti ir kitas priemones, aprašytas 28 lentelėje.



## LITERATŪRA

- 1) Abramavičius, A., Mikelėnas, V. (1999) *Įmonių vadovų teisinė atsakomybė*. Vilnius.
- 2) Alborovienė, B. (2002) *Marketingas*. Vilnius, VKK leidykla.
- 3) Aleksandravičienė, I. (2004) Įmonės įvaizdis atrankos metu. *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr. 3.
- 4) Andrew, R.K. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
- 5) Andriušenka, J. (2003) Strategic Entrepreneurship: conceptual attitude in management paradigm. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 26.
- 6) Bakanauskienė, I. (1998) Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
- 7) Baker, M. (1992) *Marketing Strategy and Management*. London.
- 8) Barčkutė, O., Mikalauskiene, A. (1999) *Ekonominė informatika*. Vilnius: Aldorija.
- 9) Brazauskienė, R., Brazauskas, S. (1999) *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros Lietuvos teisinės sąlygos*. Vilnius: Eugrimas.
- 10) Brožaitis, H., Nakrošis, V. (2003) Europos Sąjungos regioninės politikos padarinių Lietuvos viešajai administracijai įvertinimas. *Politologija*. Nr. 2.
- 11) Butkus, F.S. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Technika.
- 12) Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. London: MIT Press.
- 13) Časas, R. (2000) Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: KTU I-klā, Nr.2. p.22-35.
- 14) Čeikauskienė, M. (1997) *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: LII.
- 15) Damašienė, V. (2002) *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: ŠU I-klā.
- 16) *Dėl specialių apskaitos dokumentų blankų pardavimo*. [žiūrėta 2006.09.19]. Prieiga per internetą:  
<<http://comments.vmi.lt/pdbw.nsf/0/8a9a7de40c0e868542256b37002abd7f?OpenDocument>>  
>
- 17) Dessler, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- 18) Drucker, P. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- 19) *Europos mažųjų įmonių chartija Valstybių narių patvirtinta Feira Europos Vadovų Tarybos susitikime, 2000 m. birželio 19-20 d.* [žiūrėta 2006.09.20]. Prieiga per internetą:  
<[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/docs/charter\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_lt.pdf)>
- 20) *Europos Sąjungos struktūriniai fondai 2007-2013 m.* [žiūrėta 2007.09.12]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/es\\_strukturiniai\\_fondai/2007\\_2013.php](http://www.ukmin.lt/lt/es_strukturiniai_fondai/2007_2013.php)>

- 21) Friedman, D., Degroot, J. Christensen, P. (1999) *Verslo žinios*. Vasario 8 d. Nr. 26.
- 22) Gečas, K., Jakubavičius, A., Vijeikis, D. (2004) *Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai*. Vilnius: Pačiolis.
- 23) Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005) *Organizacijų teorija*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
- 24) Glueck, G., Ivansevic, M. (2000) *Diversity management. Time for a new approach*. Public Personnel.
- 25) Griffin, P. (1997) *Teaching for diversity and social justice: A sourcebook*. New York, NY: Routledge.
- 26) Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- 27) *Įmonių socialinė atsakomybė (ISA). ISA plėtojimo pagrindai*. [žiūrėta 2006.10.02]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldf.lt/ISA.doc>>
- 28) *Įregistruotų ūkio subjektų skaičius pagal apskritis 2005 m. II pusmetį*. [žiūrėta 2007.02.10]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt/lt/news/view/?id=1359>>
- 29) Jewell, B. R. (2002) *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
- 30) Jucevičius R. (1998) *Strateginis organizacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
- 31) Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003) *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla.
- 32) *Juridinių asmenų sk. pagal teisinius statusus*. [žiūrėta 2007.02.10]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/jar/stat/sta.php>>
- 33) *Juridinių asmenų skaičius*. [žiūrėta 2007.02.10]. Prieiga per internetą: <<http://www.registrucentras.lt/jar/stat/isireg.php>>
- 34) *Ką privalu atlikti iš karto po įmonės įregistravimo*. [žiūrėta 2006.10.01]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0cf6e665420?vbanga2=ba32ec70c933b92a90cbf3846f02d841>>
- 35) *Knyga 2000-2004 metų Seimo nariams ir rinkėjams* (2000). Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas.
- 36) Leonienė, B. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
- 37) *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas* (2000). *Valstybės žinios*. Nr. 74-2262.
- 38) Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003) *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: LTU.
- 39) Martinkus B. (1999) *Verslininkystė*. Kaunas: Technologija.

- 40) Martinkus, B., Žilinskas, V. (1997) *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
- 41) Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000) *Inovacijų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
- 42) Mikelėnas, V., Bartkus, G., Mizaras, V., Keserauskas, Š. (2002) *Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso komentaras: Asmenys*, Antroji knyga. Vilnius: Justitia.
- 43) Minkevičius, S. (2002) Kompiuterių įtaka JAV visuomenei. *Verslo žinios*. Spalio 22d., Nr. 117.
- 44) Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row.
- 45) Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- 46) Mullins, C. L. (1994) *Management and Organisational Behaviour*. 3rd Editon. London: Pitman Publishing.
- 47) *Naujos įmonės gali gauti subsidiją*. [žiūrėta 2006.12.14]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.finteisa.lt/naujienos\\_4.php](http://www.finteisa.lt/naujienos_4.php)>
- 48) Pabedinskaitė, A., Barilaitė, I. (2002) Konkuravimo strategijos formavimas AB “Šiaulių stumbras”. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: ŠU I-kla.
- 49) Palubinskas, G.T. (1997) *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas, Technologija.
- 50) *Parengtų dokumentų skaičius*. [žiūrėta 2007.02.10]. Prieiga per internetą:  
<<http://www.registrucentras.lt/jar/stat/dok.php>>
- 51) Pat Obi, C. (1998) *Verslo finansų pagrindai*. Kaunas: KTU I-kla.
- 52) Pivoriūnas, A. (2005) Lietuvos miškų ūkio įmonių pavadinimai. *Baltijos miškai ir mediena*, Nr. 7.
- 53) Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2002) *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
- 54) *Rąstinių namų sąvybės*. [žiūrėta 2007.03.20]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.rnga.lt/rastiniai\\_namai.php?StructureId=119](http://www.rnga.lt/rastiniai_namai.php?StructureId=119)>
- 55) *Registru centras: naujų įmonių registravimas internetu – 4 kartus greičiau*. [žiūrėta 2006.09.18]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.buhalteris.lt/index.php?cid=805&new\\_id=2573](http://www.buhalteris.lt/index.php?cid=805&new_id=2573)>
- 56) *Rinkos aktualijos: Jau galima teikti paraiškas Europos socialinio fondo paramai gauti*. [žiūrėta 2006.10.19]. Prieiga per internetą:  
<<http://konsultacijos.lt/next.php?nr=5&news=91&page=36>>
- 57) Robbins, S.P. (1991) *Management*. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- 58) Ross, A.S., Westerfield, R.W., Jaffe, J. (1995) *Corporate Finance*. Irwin: McGraw-Hill.
- 59) Rothberg, R. (1981) *Corporate Strategy and Product Innovation*. 2nd edition, New York: Free Press.

- 60) Sakalas, A. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- 61) Saldatos, J., Hardy, J. (2004) Įmonės organizacinė struktūra ir naujų produktų kūrimas Australijoje. *Ekonomika*. Nr. 65.
- 62) Sherlock, J. (1994) *Business tune-up&repair guide*. Washington.
- 63) Simanavičienė, Ž. (2003) Smulkių ir vidutinių verslo įmonių integracija į Europos Sąjungą: problemos ir jų sprendimo būdai. *Ekonomika*. Nr. 63.
- 64) Snitka, V. (2002) *Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra*. Kaunas: Naujasis lankas.
- 65) Staponkienė, J., Palumickaitė, J. (2002) Firmos ekonominės strategijos samprata. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: E.Galvanausko mokslinė konferencija*. Šiauliai: ŠU I-kla.
- 66) Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert jr. D.R. (2000) *Vadyba*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
- 67) Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: ŠU I-kla.
- 68) Stoškutė, A. (2001) Svarbiau – ne kiek pinigų, o kaip deramai juos išleisti. *Integracijos žinios*. Nr.7.
- 69) Sūdžius, V. (2001) *Smulkaus ir vidutinio verslo administravimas ir valdymas*. Vilnius: Kronta.
- 70) Šimanskienė, L. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- 71) Šliužas, K. (2006) Verslo naujokų šiemet daugiau. *Verslo žinios*. Liepos 10d.
- 72) Švetkauskas, Č. (2005) Medienos pramonės plėtros perspektyvos. *Baltijos miškai ir mediena*, Nr. 2.
- 73) Thom, N., Ritz, A. (2004) *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- 74) Thwaites, D. (1992) Organisational Influences on the New Product Development Process in Financial Services. *The Journal of Product Innovation*. Vol. 9.
- 75) Vasarienė, D. (2002) *Asmenys. Civilinė teisė*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
- 76) Vasiliauskas A. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
- 77) Vėgėlė, I. (2002) *Įmonėms taikytina teisė ir pirminis steigimas Europos bendrijos teisėje*. - Vilnius: Eugrimas.
- 78) *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija* (2002). Vilnius: LTU I-kla.
- 79) Vijeikis, J. (2003) Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. Vilnius: Rosma, 2003.
- 80) Wendell, F.L. (1995) *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- 81) Zakarevičius, P. (1998) *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU I-kla.

- 82) Zakarevičius, P. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU I-kl.
- 83) Zakarevičius, P. (2003) *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
- 84) 2000-2006 : *The European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF)*. [žiūrėta 2007.01.28]. Prieiga per internetą:  
<[www.europa.eu.int/comm/regional\\_policy/funds/prord/prords/prdsc\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/funds/prord/prords/prdsc_en.htm) >
- 85) Смирнов, Э. А. (1998) *Основы теории организации*. Учебн. пособие. Москва: Аудит, ЮНИТИ.

# PRIEDAI

## 1 priedas

### Tyrimo anketa (darbuotojams)

#### *Gerbiamas respondente,*

*Šis tyrimas atliekamas siekiant įvertinti UAB "Telenas" personalo valdymo sistemą ir nustatyti jos tobulinimo kryptis. Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą (-us). Kviečiame bendradarbiauti.*

#### 1. Lytis:

- vyras;       moteris.

#### 2. Jūsų amžius:

- iki 20 metų;       21-30 metų;       31- 40 metų;  
 41- 50 metų;       51 - 60 metų;       virš 61 metų.

#### 3. Jūsų išsilavinimas:

- nebaigtas vidurinis;  vidurinis;       aukštesnysis (technikumas);  
 aukštasis.

#### 4. Kokį darbą dirbate organizacijoje? Pažymėkite vieną variantą.

- aukščiausiosios grandies vadovas;  vidurinėsios grandies vadovas (skyriaus vadovas);  
 žemutinės grandies vadovas;       darbuotojas (neturintis pavaldinių).

#### 5. Jūsų darbo trukmė (stažas) UAB „Telenas“ (parašykite metus: \_\_\_\_\_)

**6. Ar Jus tenkina galimybės daryti karjerą UAB „Telenas“?**

- taip, esu patenkintas karjeros galimybėmis;
  - karjeros galimybės mane tenkina tik iš dalies;
  - ne, UAB „Telenas“ nesuteikia man pageidaujama karjeros galimybių;
  - nežinau;
  - kita \_\_\_\_\_
- 

*Jeigu 6-tąjį anketos klausimą pasirinkote atsakymą „taip, esu patenkintas karjeros galimybėmis“, toliau anketą pildykite nuo 8-ojo klausimo.*

**7. Kaip manote, kodėl karjeros valdymas UAB „Telenas“ neatitinka Jūsų lūkesčių?**

- per silpnas grįžtamasis ryšys;
- į karjerą orientuoto darbo vertinimo;
- individualių karjeros planų rengimo;
- reikiamos informacijos bei apmokymų suteikimo;
- kita \_\_\_\_\_

**8. Ar Jus tenkina bendrovės personalo mokymo ir ugdymo sistema?**

- taip;
- ne;
- nevisiškai;
- nežinau.

**9. Ar bendrovė finansuoja savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus ar mokymąsi aukštojoje (aukštesniojoje mokykloje)?**

- taip;
- ne;
- dalinai;
- nežinau.

**10. Kaip manote, ar Jūsų atliekamas darbas yra pakankamai vertinamas UAB „Telenas“ vadovybės?**

- taip;
- ne;
- dalinai;
- nežinau.

**11. Ar Jus tenkina mokamas darbo užmokestis?**

- taip;       ne;       nevisiškai;       nežinau.

**12. Įvertinkite UAB “Telenas” aukščiausiojo lygmens vadovų darbo kokybę.**

- esu visiškai patenkintas;  
 vadovavimo kokybė man tenkina tik iš dalies;  
 manęs netenkina vadovavimo kokybė;  
 nežinau.

**13. Įvertinkite savo santykius su bendradarbiais:**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 (labai geri)           | 2                        | 3                        | 4                        | 5 (labai prasti)         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Jūsų darbo ir šeimos santykis:**

- man sudėtinga suderinti darbą su šeimyniniu gyvenimu;  
 ilgos darbo valandos neleidžia daugiau laiko skirti šeimai;  
 dėl darbo reikalų dažnai tenka koreguoti šeimos laisvalaikį;  
 didelis darbo krūvis bei nuovargis neleidžia atlikti pareigų šeimai;  
 dėl laiko stokos negaliu imtis papildomos veiklos;  
 kita.

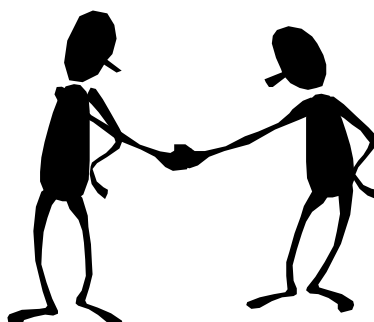
**15. Kaip manote, ar naujiems darbuotojams adaptacijos metu pateikiama pakankamai informacijos?**

- taip;       ne;       nežinau.



**16. Ką rekomenduotumėte keisti bendrovės personalo valdymo sistemoje?**

- tobulinti naujų darbuotojų adaptacijos sistemą;
  - viešomis informacijos priemonėmis aktyviau formuoti teigiamą UAB "Telenas" kaip darbdavio, įvaizdį;
  - didinti darbuotojų informuotumą apie personalo veiklos procesus;
  - aktyviau mokyti darbuotojus dirbti komandoje;
  - daugiau dėmesio skirti karjeros valdymui;
  - derinti teorinius darbuotojų mokymus su praktiniais;
  - kita \_\_\_\_\_
- 



***Dėkojame už atsakymus. Linkime sėkmės.***

## Tyrimo anketa (įmonės paslaugų vartotojams)

Apklausa ANONIMINĖ, todėl savo vardo ir kitų asmeninių duomenų nurodyti nereikia

***Gerbiamas respondente,***

*Atliekamas UAB „Telenas“ įvaizdžio tyrimas. Prašome Jus sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateikiamus klausimus. Anketa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį, ir pasirinkite Jums priimtinausią atsakymą pažymėdami jį kryželiu arba ten kur numatyta įrašykite savo variantą ties „kita“.*

### Demografiniai duomenys

#### 1. Jūsų lytis :

- Vyras;  Moteris.

#### 2. Jūsų amžius :

- Iki 20 metų;  31- 40 metų;  51 - 60 metų;  
 21-30 metų;  41- 50 metų;  Virš 61 metų.

#### 3. Jūsų išsimokslinimas :

- Nebaigtas vidurinis;  Aukštesnysis (technikumas);  
 Vidurinis;  Aukštasis.

#### 4. Jūs esate (galite žymėti daugiau nei 1 atsakymo variantą):

- Fizinis asmuo;  Juridinis asmuo.

## UAB "Telenas" įvaizdžio vertinimas

### 5. Kaip dažnai teko naudotis UAB "Telenas" paslaugomis?

- teko naudotis tik 1 kartą;
- teko naudotis 2 kartus;
- teko naudotis daugiau nei 2 kartus;

### 6. Jūsų apsisprendimą naudotis UAB „Telenas“ paslaugomis lemia (galite žymėti daugiau nei 1 atsakymo variantą):

- Logotipas;
- Kaina;
- Reklama bei kitokio pobūdžio informacija;
- Įmonėje dirbančių specialistų kvalifikacija;
- Patogi vieta susisiekimo požiūriu;
- Šeimos narių, draugų ar pažįstamų žmonių rekomendacijos;
- Paslaugų kokybė;
- Apmokėjimo už paslaugas sistemos lankstumas;
- Kita \_\_\_\_\_

### 7. Kokią nuomonę susidarote iš žiniasklaidoje spausdinamų publikacijų apie konstrukcijas iš tekintų rąstų gaminančias įmones Lietuvoje. Įvertinkite balais (nuo 1 iki 10):

Neigiamas įvaizdis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Teigiamas įvaizdis
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------------------

**8. Iš kur sužinojote apie UAB “Telenas”?**

- Iš reklamos;
- Iš draugų;
- Radau pats / pati;

Kita \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Ką manote apie UAB “Telenas” pavadinimą?**

- Per ilgas;
- Sunkiai įsimenamas;
- Labai geras;

Kita \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Balais (nuo 1-10) įvertinkite UAB ”Telenas“ veiklą pagal šias charakteristikas:**

Nepatraukli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Patraukli
Tradicinė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Naujoviška
Panaši į kitas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Išskirtinė
Nesukelia pasitikėjimo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sukelia pasitikėjimą

**11. Ar esate girdėję teigiamų draugų atsiliepimų apie UAB “Telenas”?**

- Taip;
- Ne;

Nežinau.

**12. Ar esate girdėję neigiamų draugų atsiliepimų apie UAB “Telenas”?**

- Taip;
- Ne;

Nežinau.

**13. Kaip manote ar UAB "Telenas" pakanka reklamos?**

- Taip;  Nežinau.
- Ne;

**14. Kaip Jūs, žvelgdamas iš kliento pozicijos, vertinate UAB "Telenas" aptarnavimą?**

- Labai gerai;  Blogai;
- Gerai;  Labai blogai;
- Vidutiniškai;  Nežinau

**15. Jeigu pakiltų UAB "Telenas" teikiamų paslaugų kainos, ar Jūs ir toliau naudotumėtės UAB "Telenas" teikiamomis paslaugomis?**

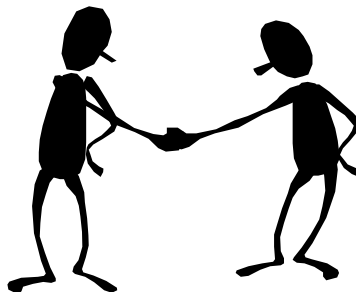
- Taip;  Nežinau
- Ne;

**16. Ką rekomenduotumėte UAB „Telenas“ įvaizdžio tobulinimui?**

- įdiegti klientų lojalumo programą;
- įmonės veikloje įdiegti santykių marketingą;
- dažniau dalyvauti įvairiose parodose;
- kita \_\_\_\_\_
-

**17. Kaip manote, ar UAB “Telenas” reikėtų aktyviau naudoti rėmimo veiksmus, formuojant bendrovės įvaizdį?**

- taip, reikėtų aktyviau reklamuoti produktus;
- taip, aktyviau reikėtų išnaudoti ryšių su visuomene galimybes;
- taip, reikėtų skatinti asmeninį pardavimą;
- taip, derėtų aktyviau taikyti pardavimų skatinimo veiksmus;
- ne, UAB “Telenas” optimaliai naudojami rėmimo galimybės;
- nežinau.



***AČIŪ, JOG SKYRĖTE LAIKO ATSAKYTI Į ANKETOS KLAUSIMUS!***