

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORESTAS KLIUNKA

„STARTUOLIO” VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lektorė daktarė Vitalija Venckuvienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

„STARTUOLIO“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Orestas Kliunka, VMGTVL-4

2015 m.

Vadovė

Lekt. Dr. Vitalija Venckuvienė

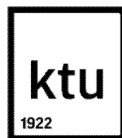
2015 m.

Recenzentas

Doc. Dr. A.Taraškevičius

2015 m.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Orestas Kliunka

Įmonių valdymas, kodas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Startuolio“ veiklos efektyvumo didinimas“

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. _____ d.
_____ Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Oresto Kliunkos** baigiamasis magistro darbas tema „Startuolio“ veiklos efektyvumo didinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

SUMMARY

When the business is developed the success is always expected and the purpose is to maximize profits, but business startups are facing many difficulties that prevent the effective development of activity, so improvement of startup's operational efficiency is of particular interest. All organizations in order to achieve profit uses some resources, but competitive fight forces to improve themselves, to optimize their activities and to use work objects, tools and subjects as rationally as possible, thus ensuring that the company would work as efficiently as possible. The most important task for the organization that is seeking the profit and thus the efficiency is to ensure the quality of products or services, to monitor activity, to make right decisions and to improve the quality of its processes. Here is highlighted the practical problem to ensure the efficiency of startups. Therefore it is necessary to analyze the methods of efficiency improvement, the areas where the activity could be improved, to identify measures for efficiency improvement that are appropriate for startups.

The object of this study is the improvement of startup's operational efficiency. The aim of the study is to increase the operational efficiency of startup by applying 7 S model. Tasks of this study are:

1. To disclose the issues of startups efficiency improvement with emphasis on establishing phase problems.
2. To disclose the significance of efficiency improvement for the company's effectiveness.
3. To analyze the methods of the company's operational efficiency evaluation and their peculiarities in assessing the company's activity.
4. To create the methodology of startups efficiency improvement research.
5. To examine the assumptions of the company "X" efficiency applying 7 S model.

The research revealed that for the assessment of companies operational efficiency different models are used: the balanced scorecard, dynamic multidimensional performance, prism, Congruence, Burke-Litwin, Mckinsey 7 S, that explore problems of organizational processes resulted from the internal and external environmental factors of companies and that allow to identify the weak areas of the company's activity and to make suggestions for the improvement of them. Analysis of internal factors of the company's activity can reveal the actual situation of the company and 7 S model is an appropriate tool for finding more effective business management.

The research revealed the most serious problems that companies face with while create and develop their effective business. Problems arise in different areas of activity and they need to be solved, however, a study revealed that the most difficult task is to ensure the professionalism of the staff, to make the staff working in high-quality, fast, properly serviced customers are to be satisfied with their work. When startup only becomes operational it is difficult immediately to purchase all equipment which is needed to successfully carry out the activity, because this requires a large investment. Also some certain allocations are required for the activity and that means additional costs.

Some guidelines which must be implemented by the company “X” were created in order to solve identified problems:

- ❖ To improve the existing hardware and software infrastructure;
- ❖ To expand business in the development of new services;
- ❖ To improve the qualification of workers;
- ❖ To control the quality of all processes (train a staff member);
- ❖ To improve the existing documentation;
- ❖ To improve customer service (to employ for customer service responsible employee).

The implementation of provided proposals would ensure the growth of profit, the quality of service and management, time saving, customer satisfaction and continuous increase of operational efficiency.

The thesis consists of 91 pages that include 8 tables and 37 paintings.

Keywords: operational efficiency, startup, improvement, assessment of activity.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. „STARTUOLIO“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO PROBLEMOS ANALIZĖ	12
1.1. „Startuolio“ steigimo problematika	12
1.2. Efektyvumo koncepcija	18
1.3. Efektyvumo didinimo reikšmė įmonės rezultatyvumui.....	21
2. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	23
2.1. Įmonių veiklos efektyvumo vertinimo metodai ir jų reikšmė.....	23
2.2. Įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelių apžvalga	26
2.3. Įmonės veiklos efektyvumo didinimas įveiklinant sistemas (7 S).....	40
3. „STARTUOLIO“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	46
4. UAB „X“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS TAIKANT 7 S MODELĮ	51
4.1. UAB „X“ veiklos ir pagrindinių finansinių rodiklių analizė	51
4.2. UAB „X“ veiklos efektyvumo analizė taikant 7 S modelį	52
4.3. Interviu su įmonių vadovais duomenų analizė	54
4.4. UAB „X“ klientų tyrimo duomenų analizė.....	58
4.5. UAB „X“ darbuotojų tyrimo duomenų analizė	62
4.6. UAB „X“ problemų indentifikavimas naudojant 7 S veiklos vertinimo modelį.....	67
4.7. UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo priemonių plano įgyvendinimas	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav . Verslo plėtojimo kliūtys	13
2 pav. Organizacijos vystymosi modelis pagal Adizes	14
3 pav. J kreivės modelis	15
4 pav. Efektyvumo tipai	19
5 pav. Alokacinio efektyvumo sąlygos	19
6 pav. Įmonių veiklos efektyvumą lemiantys veiksniai	20
7 pav. Efektyvaus darbo proceso veiksniai	21
8 pav. Veiklos valdymo metodų grupės	24
9 pav. Veiklos valdymo metodų rūšys	24
10 pav. Veiklos efektyvumo vertinimo modeliai	24
11 pav. Efektyvios veiklos įgyvendinimo modeliai	25
12 pav. Subalansuotų rodiklių sistemą apimantys rodikliai	27
13 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelio schema	28
14 pav. DMP modelio schema	30
15 pav. Veiklos prizmės modelio schema	32
16 pav. Congruence modelio schema	33
17 pav. Burke-Litwin modelio schema	35
18 pav. 7 S modelio schema	38
19 pav. 7 S modelio veiksmų išskirstymas pagal aspektus	49
20 pav. 7 S modelio struktūros veiksmo vertinimas pagal klientus	59
21 pav. 7 S modelio sistemų veiksmo vertinimas pagal klientus	59
22 pav. 7 S modelio strategijos veiksmo vertinimas pagal klientus	59
23 pav. 7 S modelio bendrųjų vertybių veiksmo vertinimas pagal klientus	60
24 pav. 7 S modelio įgūdžių veiksmo vertinimas pagal klientus	60
25 pav. 7 S modelio personalo veiksmo vertinimas pagal klientus	61
26 pav. 7 S modelio stiliaus veiksmo vertinimas pagal klientus	61
27 pav. Klientų analizės suvestinė pagal 7 S modelio veiksmus	62
28 pav. 7 S modelio struktūros veiksmo vertinimas pagal darbuotojus	63
29 pav. 7 S modelio sistemų veiksmo vertinimas pagal darbuotojus	63
30 pav. 7 S modelio strategijos veiksmo vertinimas pagal darbuotojus	64
31 pav. 7 S modelio bendrųjų vertybių veiksmo vertinimas pagal darbuotojus	64
32 pav. 7 S modelio įgūdžių veiksmo vertinimas pagal darbuotojus	65
33 pav. 7 S modelio personalo veiksmo vertinimas pagal darbuotojus	65

34 pav. 7 S modelio stiliaus veiksnio vertinimas pagal darbuotojus	66
35 pav. Darbuotojų analizės suvestinė pagal 7 S modelio veiksnius	66
36 pav. Įmonės veiklos vertinimo suvestinė pagal 7 S modelio veiksnius	68
37 pav. Pradedančiosios įmonės veiklos vystymo problemų medis	69

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pradedančiajam verslininkui reikalingi įgūdžiai	12
2 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai.....	18
3 lentelė. Organizacijos perspektyvų analizė	27
4 lentelė. Veiklos prizmės modelio perspektyvų rodikliai	32
5 lentelė. 7 S modelio elementai	39
6 lentelė. Organizacijų veiklos vertinimo modelių palyginimas.....	45
7 lentelė. UAB „X“ Bendrojo ir grynojo pelningumo koeficiento analizė	52
8 lentelė. UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo priemonių diegimo planas	73

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje veikia gausybė įvairių verslo organizacijų, vienos jų vysto veiklą itin gerai, kitos nesėkmingai. Pasak įvairių tyrimų net apie 90 procentų naujai steigiamų įmonių nesulaukia investuotojų ir žlunga per pirmuosius trejus veiklos metus, o vidutiniškai 75 procentai naujai kuriamų produktų ir paslaugų patiria nesėkmes (Zwilling nurodoma Gompers ir Lerner studija (2013), Harvardo universiteto žurnalo „Harvard Bussines Review“ atliktas tyrimas (2015). Kuriant verslą tikimasi sėkmės ir norima kuo didesnio pelno, tačiau verslo „startuoliai“ susiduria su daug sunkumų, trukdančių veiksmingai vystyti veiklą, todėl geras verslininkas privalo pasižymėti tokiomis savybėmis kaip iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, kritinis mąstymas ir vertinimas, rizikavimas, inovatyvumas, siekis būti nepriklausomam, atkaklumas, lyderystė ir gebėti ne tik kūrybiškai mąstyti, priimti sprendimus, bet ir vertinti esamą padėtį, numatyti galimus pokyčius, paskirstyti savo ir kartu veikiančių asmenų išteklius (Jakubavičius ir kt. 2014: 15). Šiame darbe terminai „startuolis“ ir „pradedančioji įmonė“ vartojami kaip sinonimai.

Visos organizacijos, siekdamos pelno, naudoja tam tikrus išteklius, tačiau konkurencinė kova verčia tobulėti ir optimizuoti savo veiklą ir darbo objektų, priemonių ir subjektų išteklius naudoti kuo racionaliau, taip pasiekiant, kad įmonė dirbtų kuo efektyviau. Svarbiausia organizacijai, siekiančiai pelno ir tuo pačiu efektyvumo, užtikrinti produktų ar paslaugų kokybę, taip pat kontroliuoti veiklą, priimti teisingus sprendimus, gerinti vykdomų procesų kokybę. Dažnai šiems procesams vykdyti gali nereikėti didelių investicijų, tačiau jie yra pakankamai sudėtingi ir siekiant gerinti esamą situaciją reikalauja ryžtingų įmonių vadovų sprendimų.

Maksimalus pelnas yra tai, ko siekia verslininkai, tačiau svarbu suderinti trumpalaikius siekius ir ilgalaikius tikslus užtikrinant įmonės gyvavimą, todėl gerų veiklos rezultatų siekiant dabar ir ateityje, stengiantis efektyviai organizuoti veiklą ir ieškoti jos gerinimo būdų nuolatinis tobulėjimas ir veiklos efektyvumo didinimas būtinas visoms įmonėms. Čia išryškėja praktinė **problema** – kaip užtikrinti pradedančiųjų įmonių veiklos efektyvumą. Todėl būtina analizuoti veiklos efektyvumo gerinimo metodus, sritis, kuriose veikla gali būti tobulinama, nustatyti, kokios veiklos efektyvumo didinimo priemonės yra tinkamos pradedančiosioms įmonėms. Parenkant konkrečius veiklos gerinimo būdus svarbu ne tik mažinti išlaidas, bet ir skatinti plėtrai reikalingas investicijas.

Taigi kiekvienai organizacijai didinant veiklos efektyvumą svarbu sumažinti išlaidas, gerinti produktyvumą, supaprastinti vykdomus procesus, ieškoti būdų užtikrinti nuolatinį technologinės įrangos atnaujinimą, kurti personalo valdymo, kontrolės sistemas, gerinti vidinę organizacijos komunikaciją ir kitais būdais siekti mažesnių kaštų, geros kokybės ir sėkmingos plėtros. Šiame darbe sprendžiamos problemos, su kuriomis susiduria „startuoliai“, taigi jų sprendimo būdai aktualūs

šiuolaikiniams verslininkams. Besikeičiančios rinkos sąlygos, siekis dirbti pelningai ir ilgai išsilaikyti verslo pasaulyje verčia įmones ieškoti naujų būdų, kaip tobulinti savo veiklą.

Tyrimo objektas – „startuolio“ veiklos efektyvumo didinimas.

Tyrimo tikslas – padidinti pradedančiosios įmonės veiklos efektyvumą pritaikant 7 S modelį.

Tiksliui pasiekti keliama **uždaviniai**:

1. Atskleisti „startuolio“ efektyvumo didinimo problematiką, akcentuojant steigimo etape kylančias problemas.
2. Atskleisti efektyvumo didinimo reikšmę įmonės rezultatyvumui.
3. Išanalizuoti įmonės veiklos efektyvumo vertinimo metodus ir jų ypatumus vertinant įmonės veiklą.
4. Sudaryti pradedančiosios įmonės efektyvumo didinimo tyrimo metodologiją.
5. Ištirti UAB „X“ efektyvumo didinimo prielaidas pritaikant 7 S modelį.

Tyrimo metodai: darbe naudojama mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, loginis-analitinis, apklausos bei statistinės analizės metodai.

Tyrimą sudaro 4 skyriai. Pirmajame skyriuje atskleidžiama pradedančiosios įmonės veiklos efektyvumo didinimo problematika. Antrasis skyrius skirtas įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelių ir jų ypatumų analizei. Trečiame skyriuje nurodoma pradedančiosios įmonės veiklos efektyvumo didinimo tyrimo metodologija. Ketvirtajame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai. Darbas pabaigoje pateikiamos pagrindinės tyrimo išvados.

1. „STARTUOLIO” VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. „Startuolio“ steigimo problematika

Naujo verslo kūrimo pradžia nebūna lengva, atsiranda daug veiksnių, dėl kurių būna priimami vienokie ar kitokie sprendimai, be to nei vienas nesame apsaugoti nuo klaidų, kurios vėliau gali pakenkti užsibrėžtiems tikslams siekti. Sukurtas verslo planas ne visada būna idealus ir iš karto sėkmingas. Viena iš pagrindinių verslo varomųjų jėgų yra žmogaus kompetencija, t.y. turimi įgūdžiai bei gebėjimai. Ne visi sugeba tinkamai išnaudoti savo potencialą, bet pradėjus verslą, galima tobulinti ir vystyti savo kompetenciją. Greičiau jas panaudoję, pridėsime verslui galios ir tuo pačiu užtikrinsime jo sėkmingą pradžią.

Remiantis analizuota literatūra galima nurodyti tokius pradedančiajam verslininkui reikalingus įgūdžius, kurie pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Pradedančiajam verslininkui reikalingi įgūdžiai (sudaryta pagal Melnikas ir kt. (2014), Jakubaitis ir kt. (2014), McKendrick J. (2013) ir kt.)

Įgūdžiai	Kylančios problemos	Efektyvūs sprendimai
Rinkodaros	Potencialūs klientai nesugebės surasti įmonės.	Norint parduoti produktus ir paslaugas, reikia pritraukti klientus, todėl reikia turėti rinkodaros įgūdžių.
Pardavimo	Neparduosi-neegzistuos, galimas veiklos bankrotas.	Puikūs pardavimo įgūdžiai leis vykti nuolatiniam pinigų judėjimui versle bei sukurti nuosavą pardavimo skyrius komandą.
Bendravimo	Nesusikalbėjimas ir neklausymas daro žalą veiklai.	Nuolatinis bendravimas su klientais, darbuotojais ir tiekėjais reikalingas, kad žmonės žinotų apie įmonę, jos veiklos sritis ir naujienas.
Derybiniai	Nesugebėjimas derėtis su tiekėjais.	Teigiamas santykis tarp tiekėjo ir kliento gali atnešti pelno.
Tinklo kūrimo	Veiklos pradžioje reikia nepraleisti progos užmegzti santykių su kitomis įmonėmis.	Laiku sukurtas asmeninis ir verslo tinklas gali atnešti sėkmę versle.
Vadovavimo	Nesugebėjimas planuoti, kontroliuoti ir nuolat mokytis.	Vadovavimo įgūdžiai yra labai svarbūs verslo sėkmei, nes nuolatos reikalaujama tinkamai valdyti veiklą, priimti sprendimus, tobulėti.
Finansiniai	Minimalios buhalterinės apskaitos nesuvokimas.	Vykdant veiklą mainais gaunami pinigai, todėl reikia žinoti įmonės pajamas, pelną, išlaidas, mokesčius ir kt.
Laiko valdymo	Per daug veiklos ir didelis sprendimų poreikis atima daug laiko.	Reikia pasirinkti tik svarbiausius dalykus, kuriuose būtina dalyvauti.
Lyderystės	Nemokėjimas lyderiauti,	Mokėjimas lyderiauti padeda sukurti pridėtinę vertę, o

	neaiškūs įmonės tikslai ir strategija.	tai rodant darbuotojams, jie taip pat ją kuria. Būtina sujungti skirtingus žmones su skirtingomis mintimis ir įgūdžiais į vieningą verslo komandą.
--	--	--

Išnagrinėjus esamą literatūrą pagal J. Žvinklį, E. Vabalą, A. Gegužį, I. Rumbutį, M. Zwilling, S. Nazzari, H. Foroughi ir kt. ir išanalizavus pradedančiųjų įmonių steigimo problematiką, galima išskirti tokias pagrindines verslo vystymo kliūtis, kurios pateiktos 1 paveiksle.



1 pav . Verslo plėtojimo kliūtys (sudaryta pagal Žvinklys, Vabalas (2006), Gegužis (2003), Zwilling (2013), Nazzari, Foroughi (2007) ir kt.)

Pinigai. Reikia sutikti su visuomenėje vyraujančia nuomone, jog sėkmingo verslo pradžia reikia turėti pakankamai pinigų ir tinkamai investuoti turimas lėšas. Nuolatinis rinkos stebėjimas ir teisingas investavimas gali padidinti pinigų cirkuliaciją versle ir padėti išspręsti pinigų stygiaus klausimą, kuris ypatingai aktualus pradinėje įmonės steigimosi stadijoje.

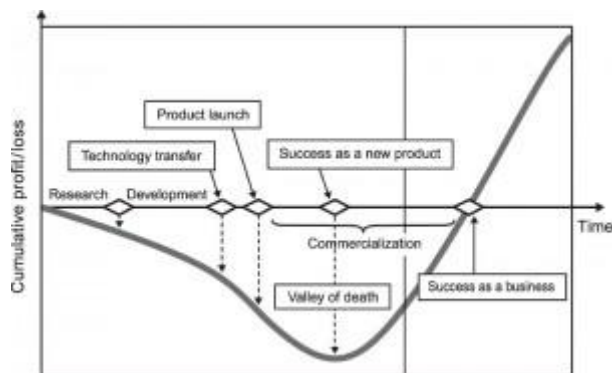
Organizacijos veikdamos pereina skirtingas vystymosi stadijas nuo egzistavimo iki sėkmės, brandos ir žlugimo (Nazzari, Foroughi, 2007: 2). Įmonės gyvavimo ciklams paaiškinti naudojami skirtingi modeliai, vienas iš tokių modelių yra Adizes organizacijos vystymosi modelis, kuris nurodo, kad organizacijos vystymasis vyksta per tam tikras fazes, kurių metu orientuojamasi į keturias veiklas: rezultatus, versliškumą, formalių procedūrų ir taisyklių laikymąsi ir atskirų individų integravimą į bendrą organizaciją. Organizacijos nuosmukis prasideda dėl per didelio koncentravimosi į stabilumą, valdymą ir taisyklių bei procedūrų laikymąsi (Nazzari, Foroughi, 2007: 2). Adizes modelis siūlo 10 organizacijos vystymosi stadijų, kurios pavaizduotos 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos vystymosi modelis pagal Adizes (Nazzari, Foroughi, 2007)

Pirmoji ciklo stadija pasireiškia, kai organizacija dar nėra gimusi, o svarbiausias uždavinys yra užtikrinti steigėjo entuziazmą ir įsipareigojimą savo svajonėms. Antroji kūdikystės stadija apima steigėjo pasiryžimą sukurti verslą ir perėjimą nuo idėjų prie veiksmų. Organizacija tampa „go-go“ organizacija, kuri greitai auga, kuria sėkmingus produktus ar paslaugas ir užsitikrina pastovius pinigų srautus. Kompanija klesti, tačiau pasitikėjimas savo jėgomis perauga į aroganciją. Paauglystės fazėje organizacija turi pradėti veikti be savo steigėjo ir pereiti prie decentralizacijos ir profesionalaus valdymo, o pagrindiniu tikslu tampa pelningumas. Pagrindinėje savo gyvavimo stadijoje organizacija pasiekia balansą tarp kontrolės ir lankstumo ir tuo pačiu metu apima augimą ir senėjimą. Kai kompanija praranda savo gyvybingumą ir lankstumą, nors vis dar yra stipri, ji atsiduria stabilumo stadijoje ir pradeda senti. Aristokratijos stadijoje tampa akivaizdus lankstumo mažėjimas, o svarbiausia tampa darbas pagal nustatytą sistemą, *status quo* išlaikymas ir ramybė. Kai aristokratija yra nepajėgi pakeisti blogėjančios padėties, o dirbtinė pagalba nustoja veikusi, baigiasi susižavėjimas esama vadovybe ir organizacija pereina į ankstyvosios biurokratijos fazę, kurioje žmonės labiau kreipia dėmesį ne į tai, kaip išspręsti problemas, o kas jas sukėlė, o individualus išgyvenimas atima visą energiją, reikalingą klientų poreikių nustatymui. Biurokratijos stadijoje kompanija jau turėtų būti mirusi, bet ji palaikoma dėl dirbtinės paramos, bet rasti pakankamai išteklių savo išlaikymui nebesugebama. Mirties fazė apima situaciją, kai niekas nebėra įsipareigojęs organizacijos išlaikyti.

Kapitalas svarbus kiekvienos įmonės veikloje, tačiau jo svarba dar didesnė pradedančiajai įmonei, kadangi reikia sutvarkyti veiklos patalpas, pasamdyti personalą, įsigyti darbo inventorių ir pan. Mokslinėje literatūroje (Zwilling, 2013) yra akcentuojamas „mirties slėnio“ (angl. Valley of death) terminas pradedančiojo verslo ankstyvojoje stadijoje pateikiant J kreivės modelį, kuris vaizduoja neigiamus finansinius srautus įmonės steigimo etape (3 pav.).



3 pav. J kreivės modelis (Osawa, Miyazaki, 2006)

„Mirties slėnio“ terminas atspindi sunkumus, su kuriais susikuria jaunos įmonės iki tol, kol jų produktai ar paslaugos pradeda nešti pastovias pajamas. Įmonei esant kreivės „mirties slėnio“ taške papildomas finansavimas paprastai yra ribotas, taip padarant įmonę pažeidžiama dėl pinigų srautų trūkumo. Norint įveikti „mirties slėnio“ sunkumus, galima rinktis veiklos sritį, kuri nereikalauja milžiniškų investicijų, sukaupti lėšų prieš pradėdant verslą, nemesti turimo darbo, kol naujas verslas nepradės nešti realios naudos, stengtis pritraukti artimųjų kapitalą, pasiimti paskolą kuo geresnėmis sąlygomis, prisidėti prie pradedančiųjų įmonių inkubatorių (Zwilling, 2013). Įmonės atsidūrimas finansinio kapitalo duobėje parodo įmonės steigėjo nusiteikimą, įsipareigojimus ir sugebėjimą spręsti kylančias problemas ir atskiria tikrus verslininkus nuo asmenų, kurie tik bando tokiais būti.

Laikas. Laikas yra pinigai. Tai ištekliai, kurį reikia mokėti valdyti ir kuris svarbus verslo kūrimo procese (Melnikas ir kt., 2014: 198). Kiekvienas verslininkas žino, jog norint įgauti verslo pagreitį ir siekiant, kad veikla vystytųsi sparčiau, reikia aukoti laisvus vakarus, savaitgalius, šventes ir pan., tai ypač aktualu įmonės veiklos pradžioje, kol dar vieta rinkoje nėra iškovota. Taigi sugebant tinkamai paskirstyti laiką įveikiama didelė kliūtis startuojant.

Privalumai. Verslo pradžioje reikalingi įgūdžiai, tačiau svarbi ir rizika. Kaip teigia Jakubavičius ir kt. (2014), verslininkui būdingos įvairios savybės, svarbu tokie asmeniniai privalumai, kaip sugebėjimas vadovauti, motyvuoti, iškalba, ne mažiau reikalingi, tačiau neteisingai strateguojant šių privalumų suteiktos naudos galima netekti per dieną. Pradedant verslą reikia daug į sėkmę orientuotų charakterio bruožų, pavyzdžiui, atkaklaus tikslo siekimo, atsidavimo ir nebijojimo prisiimti įsipareigojimus. Pradedantieji verslininkai turi būti pasirengę aukotis, skirti reikalingo laiko ir nebijoti esamų ir būsimų iššūkių, jei nori, kad verslas vystytųsi sėkmingai (McKendrick J., 2013). Visi užsiimdami kokia nors veikla ir siekdami savo tikslų padaro didesnių ar mažesnių klaidų. Geras verslininkas turi sugebėti padaręs klaidą prisiimti už ją atsakomybę, išanalizuoti susidariusią situaciją, likti lankstus, klaidą stengtis atitaistyti ir nebekartoti to ateityje. Pradedančiam verslininkui tenka visa atsakomybė ir rizika, tačiau tuo pačiu jam atitenka ir visas uždirbtas pelnas, taigi sugebėjimas išnaudoti savo privalumus turi neabejotinos įtakos verslo sėkmei.

Šeimos parama. Be šeimos ir artimųjų paramos pradedančiojo versle kelionė gali būti labai sudėtinga. Dyer ir Handler (1994) tvirtina, kad šeima gali būti daug svarbesnis už kitus verslo sėkmės veiksnys (Jakubavičius ir kt., 2014: 19). Norint sulaukti šeimos palaikymo ir paramos reikia skirti laiko paaiškinimams apie verslo koncepciją, tam reikalingus išteklius, galimus sunkumus ir planuojamus siekius. Jeigu kitiems asmenims bus tinkamai išaiškinta naujo verslo svarba, tikėtina, kad jie supras, kad verslo idėja rimtai apgalvota, todėl artimieji taps nuolankesni pradedančiam verslininkui ir galbūt net padės plėtoti verslą.

Naujų technologijų vengimas. Pradedančiajam ir smulkaus verslo savininkui naujos technologijos gali suteikti naujų galimybių, kurios padeda darbą padaryti efektyvesniu ir netgi sutaupyti pinigų. Kaip nurodo Jakubavičius ir kt. (2014), dėl technologinės pažangos įmonės taiko pažangesnes technologijas, tobulėja gamybos ir prekybos organizavimo metodai, mažėja gamybos ir prekybos sąnaudos, įmonės gamina ir parduoda konkurencingą produkciją. Žinoma, naujosios technologijos gali būti bauginančios, reikia laiko jas suprasti ir išmokti jomis naudotis, tačiau nenoras prisitaikyti prie technologijų pažangos ir tuo pačiu prie bet kokių kitų inovacijų, gali pakenkti vystomam verslui tiek trumpalaikiu, tiek ilguoju laikotarpiu.

Rinkodaros bijojimas. Rinkodara gali būti įvairių formų, kadangi informacija gali būti perduodama įvairiai, t.y. tiek iš lūpų į lūpas, tiek kaip tradicinė reklama arba internetinė rinkodara. Pasak Melniko ir kt. (2014), rinkodara yra inovacijų proceso dalis ir turi būti vykdoma siekiant padidinti produkcijos ar paslaugų patrauklumą ir įsisavinti naujas rinkas. Klaidinga manyti, kad nereikia jokios rinkodaros, kad klientai ateis patys, o verslas eisis savaime, taigi pradedant verslą svarbu pasirinkti rinkodaros strategiją.

Per didelis išlaidavimas. Pradedant verslą kai kurie verslininkai mano, kad reikia daug išleisti ir įsigyti geriausią iš geriausių, t.y. viskas, pradedant nuo rinkodaros konsultacijų, techninės bei programinės įrangos ir visa kita, ko galbūt reikia turi atitikti aukščiausius standartus. Kaip nurodo Pavlina (2012), efektyvumą didinti reikia investuojant pinigus ir renkantis funkcionalų ir produktyvų verslui reikalingą inventorių. Taigi verta paieškoti mažiau brangių, bet perspektyvių pasirinkimo galimybių, kuriomis tinkamai pasinaudojus galima gauti ne prastesnį variantą. Todėl verslo biudžeto sukūrimas ir laikymasis (neatmetant būtinų patobulinimų) - tai puiki idėja, padedanti pažaboti bereikalingą išlaidavimą.

Per mažas lėšų skyrimas. Kalbant apie lėšų skyrimą reikia pažymėti, kad verslininkai „startuoliai“ kartais nėra ne tik linkę išlaidauti, tačiau tuo pačiu taupo netgi per daug. Nors galima pradėti verslą ir toliau jį auginti su ribotomis lėšomis, tačiau jeigu šiuo klausimu nueinama per toli ir į verslą neinvestuojama jokio kapitalo, tai gali smarkiai apriboti sėkmės potencialą.

Rinkos neapibrėžtumas. Viena svarbiausių problemų, su kuria susiduria jauni ūkio subjektai yra nuspėti, kaip ūkis plėtosis rytoj, kur investuoti ir ar apskritai investuoti, kuri ūkio šaka smuks, o

kuri plėsis. Rinkos dalyvis negali turėti visos informacijos, nežino visų esamų konkurentų, visų aplinkybių, todėl negali tiksliai numatyti savo veiksmų ir sprendimų padarinių bei jų tikimybės, taigi susidaro tam tikras neapibrėžtumas, abejonės dėl sugebėjimo numatyti veiksmų rezultatus ateityje.

Rinkos neapibrėžtumas atsiranda dėl to, kad keičiasi vartotojų poreikiai, per ilgai užtrunka projektų įgyvendinimas (pavyzdžiui, sukuriamas produktas, tačiau vartotojams jo nebereikia), prieš pradėdant tam tikro produkto gamybą nėra tiksliai ištiriama paklausa, konkurentai pasiūlo geresnių produktų ir taip geriau patenkina produktų poreikį.

Nėra realių priemonių neapibrėžtumui išmatuoti, todėl su juo susidūrus tenka remtis nuojauta ar kitais psichologiniais motyvais, o neapibrėžtumą mažinti padeda žinios, asmeninė patirtis, klaidos ir bandymai bei mokymasis iš aplinkinių klaidų (Gegužis, 2003: 73). Taigi neapibrėžtumo išvengti neįmanoma, tačiau verslumas neišvengiamai susijęs su rizika, o sėkmės atveju laukia atlygis – pelnas.

Produkto specifika. Vartotojų poreikiai nuolat keičiasi ir tam įtakos turi tokios įvairios priežastys kaip mada, reklama, gyvenimo sąlygos, konkurentų teikiama pasiūla, techninė pažanga. Dėl sparčios technologijų plėtros, globalizacijos, augančios konkurencijos esami produktai sensta, todėl sėkmingai veikiančios įmonės turi strategiją nuolat kurti ir pateikti rinkai naujų produktų (Melnikas ir kt., 2014: 231). Produktų kūrimas įmonėje turi būti organizuojamas kaip nenutrūkstantis procesas, reikalaujantis tam tikrų tyrimų, technologijų panaudojimo, tačiau gali būti, kad kuriant produktą atsirastų naujos technologijos, leidžiančios konkurentams analogišką naujovę pagaminti pigiau, greičiau ir netgi anksčiau išleisti į rinką, o taip ilgas ir techniškai sudėtingas procesas, pareikalavęs daug laiko ir piniginių kaštų, neatneš lauktos sėkmės. Pasak I. Rumbučio (2015), svarbu įvertinti vartotojų elgsenos pokyčius, o šiuo atveju svarbus ir produktų sukūrimo laikotarpis, kadangi jei įmonėje vyrauja ilgi ir neefektyvūs procesai, tikėtina, kad vartotojų požiūrio vertinimo metu iškeltos hipotezės, produktui patenkant į rinką jau bus pasikeitusios. Negalima paneigti ir tinkamo įvedimo į rinką atsižvelgiant į konkretaus produkto specifiką svarbos. Todėl būtina žinoti, kas yra produkto vartotojas, kodėl jis vartoja šį produktą, ar yra produkto pateikimo rinkai kanalas, taigi siekiant, kad produktas būtų paklausus, būtinas tinkamas įmonių procesų valdymas ir žinios.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausios problemos, su kuriomis susiduria pradedančiosios įmonės, yra pinigai, laikas ir įgūdžiai. Šių kliūčių įveikimas tampa sudėtingu procesu pradedančiajam verslininkui ir didžiausiu naujos veiklos iššūkiu. Jei pradėti verslą ketinantis asmuo randa pakankamai lėšų įmonės veiklos pradžiai, gali skirti visą savo laiką situacijos analizei bei turi pakankamai įgūdžių įvairiose srityse, galima teigti, kad sunkioji darbo dalis yra atlikta ir dabar jam trūksta truputį sėkmės.

1.2. Efektyvumo koncepcija

Ekonomikos moksle efektyvumo sąvoka yra naudojama plačiai. Ją taip pat naudoja politikai, vadybininkai, matematikai, inžinieriai ir kt. Šiuolaikiniams ūkio subjektams efektyvumo siekimas yra svarbus, nes nuo to priklauso, ar jie sugebės būti konkurencingi ir plėtoti pasirinktas veiklos šakas.

Terminas „efektyvumas“ (*angl. efficiency*) kildinamas iš lotyniško termino *efficientia* ir reiškė „sugebėjimo kažką atitikti laipsnį“. Tarptautinių žodžių žodynas pateikia tokį efektyvumo sąvokos apibūdinimą: efektyvumas – rezultatų ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis (Vaitkevičiūtė, 2007). Taigi šis apibrėžimas rodo, kad efektyvumą galima įvertinti palyginant gautą rezultatą su sąnaudomis, sunaudotomis siekiant to rezultato.

Šiandieninėje mokslinėje literatūroje efektyvumo interpretacijos yra taikomos organizacijų veiklai vertinti, o pati efektyvumo koncepcija suprantama ir aiškinama įvairiai. 2 lentelėje yra pateikiama efektyvumo apibrėžimų įvairovė.

2 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai

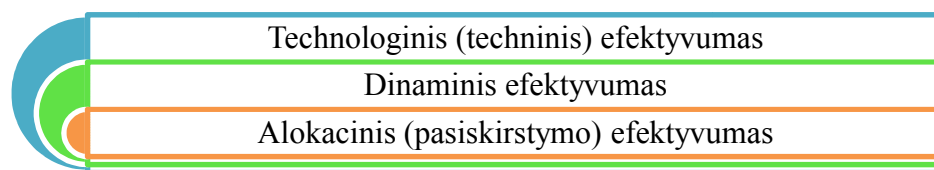
Autorius	Efektyvumo apibrėžimas
Adizes (1999)	Veiklos vykdymas užtikrinant minimalius praradimus.
Bagdonas, Jucevičienė (2000).	Tai rezultatų pasiekimo laipsnis. Sinonimas – rezultatyvumas.
Newbold (2005)	Efektyvumą apibūdina kaip būseną, kur bet kokios produkcijos gamybos kaštai yra minimalūs, o gaunama nauda – maksimali.
Navickas, Sujeta (2006)	Ekonominis efektyvumas yra tokia situacija, kada visapusiškai tenkinami visuomenės poreikiai, esant ribotiems ištekliams.
Daft (2009)	Tai norint pasiekti organizacijos tikslų sunaudotas išteklių kiekis.
Štaras, Šiopė (2010)	Tai sąnaudų, išteklių ir kokybiško rezultato santykis.
Buklytė, Ruževičius (2010)	Tai kompleksinė priemonė, vertinanti įmonės veiklos kokybę ir jos vidinį potencialą atsižvelgiant į veiklos rezultatus, klientus, žmogiškuosius išteklius ir visuomenę.
Manzoor (2011)	Efektyvumas – sugebėjimas gerai išnaudoti savo pinigus.
Mackevičius, Daujotaitė (2011)	Tai sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių santykis.

Išanalizavus 2 lentelėje pateiktus Lietuvos ir užsienio autorių apibrėžimus galima teigti, jog ši sąvoka yra siejama su kokybiškai pasiektu veiklos rezultatu, faktiškai sunaudotų išteklių kiekio santykiu su planuotu sunaudoti išteklių kiekiu. Taigi galima teigti, kad efektyvumo samprata dažniausiai analizuojama per sąnaudų kiekį norimam rezultatui pasiekti.

Kalbant apie efektyvumą reikia nurodyti, kad pagal Adizes metodologiją yra skiriami efektyvumas (*angl. efficiency*) ir veiksmingumas (*angl. effectiveness*), kur veiksmingumas apibrėžiamas kaip kažkieno norimų rezultatų pasiekimas. Negailint naudojamų išteklių norimi rezultatai gali būti pasiekiami labai greitai ir patikimai, bet tada turimi ištekliai bus išseikvoti ir

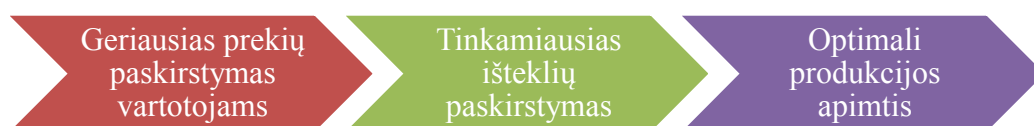
nepasitarnaus tolesnei veiklai, taigi reikia tausoti turimus išteklius ir dirbti efektyviai. Siekiant užsibrėžtų tikslų, norint kokybiško sprendimo turi būti išlaikoma pusiausvyra tarp veiksmingumo bei efektyvumo ir konfliktą tarp dviejų darbuotojų galima išspęsti abu juos atleidžiant, tačiau šis sprendimas žiūrint iš ilgalaikės pozicijos nebus efektyvus, nes bus prarasti organizacijos darbuotojai (La Chapelle, 2008). Tik trumpalaikis efektyvumas nėra pateisinamas, todėl būtina suderinti efektyvumą tiek siekiant trumpalaikių tikslų, tiek žiūrint iš ilgalaikių pozicijų.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad Wonnacott (1997) ir Lukoševičius, Martinkus ir Piktys (2005) skiria tris efektyvumo tipus, kurie pateikti 4 paveiksle.



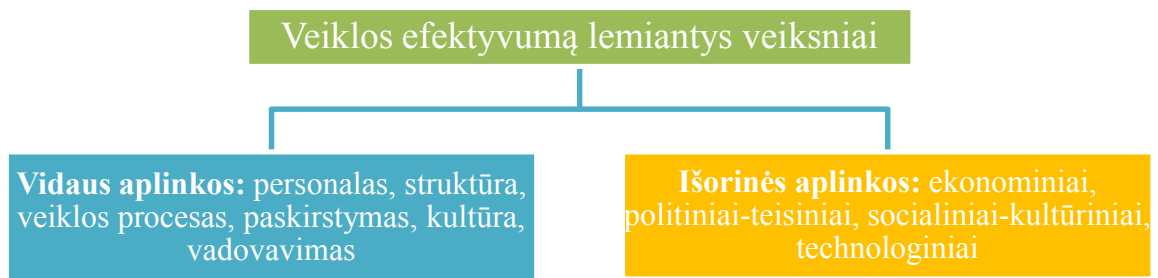
4 pav. Efektyvumo tipai (sudaryta pagal Wonnacott (1997), Lukoševičius ir kt. (2005))

Lukoševičius ir kt. (2005) nurodo, kad **technologinis efektyvumas** pasiekiamas, jeigu pagal tą pačią gamybos technologiją su tuo pačiu kiekiu pagaminamas produktas mažesnėmis sąnaudomis. Wonnacott (1997) nuomone, technologinis efektyvumas yra tada, kai su turimais ištekliais pasiekama maksimali gamybos apimtis dirbant vienodu tempu. **Dinaminis efektyvumas**, anot Jakučio ir kt. (2012)– tai geriausias paskirstytų išteklių panaudojimas produktų gamybai, kuris gali būti išreikštas minimaliomis sąnaudomis produkcijos vienetui. Pasak Lukoševičiaus ir kt. (2005), **alokacinis arba pasiskirstymo efektyvumas** – tai tinkamiausio prekių derinio gaminimas mažiausiais kaštais arba optimaliai paskirsčius ekonominius išteklius. P.Wonnacott (1997) pasiskirstymo efektyvumą aiškina, kaip tinkamiausio prekių rinkinio gamybą, panaudojant pigiausių sąnaudų derinį, kuris pasiekiamas tobulos konkurencijos rinkos sąlygomis. Wonnacott (1997) kelia tris sąlygas alokacinio efektyvumo pasiekimui (5 paveikslas) ir teigia, kad įgyvendinus jas visas vienas žmogus taptų turtingas kito asmens sąskaita.



5 pav. Alokacinio efektyvumo sąlygos (sudaryta pagal Wonnacott, 1997)

Mackevičius (2007), Girdzijauskas ir Jefimovas (2006) įmonės veiklos efektyvumą lemiančius veiksnius skirsto į dvi grupes, kurios pateiktos 6 paveiksle.



6 pav. Įmonių veiklos efektyvumą lemiantys veiksniai (sudaryta pagal Mackevičius (2007), Girdzijauskas, Jefimovas (2006))

Milner (2003) vidinę organizacijos aplinką suskirsto į valdymo objektą (personlą, technines ir technologines sistemas), valdymo subjektą (socialines organizacines sistemas, organizacijos valdymo ir kitas struktūras) ir kapitalą (finansavimo šaltinius, išteklius, tikslus ir uždavinius). Išoriniai veiksniai yra už įmonės ribų ir tiesiogiai daro poveikį įmonės veiklos rezultatams. Didžiausią įtaką įmonės veiklos efektyvumui turi ekonominiai veiksniai, t.y. šalies ekonominė būklė, numatomi ekonominiai pokyčiai, paklausos ir pasiūlos svyravimas, konkurencijos pobūdis ir kt. (Martinkus, Žičkienė ir Žilinskas, 2002: 59).

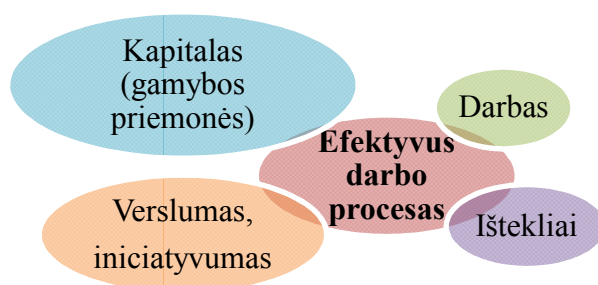
Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad svarbesni yra vidiniai veiksniai, jų išskirstymas yra svarbus modeliuojant įmonės finansus, kadangi tokiems veiksniams įmonė gali daryti tam tikrą poveikį laiku ir vietoje (Šlekienė, Klimavičienė, 1999: 136). Taigi vidiniai veiksniai kyla įmonės viduje, jie yra įmonės veiklos rezultatai ir juos galima laikyti subjektyviais veiksniais, nes įmonė gali juos kontroliuoti tinkama linkme. Tuo tarpu išoriniai veiksniai, esantys už įmonės ribų, yra objektyviai nulemti, yra bendri visoms įmonėms, kurios negali jų paveikti.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje efektyvumas traktuojamas kaip organizacijos siekiamų pageidautinų veiklos rezultatų ir išteklių, sunaudotų šiems rezultatams pasiekti, santykis. Skiriami pagrindiniai efektyvumo tipai (technologinis, dinaminis ir alokacinis), kuriuos sieja vienas tikslas – geriausių rezultatų pasiekimas mažiausiomis sąnaudomis. Veiksniai, lemiantys veiklos efektyvumą, yra skirstomi į vidinius (subjektyvius, pačios įmonės kontroliuojamus) ir išorinius (objektyvius, nes įmonė jų paveikti paprastai negali). Siekiant įmonės veiklos efektyvumo išoriniai veiksniai, esantys yra bendri visoms įmonėms, yra mažiau aktualūs nei vidiniai veiksniai, atspindintys konkrečios įmonės veiklą ir galimybes.

1.3. Efektyvumo didinimo reikšmė įmonės rezultatyvumui

Įmonės rezultatyvumas yra teisingas išteklių panaudojimas sukuriant norimą rezultatą. Kitaip sakant, tai naudojamų pagrindinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis norimiems rezultatams maksimizuoti, todėl daug dėmesio turi būti skiriama verslo procesų efektyvumui ir veiksmingumui (Plakoutsi, Papadogianni, Glykas, 2013: 129). Tik pažvelgus į vidinę įmonės padėtį galima daryti sprendimus dėl tolimesnės ateities formavimo. Nagrinėjant finansinę būklę ir rezultatus, svarbu nustatyti, ar įmonė veikia efektyviai, t.y. ar gerai išnaudojamas turtas ir ištekliai.

Kiekvienas įmonės procesas yra sudėtingas, todėl norint pasiekti priimtina rezultatą, dirbti efektyviai turi visi proceso veiksniai, kurie parodyti 7 paveiksle.



7 pav. Efektyvaus darbo proceso veiksniai (sudaryta pagal Bagdanavičius, 2002)

Ekonominėje literatūroje žmogaus **darbas** paprastai suvokiamas kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargos, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbį (Bagdanavičius, 2002: 61). Taigi darbas suprantamas kaip žmogaus fizinis ar protinis sugebėjimas atlikti nustatytas funkcijas, o žmogus yra neatsiejamas efektyvaus proceso veiksnys, todėl teisingai išnaudotas žmogiškasis kapitalas, turi didelės įtakos siekiant efektyvių rezultatų.

Bagdanavičius (2002) kaip gamybos veiksnius iš vienos pusės išskiria išteklius, o iš kitos – kapitalą. **Ištekliai** suprantami kaip sąnaudos prekėms pagaminti ar paslaugoms teikti, o **kapitalas** – kaip priemonės gamybai organizuoti, t.y. daiktai naudojami gamybos procese (pastatai, įrengimai, medžiagos).

Verslumas, iniciatyvumas, pagal Bagdanavičių (2002) suprantamas kaip koordinuojantis veiksnys organizuojant efektyvų darbo procesą. Šios savybės svarbios apjungiant kitus veiksnius, priimant sprendimus, kontroliuojant ir reguliuojant gamybą, garantuojant jos efektyvumą bei prisiimant riziką. Verslininkai stengiasi racionaliai panaudoti išteklius, t.y. sumažinti gamybos sąnaudas, išlaikant gaminių ar paslaugų kokybę ir taip užsitikrinant produkcijos realizavimą, tačiau neužtenka tik geriau panaudoti jau turimus išteklius, reikia stebėti pokyčius rinkoje, stebėti kaip kinta kainos ir nustatyti, ar galima naudoti tam tikras alternatyvas: pigesnius, bet kokybiškus pakaitalus ar

tobulinti paslaugos kokybę nedidinant kainos ir pan. Kiekvienas teisingas išteklių panaudojimas mažiausiomis sąnaudomis tampa efektyviu rezultatu.

Norvaišienės (2006) nuomone, investicijos reikalingos veiklos efektyvumui didinti. Investicijas galima įvardyti įmonės vidaus aplinkos efektyvumo veiksnium, kuris sąlygoja tiek darbo našumą, tiek išlaidų lygį bei pelningumą. Darbo našumui įtakos turi žmogiškieji ištekliai, technologijų įdiegimas ir tobulinimas. Augant darbo našumui sąnaudos mažėja, didėja kainos konkurencingumas ir didinamas darbo užmokestis.

Įmonės veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo verslo rūšies, bet ir nuo paprasto sugebėjimo tinkamai valdyti įmonę, prisitaikyti prie konkurencingos aplinkos. Paprasčiausia sėkmė taip pat turi įtakos. Įmonės sugebėjimas palaipsniui didinti veiklos efektyvumą tiek paslaugų, tiek gamybos procesuose sudaro sąlygas gauti veiklos rezultatą – pelną bei nuolatinį pinigų srautą, reikalingą efektyvaus darbo proceso tęstinumui palaikyti. Augantis pelnas gali būti toliau investuojamas į procesų tobulinimą, kuriant pridėtinę vertę ir didinant pinigų apyvartumą ir taip vėl didinant įmonės rezultatyvumą. Todėl galima teigti, kad efektyvumo didinimas turi būti nenutrūkstantis procesas siekiant veiklos rezultatyvumo, taigi norint pasiekti efektyvios organizacijos veiklos, ši veikla turi būti periodiškai vertinama, o tam yra sukurti teoriniai organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo metodai, kurių esminiai aspektai ir reikšmė bus aptariami kitame skyriuje.

2. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Šioje darbo dalyje bus teoriškai apžvelgiamos veiklos vertinimo ir didinimo sampratos ir reikšmės, nagrinėjami veiklos vertinimo metodai, esminiai jų aspektai taip pat privalumai, trūkumai bei reikšmė organizacijos veiklos vertinimo procese ir taikymo galimybės siekiant pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą.

2.1. Įmonių veiklos efektyvumo vertinimo metodai ir jų reikšmė

Didėjanti rinkos konkurencija lemia įmonių veiklos efektyvumą šiuolaikinės ekonomikos aplinkoje, privesdama ieškoti būdų kaip savo veiklą padaryti efektyvia (Sofijanova, Zabijakin-Chatleska, 2013: 637). Vijeikio ir Makštučio (2009) nuomone, konkurencija – tai efektyvumu pasižyminčios įmonės bruožas, kuris svarbus verslo aplinkoje.

Galima pastebėti, kad skiriami skirtingi veiklos efektyvumo vertinimo metodai. Klovienė (2012) teigia, kad besikeičianti ir sudėtingėjanti verslo aplinka priverčia įmones atsižvelgti į konkurencines sąlygas bei vidinius potencialus, t.y. pabrėžiama veiklos efektyvumo didinimo svarba. Šios autorės nuomone, prisitaikymas ir reakcija gali padėti didinti efektyvumą, o tai užtikrinti gali tik greitai priimami sprendimai, pagrįsti tinkama informacija.

Įmonės veiklos efektyvumo vertinimo ir didinimo problematika vadybos mokslo nagrinėjama jau seniai ir tai daroma iki šiol. Sližytės (2009) nuomone, įmonės veiklos efektyvumo vertinimas nagrinėjamas kaip atskiras vadybos mokslo tyrimų objektas. Gimžauskienė (2007) mano, kad veiklos efektyvumo matavimas, vertinimas ir valdymas, kaip mokslinių tyrimų objektas, analizuojamas vadybos mokslo srityse kaip visuotinė kokybės vadyba, strateginis valdymas ir pan. Choong (2013) teigia, kad pasaulyje yra stipriai ieškoma būdų, kurie galėtų padidinti įmonės efektyvumą. Todėl galima sakyti, kad visos galingos ir pelningos įmonės, bando plėtoti ir diegti veiksmingas veiklos efektyvumo vertinimo ir didinimo sistemas, kurių pagalba galima konkuruoti besikeičiančioje rinkoje.

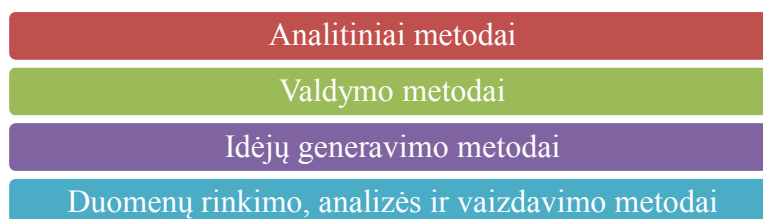
Žukauskaitės (2010) nuomone, veiklos efektyvumo didinimas susideda iš valdymo, įmonės darbo planavimo ir kontrolės, iš visų organizacijos išteklių panaudojimo tikslams siekti. Autorė veiklos valdymo metodus skirsto į grupes, kurios pavaizduotos 8 paveiksle.



8 pav. Veiklos valdymo metodų grupės (sudaryta pagal Žukauskaitė, 2010)

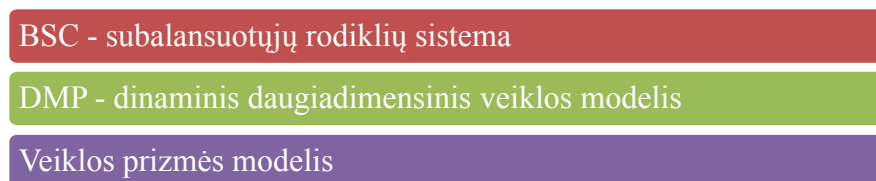
Tokių veiklos efektyvumo didinimą sudaro ir atskirų veiklos procesų valdymas ir vertinimas. Įmonės veikla analizuojama iš įvairių pusių: strategijos, procesų, finansų, komunikacijos ir kita.

Žukauskaitė (2010) teigia, jog bendrą veiklos efektyvumo valdymą apima šie keturi principai: faktinis valdymas, nepertraukiamas tobulinimasis, klientų poreikių tenkinimas, žmogiškasis valdymas. Autorė pastebi, kad reikalinga pamatuoti procesus bei sugebėti valdyti įmonę, ji yra išskyrusi keturias valdymo metodų rūšis, kurios pavaizduotos 9 paveiksle.



9 pav. Veiklos valdymo metodų rūšys (sudaryta pagal Žukauskaitė, 2010)

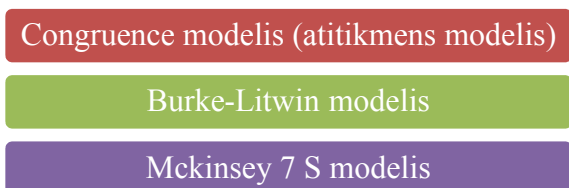
Christauskas ir Kazlauskienė (2009) išskiria tris veiklos efektyvumo vertinimo modelius, kurie pateikti 10 paveiksle.



10 pav. Veiklos efektyvumo vertinimo modeliai (sudaryta pagal Christauskas, Kazlauskienė, 2009)

Christauskas ir Kazlauskienė (2009) šiuos veiklos efektyvumo vertinimo modelius traktuoja kaip įmonėms teikiamą pasiūlą, šie modeliai tarsi konkuruoja, kuris tinkamiausias didinant procesų efektyvumą. Išanalizavę šiuos modelius autoriai teigia, kad suderinto veiklos vertinimo ir dinaminis daugiadimensinis modeliai savo esme yra panašūs, nes sudaryti tuo pačiu – funkcinio – principu, tačiau šio principo atsisakyta veiklos prizmės modelyje, kuris pagrįstai laikomas visiškai naujos kartos modeliu.

Yra keletas sistemų ir modelių, kurie yra priimtini, norint pritaikyti efektyvios strategijos įgyvendinimą. Kaip teigia Donselaar (2012), yra įvairių sistemų, kurios analizuoja strategijas ir efektyvius organizacinių pokyčių įgyvendinimus. Autorius išskiria tris modelius, kurie pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Efektyvios veiklos įgyvendinimo modeliai (sudaryta pagal Donselaar, 2012)

Pasak Donselaar (2012) Congruence modelis analizuoja sudėtingas organizacijos procesų problemas, taip pat padeda organizacijoms valdyti pokyčius sąveikaujančius jų veikloje, t.y. nustato problemų simptomus, identifikuoja problemines sritis ir parengia veiksmų planą. Autorius nurodo, kad Burke-Litwin modelis yra atskiros sistemos modelis, atkreipiantis dėmesį į organizacijos procesų veikimo elementus ir probleminius ryšius, kurie lemia atlikimo lygį ir pokyčius procese. Šis modelis taip pat išskiria dviejų tipų kaitą: pertvarkos kaitą, kuri atsiranda kaip atsakas į išorinę aplinką, ir sandorio kaitą, kuri atsiranda kaip atsakas į pavienio proceso tobulinimą.

Galiausiai autorius pabrėžia, kad 7 S modelis yra laikomas efektyvia priemone, padedančia suprasti ir įvertinti vidaus aplinką organizacijoje. Taip pat mano Rompho ir Boonitt (2012), kurie teigia, kad veiklos efektyvumo vertinimo sistema yra ypatingai svarbi įmonės vidaus valdyme, o 7 S modelis gali būti naudojamas identifikuoti organizacijos stipriąsias puses arba nurodyti priežastis, kodėl organizacija neveikia efektyviai. Pabrėžiama, kad kiekvienas iš septynių veiksmų rodo, jog didelės pažangos vienoje srityje nebus be kitos, todėl darytina išvada, kad, jei norima efektyviai didinti vieno iš veiksmų veikimą, suderintai dirbti turi visi septyni veiksniai, o ne vienas ar du.

Autriai Baroto, Arvand ir Ahmad (2014), tirdami du įmonės efektyvumo didinimo metodus, nustatė, kad BSC analizė neviseškai teisingai nustato vidinių ir išorinių aplinkos veiksmų tarpusavio santykio efektyvų vertinimą, tuo tarpu 7 S modelis efektyviau pritaikomas vidiniams veiksmams (tokiems kaip sistema, darbuotojai, stilius, įgūdžiai, struktūra ir bendrosios vertybės), kurie yra

svarbesni nei išorės veiksniai (ekonominės jėgos, socialinė, kultūrinė, politinė, valstybinių institucijų aplinka, technologijos, konkurencinės jėgos). Tyrimų rezultatai autoriams parodė, kad visapusiškai pritaikius 7 S modelį, galima išspręsti strategijos įgyvendinimo problemas ir kurti efektyvią įmonės veiklą.

Gimžauskienė (2007) teigia, kad veiklos vertinimo procesas yra nuolatinis periodiškai tobulinamas organizacijos veiksmas, kuriam reikalinga kontrolė ir pritaikymas, o įmonės veiklos efektyvumas turi būti matuojamas ir pagal gautus vidaus aplinkos rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos valdymas ir efektyvumas nagrinėjamas daugelio autorių skirtingais aspektais, pabrėžiant strategijos, finansų, komunikavimo, sprendimų priėmimo procesus ir pan. Veiklos valdymas traktuojamas kaip nepertraukiamas procesas, kuris turi savo gyvavimo ciklą. Veiklos efektyvumui vertinti naudojami įvairūs modeliai: subalansuotųjų rodiklių sistemos, dinaminis daugiadimensinis, veiklos prizmės, Congruence, Burke-Litwin, Mckinsey 7 S, nagrinėjantys organizacijos procesų problemas, atsirandančias tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių įmonės aplinkos veiksnių. Vis dėlto 7 S modelis dažniausiai laikomas tinkama priemone įmonės veiklos procesams vertinti, kadangi leidžia efektyviai nustatyti vidinių (paprastai laikomų svarbesniais nei išorinių) įmonės aplinkos veiksnių įtaką, ją suprasti, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias veiklos sritis ir pateikti nurodymus, kaip jas tobulinti. Veiklos vertinimas yra visuma, tad norint padidinti įmonės veiklos efektyvumą reikia susikurti tokią sistemą, kuri gebėtų išmatuoti įmonės veiklos ir jos procesų veiksmingumą.

2.2. Įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelių apžvalga

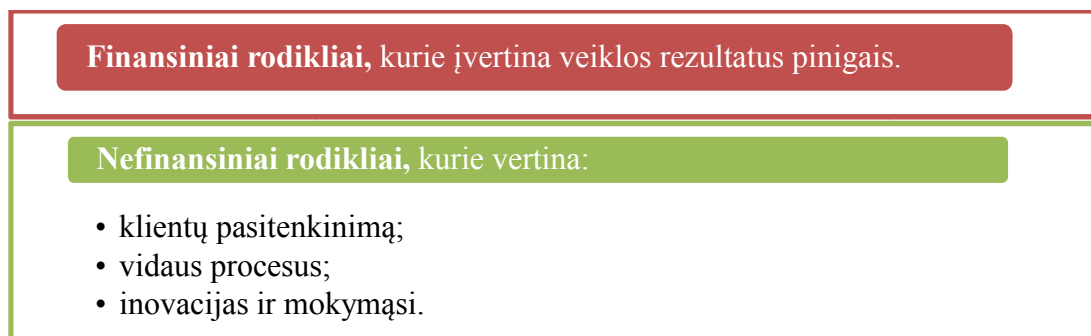
Toliau nagrinėjami įvairūs organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo modeliai, tokie kaip: subalansuotųjų rodiklių sistemos (BSC), dinaminis daugiadimensinis (DMP), veiklos prizmės, Congruence, Burke-Litwin, Mckinsey 7 S modeliai.

BSC – subalansuotųjų rodiklių sistemos modelis

1992 m. Harvardo universiteto mokslininkai R. S. Kaplan ir D. P. Norton pasiūlė instrumentą, skirtą strateginiam įmonės valdymui. Balanced Scorecard (BSC) modelis yra strateginio planavimo ir valdymo sistema, kuri plačiai naudojama verslo, pramonės, vyriausybės ir ne pelno organizacijų visame pasaulyje, pagerina verslo veiklos viziją ir strategiją organizacijoje, stiprina vidaus ir išorės ryšius ir stebi organizacijos veiklos rezultatus derindama juos su strateginiais tikslais.

Gudelytės (2010) manymu, šis modelis pagrįstas įsitikinimu, kad organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo metodikos pagrindimas tik finansiniais rodikliais neužtikrina įmonės ekonominės vertės augimo.

Kaplan ir Norton (2001) nurodo, kad subalansuotų rodiklių sistema apima du rodiklius, kurie pateikti 12 paveiksle.



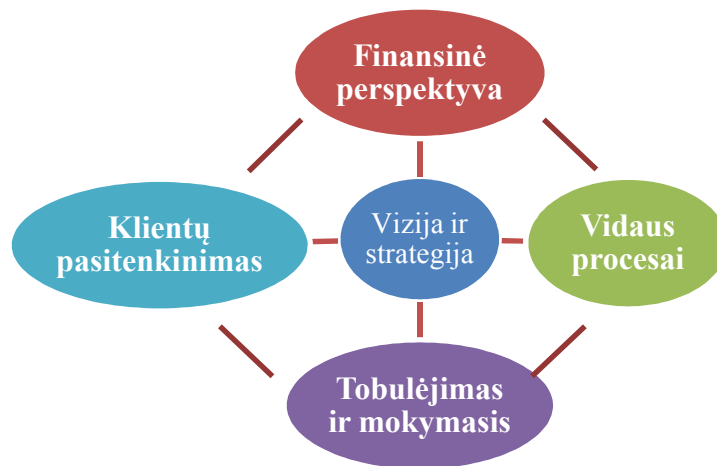
12 pav. Subalansuotų rodiklių sistemą apimantys rodikliai (sudaryta pagal Kaplan, Norton, 2001)

Finansinės veiklos rodikliai apibrėžia ilgalaikius tikslus ir parodo, kaip įmonės veikla ir parinkta strategija prisideda prie jos pridėtinės ekonominės vertės padidinimo. Modelis, autorių nuomone, nefinansiniai rodikliai daugiausiai lemia įmonės ateities finansinius rezultatus. Sudnicko (2005) ir Schobel ir Scholey (2012) teigimu, subalansuotų rodiklių sistema, išlaikydama finansinės veiklos prasmę, leidžia žvelgti į organizacijos veiklą iš keturių skirtingų perspektyvų, pavaizduotų 3 lentelėje, kurios duoda atsakymus į keturis esminius organizacijai klausimus.

3 lentelė. Organizacijos perspektyvų analizė (sudaryta pagal Sudnickas (2005) Schobel, Scholey (2012))

Perspektyva	Klausimas
Finansai	Kaip turime atrodyti savo akcininkams, kad mus lydėtų finansinė sėkmė?
Klientai	Kaip turime atrodyti savo klientams, kad pasiektume savo viziją?
Vidiniai verslo procesai	Kurie verslo procesai turi sektis geriausiai, kad patenkintume savo akcininkus ir klientus?
Tobulėjimas ir mokymasis	Kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus?

Danaei ir Hosseini (2013) teigimu, strateginis organizacinės veiklos vertinimas, kurio metu siekiama nustatyti veiklos silpnąsias ir stiprias puses, yra pagrindinis plėtojimo instrumentas tobulinant veiklos efektyvumą. Subalansuotų rodiklių sistema buvo sukurta tam, kad įvertintų veiklos efektyvumą padalindama strategiją į keturias perspektyvas, kurios pateiktos 13 paveiksle.



13 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelio schema (sudaryta pagal Danaei, Hosseini, 2013)

Svaravičiaus (2013) teigimu, BSC sistemos diegimas – tai strateginis valdymas, transformuojantis strategiją į kasdienes veiksmus ir kontroliuojantis strategijos įgyvendinimą. Šios strategijos rezultatas yra matuojamas efektyvumo rodikliais, ši metodika pasirodė efektyvi, todėl atsirado tam tikri uždaviniai, kuriuos reikia išskirti šiuo būdu vertinant veiklą:

- ❖ transformuoti strategiją į skaičius;
- ❖ strateginius tikslus susieti su kasdieniais darbuotojų veiksmais;
- ❖ įgyvendinti strategiją kontroliuojant kasdienes veiksmus ir vertinant jų efektyvumą;
- ❖ užtikrinti ilgalaikį įmonės išlikimą ir augimą;
- ❖ sustabdyti problemų atsiradimą ir sudaryti galimybę nuolat gerinti procesus;
- ❖ užtikrinti greitą reagavimą į rinkos pokyčius;
- ❖ mažinti procesų kaštus ir nuostolius.

Galima teigti, jog Svaravičiaus (2013) suformuoti uždaviniai įgyvendinami pertvarkant vertinimo sistemą taip, kad verslo sprendimai būtų priimami ne iš karto, bet vadovaujantis objektyvia ir teisinga informacija.

Pučkutė ir Gumbakytė (2010) teigia, kad BSC sistemos paskirtis yra strategijos formalizavimas, įgyvendinimas ir perteikimas kiekvienam įmonės darbuotojui iki mažiausios grandies. Šių autorių nuomone, svarbiausia, jog organizacijoje būtų grįžtamasis ryšys, kuris yra strateginio pobūdžio, todėl svarbu stebėti, kaip įvykdomi strateginiai planai, ar jie lyginami su esama padėtimi. Pasak Žukauskaitės (2010), subalansuotų rodiklių sistema yra unikali, leidžianti integruoti ūkinės veiklos finansinius ir nefinansinius rodiklius veiklos efektyvumui užtikrinti.

Kudrevičius (2013) nurodo, kad subalansuotų rodiklių sistemos nauda pasireiškia galimybe panaikinti atotrūkį tarp strateginių tikslų ir kasdieninės veiklos, galimybe įvertinti ir tinkamai reaguoti į

suinteresuotųjų grupių poreikius bei lūkesčius, galimybė įvertinti konkretaus projekto vykdymo tikslingumą, strategiją ir atlikti reikiamas korekcijas, taip pat vidinių procesų optimizavimu.

Subalansuotų rodiklių sistema padeda kasdieniniuose procesuose kontroliuoti eigą, neatitrūkti nuo poreikių ir vykdyti tam tikrus pakeitimus pateikdama vadovui išsamų įvertinimą apie įmonės tobulėjimą siekiant strateginių tikslų.

Gudelytė (2010) pastebėjo tam tikrus subalansuotų rodiklių sistemos trūkumus, dėl kurių subalansuotų rodiklių sistema neužtikrina efektyvios sėkmės strategijos kontrolės:

1. Subalansuotų rodiklių sistema pati savaime nenurodo, kokios strategijos dalys turi būti kontroliuojamos vadovybės.

2. Subalansuotų rodiklių sistema įvertina tik atrinktų strategijų, kurios turi įtakos specifiniams strateginiams tikslams vykdyti, veiklą.

3. Nėra numatytų ilgalaikės organizacijos sėkmės prerogatyvų. Nėra atsižvelgiama į duomenų stebėjimo atsilikimą ir galimą atgalinį poveikį vidiniuose organizacijos veiklos procesuose.

4. Subalansuotų rodiklių sistemoje nepakankamai vertinamos strateginės priemonės, kurių poveikis sistemos dalyje tolygiai mažėja, ir potenciali tokių veiksnių įtaka gali būti visiškai ignoruojama.

5. Išryškėja eksperto – vertintojo subjektyvumas.

Nurodyti trūkumai atskleidžia sistemos problemas vertinant organizacijos veiklą ir analizuojant vykdomus procesus, o viena svarbiausių problemų yra subjektyvumas, kadangi veiklos ar jos dalies vertinimas priklauso nuo eksperto nuomonės. Išvengti vertintojo subjektyvaus požiūrio į jo vertinamą objektą yra itin sudėtinga ir tai savo ruožtu sudaro galimybes daryti įtaką vertinimo rezultatams.

Gudelytės (2010) nuomone, subalansuotų rodiklių sistemos problema ta, kad ji nevertina dabarties, o tiesiog remiasi praeito laikotarpio strategijos nulemta veikla. Smith (1998) pažymėjo kad nors BSC sistema pateikia konstruktyvius kelių priemonių taikymo būdus, tačiau išsiskiria atskirų priemonių ribotumu, nes nėra aiškumo dėl ilgalaikių priemonių taikymo, atskyrimas tarp priemonių ir tikslų nėra gerai apibrėžtas, todėl modeliui dar reikalingas papildomas empirinis patvirtinimas. Tuo tarpu Atkinson, Waterhouse ir Wells (1997) teigia, kad BSC modelis neišsamus, nes jis nesugeba:

1. Tinkamai išryškinti strategijos, kad darbuotojai ir tiekėjai padėtų bendrovei pasiekti savo tikslus.

2. Nustatyti organizacijos vaidmens apibrėžiant aplinką, per kurią bendrovė veikia.

3. Nustatyti veiklos priemonių, įvertinti suinteresuotų šalių susitarimų.

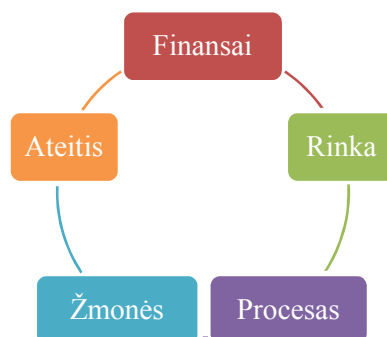
Apibendrinant reikia nurodyti, kad subalansuotų rodiklių sistema yra koncepcija, orientuota ne tik į organizacijos finansinius rodiklius, bet ir į nefinansinių rodiklių vertinimą. Be tradicinės tapusios finansinės perspektyvos, sistemoje įvedamos dar trys skirtingi veiklos matavimo dėmenys: klientų pasitenkinimo, vidaus procesų ir tobulėjimo bei mokymosi. BSC diegimas reiškia strateginį valdymą,

kuris leidžia įmonės tikslus suderinti su darbuotojų veiksmis, taip sudarant galimybes nuolat gerinti procesus ir užtikrinti ilgalaikį įmonės augimą. Visgi pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas pasireiškia galimybe valdyti tai, ką galima išmatuoti ir čia išskiriama daug su tuo susijusių BSC trūkumų, kadangi organizacijos, jų veikla, procesai, strategijos nėra statiškos ir nuolat kinta, todėl sistema turi būti tobulinama išsamiau vertinant, kokie veiksniai lemia įmonės sėkmę, kaip tarpusavyje sąveikauja įvairios strategijos priemonės, priešingu atveju įmonės procesų veiksmingumui naudos nebus, o kokybės praradimai nebus kompensuojami.

DMP – dinaminis daugiadimensinis veiklos modelis

Pasak Christausko ir Kazlauskienės (2009), didžiulis suderinto veiklos vertinimo modelio populiarumas ir platus taikymas lėmė daugybę jo pakeitimų, kurie priklausė nuo organizacijos, kuriai jis buvo taikomas, situacijos ir nuo asmens, kuris tai darė. Buvo išskirtos kelios veiklos vertinimo dimensijos, kurios priklausė nuo įmonės gamybinių procesų prigimtės ir išorinės aplinkos aktualijų. Šios dimensijos įvairių tyrimų eigoje buvo papildomos kitomis arba šiek tiek keičiama jų prasmė ir pavadinimas.

Viena tokių subalansuotų rodiklių modelio modifikacijų yra A. C. Maltz, A. J. Shenhar ir R. R. Reilly pasiūlytas dinaminis daugiadimensinis įmonės veiklos vertinimo modelis (toliau – DMP). Maltz, Shenhar ir Reilly (2003) teigė, kad sukūrė naują veiklos modelį, DMP sistemą, kurios veikimas buvo patikrintas empiriškai modernių organizacijų veikloje. Autoriai taip pat pažymėjo, kad ankstesnių modelių trūkumams nustatyti, siūlo kaip pamatus DMP modeliui naudoti subalansuotų rodiklių ir Success Dimensions (sėkmės dimensijos) modelius. Autoriai, norėdami nustatyti veiklos priemones, nagrinėjo turimą literatūrą, o veiklos rezultatus vertino per įvairius empirinius tyrimus, pavyzdžiui, įmonių verslumo, strategijos, procesų ir produktų plėtros, rinkodaros ir ekonomikos ar finansų. Galima teigti, kad DMP modelis žvelgia per penkis pagrindinius matmenis, kurie pateikti 14 paveiksle.



14 pav. DMP modelio schema (sudaryta pagal Maltz ir kt., 2003)

Strateginiu požiūriu ypač svarbus yra pasirengimo atečiai dimensijos įvedimas. Jei ankstesniuose modeliuose kaip įmonės ateities sėkmės veiksniai buvo vertinamos investicijos į informacines sistemas, žmogiškuosius išteklius ir darbuotojų veiksmingumą strategijai įgyvendinti, tai DMP vertina apskritai strateginį planavimą ir pasirengimą priimti sėkmės iššūkius. Šis modelis sintezuoja ankstesnius empirinius tyrimus apie penkis skirtingus veiklos sėkmės matmenis ir sukuria sistemą, kuri leidžia vertinti įvairialypę sėkmės dinamiką remiantis įvairiais laikotarpiais ir atstovauti daug suinteresuotųjų šalių.

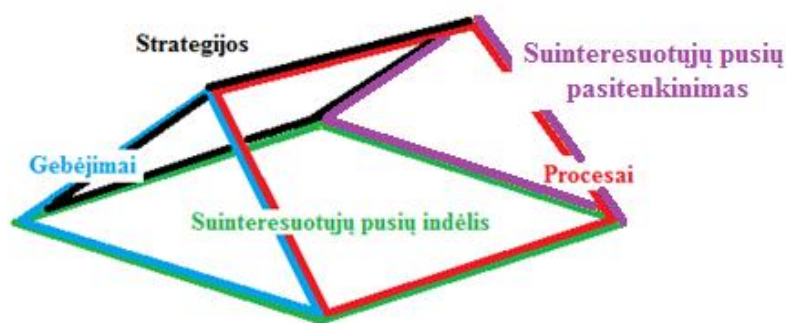
Maltz ir kt. (2003) teigia, kad tyrimo metu nustatė galimas pradines priemones visose penkiuose didžiausiuose sėkmės matmenyse (finansų, rinkos, proceso, žmonių ir ateities), kurie gali būti nagrinėjami ir taikomi skirtingų organizacijų tipų. Autoriai nesako, kad vienas priemonių rinkinys yra universalus visoms bendrovėms, o tai rodo, kad kiekviena įmonė turėtų naudoti skirtingus komponentus ir įvairias sistemas. Panašų dimensijų skirstymą galima rasti ir kitose moksliniuose tyrimuose (įmonių verslumas, procesai, produkto kūrimas, rinkodara ir ekonomika bei finansai), visgi pagrindiniai penki siūlomi matmenys išlieka tie patys kaip nurodo Maltz ir kt. (2003), todėl šios dimensijos yra daugkartinio naudojimo priemonės.

Taigi vertinant strateginį planavimą ir pasirengimą priimti ateities iššūkius buvo pasiūlytas dinaminis daugiadimensinis modelis, išsiskiriantis penkiais matmenimis: finansais, rinka, procesais, žmonėmis ir ateitimi. Šios dimensijos sudarė sąlygas peržiūrėti įmonės veiklos procesus įvairiais aspektais, įvedant galimybę remiantis atliekamais tyrimais įvertinti įmonės ateities perspektyvas. Siūloma sistema nurodo priemones, kurios gali padėti įvertinti organizacinės veiklos efektyvumą, o tinkamas priemonių rinkinys priklauso nuo įmonės dydžio, taikomų technologijų, strategijos, ypač rinkos ir aplinkos, kurioje įmonė veikia.

Veiklos prizmės modelis

Christauskas ir Kazlauskienė (2009) teigia, kad veiklos prizmės modelis laikomas antrosios kartos įmonės veiklos kompleksinio vertinimo modeliu, kuriuo siūloma gerinti efektyvumo vertinimo sistemas, sukurtas remiantis suderintu veiklos vertinimo modeliu. Jis apima visas įmonės veiklos kritines vietas, nuo kurių priklauso kitos sėkmingos veiklos matavimo priemonės.

Neely, Adams ir Kennerley (2002) išskiria penkias perspektyvas, kurios 15 paveiksle vaizduojamos kaip penkios prizmės sienos, besijungiančios ir sąveikaujančios viena su kita.



15 pav. Veiklos prizmės modelio schema (sudaryta pagal Neely ir kt., 2002)

Sudnickas (2008) teigia, kad veiklos prizmės modelyje yra sujungti 5 skirtingi perspektyvos rodikliai, nurodyti ir Neely ir kt. (2002). Šie rodikliai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Veiklos prizmės modelio perspektyvų rodikliai (sudaryta pagal Sudnickas, 2008)

Perspektyvos rodiklis	Perspektyvos rodiklio apibūdinimas
Suinteresuotųjų pusių pasitenkinimas	Nustatomi labiausiai įmonės veikla suinteresuoti asmenys, jų poreikiai bei lūkesčiai.
Strategijos	Nustatoma strategija, kuri reikalinga tam, kad būtų užtikrintas svarbiausių suinteresuotų asmenų poreikių ir lūkesčių patenkinimas.
Procesai	Nustatomi veiklos elementai, lėmę neefektyvų konkrečios užduoties atlikimą.
Gebėjimai	Nustatomi gebėjimai, kurių reikia numatytų veiksmų įvykdymui.
Suinteresuotųjų pusių indėlis	Nustatoma, kokio indėlio yra tikimasi iš suinteresuotųjų pusių, jei norima užtikrinti reikiamus gebėjimus.

Penktasis 4 lentelėje pateiktas rodiklis, t.y. suinteresuotų pusių indėlis, yra esminis modelio aspektas. Žukauskaitės (2010) nuomone, toks padėties matymas praplečia įmonės požiūrį į realią situaciją, nes veiklos prizmės modelis į suinteresuotų asmenų grupę įtraukia įmonės darbuotojus, tiekėjus, tarpininkus ir bendruomenes. Christauskas ir Kazlauskienė (2009) taip pat pažymi, jog veiklos prizmės modelis išsiskiria iš kitų veiklos efektyvumo vertinimo modelių ir yra vienietinis tuo, jog išskiria interesų grupių indėlį į organizacijos sėkmę. Šių autorių nuomone, organizacija kuria gerovę ir didina turtą, palaiko bei vysto ryšius su įvairiomis interesų grupėmis, siekia jų indėlio į organizacijos veiklą ir tai nurodoma, kaip didžiausias šio veiklos vertinimo modelio privalumas. Taigi suinteresuotų pusių indėlio aspekto išskyrimas parodo, kad ne tik įmonė kuria vertę tam tikriems asmenims, bet ir tai, kad įmanoma sukurti tokius suinteresuotų asmenų ir organizacijos santykius, kad ir šie asmenys būtų naudingi įmonei.

Tačiau Najmi, Etebari ir Emami (2012) pastebi, jog veiklos prizmės modelis neanalizuoja išsamios ir išskirtinės sistemos, kuri tinkamai ir efektyviai palaikytų veiklos vertinimo veiksmingumą.

Veiklos prizmės modelis yra priemonė teikianti informaciją strategijos įgyvendinimui ir jos kūrimui, tačiau šis modelis neįvertina pagrindinių įmonės sėkmės veiksnių. Christauskas ir Kazlauskienė (2009) taip pat teigia, kad modelyje nėra būsimos ateities vertinimo, kuris dalinai atspindi dinaminio daugiadimensinio įmonės veiklos vertinimo modelio ateities dimensijoje.

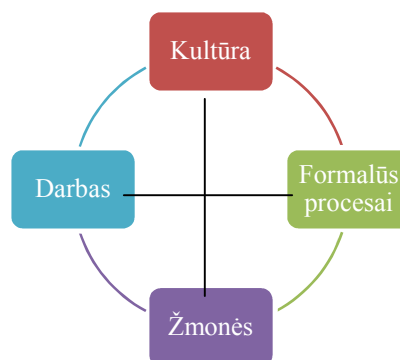
Bititci ir Turner (2000), savo tyrimus skyrę veiklos vertinimo sistemų dinamikai analizuoti, pastebėjo, kad suderinto veiklos vertinimo ir dinaminis daugiadimensinis modeliai savo esme yra panašūs, nes sudaryti tuo pačiu – funkcinio – principu, tačiau šio principo atsisakyta veiklos prizmės modelyje, kuris pagrįstai laikomas naujos kartos modeliu.

Taigi įmonė, norėdama efektyviai vertinti savo veiklą ir siekdama užtikrinti, kad veiklos vertinimo sistema būtų nuolat suderinama su kintančiais organizacijos strateginiais tikslais, neretai tuo pat metu taiko įvairias vadybos tobulinimo koncepcijas ir modelius. Kiekvieno tokio modelio realizavimui reikalingas susipažinimas su atitinkama informacija, kuri gali būti gaunama tik stebint įmonėje vykstančius procesus, tad su kiekviena nauja iniciatyva iškyla nauji rodikliai, vertinimai ir matavimų poreikiai.

Apibendrinant galima teigti, jog veiklos prizmės modelis, numatydamas penkias vertinimo sritis (interesų grupių pasitenkinimą ir indelį, strategiją, procesus, sugebėjimus) apima kritines įmonės veiklos sritis, nuo kurių priklauso sėkmingo įmonės veiklos tyrimo galimybės. Šis modelis, apimdamas ir suinteresuotas puses, išskiria suinteresuotųjų indelį kaip esminį modelio aspektą, nes taip tampa įmanoma sukurti tokius santykius tarp organizacijos ir suinteresuotų asmenų, kad ne tik organizacija kurtų vertę jiems, bet ir šie asmenys būtų naudingi organizacijai. Visgi šis modelis nevertina ateities, taip nesudarydamas galimybes nustatyti visų pagrindinių įmonės sėkmės veiksnių.

Congruence modelis

Congruence modelis apžvelgia, kaip organizacijos komponentai bendrauja tarpusavyje, tarp kurių komponentų egzistuoja santykinė harmonija ir ar jie tinka vienas su kitu. Keturi pagrindiniai Congruence modelio komponentai yra pavaizduoti 16 paveiksle.



16 pav. Congruence modelio schema (sudaryta pagal Nadler, Tushman, Hatvany, 1980)

Galima nurodyti, jog organizacinės problemos iškyla, kai suprastėja komunikacija tarp kai kurių nurodytų komponentų. Vieno komponento pokyčiai gali turėti įtakos kitiems komponentams, nes organizacijose neabejotinai egzistuoja sąsajos tarp šių komponentų, tarp asmenų ir procesų. Congruence modelis didžiausią dėmesį skiria transformavimo procesui per įėjimus ir išėjimus. Įėjimai apima išorinę aplinką, pavyzdžiui, konkurenciją ir valstybinį reguliavimą. Finansiniai, žmogiškieji ir kiti ištekliai, organizacinė kultūra, ir strateginiai sprendimai būtini siekiant patenkinti būsimus iššūkius ir galimybes. Šio modelio įgyvendinimas apima problemų-simptomų nustatymą, t.y. nustatomos spragos tarp įėjimų ir išėjimų, aprašant organizacijos komponentų tinkamumą, o nustatčius problemines sritis parengiamas veiksmų planas šioms problemoms spręsti.

Pasak Mercer Delta Consulting (2003), taikant modelį nustatomi kritiniai įėjimai organizacijoje, pagrindiniai rezultatai ir transformavimo procesai, apibūdinantys organizacijos veikimą, taip šis modelis didžiausią dėmesį iškelia transformacijos procesams ir konkrečiai atspindi probleminių sistemų tarpusavio priklausomybę. Skirtingos organizacijos dalys gali gerai derėti tarpusavyje ir veikti efektyviai arba gali veikti disfunkciškai sukeldamos problemų, todėl būtina nustatyti sunkiai derančius komponentus ir juos atitinkamai paveikti.

Pasal Nadler, Tushman ir Hatvany (1980) Congruence modelis yra griežta sistema, skirta analizuoti sudėtingas organizacines problemas. Vienas iš šio modelio pliusų tai, kad jis numato, kaip socialinė ir techninė sistema veikia organizacijoje. Pažvelgus į modelio iliustraciją 15 paveiksle, matyti, jog horizontalioje ašyje esantys darbas ir formalūs procesai gali būti priskiriami prie techninės struktūrinės dimensijos, o vertikalioje ašyje esantys žmonės ir neoficialūs procesai, analizuoja organizacijos socialinį aspektą, tad nei viena ašis negali būti ignoruojama.

Kitas Nadler ir kt. (1980) nurodytas šio modelio privalumas tas, kad modelis neišskiria geriausio aspekto ir nesako, kad geriausia yra įmonės struktūra arba vidinė kultūra. Dar svarbiau, kad modelis nekopijuoja konkurento strategijos, struktūros ar kultūros, o, autorių nuomone, sukuria tik konkrečiai organizacijai tinkamą strategiją, kuri atspindi aplinkos realijas ir didina efektyvumą veikloje.

Congruence modelis padeda suprasti kitimo dinamiką, nes leidžia prognozuoti pokyčių poveikį visoje organizacinėje sistemoje, o pagrindinis pokytis beveik visada yra kilęs iš išorinės aplinkos. Visgi labai svarbu taikant šį modelį organizacijoje pagal organizacijos situaciją pasirinkti teisingas priemones, jas suklasifikuoti ir vertinti konkrečios įmonės situaciją, stebėti, kas keisis, o ne taikyti modelį kaip vaizdinį šabloną.

Vis dėlto šio modelio trūkumas tas, jog jo taikymas galėtų būti ilgas ir brangus procesas, kuris tinka didelėse organizacijose su filialais ir daugeliu darbuotojų, tuo tarpu mažesnėse įmonėse jis ne itin tinkamas. Šio modelio taikymas nesudaro galimybės nustatyti tiesioginės problemos, nes ne visada gali

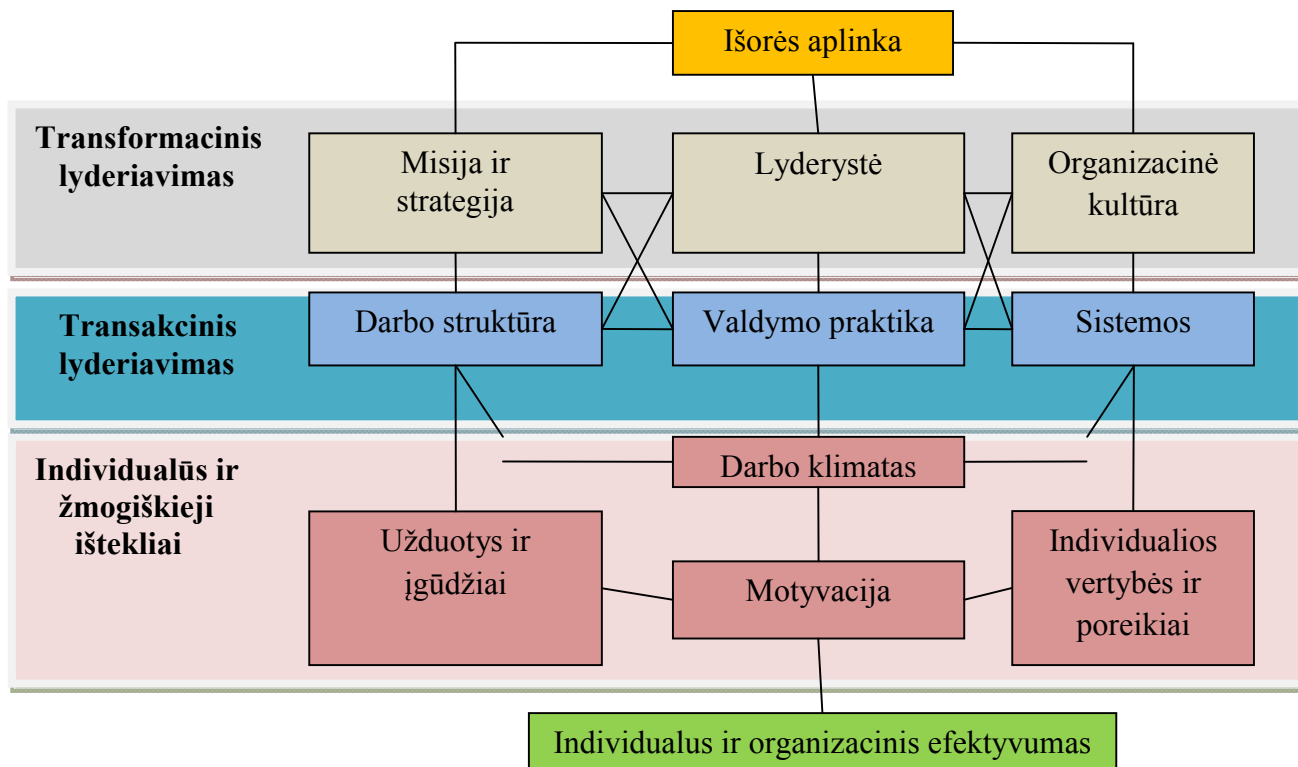
būti idealiai suderintos personalo užduotys, ypač mažuose verslo subjektuose, tačiau tai neturėtų apriboti efektyvumo, nes įmonės turi nuolat prisitaikyti prie pokyčių.

Taigi Congruence modelis, pateikdamas keturių komponentų (neoficialių procesų, kultūros, žmonių ir darbo) sistemą, neišskiria kurio nors vieno komponento kaip svarbiausio, taip leisdamas nustatyti problemines sritis ir šias problemas efektyviai spręsti. Komunikacija tarp minėtų komponentų turi būti gera, nes tik, kai šie keturi komponentai dirba kartu, organizacija veikia efektyviai. Modelis atspindi probleminių sričių tarpusavio priklausomybę, kadangi vieno komponento pokyčiai turi įtakos kitiems komponentams. Visgi procesas taikant šį veiklos efektyvumo vertinimo modelį yra ganėtinai ilgas ir brangus, todėl modelis nėra tinkamas mažesnėms įmonėms.

Burke-Litwin modelis

Dar vienas organizacinio vertinimo didinimo metodas 1992 metais mokslininkų W. W. Burke ir G. H. Litwin sukurtas modelis. Burke-Litwin modelis, dar kitaip žinomas transakcinės ir transformacinės lyderystės pagrindu, yra vienas iš įrankių, kuris gali padėti pagerinti įmonės veiklos efektyvumą. Šį modelį sudaro 12 dalių, kurios visos yra tarpusavyje susijusios. Modelis padeda įmonėms praktiškai nustatyti sritis, kurios tarpusavyje susijusios. Cawsey (2007) nuomone, vienas iš pagrindinių iššūkių naudojant Burke-Litwin modelį organizacijoje yra netaikyti individualios elgsenos.

Modelis vaizduojamas hierarchine schema, kuri pateikta 17 paveiksle.



17 pav. Burke-Litwin modelio schema (sudaryta pagal Cawsey, 2007)

Burke-Litwin modelis formuluoja ir nustato priežasties bei pasekmės santykį tarp 12 organizacinių aspektų, kurie yra raktas į organizacijos veiklos gerinimo pokyčius. Vertinant pagrindinius veiksnius Burke-Litwin modelis siekia įtraukti į komandos veiklą tam tikrus pokyčius arba sukurti ryšius tarp veiklos vidinių ir išorinių veiksnių, kurie turi įtakos veiklos organizavimui. Dominuojantis veiksnys, kuris skatina organizacinius pokyčius, yra išorinė aplinka, kuri leidžia organizacijai pakeisti savo misiją, kultūrą, vadovavimo stilių ir savo veiklos strategijas. Visi įtakos turintys veiksniai, turi įtakos ir asmenims organizacijoje, kurioje savo ruožtu siekiama didinti bendrą efektyvumą.

WBurke ir Litwin (1992) nurodė matmenis, į kuriuos reikia atsižvelgti, klausimus, kuriuos reikia organizacijai užduoti sau pačiai siekiant gerinti veiklos efektyvumą:

1. Išorės aplinka: turėtų būti aiškiai nustatyta, koks yra išorinių veiksnių tiesioginis ir netiesioginis poveikis organizacijoje.
2. Misija ir strategija: vadovybės apibrėžta vizija, misija ir organizacijos strategija turėtų būti nagrinėjama atsižvelgiant ir į darbuotojų nuomonę.
3. Lyderystė: lyderystės organizavimo tyrimas turi būti atliekamas identifikuojant aukštus vaidmenų modelius organizacijoje.
4. Organizacinė kultūra: siekiant nustatyti įmonės organizacinę kultūrą turi būti tiriama informacija, taip pat numatytos taisyklės, reglamentai, papročiai, principai ir vertybės, darančios įtaką organizacinei elgsenai.
5. Darbo struktūra: tyrimas neturėtų apsiriboti hierarchine struktūra, o turėtų būti paremtas funkcinė struktūra sutelkiant dėmesį į atsakomybes, įgaliojimus, komunikacijos, sprendimų priėmimo ir kontrolės struktūras, kurios egzistuoja tarp organizacijos narių.
6. Sistemos: apimami visi organizacijos politikos ir procedūrų tipai, kalbant tiek apie žmonių, tiek apie organizacijos veiklą.
7. Valdymo praktika: žiūrima, kaip vadovavimas atitinka organizacijos strategiją.
8. Darbo klimatas: tai kolektyvinė studija apie tai, kaip darbuotojai galvoja, ką jie jaučia ir ko tikisi. Darbuotojai dalinasi su komandos nariais patirtimis, taip pat svarbus yra vidinis darbo klimatas.
9. Užduotys ir įgūdžiai: svarbus nustatymas, ar ir kaip gerai darbuotojai supranta konkrečiam darbui atlikti reikalingus įgūdžius bei žinias.
10. Individualios vertybės ir poreikiai: siekiama išnagrinėti darbuotojo nuomonę apie darbą tam, kad būtų nustatyti kokybės veiksniai, kurie bus naudojami darbo efektyvumui ir darbo eigos gerinimui.
11. Motyvacija: nustatomas darbuotojų motyvacijos lygis, aiškinamasi, kaip noriai darbuotojai dėtu savo pastangas siekiant organizacijos tikslų. Taip pat svarbu nustatyti motyvacijos priežastis.

12. Individualus ir organizacinis efektyvumas: šis matmuo atsižvelgia į atskirų ir organizacinių lygių darbo našumą svarbiausiose srityse, pavyzdžiui, produktyvumo, kokybės, efektyvumo, biudžeto, klientų pasitenkinimo ir t.t.

Taigi atliekant organizacijos veiklos efektyvumo vertinimą pagal Burke-Litwin modelį pagrindiniai išoriniai veiksniai, tokie kaip rinka, teisė, konkurencija, ekonomika turi būti aiškiai identifikuojami, nes neabejotinai turi įtakos organizacijos veiklai. Misija ir strategija yra pagrindas, kuriuo turi remtis visa veikla. Strategija plačiąja prasme nustato, kaip organizacija turi pasiekti savo misiją, ir labai dažnai yra sukurta atsižvelgiant į aplinkos pokyčius bei turi didelę įtaką darbe. Lyderystės tyrimo atveju turėtų būti paklausta, ar komanda mano, kad vadovai ir kolegos tikrai pasiryžę keistis, ar tai tik dar viena iniciatyva, kuri išnyks po kelių mėnesių. Kalbant apie organizacinę kultūrą reikia suprasti, kad jos pokytis neįvyks per naktį, ji vystosi laikui bėgant. Darbo struktūros atveju pagrindinis tikslas yra įvertinti struktūrinio pokyčio poveikį ir užtikrinti, kad komanda supranta, kodėl pokytis reikalingas, ir ką tai reiškia darbuotojams. Darbo klimatas svarbus, nes greiti pasikeitimai darbo aplinkoje turi būti valdomi jautriai, kadangi tikėtina, jog jie, kaip ir bet kurie kiti pokyčiai, gali sukelti emocinių ir politinių nepasitenkinimų iš darbuotojų. Motyvacija taip pat svarbi siekiant veiksmingai keistis, kadangi tikrasis organizacijos noras yra iki galo išlaikyti motyvaciją atliekant įmonės efektyvumo gerinimo projektą.

Burke-Litwin modelis suteikia veiksmingą strategiją valdyti organizacinius pokyčius, tačiau jo veiksmingumas priklauso nuo to, kaip gerai kiekvienas iš dvylikos nustatytų jo matmenų yra ištirti ir pateikti naudoti. Kitas labai svarbus aspektas yra tai, kad geras valdymas ir darbuotojų bendradarbiavimas padeda pasiekti naujas strategijas ir tikslus. Svarbiausi modelio veiksniai yra pateikti viršuje, o žemesnieji sluoksniai palaipsniui tampa mažiau svarbūs. Modelis parodo, kad visi iš veiksmų yra integruoti, todėl besikeisdamas vienas galiausiai paveiks ir kitus.

Apibendrinant galima nurodyti, jog Burke-Litwin modelis apima 12 aspektų, kurie turi būti įvertinti norint didinti organizacijos efektyvumą. Visi aspektai tarpusavyje susiję ir negali būti tiriami atskirai, svarbesnieji matmenys vaizduojant modelį grafiškai yra pateikiami viršuje, mažiau svarbūs pateikiami žemėjančia tvarka, tačiau atliekant tyrimą dėmesys turi būti skiriamas visiems 12 aspektų.

McKinsey 7 S modelis

Vienas iš modelių, apibūdinančių pagrindinius kintamuosius efektyvios strategijos įgyvendinimui yra McKinsey 7 S modelis. 7 S sistema buvo sukurta 1980 metais R. H. Waterman, T. J. Peters ir J. R. Philips. Šiuo metu modelis yra plačiai naudojamas vadybininkų, konsultantų ir yra laikomas vienu iš kertinių efektyvios organizacinės veiklos analizės būdų.

Pasak Donselaar (2012), 7 S modelis gali būti naudojamas įvairių problemų situacijoms spręsti ir tuo pačiu siekiant padėti organizacijoms:

- ❖ gerinti bendrovės veiklos rezultatus,
- ❖ išnagrinėti galimą poveikį būsimiems pokyčiams bendrovės viduje,
- ❖ suderinti padalinių darbo pasidalijimą proceso metu,
- ❖ nustatyti, kaip geriausia įgyvendinti siūlomą strategiją.

Donselaar (2012) ir Higgins (2005) nuomone, organizacijų vadovai turi suderinti šiuos kryžminius funkcinis organizacinius veiksnius: struktūrą, strategiją, sistemą, stilių, personalą, įgūdžius ir bendrąsias vertybes. Įgyvendinant naują strategiją, siekiant strateginio veiklos plano, kad jie būtų sėkmingi, reikia žvelgti per septynių „S“ įgyvendinimo aspektą. Tai reiškia, kad darbuotojų veiksmai ir veiksniai, darantys įtaką strategijos įgyvendinimui, turi būti vertinami kaip lygūs.

7 S modelis buvo nagrinėjamas mokslininkų, tačiau svarbiausias tyrinėtojas išlieka R. Waterman. Šis modelis vadinamas organizacijos, kurioje jis dirbo, vardu. Pasitaikė bandymų modifikuoti McKinsey 7 S modelį: Higgins (2005) pakeitė modelį į 8 S modelį, visgi 7 S modelis lieka geriau ištirtu ir plačiau naudojamu modeliu. 7 S modelis schematiškai pavaizduotas 18 paveiksle.



18 pav. 7 S modelio schema (Waterman, Peters, Philips, 1980)

7 S analizuoja sistemas ir apima septynis kintamuosius: struktūrą, strategiją, sistemas, personalą, stilių, bendrąsias vertybes ir įgūdžius, todėl plačiai naudojamas daugelyje organizacijų. Norint suprasti kiekvieną „S“ veiksnį ir jų tarpusavio santykius, jie turi būti analizuojami interpretuojant kiekvieną „S“. Ši „S“ veiksmių interpretacija pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė. 7 S modelio elementai (sudaryta pagal Waterman ir kt., 1980)

„S“ elementas	Interpretacija
„Kietieji“	
Struktūra	Skyriaus veikla. Integracijos ir koordinavimo mechanizmai. Neformalus organizavimas.
Strategija	Tikslas verslo srityje ir organizacijos siekis sustiprinti savo konkurencinį privalumą.
Sistema	Formalių procedūrų matavimas, atlygis ir išteklių paskirstymas. Neformalus kasdienis bendravimas sprendžiant konfliktus ir pan.
„Minkštieji“	
Personalas	Organizacijos žmogiškieji ištekliai, jos demografiniai, švietimo ir požiūrio charakteristikos.
Stilius	Tipiniai elgesio modeliai, pagrindinių grupių, pavyzdžiui, vadybininkų ir kitų specialistų, ir organizacijos visuma.
Bendrosios vertybės	Pagrindiniai įsitikinimai ir vertybės, jų įtaka organizacijos orientacijai į klientus, darbuotojus, akcininkus ir visuomenę.
Įgūdžiai	Organizacijos pagrindinės kompetencijos ir pagrindinės galimybės.

Dabartinis McKinsey 7 S modelis nustato vadinamuosius „kietus“ ir „minkštus“ elementus. „Kietuosius“ elementus yra lengviau nustatyti, nagrinėti jų valdymą, nes juos galima tiesiogiai paveikti, tai: strateginiai planai, organizacinės struktūros schemos ir pavaldumas, formalūs procesai ir informacinės sistemos. „Minkštuosius“ elementus gali būti sunkiau apibūdinti, jie yra mažiau konkretūs ir paveikti kiekvieno asmens į organizaciją atsinešto kultūrinio supratimo, pritaikyto vidiniams organizacijos tikslams, tačiau šie „minkštieji“ elementai yra tokie pat svarbūs, kaip ir „kietieji“, jeigu organizacija ketina tapti sėkmingai veikiančia.

Donselaar (2012) 7 S modelį apibūdina tokiais pagrindiniais aspektais:

- ❖ Strategija, struktūra ir sistemos yra „kietieji“ elementai, o įgūdžiai, personalas, stilius ir bendros vertybės yra „minkštieji“ elementai.
- ❖ Tuo metu, kai organizacinis tyrimas sutelktas į viršutinius „kietuosius“ elementus, yra ignoruojami apatiniai neoficialūs „minkštieji“ elementai.
- ❖ Pirminis vaizdas būna sutelktas į visus septynis elementus, o vėliau nustatomi du ar trys organizacijai esminiai elementai.
- ❖ Svarbiausia yra tai, kad visi elementai yra tarpusavyje susiję ir pokyčiai viename elemente turės įtakos kitiems.
- ❖ Tiesiog bandant pakeisti vieną elementą savu, kitas elementas gali apriboti pokyčius ir bandyti išlaikyti *status quo*.
- ❖ Bet kokia organizacijos kaita visa prasme geriausiai matosi, kai keičiasi vidinis organizacijos vaizdas.

Taigi 7 S modelis – tai sėkmingu laikomas įmonės veiklos analizės metodas, kuris taikomas gana plačiai. Septyni nagrinėjami elementai: struktūra, strategija, sistema, personalas, stilius, bendrosios vertybės, įgūdžiai leidžia efektyviai išnagrinėti organizacijoje vykstančius procesus ir sudaryti galimybes juos tobulinti. Šie elementai skirstomi į „kietuosius“ (lengviau nustatomus, formalius) ir „minkštuosius“ (sunkiau įvardijamus, subjektyvius, tiesiogiai susijusius su žmonių elgesiu), visgi teigiami pokyčiai galimi tik suprantant, kad poveikis vienam elementui, turės įtakos ir kitiems, pavyzdžiui naujų sistemų diegimas turės įtakos įgūdžiams, taip pat gali turėti įtakos struktūrai, stiliui ir personalui ir netgi strategijai.

Toliau šiame darbe bus įveiklinama 7 S sistema, aptariant kiekvieną „S“ elementą atskirai, pateikiant skirtingų interpretacijų ir kiekvienos „S“ apibrėžimus, skirtumus, panašumus, teikiant konceptualų supratimą apie kiekvienos „S“ įtaką strategijos įgyvendinimui.

2.3. Įmonės veiklos efektyvumo didinimas įveiklinant sistemas (7 S)

7 S modelis yra naudingas būdas pažvelgti į daugelį tarpusavyje susijusių sudėtingų organizacijos aspektų, tai būdas padėti suprasti savo organizaciją, surasti maksimalų efektyvumą ir pelningumą, todėl modelis naudingas organizacijoms, ieškančioms veiklos efektyvumo didinimo būdų.

Ne visos įmonės yra sėkmingos ir pelningos, todėl kaip sėkmės galimybę svarbu matyti visus septynis šio modelio veiksnius. Deja, daugelis pelningų bendrovių neatsižvelgia į darbuotojų nuomonę, atlyginimų sistema nėra aiški, taigi 7-S modelis gali padėti pagerinti organizacijos vidinę būseną. Kaip buvo minėta, šis modelis analizuoja septynis organizacijos vidaus aspektus, kurie turi būti suderinti tarpusavyje norint pasiekti efektyvų rezultatą.

Glowa (2001) teigia, kad šie septyni elementai: strategija, struktūra, sistemos, bendrosios vertybės, stilius, personalas ir įgūdžiai, gali būti naudojami kaip:

- ❖ Diagnostinis įrankis neveiksmingoje organizacijoje,
- ❖ Bendrovės veiklos rezultatų gerinimui,
- ❖ Organizacinių pokyčių stebėjimui,
- ❖ Departamentų ir procesų lygiavimui per susijungimo ar įsigijimo veiksmus,
- ❖ Geriausiai įgyvendinamos siūlomos strategijos įgyvendinimui.

Vadovai turi veikti su visais „S“ veiksniais tuo pačiu metu, kadangi visi „S“ yra tarpusavyje susiję, t.y. veiksmus reikia suderinti ir veikti vienodai. „Kietieji“ elementai, sudaryti iš strategijos, struktūros ir sistemos, yra numanomi, juos lengviau pakeisti, o rasti galima strateginiuose ataskaitose, verslo planuose, organizacinėse diagramose ir kituose dokumentuose.

Keturi „minkštieji“ S, sudaryti iš įgūdžių, personalo, stiliaus ir bendrųjų vertybių, yra gana nenuspėjami elementai. Juos sunkiau tiesiogiai pakeisti ir paprastai ilgiau trunka tai daryti, taip pat jie

yra sunkiau apibūdinami, nes galimybės, vertybės ir elementai, kuriantys vidinę kultūrą, nuolat plėtojami ir keičiasi. „Minkštieji“ S paprastai nustatomi per žmonių darbą organizacijoje ir efektyvios įmonės yra labiau linkusios vertinti ir mokėti atitinkamą mokestį už šių „minkštųjų“ veiksmų tyrimą.

Struktūra

Pagal Waterman ir kt. (1980) elementui „struktūra“ priklauso paaiškinimas, kaip organizacija organizuojama. Struktūra apibrėžia koordinavimą ir dalija įvairias užduotis. Šis veiksnys identifikuoja struktūrą, veiklą, integruoja ir koordinuoja mechanizmus.

Higgins (2005) teigia, kad konstrukcija susideda iš penkių dalių: darbo vietos, institucijos, kuriančios darbo vietas, darbo vietų grupavimo, vadovavimo kontrolės ir koordinavimo mechanizmo. Wit ir Meyer (2010) apibrėžia organizacinę struktūrą kaip užduočių grupavimą ir žmonių grupavimą į mažesnes grupes, t.y. dalijant organizaciją į keletą smulkesnių dalių (departamentų, skyrių).

Struktūros poveikis organizacijai leidžia pamatyti, kaip strategijos įgyvendinimas atsispindi organizacijos viduje, kaip koordinuojamos strateginės veiklos, nustatomas sprendimų priėmimo procesas (centralizuotai ar decentralizuotai). Sprendimų priėmimas yra derinamas su institucijos tikslais. Atkreipiamas dėmesys į sistemą, kurioje turi būti derinami organizacijos narių veiksmai, o pagrindinė struktūros funkcija yra sutelkti darbuotojų dėmesį į tai, ką reikia padaryti apibrėžiant darbo veiksmą ir kaip darbuotojai turėtų dirbti.

Analizuojant organizacijos struktūrą turėtų būti iškeliami tokie klausimai:

1. Ar įmonės valdymo schema yra aiški?
2. Ar įmonės veikla aiškiai suskirstyta pagal padalinius?

Sistemos

Waterman ir kt. (1980) nurodo, kad veiksnys „sistemos“ reiškia visų procedūrų, formalų ir neformalių, padedančių organizacijai funkcionuoti kasdien, visumą. Šis veiksnys žvelgia į formalų procedūrų matavimą, atlygį ir išteklių paskirstymą, neformalų kasdieninį bendravimą sprendžiant konfliktus bei visų šių veiksmų valdymą ir kontroliavimą. Kiek tai susiję su strategijos įgyvendinimu, šis veiksnys, yra susijęs ir su informacinių sistemų egzistavimu, kurios padeda kontroliuoti mechanizmus įgyvendinant strategiją, padeda nustatyti strategijos įgyvendinimo veiksmingumą. Kontrolės funkcija gali teikti grįžtamąjį ryšį darbuotojams, siekiant padėti patikrinti klaidas ir imtis taisomųjų veiksmų, kad nukrypimas nuo standartų būtų sumažintas iki minimumo, o tikslai organizacijoje būtų kreipiami pageidaujama linkme. Taigi sistemos apima formalias ir neformalias procedūras, įskaitant inovacijas, informacinių sistemų valdymo ir kapitalo paskirstymo sistemas, kurios atsispindi kasdienėje įmonės veikloje.

Analizuojant organizacijos sistemas turėtų būti iškeliami tokie klausimai:

1. Ar įmonė turi tinkamą įrangą?
2. Ar įmonėje tinkamai kontroliuojamas darbo atlikimo laikas?
3. Ar yra asmenys, atsakingi už teikiamų paslaugų kokybę?
4. Ar vidaus taisyklės ir tvarkos aiškiai numato vykdomus procesus?

Strategija

Waterman ir kt. (1980) veiksnį „strategija“ apibūdina kaip veiksmų planą, kuris ruošiamas reaguojant arba tikintis pokyčių išorės aplinkoje tarp klientų ir konkurentų. Veiksnys identifikuoja strategiją ne tik kaip atskirą dalį, bet orientuojasi į tai, kaip sustiprinti savo konkurencinį pranašumą. Higgins (2005) nurodo, jog strategija reiškia suformuluoti ir pasiekti organizacinius tikslus, o pokyčiai strateginiams tikslams sukelti yra vadinami pokyčių strategija.

Kalbant apie strategiją svarbiausia yra identifikuoti kiekvieną strategijos procesą (formulavimo, vykdymo / įgyvendinimo, valdymo parengiant strateginį planą) ir numatyti, kaip šis procesas vyks veiklą perorganizuojant.

Analizuojant organizacijos strategiją turėtų būti iškeliami tokie klausimai:

1. Ar įmonė turi viziją ir ar jos reikšmė gerai suprantama?
2. Ar įmonė turi veiklos tikslus, ar jie aiškiai išreikšti ir suprantami, ar nuolat siekiama jų įgyvendinimo?
3. Ar įmonė turi strateginius veiklos planus, ar darbuotojai tinkamai su jais supažindinti?

Bendrosios vertybės

Kategorija „bendrosios vertybės“ yra 7 S modelio centre. Pasak Bang (1988), kultūra yra koncepcija, kurios apibrėžimas skiriasi priklausomai nuo studijų srities ir yra paprastai apibūdinama kaip nematerialusis ir abstraktus elementas, kurį sunku tiksliai nustatyti. Kultūra yra bendrinis terminas, tai pažinimo sistemų ir elgsenos modelis, kuris egzistuoja visose organizacijose.

Waterman ir kt. (1980) aiškina, kad organizaciniai įsitikinimai ir vertybės turi įtakos organizacijos orientacijai į klientus, darbuotojus, akcininkus ir visuomenę. Wit ir Meyer (2010) apibrėžia organizacinę kultūrą, kaip pasaulėžiūros ir elgesio normų dalijimąsi su tos pačios organizacijos nariais. Higgins (2005) nurodo, kad bendrosios vertybės yra bendradarbiaujantys organizacijos nariai, o vadovaujančiosios vertybės ir kultūros artefaktai yra labai svarbūs norint sėkmingai pirmauti organizaciniuose pokyčiuose. Organizacinė kultūra yra laikoma svarbiausiu organizacinių veiklų rezultatu. Heide, Gronhaug ir Johannessen (2002) nuomone, kompanijos kultūra gali veikti kaip vienas organizacinis darinys, todėl turi didelę įtaką sėkmingai įgyvendinant strategiją. Bendrųjų vertybių veiksnys padeda nustatyti svarbiausius motyvus įsitraukiant į naują strategiją.

Bendrosios vertybės atspindi pagrindinius principus ir sąvokas, organizacijoje vyraujančias vertybes ir siekius, dažnai ir nerašytas, todėl tai peržengia įprastinių verslo ataskaitų tikslus. Šios vertybės – tai pagrindinės idėjos, aplink kurias veikia verslas, tai dalykai, kurie daro įtaką grupės norui dirbti kartu siekiant bendro tikslo.

Analizuojant organizacijos bendrąsias vertybes turėtų būti iškeliama tokie klausimai:

1. Ar įmonėje egzistuoja tam tikros vertybės, ar ji puoselėja šias vertybes?
2. Ar įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbo atlikimas laiku ir kokybiškas darbas yra vertybės?
3. Ar įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbuotojas ir klientas yra vertybės?

Igūdžiai

Pagal Waterman ir kt. (1980) bendrovės esminiai požymiai ir galimybės yra vadinamieji „įgūdžiai“, būtent jie yra organizacijos pagrindinė kompetencija ir skiriamosios galimybės. Higgins (2005) įgūdžių kategoriją apibrėžia, kaip išteklių: didelius išteklius turinti organizacija veikia pagal savo strategiją ir ją įgyvendina. Autorius taip pat išskiria tris svarbiausius išteklius: žmones (darbuotojus), technologijas ir pinigus. Išteklių gali apimti padalinių finansavimą, pavyzdžiui, programinė įranga arba tokios sistemos kaip žinių valdymo ir organizacinio mokymosi, o įgūdžiai yra susiję su darbuotojų švietimo, tolesnio mokymosi, tobulėjimo galimybėmis. Šis veiksnys nurodo tai, ką įmonė daro geriausiai, taip pat žmonių skiriamąsias kompetencijas organizacijos viduje.

Analizuojant organizacijos įgūdžius turėtų būti iškeliama tokie klausimai:

1. Ar vadovas turi tinkamus asmeninius, komandos formavimo ir procesų valdymo įgūdžius?
2. Ar darbuotojai turi tinkamus bendravimo ir techninius įgūdžius?

Personalas

Waterman ir kt. (1980) teigia, kad „personalo“ veiksnys yra glaudžiai susijęs su „įgūdžių“ kategorija, nes yra susijęs su bendrovės darbuotojais. Autorius teigia, kad žmonės – tai „išteklių baseinas“, todėl turi būti puoselėjami ir saugomi. Higgins (2005) nurodo, kad personalas yra darbuotojai, užimantys tam tikrą skaičių pareigų, turintys individualias ir grupines kompetencijas.

Darbuotojai yra organizacijos strategijos įgyvendinimo dalis, kuri turi būti nuolatos motyvuojama ir jaustis vertinama, tai organizacijos žmogiškieji ištekliai. Personalo veiksnys nurodo darbuotojų lygį ir tai, kaip jie yra samdomi, apmokomi, socializuojami, integruojami ir galiausiai, kaip yra valdoma jų karjera.

Analizuojant organizacijos personalą turėtų būti iškeliama tokie klausimai:

1. Ar įmonėje egzistuoja tinkamas kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir motyvacijos išlaikymo mechanizmas?
2. Ar įmonėje yra aukštas kvalifikuotų darbuotojų lygis?

3. Ar įmonėje yra aiškiai nustatyti mokymosi ir tobulėjimo poreikiai, ar mokymo metodai veiksmingi?

4. Ar įmonėje vyrauja pasitikėjimas tarp darbuotojų, ar klientai pasitiki įmone?

5. Ar klientai yra aptarnaujami tinkamai?

Stilius

Waterman ir kt. (1980) mano, kad kategorija „stilius“ yra susijusi su įmonės kultūra ir jos gebėjimu keistis. Higgins (2005) teigia, kad stilius – tai vadovavimo arba valdymo būdas, kuris nustato lyderį arba vadovo elgesį, kai jis bendrauja su pavaldiniais. Pasak Hitt, Ireland ir Hoskisson (2007), strateginis vadovavimas apibrėžiamas kaip lyderio gebėjimas numatyti, įsivaizduoti ir išlaikyti lankstumą bei suteikti kitiems pasitikėjimą.

Stiliaus veiksnys kalba apie lyderystę ar aukštesnę vadovybę, kuri veda link strategijos ir procesų įgyvendinimo. Ši kategorija daugiau susijusi su vadovavimo charakteristika ir šis lyderio požiūris atsispindi kaip bendras organizacijos veiklos požiūris. Stilius identifikuojamas kaip tipiškas elgesio modelis, vadovavimo požiūris, veikiantis vadovybės ir bendrą organizacijos veiklos strategiją, tai būdas, kuriuo organizacija ir jos darbuotojai gali prisistatyti išoriniam pasauliui, tiekėjams ir klientams

Analizuojant organizacijos stilių turėtų būti iškelti tokie klausimai:

1. Ar įmonėje egzistuoja mokymosi ir tobulėjimo kultūra?

2. Ar įmonėje egzistuoja savitarpio pagalbos, tolerancijos ir konfliktų valdymo kultūra?

3. Ar įmonės vadovas yra tikras lyderis?

Organizacijų veiklos vertinimo modelių palyginimas pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Organizacijų veiklos vertinimo modelių palyginimas

Modelis Vertinimo kriterijai	BSC – subalansuotųjų rodiklių sistemos modelis	DMP – dinaminis daugiadimensinis modelis	Veiklos prizmės modelis	Congruence modelis	Burke-Litwin modelis	7-S modelis
Modelio autorius	R. S. Kaplan ir D. P. Norton	A. C. Maltz, A. J. Shenhar ir R. R. Reilly	A. Neely, C. Adams ir M. Kennerly	D. A. Nadler, M. L. Tushman, Hatvany	W. W. Burke ir G. H. Litwin	R. H. Waterman, T. J. Peters ir J. R. Philips
Privalumai	Finansinė ir nefinansinė analizė	Finansinė analizė	Suinteresuotųjų pusių vertinimas	Dėmesys transformavimo procesui (įėjimas-išėjimas)	Tarpusavio sričių sąveikos nustatymas	Kiekvieno vidaus aplinkos veiksnio analizė
Trūkumai	Nėra vidaus aplinkos analizės	Nėra vidaus aplinkos analizės	Labiausiai analizuojamas vienintelis suinteresuotųjų pusių vertinimo rodiklis	Ilgas, brangus procesas; nesudaroma galimybė nustatyti tiesiogines problemas	Privalomas dėmesys visiems 12-ai aspektų (kitais modeliais neveiks); pagrindinis veiksnys – išorės aplinka	Nėra išorinės aplinkos analizės
Vertinamos dimensijos	4	5	5	4	12	7
Finansai	✓	✓				
Ateitis		✓				
Rinka		✓				
Žmogiškasis kapitalas		✓	✓	✓		✓
Procesai / sistemos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Strategija			✓		✓	✓
Įgūdžiai			✓		✓	✓
Vertybės					✓	✓
Stilius / kultūra				✓	✓	✓
Struktūra					✓	✓
Pasitenkinimas	✓		✓		✓	
Darbas				✓	✓	
Išorinė aplinka					✓	

Aptarti organizacijų veiklos vertinimo modeliai leidžia įmonės veiklą nagrinėti remiantis tiek finansiniais, tiek nefinansiniais (strategijos, žmogiškojo kapitalo, procesų valdymo) aspektais. Įmonės veikla gali būti analizuojama nagrinėjant įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių įtaką arba apsiribojant tik vidinės aplinkos analize. McKinsey 7 S modelis laikomas įmonės veiklos procesams vertinti tinkama priemone, kadangi leidžia efektyviai nustatyti vidinių (paprastai laikomų svarbesniais nei išoriniais) įmonės aplinkos veiksnių įtaką įmonės veiklai. Tolimesnei darbe atliekamai analizei pasirinktas 7 S modelis, kuris yra puikus įrankis įmonių vadovams ieškant efektyvesnio verslo valdymo, nes nagrinėjant septynis vidinius veiklos elementus (struktūrą, strategiją, sistemas, personalą, stilių, bendrąsias vertybes ir įgūdžius) leidžia atskleisti realią įmonės situaciją.

3. „STARTUOLIO“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame darbo skyriuje pateikiama tyrimo metodika atskleidžiant tyrimo problemą, tyrimo metu taikytų metodų pagrindimą ir aprašant tyrimo eigą.

Metodikos pagrindimas. Permainingame verslo pasaulyje sunku rasti priemones didinančias veiklos efektyvumą ir nustatančias įmonės stabilumą, taigi kiekvienai pelno siekiančiai ar kitokio pobūdžio organizacijai yra svarbu įsivertinti savo veiklą, mokėti ją analizuoti.

Glowa (2001) teigia, kad 7 S metodas yra gerai žinomas įrankis, teikiantis vadovams glaudžią organizacijos apžvalgą, apimančią strategiją, rinkodarą, organizacines elgsenas ir konkurencinę perspektyvą. Pritaikius 7 S sistemą galima nustatyti priežastinius rodiklius, sudaryti veiksmų planą, kaip gerinti veiklos procesų efektyvumą. Bhatti (2011) savo analizės darbe McKinsey 7 S modelį pritaikė struktūrai gerinti. Baroto, Arvand ir Ahmad (2014), tiriamojo darbo rezultatai parodė, kad teoriškai pritaikius 7 S modelį buvo išspręsta tinkamos strategijos įgyvendinimo problema.

Glowa (2001) taip pat teigia, kad 7 S metodas yra naudingas įrankis analizuojant struktūrą ir sistemingumą organizacijoje. Dar vienas iš 7 S privalumų yra šio metodo pritaikymo galimybių įvairovė ir jos derinimas su kitomis valdymo priemonėmis. Šio modelio pagalba vadovai paprastai analizuoja du kintamuosius: struktūrą ir strategiją, tačiau norint tobulinti veiklą dažnai tenka keisti ir kitus kintamuosius, kurie įmonėje veikia kartu. Suprasti, kaip organizacija tikrai veikia, yra galingas įrankis, tačiau sukurti išsamią analizės programą ir analizuoti organizaciją neturint pakankamai žinių yra sudėtingas procesas.

Sėkmingas įmonės veiklos organizavimas ir vertinimas vis modernėjančios ekonomikos sąlygomis yra neįmanomas be išsamos įmonės išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizės (Mackevičius, 2007), visgi įmonės išorinės aplinkos veiksniai sunkiau paveikiami ir turi įtakos visoms rinkoje veikiančioms įmonėms. Tuo tarpu vidinių veiksnių analize siekiama nustatyti ir įvertinti įmonės funkcionavimo vidines varomąsias jėgas, numatyti silpnybes, kurios gali turėti įtakos įmonei ateityje. Pasak Mackevičiaus ir Poškaitės (2005), tiriant, ar įmonė veikia efektyviai, svarbu yra nustatyti jos veiklos rezultatus, todėl yra įvertinami tarpusavyje susiję vidiniai veiksniai. Vidinių veiksnių analizė rodo realias įmonės plėtros galimybes, padeda įvertinti, ar įmonė gali kovoti su kliūtimis. Atsižvelgiant į vidinių veiksnių analizę gali būti įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ar naujai atsirandančių grėsmių poveikį. Objektivi vidinių veiksnių analizė svarbi dviem aspektais – ji rodo realias įmonės galimybes ir rodo, ar įmonė turi priemonių kovoti su neefektyvumu. Ji yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes leidžia nustatyti suformuluotų tikslų įgyvendinimo galimybes. Tokiai analizei parodžius, kad įmonė nėra efektyviai veikianti, galima keisti veiklos kryptį ir taip išvengti nesėkmės.

Taigi kiekvienai įvairaus pobūdžio įmonei svarbu sugebėti įsivertinti savo veiklos efektyvumą ir nustatyti jo gerinimo galimybes. Vidiniai veiklos veiksniai gali atskleisti realią situaciją įmonėje, todėl įmonės vadovams 7 S modelis yra puikus įrankis ieškant efektyvesnio verslo valdymo. Remiantis nurodytais 7 S modelio privalumais iškeliami hipotezė, kad UAB „X“ tikslinga didinti veiklos efektyvumą naudojant 7 S modelį.

Tyrimo eiga. Mokslinis tyrimas naudojamas norint atsakyti į klausimus ir išspręsti problemas, atskleisti faktus ir jų tarpusavio sąsajas. Šis tyrimas remiasi vertinant „McKinsey & Co“ bendrovės veiklą suformuluota 7 S teorija, kuri, kaip minėta, geriausiai atspindi vidinę įmonių aplinką. Vidinių veiksmų analize siekiama vertinti įmonės veiklos rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksmus, taip pat kitus veiksmus, turinčius įtakos veiklos rezultatams. Išanalizuoti vidiniai veiksniai palyginami, nustatomas jų tarpusavio suderinamumas siekiant ilgalaikių tikslų.

McKinsey 7 S modelis buvo sukurtas kaip priemonė, padėsianti įmonėje greitai surasti problemas ir lengvai jas išspręsti. Septyni veiksniai: struktūra, strategija, sistemos, įgūdžiai, stilius, personalas ir bendrosios vertybės gali padėti išanalizuoti bendrą įmonės veikimo mechanizmą. Bendrą efektyvumą organizacijoje galima pasiekti naudojant pusiausvyrą tarp šių septynių veiksmų.

Tyrimo metodai parenkami atsižvelgiant į nagrinėjamos problemos specifiką ir tyrimo objektą. Siekiant išsiaiškinti sunkumus, su kuriais susiduria pradedančiosios įmonės, ir įgyvendinti efektyvias veiklos gerinimo priemones, kaip viena iš apklausos rūšių buvo pasirinktas interviu su panašia kaip UAB „X“ veikla užsiimančių įmonių vadovais. Tiriamojo interviu bruožas yra tas, kad visa informacija gaunama žodžiu taip suteikiant platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį objektą, tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės ribotos. Kita vertus, interviu yra mažesnės galimybės aprępti daugiau tiriamųjų. Interviu buvo naudotas siekiant pokalbio su tiriamaisiais metu surinkti išsamesnės tyrimui reikalingos informacijos. Interviu pagrindą sudarė 8 klausimai, sudaryti 7 S modelio veiksmų pagrindu (1 priedas). Tauragėje yra 8 panašia kaip ir UAB „X“ veikla užsiimančios įmonės, kurios veikia vidutiniškai apie 12 metų. Tyrimo metu į klausimus sutiko atsakyti 5 įmonių direktoriai, kiti vadovai nurodė nenorintys ar neturintys laiko atsakinėti į klausimus.

Anketinė apklausa pasirinkta kaip kiekybinis tyrimo metodas, sudarantis sąlygas surinkti daug informacijos, kuri leidžia nustatyti dėsningumus tiriamoje srityje. Anketinė apklausa gali būti didesnės apimties, o respondentas į klausimus gali atsakyti bet kuriuo jam patogiu metu.

Anketos klausimynas parengtas pagal 7 S modelio veiksmų gamą ir atsižvelgiant į 7 S modelio specifiką suskirstytas dviem kryptimis:

1. Duomenų rinkimui iš įmonės klientų.
2. Duomenų rinkimui iš įmonės darbuotojų.

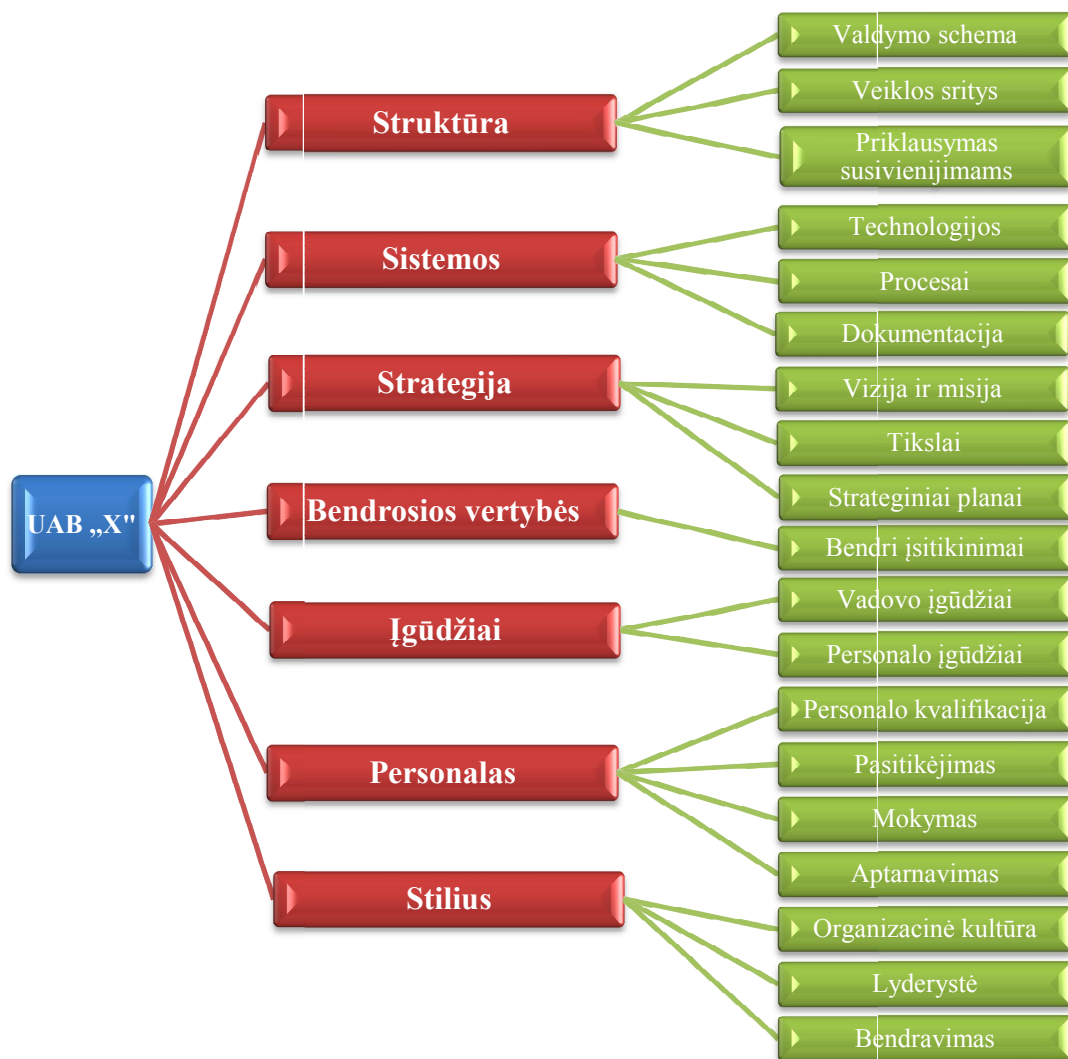
Įmonės darbuotojai gali gerai įvertinti įmonėje vystančius procesus, žino veiklos specifiką ir geriau išmano įmonės vidinę aplinką, daug bendrauja tarpusavyje, su klientais ir su vadovu. Tuo tarpu

klientų perspektyva svarbi siekiant objektyvumo vertinant pačių darbuotojų darbo kokybę, klientų aptarnavimą ir įmonėje vykstančius procesus iš šalies. Kaip teigia Russel ir Taylor III (2011), sudarant organizacijos strateginį veiklos planą, formuojant organizacijos misiją ir viziją vienas iš veiksnių, į kuriuos turi būti atsižvelgiama, yra klientų balsas. Todėl šiuo atveju neapsiribota tik darbuotojų nuomonės tyrimu, o pasirinkta apklausti ir įmonės klientus.

Anketa sudaryta naudojant Microsoft Word 2007 programą. Anketa sudaro 49 teiginiai klientams (2 priedas) ir 72 teiginiai darbuotojams (3 priedas) Anketa sudaryta iš teiginių panaudojant penkių balų vertinimo skalę, kurioje 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nesu tikras“, 4 – „sutinku“, 5 - „visiškai sutinku“. Respondentų buvo prašoma kiekvieną teiginį įvertinti pasirinktu balu.

Apklausa buvo vykdoma 2015 m. spalio 2-29 dienomis klientų ir darbuotojų prašant užpildyti popierinį anketos variantą, žodžiu bendraujant su konkurentais Tyrimo imtis yra visi įmonės darbuotojai, atsitiktinai parinktų 80 klientų ir panašia kaip UAB „X“ veikla užsiimančių kitų įmonių vadovai – ekspertai. Apklausa buvo vykdoma įmonės veiklos vietoje, klientams nebuvo papildomo raginimo dėl užpildytos anketos grąžinimo, todėl klientų anketų grįžtamumas buvo apie 96 proc., o darbuotojų – 100 proc.

Dėl didelio pajėgumo 7 S modelis suteikia visapusišką požiūrį į organizaciją. Kadangi yra daug aplinkybių, turinčių įtakos didinant veiklos efektyvumą, kiekvienas iš 7-ių modelio veiksnių buvo išskaidytas į smulkesnius aspektus, kuriems ištirti buvo panaudota iki 9 klausimų. Nors 7 S modelis buvo naudojamas siūlomos vertinimo sistemos pagrindu, bet klausimai anketoje buvo pateikti per kitus su kiekvienu iš septynių modelio veiksnių susijusius aspektus nenurodant konkrečiau S veiksnio. Taip buvo sukurta 19-a 7 S modelio pagrindinių veiksnių aspektų, kurie pateikti 19 paveiksle. Kiekvieno veiksnio ir susijusio aspekto svarba paaiškinta kitame skyriuje. Kai kurie anketos klausimai priklausomai nuo galimybės įvertinti kiekvieno aspekto svarbą buvo pateikti UAB „X“ klientams, o kai kurie darbuotojams. Atliekant analizę buvo vertinami kiekvienos grupės atsakymai, taip pat vertinimas buvo sumuojamas atitinkamai nustatant kiekvienos apklaustos grupės atsakymų svarbą.



19 pav. 7 S modelio veiksnių išskirstymas pagal aspektus

Atlikus apklausą, jos duomenys buvo apdoroti kompiuterine programa Microsoft Excel 2007. Surinkti duomenys analizuoti vidurkio metodu.

$$\begin{array}{ll}
 \text{Teiginio vidurkis} = k = (x_1 + x_2 + x_3 + x_n) / n & \text{Teiginio vidurkio procentinė vertė} = (k-1) * 25\% \\
 \text{Veiksnių bendras vidurkis} = v = (k_1 + k_2 + k_3 + k_n) / n & \text{Veiksnių vidurkio procentinė vertė} = (v-1) * 25\%
 \end{array}$$

Analizuojami duomenys buvo susintetinti ir pateikti lentelės forma (4 ir 5 preidai). Neatsakymo klausimo atveju, klausimas buvo laikomas negaliojančiu ir nebuvo naudojamas analizei. Tyrimo rezultatų analizė pateikiama kitame skyriuje.

7 S modelio pagrindu parengus klausimyną, išanalizavus UAB „X“ darbuotojų, klientų ir pasitelktų ekspertų apklausos metu surinktus duomenis ir atlikus esamos situacijos analizę, buvo galima įvertinti šios įmonės veiklos efektyvumą ir pateikti siūlymus, nurodant sritis, kurias reikia koreguoti norint šį efektyvumą padidinti.

UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo tyrimas apima:

1. UAB „X“ esamos situacijos analizę. Metodai:

- a. UAB „X“ įmonės dokumentų analizė;
- b. UAB „X“ įmonės finansinių rodiklių analizė;
- 2. Tobulintinų sričių UAB „X“ veikloje identifikavimą. Metodai:
 - a. Klientų apklausa;
 - b. Darbuotojų apklausa;
 - c. Konkurentų interviu;
- 3. Pasiūlymų, kaip tobulinti UAB „X“ veiklą, pateikimą ir įvertinimą.

4. UAB „X“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS TAIKANT 7 S MODELĮ

4.1. UAB „X“ veiklos ir pagrindinių finansinių rodiklių analizė

„X“ yra uždaroji akcinė bendrovė, užsiimanti naudotų automobilių ir jų detalių importu bei eksportu ir teikianti autoremonto paslaugas. Įmonė įkurta 2012 m. gruodžio 28 d. Mintis įkurti įmonę kilo dabartiniam jos savininkui įvertinus rinkoje susidariusią situaciją. Įmonės veikla specializuota ir nukreipta tik į vieną Renault automobilių markę.

Atsižvelgiant į tai, kad UAB „X“ yra neseniai įsikūrusi įmonė, daug dėmesio skiriama šios įmonės veiklos gerinimui. UAB „X“ tikslai yra:

- 1) sėkmingai vykdyti savo veiklą ir gauti pelną;
- 2) tapti pagrindine naudotų Renault markės automobilių detalių prekybos įmone Lietuvos rinkoje;
- 3) tenkinti klientų lūkesčius teikiant kokybiškas paslaugas;
- 4) plėsti savo veiklą ir sukurti daugiau darbo vietų;
- 5) ieškoti partnerių užsienio rinkose.

Įmonės teikiamos paslaugos:

❖ Automobilių remontas –kokybiškas Renault markės automobilių kėbulų ir važiuoklės remontas, Renault markės automobilių elektros gedimo diagnostavimas, automobilių stiklų keitimas.

❖ Naudotų automobilių detalių prekyba – prekyba originaliomis naudotomis Renault markės automobilių detalėmis, kurios kliento prašymu gali būti užsakomos ir sumontuojamos.

Bendrovėje „X“ nurodytoms paslaugoms teikti naudojami nauji ir naudoti įrengimai ir įrankiai. Dalis šių įrankių ir įrengimų yra labai kokybiški ir naudojami daugelyje Europoje veikiančių įmonių. Atsižvelgiant į veiklos specifiką įmonei būtini lengvieji Renault markės automobiliai ir jų dalys, nes turima įranga nėra skirta dirbti su sunkvežimiais ar kita technika.

UAB „X“ nereklamuoja vykdomos veiklos.

UAB „X“ pelningumo analizė atlikta pagal dvejų metų laikotarpio (2013 ir 2014 metų) duomenis. Vieni populiariausių pelningumo rodiklių yra pardavimų, turto ir nuosavybės pelningumo rodikliai, padedantys įmonių savininkams įvertinti įmonės naudingumą.

Bendrasis pelningumas – vienas svarbiausių įmonės veiklos rezultatus apibūdinančių pelningumo rodiklių, rodantis, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimų piniginiam vienetui. UAB „X“ bendrojo pelningumo koeficiento rodikliai pateikti 7 lentelėje. UAB „X“ bendrojo pelningumo koeficientas lyginant 2013 metus su 2014 metais nukrito 7 procentais. Šioje įmonėje nurodytas bendrojo pelningumo lygis yra vidutinis, tačiau mažėjantis.

Grynasis pelningumo koeficientas parodo, koks yra įmonės veiklos efektyvumas įmonės savininkų akimis, kadangi grynasis pelnas – tai pelnas, kurį savininkai gali naudoti savo nuožiūra. Duomenys rodikliui apskaičiuoti yra pateikti 7 lentelėje. Grynojo pelningumo dydžiui įtakos turi daug skirtingų faktorių ir vidinių veiksnių, tad pasakyti ką nors konkrečiau apie įmonę be rimtesnės analizės praktiškai nėra įmanoma.

7 lentelė. UAB „X“ Bendrojo ir grynojo pelningumo koeficiento analizė

Rodiklio pavadinimas	Bendras pelnas, Lt (a)	Pardavimų pajamos, Lt (b)	Bendrojo pelningumo koeficientas, proc. $(a/b)*100\%$	Grynasis pelnas, Lt (c)	Grynasis pelningumo koeficientas, proc. $(c/b)*100\%$
2013 metai	144 210	807 963	17,8	64 873	8
2014 metai	104 780	962 983	10,9	51 885	5,3

UAB „X“ grynasis pelningumas per dvejus metus nors buvo geras ir viršijo 5 proc., tačiau 2014 m. jis buvo mažesnis nei 2013 m. 2,7 proc., o toks sumažėjimas gana ryškus, rodo įmonės neefektyvumą ir tam tikrų problemų egzistavimą.

4.2. UAB „X“ veiklos efektyvumo analizė taikant 7 S modelį

Veiklos sėkmė priklauso nuo organizacijos tikslų, racionaliai koordinuojamų ir vykdomų užduočių, dirbančių žmonių, nuo to, ar jie skatinami dirbti, nuo organizacijos kultūros, technologijos, optimaliai parinktos struktūros, t.y. nuo vidinės organizacijos aplinkos. Kiekviena įmonė savo veiklos procese naudoja įvairius išteklius (materialinius, finansinius, žmogiškuosius) ir kuo efektyviau šie ištekliai naudojami, tuo greičiau yra uždirbamos pajamos. Analizės tikslas yra ne tik apibūdinti įmonės potencialo struktūrą ir dinamiką, bet ir išsiaiškinti šio potencialo ir atskirų jo dalių svarbą užtikrinant įmonės veiklos efektyvumą. Svarbu nustatyti stiprybes ir silpnybes bei suvokti, kaip jos leidžia įmonei geriau aptarnauti savo klientus ir įgyti jų palaikymą. Analizuojant įmonės darbuotojų veiksmus, tiriant jų darbo našumą įvairiais laikotarpiais galima atskleisti rezervus veiklai tobulinti, išvengti neplanuoto sąnaudų padidėjimo ir pasiekti numatytus įmonės tikslus.

7 S modelį naudojant siūlomos analizės pagrindu, kaip minėta, buvo sukurta 19 aspektų iš 7 pagrindinių 7 S modelio matmenų, turinčių įtakos įmonės veiklos efektyvumo nustatymui. Kiekvienas pagrindinis veiksnys ir su juo susiję aspektai yra paaiškinti žemiau.

Strategija. Strategija yra sistemingas, išsamus veiksmų planas, pagrindinių tikslų suformulavimas, veiksmų, išteklių, reikalingų šių tikslų pasiekimui, nustatymas. Strategija turi būti aiškiai susieta su organizacijos misija ir vizija.

❖ Vizija ir misija. Svarbu aiški įmonės veiklos vizija, misija, veiksmų planas, kurių įgyvendinimo reikia siekti viso įmonės gyvavimo ciklo metu.

❖ Tikslai. Tai bendras siekis, atitinkantis įmonės misiją. Tolimesnė veiklos fazė turėtų prasidėti tikslų ir galimų būdų, kaip juos pasiekti, įgyvendinimu.

❖ Strateginiai planai. Planavimas padeda sėkmingai vykdyti veiklą, taip kryptingai einant savo tikslų įgyvendinimo link. Reikalinga nusistatyti veiklos kryptį, sutelkti pastangas ir plėtoti verslą.

Struktūra. Organizacijos struktūra apibūdinama kaip vidaus charakteristikos organizacijoje, valdymo schemas, specializuotos veiklos sritys, standartizavimas ir formalus įteisinimas.

❖ Valdymo schema. Nurodoma, kas yra atsakingas už visus veiksmus įmonės veikloje, ar valdymas aiškus, kaip kontroliuojami sprendimai ir ar konfliktai gali būti efektyviai išspręsti.

❖ Veiklos sritys. Nurodoma, ar darbuotojai dirba pagal specializuotas veiklos sritis ir ar aiškus yra valdymas tarp veiklos sričių.

❖ Priklausymas susivienijimams. Nurodomas įmonės priklausymas organizacijų susivienijimams, sąjungoms, padedantiems efektyviai spręsti veiklos srityje kylančias problemas.

Sistemos. Sistemos nurodo formalias ir neformalias organizacijos procedūras.

❖ Technologijos. Viena svarbiausių sistemų lemiančių sėkmę yra technologijos, kurių nauda įmonėje įvairiapusė, jos palengvina darbuotojams darbą ir didina jo našumą.

❖ Procesai. Nurodoma, koks paslaugų paketas teikiamas įmonėje, ar visos paslaugos suteikiamos vienoje vietoje. Procesų atlikimo laikas turi būti kontroliuojamas, jie negali užtrukti per ilgai, svarbu, jog nesusidaryti prastovos ir būtų užtikrinamas kokybiškas paslaugų teikimas.

❖ Dokumentacija. Dokumentais paaiškinami bendri įmonės vidaus procesai, padedama darbuotojams suvokti veiksmų seką. Dokumentacija gali padėti perduoti patirtį, taip pat padėti naujam darbuotojui susipažinti su naudojama technika, įmonėje vykdomais procesais.

Stilius. Stilius daugiausia remiasi organizacijos kultūra, bendravimu ir valdymo stiliumi.

❖ Organizacinė kultūra. Technologijos turėtų būti suderintos su organizacijos kultūra. Bendrovė turi paklausti savęs, ar mokymasis yra skatinamas dalykas, ar svarbu siekti išvengti galimų konfliktų, o to nepavykus išvengti, kaip juos tinkamai išspręsti.

❖ Lyderystė. Aukščiausiosios vadovybės įtaka veiklos formavimui itin reikšminga. Parama gali atsiskleisti skirtingais aspektais: per bendravimą, sprendimų priėmimą ir paramą įgyjant patirtį.

❖ Bendravimas. Svarbi komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų, tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir klientų. Komunikacijos svarba dar reikšmingesnė, kai reikalaujama bendradarbiavimo tarp kelių komandų skirtingose vietose skirtingu laiku.

Personalas. Tai žmogiškieji ištekliai. Kvalifikuotas ir tobulėti linkęs personalas yra reikšmingas veiksnys įmonės efektyvumo didinimo procese.

❖ **Personalo kvalifikacija.** Tai neatsiejamasis efektyvios organizacijos mechanizmas. Įmonėje turi būti siekiama įdarbinti ir išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, juos ugdyti ir išlaikyti aukštą jų kvalifikacijos lygį, moralę ir motyvaciją dirbti.

❖ **Pasitikėjimas.** Pasitikėjimas organizacijoje gali būti vidinis tarp komandos narių ir tarp komandos ir kitos suinteresuotos šalies (kliento, verslo partnerio). Paprastai lengviau sukurti vidinį pasitikėjimą ir gana sunku sukurti įmonę, kuria pasitiki klientai ir partneriai.

❖ **Mokymas.** Sėkmingai veikiančioje organizacijoje mokymai būtini, nes padeda neatsilikti nuo technologinių naujovių, teisės aktų pakeitimų ir kitų savo veiklos aktualijų.

❖ **Aptarnavimas.** Tai veiksnys, parodantis klientų norą sugrįžti: patenkintas klientas sugrįš pats ir vykdys tam tikrą reklamą girdamas įmonę kitiems galimiems klientams.

Įgūdžiai. Įmonėje gali būti taikomos sudėtingos technologijos, vykdomi specifiniai procesai, reikalaujantys specialių įgūdžių, darbuotojų kompetencijos. Siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą svarbu pritraukti įvairiapusių darbui reikalingų įgūdžių turinčius žmones.

❖ **Vadovo įgūdžiai.** Vadovas privalo turėti vadybinius, asmeninius, bendravimo ir komandos formavimo įgūdžius.

❖ **Personalo įgūdžiai.** Darbuotojų technologiniai įgūdžiai būtini vykdant kasdienes veiklas ir gali padėti atsirandant naujiems procesams ar sprendžiant sudėtingas problemas.

Bendrosios vertybės. Šis veiksnys apibūdina įmonėje egzistuojančias ir nusistovėjusias vertybes. Svarbus bendras darbuotojų ir vadovų įsitikinimas norint pasiekti naudos.

❖ **Bendri įsitikinimai.** Jei darbuotojai turi bendrą supratimą apie tai, kodėl tam tikri pakeitimai yra įgyvendinami, jie nepriims to priešiška, tai skatins pasitikėjimą ir bendradarbiavimą ir leis užtikrinti naujovių įgyvendinimo sėkmę siekiant kurti efektyvios veiklos mechanizmus. Vadovams privalu žinoti organizacijos narių skirtingą suvokimą ir bendrus įsitikinimus.

4.3. Interviu su įmonių vadovais duomenų analizė

Analizuojant pradedančios įmonės veiklą ir siekiant įgyvendinti efektyvias veiklos gerinimo priemones svarbu atlikti panašią veiklą užsiimančių įmonių analizę, įvertinti su kokiomis problemomis pradėdami veikti susidūrė konkurentai, kokius sunkumus jie patiria dabar, pasimokyti iš jų klaidų. Aktualu, kokios strategijos buvo pasirinktos, kaip, prieš formuluojant jas, buvo apmąstyta įmonės vizija, kokia misija nusistatyta, kokios pagrindinės vertybės išsikeltos ir kokie personalo formavimo veiksmai pasirinkti.

Į klausimą, kokią valdymo struktūrą įgyvendino savo įmonėje siekdami veikti efektyviai, vadovai nurodė, kad pasirinko hierarchinį valdymą, kai direktorius tiesiogiai vadovauja darbininkams arba jiems vadovauja direktorius ir klientų priėmėjas. Vienas vadovas nurodė, kad jis yra tik įmonės

direktorius, tačiau realiai vadovavimą yra perleidęs savo pavaduotojui ir visa įmonės veikla rūpinasi jis. Poroje įmonių yra paskirti darbuotojai, atsakingi už procesų ir veiklos sričių priežiūrą. Vienas apklaustasis nurodė, kad jo darbuotojai yra atsakingi kiekvienas už savo veiklos sritį, o jis tik duoda bendrus nurodymus, tačiau nuolatos jų veiklos neprižiūri. Taigi valdymo schemas pasirinkimas didelių problemų šių įmonių vadovams nesukelia.

Nurodydami, ar turi visą veiklai vykdyti reikalingą techninę ir programinę įrangą, kai kurie vadovai teigė, kad pradedant veiklą buvo tam tikrų sunkumų su techninės įrangos įsigijimu, nes ji brangi ir tai reikalavo didelių investicijų, tačiau dabar jie turi viską, ko reikia atliekant darbus. Programinės įrangos įsigijimas nesukėlė didesnių problemų, nes norint sėkmingai dirbti užteko keleto programų ir jų kainos, palyginus su technikos kaina, nebuvo didelės. Kiti apklaustieji nurodė, kad nors ir turi reikalingus keltuvus, diagnostikos įrengimus, kitus įrankius, vis dėlto jaučiamas naujesnių ir kokybiškesnių įrankių trūkumas. Visi apklaustieji neabejodami sutiko, kad norint sėkmingai dirbti būtinas turimos įrangos atnaujinimas ir jie nuolatos siekia įsigyti naujesnius įrengimus, ieško naujovių, periodiškai atsinaujina, bet tai sukelia didelių sunkumų, kadangi įrengimai yra brangūs ir pareikalauja didelių investicijų, kurios ne visada atsiperka (įrengimai sugenda, sulūžta ir nepateisina lūkesčių). Taigi net ir daugelį metų dirbančių įmonių vadovai nurodė, kad neturi visos pageidaujamos techninės įrangos, o ir turint, ji dėvisi, genda ir yra būtinas nuolatinis technikos atnaujinimas, kuris dažniausiai sukelia finansinių išbandymų įmonei.

Nurodydami, kokius veiklos tikslus sau kelia, verslininkai susiskirstė į dvi grupes. Vieni teigė, kad jiems svarbiausias tikslas yra esamo pelno išlaikymas ir didinimas, kiti nurodė, kad šiuo metu išgyvena gana sunkų laikotarpį ir svarbiausias tikslas yra išsilaikyti rinkoje ir išmokėti darbuotojams algas. Kalbant apie ilgalaikius planus apklaustieji įvardijo norą plėstis ir darniai, atsakingai vystytis, ne tik išlaikyti esamą verslą, bet ir pritraukti daugiau klientų, susirasti užsienio partnerių. Svarbus yra noras prisitaikyti prie kintančios rinkos situacijos, tapti savo srities profesionalais, ne tik išgyventi sudėtingą laikotarpį, bet ir užmegzti naujus verslo santykius, plėstis, taip pat blogėjant finansinei situacijai išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus ir neprarasti esamų klientų.

Atsakydami į klausimą, kokie įgūdžiai reikalingi įmonės vadovui ir personalui norint, kad įmonė sėkmingai veiktų, apklaustieji įvardijo gana platų įvairių savybių spektrą. Pirmiausia išskyrė, kad vadovui reikalingi diplomatiniai sugebėjimai, noras bendrauti, taip pat ypatingai svarbus sugebėjimas atsirinkti profesionalius ir ištikimus darbuotojus, neabejotinai reikalingas sugebėjimas tinkamai vadovauti savo darbuotojams, teisingai paskirstyti darbus ir procesus. Vadovui reikalingi tokie asmeniniai įgūdžiai kaip sugebėjimas paskatinti savo pavaldinius, greitai priimti sprendimus, skatinti aplinkinius veikti. Prie pagrindinių personalo įgūdžių buvo minimi darbštumas, sąžiningumas ir atsakomybė. Darbuotojams taip pat reikalingas noras taikyti inovacijas ir sugebėti dirbti nepridarant nuostolių. Darbuotojai privalo kvalifikuotai atlikti darbus, turėti sugebėjimus tinkamai valdyti

sudėtingus įrengimus. Taigi įmonėms efektyviai veikti padeda įvairius asmeninius, bendravimo, procesų valdymų įgūdžius turintis vadovas, kuris sugeba atsirinkti darbščią, sąžiningą, veiklią ir kvalifikuotą komandą.

Du iš apklaustų verslininkai sutiko, kad kvalifikuotas personalas leidžia efektyviai didinti veiklos apimtį, kiti nurodė, kad kvalifikuoti darbuotojai yra būtini norint sėkmingai veikti ir patenkinti klientų poreikius, tačiau vien to neužtenka norint plėsti savo veiklą, nes dažniausiai tam reikalingos didelės investicijos. Išskirdami personalo kvalifikacijos problemas, su kuriomis susidūrė per visus savo veiklos metus, verslininkai atkreipė dėmesį, kad tiek pradedant veiklą, tiek dabar ieškant naujų darbuotojų yra ypatingai sunku rasti kvalifikuotus darbininkus, sugebančius ir norinčius dirbti ir mokytis, o ne tik gauti atlygį. Vadovai, susidūrę su nekvalifikuotu personalu naujai įdarbinant asmenį, teigė, kad jie supranta, kad pradedant dirbti naujoje įmonėje reikalingas tam tikras apmokymas, paaiškinimas, tačiau problema yra ta, kad kartais darbo ieškantis asmuo neturi visiškai jokios kvalifikacijos arba ji visiškai neatitinka veiklos specifikos. Tokių darbuotojų apmokymui reikia skirti ypatingai daug dėmesio, paaiškinimų, dažnai kol išmoksta, kaip atlikti kai kuriuos procesus, jie pridaro nemažų nuostolių. Priėmus reikiamos kvalifikacijos neturinčius darbuotojus reikalingas dar vienas asmuo, kuris nuolatos stovėtų šalia tokių darbuotojų, prižiūrėtų juos, tačiau rinkis nėra iš ko, kadangi iš Tauragės, kaip ir iš kitų miestų, emigravo daug kvalifikuotos darbo jėgos. Kita įvardinta problema yra darbuotojų motyvacijos nebuvimas atlikti savo darbo kokybiškai ir greitai. Personalo mokymo klausimas buvo dar viena su personalu susijusi problema, kurią išskyrė verslininkai, nurodydami, kad kai kada patys darbuotojai nenori vyksti į kvalifikacijos kėlimo kursus. Visi apklaustieji sutiko, kad nuolatinis personalo mokymas yra reikalingas, tačiau daug investicijų reikalaujantis dalykas. Dažniausiai įvairūs kvalifikacijos kėlimo kursai yra organizuojami didžiuosiuose šalies miestuose, tokiu atveju darbdavys turi ne tik sumokėti ne mažą mokymų kainą, bet ir siųsti darbuotoją į kitą miestą, apmokėti jam kelionės išlaidas, bent pusdieniui ar dienai jį atleisti nuo darbo. Kartais net ir norėdami siųsti darbuotojus mokytis darbdaviai neranda, kas organizuotų reikalingus mokymus. Taigi nors verslininkai supranta, kad aukštos kvalifikacijos darbuotojai, jų kvalifikacijos tobulinimas yra itin reikšmingi dalykai ir turi būti vykdomi nuolatos, vis dėlto tinkamos komandos suformavimas sukelia daug problemų. Apmokyti darbuotojai dirba greičiau, efektyviau ir nedaro nuostolių, lengviau supranta procesus ir jiems nereikia nuolatos aiškinti darbų eigos, todėl darbdaviai daug laiko skiria darbuotojų apmokymui.

Kalbėdami apie klientų aptarnavimo kokybę, įmonių vadovai vienbalsiai nurodė, kad, jų manymu, dabar darbuotojai tinkamai aptarnauja klientus, tačiau taip pat nurodė, kad tam, jog tai pasiektų jie turėjo įdėti daug pastangų, nes pradedant veiklą buvo sudėtinga suderinti remonto darbus, automobilių ardymą ir mandagų, kokybišką klientų aptarnavimą. Pradedant verslą ypatingai trūko darbuotojų išmanymo apie parduodamas prekes, teikiamas paslaugas, dėl to kartais atsirasdavo

nesutarimų su klientais, kildavo nesusišnekėjimas, buvo prarasti kai kurie klientai, o tuo pačiu ir pinigų srautas. Verslininkai nurodė, kad ir dabar yra neišvengiami nesusipratimai, būna pykčių, nes kai kurie darbuotojai ne visada pateikia kokybiškus paaiškinimus klientams, o ir klientų yra visokių, vieni mandagiai bendrauja, o kiti būna netgi agresyvūs, bet dažniausiai problemos išsispindžia savaime. Vienas direktorius teigė manantis, kad klientai aptarnaujami tinkamai, nes įmonė dirba pelningai. Kai kurias klientų aptarnavimo problemas apklaustieji išsprendė priimdami vieną ar du asmenis, kurie dirba tik su klientais. Taigi nors tam tikri nesutarimai ir klientų nusiskundimai yra neišvengiami, svarbu užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą ir jei reikalinga priimti darbuotojus, kurie dirbtų tik su klientais ir užsiimtų jų poreikių tenkinimu, nes ne visada automobilių remonto specialistas sugeba tinkamai bendrauti su daugybe skirtingų žmonių, todėl reikia suderinti darbuotojo poreikius dirbti netrukdomai ir kliento norą gauti aiškius problemų sprendimo variantus, tik tada bus jaučiamas grįžtamasis ryšys.

Aptariant vadovavimo stiliaus klausimą dauguma apklaustųjų teigė esantys demokratiški vadovai, kurie stengiasi išklausti ir, jei įmanoma, atsižvelgti į personalo poreikius, taigi dėl stiliaus didesnių problemų nepatiriama. Vienas direktorius nurodė, kad stengiasi per daug nesikišti į meistrų ir klientų priėmėjų darbą ir leidžia jiems spręsti visus reikalus, kitas vadovas teigė visada išlaikantis viršininko statusą, nes, jo manymu, tai reikalinga, norint tinkamai vadovauti savo pavaldiniams. Pora apklaustųjų nurodė, kad su darbuotojais negalima bendrauti kaip su sau lygiais, bet ir nereikia išlaikyti tik viršininko statuso, reikia suderinti šiuos veiksnius ir būti tikru lyderiu, kuris keltų pasitikėjimą ir atsakomybės jausmą, motyvuotų kokybiškai atlikti savo pareigas ir tobulėti. Atsakydami, ar mano, kad kitoks vadovavimo stilius būtų efektyvesnis jų veikloje verslininkai vienbalsiai teigė, kad kitokio vadovavimo stiliaus nebandė, nežino, ar kas nors pasikeistų ir nemano, kad sugebėtų būti kitokias vadovais. Vienas iš verslininkų, teigė susidomėjęs galimybe padidinti veiklos efektyvumą pritaikant kitokį vadovavimo stilių ir sakė, kad galbūt tai išmėgins ateityje. Iš apklaustųjų nuomonės matyti, kad norint būti geru vadovu reikia būti veiklos lyderiu ir priklausomai nuo vidinės įmonės situacijos sugebėti derinti vadovavimo stilius. Lyderis turi ne išlaikyti viršininko statusą, bet ir rodyti pavyzdį, būti mokytoju, gebėti paskatinti žmones mąstyti, reikšti mintis, tobulėti. Lyderis turi norėti spręsti problemas, išdrįsti prisiimti atsakomybę ir skatinti tai daryti kitus. Tik suderinus visus šiuos dalykus bus galima tapti geru vadovu.

Kalbantis apie efektyvumo didinimo priemones. Atkreiptas dėmesys, koks reikšmingas yra teisingas veiklos koordinavimas, padedantis sumažina išlaidas, valdymo sistemų diegimas. Svarbu prisitaikyti prie klientų pageidavimų, pasiūlyti tai, ko jiems reikia, bet ne mažiau reikalinga derinti klientų ir savo poreikius. Buvo išskirti sunkumai pateikti produktą, kuris tenkina klientų poreikius, nes reikia suprasti, ko nori pirkėjas ir nuolatos galėti pasiūlyti jam pageidaujamos markės, modelio, naujumo ir kokybiškumo automobilio detales už konkurencingą kainą. Aktyvi reklama, bent jau

veiklos pradžioje, buvo išskirta kaip viena iš galimybių pritraukti naujų klientų. Pradedant verslą buvo sudėtinga užtikrinti atitikimą aplinkosauginiams reikalavimams ir gauti atitinkamus veiklos vykdymą reglamentuojančius leidimus, tai pareikalavo didelių išlaidų ir truko gana ilgą laiko tarpą, nors reikalavimai ir buvo paprastesni nei dabar galiojantys. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir motyvacijos sistemos diegimas buvo nurodytas kaip vienas iš būdų padidinti įmonės efektyvumą, minėtas ir poreikis vykdyti naujų technologinių sprendimų paiešką ir apklaustų įmonių vadovai nurodė bandantys realiai įgyvendinti šias priemones. Reikia sutikti, kad kiekviename verslo sektoriuje reikalingas efektyvumas, o priemonės jam pasiekti yra įvairios: naujų technologijų taikymas, valdymo sistemų diegimas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, apmokyto personalo išlaikymas, įgytos patirties perdavimas ir derinimas kokybiško ir greito darbo atlikimo.

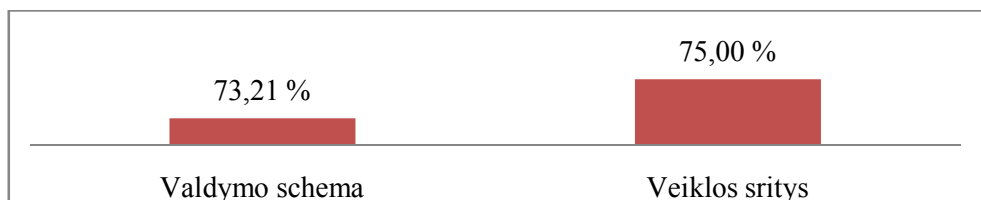
Atliktas interviu parodė, kad įmonių vadovams buvo iškilę tam tikrų problemų pradedant verslą naudotų automobilių remonto ir detalių pardavimo srityje, bet prieš daugiau nei 10 metų įėjimo į rinką barjerai šioje srityje nebuvo didelė kliūtis, nes siūlomo produkto poreikis buvo didelis, reikėjo tik turėti tinkamas detales. Kaip pagrindines problemas verslininkai išskyrė kvalifikuoto personalo radimo ir išlaikymo sunkumus, taip pat poreikį užtikrinti nuolatinį technologinį atsinaujinimą ir tinkamo klientų aptarnavimo poreikį. Taigi remiantis 7 S modeliu sudėtingiausia yra užtikrinti efektyvų sistemų ir personalo veiksmų darbą.

4.4. UAB „X“ klientų tyrimo duomenų analizė

Siekiant išsiaiškinti UAB „X“ klientų nuomonę apie analizuojamos įmonės teikiamų paslaugų efektyvumą buvo atlikta anketinė apklausa. Vykdamas klientų anketinės apklausos analizę svarbu apibrėžti ribą, pagal kurią bus nustatoma, ar veikla vykdoma efektyviai. Ši efektyvumo riba nurodoma procentine norma ir bus naudojama atliekant klientų ir darbuotojų tyrimo duomenų analizę.

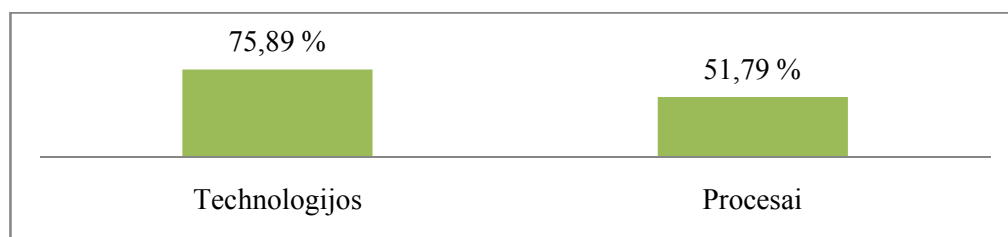
Iš anketų tyrimo duomenų (4 priedas) matyti, kad mažiausia rodiklio reikšmė buvo 32,14 proc., o didžiausia – 96,43 proc. Norint nustatyti neefektyvumo ribą šių reikšmių skirtumą (64,29) reikia dalinti per pusę ir pridėti prie minimalios reikšmės, taip gauta kritinė norma yra 64,29 proc. Vadinasi, veikla nebus efektyvi, jei rodiklio reikšmė nesieks 64,29 proc. Susisteminus duomenis nustatoma kiekvieno 7 S modelio veiksnio procentinė reikšmė.

7 S modelio struktūros veiksnys įvertintas 74,11 proc. ir šis rodiklis viršija nustatytą efektyvumo ribą. Tai rodo, kad klientų nuomone, tiek įmonės valdymo schema, tiek vykdomos veiklos sritys yra aiškios, atitinka klientų poreikius ir yra efektyvios.



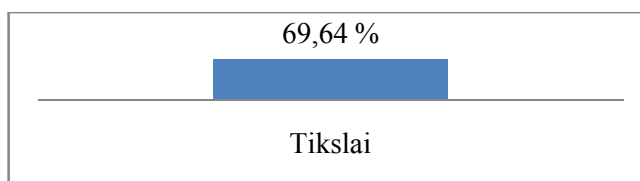
20 pav. 7 S modelio struktūros veiksnio vertinimas pagal klientus

7 S modelio sistemos veiksnys surinko 63,84 proc. vidutinį rodiklį, kuris neviršija nustatytos efektyvumo ribos ir, klientų akimis, nėra efektyvus. Iš technologinės pusės įmonė yra pakankamai stipri, nes turi paslaugoms teikti reikalingą visą programinę įrangą ir didžiąją dalį reikalingos techninės įrangos, tačiau įmonėje nėra už teikiamų paslaugų kokybę atsakingo asmens, į kurį klientai galėtų kreiptis nesant vadovui (efektyvumo balas šiuo atveju sudaro tik 35,71 proc.). Kokybei turi būti teikiamas ypatingas dėmesys, nuo jos priklauso laiko ir išlaidų sąnaudos, ji svarbi siekiant klientų pasitenkinimo, taigi būtina tobulinti procesų vykdymą. Įmonėje teikiamų paslaugų paketo rodiklis nors ir viršija nustatytas efektyvumo ribas, tačiau nėra itin aukštas, todėl norint prisitaikyti prie rinkos poreikių būtų galima plėsti įmonės atliekamų procesų spektrą ir suteikti visas klientų pageidaujamas remonto paslaugas vienoje vietoje.



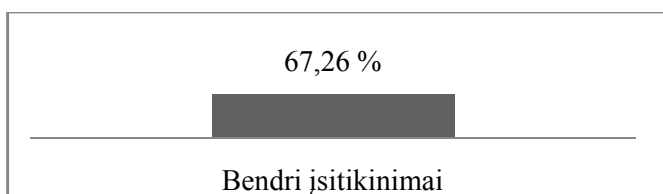
21 pav. 7 S modelio sistemų veiksnio vertinimas pagal klientus

7 S modelio strategijos veiksnio rodiklis yra 69,64 proc., tai rodo, kad įmonės veiklos tikslai orientuoti į klientų lūkesčių ir poreikių tenkinimą. Klientai suvokia, jog įmonės tikslas tenkinti klientų poreikius yra aiškiai išreikštas ir suprantamas, tačiau rodiklio reikšmė nedaug viršija nustatytas efektyvumo ribas ir šį veiksnių reikėtų tobulinti labiau orientuojantis į klientų perspektyvą.



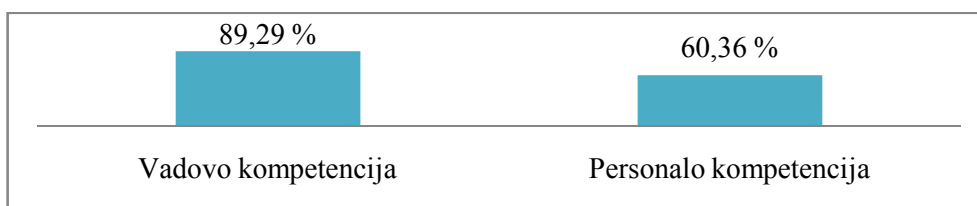
22 pav. 7 S modelio strategijos veiksnio vertinimas pagal klientus

7 S modelio bendrųjų vertybių veiksnys surinko 67,26 proc. ir viršija nustatytą efektyvumo ribą.. Klientų nuomone, jie ir jų sugrįžimas į įmonę yra laikomi vertybe (rodiklių reikšmės gana aukštos ir sudaro atitinkamai 75 ir 71 proc.), o tai svarbu siekiant išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus. Taip pat įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir klientų yra vertingas, tačiau susirūpinimą kelia tai, kad klientai visiškai nemato, jog įmonėje vertinamas kokybiškas darbas ir jo atlikimas laiku (rodiklių reikšmės nesiekia nustatytos efektyvumo ribos ir sudaro tik apie 60 proc.), todėl UAB „X“ svarbu ugdyti požiūrį į darbą kaip į vertybę ir tinkamai išreikšti kokybiško darbo vertinimą klientų akyse.



23 pav. 7 S modelio bendrųjų vertybių veiksnio vertinimas pagal klientus

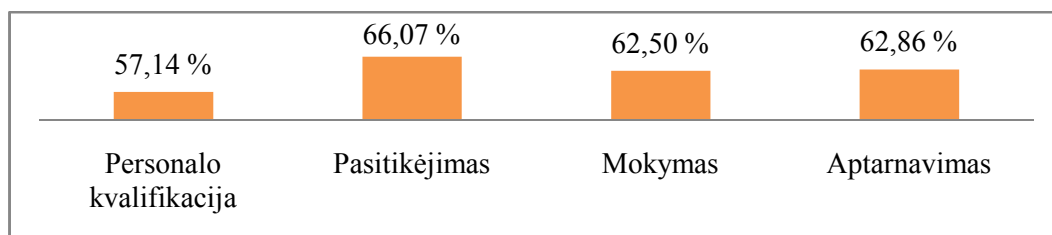
7 S modelio įgūdžių veiksnys, klientų nuomone, vertinamas geriausiai, jo vertinimas sudaro 74,82 proc. Vadovo kompetencija vertinama labai gerai (apie 89 proc.) ir vadovas turi visus efektyviai veikti reikalingus įgūdžius, jis komunikabilus, mandagus ir tinkamai valdo įmonę, tačiau personalo kompetencijos balas sudaro tik apie 60 proc. Klientai mano, kad darbuotojams ypač trūksta sugebėjimo tinkamai atlikti sudėtingus procesus, silpni jų techniniai įgūdžiai, taip pat trūksta sugebėjimo bendrauti tarpusavyje ir su klientais. Taigi nors vadovas vertinamas kaip itin kompetentingas, tai neatperka akivaizdžių personalo įgūdžių trūkumų, ypač techninių.



24 pav. 7 S modelio įgūdžių veiksnio vertinimas pagal klientus

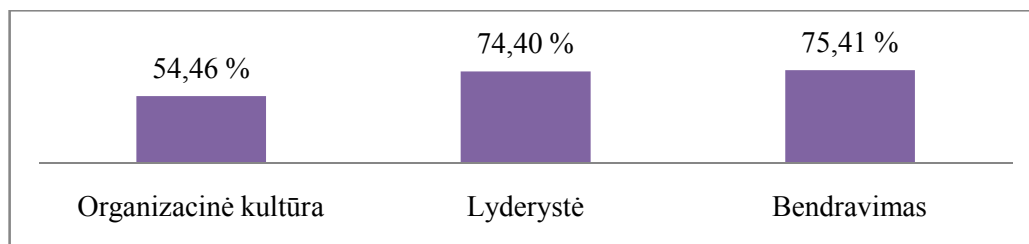
7 S modelio personalo veiksnys surinko tik 62,14 proc. ir yra žemiausiai vertinamas veiksnys, neviršijantis efektyvumo normos ribos. Klientų nuomone, kvalifikuotų darbuotojų lygis įmonėje yra žemas ir darbuotojams reikėtų nuolat mokytis. Klientai manė, kad nuolatinis darbuotojų mokymasis yra svarbesnis nei nuolatinis vadovo mokymasis. Blogai vertinama personalo kvalifikacija, susijusi su prieš tai minėtu blogu personalo įgūdžių vertinimu. Klientų nuomonė atspindi, kad įmonei būtina daug

dėmesio skirti personalo kvalifikacijos kėlimui, mokymų vykdymui ir įgūdžių tobulinimui. Nors bendras klientų pasitikėjimas įmone nėra itin mažas (66,17 proc.) ir įmonės vadovu yra pasitikima, nes, kaip minėta, jo kompetencija klientų nuomone yra didelė, tačiau darbuotojais klientai nepasitiki. Tai susiję su klientų pastebėjimu, kad darbuotojai tinkamai nereaguoja į klientų užklausas, nors pateikia aiškius problemų sprendimo variantus. Taigi personalui pateikta kritika atspindi, jog būtina kelti personalo kvalifikaciją, nuolat mokyti darbuotojus, užtikrinti, kad būtų operatyviau reaguojama į klientų užklausas taip siekiant užtikrinti, kad klientai įmonėje būtų aptarnaujami tinkamai.



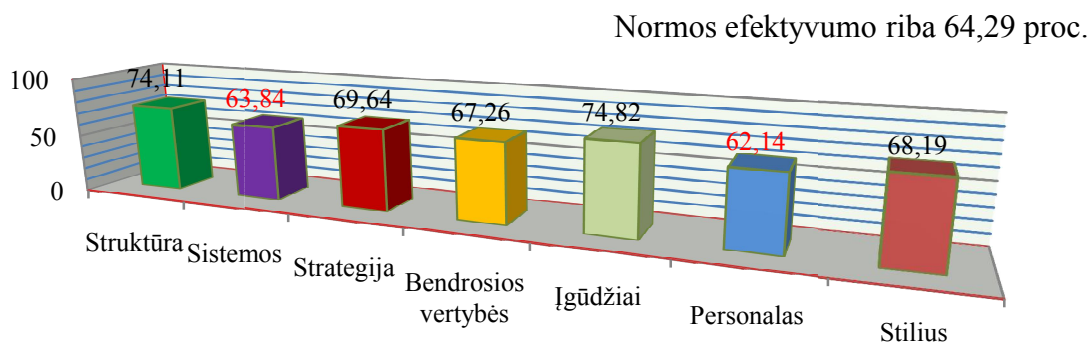
25 pav. 7 S modelio personalo veiksnio vertinimas pagal klientus

7 S modelio stiliaus veiksnio vertinimo vidurkis sudaro 68,19 proc. ir viršija nustatytą efektyvumo ribą. Klientai nurodo, kad įmonės vadovas yra tikras lyderis ir tinkamai sprendžia įvairias problemas, tačiau klientams didelį susirūpinimą kelia tai, kad nėra kam pakeisti šį asmenį. Bendravimą ir keitimąsi informacija klientai laiko efektyviais, taip pat didžioji dalis klientų mano, jog vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su sau lygiais didina įmonės veiklos efektyvumą, tačiau nemažai klientų sutinka ir su tuo, kad efektyvumą gali užtikrinti vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su pavaldiniais. Taigi vadovo pareiga šiuo atveju yra suderinti šiuos vadovavimo būdus ir kiekvienu konkrečiu atveju pasirinkti savo poveikio darbuotojams darymo priemones. Nors klientai teigiamai vertina bendrą įmonės stilių, tačiau organizacinė kultūra yra vertinama neigiamai atkreipiant dėmesį, kad įmonėje trūksta savitarpio pagalbos. Vėlgi atkreiptas dėmesys, kad įmonėje nėra užtikrinamas tinkamas klientų aptarnavimas.



26 pav. 7 S modelio stiliaus veiksnio vertinimas pagal klientus

26 paveiksle grafiškai pavaizduota klientų analizės suvestinė pagal 7 S modelio veiksnus.



27 pav. Klientų analizės suvestinė pagal 7 S modelio veiksnius

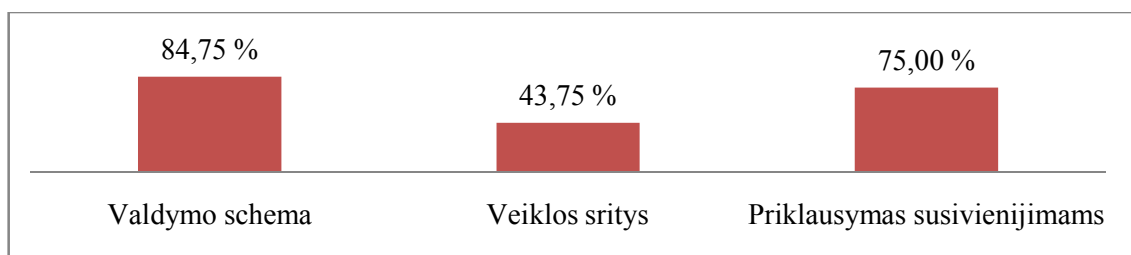
Apibendrinant galima teigti, kad iš klientų duomenų analizės matyti, jog iš 7 S modelio veiksmių būtina didinti sistemų ir personalo efektyvumą, atkreipiant ypatingą dėmesį į procesų tobulinimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir mokymų jiems organizavimą, taip keliant kvalifikuotų darbuotojų lygį įmonėje bei užtikrinant tinkamą klientų aptarnavimą. Kiti trys 7 S modelio elementai, t.y. strategija, stilius ir bendrosios vertybės, klientų manymu, vertinami gana gerai, tačiau reikėtų tobulinti tokius jų atskirus elementus kaip kokybiško darbo vertinimą ir organizacinės kultūros egzistavimą. Klientų apklausa parodė, kad jie gerai vertina UAB „X“ struktūrą ir įgūdžius, tačiau ir čia reikalingas tam tikras efektyvumo didinimas, kadangi aukštai vertinami tik vadovo, o ne personalo įgūdžiai. Vis dėlto vienas vadovas nėra pajėgus ilgai užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą, tam būtini ir įgudę darbuotojai, tačiau klientai nurodė didelius darbuotojų techninių, sudėtingų procesų atlikimo ir kitų įgūdžių trūkumus, kurie betarpiškai susiję su personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikiu.

4.5. UAB „X“ darbuotojų tyrimo duomenų analizė

Kaip ir klientų tyrimo duomenų analizės atveju, vykdant darbuotojų anketinės apklausos analizę nustatyta veiklos vykdymo efektyvumo riba. Iš darbuotojų anketų tyrimo duomenų (5 priedas) matyti, kad mažiausia rodiklio reikšmė buvo 29,25 proc., o didžiausia – 100 proc. Norint nustatyti neefektyvumo ribą šių reikšmių skirtumą (70,75) reikia dalinti per pusę ir pridėti prie minimalios reikšmės, taip gauta kritinė norma yra 64,63 proc. Susisteminus darbuotojų tyrimo duomenis nustatoma kiekvieno 7 S modelio veiksmio procentinė reikšmė.

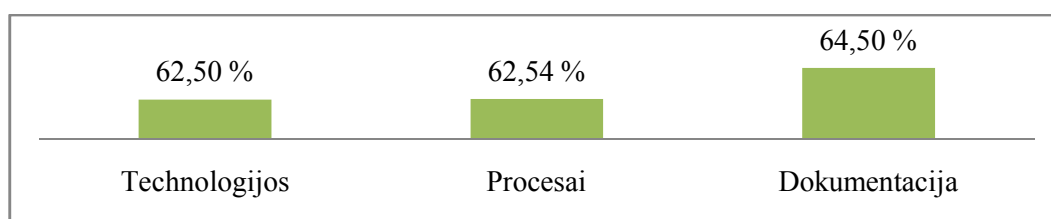
7 S modelio struktūros veiksmio vertinimo vidurkis nedaug viršija nustatytą efektyvumo ribą ir yra 67,83 proc., tai rodo, kad UAB „X“ struktūra nėra nustatyta itin efektyviai ir jai reikalingas tam tikras tobulinimas. Valdymo schema ir priklausymas susivienijimams, darbuotojų nuomone, veikia tinkamai, tačiau įmonės veiklos nėra aiškiai nustatytos pagal veiklos sritis ir darbuotojų pareigos nėra

tinkamai priskirtos prie šių sričių (vertinimas beveik 44 proc.), todėl yra neefektyvios ir turi būti tobulinamos aiškiau paskirstant darbuotojų pareigas, taip sudarant darbuotojams aiškumą apie vykdomų darbų pobūdį.



28 pav. 7 S modelio struktūros veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

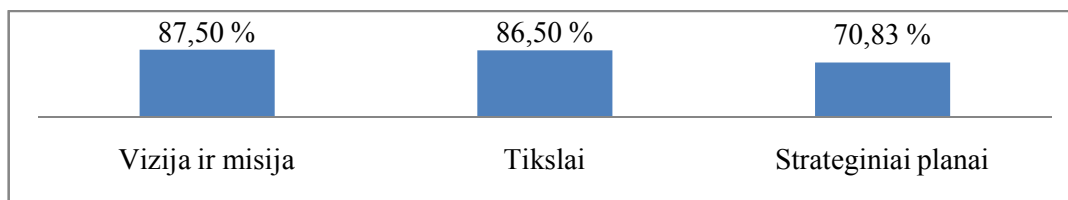
7 S modelio sistemos veiksnio rodiklis nesiekia nustatytos efektyvumo normos ribos ir sudaro 63,18 proc. Ši veiklos sritis, darbuotojų akimis, yra neefektyvi ir ją būtina tobulinti dėmesį skiriant tiek technologijų, tiek procesų, tiek dokumentacijos tobulinimui. UAB „X“ reikia gerinti techninės įrangos infrastruktūrą, įsigyti tam tikrų įrengimų, tuo tarpu programinės įrangos infrastruktūra vertinama gerai. Darbuotojų nuomone, nėra užtikrinamas pilno paslaugų paketo teikimas ir šią sritį reikia tobulinti siekiant, kad klientams nereikėtų kreiptis į kitas įmones. Nors darbuotojai nurodė, kad atlikdami darbus stengiasi taupyti laiką, tačiau jie pripažino, kad gali savavališkai rinktis procesų atlikimo eiliškumą. Šio aspekto rodiklis pats žemiausias ir tai kelia susirūpinimą dėl darbų vykdymo kokybės ir vadovo nurodymų nevykdymo. Darbuotojai, kaip ir klientai, nurodė, kad efektyvumo neužtikrina tai, jog įmonėje nėra už kokybę atsakingo asmens. Kitos dienos darbotvarkės sudarymas naudingas planuojant įmonės darbus, tačiau darbuotojams nėra visiškai aiškos vidaus tvarkos ir taisyklės, todėl reikalingas esamos dokumentacijos tobulinimas, darant ją aiškesnę ir artimesnę darbuotojams.



29 pav. 7 S modelio sistemų veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

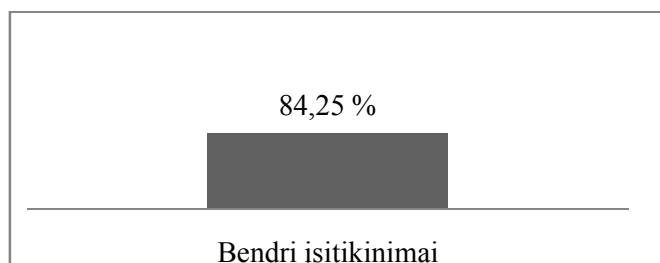
7 S modelio strategijos veiksnys įvertintas aukštai virš nustatytos efektyvumo normos ribos ir vertinimo vidurkis sudaro 83,11 proc., tai įrodo, kad darbuotojams gerai suprantama įmonės vizija, misija, aiškūs siekiami tikslai ir dedamos nuolatinės pastangos juos įgyvendinti, įmonės darbuotojai netgi sutiktų priimti tam tikrus pakeitimus, jei jie būtų įgyvendinami vardan užsibrėžtų tikslų

pasiekimo. Darbuotojų nuomone, įmonės veikla yra efektyviai planuojama, tačiau reikėtų skirti truputį daugiau dėmesio darbuotojų supažindinimui su strateginiais veiklos planais.



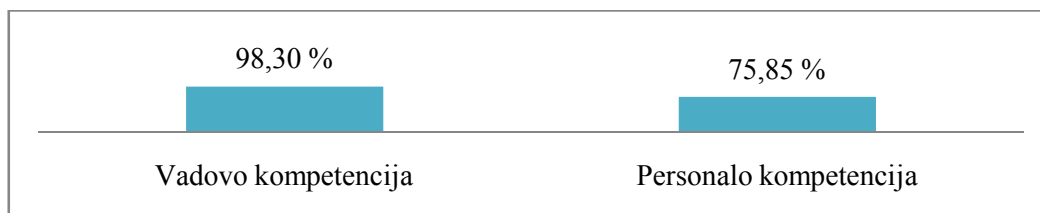
30 pav. 7 S modelio strategijos veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

7 S modelio bendrųjų vertybių veiksnio vertinimas sudaro 84,25 proc. ir viršija nustatytą efektyvumo ribą. Darbuotojai nurodė, kad kliento sugrįžimas ir bendradarbiavimas su juo yra labai vertinami (rodikliai surinko po 100 proc.), taip pat svarbūs kokybiškas darbas ir pats klientas, deja, darbuotojai ne visiškai sutiko, kad darbo atlikimas laiku yra vertybė. Darbuotojų nuomone, įmonėje nėra asmens, kuris būtų organizacijos vertybių nešėjas, bet tai gali reikšti, kad visų įmonės narių įnašas puoselėjant vertybes yra panašus ir nė vienas dėl to neišsiskiria. Reikia nurodyti, jog, nors klientų apklausa atskleidė, kad bendrosios vertybės įmonėje yra valdomos efektyviai, visgi šis rodiklis buvo daug mažesnis nei darbuotojų apklausos atveju. Skirtumas galėjo susidaryti dėl to, kad darbuotojai neparodo klientams, kad vertina savo darbą, nesugeba parodyti, kad klientai yra svarbūs.



31 pav. 7 S modelio bendrųjų vertybių veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

7 S modelio įgūdžių veiksnys surinko 87,08 proc. ir viršija efektyvumo ribą. Tai rodo, kad, personalo nuomone, vadovo ir personalo įgūdžiai yra vertinami kaip efektyvūs. Darbuotojai mano, kad vadovas turi visus sėkmingam veiklos vystymui reikalingus įgūdžius. Savo įgūdžius darbuotojai vertina pakankamai neblogai, tačiau pripažįsta, kad jie nesugeba efektyviai atlikti sudėtingų procesų. Vis dėlto klientai personalo kompetenciją buvo įvertinę kaip neefektyvią ir reikalaujančią įgūdžių tobulinimo, taigi darbuotojai pervertina kai kuriuos savo sugebėjimus.

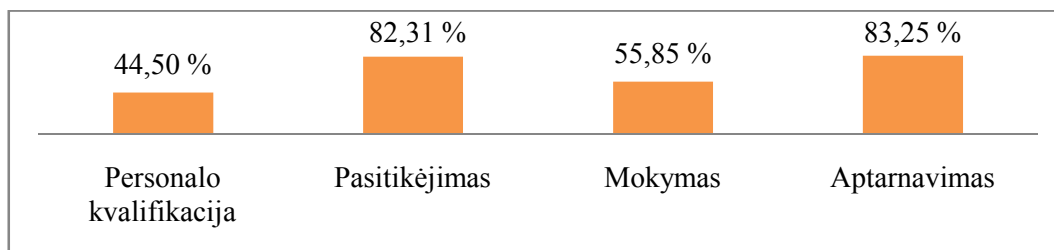


32 pav. 7 S modelio įgūdžių veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

7 S modelio personalo veiksnio vertinimas yra šiek tiek didesnis nei normos riba ir sudaro 66,48 proc., tačiau, darbuotojų nuomone, silpnos, neefektyvios ir tobulinimo reikalaujančios sritys yra personalo kvalifikacija ir mokymas. Įmonėje veikia silpnas kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo mechanizmas (mažiausias vertinimas 29,25 proc.), taigi darbuotojai nesijaučia vertinami savo darbo vietoje. Darbuotojai pripažino, kad įmonėje nėra aukšto kvalifikuotų darbuotojų lygio, trūksta priemonių išlaikyti personalo motyvaciją. Įgūdžių vertinimo atveju darbuotojai save vertino geriau nei klientai, šiuo atveju klientai mano, darbuotojai turi didesnę kvalifikaciją nei jie patys mano, tačiau abi grupės sutinka, kad darbuotojų kvalifikaciją kelti būtina.

Kad darbuotojai norėtų būti kvalifikuoti savo srities specialistai rodo pripažinimas, jog nuolatinis mokymasis yra reikalingas siekiant efektyviai dirbti, tačiau mokymo metodai įmonėje yra paviršutiniški, o mokymosi strategija nėra aiški.

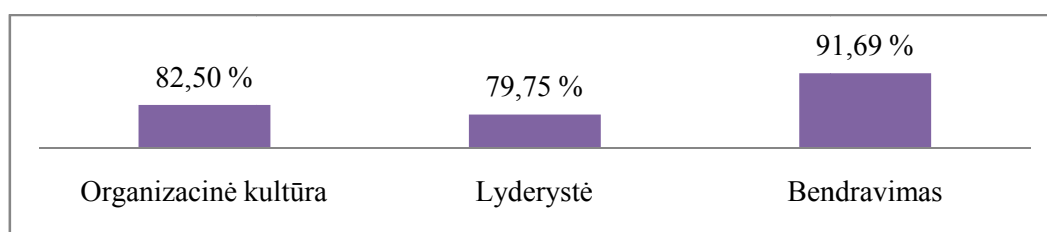
Personalo nuomone, įmonėje vyrauja aukštas pasitikėjimo lygis. Darbuotojai mano, kad klientus jie aptarnauja labai gerai ir kad taip galvoja ir patys klientai, tačiau darbuotojai yra susidarę nuomonę, jog vadovas mano, kad darbas su klientais nėra tinkamas ir vyrauja blogas aptarnavimas. Tokiai darbuotojų nuomonei gali turėti įtakos vadovo pastabos dėl klientų aptarnavimo kokybės ar priekaištai dėl jų netinkamo elgesio. Vis dėlto klientai kur kas rečiau nei darbuotojai nurodo, kad pasitiki įmone, taip pat galvoja, jog jų aptarnavimas nėra toks geras, kaip mano darbuotojai. Tai rodo, jog darbuotojai save vertina kiek per gerai ir pervertina sugebėjimus aptarnauti klientus, taigi būtina mokyti personalą bendrauti su klientais, suprasti juos, tinkamai paaiškinti procesus ir kokybiškai bei greitai atlikti darbus, taip sudarant sąlygas klientams labiau pasitikėti įmone, keliant jos prestižą ir efektyvinant vykdomą veiklą.



33 pav. 7 S modelio personalo veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

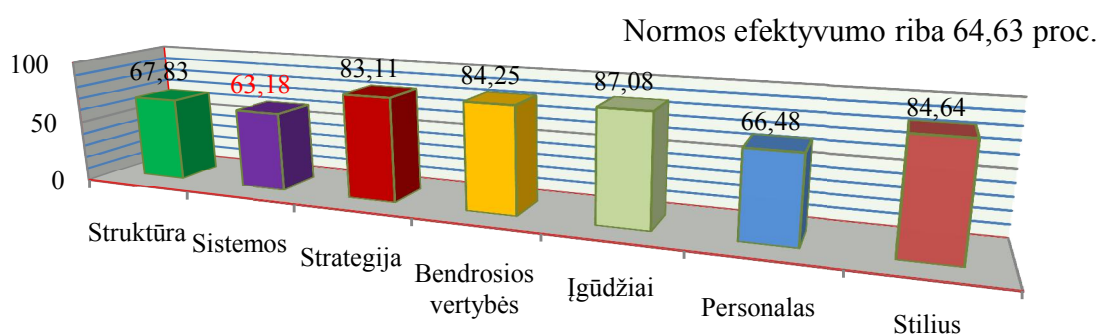
7 S modelio stiliaus veiksnys vertinamas 84,64 proc. ir gerokai viršija nustatytą efektyvumo ribą. Darbuotojai sutiko, kad įmonės vadovas yra tikras įmonės lyderis sprendžiant įvairias problemas ir teikiant pagalbą, tačiau darbuotojams susirūpinimą kelia, kad nėra kam šį asmenį pakeisti. Tokios pačios nuomonės buvo ir įmonės klientai. Darbuotojai sutiko, kad vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su sau lygiais didina įmonės veiklos efektyvumą, tačiau nurodė, kad efektyvus yra ir bendravimas su darbuotojais kaip su pavaldiniais. Įmonės klientai irgi pareiškė tokią nuomonę dėl vadovavimo stiliaus, o tai dar kartą parodo, kad vadovas turi sugebėti rasti tinkamiausią vadovavimo stilių, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją, konkrečios įmonės realijas ir savo darbuotojų poreikius.

Bendravimą įmonėje darbuotojai vertina palankiai, manydami, kad sugeba efektyviai keisti informaciją ir derinti savo veiksmus, organizacinė kultūra įmonėje, jų nuomone, taip pat yra teigiama. Tačiau klientai tiek kultūrą, tiek bendravimą įmonėje vertina prasčiau, tai rodo, kad nors vidinė atmosfera įmonėje yra gera, išoriškai susidaro kitoks įspūdis.



34 pav. 7 S modelio stiliaus veiksnio vertinimas pagal darbuotojus

34 paveiksle grafiškai pavaizduota darbuotojų analizės suvestinė pagal 7 S modelio veiksnus.



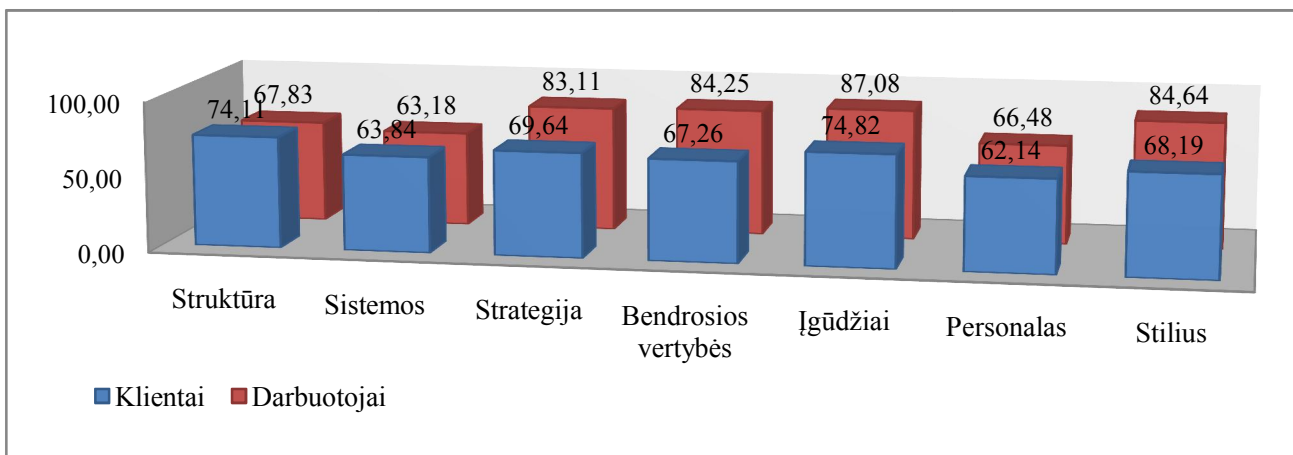
35 pav. Darbuotojų analizės suvestinė pagal 7 S modelio veiksnus

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų tyrimas parodė, jog, kaip ir klientų apklausos atveju, iš 7 S modelio veiksmų būtina didinti sistemų efektyvumą plečiant vykdomų veiklų spektrą ir taip užtikrinant, jog įmonėje būtų teikiamos visos klientams reikalingos paslaugos, įsigyjant paslaugoms

kokybiškai teikti trūkstamą techninę įrangą, panaikinant darbuotojų savavališkumą pasirenkant darbų eigą ir tobulinant esamą dokumentaciją. Kitas veiksnys, kuriam reikia skirti nemažai dėmesio yra personalas. Patys darbuotojai pripažįsta, kad kvalifikuotų darbuotojų įmonėje nėra daug, tačiau tai gali lemti neefektyvi aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo sistema, darbuotojų motyvacijos išlaikymo mechanizmo netobulumas. Šios problemos rodo, kad įmonei būtina tobulinti personalo kvalifikaciją neatmetant mokymų svarbos. Nors įmonės struktūra yra gana aiški ir veiksminga, vis dėlto veikla ir darbuotojų pareigos turėtų būti tinkamiau nustatytos pagal veiklos sritis, taip sudarant didesnę aiškumą klientams ir patiems darbuotojams. Įmonės strategija, bendrosios vertybės ir stilius yra vertinami kaip pakankamai efektyvūs, tuo tarpu įgūdžių atveju, nors jie ir vertinami labai gerai, tačiau iš esmės vadovo įgūdžių dėka. Darbuotojų įgūdžiai nėra itin geri ir tai neatsiejamai susiję su jau minėta personalo kompetencija. Klientų aptarnavimo atveju reikia pažymėti, kad nors patys darbuotojai galvoja, jog klientus jie aptarnauja tinkamai, vis dėlto patys klientai nurodo, kad aptarnavimas yra kur kas prastesnis, taigi siekiant veiklos efektyvumo būtina gerinti klientų aptarnavimo kokybę.

4.6. UAB „X“ problemų indentifikavimas naudojant 7 S veiklos vertinimo modelį

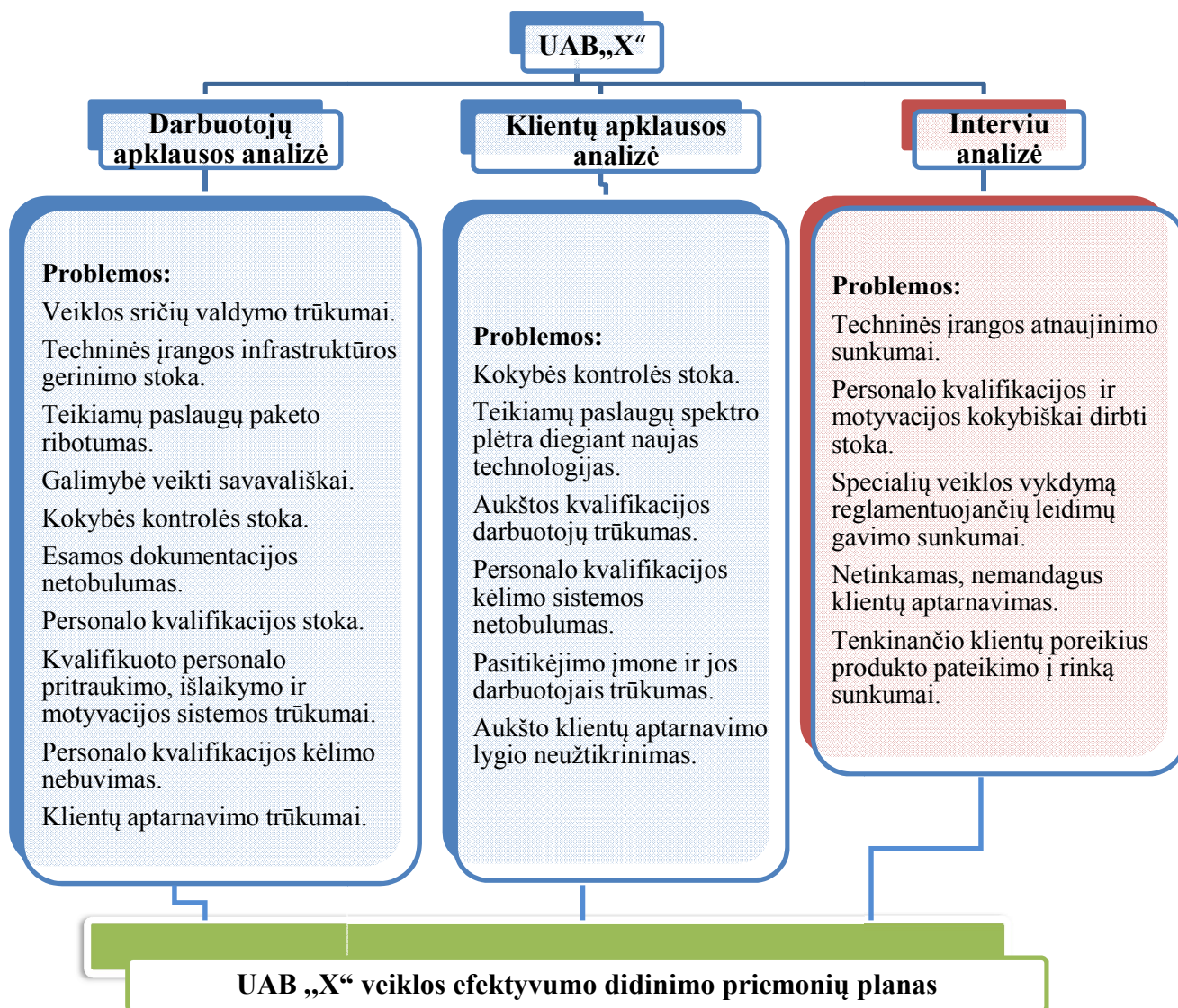
Atlikus tyrimą išryškėjo opiausios problemos, su kuriomis susiduria įmonės, kurdamos ir vystydamos efektyvų verslą (36 paveikslas). Nors tam tikrų problemų atsiranda įvairiose srityse ir norint neprarasti savo vietos rinkoje, išsikovoti naujų klientų prierašumą jas reikia nuolatos spręsti, visgi atliktas tyrimas atskleidė, kad sudėtingiausia vystant veiklą yra užtikrinti personalo profesionalumą, pasiekti, kad darbuotojai dirbtų kokybiškai, greitai, tinkamai aptarnautų klientus ir būtų patenkinti savo darbu. Pradedančiajai įmonei sudėtinga tik pradėjus veikti iš karto įsigyti visą veiklai sėkmingai vykdyti reikalingą įrangą, kadangi tai reikalauja didelių investicijų. Kai kurių paslaugų teikimo atveju užtenka minimalių investicijų į vieną ar kelis įrenginius ar į tam tikrą programinę įrangą, šiuo atveju įmonės teikiamų paslaugų spektras gana platus ir visapusio automobilių remonto atlikimas reikalauja daug ir brangių technologijų, veiklai vykdyti taipogi reikalingi ir tam tikri leidimai, kurie pareikalauja papildomų išlaidų.



36 pav. Įmonės veiklos vertinimo suvestinė pagal 7 S modelio veiksnius

7 S veiklos vertinimo modeliu paremtu tyrimo metu gauti duomenys leido sudaryti bendrą pradedančiosios įmonės veiklos vystymo problemų medį (37 paveikslas). Atlikta analizė leido giliau pažvelgti į įmonės vidinės aplinkos problemas, kurios lemia įmonės veiklos rezultatus ar netgi įmonės išlikimą. Veiklos vystymo problemų medyje įvardijamos problemos, kurios tarpusavyje susijusios, todėl jų sprendimas veda į bendras poveikio priemones. Galimus sprendimų variantus galima suskirstyti į dvi grupes:

- ❖ Verslo ir mokslo bendradarbiavimas, kuris lemtų spartesnį naujų technologijų įsisavinimą.
- ❖ Darbuotojų mokymas ir nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, kuris leistų darbuotojams išlikti profesionalais ir prisitaikyti prie naujų verslo sąlygų nuolat kintančioje verslo aplinkoje.



37 pav. Pradedančiosios įmonės veiklos vystymo problemų medis

Veiklos gerinimo priemonių plano įgyvendinimas leistų efektyviai spręsti identifikuotas problemas, o tolesnis 7 S veiklos vertinimo modelio taikymas versle padėtų sumažinti šių problemų pasireiškimą ateityje, taip sudarant sąlygas įmonei efektyviai veikti, plėstis, diegti naujoves ir vystytis atsižvelgiant į rinkos pokyčius. 7 S modelis leidžia nustatyti pagrindinius verslo kūrimo ir plėtros sunkumus, juos suprasti ir koreguoti, todėl gali būti sėkmingai pritaikomas praktikoje.

4.7. UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo priemonių plano įgyvendinimas

Siekiant pagerinti UAB „X“ veiklas ir tuo pačiu padidinti UAB „X“ veiklos efektyvumą būtina imtis priemonių, kurios padėtų išspręsti pagrindines šios pradedančiosios įmonės problemas. Pagal 7 S modelį atlikus įmonės analizę paaiškėjo, kad didžiausios problemos kyla sistemų ir personalo veiksmų

srityse. Toliau pateikiami siūlymai, kuriuos įgyvendinus būtų padidintas UAB „X“ veiklos efektyvumas.

Sistemų veiksnio efektyvumo didinimas

❖ Kokybiškam paslaugų teikimui būtina tam tikra techninės ir programinės įrangos infrastruktūra. Pradedančiajai įmonei gana sudėtinga įsigyti visą reikalingą techniką iš karto, todėl atsiranda technikos stoka, kuri trukdo ne tik sėkmingai plėstis, bet kartais neužtikrina ir jau teikiamų paslaugų kokybės ir greito darbo atlikimo. Ilgainiui turima įranga dėvisi, genda, reikalinga ją remontuoti, atnaujinti ar įsigyti naują, taigi įmonė susiduria su techninės įrangos atnaujinimo sunkumais. UAB „X“ trūksta tam tikrų priemonių (keltuvų, automobilių ardymo įrenginio, kai kurių specializuotų įrankių), kurios pagreitintų darbo atlikimą ir sudarytų galimybes prisidėti prie efektyvaus autoserviso veiklos plėtojimo. Technologijų įsigijimui alternatyvų nėra daug: naudoti dėvėtus įrengimus arba pirkti naujus. Pagrindinis kriterijus skatinantis pirkti naują įrangą yra tai, kad įmonė gebėtų klientams suteikti efektyvesnes ir mažiau laiko sąnaudų reikalaujančias paslaugas, o tai galėtų privilioti didesnę klientų skaičių. Be to, įrangos amortizacijos laikotarpis būtų kur kas ilgesnis nei įsigijus dėvėtą įrangą, kur kas rečiau reikėtų įrangą remontuoti, o tam tikrais atvejais galėtų ir papildomų kaštų nereikalaujantis garantinis remontas. Tačiau nepaisant privalumų nauja įranga yra daug brangesnė, todėl ją įsigyti būtų galima gaunant paskolas ar užstatant įmonės turtą. Taigi pasirinkdamas bet kurį sprendimo variantą įmonės vadovas turi gerai apsvarstyti kiekvieno iš jų privalumus ir trūkumus.

❖ Teikiamų paslaugų paketo ribotumas susijęs ne tik su įmonės veiklos plėtra, bet gali turėti neigiamos įtakos ir esamai situacijai, kadangi klientai gali nesirinkti šios įmonės todėl, kad kitoje jie gali gauti visas pageidaujamas paslaugas. Todėl būtina atsižvelgti į klientų norus ir įmonės galimybes bei pradėti teikti visas paslaugas, susijusias su automobilių remontu. UAB „X“ teikia automobilių surinkimo ir išrinkimo paslaugas, įvertina defektacijos remonto įkainius, bet klientai norėtų ir geometrijos atstatymo, kėbulo ruošimo ir dažymo paslaugų. Teikiamų paslaugų spektro plėtra neatsiejamai susijusi su naujų technologijų diegimu, todėl svarbu įsigyti reikalingą įrangą ir ją efektyviai naudoti esamų ir naujų paslaugų teikimui.

❖ UAB „X“ nėra už teikiamų paslaugų kokybę atsakingo asmens, į kurį būtų galima kreiptis visais klausimais nesant vadovui, todėl atsiranda kokybės kontrolės stoka. Toks neapibrėžtumas sukelia nepatogumus klientams ir sudaro neaiškumą darbuotojams. Įmonės direktorius ne visada būna įmonės veiklos vietoje, o kokybe turi būti rūpinamasi nuolat, todėl nesant galimybės kurti naujo etapo kokybės trūkumų stebėjimui ir nustatymui galima apmokyti vieną iš esamų darbuotojų. Laiku identifikavus kai kuriuos trūkumus, vėliau reikėtų mažiau dėmesio skirti jų taisymui, taip sumažėtų laiko kaštai ir didėtų darbo efektyvumas. Kokybė tampa reikšminga priemone, jos valdymas leistų

efektyviau panaudoti lėšas, atlikti darbus greičiau ir geriau, nuolat prižiūrint įmonės veiklą būtų užtikrinamas procesų, o kartu ir teikiamų paslaugų kokybės pagerėjimas.

❖ Darbuotojai pripažino įmonėje egzistuojant dar vieną procesų atlikimo problemą – tai darbuotojų galimybę pasirinkti darbų atlikimo eiliškumą savavališkai. Tokia situacija, kai darbuotojai patys pasirenka kuriuos darbus kada vykdyti nepaisant to, kad yra nustatytas tam tikras darbų atlikimo eiliškumas, negali būti toleruojama, tai sukelia nepatogumus, dėl kurių nepatenkinti klientai, o vadovas turi paaiškinti, kodėl nesilaikoma sutarto grafiko. Šiuo atveju apmokant asmenį kuris būtų atsakingas už kokybės kontrolę, jam būtų galima pavesti rūpintis ir procesų vykdymo kokybe, taip užtikrinant darbo efektyvumą bei keliant įmonės prestižą.

❖ Įmonės dokumentacija neturi būti tik vadovui reikalingas teisės aktų reikalavimus atitinkančių dokumentų rinkinys, kurio visiškai nesuprasta paprasti įmonės darbuotojai. Dokumentacijos netobulumas nesudaro sąlygų darbuotojams daugiau sužinoti apie sudėtingus procesus, juos suprasti ir sėkmingai vykdyti. Būtina peržiūrėti esamus dokumentus, išsiaiškinti, kokie neaiškumai kyla darbuotojams, kurios sritys yra painiausios, nesuprantamos ir siekti tai ištaisyti bei aprašyti taip, kad bet kuris darbuotojas suprastų esamus reikalavimus ir galėtų juos tinkamai vykdyti.

Personalo veiksnio efektyvumo didinimas

❖ Įmonėje yra jaučiamas aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas, nes realiai tik mažiau nei pusė įmonės darbuotojų yra įgiję su atliekama veikla susijusią kvalifikaciją. Suprantama, kad pradedančioji įmonė nėra pajėgi pritraukti kvalifikuotą personalą arba ji turi pasiūlyti didelį atlyginimą, o tai padaryti, esant naujoku rinkoje, sudėtinga. Tokia situacija veda į uždarą ratą, kai pritraukti kvalifikuotus darbuotojus nėra galimybės, o nekvalifikuoti darbuotojai nepadedą plėstis, efektyviai dirbti, didinti apimtis ir uždirbti daugiau. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad UAB „X“ veikia nedideliame mieste, kuriame apkritytą nėra didelio gyventojų skaičiaus, o rasti kvalifikuotų ir sąžiningų specialistų yra dar sunkiau. UAB „X“ atveju personalo mokymas yra vienintelė galimybė sumažinti darbuotojų kvalifikacijos trūkumą. Darbuotojai turi būti nuolatos apmokomi ir nors mokymai sukelia tam tikrą riziką, kad mokymams išeikvoti pinigai ir laikas nueis perniek, jei darbuotojas pasirinktų darbą kitoje įmonėje, vis dėlto tik taip galima išugdyti konkrečios srities specialistus, kurie keltų pasitikėjimą klientams, kokybiškai ir greitai dirbtų, sugebėtų sukurti naujas paslaugas ir taip padidintų veiklos efektyvumą ne tik laiko, bet ir kokybės atžvilgiu, o dėl to didėtų įmonės pelnas. Taigi įmonė privalo skirti finansavimą darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui.

❖ Užsitikrinti darbuotojų ištikimybę ir išlaikyti kvalifikuotą personalą sudėtingas uždavinys, ypač jei matoma personalo motyvacijos stoka. Dažnai darbdaviai skundžiasi, kad darbuotojai ne tik kad nesugeba, bet ir nenori kokybiškai dirbti, jie nesistengia mokytis ir tobulėti. Kai kuriems asmenims vienintelis motyvas dirbti yra pinigai. Tačiau įmonės vadovas turi rasti tinkamiausią motyvacijos sistemos veikimo variantą, derindamas priedų mokėjimo galimybes, paskatinimų, padėkų

įvedimą, geriausio savaitės (mėnesio ar metų) darbuotojo rinkimus, visokeriopos pagalbos nutikus nelaimei teikimą ir kitus būdus.

❖ Klientų aptarnavimo trūkumai yra dar vienas veiksnys nevedantis įmonės efektyvumo link. Labai svarbu tinkamai aptarnauti klientus, tai reiškia ne tik mandagiai su jais elgtis, bet ir išsamiai paaiškinti esamas problemas, pateikti galimus jų sprendimų variantus, išklaudyti nusiskundimus, atsakyti į rūpimus klausimus, operatyviai reaguoti į klientų užklausas ir pan. UAB „X“ neužtikrina efektyvaus klientų aptarnavimo, nors darbuotojai mano, kad klientai yra aptarnaujami tinkamai, tačiau vadovas nėra patenkintas jų aptarnavimo kokybe. Tai rodo nesusišnekėjimą tarp klientų ir įmonės darbuotojų. Norint spręsti šią problemą reikalinga išsamiai paaiškinti esamiems darbuotojams, ko iš jų norima, koks svarbus verslui yra klientas ir jo pasitenkinimas. Norint plėsti veiklą reikia sukurti naują etatą darbuotojui, kuris galėtų priimti klientus, reaguoti į jų problemas, aptarnauti juos etiškai, mandagiai ir kokybiškai kuriant gerą įmonės įvaizdį ir tokiu būdu neatitraukiant nuo darbo kitų darbuotojų.

❖ Pasitikėjimo įmone, jos darbuotojais trūkumas išryškėja visų išsakytų problemų kontekste. Tam įtakos turi aukšto klientų aptarnavimo lygio neužtikrinimas, personalo kompetencijos problemos, darbuotojų savavališkumas, technikos trūkumas ir kitos įmonės valdymo problemos. Įmone bus labiau pasitikima, klientai grįš į ją ir rekomenduos savo draugams ir pažįstamiems, kai sulauks mandagaus, kokybiško aptarnavimo, reikalingo patarimo ir gaus kokybės bei kainos santykį atitinkančias prekes ir paslaugas.

Kitų įmonės veiklos problemų sprendimas

❖ Įmonės veikloje išryškėję trūkumai, susiję su darbo paskirstymu pagal veiklos sritis gali būti išspręsti tinkamai paskirstant darbus, konkretaus darbo priskyrimu konkrečiam darbuotojui. Specialių veiklos vykdymą reglamentuojančių leidimų gavimo sunkumai išryškėja veiklos pradžioje ir sukelia tam tikrus nepatogus, susijusius su biurokratizmu ir papildomų nemažų išlaidų reikalavimu. Šiai problemai reikalingas laikas išpildyti teisės aktų reikalavimus, sąnaudos dėl leidimų gavimo ir veiklos vietos paruošimo ir vadovo kantrybė. Tenkinančio klientų poreikius produkto pateikimo į rinką sunkumai yra nuolatiniai ir svarbūs tiek pradedant verslą, tiek jį vystant. Svarbu nuolat stengtis pateikti tai, ko reikia klientui, ieškoti naujovių, derinti kainą ir kokybę. Lėšų trūkumas yra ta pradedančiosios įmonės problema, iš kurios išplaukia kitos problemos: patalpų įrengimo, reikiamos įrangos įsigijimo ir mokymų darbuotojams organizavimo sunkumai, veiklos plėtros problemos. Investicijos į veiklos efektyvumą gerinančias priemones (technologines, programines, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo) yra nuolatinė problema ir tik sėkmingas ir protingas įmonės valdymas gali užtikrinti, kad ji bus sprendžiama efektyviai.

Siekiant UAB „X“ užtikrinti gerą veiklos valdymą ir nuolatinį efektyvumo didėjimą būtina nuolat atlikti šiuo veiksmus:

- ❖ Esamos techninės ir programinės įrangos infrastruktūros tobulinimas, naujų technologijų nuolatinė paieška ir pritaikymas veikloje;
- ❖ Verslo plėtra kuriant naujas paslaugas pagal rinkos ir klientų poreikius;
- ❖ Darbuotojų sugebėjimų ugdymas, kvalifikacijos tobulinimas, motyvacijos didinimas, nuolatinė kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo mechanizmo priežiūra;
- ❖ Kokybės priežiūra ir gerinimo veiksmai, nuolatinė kokybės kontrolė visuose procesuose;
- ❖ Esamos dokumentacijos tobulinimas;
- ❖ Klientų aptarnavimo gerinimas.

Nurodytų veiksmų įgyvendinimas įmonėje yra sudėtingas ir ilgas procesas, tačiau jis gali tapti raktu į veiklos sėkmę. Taigi siekiant efektyvios veiklos kūrimo sudaromas veiklos vystymo planas (8 lentelė), sistema, kuri turėtų tapti įmonės veiksmų dalimi.

8 lentelė. UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo priemonių diegimo planas

Priemonės	Laikas	Prognozuojamos sąnaudos, Eur	Prognozuojama nauda per metus
Esamos techninės ir programinės įrangos infrastruktūros tobulinimas	3 mėnesiai	~ 3600	~ 8000 Eur pelnas
Verslo plėtra kuriant naujas paslaugas	1 metai	~ 9000	~ 10000 Eur pelnas
Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas	1 savaitė per metus	~ 1200	Kokybė
Kokybės kontrolė visuose procesuose (atsakingo darbuotojo apmokymas)	1 mėnuo	~ 150	Laikas
Esamos dokumentacijos tobulinimas	1 mėnuo	~ 100	Kokybė
Klientų aptarnavimo gerinimas (už klientų aptarnavimą atsakingo darbuotojo priėmimas)	2 mėnesiai	~ 8000	Klientų pasitenkinimas ir jų padaugėjimas

Tokių planų sudarymas neturėtų būti vienkartinis procesas, įgyvendinat ilgalaikius tikslus galima sudaryti tolimesnius veiklos vystymo planus ir programas. Pateikiama priemonių programa, už kurios vykdymą atsakingas vadovas ir kurią įgyvendinus būtų užtikrinamas sėkmingesnis įmonės veikimas. Ne visų priemonių įgyvendinimas turėtų materialinės naudos, tačiau jas įgyvendinus ne tik padidėtų pelnas, bet ir būtų užtikrinamas kokybiškas paslaugų teikimas, valdymas, laiko taupymas, klientų pasitenkinimas ir nuolatinis veiklos efektyvumo didėjimas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Literatūros tyrimai rodo, kad didžiausios problemos, su kuriomis susiduria pradedančiosios įmonės, yra pinigų ir laiko stoka bei įvairiapusių įgūdžių poreikis. Šių kliūčių įveikimas tampa sudėtingu procesu pradedančiajam verslininkui ir didžiausiu naujos veiklos iššūkiu. Kitos verslo plėtojimo kliūtys yra susijusios su naujų technologijų vengimu, rinkos neapibrėžtumu, per dideliu ar per mažu lėšų verslui skyrimu, konkretaus produkto specifiką ir kt. Pradėjęs verslą asmuo turi gebėti tinkamai naudoti turimas lėšas, galėti skirti visą savo laiką situacijos analizei ir turėti pakankamai įgūdžių įvairiose srityse.

2. Atlikti literatūros tyrimai parodė, kad efektyvumas traktuojamas kaip siekiamų veiklos rezultatų ir išteklių, sunaudotų šiems rezultatams pasiekti, santykis. Įmonės sugebėjimas paslaugų ir gamybos procesuose palaipsniui didinti veiklos efektyvumą sudaro sąlygas gauti veiklos rezultatą – pelną bei nuolatinį pinigų srautą, reikalingą efektyvaus darbo proceso tęstinumui palaikyti. Augantis pelnas gali būti toliau investuojamas į procesų tobulinimą, kuriant pridėtinę vertę, didinant pinigų apyvartumą ir taip vėl didinant įmonės rezultatyvumą. Todėl efektyvumo didinimas turi būti nenutrūkstantis procesas siekiant veiklos rezultatyvumo.

3. Teorinių įmonių veiklos vertinimo modelių analizė atskleidė, kad organizacijos veiklos valdymas ir efektyvumas nagrinėjamas pabrėžiant strategijos, finansų, komunikavimo, sprendimų priėmimo procesų ir kitų aspektų svarbą. Veiklos efektyvumui vertinti naudojami įvairūs modeliai: subalansuotųjų rodiklių sistemos, dinaminis daugiadimensinis, veiklos prizmės, Congruence, Burke-Litwin, McKinsey 7 S, nagrinėjantys organizacijos procesų problemas, atsirandančias dėl vidinių ir išorinių įmonės aplinkos veiksnių, ir leidžiantys identifikuoti silpnąsias veiklos sritis bei pateikti jų tobulinimo siūlymus. Veiklos vertinimas yra visuma naudojamų priemonių, todėl norint padidinti efektyvumą reikia susikurti tokią sistemą, kuri gebėtų išmatuoti įmonės veiklos procesų veiksmingumą.

4. Vidinių įmonės veiklos veiksnių analizė gali atskleisti realią situaciją įmonėje, todėl 7 S modelis yra tinkamas įrankis ieškant efektyvesnio verslo valdymo. Kadangi yra daug aplinkybių, turinčių įtakos didinant veiklos efektyvumą, kiekvienas iš 7-ių modelio veiksnių buvo išskaidytas į 19-a smulkesnių, su veiksniais susijusių aspektų. Siekiant išsiaiškinti sunkumus, su kuriais susiduria pradedančiosios įmonės, ir įgyvendinti efektyvias veiklos gerinimo priemones UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo tyrimas suskirstytas į UAB „X“ esamos situacijos (dokumentų ir finansinių rodiklių) analizę, tobulintinių sričių identifikavimą, atliekant klientų ir darbuotojų apklausas bei konkurentų interviu, ir pasiūlymų, kaip tobulinti UAB „X“ veiklą, pateikimą.

5. 7 S modelio pagalba atlikus UAB „X“ analizę paaiškėjo, kad didžiausios problemos kyla sistemų ir personalo veiksnių srityse. Analizuojant sistemų veiksnį išaiškėjo problemos, susijusios su

teikiamų paslaugų paketo ribotumu, kokybės kontrolės stoka, kokybiškam paslaugų teikimui būtinos techninės ir programinės įrangos stoka, darbuotojų savavališkumu ir esamos dokumentacijos netobulumu. Personalo veiksnio analizė atskleidė personalo kvalifikacijos stoką, kvalifikuoto personalo pritraukimo, išlaikymo ir motyvacijos sistemos, klientų aptarnavimo trūkumus ir pasitikėjimo įmone stoką, kuri išryškėjo kitų problemų kontekste.

Norint spręsti nustatytas problemas, sudarytas UAB „X“ veiklos efektyvumo didinimo priemonių diegimo planas, **rekomendacijos**:

- ❖ Tobulinti esamą techninės ir programinės įrangos infrastruktūrą;
- ❖ Plėsti verslą kuriant naujas paslaugas;
- ❖ Tobulinti darbuotojų kvalifikaciją;
- ❖ Kontroliuoti kokybę visuose procesuose (apmokyti atsakingą darbuotoją);
- ❖ Tobulinti esamą dokumentaciją;
- ❖ Gerinti klientų aptarnavimą (priimti už klientų aptarnavimą atsakingą darbuotoją).

Pateikiamų siūlymų įgyvendinimas užtikrintų pelno didėjimą, kokybišką paslaugų teikimą, valdymą, laiko taupymą, klientų pasitenkinimą ir nuolatinį veiklos efektyvumo didėjimą.

LITERATŪRA

1. Adizes, I. (1999). Managing Corporate Lifecycles. Santa Barbara, CA: Adizes Institute.
2. Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., ir Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review. Cambridge: Spring.
3. Bagdanavičius, J. (2002). Žmogiškasis kapitalas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
4. Bagdonas, A., Jucevičiene, P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais. Socialiniai mokslai Nr. 4. Kaunas: KTU leidykla.
5. Bang, H. (1988). Organizational culture (Organisasjonskultur). Oslo: TANO.
6. Baroto, M. B., Nader, A. ir Fauziah, Sh. A. (2014). Effective strategy smplementation. Journal of Advanced Management Science 2, 1.
7. Bhatti, O. K. (2011). Strategy implementation: an alternative choice of 8 S'S. Research Scholar. Prieiga per internetą: http://ijmtpublication.com/files/AOMR_1_2_2011/AOMR_1_2_2011_6.pdf
8. Bititci, U.S. ir Turner, T. (2000). Dynamics of performance measurement systems. International Journal of Operations and Production Management, 20, 6.
9. Buklytė, S. ir Ruževičius, J. (2010). Total quality management impact on Lithuanian companies' performance efficiency. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vilnius: Vilniaus universitetas.
10. Burke, W. W. ir Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18, 3.
11. Cawsey, F. (2007). Toolkit for organizational change. Prieiga per internetą: http://www.corwin.com/upm-data/15369_Chapter_3.pdf
12. Choong K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. Measuring business excellence, 17, 4.
13. Christauskas, Č. ir Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. Ekonomika ir vadyba, 14.
14. Daft, R. L. (2009). Organization theory and design. Mason: South – Western Cengage Learning.
15. Danaei, A. ir Hosseini, A. (2013). Performance measurement using balanced scorecard: A case study of pipe industry. Prieiga per internetą: <http://growingscience.com/beta/msl/754-performance-measurement-using-balanced-scorecard-a-case-study-of-pipe-industry.html>

16. Donselaar, R van. (2012). The Organisational drivers and barriers of strategy implementation within a non – profit organisation. Prieiga per internetą: http://essay.utwente.nl/61647/1/MSc_R_van_Donselaar.pdf
17. Ekonomikos terminai ir sąvokos (1999). Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/elvpu/15260.pdf>
18. Gegužis, A. (2003). Neapibrėžtumo ir rizikos samprata ekonomikoje. *Ekonomika*, 62, 63-81. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2003~1367179485776/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
19. Gimžauskienė, E. (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Kaunas: Technologija.
20. Girdzijauskas, S. ir Jefimovas, B. (2006). Įmonės veiklos ekonominė analizė. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/finansu/Girdzijauskas_Jefimovas_Ekonomine_analize.pdf
21. Glowa, T. (2001). White paper: examining Starbucks utilizing the 7s method and less than perfect information. Prieiga per internetą: http://www.glowa.ca/Starbucks_7s_Method.pdf
22. Gudelytė, L. (2010). Subalansuotos rodiklių sistemos pritaikymo organizacijų vertinimui tobulinimo galimybių apžvalga. Socialinės technologijos‘10: iššūkiai, galimybės sprendimai: konferencijos medžiaga.
23. Heide, M., Gronhaug, K. ir Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18.
24. Higgins, J. M. (2005). The eight ‘S’s of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5.
25. Hitt, M. A., Ireland, R. D. ir Hoskisson, R. E. (2007). Strategic management: competitiveness and globalization. Ohio: Thomson/South Western.
26. Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E. ir Pipirienė, V. (2014). Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. Prieiga per internetą: http://dspace.vgtu.lt:8080/bitstream/1/1753/3/1513_Jakubavicius%20ir%20kt_Ziniomis_WEB.pdf
27. Jakutis, A. (2008). Inovatyvusis Black – Scholes ir tradiciniai investicijų vertinimo metodai, jų panaudojimo galimybės. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 2, 2.
28. Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, A. ir Andriušaitienė, D. (2012). *Ekonomikos teorija*. Vilnius: Eugrimas. Prieiga per internetą: eia.libis.lt/show.php?item=ekonomikos_teorija
29. Kaplan, R. S. ir Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard business school press. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=6sC_X4DR-

WoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Norton+D.+P.+(2001).+The+strategy-
focused+organization:+how+balanced+scorecard+companies+thrive+in+the+new+business+environm
ent&ots=uUFbjN6vcy&sig=xESHcxUNiLoxzZOVq0QKpFPfCYk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=fa
lse

30. Klovienė, L. (2012). Veiklos vertinimo sistemos adekvatumas verslo aplinkai: daktaro disertacijos santrauka: Kaunas: Kauno technologijų universitetas. Prieiga per internetą: http://ktu.lt/sites/default/files/linos_klovienes_santrauka.pdf

31. Kudrevičius, G. (2013). Subalansuotų rodiklių sistema. Prieiga per internetą: <http://www.kudrevicius.lt/straipsniai/subalansuotieji-rodikliai/subalansuotu-rodikliu-sistemabsc>

32. LaChapelle, N. (2008). Adizes Methodology (PAEI). Prieiga per internetą: <http://paei.wikidot.com/adizes-methodology>

33. Lukaševičius, K., Martinkus, B. ir Piktyš, R. (2005). Verslo ekonomika. Kaunas: Technologija.

34. Mackevičius, J. (2007). Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija. Vilnius: TEV.

35. Mackevičius, J. ir Daujotaitė, D. (2011). Veiklos audito elementai: analizė ir auditas. Socialinių mokslų studijos, 3 (2).

36. Mackevičius, J. ir Poškaitė, D. (2005). Finansinė analizė. Vilnius: Katalikų pasaulis.

37. Maltz, A. C., Shenhar, A. J. ir Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced Scorecard: refining the search for organizational success measures.

38. Manzoor, Q. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. Business Management and Strategy, 3, 1.

39. Martinkus, B., Žičkienė, S. ir Žilinskas, V. J. (2002). Įmonės ekonomika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

40. McKendrick, J. (2013). 12 business skills that will never, ever go out of style. Prieiga per internetą: <http://www.zdnet.com/article/12-business-skills-that-will-never-ever-go-out-of-style/>

41. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., Stankevičienė, J. (2014). Intelektinis verslas. Vilnius: Technika. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2014_intelektinis_verslas.pdf

42. Mercer Delta Consulting. (2003). The Congruence model a roadmap for understanding organizational performance. Prieiga per internetą: http://ldt.stanford.edu/~gwarman/Files/Congruence_Model.pdf

43. Milner, B. Z. (2003). Теория организации. Москва: ИНФРА.

44. Nadler, D. A., Tushman, M. L. ir Hatvany, N. G. (1980). Managing organizations. Boston: Toronto.

45. Najmi, M., Etebari, M. ir Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International Journal of Operations & Production Management*, 32, 10. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443571211274486>
46. Navickas, V. ir Sujeta, L. (2006). Tarptautinės logistikos sistemos poveikis nacionalinei ekonomikai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (7).
47. Nazzari, S. ir Foroughi, H. (2007). Organization's changes through its lifecycle. Prieiga per internetą: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2007/proceed/papers/NAZZA263.pdf>
48. Neely, A., Adams, C. ir Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for measuring and managing business success.
49. Newbold, D. (2005). A brief description of the methods of economic appraisal and the valuation of Health States. *Journal of Advanced Nursing*.
50. Norvaišienė, R. (2006). Įmonės investicijų valdymas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
51. Nuo ko priklauso naujo produkto sėkmė. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.komunikacijaverslui.lt/nuo-ko-priklauso-naujo-produkto-sekme/>
52. Osawa, Y., Miyazaki K. (2006). An empirical analysis of the valley of death: Large-scale R&D project performance in a Japanese diversified company. DOI: 10.1080/19761597.2006.9668620.
53. Pavlina, S. (2012). Dešimt pradedančiojo verslininko klaidų. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/desimt-pradedanciojo-verslininko-klaidu/>
54. Plakoutsi, A., Papadogianni, G. ir Glykas, M. (2013). Performance measurement in business process, workflow and human resource management. *Business process management*, 444. Prieiga per internetą: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-28409-0_6
55. Pučkutė, G. ir Gumbakytė, S. (2010). Strateginiai sprendimai finansinės krizės laikotarpiu. *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos. Šiauliai: Vakarų Lietuvos verslo kolegija*.
56. Rompho, N. ir Boon-itt, S. (2012). Measuring the success of a performance measurement system in Thai firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6.1, 5.
57. Russel, R. S. ir Taylor III, B. W. (2011). Operations management. Prieiga per internetą: [http://jtelen.free.fr/0MARINE%20bouquins/%5BRoberta_S._Russell,_Bernard_W._Taylor%5D_Operations\(Bookos.org\).pdf](http://jtelen.free.fr/0MARINE%20bouquins/%5BRoberta_S._Russell,_Bernard_W._Taylor%5D_Operations(Bookos.org).pdf)
58. Schobel, K. ir Scholey, C. (2012). Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring business excellence*, 16, 3.
59. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 18 (3).
60. Smith, M. (1998). Measuring organizational effectiveness. *Management Accounting*.

61. Sofijanova, E. ir Zabijakin-Chatleska, V. (2013). High performance work practices and organizational performance: an analysis of the Macedonian food and beverage industry. Prieiga per internetą:
http://eprints.ugd.edu.mk/6959/6/Sozopol_Full%20paper_Sofijanova%20and%20Chatleska.pdf
62. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 12.
63. Sudnickas, T. (2008). Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės. Viešoji politika ir administravimas, 26.
64. Svaravičius, A. (2013). Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą įmonėje. Prieiga per internetą: http://estrategija.lt/07Visu_straipsniu_sarasas/01KaipsukurtiBSC/KaipsukurtiBSC.htm
65. Šlekienė, D. ir Klimavičienė, I. (1999). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija.
66. Štaras, K. ir Šiopė, A. (2010). VŠĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumo vertinimas. Socialinių mokslų studijos, 3 (7).
67. Vaitkevičiūtė, V. (2007). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
68. Vijeikis, J. ir Makštutis, A. (2009). Small and medium-sized business competitiveness in Lithuania. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2 (15).
69. Vitkienė, A. (2005). Integruotų sisteminio veiklos vertinimo technologijų taikymas kaip valdymo efektyvumo didinimo priemonė. Prieiga per internetą:
http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/2%20sekcija/II03_Vitkiene.pdf
70. Waterman, J. R. H., Peters, T. J. ir Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23.
71. Wit, B.D. ir Meyer, R. (2010). Strategy: process, content, context; An International Perspective. South-Western Cengage Learning.
72. Wonnacott, P. ir Wonnacott, R. (1997). Mikroekonomika. Kaunas: VDU leidykla.
73. Zwillig M. (2013). 10 ways for startups to survive the valley of death. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/02/18/10-ways-for-startups-to-survive-the-valley-of-death/>
74. Žukauskaitė, J. (2010). Įmonių procesų efektyvumo vertinimas: magistro darbas. Prieiga per internetą:
http://vddb.library.lt/fedora/get/LTeLABa0001:E.02~2010~D_20110709_15245893682/DS.005.1.01.ETD
75. Žvinklys, J. ir Vabalas, E. (2006). Įmonės ekonomika: studentams ir verslininkams. Vilnius: VVAM.

Gerb. vadove,

Kauno technologijos universiteto magistrantas Orestas Kliunka atlieka tiriamąjį darbą tema: „Startuolio“ veiklos efektyvumo didinimas“ ir prašo Jūsų atsakyti į kelis klausimus. Atsakymai į klausimus bus analizuojami tik apibendrintai pateikiant bendrą respondentų nuomonę.

Orestas Kliunka, tel. Nr. 8 650 36777, el. paštas orestaskliunka@gmail.com, Verslininkų g. 28, Taurų k., Tauragės r.

Nr.	Klausimas	Atsakymas
1.	Kokią valdymo struktūrą įgyvendinote savo įmonėje siekdami veikti efektyviai?	
2.	Ar turite visą reikalingą techninę ir programinę įrangą? Ar norint sėkmingai dirbti reikalingas tam tikras įrangos atnaujinimas?	
3.	Kokius įmonės veiklos tikslus sau keliate?	
4.	Kokie įgūdžiai reikalingi įmonės vadovui ir personalui norint, kad įmonė sėkmingai veiktų?	
5.	Su kokiomis personalo kvalifikacijos problemomis susidūrėte per visus savo veiklos metus? Ar kvalifikuotas personalas leidžia efektyviai didinti veiklos apimtį?	
6.	Ar, Jūsų manymu, darbuotojai tinkamai aptarnauja klientus?	
7.	Koks Jūsų vadovavimo stilius? Pavyzdžiui, ar Jūs su darbuotojais bendraujate kaip su sau lygiais ar išlaikote viršininko statusą? Ar Jūs manote, kad kitoks vadovavimo stilius būtų efektyvesnis?	
8.	Ar svarbu Jūsų veiklos sektoriuje efektyvumas? Kokiomis priemonėmis būtų galima padidinti įmonės efektyvumą? Pavyzdžiui, svarbu aktyvi rinkodara, taikymasis prie klientų poreikių, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.	

Gerb. kliente,

Kauno technologijos universiteto magistrantas Orestas Kliunka atlieka tiriamąjį darbą tema: „Startuolio“ veiklos efektyvumo didinimas“ ir prašo Jūsų užpildyti šią anketa. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Prašome pasirinkti tokį atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus analizuojami tik apibendrintai pateikiant bendrą respondentų nuomonę.

Orestas Kliunka, tel. Nr. 8 650 36777, el. paštas orestaskliunka@gmail.com, Verslininkų g. 28, Taurų k., Tauragės r.

Skalė	visiškai nesutinku	nesutinku	nesu tikras	sutinku	visiškai sutinku
Balas	1	2	3	4	5

	Klausimas	Balas
Valdymo schema		
1	Įmonės valdymo schema yra aiški.	
2	Įmonėje yra atsakingas asmuo, į kurį klientas gali kreiptis visais klausimais nesant vadovui.	
Veiklos sritys		
3	Įmonėje aiškios veiklos sritys.	
4	Veiklos tenkina klientų poreikius.	
Technologijos		
5	Įmonė turi tinkamą techninės įrangos infrastruktūrą kokybiškoms paslaugoms teikti.	
6	Įmonė turi tinkamą programinės įrangos infrastruktūrą kokybiškoms paslaugoms teikti.	
Procesai		
7	Įmonėje teikiamas pilnas paslaugų paketas (visos remonto paslaugos suteikiamos vienoje vietoje ir klientas nebeturi kreiptis į kitą įmonę).	
8	Įmonėje yra už teikiamų paslaugų kokybę atsakingas asmuo, į kurį klientas gali kreiptis visais klausimais nesant vadovo.	
Tikslai		
9	Įmonės veiklos tikslai orientuoti į klientų lūkesčių ir poreikių tenkinimą.	
10	Įmonės tikslai tenkinti klientų poreikius aiškiai išreikšti ir suprantami.	
Bendri įsitikinimai		
11	Įmonėje egzistuoja priimtinos vertybės.	
12	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbo atlikimas laiku yra vertybė.	
13	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kokybiškas darbas yra vertybė.	
14	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad klientas yra vertybė.	
15	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kliento sugrįžimas yra vertybė.	
16	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir klientų yra vertybė.	
Vadovo kompetencija		
17	Vadovas mandagus.	
18	Vadovas komunikabilumas.	
19	Vadovas turi tinkamus komandos formavimo ir valdymo įgūdžius.	
Personalo kompetencija		
20	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo tarpusavyje įgūdžius.	
21	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo su vadovu įgūdžius.	

22	Darbuotojai tinkamai bendrauja su klientais.	
23	Darbuotojai turi tinkamus techninius įgūdžius.	
24	Darbuotojai turi tinkamus sudėtingų procesų atlikimo įgūdžius.	
Personalo kvalifikacija		
25	Įmonėje yra didelis kvalifikuotų darbuotojų lygis.	
Pasitikėjimas		
26	Klientai pasitiki įmonės darbuotojais.	
27	Klientai pasitiki įmonės vadovu.	
28	Klientai pasitiki įmone.	
Mokymas		
29	Nereikalingas nuolatinis darbuotojų mokymasis.	
30	Nereikalingas nuolatinis vadovo mokymasis.	
Aptarnavimas		
31	Klientai aptarnaujami tinkamai.	
32	Klientams tinkamai paaiškinami galimi problemos sprendimo variantai.	
33	Išklausoma kliento nuomonė prieš priimant sprendimą.	
34	Darbuotojai operatyviai reaguoja į klientų užklausas.	
35	Klientai aptarnaujami etiškai.	
Organizacinė kultūra		
36	Įmonėje vyrauja mokymosi ir tobulėjimo kultūra.	
37	Įmonėje vyrauja paramos ir bendradarbiavimo kultūra.	
38	Įmonėje vyrauja žinių kūrimo ir dalijimosi kultūra.	
39	Įmonėje vyrauja savitarpio pagalbos kultūra.	
40	Įmonėje vyrauja tolerancijos ir konfliktų valdymo kultūra.	
41	Įmonėje vyrauja tinkama klientų aptarnavimo kultūra.	
Lyderystė		
42	Įmonės vadovas yra tikras lyderis.	
43	Įmonės vadovo kaip lyderio vaidmuo yra tinkamas sprendžiant problemas.	
44	Įmonėje yra asmuo, kuris galėtų pakeisti vadovą kaip lyderį.	
Bendravimas		
45	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip vadovo su pavaldiniais padidintų įmonės veiklos efektyvumą.	
46	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su sau lygiais padidintų įmonės veiklos efektyvumą.	
47	Įmonėje bendraujama tarpusavyje ir veiksmai derinami kaip komandoje.	
48	Įmonėje vyrauja efektyvus keitimasis informacija.	
49	Kokybiškas bendravimas su klientais užtikrina efektyvų grįžtamąjį ryšį.	

Gerb. darbuotojau,

Kauno technologijos universiteto magistrantas Orestas Kliunka atlieka tiriamąjį darbą tema: „Startuolio“ veiklos efektyvumo didinimas“ ir prašo Jūsų užpildyti šią anketą. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Prašome pasirinkti tokį atsakymo variantą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus analizuojami apibendrintai pateikiant tik bendrą respondentų nuomonę.

Orestas Kliunka, tel. Nr. 8 650 36777, el. paštas orestaskliunka@gmail.com, Verslininkų g. 28, Taurų k., Tauragės r.

Skalė	visiškai nesutinku	nesutinku	nesu tikras	sutinku	visiškai sutinku
Balas	1	2	3	4	5

Valdymo schema		
1	Įmonės valdymo schema yra aiški.	
2	Įmonės kontrolės schema yra aiški.	
3	Įmonėje yra atsakingas asmuo, į kurį galima kreiptis visais klausimais vadovui nesant.	
Veiklos sritys		
4	Įmonės veikla aiškiai nustatyta pagal padalinius / veiklos sritis.	
5	Konkretaus darbuotojo pareigos tinkamai priskirtos konkrečiam padaliniui / konkrečiai veiklos sričiai.	
Priklausymas susivienijimams		
6	Įmonė priklauso tam tikrai panašių organizacijų asociacijai, padedančiai spręsti kylančias problemas.	
Technologijos		
7	Įmonė turi tinkamą techninės įrangos infrastruktūrą.	
8	Įmonė turi tinkamą programinės įrangos infrastruktūrą.	
Procesai		
9	Įmonėje teikiamas pilnas paslaugų paketas (visos remonto paslaugos suteikiamos vienoje vietoje ir klientas nebeturi kreiptis į kitą įmonę).	
10	Tinkamai kontroliuojamas darbo atlikimo laikas.	
11	Igyvendinant procesus yra taupomi kaštai (nueinu ir nunešu, o pareidamas parnešu).	
12	Nėra galimybė rinktis procesų atlikimo eiliškumą savavališkai.	
13	Darbuotojai nuolat turi galimybę atlikti darbą, nes visas laikas gali būti užpildomas darbu, nėra prastovų.	
14	Yra asmenys, atsakingi už teikiamų paslaugų kokybę (neįskaitant vadovo).	
Dokumentacija		
15	Vidaus taisyklės ir tvarkos aiškiai numato vykdomus procesus.	
16	Yra sudaroma kitos dienos darbotvarkė.	
Vizija ir misija		
17	Įmonė turi viziją.	
18	Įmonės vizijos reikšmė gerai suprantama.	
Tikslai		
19	Įmonė turi veiklos tikslus.	
20	Įmonės tikslai aiškiai išreikšti ir suprantami.	
21	Nuolat siekiama tikslų įgyvendinimo.	

22	Siekiant įmonės tikslų įgyvendinimo ir vykdant tam tikrus pakeitimus, darbuotojai juos sutiktų teigiamai.	
Strateginiai planai		
23	Įmonė turi strateginius veiklos planus.	
24	Darbuotojai tinkamai supažindinti su strateginiais veiklos planais.	
25	Dedamos pastangos įgyvendinti strateginius veiklos planus.	
Bendri įsitikinimai		
26	Įmonėje egzistuoja tam tikros vertybės.	
27	Įmonė puoselėja šias vertybes.	
28	Įmonė yra asmuo – „organizacijos vertybių nešėjas“.	
29	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbo atlikimas laiku yra vertybė.	
30	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kokybiškas darbas yra vertybė.	
31	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbuotojas yra vertybė.	
32	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad klientas yra vertybė.	
33	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kliento sugrįžimas yra vertybė.	
34	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir klientų yra vertybė.	
Vadovo įgūdžiai		
35	Vadovas turi asmeninius įgūdžius.	
36	Vadovas turi tinkamus bendravimo įgūdžius.	
37	Vadovas turi tinkamus komandos formavimo įgūdžius.	
38	Vadovas turi tinkamus kontroliavimo įgūdžius.	
39	Vadovas turi tinkamus procesų valdymo įgūdžius.	
Personalo įgūdžiai		
40	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo tarpusavyje įgūdžius.	
41	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo su vadovu įgūdžius.	
42	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo su klientais įgūdžius.	
43	Darbuotojai turi tinkamus techninius įgūdžius.	
44	Darbuotojai turi tinkamus sudėtingų procesų atlikimo įgūdžius.	
Personalo kvalifikacija		
45	Įmonėje egzistuoja tinkamas kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo mechanizmas.	
46	Įmonėje egzistuoja tinkamas kvalifikuotų darbuotojų motyvacijos išlaikymo mechanizmas.	
47	Įmonėje yra aukštas kvalifikuotų darbuotojų lygis.	
Pasitikėjimas		
48	Įmonėje vyrauja pasitikėjimas tarp darbuotojų.	
49	Vadovas pasitiki savo darbuotojais.	
50	Darbuotojai pasitiki savo vadovu.	
51	Klientai pasitiki įmone.	
Mokymas		
52	Įmonėje egzistuoja aiški mokymosi strategija.	
53	Įmonėje yra aiškiai nustatyti mokymosi ir tobulėjimo poreikiai.	
54	Reikalingas nuolatinis darbuotojų mokymasis.	
55	Reikalingas nuolatinis vadovo mokymasis.	
56	Mokymo metodai yra veiksmingi.	
Aptarnavimas		
57	Vadovo manymu, klientai yra aptarnaujami tinkamai.	
58	Darbuotojų manymu, klientai yra aptarnaujami tinkamai.	
59	Klientų manymu, jie yra aptarnaujami tinkamai.	
Organizacinė kultūra		
60	Įmonėje egzistuoja mokymosi ir tobulėjimo kultūra.	
61	Įmonėje egzistuoja paramos ir bendradarbiavimo kultūra.	
62	Įmonėje egzistuoja žinių kūrimo ir dalijimosi kultūra.	
63	Įmonėje egzistuoja savitarpio pagalbos kultūra.	
64	Įmonėje egzistuoja tolerancijos ir konfliktų valdymo kultūra.	
Lyderystė		
65	Įmonės vadovas yra tikras lyderis.	

66	Įmonės vadovo kaip lyderio vaidmuo yra tinkamas sprendžiant problemas.	
67	Iš vadovo kaip iš lyderio jaučiasi reikalinga parama.	
68	Įmonėje yra asmuo, kuris galėtų pakeisti vadovą kaip lyderį.	
Bendravimas		
69	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip vadovo su pavaldiniais didina įmonės veiklos efektyvumą.	
70	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su sau lygais didina įmonės veiklos efektyvumą.	
71	Įmonėje bendraujama tarpusavyje ir veiksmai derinami kaip tarp komandos narių.	
72	Įmonėje vyrauja efektyvus keitimasis informacija.	

KLIENTŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Veiksniai	Klausimas	Balas	%
Valdymo schema			
1	Įmonės valdymo schema yra aiški.	4,14	78,57
2	Įmonėje yra atsakingas asmuo, į kurį klientas gali kreiptis visais klausimais nesant vadovui.	3,71	67,86
	Bendras vidurkis	3,93	73,21
Veiklos sritys			
3	Įmonėje aiškios veiklos sritys.	3,71	67,86
4	Veiklos tenkina klientų poreikius.	4,29	82,14
	Bendras vidurkis	4,00	75,00
Technologijos			
5	Įmonė turi tinkamą techninės įrangos infrastruktūrą kokybiškoms paslaugoms teikti.	3,79	69,64
6	Įmonė turi tinkamą programinės įrangos infrastruktūrą kokybiškoms paslaugoms teikti.	4,29	82,14
	Bendras vidurkis	4,04	75,89
Procesai			
7	Įmonėje teikiamas pilnas paslaugų paketas (visos remonto paslaugos suteikiamos vienoje vietoje ir klientas nebeturi kreiptis į kitą įmonę).	3,71	67,86
8	Įmonėje yra už teikiamų paslaugų kokybę atsakingas asmuo, į kurį klientas gali kreiptis visais klausimais nesant vadovui.	2,43	35,71
	Bendras vidurkis	3,07	51,79
Tikslai			
9	Įmonės veiklos tikslai orientuoti į klientų lūkesčių ir poreikių tenkinimą.	3,71	67,86
10	Įmonės tikslai tenkinti klientų poreikius aiškiai išreikšti ir suprantami.	3,86	71,43
	Bendras vidurkis	3,79	69,64
Bendri įsitikinimai			
11	Įmonėje egzistuoja tam tikros vertybės.	3,57	64,29
12	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbo atlikimas laiku yra vertybė.	3,43	60,71
13	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kokybiškas darbas yra vertybė.	3,36	58,93
14	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad klientas yra vertybė.	4,00	75,00
15	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kliento sugrįžimas yra vertybė.	3,86	71,43
16	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir klientų yra vertybė.	3,93	73,21
	Bendras vidurkis	3,69	67,26
Vadovo kompetencija			
17	Vadovas mandagus.	4,50	87,50
18	Vadovas komunikabilumas.	4,71	92,86
19	Vadovas turi tinkamus komandos formavimo ir valdymo įgūdžius.	4,50	87,50
	Bendras vidurkis	4,57	89,29
Personalo kompetencija			
20	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo tarpusavyje įgūdžius.	3,36	58,93
21	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo su vadovu įgūdžius.	3,79	69,64
22	Darbuotojai tinkamai bendrauja su klientais.	3,50	62,50

23	Darbuotojai turi tinkamus techninius įgūdžius.	3,29	57,14
24	Darbuotojai turi tinkamus sudėtingų procesų atlikimo įgūdžius.	3,14	53,57
	Bendras vidurkis	3,41	60,36
Personalo kvalifikacija			
25	Įmonėje yra aukštas kvalifikuotų darbuotojų lygis.	3,29	57,14
	Bendras vidurkis	3,29	57,14
Pasitikėjimas			
26	Klientai pasitiki įmonės darbuotojais.	3,43	60,71
27	Klientai pasitiki įmonės vadovu.	4,00	75,00
28	Klientai pasitiki įmone.	3,50	62,50
	Bendras vidurkis	3,64	66,07
Mokymas			
29	Nereikalingas nuolatinis darbuotojų mokymasis.	3,14	53,57
30	Nereikalingas nuolatinis vadovo mokymasis.	3,86	71,43
	Bendras vidurkis	3,50	62,50
Aptarnavimas			
31	Klientai aptarnaujami tinkamai.	3,43	60,71
32	Klientams tinkamai paaiškinami galimi problemos sprendimo variantai.	3,86	71,43
33	Išklausoma kliento nuomonė prieš priimant sprendimą.	4,00	75,00
34	Darbuotojai operatyviai reaguoja į klientų užklausas.	3,00	50,00
35	Klientai aptarnaujami etiškai.	3,29	57,14
	Bendras vidurkis	3,51	62,86
Organizacinė kultūra			
36	Įmonėje egzistuoja mokymosi ir tobulėjimo kultūra.	3,00	50,00
37	Įmonėje egzistuoja paramos ir bendradarbiavimo kultūra.	3,43	60,71
38	Įmonėje egzistuoja žinių kūrimo ir dalijimosi kultūra.	3,00	50,00
39	Įmonėje egzistuoja savitarpio pagalbos kultūra.	3,14	53,57
40	Įmonėje egzistuoja tolerancijos ir konfliktų valdymo kultūra.	3,50	62,50
41	Įmonėje vyrauja tinkama klientų aptarnavimo kultūra.	3,00	50,00
	Bendras vidurkis	3,18	54,46
Lyderystė			
42	Įmonės vadovas yra tikras lyderis.	4,86	96,43
43	Įmonės vadovo kaip lyderio vaidmuo yra tinkamas sprendžiant problemas.	4,79	94,64
44	Įmonėje yra asmuo, kuris galėtų pakeisti vadovą kaip lyderį.	2,29	32,14
	Bendras vidurkis	3,98	74,40
Bendravimas			
45	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip vadovo su pavaldiniais didina įmonės veiklos efektyvumą.	4,21	80,36
46	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su sau lygiais didina įmonės veiklos efektyvumą.	4,36	83,93
47	Įmonėje bendraujama tarpusavyje ir veiksmai derinami kaip komandoje.	3,86	71,43
48	Įmonėje vyrauja efektyvus keitimasis informacija.	3,93	73,21
49	Kokybiškas bendravimas su klientais užtikrina efektyvų grįžtamąjį ryšį.	3,79	69,64
	Bendras vidurkis	4,03	75,71

DARBUOTOJŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Veiksniai	Klausimas	Balas	%
Valdymo schema			
1	Įmonės valdymo schema yra aiški.	4,50	87,50
2	Įmonės kontrolės schema yra aiški.	4,50	87,50
3	Įmonėje yra atsakingas asmuo, į kurį galima kreiptis visais klausimais vadovui nesant.	4,17	79,25
	Bendras vidurkis	4,39	84,75
Veiklos sritys			
4	Įmonės veikla aiškiai nustatyta pagal padalinius / veiklos sritis.	2,50	37,50
5	Konkretaus darbuotojo pareigos tinkamai priskirtos konkrečiam padaliniui / konkrečiai veiklos sričiai.	3,00	50,00
	Bendras vidurkis	2,75	43,75
Priklausymas susivienijimams			
6	Įmonė priklauso tam tikrai panašių organizacijų asociacijai, padedančiai spręsti kylančias problemas.	4,00	75,00
	Bendras vidurkis	4,00	75,00
Technologijos			
7	Įmonė turi tinkamą techninės įrangos infrastruktūrą.	3,00	50,00
8	Įmonė turi tinkamą programinės įrangos infrastruktūrą.	4,00	75,00
	Bendras vidurkis	3,50	62,50
Procesai			
9	Įmonėje teikiamas pilnas paslaugų paketas (visos remonto paslaugos suteikiamos vienoje vietoje ir klientas nebeturi kreiptis į kitą įmonę).	3,33	58,25
10	Tinkamai kontroliuojamas darbo atlikimo laikas.	3,67	66,75
11	Įgyvendinant procesus yra taupomi kaštai (nueinu ir nunešu, o pareidamas parnešu).	3,67	66,75
12	Nėra galimybės rinktis procesų atlikimo eiliškumą savavališkai.	2,67	41,75
13	Darbuotojai nuolat turi galimybę atlikti darbą, nes visas laikas gali būti užpildomas darbu, nėra prastovų.	4,17	79,25
14	Yra asmenys, atsakingi už teikiamų paslaugų kokybę (neįskaitant vadovo).	3,50	62,50
	Bendras vidurkis	3,50	62,54
Dokumentacija			
15	Vidaus taisyklės ir tvarkos aiškiai numato vykdomus procesus.	3,33	58,25
16	Yra sudaroma kitos dienos darbotvarkė.	3,83	70,75
	Bendras vidurkis	3,58	64,50
Vizija ir misija			
17	Įmonė turi viziją.	4,67	91,75
18	Įmonės vizijos reikšmė gerai suprantama.	4,33	83,25
	Bendras vidurkis	4,50	87,50
Tikslai			
19	Įmonė turi veiklos tikslus.	4,67	91,75
20	Įmonės tikslai aiškiai išreikšti ir suprantami.	4,33	83,25

21	Nuolat siekiama tikslų įgyvendinimo.	4,67	91,75
22	Siekiant įmonės tikslų įgyvendinimo ir vykdant tam tikrus pakeitimus, darbuotojai juos sutiktų teigiamai.	4,17	79,25
	Bendras vidurkis	4,46	86,50
Strateginiai planai			
23	Įmonė turi strateginius veiklos planus.	4,00	75,00
24	Darbuotojai tinkamai supažindinti su strateginiais veiklos planais.	3,67	66,75
25	Dedamos pastangos įgyvendinti strateginius veiklos planus.	3,83	70,75
	Bendras vidurkis	3,83	70,83
Bendri įsitikinimai			
26	Įmonėje egzistuoja tam tikros vertybės.	4,33	83,25
27	Įmonė puoselėja šias vertybes.	4,33	83,25
28	Įmonė yra asmuo – „organizacijos vertybių nešėjas“.	3,50	62,50
29	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbo atlikimas laiku yra vertybė.	3,83	70,75
30	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kokybiškas darbas yra vertybė.	4,50	87,50
31	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad darbuotojas yra vertybė.	4,17	79,25
32	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad klientas yra vertybė.	4,67	91,75
33	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad kliento sugrįžimas yra vertybė.	5,00	100,00
34	Įmonėje egzistuoja tikėjimas, kad bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir klientų yra vertybė.	5,00	100,00
	Bendras vidurkis	4,37	84,25
Vadovo kompetencija			
35	Vadovas turi asmeninius įgūdžius.	5,00	100,00
36	Vadovas turi tinkamus bendravimo įgūdžius.	4,83	95,75
37	Vadovas turi tinkamus komandos formavimo įgūdžius.	4,83	95,75
38	Vadovas turi tinkamus kontroliavimo įgūdžius.	5,00	100,00
39	Vadovas turi tinkamus procesų valdymo įgūdžius.	5,00	100,00
	Bendras vidurkis	4,93	98,30
Personalo kompetencija			
40	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo tarpusavyje įgūdžius.	4,17	79,25
41	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo su vadovu įgūdžius.	4,50	87,50
42	Darbuotojai turi tinkamus bendravimo su klientais įgūdžius.	4,00	75,00
43	Darbuotojai turi tinkamus techninius įgūdžius.	4,00	75,00
44	Darbuotojai turi tinkamus sudėtingų procesų atlikimo įgūdžius.	3,50	62,50
	Bendras vidurkis	4,03	75,85
Personalo kvalifikacija			
45	Įmonėje egzistuoja tinkamas kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo mechanizmas.	2,17	29,25
46	Įmonėje egzistuoja tinkamas kvalifikuotų darbuotojų motyvacijos išlaikymo mechanizmas.	3,50	62,50
47	Įmonėje yra aukštas kvalifikuotų darbuotojų lygis.	2,67	41,75
	Bendras vidurkis	2,78	44,50
Pasitikėjimas			
48	Įmonėje vyrauja pasitikėjimas tarp darbuotojų.	4,00	75,00
49	Vadovas pasitiki savo darbuotojais.	4,17	79,25
50	Darbuotojai pasitiki savo vadovu.	4,17	79,25
51	Klientai pasitiki įmone.	4,83	95,75

	<i>Bendras vidurkis</i>	4,29	82,31
Mokymas			
52	Įmonėje egzistuoja aiški mokymosi strategija.	3,67	66,75
53	Įmonėje yra aiškiai nustatyti mokymosi ir tobulėjimo poreikiai.	3,67	66,75
54	Nereikalingas nuolatinis darbuotojų mokymasis.	2,17	29,25
55	Nereikalingas nuolatinis vadovo mokymasis.	3,33	58,25
56	Mokymo metodai yra veiksmingi.	3,33	58,25
	<i>Bendras vidurkis</i>	3,23	55,85
Aptarnavimas			
57	Vadovo manymu, klientai yra aptarnaujami tinkamai.	3,33	58,25
58	Darbuotojų manymu, klientai yra aptarnaujami tinkamai.	4,83	95,75
59	Klientų manymu, jie yra aptarnaujami tinkamai.	4,83	95,75
	<i>Bendras vidurkis</i>	4,33	83,25
Organizacinė kultūra			
60	Įmonėje egzistuoja mokymosi ir tobulėjimo kultūra.	4,00	75,00
61	Įmonėje egzistuoja paramos ir bendradarbiavimo kultūra.	4,50	87,50
62	Įmonėje egzistuoja žinių kūrimo ir dalijimosi kultūra.	4,33	83,25
63	Įmonėje egzistuoja savitarpio pagalbos kultūra.	4,50	87,50
64	Įmonėje egzistuoja tolerancijos ir konfliktų valdymo kultūra.	4,17	79,25
	<i>Bendras vidurkis</i>	4,30	82,50
Lyderystė			
65	Įmonės vadovas yra tikras lyderis.	4,83	95,75
66	Įmonės vadovo kaip lyderio vaidmuo yra tinkamas sprendžiant problemas.	5,00	100,00
67	Iš vadovo kaip iš lyderio jaučiasi reikalinga parama.	4,76	94,00
68	Įmonėje yra asmuo, kuris galėtų pakeisti vadovą kaip lyderį.	2,17	29,25
	<i>Bendras vidurkis</i>	4,19	79,75
Bendravimas			
69	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip vadovo su pavaldiniais didina įmonės veiklos efektyvumą.	4,67	91,75
70	Įmonės vadovo bendravimas su darbuotojais kaip su lygiais didina įmonės veiklos efektyvumą.	5,00	100,00
71	Įmonėje bendraujama tarpusavyje ir veiksmai derinami kaip tarp komandos narių.	4,50	87,50
72	Įmonėje vyrauja efektyvus keitimasis informacija.	4,50	87,50
	<i>Bendras vidurkis</i>	4,67	91,69