

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Aira Šulcaitė**

**STATYBINIŲ ĮMONIŲ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS  
OPTIMIZAVIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. dr. Petras Oržekauskas**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**STATYBINIŲ ĮMONIŲ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS  
OPTIMIZAVIMAS**

Įmonių valdymas

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė .....**

Aira Šulcaitė, VMGAVL-4

**2015m. gruodžio 19d.**

**Vadovas.....**

doc. dr. Petras Oržekauskas

**2015m. gruodžio 19d.**

**Recenzentas.....**

Prof. Bronius Neverauskas

**2015m. gruodžio.....d.**

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Aira Šulcaitė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimas“

### AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 19d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Airos Šulcaitės** baigiamasis magistrinis darbas tema „Statybinių įmonių valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimas“ 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.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Šulcaitė, A. (2015). Study of the Optimizations of Management, Administration and Performance at Construction Companies. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor doc. dr. Petras Oržekauskas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

**Relevance of the topic:** in today's competitive environment, it is highly important for businesses to adapt to constantly changing external factors as well as to carry out various internal processes relating to management, administration and organization of activities by deploying optimal resources, thereby achieving the best performance. Only a strong, constantly developing and adapting organization can remain competitive and retain advantageous position in the market.

Construction sector generates about 8 per cent of the total GDP of most countries throughout the world, including Lithuania; therefore, it is very important for construction companies to remain strong with the longest possible life cycle and best performance, which can be achieved, for example, by adapting to various external factors, deploying innovations or optimizing management, administration and activities.

**Object of the thesis:** management, administration and organization of activities of a construction company Expolita UAB.

**Aim of the thesis:** to develop a model for the optimization of management, administration and activities of Expolita UAB.

**Objectives of the thesis:**

1. To perform a theoretical analysis of issues linked with the management, administration and organization of activities of companies.
2. To analyse theoretical and practical opportunities and solutions for the management, administration and organization of activities of construction companies.
3. To carry out a research assessing the management, administration and organization of activities of Expolita UAB.
4. To substantiate and present a model for the optimization of the management, administration and activities of Expolita UAB.

The first part of the thesis discusses problems linked with the management, administration and organization of activities of various undertakings and construction companies. The second part of the Master's thesis presents opportunities for the optimization of the management, administration and activities of various undertakings and construction companies. The second part, furthermore, discusses the main available solutions such as audit of the management, administration and activities of undertakings, the use and benefits of logistical systems for the efficiency of operation of undertakings,

as well as possibilities to apply modern management systems, for example, LEAN. The third part of the thesis characterizes the analysed company and presents a research aimed at the assessment of current situation of Expolita UAB in terms of management, administration and organization of activities.

The fourth part presents the results of the thesis, i.e. the model for the management, administration and organization of activities of Expolita UAB.

Number of pages: 87 pages. The thesis contains 24 figures, 5 tables.

Keywords: Management, Administration, Business, Optimization

## TURINYS

SUMMARY .....	4
Paveikslų sąrašas .....	7
Lentelių sąrašas .....	8
Pagrindinių sąvokų žodynas.....	9
ĮVADAS.....	11
1. ĮMONIŲ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR JŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMO PROBLEMŲ TEORINĖ ANALIZĖ.....	14
1.1. Organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo patirties analizė .....	14
1.2. Statybinių organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo galimybių analizė	17
2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS ORGANIZACIJŲ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO GALIMYBĖS IR SPRENDIMAI.....	23
2.1. Organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos auditas .....	24
2.1.1. Statybinių organizacijų valdymo administravimo ir veiklos audito galimybės.....	33
2.2. Logistikos sistemų taikymas ir naudingumas verslo veiklos efektyvumui .....	35
2.2.1. Logistikinių sprendimų taikymas statybinėse organizacijose.....	41
2.3. LEAN sistemos taikymo galimybės statybų versle .....	44
2.4. Optimizavimo galimybių teorinis sprendimas.....	47
3. UAB „EXPOLITA“ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS ORGANIZAVIMO VERTINIMO TYRIMAS.....	50
3.1. UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo analizė .....	50
3.2. Ekspertinio tyrimo metodų analizė ir pagrindimas .....	55
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas .....	58
4. UAB „EXPOLITA“ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO MODELIS .....	71
IŠVADOS.....	74
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI .....	79

## Paveikslų sąrašas

- 1 paveikslas. Statybinės įmonės gyvavimo ciklas
- 2 paveikslas. Veiklos audito vieta audito sistemoje
- 3 paveikslas. Veiklos audito sistema
- 4 paveikslas. Veiklos audito procesas
- 5 paveikslas. Valdymo ir veiklos audito vykdymo modelis
- 6 paveikslas. Logistikos vaidmuo tiekimo grandinės procese
- 7 paveikslas. Logistikos sistemos modelis
- 8 paveikslas. Statybų logistikos funkcijos
- 9 paveikslas. LEAN koncepcijos taikymo nauda verslui
- 10 paveikslas. Teorinis optimizavimo modelis
- 11 paveikslas. UAB „Expolita“ apyvartos kaina
- 12 paveikslas. UAB „Expolita“ darbuotojų kaita
- 13 paveikslas. UAB „Expolita“ valdymo struktūra
- 14 paveikslas. Ekspertų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 15 paveikslas. Ekspertų darbo stažas UAB „Expolita“
- 16 paveikslas. UAB „Expolita“ valdymo privalumai
- 17 paveikslas. UAB „Expolita“ valdymo trūkumai
- 18 paveikslas. UAB „Expolita“ administravimo privalumai
- 19 paveikslas. UAB „Expolita“ administravimo trūkumai
- 20 paveikslas. UAB „Expolita“ veiklos organizavimo privalumai
- 21 paveikslas. UAB „Expolita“ veiklos organizavimo trūkumai
- 22 paveikslas. UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo poreikis
- 23 paveikslas. Optimizavimo privalumai
- 24 paveikslas. Praktinis optimizavimo modelis

## **Lentelių sąrašas**

1. lentelė Mažos ir vidutinės statybos organizacijos Lietuvoje 2015 m. pradžioje
2. lentelė Vadovo funkcijos
3. lentelė Išplėstinė audito funkcijų ir sričių klasifikacija
4. lentelė Logistinės sistemos veiklos rūšys
5. lentelė Logistikos sistemą apimantys elementai



## Pagrindinių sąvokų žodynas

**Organizacija** – tai du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą (Stoner, Freeman, Gibter, 2000, p. 6).

**Valdymas** – kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis, turintis įtakos darbuotojų veiklai. Valdymas būdingas kiekvienai visuomenei. Jo tikslus ir uždavinius lemia visuomenės politinės santvarkos pobūdis. Svarbiausia valdymo funkcija ir jos paskirtis – suderinti, sutvarkyti, susieti įvairias ūkinės veiklos sritis ir garantuoti jų sąveiką (Damaškienė, 2012, p. 40).

**Įmonės valdymas** – tai gebėjimas priimti sprendimus, kontroliuoti ir valdyti naujos įmonės ūkinę ir komercinę veiklą. Tai tikslingas veiklos procesas, kuris remiasi sprendimais, priimtais išnagrinėjus gaunamą informaciją (Gineitienė, 2005, p. 123).

**Organizacijos struktūra** – santykių įmonėje paskirstymas ir padalinimas pagal funkcijas darbuotojams, kurie įtakoja organizacijos tikslų įgyvendinimą per darbuotojus (Gibson ir kt., 2009).

**Strateginis valdymas** – „tai tam tikro subjekto veikla kryptingi darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 8).

**Administravimas** – tai yra neatskiriama valdymo dalis, kuri apima įvairių procedūrų parengimą ir vykdymą, šiame procese keičiamasi informacija ir komunikuojama, reguliuojama veiklos eiga ir tikrinama ar ji atitinka organizacijos planus (Oržekauskas, Šmaižienė, 2009).

**Organizavimas** – sisteminio požiūrio pritaikymas organizacijos praktikoje, pagrindinė išorinė funkcija sukurti tvarką organizacijoje ir įdarbinti visas reikalingas veiklas, kad būtų pasiekti organizacijos rezultatai (Kvedaravičius, 2008).

**Optimizavimas** – tai minimaliaisiais organizacijos ištekliais pasiekiamas optimaliausias rezultatas visose organizacijos veiklose, kuris užtikrina vartotojų poreikių patenkinimą (Aukštuolienė, Girčys, 2014 p. 380).

**Logistika** – „efektyvus prekių perkėlimas iš tiekimo į gamybos vietas ir iš gamybos vietų į galutinio vartojimo vietas mažiausių sąnaudų reikalaujančiu būdu, tuo pat metu išlaikant priimtina (su klientu suderėta) kokybės lygį“ (Zinkevičienė, Vasiliauskas, 2013, p. 11).

**LEAN** – tai nuostolių, kurie nesukuria pridėtinės vertės organizacijoje šalinimo sistema. Naudojama produkcijos proceso efektyvumui didinti (Aukštuolienė, Girčys, 2014 p. 381).

**Veiklinis modelis** – tai modelis, kuris aprašo veiklos tikslus ir pačios veiklos eigą ir būdus, kaip tie tikslai įgyvendinami. Šie modeliai skirti veiklai valdyti, tai yra valdymo sistemos dalis ir tai būtinoji valdymo sistemos dalis, egzistuojanti net itin paprastose valdymo sistemose (Kalibataitė, 2010).

**Auditas** – duomenų apie ekonominius, ir ne tik, veiksnius, bei įvykių vertinimas, kurio metu nustatoma, ar jie atitinka nustatytų kriterijų lygmenį, pateikiamas rezultatas informacijos naudotojui (Katkus, 2001).

**Veiklos auditas** – tai įvairių metodų ir priemonių bendra visuma, taikoma veiklos auditorių, kurių pagrindinis tikslas yra įvertinti valdymo, veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo esamą situaciją audituojamoje organizacijoje (Mackevičius, Dajotaitė, 2011).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kalbant apie organizacijų valdymą, galima teigti, kad kiekvieno vadovo tikslas – sėkmingas įmonės valdymas ir tinkamas veiklos organizavimas. Tačiau tik retas gali tuo pasidžiaugti, nes tai susideda iš daugybės sudėtingų procesų, kurie yra sunkiai įveikiami be didesnių investicijų į problemos sprendimo būdus. Šio laikmečio organizacijų sėkmę lemia daug įvairių veiksnių, procesų, kuriuos racionaliai naudojant pasiekama efektyvi ir pelninga organizacijos veikla. Atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvoje organizacijų valdymas dar iki šiol nėra pasiekęs reikiamo lygio. Suvaldyti visus organizacijos procesus, tikrai nėra lengva vienam vadovui, todėl komandinis darbas organizacijoje yra neatsiejamas nuo jos sėkmės. Neaiškus pareigų, funkcijų paskirstymas įmonėje sukelia chaosą. Organizacijos valdymo struktūra, taip pat yra labai svarbi įmonės valdymo sudedamoji dalis, į ką dažnai yra žiūrima atmetinai. Esant neefektyviai valdymo struktūrai – funkcijos dubliuojasi, įgyvendinami projektai stringa, taip sukeldami daug problemų. Tačiau atsiradusių problemų nėra vienas darbuotojas priimti kaip savo, nenori, nes konkrečiai tai užduočiai vykdyti paskirtas nebuvo. Nėra atsakingo asmens už tam tikras pareigas, nes nėra paskirstytos, deleguotos funkcijos arba paskirstytos funkcijos dubliuojasi keliems darbuotojams, taip atsakomybė jų atžvilgiu sumažinama.

Lietuvoje statybos sektorius sukuria apie 7 – 10 procentų viso Lietuvos BVP. Todėl labai svarbu, kad statybinės organizacijos plėstų savo veiklą, taip augindamos Lietuvos ekonomiką. Tačiau kaip ir kitų veiklų organizacijos, taip ir statybinės, susiduria su sunkiomis valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemomis, kurios organizacijas stumia į bankrotą. Statybinės įmonės veikla yra neįmanoma be gero planavimo ir vykstančių procesų analizės. Atsargų valdymas, gamybos paruošimas, planavimas, dokumentacija, vykdymo kontrolė yra tik keli procesai, kurių nesuderinus organizacijos veikla bus ant nuolatinio išlikimo ribos. Todėl labai svarbu, kad visas nuoseklus procesas nuolat veiktų organizacijoje, į ką šiandieninėse statybinėse organizacijose labai dažnai nėra kreipiama daug dėmesio. Suvaldyti visus organizacijos procesus, ypač statybinės veiklos organizacijoje, tikrai nėra lengva vienam vadovui, todėl komandinis darbas, tokios veiklos įmonėse, labai svarbus.

UAB „Expolita“ taip pat susiduria su valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemomis, kas neleidžia pasiekti norimų rezultatų. Pagrindiniai procesai, kurie yra būtini, kalbant apie organizacijos išlikimą, nėra patikėti profesionalams, nėra konkrečių, apibrėžtų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo sistemų, kas leistų tikslingai siekti rezultatų, pašalinant neefektyvias veiklas. Todėl labai svarbu išsiaiškinti esamus privalumus ir trūkumus organizacijoje bei pateikti galimybes, kurios leistų pasiekti, kad organizacijoje būtų optimizuotas valdymas, administravimas ir veiklos organizavimas bei gaunami norimi rezultatai, įgyvendinami įmonės tikslai.

Baigiamajame darbe keliama **problema**, kad su statybinių įmonių valdymo ir veiklos organizavimo sunkumais yra susidūrusi beveik kiekviena organizacija. Norint, kad statybinės organizacijos veikla būtų

sklandi, reikia didžiąją dalį procesų patikėti profesionalams, tačiau Lietuvoje tokia praktika, ypač mažesnėse įmonėse, retai kada taikoma: norima sutaupyti kaštus, nesuvokiant, jog tai veda prie įmonės bankroto.

Todėl, labai svarbu išsiaiškinti, kaip galima optimizuoti statybinės organizacijos valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą, kad įmonė visuose procesuose sunaudotų kuo mažiau kaštų, taip didinant pajamas ir nepakenkiant įmonės paslaugų kokybei.

**Darbo objektas** – statybinės organizacijos UAB „Expolita“ valdymas, administravimas ir jos veikos organizavimas.

**Darbo tikslas** – parengti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį.

#### ***Darbo uždaviniai:***

1. Atlikti įmonių valdymo, administravimo ir jų veiklos organizavimo problemų teorinę analizę.
2. Išanalizuoti teorinius ir taikomuosius statybinių įmonių valdymo, administravimo ir jų veiklos organizavimo galimybes ir sprendimus.
3. Atlikti tyrimą, įvertinant UAB „Expolita“ valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą.
4. Pagrįsti ir pateikti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį.

#### ***Baigiamajame darbe naudoti metodai:***

- Mokslinių tyrimų rezultatų ir mokslinės literatūros analizė;
- Esamų teorijų ir atliktų tyrimų panaudojimo galimybių pasiūlymai nagrinėjamai problemai spręsti;
- Ekspertinė anketinė apklausa ir jos rezultatų analizė;
- Duomenų apibendrinimas;
- Valdymo, administravimo ir veiklos administravimo modelio parengimas.

Pirmajame skyriuje atlikta mokslinių tyrimų rezultatų ir mokslinės literatūros analizė, bei nustatytos valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemos su kuriomis susiduria įvairių veiklų organizacijos. Antrajame skyriuje pateiktos teorijų ir atliktų tyrimų panaudojimo galimybės, valdymo administravimo ir veiklos organizavimo problemoms spręsti. Pasiūlytos adaptuotos teorinės ir praktinės galimybės, pasiekti efektyvaus valdymo administravimo ir veiklos organizavimo.

Trečiajame skyriuje atliktas UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimas, kurio metu nustatyti šios tematikos privalumai ir trūkumai, bei ekspertų nuomonė apie optimizavimo poreikį ir galimybes įmonėje.

Atlikus tyrimą, pateiktas gautų tyrimo rezultatų susistemimas, analizė, grafinis rezultatų vaizdavimas ir apibendrinimas. Gauti tyrimo rezultatai panaudoti praktinio optimizavimo modelio parengimui.

Ketvirtajame skyriuje pateiktas praktinis optimizavimo modelis, kuris padės eliminuoti, UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo, vertinimo metu nustatytus trūkumus.

Pateiktos bendros analizuotų teorijų ir mokslinių tyrimų, bei atlikto vertinimo išvados, kurios atspindi pasiektus darbo rezultatus.

# **1. ĮMONIŲ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR JŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMO PROBLEMŲ TEORINĖ ANALIZĖ**

Organizacijų valdymas, administravimas ir veiklos organizavimas tai sudėtingų procesų visuma, kuri apima įvairias kartu susijusias veiklas, reikalaujančias daug skirtingų sugebėjimų, požiūrio, bei patirties.

Teoretikai ir praktikai visame pasaulyje iškelia daugybę įvairių organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemų, viena tokių yra inovacijos. Mekionytė (2014) teigia, kad būtent tai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris didina organizacijos konkurencingumą ir suteikia organizacijai ekonominę naudą, tačiau daugelis organizacijų nuo inovacijų bėga, nesistengia įnešti į rinką naujovių, o eina paprastesniu keliu, atlikdamos paslaugas ar parduodamos prekes, kurios jau yra rinkoje ir visiems seniai žinomos.

Įvairių veiklų organizacijos susiduria su panašiomis valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemomis. Skirtingų veiklų organizacijoms turi būti priskiriamos, pritaikomos, būtent joms aktualios problemos, kurias išsprendus, bus galima pasiekti norimo tikslo, įgyvendinti finansinius ir kitus tikslus, išlikti konkurencingos rinkoje.

Teigiama, kad organizacija efektyviai veikti ir siekti tikslų gali tik subūrusi tobulai veikiančią komandą. Dromantas (2008) teigia, kad tinkamai organizuotas komandinis darbas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris sąlygoja efektyvią organizacijos veiklą ir leidžia pasiekti norimų tikslų. Tačiau ne visos organizacijos gali pasidžiaugti puikiai organizuotu komandiniu darbu, nors tai yra labai svarbu, norint pasiekti tinkamo veiklos rezultato.

Įvairūs pasaulio mokslininkai nuo labai senų laikų tyrinėjo organizacijas, kuriose daugybė įvairių sistemų, įvairių jas veikiančių aplinkų, daugelis skirtingų, bet kartu tarpusavyje susijusių procesų, perspektyvų, grėsmių ir t.t. Tai pat visiems gerai žinoma, kad visame pasaulyje ekonominė patirtis rodo vientisą, pagal nustatytus dėsnius, verslo funkcionavimą. Gyvuojančioms, įvairių veiklų organizacijoms būdingi įvairūs gyvavimo ciklai, nuo kurių priklauso daugelis organizacijos sėkmės dalykų.

Statybos įmonės į išorės veiksnių poveikį reaguoja skirtingai. Todėl įgyvendinant valdymo sprendimus gaunami skirtingi rezultatai ir įmonės plėtros kreivė būna nevienodo pobūdžio.

## **1.1. Organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo patirties analizė**

Valdymo funkcijos atskleidžia ir paaiškina valdymo esmę ir turinį įvairiais lygiais. Jos vienaip ar kitaip veikia organizacijos kolektyvą. Valdymo funkcijos yra skirtos tikslui pasiekti ir yra viena iš valdymo santykių realizavimo formų. Jos atsako į klausimą, kas daroma arba turi būti daroma valdymo sistemoje. Valdymo procesui yra būdingi bendrieji ir specifiniai procesai, todėl išskiriamos pagrindinės arba bendrosios ir konkrečios arba specialiosios valdymo funkcijos. Egzistuoja organiškasis ryšys tarp

pagrindinių valdymo funkcijų, kurios yra bendros įvairioms valdymo sistemoms įvairiose šakose, ir konkrečių funkcijų, specifinių, vienai ar kitai valdymo sistemai.

Kaip vienas iš sprendimo būdų gali būti atliekama ekonominė analizė, kuri įvertins įmonės veiklą ir suteiks galimybę objektyviai įvertinti įmonės finansinę būklę, esamą padėtį ir ateities perspektyvas, kas yra labai svarbu šiandieniniame didelės konkurencijos verslo pasaulyje.

Būtina paminėti, kad labai svarbi problema, su kuria susiduriama šių dienų versle, yra organizacijos strategijos nebuvimas arba netinkamas jos taikymas, nepritaikymas organizacijos veiklai. Nėra aiškios, efektyvios strategijos, kuri įvertintų esamą riziką, vyriausybės politiką, požiūrį į verslą bei verslininkus. Šiandien verslas susietas su tarpautine rinka ir tai įgauna papildomą riziką, todėl organizacijų vadovai privalo analizuoti ne tik šalies galimybes bei pavojus, bet domėtis ir kitomis šalimis, su kuriomis planuoja bendradarbiauti ar bendradarbiauja (Drucher`is (2004).

Labai svarbu, kad šiuolaikinėje verslo aplinkoje veikiančios įmonės dažniausiai susiduria su itin dideliu konkurencingumu, ekonomikos nuosmukiais ir kitais veiksniais, kurie organizacijas priverčia prisitaikyti prie esamos aplinkos. Šios nuolat egzistuojančios problemos priverčia ieškoti naujų būdų, kaip išsilaikyti rinkoje.

Efektyvios įmonės strategijos paruošimas ir taikymas suteikia įmonei galimybę išlaikyti jai priklausančią rinkos dalį, gauti daugiau ekonominės naudos ir, žinoma, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius. Kitaip apibūdinant, galima teigti, kad įmonės strategijos paruošimas ir taikymas leidžia suderinti, sujungti įvairius įmonės veiksnius į vieną, bendrą visumą, kas leis pasiekti geresnį veiklos rezultatą.

Įmonės, geriau žinančios savo išorinę aplinką, taip pat žino ir savo privalumus bei trūkumus, todėl turi daugiau galimybių atlikti veiksmingus strategijos pakeitimus ir konkurencinėje rinkoje yra lankstesnės. Todėl, atsiradus įvairioms problemoms, tokios įmonės laiku sugeba priimti strateginius sprendimus, kas jas išgelbėja nuo lemtingų neigiamų pasekmių.

Drucher`is (2004) apie strategiją kalba kaip apie analizavimą esamos padėties ir, atsiradus poreikiui, tos padėties keitimą. Liesionis (2007) strategiją apibūdina kaip konkrečių taisyklių planą, pagal kurį priimami visi valdymo sprendimai, įvertinant veiklos tikslus, esamą situaciją ir kaip naudoti turimus išteklius.

Vasiliauskas (2004) išskiria kitus strateginio valdymo privalumus, tokius kaip: problemos aptikimas prieš jos pasireikšimą, galimybė efektyviai pasiekti veiklos sritį, neigiamų išorinių ir vidinių procesų įtakos sumažinimas, vidinės komunikacinės sistemos atsiradimo galimybė – tai konkurencinio pranašumo įgijimo galimybė.

Daug kalbama, apie organizacijų netinkamą valdymą ir administravimą. Pagrindinėmis problemomis šių laikų teoretikai iškelia vadovo turimų gebėjimų pervaldinimą, derantis arba siekiant

užsibrėžtų tikslų. Visame pasaulyje atlikti tyrimai rodo, kad vieningo vadovavimo stiliaus, būdo ar požiūrio, kuris yra efektyviausias, nėra nustatyta, kaip teigia Stelmokienė, ir Endriulaitienė (2015). Bajoraitė ir Kaminskaitė (2014) kalba, kad keičiantis, modernėjant požiūriui į organizacijos valdymą, labai trukdo vadovo nesugebėjimas vadovauti organizacijai, vesti komandą tikslų link. Jis ir konkurencinėje aplinkoje sukelia didelių problemų, kalbant apie organizacijos išlikimą ir norą pasiekti tinkamo organizacijos gyvavimo. Tokios vadovavimo problemos turi būti eliminuotos, nes gali sukelti papildomų problemų ne tik vidinėje organizacijos aplinkoje, bet ir išorinėje.

„Vadovavimas įmonėms – mokslas ir menas. Darbo kolektyvo vadovui keliami dideli reikalavimai visose visuomeninio gyvenimo sferose ir visuose valdymo lygiuose. Jis turi būti ne tik geras specialistas, bet ir gabus organizatorius, aukštos kultūros kolektyvo lyderis, sugebantis įžiebtį žmonėse entuziazmą ir vesti juos paskui save.“ (Razauskas, 1994).

Teorinė ir praktinė organizacijų vadybos pasaulinė patirtis rodo, kad norint sėkmingai patobulinti šią sritį, visų pirma būtina kompleksiskai įvertinti įmonės vadybą ir jos sudėtines dalis bei procesus, taikant valdymo ir administravimo audito principus. Tačiau kalbant apie auditą, dažnai susiduriama su kita problema – pasensiu požiūriu, kad auditas labiausiai susijęs su finansiniais klausimais organizacijoje. Nors šių dienų versle finansinių ataskaitų auditas – tai tik viena iš audito sudedamųjų dalių, ir ankstesnis požiūris į auditą yra labai siauras bei neatitinkantis šių dienų požiūrio į verslą ir taikomas kitaip. Toks ankstesnis požiūris neleidžia nustatyti tikrųjų blogų ūkinės ir finansinės veiklos rezultatų priežasčių, kurias dažniausiai lemia valdymo ir administravimo klaidos.

Marčiulionytė, Oržekauskas ir Junevičius (2013) pabrėžia, kad atlikta teorinė ir praktinė vadybos srities analizė parodo, jog organizacijų valdymas ir administravimas yra labai svarbus procesas, kuris turi didelę įtaką veiklos rezultatams, ir norint organizacijoje pasiekti gerų rezultatų, reikia tobulinti ir siekti efektyvaus valdymo bei administravimo.

Dar viena didelė problema – organizacijų baimė diegti inovacijas. Mekionytė (2014) parodė, kad inovacijos yra vienas iš pagrindinių elementų, didinančių įmonės pajamas ir grynąjį pelną, taip didina įmonės konkurencingumą, pranašumą ir suteikia tiesioginę finansinę naudą, tačiau daugelis organizacijų nesiryžta tokiems pokyčiams. Nors pasaulyje inovacijas taikančios organizacijos rinkoje nuolat pirmuoja, tačiau daugelis, ypač mažesnių įmonių, bijo investuoti, bandyti taikyti inovacijas savo veiklai. Analizuojant praktinius pavyzdžius, galima teigti, jog inovacijų taikymą organizacijose stabdo būtent vadovų kompetencijos stoka, baimė imtis naujo, nežinomo proceso, kurį reikės nuosekliai pritaikyti, norint gauti apčiuopiamą rezultatą.

Makštutis (2010), kelia problemą, apie organizacijos veiklos neefektyvius procesus, kurie suvartoja daugelį organizacijos kaštų (darbo laikas, medžiagos ir t.t.). Teigiama, kad norint pasiekti



efektyvią organizacijos veiklą, reikalinga panaudoti minimalius organizacijos turimus išteklius ir taip pasiekti geriausio rezultato.

Šias problemas spręsti siūloma organizacijoje pritaikant logistikos sprendimus, kas padės pasiekti itin aukšto veiklos rezultato. Lietuviai, kalbantys apie logistiką, tokie kaip: Mingaila (2001), Palšaitis (2010), Oržekauskas (2012), pabrėžia daug galimybių ir labai platų logistinių sprendimų pritaikymą įmonėse. Šie sprendimai gali būti pritaikyti tiek gamybinėje, tiek paslaugas teikiančioje įmonėje, kur bus pasiekta visų neefektyvių, perteklinių veiklų eliminavimo.

Bargstardt`as (2005) šiuolaikinėje logistikoje išskiria procesų suderinimą, kas yra labai svarbu sprendžiant efektyvumo problemas įmonėje.

Aukštuolienė ir Girčys (2014) teigia, kad organizacijoms pradėjus kalbėti plačiau apie šį procesą, imtasi diegti ISO standartus, tačiau iš praktinių pavyzdžių teigiama, kad šių standartų indėlis į organizacijos veiklos efektyvumą ir nuolatinį tobulėjimą išlieka labai minimalus, o kai kuriais praktiniais atvejais vadybos sistemos įgyvendinamos tik dokumentuose. Todėl šie standartai organizacijose nėra tinkamiausi, norint pasiekti veiklos efektyvumo. Praktikoje šiuolaikinės gamybos ir paslaugų įmonės orientuojasi į tokias vadybos sistemas:

- **LEAN** – pagrindiniai šios sistemos principai yra nuolatinis tobulėjimas ir nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimas;
- **TOC** – tai metodika, reikalaujanti analizuoti visą sistemą ieškant kertinių sistemos taškų, nes nuo kertinių sistemos taškų priklauso visos sistemos našumas.
- **BSC** – subalansuotų rodiklių sistema, kitaip strateginės veiklos valdymo priemonė, kuri skirta nuolatinei stebėsenai vykdyti.
- **Kt.**

Šios sistemos, pagal praktinius pavyzdžius, padeda organizacijose pasiekti efektyvių rezultatų ne tik vadybinėje, administracinėje, bet ir gamybinėje veikloje, atsisakyti nepelningų veiklų.

## **1.2. Statybinių organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo galimybių analizė**

Pasaulyje statybų organizacijos yra labai svarbi šalies ekonomikos dalis, nes sukurta viena statybų sektoriaus darbo vieta – sukuria dar tris, keturias darbo vietas kituose sektoriuose, kurie susiję su statyba. Statyba tiesiogiai priklauso nuo ekonomikos vystymosi. Ekonomikai smunkant, statybos sektoriaus ūkio subjektų skaičius mažėja, ekonomikai augant – ima vėl didėti.

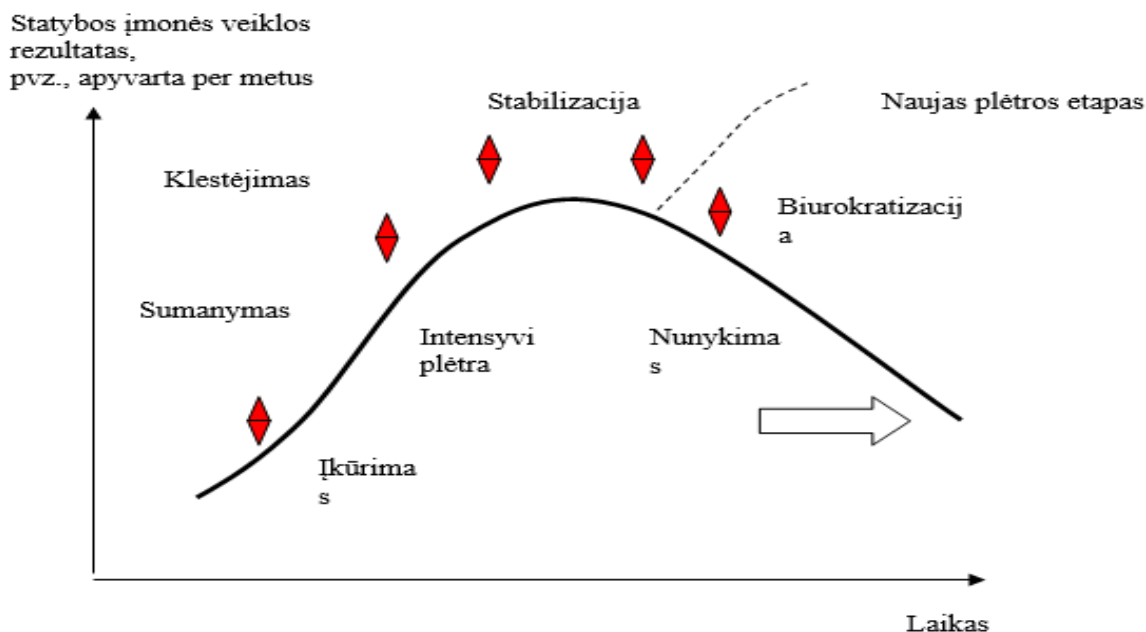
Visose organizacijose atliekant pagrindinį darbą, tai gaminti produkciją ar teikti paslaugas, atliekama kita veikla, kuri yra labai svarbi visai organizacijai, tai – organizacijos ir jį įtakančių veiksmų valdymas. Smulkiajame versle visus valdymo procesus atlieka tie patys žmonės, kurie dirba ir kitus darbus susijusius su produktų gamyba, ar paslaugų teikimu, o didesnėse organizacijose, šį darbą atlieka įvairių veikiančių padalinių vadovai.

Apie organizacijos veiklos valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą kalbantys teoretikai, atlikti praktiniai tyrimai, ar tiesiog verslo praktika rodo, kad organizacijai labai svarbu – plėtra. Tai tikslingas, norima linkme valdomas procesas, apimantis visų veikiančių veiklų organizacijas, taip pat ir statybine veikla užsiimančias įmones. Šis procesas išreiškiamas tiek kiekybiniais, tiek ir kokybiniais rodikliais. Efektyvi plėtra susijusi su tuo, kaip greitai ir efektyviai įmonės veikla transformuojama nuolat besikeičiančiomis išorinės aplinkos sąlygomis ir įgauna norimus funkcionavimo parametrus.

Seniai žinoma praktikoje, kad techninė ar technologinė naujovė, inovacija versle – be žmogaus prisilietimo nepasieks jokie tikslo ir neatneš teigiamų rezultatų, todėl siekiant įgyvendinti strategiją, organizacija moko žmones, praplečia jų galimybes. Pagrindinė organizacijos grėsmė yra silpnas personalas, tačiau stiprus personalas reikalauja aukštos valdymo kultūros. Todėl norint, kad būtų įvertinami organizacijos lūkesčiai, tikslinga visus darbuotojus įtraukti į vadybinę veiklą. Subalansavus vidines organizacijos jėgas, esamas kliūtis ir gresiančius pavojus, rengiamos strateginės alternatyvos. Organizacija, išsamiai apsvarsčiusi galimas alternatyvas, pasirenka tinkamiausią sau, kuri labiausiai užtikrina jos ilgalaikį ir efektyvų gyvavimo procesą.

Kalbant apie statybos įmonės plėtrą, galima teigti, kad ji priklauso nuo išorinės aplinkos pokyčių ir diegiamų valdymo strategijų kokybės.

Juodis (2001) teigia, kad statybos įmonių plėtra yra ciklinio pobūdžio, įmonė gali žlugti tais atvejais, kai jos valdymo sistema nesugeba laiku ir adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos poveikį. Tuomet įmonė netransformuojama ir bankrutuoja. 1 paveiksle vaizduojamas įmonės gyvavimo ciklas. Toks gyvavimo ciklas būdingas ne visoms įmonėms. Gali atsitikti taip, kad organizacija pražus net nepradėjusi intensyvaus plėtros etapo. Bendra statybos įmonės plėtra turi keletą ciklų. Atskirų ciklų trukmė gali būti skirtinga. Tai priklauso nuo įmonės plėtros strategijų, valdymo sprendimų efektyvumo ir transformacijos spartos. Įmonei plėtojantis keičiasi jos dydis, veiklos struktūra, valdymo sistema, charakteristikos ir kt.



**1 pav. Statybinės įmonės gyvavimo ciklas ( Juodis, 2001)**

Kiekvienos statybinės organizacijos tinkamas gyvavimas priklauso nuo labai įvairių statybos vadyboje keliamų problemų, tokių kaip įvairių sprendimų būdų pasirinkimai, nuo įmonės administravimo sistemos, kaip siekiama tobulinti organizacijos veiklą, norint prisitaikyti prie rinkos ir išlikti konkurencingai.

Šiai dienai itin sparčiai besikeičiant produktų, paslaugų gyvavimo ciklui, labai svarbu, kad organizacija numatytų savo tikslą, rinką ir poreikius bei norimus gauti rezultatus. Teorijoje ir praktikoje kalbama apie problemas, kurios įtakoja statybų sektoriaus organizacijų veiklos sėkmę.

Kildienė (2014) taip pat kalba, kad numatytieji sprendimai įmonės planavimo etape dažniausiai neatitinka galutinių rezultatų, o siekiami tikslai ne visada pasiekiami racionaliausiu būdu. Ši problema susijusi su organizacijos valdymo ir administravimo sistemos trūkumais, nes priimti sprendimai, siekiant tikslo, yra nepakankamai apsvarstyti, nepasirinktas tinkamiausias variantas dėl kompetencijos, žinių, išsilavinimo trūkumo. Todėl pašalinus valdymo ir administravimo sistemos trūkumus, būtų galima pasiekti aukštesnių organizacijos planuojamų rezultatų ir išspręsti didelę dalį problemų. Pasaulio praktika demonstruoja, kad pašalinus valdymo, administravimo sistemų trūkumus, ar didesnę dalį dėmesio skiriant šiems procesams, lengvai pasiekiami norimi rezultatai.

Statybinėse organizacijose tolimesniam vystymuisi svarbu ne tik naujų technologijų atsiradimai, bet būtent jų įdiegimas organizacijoje, kas leidžia konkuruoti rinkoje, teikiant paslaugas ar atliekant gamybos procesus. Todėl organizacijos valdymas turi būti kompetentingų vadovų rankose, kas šiai dienai yra labai sudėtingas procesas ir praktikoje mažai taikomas, todėl, kad statybinėms organizacijoms dažniausiai vadovauja reikiamo ar bent panašaus išsilavinimo neturintys vadovai.

Smulkus ir vidutinis verslas yra neatskiriama kiekvienos šalies ekonomikos dalis, kuri veikia nacionalinės ekonomikos konkurencingumą, padeda išspręsti užimtumo problemas, taip pat aptarnaujanti didžiuosius verslo dalyvius ir užsiima išskirtine, netradicine veikla. Lietuvoje šių metų pradžioje mažų ir vidutinių statybos įmonių skaičius siekė beveik septynis tūkstančius, kaip matoma pateiktoje lentelėje (žr. 1 lent.). Smulkiajame ir vidutiniame versle dažniausiai įmonės savininkas ir vadovauja įmonei, nepriklausomai nuo to, ar turi vadovavimo patirties, kurios reikalauja jo valdomos organizacijos veikla.

**1 lentelė. Mažos ir vidutinės statybos organizacijos Lietuvoje 2015 m. pradžioje.**

**(Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas)**

<i>Sektorius</i>	<i>Veikiančių mažų ir vidutinių organizacijų skaičius metų pradžioje   vnt.</i>
Statyba	6948

Tinkamas organizacijos valdymas svarbi sėkmės sąlyga, o tinkamas organizacijos valdymas suprantamas kaip ciklas, o ne atskirų veiksmų visuma. Mockaitė ir Šalčiuvienė (2004) patvirtina, kad nėra konkretaus vadovavimo stiliaus, ar labai skirtingų tarpkultūrinių požiūrių, koks turi būti vadovavimas. Todėl labai svarbu iš esančių daugelio vadovavimo stilių pritaikyti savo organizacijai tinkamiausią, kad organizacijos vadovas savo kompetencija atitiktų organizacijos lūkesčius ir teiktų sukauptą patirtį.

Gudienė (2014) teigia, kad statybos projektų įgyvendinimas yra ilgas ir sudėtingas procesas, kuris reikalauja tinkamo iki projektinės analizės atlikimo, planavimo, kontrolės, o visa tai turėtų atlikti kvalifikuota patyrusi, kompetentinga komanda. Daugelis šiai dienai veikiančių statybinių organizacijų neturi gerai veikiančių valdymo ir administravimo sistemų, nors be šių procesų tinkama ir pelninga ilgalaikė veikla neįmanoma. Žinoma, įmonėje turint kompetentingą komandą, išsilavinusį personalą – be tinkamos organizacijos struktūros būtų sudėtinga koordinuoti darbuotojus. Kaip teigia Gibson`as ir kt. (2009) organizacijos struktūra – tai santykių įmonėje paskirstymas ir padalijimas pagal funkcijas darbuotojams, kurie įtakoja organizacijos tikslų įgyvendinimą per darbuotojus. Tačiau vyraujant mažam ir vidutiniam verslui Lietuvoje, organizacijose dažnai nėra nustatyta, sudaryta konkreti organizacijos struktūra, kas sukelia dideles problemas, neleidžia tinkamai pasidalinti funkcijų, darbuotojai turi galimybę veikti pagal savo suvokimą. Tai didelis pasipriešinimas tinkamam organizacijos administravimui.

Statybos organizacijoje susiduriama ne tik su valdymo ir administravimo problemomis, tačiau labai daug sudėtingų klausimų, ypač Lietuvos statybos įmonėse, keliama dėl neefektyvaus veiklos organizavimo. Dėl netinkamo procesų valdymo prarandami dideli kaštai. Detmers`o (2003) aptariamoms

tokios didžiausios problemos, su kuriomis susiduria organizacijos, kuriose nėra taikoma statybų logistika:

- Daug vidinio transporto;
- Sandėliavimas statybvietyje;
- Didelis materialinis nuostolis;
- Vagystės;
- Medžiagų trūkumas;
- Klaidingi pristatymai/užsakymai;
- Medžiagų pertekliaus gražinimas;
- Susižalojimas statybose.

Kaip ir minėjau anksčiau pateiktoje analizėje, kad bet kokia įmonės veikla, taip pat ir statybų, yra neįmanoma be gero planavimo ir vykstančių procesų analizės, o esant šiuolaikiniam verslui, kuris yra labai konkurencingas, o nuolat didėjant konkurencijai tiek techninis, tiek ir finansinis „rezervas“ mažėja, labai svarbu išlikti rinkoje nuolat prisitaikant. Kadangi šių dienų verslas yra orientuotas į kokybę ir kokybės reikalavimai nuolat didėja, todėl statybinės organizacijos turi ieškoti galimybių, kaip darbus atlikti kokybiškai, tačiau kiek įmanoma taupiau ir greičiau.

Ar įmonei pavyks atlikti darbus taupiau ir greičiau labai priklauso nuo darbo organizavimo, atsakomybių ir pareigybių pasiskirstymo įmonėje, svarbiausių veiklos principų suvokimo kiekvienam įmonėje dirbančiam darbuotojui.

Statybinių įmonių valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo galimybės, kurios susijusios su valdymu ir administravimu išlieka beveik tokios pačios, kaip ir kitų veiklų organizacijose, naudojamos norint tobulinti visus įmonės procesus, eliminuoti vertės nekeliančias veiklas.

Norint, kad statybinė organizacija veiktų pelningai ir be nuolatinio streso, vadovai galėtų planuoti ateities perspektyvas. Privalėtų būti sukurtas sistemingas valdymas ir administravimas, nustatytos aiškios sistemos, kuriose apibrėžti veiksmų planai, esamai vienai ar kitai situacijai.

Kadangi statybinės organizacijos labai stipriai susijusios su ekonomine situacija, todėl labai svarbu sukurti planus, kaip organizacija turi elgtis atėjus ekonomikos sunkmečiui, kas padės išgyventi krizę, taip pat suteiks konkurencingumo rinkoje ir iš esamos prastos situacijos, bus pasiektas puikus rezultatas.

Visų veiklų organizacijoms, taip pat ir statybinės veiklos organizacijoms, norint išlikti konkurencingoms ir pasiekti norimų rezultatų labai svarbu, kad būtų sunaudota kuo mažiau įvairių įmonės kaštų (medžiagų, darbo jėgos, kuro ir t.t), atlikti darbus per kiek įmanoma trumpesnius terminus.

Todėl statybų versle yra dar vienas sprendimas, galimybė, kaip pasiekti gerų veiklos rezultatų. Tai optimizavimas. Valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimui pasiekti statybinėse įmonėse, vis plačiau taikoma logistika. Praktikoje pritaikyti logistiniai sprendimai leidžia pasiekti norimo rezultato ir

užimti kuo didesnę rinkos dalį, sumažinus išlaidas ir pašalinus neefektyvias veiklas, pasiekti optimaliausio organizacijos veikimo rezultatų.

Pasitelkiant logistiką statybos procese, būtų eliminuoti visi pertekliniai procesai, kas leistų pasiekti problemų likvidavimo ar bent ryškaus sumažėjimo, taip pat atsiradęs papildomas laikas ir sutaupyti kaštai nuo nereikalingų procesų galėtų būti panaudoti vykdant kitą projektą ar diegti inovacijoms įmonėje. Apie statybos logistiką kalbama vis dažniau, taip pat teorijoje aprašomos galimybės, kurios leidžia išspręsti problemas. Teorijoje pateikiami pavyzdžiai, kaip pritaikius statybos logistiką, yra pasiekama efektyvaus valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo, tačiau Lietuvoje šios galimybės dar nėra plačiai taikomos.

Prie statybinių įmonių veiklos efektyvumo didinimo galimybių labai svarbu išskirti dar vieną. Šiuo metu įmonės, siekdamos efektyvių rezultatų, ima vis dažniau naudoti įvairias sistemas praktikoje, kurios padeda pasiekti įvairių procesų efektyvumo įmonėje. Anksčiau taikyta tik gamybinėse organizacijose, šiuo metu pradėta taikyti ir paslaugas teikiančiose įmonėse, tai *LEAN* sistema. Ši sistema statybinėse organizacijose padeda išspręsti didelę dalį problemų ir pasiekti efektyvios organizacijos veiklos. UAB „Markučiai“, tai Lietuvos įmonė, kuri užsiima įvairia veikla, viena iš jų statybos. Pradžioje *LEAN* metodiką ėmė taikyti tik gamybinėje savo veikloje, tačiau šiuo metu yra taikoma visose įmonės srityse, tarp jų ir statybų srityje, kas leidžia planuoti statybų eigą, vengiant medžiagų, laiko ir darbo pertekliaus, taip mažinant veiklos sąnaudas.

*Apibendrinant* atliktą įmonių valdymo, administravimo ir jų veiklos organizavimo problemų teorinę analizę, galima teigti, kad pagrindinės problemos su kuriomis susiduria įvairių veiklų organizacijos yra vadovavimo sugebėjimų stoka, nėra pateikiama tikslinga įmonės struktūra darbuotojams, įmonės neturi tikslios veiklos strategijos, įvairūs valdymo procesų trūkumai, kurie sukelia dideles problemas susijusias su įmonės gyvavimo ciklu, konkurencingumu ir galimybėmis į plėtrą.

## **2. TEORINĖS IR PRAKTINĖS ORGANIZACIJŲ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO GALIMYBĖS IR SPRENDIMAI**

Organizacijos, kaip socialinės sistemos sampratą labai seniai, suformulavo Ch. Bernardas (1938) Darbuotojų aktyvumas, darbo kokybė ir kiti rezultatai priklauso ne tik nuo motyvacijos, bet ir nuo kitų organizacijos veiksmų, kurie tarpusavyje susieti stipriais ryšiais. Ch. Bernardas (1938) organizaciją pateikia kaip žmonių sistemą, kurioje kiekvienas žmogus, žmonių grupės, susieti tarpusavyje stipriais ryšiais, o visų jų veikla sąmoningai koordinuojama. Jis organizaciją pateikia kaip žmonių sistemą, kurioje kiekvienas žmogus ir jų grupės sujungtos tam tikrais ryšiais, kurių būsenos visą laiką keičiasi. Ryškus žmogiškųjų santykių atstovas suformuluoja vieną svarbiausių sistemos savybių – vientisumo savybę.

Taigi apibrėžiant organizaciją, kaip sudėtingą, įvairių tarpusavyje susijusių procesų visumą, labai svarbu pateikti galimybes, kaip galima išspręsti sudėtinguose procesuose atsiradusias valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemas.

Kaip teigia Oržekauskas ir Šmaižienė (2009), organizacijų valdymas, administravimas šiandieninėje aplinkoje yra labai svarbūs ir sudėtingi procesai, kurie apima beveik visą organizacijos veiklą. Šių procesų tinkamas veikimas buvo ne tik ankstesnių laikų organizacijų, bet ir šių dienų įmonių ir organizacijų pagrindinis sėkmės faktorius.

Valdymas – tai pagrindinis organizacijos procesas, kuris apima planavimą, vadovavimą siekiant organizacijos numatytų tikslų. Taip pat ir administravimas, kuris yra neatsiejama valdymo proceso dalis, organizacijoje apimantis procedūrų ruošimą, vykdymą, kuriomis remiantis organizacijos viduje keičiamasi informacija ir komunikuojama, reguliuojama veiklos eiga, taip pat kontroliuojama, ar ji atitinka numatytus siekiamus planus, tikslus organizacijoje.

Remiantis šių dienų vadybos teorijomis, norint, kad organizacijos valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimas būtų įgyvendintas naudingai ir atneštų teigiamus pokyčius organizacijai, prieš tai būtina atlikti išsamią jų analizę, kitaip tariant vertinimą

Organizacijos valdymas, galimas kaip pareigų ir atsakomybių pasiskirstymas tarp įvairių organizacijos dalyvių, atliekančių konkrečius veiksmus. Naudojant skirtingus organizacijos valdymo tipus, sprendimai ir nurodymai pateikiami skirtingu būdu ir skiriasi jų vykdymas bei kontrolė.

Jau 19 a. pabaigoje organizacijos valdymą susitarta apibrėžti nustatant tikslias vadovo funkcijas, tokias kaip: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Tačiau įvairūs teoretikai šias vadovo funkcijas apibrėžė ir pateikė truputį plačiau, jų funkcijos pateikiamos lentelėje (žr. 2 lent.)

**2 lentelė. Vadovo funkcijos ( Šaltinis: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005) Vadyba, Kaunas: Technologija, p.94)**

A. Fojolis	L. Gjulikas	G. Kuncas, S. O`Donelis	M. Meskonas, M. Albertas, F. Chedouri
Planavimas; Organizavimas; Vadovavimas; Koordinavimas; Kontrolė.	Planavimas; Organizavimas; Darbas su personalu; Operatyvus vadovavimas; Koordinavimas; Kontrolė ir atsakomybė; Biudžeto sudarymas.	Planavimas; Organizavimas; Vadovavimas; Koordinavimas; Kontrolė.	Planavimas; Organizavimas; Motyvacija; Kontrolė.

Šių dienų vadybos teorijos kalba apie vartotojų poreikių tenkinimą, kas priklauso nuo organizacijos veiklos efektyvumo ir optimizavimo. Šiuolaikinės vadybos sistemos siekia optimizuoti organizacijų veiklą panaudojant minimaliausius turimus išteklius (Makštutis, 2010).

Kalbant apie veiklos proceso gerinimą, stebėjimą, norisi paminėti verslo logistiką. Tai gana naujas terminas, kuris ir aiškina apie planavimą, koordinavimą visų organizacijos veiklų, nuosekliai pasiekiant geriausio rezultato.

Mingaila (2001) logistiką apibūdina, kaip procesą, kurio metu siekiant įmonės nustatytų tikslų optimaliai panaudojus resursus (medžiagas, lėšas ir kt.), užtikrinamas veiksmų planas, kuris garantuoja kokybišką produkcijos paskirstymą, nepriklausomai, kiek tame procese sutaupyta dėl optimalių veiksmų panaudojimo.

Veikos optimizavimas nėra siejamas tik su verslo logistika, jau seniau versle imta taikyti kitus organizacijos veiklos gerinimo metodus. Organizacijos veiklai gerinti naudojamos įvairios vadybos sistemos, kurios padeda išsiaiškinti organizacijoje vykdomas veiklas, kurios nekuria pridėtinės vertės ir suteikia organizacijoms nuostolių.

Viena iš tokių šiuolaikinėse organizacijose taikoma – *LEAN* sistema, įgyvendinama siekiant sumažinti nuostolius. Ši sistema anksčiau buvo taikoma tik gamybiniam procesams gamybinėse įmonėse, tačiau šiuo metu pradedama sparčiai naudoti ir paslaugas teikiančių organizacijų veiklai gerinti.

### 2.1. Organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos auditas

Susiformavusi šių dienų stipri konkurencinė aplinka reikalauja nuolatinio organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos tobulinimo, kas leistų konkuruoti ir prisitaikyti rinkoje. Remiantis teoretikais ir praktikais, tai įmanoma tik gerai įvertinus esamų sričių situaciją.

Gerai ir efektyviai įvertinti situaciją, leidžia gerai organizuotas įmonės vertinimas, kuris padės išsiaiškinti esamą situaciją įmonėje, labai svarbu, kad būtų atliekamas įmonės vertinimas, apimantis visas veiklas ar procesus. Smulkiajame ir vidutiniame versle valdymo, administravimo ir veiklos



organizavimo vertinimas nėra plačiai paplitęs. Šiuolaikinėje vadyboje vis dažniau kalbama apie veiksmingą būdą įvertinti įmonę, tai veiklos auditą. Veiklos auditas leidžia išsiaiškinti kiekvieno organizacijos proceso trūkumus ir privalumus, bei pritaikyti tinkamiausius problemų eliminavimo būdus. Apie veiklos audito naudą kalbama vis plačiau ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje.

Veiklos auditas – tai efektyvi matavimo ir vertinimo sistema, kuri leidžia objektyviai nustatyti organizacijos veiklos, valdymo ir administravimo silpnąsias vietas. (Oržekauskas, Šmaižienė, 2009).

Kadangi visame pasaulyje auditas apibrėžiamas labai skirtingai, todėl būtina išsiaiškinti audito suvokimą tarp teoretikų.

Šermet`as ir Suic`as (1995) auditą apibūdina, kaip įmonės finansinių ataskaitų nepriklausomą ekspertizę.

Matickienė (1997) auditą pateikia kaip oficialią, nepriklausomą kliento informaciją apie įmonės finansinę atskaitomybę ar kitą ekonomikos veiklos realumo ir patikrinimo analizę ir įvertinimą, kuris atliekamas lyginant su bendraisiais apskaitos principais, standartais ar kitais norminiais dokumentais bei auditoriais, raštiškas nuomonės apie tai pateikimas.

Teoretikas Robertson`as (1993) teigia, kad auditas – tai procesas, sumažinantis informacinę vartotojų riziką.

Tarptautinė Aukščiausių Kontrolės Organų Organizacija pateikia gana skirtingą audito suvokimą, nei prieš tai minėti autoriai, teigia, kad auditas – tai organizacijos operacijų ir veiklos apžvalga tam, kad būtų galima įsitikinti, jog viskas vyksta teisingai ir atitinka pagal patvirtintus tikslus, biudžetą, nustatytas taisykles ir standartus.

Apibendrinant galima teigti, kad požiūris į auditą yra labai skirtingas, vieni teoretikai mato auditą tik kaip finansinį procesą, kuris nustato, ar finansinė organizacijos, įmonės veikla vykdoma teisingai, kita grupė teoretikų auditą apibūdina, kaip daugiau nei finansinio proceso stebėjimą, kuris paliečia ir visus organizacijos procesus, valdymą, administravimą ir pačią veiklą.

Oržekausko ir Šmaižienės (2009) teigimu, organizacijų finansinės veiklos kontrolė, praplėtus jos funkcijas, t.y. jos pagrindu vykdant ne tik esamos padėties vertinimą, bet ir teikiant įvairius pasiūlymus dėl organizacijai būtinų pokyčių, šalinant nustatytus trūkumus, šiai dienai įvardijamas kaip audito procesas.

Veiklos auditas įvairiose pasaulio šalyse apibūdinamas skirtingai ir dažniausiai siejamas tik su finansinių problemų auditu. Tačiau apie veiklos auditą, liečiantį valdymą, administravimą, organizacijos veiklą, pradėta kalbėti XX amžiaus pabaigoje, o apie tai kalbėjo įvairūs užsienio šalių teoretikai, tokie kaip: Barzelay (1997), Pollitt ir Summa (1997), Parker (1990) ir kt. Lietuvoje apie veiklos auditą, kaip ne tik apie finansinių problemų auditą, imta kalbėti tik pastaraisiais metais, randami publikuojami

moksliniai tyrimai, kuriuos atliko Oržekauskas ir Šmaižinė (2009), Mackevičius ir Daujotaitė (2011) ir kt.

Mackevičiaus ir Daujotaitės (2011) teigimu – mokslinėje literatūroje nėra konkretaus ir vieno suderinto veiklos audito apibrėžimo ir tai lemia skirtingos organizacijų veiklos, struktūros, valdymo principai, kurios įtakoja veiklos audito skirtingą apibrėžimą tarp teoretikų, tačiau autoriai išskiria apibendrintus veiklos audito apibrėžimus:

- „Veiklos auditas yra procesas, kurio metu renkami, tiriami, sistemini ir vertinami objektyvūs duomenys apie audituojamojo subjekto veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą, siekiant nustatyti, ar jie atitinka nustatytus kriterijus, ir pateikti veiklos tobulinimo siūlymų“;
- „Veiklos auditas išryškina tiriamos veiklos klaidas, spragas, problemas“;
- „Veiklos auditas kuria pridėtinę vertę, kurios esmę sudaro veiklos auditorių atliekami vertinimai, teikiamos išvados bei rekomendacijos veiklai tobulinti“.

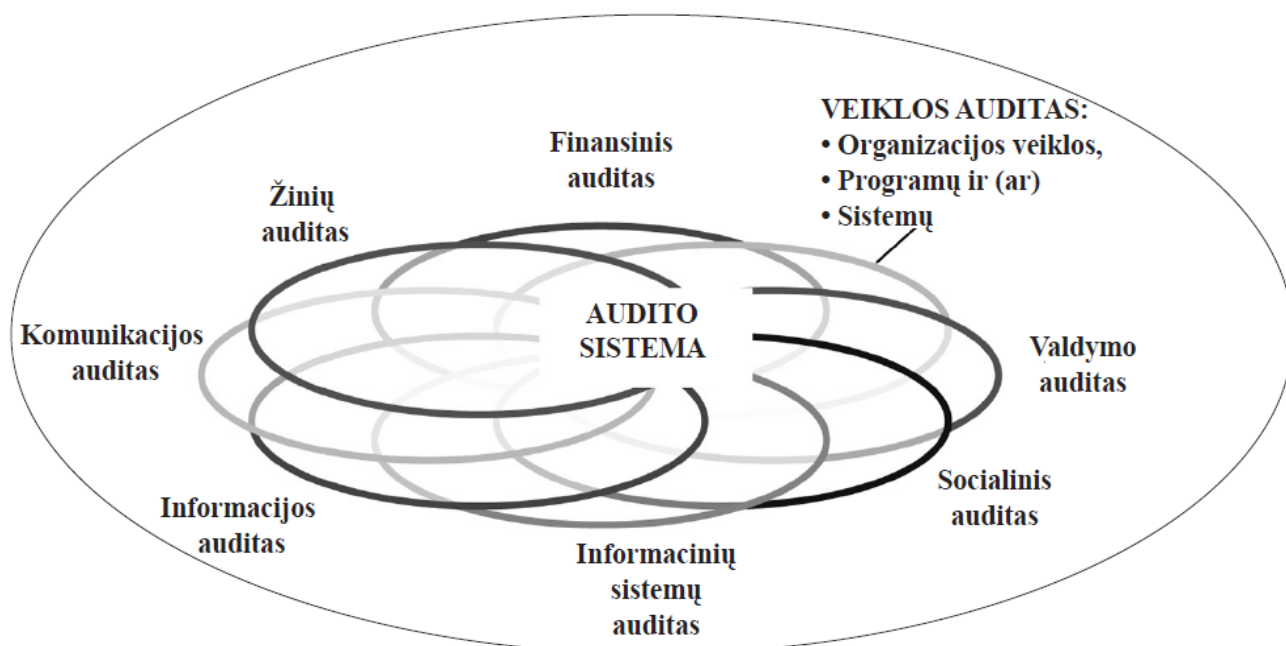
Kadangi audito klasifikavimas pagal įvairius teoretikus yra skirtingas ir išskiriamos skirtingos audito klasifikavimo grupės, autoriai Oržekauskas ir Šmaižienė (2009) pateikia išplėstinę apibendrintą audito funkcijų ir kvalifikacijos lentelę pagal analizuotus teoretikus, kurioje labai konkrečiai išdėstomos kiekvienos organizacijos dalies audito funkcijos (žr. 3 lent.).

Pateiktoje lentelėje 3 lentelėje auditas išskiriamas į penkias rūšis, tačiau labai svarbu išsiaiškinti veiklos audito vietą audito sistemoje, kas yra labai svarbu analizuojant veiklos audito galimybes organizacijoje. Nors pateiktoje lentelėje prie detalizuotų audito sistemos sudedamųjų dalių, pateikiamas kiekvienos audito dalies funkcijų aprašymas, tačiau būtina pabrėžti, kad veiklos auditas užima labai svarbią vietą organizacijoje, veiklos auditas turi didesnę naudą negu finansinis auditas ir turi įtakos organizacijos finansinei veiklai, veiklos rezultatams, konkurencingumui ir veiklos tęstinumui. Apie finansinį auditą teigiama gana konkrečiai, kaip apie nesudėtingą organizacijos procesą, kuriam šiuolaikinės pažangios kompiuterinės buhalterinės programos leidžia atlikti visų reikiamų dokumentų paruošimą be klaidų ir gana paprastai, jeigu organizacijoje dirba kvalifikuotas finansininkas. Teigiama, kad svarbiau kuo įmanoma tiksliau įvertinti organizacijos visų veiklų: pagrindinės (gamybinės, komercinės, paslaugų), finansinės ir investicinės ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą, bei jų įtaką veiklos stabilumui ir galimai organizacijos plėtrai. Vykdamas veiklos auditą, atliekami pirminių dokumentų, ūkinių operacijų nagrinėjimai, taip pat naudojama bendros audito procedūros, tokios kaip: skaičiavimas, tikrinimas, stebėjimas, apklausa ir t.t.

**3 lentelė. Išplėstinė audito funkcijų ir sričių klasifikacija ( Šaltinis: Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas, Oržekauskas ir Šmaižienė, 2009)**

1	<i>Finansinis auditas</i> (apimantis tradicinės finansinio audito sampratos pagrindu finansinės veiklos analizę ir vertinimą).
2	<i>Valdymo auditas</i> (apimantis organizacijų valdymo struktūros ir sistemos pagrįstumą ir tikslingumą, jos funkcionavimą, vertinant realų jų veikimą pagal organizacijos nusistatytas arba jai priskirtas funkcijas, veikimo sritį, tikslus ir uždavinius, kartu vertinant jų galimybes transformuotis ir derintis prie organizacijos veikimo aplinkos ir joje vykstančių procesų pokyčių, komunikavimo sistemos naudojimą ir pačios sistemos lygį, IT pagrindu veikiančių valdymo sistemų naudojimas ir jų lygis, veiklos analizės ir kontrolės turėjimas ir jos lygio vertinimas ir kt.).
3	<i>Administravimo auditas</i> (apimantis organizacijos administravimo sistemos matavimą ir vertinimą, analizuojant ir vertinant visus administravimo dokumentus (t.t. ir jų naudojimą) ir procedūras,, komunikavimo sistemos veikimą, IT pagrindu veikiančių valdymo sistemų įsisavinimą ir faktinį jų naudojimą, kontrolės ir atsiskaitymo sistemos naudojimą vertinant jų efektyvumą, darbuotojų pareiginių instrukcijų turėjimą, jų atitinkamą darbuotojams priskirtoms ir faktiškai atliekamoms pareigoms, informacijos valdymo sistemos vertinimą ir kt.)
4	<i>Veiklos auditas</i> (apimantis visas galimas organizacijų veiklos sritis, pvz., rinkotyro ir rinkodaros, prekybinės veiklos vertinimą, logistikos sistemų vertinimą, gamybos paruošimą ir jos vykdymą, atsargų valdymą, verslo modelių žvalgybos sistemos veikimą, konkurentų analizės lygį ir gautos informacijos panaudojimą ir kt.).
5	<i>Techninis auditas</i> , pvz., įvairių įrenginių, energetinės sistemos veikimo ir efektyvumo vertinimas.

Mackevičius ir Daujotaitė (2011) nurodo veiklos audito vietą sistemoje, pateiktame paveiksle (žr. 2 pav.). Šiame paveiksle autoriai pateikia kiek kitokią audito sistemos klasifikavimą, pagal funkcijų požymius, nei anksčiau minėti autoriai Oržekauskas ir Šmaižienė (2009), nes teigiama, kad pastaraisiais metais reglamentuojamų tam tikrų teisės aktų pagrindu susiformavo naujos audito rūšys, tai *informacijos, komunikacijos ir žinių auditas*.



2 pav. Veiklos audito vieta audito sistemoje (Mackevičius ir Daujotaitė, 2011)

*Informacinis auditas*, kaip teigia Weber`is (1998), tai sisteminis informacijos naudojimo, resursų ir srautų tyrimas, kuris lyginamas, tikrinamas su esamais dokumentais bei žmonėmis, tam kad išsiaiškinti jų indėlį siekiant organizacijos tikslų.

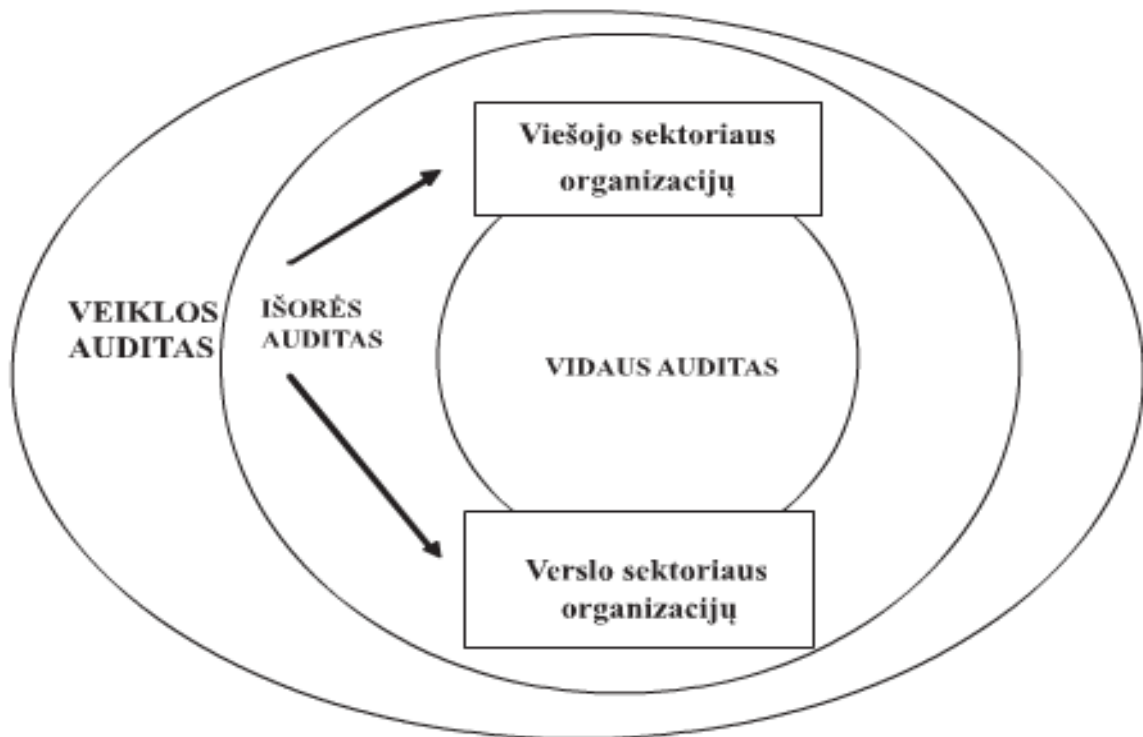
*Žinių auditas* yra artimas informacijos auditui ir apibūdinamas, kaip organizacijos informacijos peržiūrėjimą ir žymėjimą (Gudauskas, Ramanauskienė, 2004).

*Komunikacijos auditas*, pasak Hart`o (2006), organizacijai padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos komunikacijos sistemos vietas, leidžia užtikrinti, kad ištekliai nėra švaistomi neveiksmingo planavimo dėka. Įgyvendintas komunikacijos auditas suteikia galimybę pateikti rekomendacijas, kaip reikėtų keisti organizacijos komunikacijos sistemą, kad ji atitiktų esamą organizacijos būseną, ir prisitaikytų prie ateities planų.

Labai panašiai teigia ir kiti teoretikai, kad įgyvendinant *komunikacijos auditą*, nustatomi komunikacijos tikslai ir uždaviniai organizacijoje, atkreipiamas dėmesys į sritis, kurioms reikia skirti daugiau laiko, įvertinamos ilgalaikės programos, atskleidžiamos komunikacijos sistemos stipriosios ir silpnosios pusės (Wilnox, Cameron, Ault ir Agee, 2003).

Apibūdinus visas audito sistemos klasifikavimo funkcijas pagal požymius, labai svarbu pabrėžti dvi ypatybes, kurios keičia sampratą apie veiklos auditą, jo reikšmę, tikslus ir atlikimo metodiką.

Veiklos auditas yra atliekamas, organizacijos išorėje ir viduje, taip pat jis gali būti atliekamas viešajame ir verslo sektoriuje. Labai svarbu tai suprasti ir išanalizuoti, nes nors ir turi tam tikrą ryšį, tačiau pasiekiami rezultatai atlikus vidaus ir išorės auditą – skirtingi bei teikiama informacija apie atliktą auditą talpinama taip pat skirtingai. Skirtumai tarp vidaus ir išorės veiklos audito pateikti 3 paveiksle.



**3 pav. Veiklos audito sistema (Mackevičius ir Daujotaitė, 2011)**

Pagal pateiktą paveikslą ir Mackevičiaus ir Daujotaitės (2011) apibūdinimą, išorės veiklos auditą Lietuvos valstybinėse ir savivaldybinėse įmonėse atlieka Valstybės kontrolės auditoriai ir savivaldybių kontrolės audito tarybų auditoriai, išorės veiklos auditą privačiame verslo sektoriuje atlieka nepriklausomi auditoriai, kuriuos pagal sutartis samdo pati verslo organizacija, o vidaus auditą versle atlieka organizacijos vidaus audito tarnybos darbuotojai, įgiję tam tikrą kvalifikaciją.

Kaip pagrindinį skirtumą tarp vidaus ir išorės audito, Mackevičius ir Daujotaitė (2011) išskiria darbuotojų nepriklausomybę organizacijai, nes vidaus auditą atliekant, vidaus auditoriams yra leidžiama pasitelkti kitų auditorių darbu, pasitelkti ekspertus ir t.t. Taigi vienas iš pagrindinių skirtumų tarp vidaus ir išorės auditų yra auditorių atskaitomybės ir audito rezultatų skelbimo klausimas. Išorės auditoriai už atliktą auditą organizacijoje atsiskaito ir teikia ataskaitas akcininkams, organizacijos steigėjams, jų atliktų tyrimų duomenys yra skelbiami viešai, o vidaus auditoriai, atlikę vidinį auditą, atsiskaito organizacijos vadovybei, o rezultatai viešai nėra skelbiami.

Veiklos audito svarba apibendrinama, kaip reguliavimo sistemos dalis, per kurią siekiama supažindinti, atskleisti organizacijos ar įmonės veiklos organizavimą, kaip organizacija susitvarko su jai pavestomis užduotimis. Turi būti atskleisti nukrypimai, ar padaryta neteisėta veikla, kuri ateityje užkirstų kelią pažeidimams, arba atsirastų galimybė juos sumažinti. Taip pat, žinant, kokie trūkumai yra konkrečios organizacijos, leistų numatyti tikslingą ateities planą. Todėl kalbant apie organizacijos valdymo pažangą, ypatinga reikšmė atsiranda veiklos vertinimui, kurį gali atlikti nepriklausomos, viešojo sektoriaus audito paslaugas teikiančios organizacijos.

Mackevičius ir Daujotaitė (2011) teigia, kad veiklos auditas yra orientuotas į ūkio pažangos spartinimą visomis prasmėmis. Taip pat, kad literatūroje veiklos auditas suvokiamas, kaip itin efektyvi kontrolės priemonė, kuri skatina organizacijų pažangą, optimizuojant valdymą. Akivaizdžiai pastebima, kad atliekami veiklos auditai organizacijas verčia stipriai pasitemti ir daugiau dėmesio skirti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui ir rezultatyvumui. Taip pat gauti atlikto audito rezultatai organizacijoms rekomenduoja tobulinti veiklą, taupyti lėšas, mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę ir stiprinti valdymo, administravimo, organizacinius procesus, siekti numatytų organizacijos tikslų. Pabrėžiama dar viena labai svarbi veiklos audito funkcija – tai, kad atliktas veiklos auditas leidžia nustatyti ne tik esamas, bet ir galimas ateities problemas, taip galima iškart peržengti jas, numatant ateities planus, ar pritaikant veiklos planavimo sprendimus.

Oržekauskas (2012) teigia, kad kalbant apie veiklos auditą, negalima nekalbėti apie patį veiklos audito procesą, todėl, kad išanalizavus teoriją apie veiklos audito klasifikavimą, etapus, negalima nepaminėti, kaip jis turi būti vykdomas, kas veiklos audito procese turi būti atlikta.

Audito procesas – tai sudėtingos struktūros visuma, dėsningai vieno paskui kito einančių auditinės veiklos etapų tvarka. Audito procesas yra auditinės veiklos svarbiausioji dalis, audito darbo chronologinė seka (Matickienė, 1997).

Mackevičius ir Daujotaitė (2011) taip pat išskiria veiklos audito proceso svarbą ir teigia, kad ši funkcija yra tapatinama su tikrinimu ir vertinimu. Tikrinimo funkciją šie autoriai apibrėžia taip: „kaip to, *kas yra*, palyginimo su tuo, *kas turėtų būti*, išraiška“. Autoriai pažymi, kad pastaruoju laiku susidarę pokyčiai lėmė valdymo reformos pasikeitimus, kas lėmė ir tikrinimo bei vertinimo procesų pasikeitimą. Pagal susidariusią situaciją ir aprašomą bei tiriamą literatūrą, autoriai siūlo tokią audito proceso schemą (žr. 4 pav.) ir išskiria pagrindines tris „stambias“ funkcijas – tai vertinimas, tikrinimas ir audito ataskaitos rengimas, kurios eigoje yra smulkinamos.

Tikrinimas yra išskaidomas į faktinių duomenų rinkimą ir vertinimą, taip pat atlieka vertinimo kriterijų nustatymą ir faktinių parodymų įvertinimą su kriterijais.

Vertinimas yra išskaidomas į nuokrypių nuo vertinimo kriterijų atskleidimą, taip pat padarinių išaiškinimą ir priežasčių įvertinimą. Vertinimo procesui yra priskiriamas ir audito ataskaitos parengimas.



**4 pav. Veiklos audito procesas (Mackevičius ir Daujotaitė, 2011)**

Oržekauskas (2012) pateikia šiek tiek kitokius veiklos audito procesus. Vienas iš jų 1988 metais paskelbtas Amerikos apskaitos asociacijos audito proceso modelis, kuris suskirsto audito atlikimą į penkias dideles grupes:

1. *Veikla, susijusi su planavimu* (žinių gavimas apie verslą, reikšmingumo įvertinimas, vidaus kontrolės sistemos patikrinimas, bendro audito plano parengimas, atitinkamų testavimo procedūrų parengimas, nepriklausomų procedūrų parengimas, audito programos sudarymas);

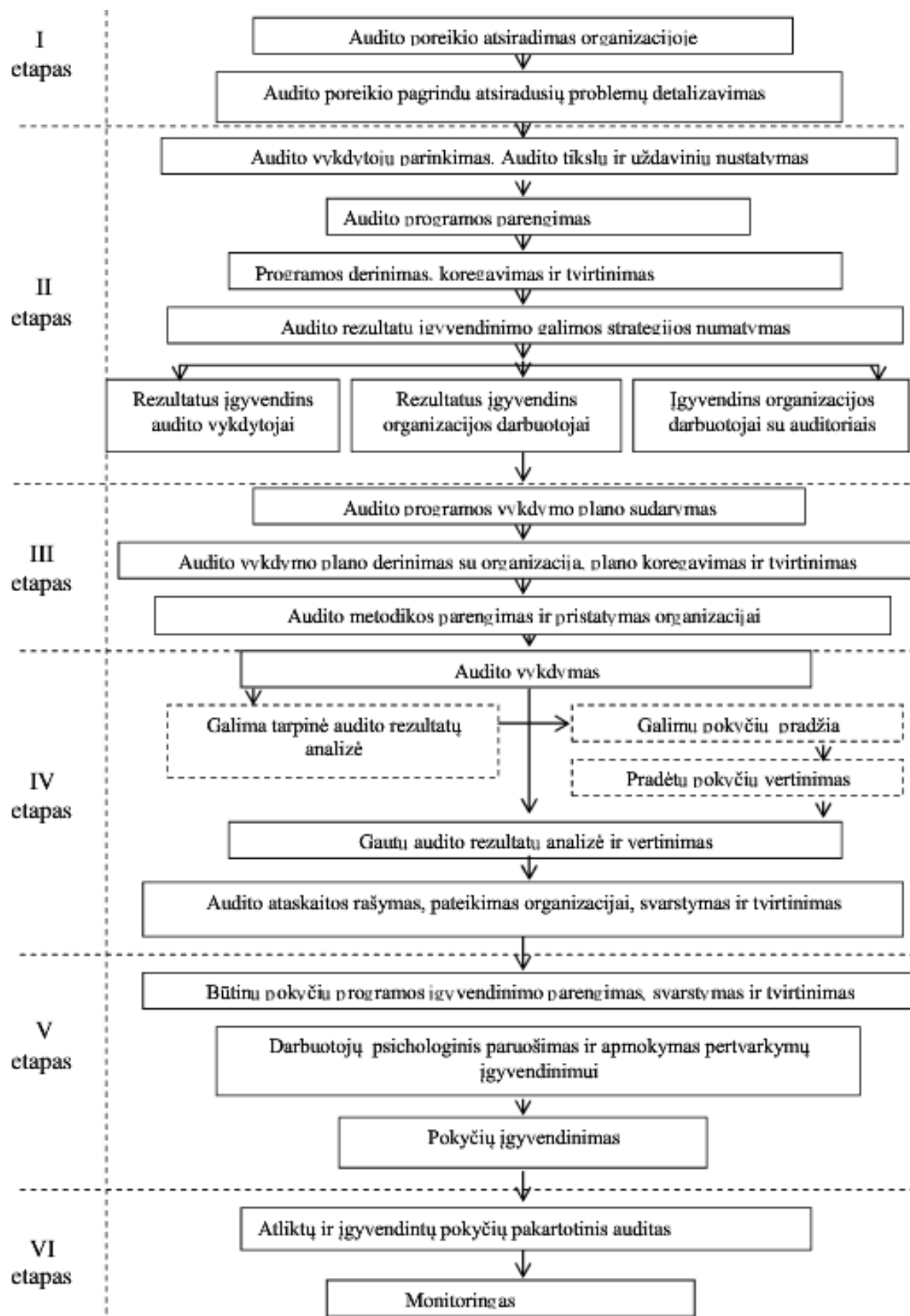
2. *Atitinkamos audito procedūros* (testų atlikimas, vidinės kontrolės įvertinimas, audito plano koregavimas);

3. *Nepriklausomos testavimo procedūros* (operacijų atlikimas ir rezultatų įvertinimas);

4. *Išvados formulavimas ir veikla sudarant ataskaitą*;

5. *Nenutrūkstama veikla*.

Pateikęs šį amerikiečių modelį, Oržekauskas (2012) pabrėžia, kad įgyvendinant veiklos auditą verslo organizacijose yra labai svarbu akcentuoti, kad pirmajame etape, plano ir programos sudarymas turi būti atliekamas atsižvelgiant į užsakovo norus. Taip pat išskirtinai svarbi yra penktoji šio modelio dalis, tai nenutrūkstama veikla, autorius pabrėžia, kad labai svarbu ne tik surasti veiklos trūkumus, bet juos ir pašalinti, arba dar kitaip įgyvendinti atlikto veiklos audito gautus rezultatus ir nustatytus trūkumus pašalinti, o nenutrūkstama veikla, pakartotini auditai, garantuoja ankstesnių atliktų veiklos auditų gautų rezultatų įgyvendinimą (žr. 5 pav.). Taip pat Oržekauskas (2012) teigia, kad norint efektyviai ir kokybiškai atlikti valdymo ir veiklos auditą, yra labai svarbu turėti išsamią ir tinkamai pagrįstą audito atlikimo metodiką. Tokios metodikos pagrindu autorius pateikia detalizuotą, šešių etapų audito vykdymo modelį.



5 pav. Valdymo ir veiklos audito vykdymo modelis (Oržekauskas, 2012)



### **2.1.1. Statybinių organizacijų valdymo administravimo ir veiklos audito galimybės**

Kalbant apie valdymo, administravimo ir veiklos auditą, dažnai literatūroje susiduriame su pavadinimu – ekonominio naudingumo auditas. Anksčiau pateiktoje literatūros analizėje apie auditą matoma, kad tai audito rūšis, kai pats auditorius daugiau savo dėmesio nukreipia įmonės valdymo ir dabartinei esamai įmonės būklės kokybinei analizei. Atliekant veiklos auditą yra tikrinamas veiklos efektyvumas, ekonomiškumas ir produktyvumas ar, kitaip tariant, veiksmingumas. Labai dažnai yra įvertinamos naudojamos kontrolės sistemos, jų efektyvumas. Taip pat veiklos audito metu įvertinami jau galutiniai veiklos rezultatai, tokie kaip: pajamos, išlaidos ir patirti nuostoliai, dar nustatoma, kaip įmonėje buvo naudojami visų rūšių ištekliai, tai yra atskleidžiama jų netinkamo panaudojimo priežastys.

Atliekant veiklos auditą yra ieškoma įvairiausių būdų produkcijos didinimui, šiuo atveju produktu laikomas naujas įgyvendintas statybos objektas. Taip pat ieškoma galimybių padidinti kokybei, parengiami, nagrinėjami alternatyviniai sprendimai veiklos efektyvumui didinti. (Mackevičius, Daujotaitė, 2011).

Veiklos audito pagrindinė galimybė tiek statybų, tiek kitoje verslo veikloje yra patikrinti visos įmonės ar jos padalinių veiklą, o galutiniame variante – pateikti rekomendacijas veiklai tobulinti. Šiuo atveju statybinėje organizacijoje, atliekant veiklos auditą, būtų patikrinta statybos įmonės ar statybos padalinio veikla, nustatomi trūkumai, pertekliniai, neefektyvūs veiksmai ar veiklos. Pateikiamos rekomendacijos, kaip visas problemas reikėtų išspręsti organizacijai naudingiausiu būdu, kad būtų pasiektas norimas rezultatas ir nenukrypstama nuo organizacijos keliamų tikslų.

Labai svarbu, kad valdymo, administravimo ir veiklos auditas būtų atliktas laiku ir būtų galima ištaisyti pasiektus nuokrypius, nepatiriant didelio nuostolio.

Statybinėse organizacijose valdymas ir administravimas nėra kiek mažiau svarbus negu veiklos organizavimas, todėl labai svarbu ne tik veiklos, bet ir valdymo, administravimo auditas, kuris suteiktų galimybę patikrinti visus valdymo ir administravimo trūkumus, susijusius su vadovavimu, organizacijos struktūros, personalo valdymu, funkcijų pasiskirstymu ir kitais procesais, kurie vyksta organizacijos valdyme ir administravime (Oržekauskas, 2012).

Valdymo ir administravimo audito pagrindinė užduotis ir yra susijusi su personalo veiksmų tikrinimu, atlikus valdymo ir administravimo auditą pateikiama ataskaita apie valdymo būklę (Oržekauskas, 2012). Nuo to, kaip yra valdoma įmonė, stipriai susijęs ir veiklos organizavimo procesas. Jeigu įmonė valdoma naudojant neracionalius valdymo būdus, naudoja netinkamą organizacijai nepritaikytą strategiją, ar vadovas nėra apibrėžęs pareigų bei atsakomybių, tai sukelia dideles problemas veiklos organizavimui. Todėl veiklos ir administravimo audito galimybės statybinėje organizacijoje labai didelės, o atlikus šį patikrinimą, galima pasiekti ženklių permainų, neliečiant veiklos organizavimo proceso.

Įvairių organizacijų veiklai valdymo, administravimo ir veiklos auditas yra galimybė apsaugoti nuo per didelio resursų naudojimo, panaikinti neteisingų tikslų siekimo metodus ir t.t. Todėl ir statybinės veiklos organizacijos yra ne išimtis, kuriose yra daugybė įvairių procesų, kurie reikalauja audito, norint tinkamai įvertinti esamą situaciją organizacijoje.

Atliekant valdymo ir veiklos auditą, nagrinėjamas valdymo organizavimas ir jo efektyvumas. Jo metu vertinami galutiniai veiklos rezultatai, tai yra pajamos, išlaidos ir nuostoliai. Taip pat yra nustatoma, ar efektyviai buvo naudojami visų rūšių ištekliai (atskleidžiamas neracionalios naudojimo priežastys), ieškoma būdų produkcijos gamybai didinti bei kokybei gerinti, parengiant ir nagrinėjant alternatyvinius sprendimus veiklos efektyvumui didinti (Mackevičius 1994).

Labai svarbus valdymo ir veiklos auditas statybinės veiklos organizacijose, kurių veiklos procesai apima labai daug skirtingų mažesnių procesų ir dažnai jie yra neefektyviai atliekami, tai naudojamos medžiagos, jų paskirstymas, darbo jėgos perteklius ir kt. problemos.

Kadangi pagrindiniai veiklos vertinimo kriterijai yra iš 3E koncepcijos, apimančios: ekonomiškumą (angl. Economy), efektyvumą (angl. Effectiveness) ir veiksmingumą (angl. Efficiency), labai svarbu jas išskirti ir apibūdinti kiekvieno kriterijaus paskirtį valdymo ir veiklos audite.

3E koncepcija – tai iš trijų veiklos vertinimo kriterijų sudaryta koncepcija, visi kriterijai tarpusavyje susirišantys ir panašūs, tačiau atlieka savo funkciją (Puškorius, 2002).

Šios koncepcijos dalys yra išdėstytos hierarchijos principu. Apačioje yra nurodomas ekonomiškumas, kuris apibūdinamas kaip minimaliausių išteklių panaudojimas gaminant.

Tuomet atsiranda efektyvumas, suvokiamas kaip santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų išteklių kompleksiniam rezultatui gauti. Sunku šį kriterijų apskaičiuoti kiekybiškai, taip pat ir paneigti, kad jis nėra svarbiausia koncepcijos dalis.

Tačiau veiksmingumas vis tiek atsiranda aukščiausioje piramidės dalyje. Jis apibrėžiamas, kaip nustatytų tikslų įgyvendinimo lygis, panaudojus tam tikrą išteklių kiekį. Šį kriterijų sunkiausia išmatuoti, todėl jis dažniausiai priskiriamas subjektyviems vertinimams.

Taigi valdymo ir veiklos auditas skatina audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti ekonomiškumui, efektyvumui ir rezultatyvumui. Jam nurodomi būdai, kaip galima atlikti tobulinimus, leidžiančius sutaupyti lėšų, sumažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius ir organizacinius procesus bei siekti savo tikslų. Spartus organizacijų vystymasis skatina jas taikyti naujus valdymo metodus bei keisti požiūrį į įmonės vidaus kontrolę, kurios organizavimo ir palaikymo problematika yra ypač aktuali Lietuvos įmonėms. Kai kurių autorių teigimu (Kanapickienė, Razmutė, 2009) efektyvi vidaus kontrolės sistema kartu su tinkamai atliktu valdymo ir veiklos auditu yra vienas iš esminių įmonės valdymo instrumentų, kuris šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis sudaro prielaidas pasiekti konkurencinį organizacijos pranašumą prieš kitas organizacijas.

Vienas iš pavyzdžių, kokių rekomendacijų galima pasiekti atlikus organizacijos veiklos auditą, gali būti pavyzdžiui toks, kad, atlikus veiklos auditą, nustatyta ir pateikta rekomendacijoje pakeisti darbų organizavimo principus, naudojamus įmonėje. Pateikiamas sprendimo būdas, pavyzdžiui, norint išspręsti per didelės darbų įvairovės procese, reikia giminingus procesus sujungti į vieną ciklą arba organizuoti darbus nuosekliau būdu, kas padės sutaupyti išteklius, tačiau statybos proceso trukmė bus ilgesnė, nei darbus organizuojant lygiagrečiu būdu. Tačiau šiuo būdu ištekliai maksimalūs, todėl labai svarbu gautus audito rezultatus panaudoti kiek įmanoma racionaliau, pasiekiant bendro geriausio rezultato, bet ne vieno proceso, sakykime, užbaigsime darbus greičiau lygiagrečiu būdu organizuojant darbus, bet ar tai patenkins organizacijos tikslus, jeigu jie nukreipti į kaštų taupymą.

Todėl kaip ir kitų veiklų įmonėse, taip ir statybinės veiklos įmonėse, turi vykti viskas sistemingai ir nesiekti mažo tarp procesinio rezultato, nes nuo to gali nukentėti bendras siekiamas rezultatas, vienas didesnius kaštus naudojantis procesas arba daugiau laiko užtrunkantis procesas yra geriau negu nepasiekiami bendri organizacijos nustatyti tikslai.

Apibendrinant valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo auditą bei jo galimybes statybinėms organizacijoms, galima teigti, kad nėra tokios veiklos organizacijų, kuriose valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo auditas nesukurtų efektyvumo, taip pat nebūtų galimybės panaudoti gautų rekomendacijų, ar pasinaudoti pateikiama ataskaita apie nustatytas problemas.

Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo audito pagrindinis tikslas yra patikrinti ir nustatyti tiek valdymo, administravimo, tiek ir veiklos organizavimo trūkumus, problemas, neefektyviai naudojamus organizacijos išteklius, darbo jėgą ir kt. Todėl tai pirmas procesas, kurį organizacija turi atlikti prieš optimizavimą, galima įvardinti tai kaip pirmąjį optimizavimo užduotį – atlikti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo auditą.

Todėl ateityje pagal gautas audito rekomendacijas ar ataskaitas jau galimas kitas procesas, vedantis prie efektyvios, konkurencingos, pranašios įmonės įvaizdžio, yra būtent visų nustatytų trūkumų, problemų pašalinimas, tai valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimas.

Organizacijų optimizavimo galima pasiekti naudojant įvairias valdymo, vadybos sistemas, funkcijas, kurios padeda išspręsti tiek valdymo, administravimo, tiek ir veiklos organizavimo problemas. Taip pat labai tikslinga, norint optimizuoti įmonės valdymą, administravimą, veiklos organizavimą, naudoti logistikos sprendimus, kurie padės pasiekti norimų organizacijos tikslų efektyviausiai.

## **2.2. Logistikos sistemų taikymas ir naudingumas verslo veiklos efektyvumui**

Pastaraisiais dešimtmečiais nuolatinė konkurencinė kova tarp organizacijų, priverčia nuolat tobulinti verslo strategiją, surasti naujų būdų minimaliomis sąnaudomis maksimaliai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų rinkoje ir įgyvendinti verslo tikslus nuo tiekėjo iki galutinio vartotojo.

Nei viena organizacija nepajėgi kontroliuoti visų išteklų, kurie jai yra reikalingi geram verslui vykdyti. Šioje vietoje atsiranda svarbi sąvoka „tiekimo grandinės valdymas“, kuri apima prekių ir paslaugų įsigijimą ir yra labai susijusi su logistika. Tiekimo grandinės valdymas yra strateginio planavimo įrankis, kuris naudojamas padidinti vartotojų pasitenkinimą, kas šiai dienai konkurencinėje aplinkoje yra labai svarbus veiksnys, kuris taip pat didina organizacijos pelningumo didėjimą (Beniušienė, Stankevičienė 2007).

Kiti autoriai teigia, kad tiekimo grandinės valdymas, tai kaip pagrindinis verslo procesas, kuriame reikia atkreipti dėmesį į įėjimo, išėjimo ir vidinę logistikos svarbą organizacijai (Zacharia, Mentzen, 2004).

Tiekimo grandinės valdymas labai dažnai apibūdinamas kaip lemtingas veiksnys siekiant konkurencingumo pranašumo. Cristopher`is ir Pech`as (2003) teigia, kad bendrosios organizacijos išlaidos ir klientų aptarnavimas yra stipriai veikiami tiekimo grandinės struktūros ir jos koordinavimo efektyvumo.

Žemiau (žr. 6 pav.) pateikiama lentelė, kurioje aprašytos visos tiekimo grandinės operacijos ir pateiktas jų apibūdinimas.

Tiekimo grandinės operacijos	Apibūdinimas
PLANAVIMAS	Procesas, kuris subalansuoja pasiūlą ir paklausą: reikalingiausių tuo metu atitinkamų išteklių paieškos ir pristatymo reikalavimai
IŠTEKLIŲ PAIEŠKA	Procesas, kuris pasirūpina reikiamomis žaliavomis ir paslaugomis, kad būtų pasiruošta esamai ar tik laukiamai paklausai
GAMYBA	Procesas, kuris transformuoja produktus į galutinį lygį, t. y. paklausos patenkinimą
PRISTATYMAS	Procesas, kuris teikia galutinį produktą esamai paklausai, naudodamasis užsakymų, transportavimo ir paskirstymo valdymu
GRAŽINIMAS	Procesas, susijęs su dėl kokių nors priežasčių grąžinama produkcija

### 6 pav. Logistikos vaidmuo tiekimo grandinės procese (Murphy, Wood, 2004)

Laikui bėgant, įmonės strateginiu uždaviniu tampa visapusiškas vartotojų poreikių tenkinimas, kuris ima keisti anksčiau organizacijoms pagrindiniu buvusį gamybinių sąnaudų ir kainų mažinimą. Verslas tampa visuotinesnis, labiau integruotas, verslo partnerių ryšys stiprėja, vis glaudžiau versle susipina ekonominiai, politiniai, socialiniai procesai, į kuriuos reikia atsižvelgti prognozuojant rinkos pokyčius, siekiant sėkmingos organizacijų veiklos.

Šiuolaikinis socialinės ir ekonominės plėtros procesas parodo naujas organizacijų problemas ir, kad iškilusių problemų spręsti senais metodais, apimančiais tik įmonės aplinką, negalima. Problemą sprendžiant turi būti atsižvelgiama į organizacijos ryšius ir tarpusavio priklausomybę, ką ir formuoja šiuolaikinė logistikos koncepcija. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą apie logistiką, dažniausiai kalbama tik kaip apie ūkio procesą, kuris apima įmonės transportavimo, sandėliavimo, atsargų valdymo, krovinių apdorojimą sandėliuose, įpakavimą ir panašius veiksmus.

**Logistika** – kelių veiklos sričių, kurių tikslai yra užtikrinti žaliavų, materialijų išteklių ir produkcijos planavimą, gamybą, kontrolę, efektyvų judėjimą iš gamybos taško į vartotojo tašką tarpusavio sąveika, o logistinė veikla – tai tarpusavyje susietų procesų visuma, kaip teigia Palšaitis (2010). Ji ir išskiria operatyvų logistikos uždavinį – tai žaliavų, nebaigtos ir baigtos produkcijos minimalių atsargų geografinį išdėstymą organizuojant procesą taip, kad būtų patenkinami klientų poreikiai per kiek įmanoma trumpesnę laiką, o bendras logistikos uždavinys – palaikyti priimtina klientų aptarnavimo lygį mažiausiomis bendrosiomis sąnaudomis.

Mingaila (2001) **logistiką** apibūdina kaip procesą, kurio metu siekiama įmonės tikslų, panaudojant optimalius organizacijos resursus (medžiagas, lėšas), užtikrinant tinkamą veiksmų visumą atliktos produkcijos paskirstymu.

Kadangi logistika mokslinėje literatūroje apibrėžiama skirtingai, labai svarbu išskirti, kad kalbama apie verslo logistiką, kurią Minalga (2009) suskirsto į tris pagrindines logistikos sampratos grupes:

- Pirmoji grupė apibrėžimų, kurioje kalbama, kad logistiką sudaro materialieji srautai ir jų valdymas;
- Antroji logistikos apibrėžimų grupė yra sudaryta iš apibrėžimų, kuriuose logistika pateikiama kaip ekonominių žinių sritis;
- Trečioji grupė apibrėžimų yra susijusi ir apibūdinama kaip logistikos procesų valdymas, įmonės funkcinės veiklos filosofija, kuri yra nukreipta į pelno didinimą.

Šiuolaikiniame versle, kuriame yra integruotas materialijų ir informacinių srautų valdymo procesas, skiriamas patenkinti vartotojų poreikius su mažiausiomis bendrosiomis išlaidomis, aukščiausia kokybe. Šis procesas apima visas ūkines veiklos sritis, tai: tiekimo šaltinius, žaliavų įsigijimą, produktų gamybą, paskirstymą ir pateikimą galutiniam vartotojui.

Sližienė ir Zaukas (2013) apibendrinę mokslinėje literatūroje pateiktus logistikos apibrėžimus, išskiria pagrindinius logistikos dalykus: 1) logistika, tai kryptingas ūkininkavimas, kuris pasireiškia materialijų srautų valdymu gamybos ir apyvartos sferose; 2) logistika, tai tarpdalykinė mokslinė kryptis, tiesiogiai susijusi su naujų galimybių paieška didinant materialinių srautų efektyvumą.

Palšaitis (2010) apibrėžia verslo logistikos tikslą: planuoti, koordinuoti visų organizacijų veiklos sritis, siekiant aukšto vartotojų aptarnavimo lygio ir aukštos kokybės pačia mažiausia kaina ir mažiausiomis išlaidomis. Taip pat užtikrinti tinkamos kokybės reikiamo produkto kiekio pagaminimą, paskirstymą ir pristatymą į tam tikrą vietą reikiamu laiku, įmonei gaunant didžiausią pelną.

Dar antikos laikais logistika buvo apibūdinama ir susieta su matematine logika, o 1904 m. Ženevoje buvo paskelbtas logistikos pavadinimas, taip pat XX a. pradžioje išleista knyga „Transporto logistika“, pagal kurią buvo sukurti kariuomenės pervežimo modeliai, kuriuose nagrinėjami kariuomenės aprūpinimo ir tiekimo klausimai. Atsiradusi logistika buvo siejama su karine veikla, kuri

skirta aprūpinti kariuomenę, ją išdėstyti ir transportuoti. Vėliau imta kalbėti apie logistiką, kaip procesą susijusį su aprūpinimu, tiekimu, įrengimų eksploatacija, personalo judėjimu, paslaugų tiekimu ir t.t. Žinoma, karinė ir verslo logistika skiriasi tiek savo paskirtimi, tiek tikslais, tačiau nuo karinės logistikos ir imta taikyti logistikos sistemą versle.

Šiuolaikinėje pasaulio teoretikų mokslinėje literatūroje pabrėžiama logistikos metodologinė prasmė, kuria remiantis logistika pasitelkiama kaip galimybė spręsti konkrečius uždavinius įmonėse. Didžiausią įtaką logistikos mokslo raidai padarė atsiradusi sistemų teorija, kuria remiantis buvo įrodyta, kad koncentruojant dėmesį tik į vieną kompleksinės veiklos sritį, neįmanoma gauti gero rezultato ir kompromisų teorijos, pagal kurią didžiausias bendras logistikos procesų efektas pasiekiamas kompromisų dėka.

Susidaręs požiūris į logistiką ėmė keistis jau prieš daugiau nei tris dešimtmečius, kada buvo pradėtas vartoti pramoninės logistikos terminas, kuris pažymi logistikos galimybes praktiškai jas taikyti ekonomikoje. Dar vėliau autoriai analizavo visą logistikos grandinę apimančių vertės kūrimo procesų sudėtį, kas suteikė naują požiūrį į logistiką, imta pabrėžti ne kaip kurių operacijų ir funkcijų koordinavimą, o tam tikrų srautų (materialinių, informacinių ir kitų), kaip vientiso proceso valdymą.

Kalbant apie naująjį požiūrį į logistiką, atsiranda poreikis kalbėti apie logistikos sistemą. Šios sistemos pagrindiniai uždaviniai yra gaminti aukštos kokybės produkciją, užtikrinti efektyvų turimų įrenginių bei plotų išnaudojimą, tobulinti darbo organizavimo metodiką.

Kvedaravičius (2006) teigia, kad elementai, iš kurių organizacijoje sudaryta logistikos sistema atskirai neįsisiekia norimo rezultato, nes būtent logistikos sistemos, kaip bendro proceso, ypatumai atsiranda tik esant bendram elementų veikimui, o ne dėl sistemoje esančių elementų. Sugriovus sistemą, prarandamos pagrindinės jos savybės.

Šis susidaręs naujas požiūris ir nurodo, kad logistikos sistema, turi būti vieninga sistema, o ne atskirų elementų dalis, kuri padėtų organizacijai siekti bendro tikslo, naudojant visos sistemos maksimalų efektyvumą arba optimalių sąnaudų ir gaunamų rezultatų santykį.

Egzistuoja įvairių veiklų organizacijos, o logistikos sistemos apima visus organizacijos procesus, veiksmus, todėl būtina logistikos sistemos elementus pritaikyti individualiai kiekvienos veiklos organizacijai.

Logistikos sistemos elementų yra labai daug, tačiau nebūtinai visi elementai bus panaudoti organizacijos logistikos sistemoje. Logistikos sistemos elementai, kitaip dar vadinami veiklos rūšimis, yra skirstomi į pagrindinius ir pagalbinius elementus.

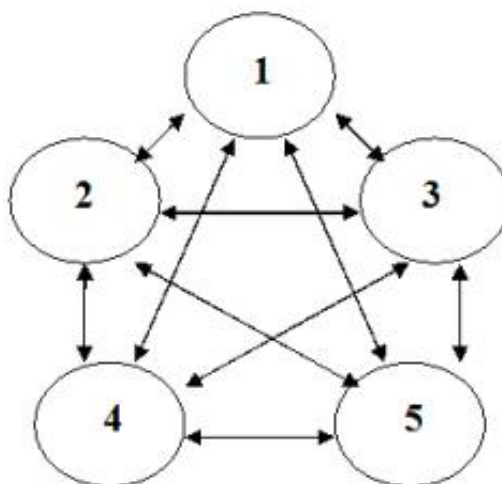
Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas (2013) išskiria tokias pagrindines ir pagalbines logistinės sistemos veiklos rūšis (žr. 4 lent.):

**4 lentelė. Logistinės sistemos veiklos rūšys ( sudaryta pagal Šaltinį: Gamybos logistika, Gamybos vadyba. Zinkevičiūtė ir Vasiliauskas, 2013)**

<b><u>Pagrindinės logistinės sistemos veiklos rūšys:</u></b>
<i>Vartotojo aptarnavimo politika ir standartai</i> (ši veikla tai lyg užtikrinimas, kad kliento poreikiai būtų patenkinti ir kiek įmanoma mažesnėmis sąnaudomis);
<i>Užsakymų tvarkymas</i> (susijęs sus veiklų ir veiksmų valdymu, taip pat skirstomas į tris grupes: 1) operatyvumas – užsakymo priėmimas ir koregavimas; 2) komunikacijos – bendravimas dėl tinkamo užsakymo įvykdymo, įsivėlusių klaidų ištaisymu; 3) finansinių ir apskaitos – sąskaitų apmokėjimas, atliktų veiklų ir jų sąnaudų apskaita);
<i>Atsargų valdymas</i> (tai labai svarbi logistinės sistemos veikla atsakinga už reikiamų produktų tiekimą pagal kliento pageidavimus, bet iš kitos pusės tai priežiūra, kad nebūtų pertekliaus, nes investuoti pinigai, negali būti panaudoti kitur, todėl labai svarbu tinkamai kontroliuoti atsargas, kas užtikrintų klientų tinkamą aptarnavimą ir reikiamą įmonės finansinę būklę);
<i>Transportavimas</i> (viena iš svarbiausių veiklų, kuri suteikia vietos ir laiko vertę produkcijai, taip pat užtikrina produktų judėjimą iš gamybos į vartotojo vietą. Turi būti skiriama daug dėmesio, nes labai dažnai įmonėse ši veikla sunaudoja daugiausia kaštų);
<i>Sandėliavimas ir saugojimas</i> (veikla susijusi su atsargomis, laikyti ir išlaikyti jas reikalingos erdvės valdymu. Šioje veikloje išsprendžiami dažnai kylantys klausimai apie patalų nuomą, jų planavimą, atsargų saugumą, išlaikymą ir kt.);
<b><u>Pagalbinės logistinės sistemos veiklos rūšys:</u></b>
<i>Informacijos apdorojimas ir tvarkymas</i> (veikla nuo kurios priklauso verslo sėkmė, konkurencingumas);
<i>Paklausos prognozavimas</i> (veikla susijusi su gaminių poreikio prognozavimu);
<i>Gamybos ir sandėlių vietų parinkimas</i> (logistinės sistemos veikla, kuri susijusi su gamyklų, sandėlių vietų parinkimu įmonės poreikiams);
<i>Medžiagų tvarkymas</i> (gamyboje naudojamų žaliavų, nebaigtos produkcijos judėjimas);
<i>Aprūpinimas</i> (veikla susijusi medžiagų įsigijimu, tinkamos tiekimo šaltinių išdėstymu, suderintais tiekimo terminais);
<i>Aptarnavimas po sandorio</i> (produkto priežiūra, garantinis aptarnavimas, kliento konsultavimas po gaminio pristatymo klientui);
<i>Pakavimas</i> (logistinė sistemos veikla atliekanti produkcijos pakavimo procesą, taip pat skirstoma į dvi funkcijas: prekybinis pakavimas – tai, kaip gaminys pakuojamas norint gražiai jį pateikti, ar marketingo tikslais, logistinis pakavimas – tai gaminio apsauga nuo galimybės jį pažeisti sandėliuojant ar transportuojant);

**Gamybos atliekų tvarkymas bei brokuotų produktų grąžinimas** (daugeliui pramonės šakų tai atvirkštinės logistikos veikla, kuri apima prekės taisymo, pakeitimo ar perdirbimo ir grąžinimo procesus, dažnai kainuojanti didelius pinigus).

Pritaikius logistikos sistemos veiklas ar elementus, organizacijoje yra kuriamas logistikos sistemos modelis, kurio pavyzdys pateikiamas (žr. 7 pav.), kaip standartinis organizacijos logistikos modelis, leidžiantis suvokti, kaip organizacijoje svarbu, kad procesai logistikos sistemoje būtų pritaikyti pagal esamą situaciją ir norimus optimizuoti procesus. Modelyje pateikiama klientų aptarnavimo, atsargų valdymo, užsakymo atlikimo, transportavimo ir sandėliavimo logistikos sistemos elementai. Taip pat pateikiama, kaip šių procesų įgyvendinimas (sistemos vientisumas) tarpusavyje susijęs. Pagal pateiktą modelį, galima tik patvirtinti anksčiau analizuotą teoriją, kad kiekvienas sistemos elementas atskirai veikti negali, ir kiekvieno elemento – proceso įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo visų sistemoje esančių logistikos sistemos elementų.



1 – Klientų aptarnavimas; 2 – Atsargų valdymas; 3 – Užsakymo atlikimas; 4 – Transportavimas; 5 – Sandėliavimas

**7 pav. Logistikos sistemos modelis. (Židonis, 2002)**

Taip pat labai svarbus paminėti bendrųjų sąnaudų sąvoką, kalbant apie logistikos sistemą.

**Bendrųjų sąnaudų sąvoka.** Tradiciškai formuluojama bendrųjų sąnaudų sąvoka pripažįsta, kad laiko ir vietos naudingumo kaina logistinėje sistemoje yra mažinama, stengiantis mažinti įvairių tos sistemos komponentų sąnaudas ir kad susitelkimas į vienintelio komponento sąnaudų mažinimą, gali padidinti visas sistemos sąnaudas, jeigu nebus į visus tarpusavyje susijusių sistemos komponentus žvelgiama kaip į visumą.

Apibendrinant autorių logistikos sampratas, galima teigti, kad logistika, tai praktinės ir mokslinės veiklos sritis, kuri apima įvairius materialinius srautus, ypač prekių judėjimo ir prekybinių organizacijų



veiklos klausimus, planavimo, įgyvendinimo ir kontroliavimo procesus. Logistiką galima apibūdinti, kaip strategišką pirkimų valdymą, kuris labai aktualus įmonėse, kuriose veiklos rezultatai priklauso nuo sėkmingo ir gerai organizuoto gamybinio proceso, kuris susideda iš to, kaip organizacija vykdo žaliavų įsigijimo, pristatymo įmonei veiksmus, kaip yra stengiamasi optimizuoti gamybos procesą, kaip yra pristatoma produkcija vartotojui, dalinamasi, saugojama ir apdorojama informacija. Todėl norint prognozuoti, optimizuoti visą organizacijos veiklą, būtina įvertinti veikiančią logistikos sistemą organizacijoje.

### **2.2.1. Logistinių sprendimų taikymas statybinėse organizacijose**

Logistikos sprendimų taikymas statybinėse organizacijose Lietuvoje yra gana naujas ir mažai analizuotas būdas, kuris padeda optimizuoti įvairius statybos proceso veiksmus.

Statybos procesas yra siejamas su šiais logistikos elementais:

- Tiekimo logistika;
- Sandėliavimo logistika;
- Gamybos logistika;
- Transporto logistika;
- Informacinė logistika;
- Atsargų logistika;
- Atvirkštinė logistika.

Visi šie elementai padeda optimizuoti statybos procesą būtent per logistiką.

Statybos procesas yra pagrįstas bendra žmonių veikla, darbas turi būti organizuotas tam tikru būdu. Racionaleresnio darbo organizavimas turi labai didelę svarbą, reikšmę plėtojant statybos ekonomiką ir siekiant kuo didesnio veiklos efektyvumo. Statybos procesas ir jo organizavimas bei techniniai procesai nuolat tobulėja. Todėl statybinės organizacijos jau nebegali nustebinti užsakovo minimaliais sprendimais arba normaliais, priimtinais sutarties įgyvendinimo terminais. Norint klientui pasiūlyti kažką naujo, ar peržengti savo nusistovėjusias galimybes, įmonės turi imtis naujovių, keisti veiklos organizavimą. Šiam tikslui pasiekti labai naudinga įmonėje taikyti logistinius sprendimus, sistemas, kas padės pasiekti efektyvaus rezultato, sutaupant įmonės valdymo, administravimo ir veiklos kaštus.

Logistiniai sprendimai statybinėse organizacijose šiuo metu yra pagrindinis sėkmės garantas, kuris užtikrins tiek įmonės vidinių procesų efektyvumą, tiek konkurencingumą tarp esamų rinkoje, taip pat suteiks galimybę pasiūlyti klientui patogesnę projekto įgyvendinimo laiką mažesniais kaštais.

Anksčiau analizuotoje teorijoje pateikiama, jog logistikos sistemos pagrindinė funkcija, pasiekti geriausių organizacijos tikslų, panaudojant minimaliausius organizacijos turimus išteklius nenusižengiant ir pasiekiant aukščiausios kokybės, panaudojus visus reikiamus veiksmus.

Ši funkcija leidžia logistikos sistemą taikyti bet kokios veiklos organizacijose, nepriklausomai nuo to, ar organizacija atlieka produktų gamybą, ar paslaugų teikimą. Šiuo atveju yra aktualu pateikti galimybes, kurios leidžia pritaikyti logistinius sprendimus statybinės veiklos organizacijose.

Todėl prieš kalbant apie logistinių sprendimų taikymą statybinėse organizacijose ir jų naudą, labai svarbu apibrėžti patį statybos procesą, kad būtų galima aiškiau suvokti, kaip logistikos taikymas gali turėti apčiuopiamą naudą panaudojus ir pritaikius logistinius sprendimus statybinėse organizacijose.

Detmers`as (2003) statybos procesą apibrėžia, kaip rezultatų pateikimą arba objekto pasikeitimą, kurį sąlygoja eilė logiškai tarpusavyje susietų veiklų.

Statybos procesas tarpusavyje susijusių logiškai pagrįstų veiksmų ir efektyvaus valdymo, įgyvendinant racionalius (optimalius) projektinius sprendimus. Statybos proceso galutinis rezultatas – statinys arba pastatas, kuriame yra visa reikalinga įranga ir kuris gali būti naudojamas pagal paskirtį, kaip teigia Juodis (2005).

Statybos proceso organizavime išskiriamas: užsakymas – statybos užsakymas — medžiagų užsakymas – sandėliavimas – statyba – transportavimas – medžiagos ir atsiskaitymo dokumentų pateikimas klientams.

Cook`as (2004) pastebi nuolatinį statybos proceso kitimą dėl techninio vystymosi, organizacinių ir teisinių pokyčių. Kadangi statybos proceso pagrindinis tikslas yra statyti aukštos kokybės, funkcionalumo, technikos, aplinkos ir veiklos prasme pastatus, per iš anksto suderintą laiką ir dažniausiai už iš anksto suderintus pinigus, todėl norint pasiekti šį rezultatą reikia:

- gerų sugebėjimų visoje vertės kūrimo grandinėje;
- bendradarbiavimo tarp visų statybos proceso dalyvių;
- konkrečiai apibrėžtų visų procese dalyvaujančių atsakomybių;
- projekto valdymu užsiimantys asmenys turi susitelkti ties „taupia“ gamyba bei biurokratijos ir formalumų mažinimu.

Būtent šiuos kriterijus reikalingus statybinės organizacijos sėkmei ir geram darbui pasiekti galima pasitelkti statybų logistiką.

Bargstaedt`as (2005) **šiuolaikinę logistiką** statyboje apibrėžia, kaip žmonių, gamybos šakų, organizacijų tarpusavio veiksmų suderinimą ir laiku veiklos informacijų aprūpinimą, panaudojant naujausias informacines technologijas ir komunikacijos tikslus.

P. Oržekauskas (2012) išskiria statybos logistikos teikiamus privalumus:

- Sumažina nepageidaujamas išlaidas;
- Užtikrina mažiausią atsargų ir jų trūkumo lygį;
- Garantuoja optimalų medžiagų / žaliavų aprūpinimą statybos vietoje;
- Užtikrina komunikacijos ir informacijos srautų efektyvumą tarp visų dalyvių;

- Optimaliai panaudojamos technologijos / mechanizmai statybos vietoje;
- Logistikos dėka gerėja kokybės ir laiko valdymas statybų vietoje;
- Efektyvus darbo jėgos paskirstymas ir panaudojimas;
- Ypač svarbus logistikos taikymas didelių objektų statybose.

Pagal pateiktus P. Oržekauskio (2012) statybos logistikos privalumus, galima juos pritaikyti kiekvienam logistikos elementui, kurie minėti anksčiau tekste. Visi logistikos elementai apima skirtingus statybos proceso veiksmus, tačiau poveikis yra jaučiamas bendram įmonės veiklos rezultatui, todėl kad logistikos elementus reikia taikyti kaip sistemingą procesą, kad būtų pasiektas didžiausias norimas poveikis.

Breyer`as (2003) pateikė statybos logistikos tikslą – tai visų esančių informacijų, žaliavų tiekimo, kainų kitimo visoje tiekimo grandinėje optimizavimas. Užsakovams priimtino proceso sukūrimas nuo pačių pradinių tiekėjų, žaliavų (produktų), aptarnavimo iki galutinio išvežimo.

Jang`as, Russell`as ir kt. (2003) pateikia dvi statybos logistikos funkcijas, tai tiekimo logistika ir statybviētės logistika (žr. 8 pav.). Tiekimo logistika apima gamybos darbų procesus, jiems priskiriami žaliavų tiekimas, pats tiekimo planavimas, taip pat žaliavų pristatymas, sandėlio kontrolė. Statybviētės logistika apima visus fizinius procesus, tai planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė vidiniame statybos procese, šiems procesams priskiriami visų statybos procese organizuojamų darbų kontrolė, statybviētės planai, veiksmų darbo procese eiliškumas ir jo priežiūra, taip pat kiti sprendimai, bei klausimai, susiję su statybos procesu, yra priskiriami statybviētės logistikai.



**8 pav. Statybų logistikos funkcijos (A project manager`s level of satisfaction in construction logistics. Canadian Journal of Civil Engineering, nr. 30, 6p, 2003)**

Statybos logistikoje labai daug galimybių optimizuoti veiklą kiekviename statybos procese, pradedant nuo užsakymo, baigiant atlikta paslauga ar pagamintu produktu – pastatu. Tačiau daugelis teoretikų kaip ir logistiką, taip ir statybų logistiką apibrėžia skirtingai, nustatant įvairius statybos logistikos tikslus ir uždavinius.

Zavadskas (2009) teigia, kad statybos logistika turi būti suvokiama, kaip užsakymų atlikimo procesas, planavimo, organizavimo, vykdymo naudojimas pačiame optimaliausiame lygyje. Statybų logistika apima visus proceso veiksmus, todėl nė vieno proceso negalima vykdyti be minėtų logistikos elementų.

Kaip vienas iš pavyzdžių, kaip gali būti optimizuojami procesai statybinėje organizacijoje pasitelkiant statybų logistikos sprendimus, yra transportavimas.

Pasak Kelpšienės ir Matusevičienės (2009), transportavimas į statybos aikštelę yra būtinas ir šiam procesui yra išleidžiami dideli kaštai, nors pasinaudojus logistiniais sprendimais, būtų galima sutaupyti įmonės išlaidas. Transportavimo veikla yra labai atsakingas procesas ir turi būti atliktas kokybiškai, tačiau ir kiek įmanoma mažesniais kaštais. Kelpšienė ir Matusevičienė (2009) pateikia šio proceso optimizavimo galimybę, sukurti sistemą, kuri leistų optimizuoti transporto priemonių valdymą savame autoparke. Viena iš jų – elektroniniu būdu kaupti duomenis planavimui ir transportavimui, tai padėtų programinei įranga. Taip pat yra pateikiama galimybė transportavimo paslaugą ir su juo susijusius administracinius klausimus perteikti kitai įmonei, tai yra pasamdyti vežėjus, tačiau iš karto pateikiamos ir prielaidos, kad šis pasirinktas variantas gali būti nuostolingas, nes įmonė bus priklausoma nuo tiekėjo, taip pat ir nuo galimai atliekamos paslaugos mažos kokybės.

Taigi apibendrinant logistikos galimybes statybinėse įmonėse, galima teigti, kad bet kuriame procese: transportavime, atsargų valdyme, atliekant statybos darbus ir kt., statybų logistika yra naudinga ir gali atnešti organizacijoje didelių pasikeitimų, kurie leis gauti didesnę pelną, pasiekti aukščiausios kokybės rezultatų, sutaupyti darbo jėgos bei optimizuoti laiko trukmę.

Statybų įmonėse, kaip ir kitų veiklų įmonėse, pačią svarbiausią vietą užima valdymas, administravimas, todėl šiuos procesus statybinėse įmonėse, pasitelkiant logistinius sprendimus, taip pat galima optimizuoti, kas pateikiama anksčiau analizuotoje teorijoje.

Labai svarbu suprasti, kad statybų logistika yra svarbus procesas ne tik didelėse organizacijose, kurios įgyvendina labai didelius užsakymus, bet ir mažosiose, kuriose statybos proceso įvairių veiksmų optimizavimas yra svarbiausias uždavinys, norint pasiekti didesnę rinkos dalį, sukaupiant pelną ir jį investuoti, pavyzdžiui, į plėtrą.

### **2.3. LEAN sistemos taikymo galimybės statybų versle**

Dar viena galimybė optimizuoti įvairių veiklų ir dydžių organizacijos valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą, tai įvairios sistemos, kurių pagrindinis uždavinys yra optimizuoti visus: tiek vadybinius, administracinius, tiek gamybinius, paslaugų tiekimo procesus, ir suteikti galimybę organizacijai pasiekti optimaliausio veiklos rezultato.

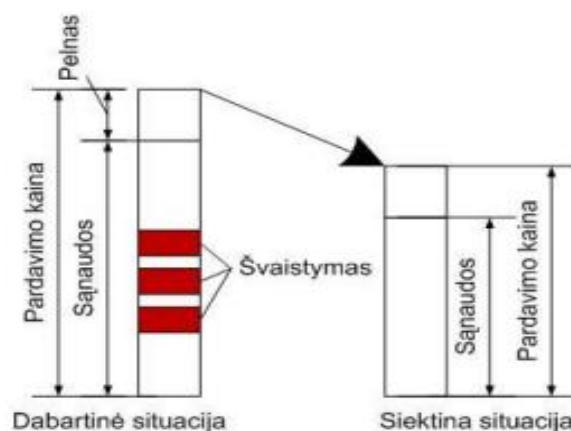
Šiandieninės Lietuvos gamybos ir paslaugų įmonės orientuojasi į *LEAN*, TOC (metodika, reikalaujanti analizuoti visą sistemą ieškant kertinių sistemos taškų, nes nuo kertinių sistemos taškų,

priklauso visos sistemos našumas), BSC (subalansuotų rodiklių sistema, kitaip strateginės veiklos valdymo priemonė, kuri skirta nuolatinei stebėsenai vykdyti) ir kt. vadybos procesus, kurie padeda optimizuoti ne tik vadybinius įmonės procesus, bet ir gamybinius, nustatyti ribines, vertės nekuriančias veiklas ir jas eliminuoti. Į šių sistemų įgyvendinimą įtraukiama ne tik organizacijos aukščiausia vadovybė, bet ir visi organizacijos darbuotojai, kurie yra įtraukiami į tobulinimo procesus ir teikia rekomendacijas, pasiūlymus, ką organizacijoje būtų galima patobulinti, siekiant didesnio efektyvumo.

*LEAN* dažniausiai įvardinama, kaip filosofija, kuri aiškinama kaip lankstus, taupus ir efektyvus verslo procesų valdymas. „Lean Enterprise Institute“ *LEAN* apibūdina kaip kompleksą koncepcijų, principų ir įrankių, naudojamų kurti prasmę, išnaudojant mažiausiai išteklių (Aukštuolienė, Girčys, 2014).

*LEAN* proceso įgyvendinimas susideda iš tokių pagrindinių etapų: nustatyti vertę kuriančius procesus, kiekvienam produktui sudaryti vertės grandinę ir pašalinti vertės nekuriančias veiklas, užtikrinti nenutrūkstamą vertės grandinės srautą, gaminti tik tada, kai klientas nori ir kiek nori, bei užtikrinti proceso tobulinimą (Mikulis, 2007).

*LEAN* sistemos nauda yra išreiškiama pateiktame 9 paveiksle, kuriame pateikta *LEAN* taikymo naudą verslui, kokie procesai turi būti optimizuoti, kokia organizacijoje dabartinė situacija ir siektina.



**9 pav. *LEAN* koncepcijos taikymo nauda verslui ( Macijauskytė ir Vasiliauskas, 2013)**

Pastaruosiu metu vis daugiau kalbama apie naują sujungtą verslo valdymo techniką, kuri leidžia dar efektyviau optimizuoti logistinius procesus, tai – *LEAN SIX SIGMA LOGISTICS*. Ilgainiui buvo susidariusi nuomonė, kad *LEAN* ir *SIX SIGMA* yra visiškai atskiros verslo optimizavimo programos ir bendrovės dažniausiai įsidedavo tik vieną iš dviejų, tačiau, laikui bėgant, per praktinius metodų panaudojimus, vis dažniau imama suprasti, kad šios dvi programos ne tik papildo viena kitą, bet ir tampa vientisa verslo procesų tobulinimo programa.

*SIX SIGMA* – tai šešių sigma metodas, kuris yra statistinės metodologijos pritaikymas verslo procesuose, siekiant pagerinti efektyvumą (vertę, produktyvumą). Sigma yra graikų raidė, kuri

naudojama žymėti standartinį nuokrypį. *SIX SIGMA* pagrindinis tikslas pašalinti bet kokias prielaidas dėl atliekų, kurių dažnai pasitaiko organizacijų procesuose.

Kaip teigia mokslininkai, *LEAN SIX SIGMA LOGISTICS* technika paremta švaistymų (materialinių atliekų, nereikalingų procesų, laiko ir kt.) šalinimui, išsiaiškinant ir sumažinant įvairius nuokrypius ir svyravimus atskiruose procesuose, taip didinant greitį ir produktų judėjimą tiekimo grandine.

Taupiosios gamybos, kaip ir iš jos kilusios taupiosios statybos (angliškai Lean construction), pagrindiniai tiriami veiksniai yra srautai ir pokyčiai. Pagal *LEAN* metodiką visus procesus galima paskirstyti į vertę kuriančias ir jos nekuriančias. Pagrindinis tikslas – vertės nekuriančių procesų eliminavimas (Gramauskas, 2012).

Vertės nekuriantys procesai dar vadinami atliekomis. Šis terminas pradėtas vartoti gamybos srityje nuo XX a. pradžios. Tai yra pagrindas *LEAN* gamybos ir statybos srityje (Gramauskas, 2012). Atliekos apibrėžiamos kaip turimų resursų naudojimas nekuriant vertės, tai yra nevykdant virsmo proceso (Gramauskas, 2012). Tokie resursų švaistymai apibrėžiami kaip nedidelės reikšmės problemomis, kurias nuolat siekiama sumažinti.

Šiuo analizuojamu atveju *LEAN* tikslas yra viso statybos proceso tobulinimas, gamybos sistemos palaikymas, švaistymų nustatymas, panaikinimas ir vertės kūrimas. Pokyčiai tai visi vertę kuriantys procesai, kurių metu įvyksta transformacija ir šie iš vienos medžiagos ar produkto virsta kitais, turinčiais didesnę vertę. Šie procesai priešingai nei atliekos, neša realią naudą užsakovui, o tai yra pagrindinis *LEAN* principas – pasiekti didžiausios vertės naudojant mažiausius resursus (Gramauskas, 2012).

Statybų veikla yra sudaryta iš daugybės įvairių procesų, tačiau jie yra nuolat pasikartojantys ir glaudžiai tarpusavyje susiję, kaip vientisas procesas. Visi statybos procesai pasižymi cikliškumu ir pasikartojimu, kaip teigia Dunlop`as ir D. Smith`as (2004).

*LEAN* principų diegimas statybos procesuose reikalauja detalios procesų ir jų operacijų analizės sujungiant visas suinteresuotas šalis, tai užsakovą, projektuotoją, rangovą ir tiekėją. *LEAN* turėtų būti pradėtas diegti į svarbiausią įmonių veiklą, tuomet teigiamas rezultatas būtų matomas greičiausiai ir daugelio žmonių (Gramauskas, 2012).

Kaip teigia J. Ochemen`as ir E. Robentisch`as (2010), įvertinus kiekvienos operacijos naudą galutinei vertei ir atsižvelgiant į darbų organizavimą, planavimą, tiekimo ir statybos valdymą, galima pasiekti didesnę vertę. *LEAN* principų taikymas statyboje gali gerokai sutrumpinti atliekamų darbų trukmę, dėl ko sumažėja resursų kiekis, bet padidėja kuriama galutinė vertė. *LEAN* principas išsiskiria iš kitų dėl aiškiai apibrėžto tikslo didinti vertę suinteresuotoms šalims.

Išskiriant **LEAN** metodų panaudojimo galimybes organizacijoje pagal pateiktą teoriją, kuri leidžia apibrėžti **LEAN**, kaip bet kokių (visoje įmonėje) veikiančių veiklų, kurios neneša pridėtinės vertės, eliminavimą. Norint konkrečiai nustatyti, pateikiamos galimybės kiekvienoje įmonės dalyje.

**Valdymas** – šiame procese panaudojus **LEAN** metodus galima pasiekti nereikalingų valdymo procesų eliminavimo, kurie yra pertekliniai arba neatneša realios pridėtinės vertės įmonės veiklai. Pavyzdžiui, atlikus analizę, ar taikant veiklos auditą ir nustatčius perteklinę organizacijos struktūrą, galima daryti pakeitimus, taip pašalinant nereikalingus įmonės dalyvius. Taip pat gali būti, kad yra nepaskirstytos užduotys ir jos dubliuojasi, naudojant **LEAN** metodus, jie taip pat būtų eliminuoti.

**Administravimas** – šioje veikloje atliekami visi procesai susiję su vidiniais organizaciniais klausimais, pavyzdžiui darbuotojų pareiginių instrukcijų priežiūra, kūrimas, visų veikiančių organizacijos sistemų priežiūra ir kt. veiksmai, todėl panaudojant **LEAN** metodus, galima būtų panaikinti visus nustatytus šio proceso trūkumus, susijusius su komunikacija, veikiančiomis sistemomis ar dokumentų parengimo, priežiūros klausimais ir kt.

**Veiklos organizavimas** – šiame procese atsirastų daugiausiai galimybių panaudoti **LEAN** metodus, ir visa tai pajustų, bet kuris organizacijos dalyvis. Šiam įmonės procesui priklauso, ne tik darbų organizavimas, bet ir su tuo susiję visi administraciniai procesai, kurie labai dažnai yra nekuriantys pridėtinės vertės, arba atliekami juos dubliuojant. Veiklos organizavime panaudojus **LEAN** metodus, būtų galima pasiekti efektyviausio rezultato, nes nekuriančios pridėtinės vertės veiklos čia kainuoja didelius kaštus. Pavyzdžiui, netinkamas atsargų valdymas, perteklinis transporto naudojimas įmonėje, medžiagų naudojimas netaupant jų ir daugelis kitų.

Ypač statybinės veiklos įmonėse **LEAN** metodų naudojimas veiklos organizavimui optimizuoti, galėtų stipriai padidinti veiklos pelną, sumažinant visas įmonės sąnaudas. Tai darbo laiką, prastovų laiką, medžiagoms ar žaliavoms išleidžiamus perteklinius kaštus, perteklinius transportavimo kaštus ir t.t.

#### **2.4. Optimizavimo galimybių teorinis sprendimas**

Atlikus įmonių valdymo, administravimo ir jų veiklos organizavimo problemų teorinę analizę ir pateikus teorines bei praktines organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo galimybes ir sprendimus, būtina pateikti šių galimybių metodinius sprendimus, kurie leistų pasiekti valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo.

Pagal pateiktą problematiką ir teorijos galimybes, buvo sudarytas teorinis optimizavimo modelis (žr. 10 pav.), kurio remiantis galima pasiekti valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo.

I etapas	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo poreikio atsiradimas organizacijoje
	Valdymo administravimo ir veiklos organizavimo atsiradusių problemų detalizavimas
II etapas	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo vykdytojų pasirinkimas. Vertinimo tikslų ir uždavinių nustatymas
	Vertinimo programos parengimas
III etapas	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo vykdymas
	Gautų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo rezultatų susisteminimas
	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo rezultatų pateikimas
IV etapas	Optimizavimo vykdymo plano parengimas
	Optimizavimo įgyvendinimas
	Įgyvendinto optimizavimo pakartotinis vertinimas

**10 pav. Teorinis optimizavimo modelis (sudarytas autorės)**

Naudojant teorinę optimizavimo modelį, galima siekti valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo. Pirmasis modelio etapas skirtas nustatyti ir detaliai pateikti atsiradusias įmonės valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemas. Antrasis modelio etapas yra skirtas vertinimo vykdytojų pasirinkimui bei pačios programos parengimui (kaip tas vertinimas bus atliekamas). Trečiasis modelio etapas skirtas vertinimo vykdymui ir susideda iš tokių veiklų, kaip: vertinimo vykdymas, atlikto vertinimo rezultatų apdorojimas, susisteminimas bei rezultatų pateikimas. Ketvirtasis optimizavimo modelio etapas yra skirtas optimizavimui vykdyti. Pirmoji etapo užduotis parengti optimizavimo planą, antroji jį įgyvendinti, o paskutinė užduotis, tačiau labai svarbi, tai įgyvendinto optimizavimo pakartotinis vertinimas.

Labai svarbu įgyvendinant optimizavimą remtis nuoseklia šio modelio etapų eiga, todėl, kad kiekvienas etapas yra svarbus tolimesniam ir yra su juo susijęs. Neatlikus veiksmų, nurodytų ankstesniame modelio etape, galutinio rezultato galima nepasiekti.

**Apibendrinat** teorines ir praktines organizacijų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo galimybes ir sprendimus, galima teigti, kad norint atlikti optimizavimą, pirmasis veiksmas turėtų būti vertinimas, vertinimą siūloma atlikti kuo aukštesniu lygmeniu, pasitelkiant auditą, kuris padėtų nustatyti, esamus valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus ir trūkumus. Valdymo,



administravimo ir veiklos organizavimo auditas, apima visus procesus, todėl yra galimybė nustatyti su tuo susijusius privalumus ir trūkumus. Atlikus valdymo, administravimo ir veiklos vertinimą, bei norint įgyvendinti įmonės valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimą, būtina taikyti logistinių sistemų galimybes, kurios padės pasiekti įmonės tikslų, panaudojant optimaliausius organizacijos išteklius. Taikant logistikos galimybes statybinėse organizacijose, efektyvumo galima pasiekti visuose procesuose, tai atsargų valdyme, gamyboje, medžiagų tiekime ir kt. Dar viena optimizavimo galimybė, tai LEAN sistemų taikymas organizacijose, kurių pagrindinis tikslas eliminuoti vertės nekurančius procesus, taip pasiekiant didžiausio veiklos efektyvumo.

### 3. UAB „EXPOLITA“ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS ORGANIZAVIMO VERTINIMO TYRIMAS

Atliktus mokslinės literatūros, straipsnių analizę bei pateikus pagrindines valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemas ir galimybes, kaip būtų galima eliminuoti iškilusias problemas, labai svarbu išanalizuoti ir pateikti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo analizę.

#### 3.1. UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo analizė



*UAB „Expolita“* – privataus kapitalo įmonė, įkurta 2010 metais. Įmonės pagrindinis biuras, kuriame įsikūrusi administracija yra adresu Ligoninės g. 8, Alytus. Prieš metus panaikinusi pardavimų padalinio biurą, ieško naujos vietos plėtrai. Šiuo metu įmonėje dirba 43 darbuotojai. Savo veiklą pradėjusi nuo tokių smulkių darbų kaip: PVC gaminių, garažo vartų, durų montavimo darbų, metalinių konstrukcijų (tvorų, kiemo vartų, turėklų ir kt.) gamybos, nuo 2012 metų pradėjo atlikti nedidelius patalpų remonto darbus, bendruomenių patalpų statybos darbus ir šiuo metu yra sėkmingai vykdomi veiklą statybų srityje, apie įmonę informacija skelbiama internetiniame puslapyje: [www.expolita.lt](http://www.expolita.lt).

Įmonės konkurencinė aplinka sudėtinga. Panašias paslaugas teikiančios skelbiasi itin daug įmonių, privačių asmenų. Interneto svetainėse, kuriose talpinami paslaugų tiekėjų skelbimai, įvedus užklausas „statybos ir remonto darbai“, „vartai“, „meistro paslaugos“ ir pan., pateikiama po kelis šimtus nuorodų. Daug konkurentų įmonė turi ir artimiausioje aplinkoje. Pastaruoju metu veikė ar tebeveikia 10 – 15 panašios specifikos įmonių. Organizacija stebi konkurentų veiksmus, stengiasi pasiūlyti įvairesnes paslaugas, lanksčiau reaguoti į klientų poreikius, permainas rinkoje. Ji išsiskiria tuo, kad siūlo smulkaus remonto paslaugas, serviso paslaugas, stengiasi prisitaikyti prie specifinių klientų reikalavimų. Užsiima ir tokiais darbais, kaip tarpininkavimas užsakant sudėtingas konstrukcijas, jų montavimo darbais bei itin smulkiais, tokiais, kaip žaliuzių valdymo rankenėlių taisymas. Sąlygas suformuoti plačiam paslaugų asortimentui sudaro susiklostę geri santykiai su tiekėjais, darbuotojų patirtis, domėjimasis naujovėmis, nuolatinis tobulėjimas.

*Misija* – atsakingai ir profesionaliai teikti įmonės siūlomas paslaugas ir įgyvendinti kuo įvairesnius klientų reikalavimus. Įgyvendinti kuo sudėtingesnius statybos objektus, tobulinti darbo sąlygas darbuotojams ir užtikrinti sėkmingą įmonės plėtrą.

*Vizija* – įmonės tikslas – būti savo regione viena iš didžiausių ir kokybiškiausių įmonių statybos srityje. Didinti įmonės populiarumą kituose regionuose bei užsienyje.

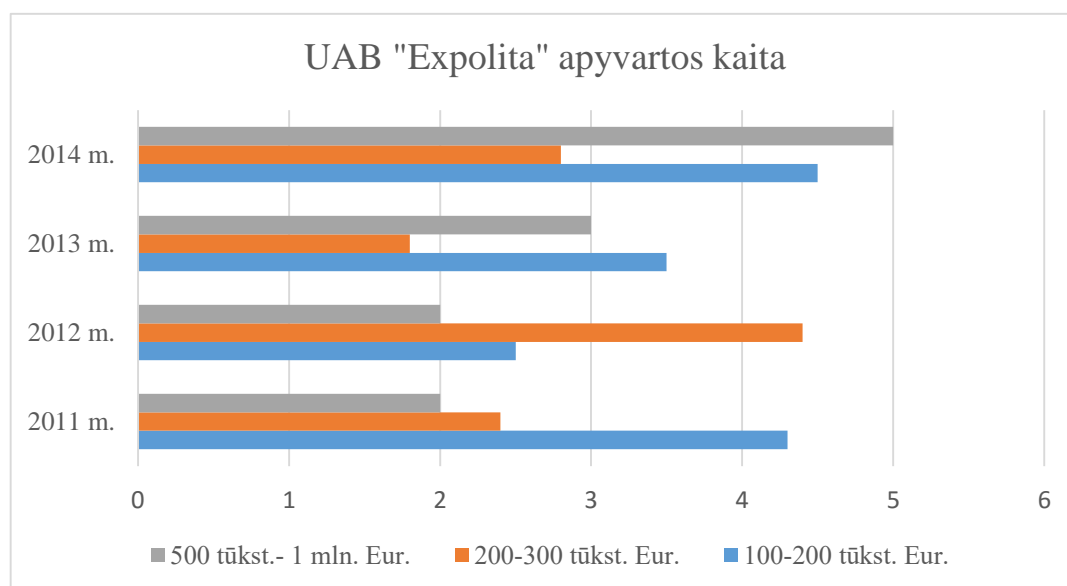
**Kultūra** – UAB „Expolita“ – tai įmonė, kurioje labai svarbu kultūra, bendravimas su klientais, draugiški darbuotojų santykiai bei vadovo santykiai ir lygus požiūris į visus darbuotojus, todėl, kad įmonės darbuotojai labai daug bendrauja ne tik tarpusavyje, bet ir su klientais.

Įmonė vadovaujasi šiomis vertybėmis, kurių privalo laikytis kiekvienas darbuotojas tiek bendraudamas su klientu, tiek su kolega:

- sąžiningumas,
- pagarba,
- kūrybiškumas,
- atsakingumas.

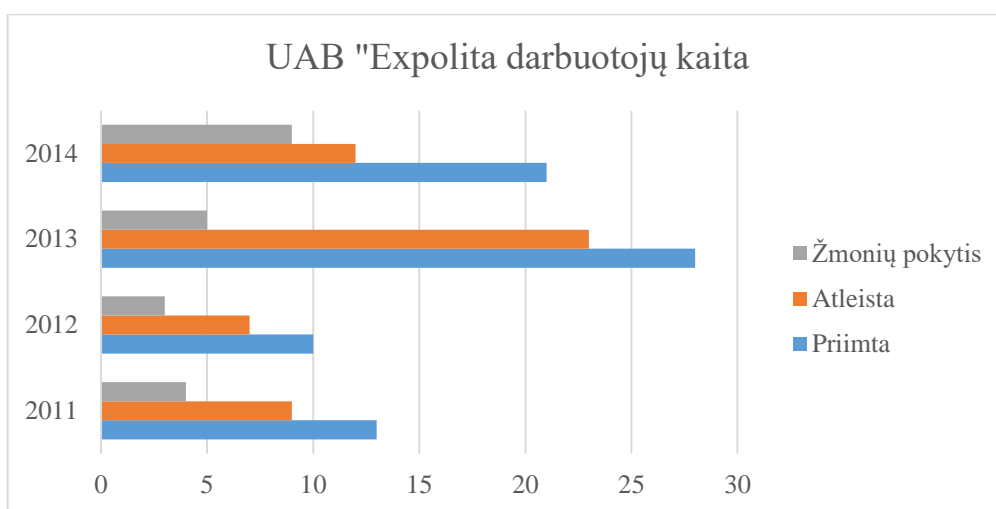
Jos suformuoja bendrą įmonės vykdomos veiklos pagrindą, vienodą visoms darbuotojų pareigoms ar tautybėms. Bendros įmonės vertybės parodo, kaip atliekamos kasdieninės pareigos, kaip bendraujama su kolegomis, klientais bei aplinkiniu pasauliu. Įmonė tvirtai tiki, kad norint užtikrinti sėkmę, ypač svarbu komandinė dvasia.

Įmonė gali pasidžiaugti nuolat augančia apyvarta, nuo 2010 metų, kai įmonė pradėjo veiklą, iki dabar, 2015 metų, įmonės nebuvo ištikusi krizė ir jos pajamos visuomet augo, o apyvarta didėjo. Apyvartos pokytis per paskutiniuosius ketverius metus pateikiamas 11 paveiksle.



**11 pav. Apyvartos kaita**

Viena iš didžiausių įmonės problemų yra darbuotojų kaita, žemiau esančiame paveiksle (žr. 12 pav.) pateikiami darbuotojų kaitos rodikliai. Paveiksle pateikti skaičiai rodo, kad įmonės darbuotojų kaita yra labai didelė, matyti, kad ilgamečių darbuotojų įmonėje labai mažai.



**12 pav. Darbuotojų kaita**

UAB „Expolita“ savo klientams gali pasiūlyti labai platų paslaugų spektrą:

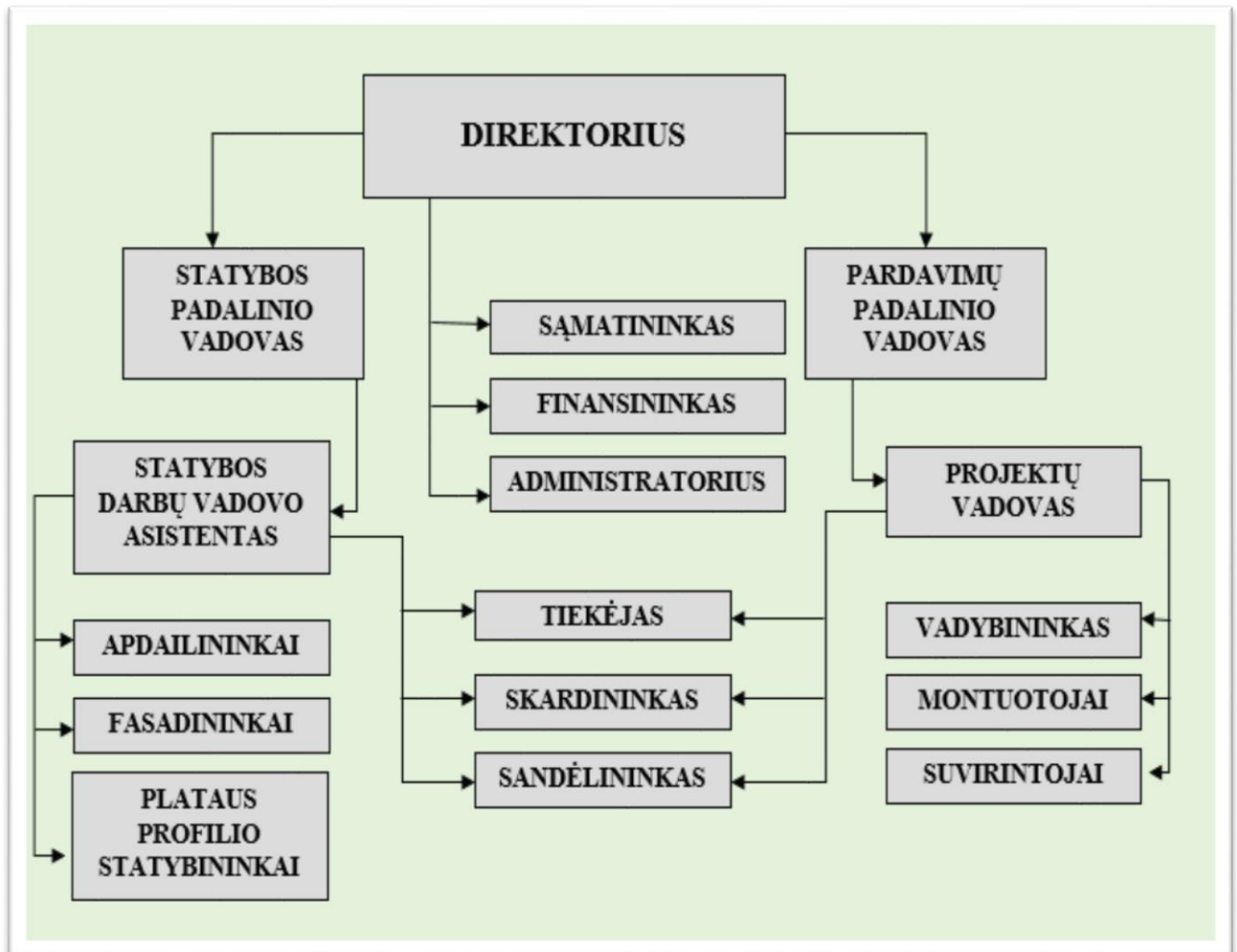
- pastatų statyba;
- pasatų atnaujinimo (modernizavimo) darbai;
- pastatų šiltinimo darbai;
- stogo įrengimo darbai;
- stogo remonto darbai;
- metalinių konstrukcijų gamyba (tvoros, kiemo vartai, turėklai ir t.t.)
- įvairių profilių montavimo darbai;
- garažo vartų montavimo darbai;
- kiemo vartų ir garažo vartų automatinių pavarų montavimo darbai;
- gerbūvio darbai;
- neįgaliųjų būsto pritaikymas;
- ir kt.

Esant dideliame skirtingų paslaugų ratui, įmonėje veikia du skirtingi padaliniai, kurie išskiriami į *statybos* ir *pardavimų*. Tai padeda pasidalinti funkcijas ir išskirti abiejų padalinių veiklas, gaunamas pajamas, sunaudojamus kaštus ir kt.

Statybos padalinio darbuotojai sudaro didžiąją dalį visų įmonėje dirbančiųjų – šiuo metu šiame padalinyje dirba 30 darbuotojų (įvairių profesijų darbininkai). Didžiąją dalį darbininkų sudaro plataus profilio statybininkai ir fasadininkai. Pagrindinė statybos padalinio veikla šiuo metu yra daugiabučių namų atnaujinimo (modernizavimo) rangos darbai. Taip pat statybos padalinys šiuo metu vykdo pastato šiltinimo ir vidaus apdailos darbus, keliuose objektuose, kaip subrangovas.

Bandant paskirstyti užduotis, pareigas kuo atsakingiau ir kad įmonėje būtų pasiekti efektyvūs skirtingų veiklų rezultatai, išvengiamas pareigų dubliavimas, tinkamas atsakomybių paskirstymas ar

nesusikalbėjimas organizacijos struktūra yra būtinybė. Nuo 2010 metų, kai įmonė pradėjo vykdyti veiklą, iki dabar UAB „Expolita“ struktūra akivaizdžiai pasikeitė ir išsiplėtė, atsirado naujas padalinys, įmonės darbuotojų skaičius padidėjo, todėl ir atsakingų darbuotojų poreikis išaugo. Įmonėje stengiamasi tiksliai nustatyti, kokias funkcijas darbuotojas turi atlikti, kam jis yra pavaldus, ar už kokius darbuotojus atsako. Žemiau pateikiama UAB „Expolita“ valdymo struktūra (žr. 13 pav.).



13 pav. UAB „Expolita“ valdymo struktūra

UAB „Expolita“ direktoriui tiesiogiai pavaldūs: pardavimų padalinio vadovas, statybų padalinio vadovas, sąmatininkas, finansininkas ir administratorius. Statybų padalinio vadovui tiesiogiai pavaldus statybų darbų vadovo asistentas, o tuo metu statybų darbų vadovo asistentui – visi darbininkai: fasadininkai, plataus profilio statybininkai ir apdailininkai. Pardavimų padalinio vadovui tiesiogiai pavaldus projektų vadovas. Projektų vadovui: montuotojai, suvirintojai, vadybininkas. Statybų darbų vadovo asistentas ir projektų vadovas, atsiradus poreikiui turi atlikti vienodus darbus skirtinguose objektuose, todėl, taupant kaštus įmonėje, dirba vienas skardininkas, kuris pagal poreikį ir sudarytus darbų grafikus atlieka darbus pas projektų vadovą arba statybų darbų vadovo asistentą. Taip pat įmonėje yra du sandėliai, tačiau vykdant didelius objektus dažniausiai didžioji dalis medžiagų tiesiai iš tiekėjų

yra atvežami į objektą, todėl buvo priimtas optimalus variantas ir pardavimų padalinio sandėlių bei statybos padalinio sandėlių prižiūri vienas sandėlininkas, kuris yra pavaldus projektų vadovui ir statybos darbų vadovo asistentui. Įmonėje taip pat dirba vienas tiekėjas, kuris tiekia medžiagas statybos ir pardavimų padaliniiui pagal pateiktus užsakymus.

Nedidelei įmonei labai brangu kiekvienai funkcijai skirti vis kitą darbuotoją, todėl dažnai įmonėje visi darbuotojai įtraukiami į kokią nors didesnę užduotį, projektą ir dirba stengdamiesi vieni kitiems padėti bei pasiekti bendro gero rezultato. Įmonės direktorius nuolatos bendrauja su darbuotojais, stengiasi išgirsti jų nuomonę bei gauti patarimų priimant vieną ar kitą sprendimą, todėl darbuotojai dalinasi informacija, stengiasi žinoti, kas kokias funkcijas atlieka, kad esant būtinybei galėtų prisijungti. Įmonėje darbuotojų veikla dažniausiai nepaskirstoma, kiekvienas darbuotojas žino savo funkcijas, kurias susitaria priimamas į darbą ir atlieka jas, taip pat papildomos užduotys nurodomos iš padalinių vadovų, ar direktoriaus.

Padalinių vadovai įmonėje atlieka kitas funkcijas, jiems yra pavaldūs darbuotojai ir jie turi patenkinti įmonės tikslus per savo atliekamus darbus. Įgyvendinant projektus, didelius objektus įmonės vadovas stengiasi visą informaciją kontroliuoti ir nuolatos teiraujasi įgyvendinamų projektų eiga, niuansais, tačiau dažnai pasitaiko, kad įmonėje pasiektas rezultatas nuvilia. Tuomet imama analizuoti, kurioje vietoje buvo padaryta klaida, nepaskaičiuota tinkamai sąmata ar patirties trūkumas sukėlė esamas problemas, tačiau situaciją ištaisyti dažniausiai būna per vėlu.

Įmonės struktūroje taip pat yra problemų, esant dviem vadovams, vienam asmeniui atsiranda nesusitarimų, nepasidalijimų, tai sukelia problemas susijusias su darbų kokybe, atlikimo trukme ir kt.

Didžioji dalis įmonės administracijos darbuotojų yra jauni žmonės, turintys daug energijos bei norintys siekti rezultatų, todėl įvairių pasiūlymų ir optimistinių pamąstymų niekuomet netrūksta, tačiau vadovas mažai dėmesio skiria padalinių veiklos kontrolei, padaliniai atlikdami savo užduotis dažniausiai priima sprendimus, kurie gali būti ir neteisingi, tačiau vadovas pasitiki darbuotojais ir įmonėje tai pabrėžiama. Vadovo funkcija yra daugiau kaip stebėtojo, todėl pagalbos svarbiais klausimais taip pat nelengva gauti, galbūt vadovas abejodamas savo sprendimais nenori prisiimti atsakomybės, o galbūt tai perspektyva išsilavinusiems, jauniems, veržliems žmonėms. Tačiau vadovas yra reiklus ir didelį dėmesį skiria įmonės įvaizdžiui, todėl įmonėje visuomet laiku pristatomi reikiami dokumentai įvairioms valstybinėms institucijoms, yra nevēluojama atsiskaityti su darbuotojais, finansininko kontrolė yra labai aukšto lygio ir tai atspindi įmonės gera reputacija įvairiose institucijose. Dirbant tokioje srityje labai svarbu, kad visos užduotys būtų kontroliuojamos ir atliekamos laiku, todėl padalinių vadovai ir direktorius daug dėmesio skiria šiam procesui ir visuomet pateikia, kokios užduotys turi būti atliktos iš anksto, tačiau atsitinka, kad po to jos nebekontroliuojamos, joms atlikti nėra suteikiama pagalba.

Vykdamas veiklos organizavimą, įmonėje galima pastebėti aiškius procesus, kurie yra atliekami tinkamai, tai medžiagų, įrankių, įvairių įrenginių tiekimas į objektą, darbuotojai gali dirbti nuolatos, žinoma, jeigu bus suskirstytos užduotys, pateikta informacija, kaip turi būti atliktas darbas. Tai liečia ir biuro darbuotojus, kurių veikla susijusi su įvairiomis darbo priemonėmis, kas įmonės vadovui yra prioritetas, ir darbuotojai yra tinkamai aprūpinti darbo įrankiais, todėl darbo kokybė nuo to tik didėja. Taip pat įmonėje daug dėmesio skiriama patiems darbuotojams, esant problemoms asmeniniais klausimais, darbe, nesutariant su kolegomis ar iškilus įvairiems klausimams, vadovas visuomet padeda išspręsti problemas ir nuteikti darbuotoją teigiamai.

Tačiau, nevisus veiklos organizavimo procesus įmonėje galima įvertinti teigiamai, įmonėje susiduriama su svarbiu klausimu, tai kaip tinkamai paskirstyti darbuotojams užduotis. Objekte darbuotojai dirbantys tam tikru metodu patys pasiskirsto darbus, užduotis, tačiau kyla konfliktų dėl nenumatytų aplinkybių, tada atsiranda įvairios problemos. Darbuotojams, kuriems užduotys turi būti paskirstytos kiekvieną dieną dažnai daug savo darbo laiko praleidžia prastovose, nes darbai tinkamai nesuorganizuoti, neatliekamas planavimas ir nepateikiama darbuotojams, koks darbas turi būti atliktas po užbaigto. Dar viena pastebima problema įmonės veiklos organizavime – tai atsargų valdymas, įmonėje didžiąją dalį medžiagų tiekiant į objektą, dažnai nėra suvaldoma smulkiųjų medžiagų srautai, statybos darbų vadovo asistentas turintis galimybę pirkti medžiagas, dažnai nesuplanavęs, nepasitikrinęs perka papildomas medžiagas, kurias nurodo darbuotojai kaip trūkstantis, nors sandėlyje arba pačioje statybvietėje tų medžiagų yra. Vykdamas statybinę veiklą įmonėje atsiranda kliūčių atlikti darbus pagal sutartyse apibrėžtus terminus, dažnai nesilaikant darbų grafiko yra nuo jo nutolstama, todėl šias problemas reikėtų spręsti.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje valdymas, administravimas ir veiklos organizavimas yra ganėtinai problemiškas, tačiau galima įžvelgti ir teigiamų rezultatų.

Atlikus detalią UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo analizę, galima teigti, kad visose srityse organizacija turi stiprių ir silpnų pusių, todėl būtina atlikti esamą valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą, kas leis išsiaiškinti privalumus ir trūkumus esančius įmonėje, bei pateikti galimybes, kaip šias problemas eliminuoti.

### **3.2. Ekspertinio tyrimo metodų analizė ir pagrindimas**

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir norint pagrįsti analizuotos teorijos galimybes, reikia atlikti valdymo, administravimo bei veiklos organizavimo vertinimą, norint pasiekti magistrinio darbo tikslo – parengti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį. Kuris bus parengtas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir gauto vertinimo rezultatais. Atliekant UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą reikia išsiaiškinti esamą situaciją įmonėje, nustatant valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus bei trūkumus.

Atliekant tyrimą galima taikyti įvairius metodus, tokius kaip:

- **Stebėjimas** – kryptingai organizuotas aplinkos ir reiškinių suvokimas, kuris glaudžiai susijęs su jutiminiu požiūriu. Gali būti atliekamas tiesioginis ir netiesioginis stebėjimas, kai atliekamas netiesioginis stebėjimas yra sunkiau gauti objektyvius duomenis.
- **Ekspertas** – tai empirinis tyrimas, padedantis pelningai valdant (keičiant, koreguojant) proceso ar reiškinių sąlygas, patikrinti priežastinių reiškinių ryšių hipotezę. (K. Kardelis, 2002).
- **Apklausa** – susistemintų duomenų iš respondentų rinkimas, dažniausiai vykdomas pateikus anketą, plačiai naudojamas. Apklausoje labai svarbu, kad visa surinkta informacija būtų panaudota atliekamo tyrimo projekte.
- **Interviu** – tai apklausos viena iš rūšių. Interviu stilius, strategija gali būti įvairi ir skirtinga, tačiau interviu bendras bruožas naudojant skirtingus stilius ir strategiją yra sandėris, tarp klausiančiojo ir atsakančiojo.

Tyrimų metodai yra kiekybiniai ir kokybiniai, kokybinis metodas neleidžia nustatyti tikslų skaičių, bet leidžia nusakyti, kokios tendencijos, požiūris vienu ar kitu klausimu. Kokybinis metodas atliekami tyrimai orientuoti į klausimus: kodėl, kaip, kas. Kiekybiniai tyrimai atliekami paprastai surenkant duomenis, kurie yra skaičiai, procentai. (Kardelis, 2009)

Atliekant UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą norint pasiekti keliamo tyrimo tikslo, tinkamiausia naudoti būtų kiekybinį duomenų rinkimo metodą. Atliekant kiekybinį duomenų rinkimo metodą, duomenis galima rinkti atliekant stebėjimą, eksperimentą ar apklausą.

Norint pasiekti kiek įmanoma aukštesnio lygio rezultatus, šiam tyrimui atlikti pasirinktas tyrimo metodas ekspertų anketinė apklausa, kuris leis pasiekti aukščiausio lygio vertinimo rezultatų.

Numatytasis tyrimo metodas magistrinio darbo tikslui pasiekti yra ekspertinio vertinimo metodas, jo įgyvendinamas:

- atlikti ekspertų apklausą anketavimo būdu;
- apdoroti gautus rezultatus;
- pateikti tyrimo apibendrinimą, kuris bus panaudotas kuriant praktinį optimizavimo modelį.

**Ekspertinė anketinė apklausa** – tai anketinės apklausos forma, kurios metu apklausiama specifiniai respondentai, tai kokios nors srities specialistai, žinovai. Ekspertais yra įvardinami atitinkančios srities aukščiausios kvalifikacijos specialistai, tačiau kvalifikacija nėra nustatinėjama formaliais kriterijais, todėl vertinimų patikimumas yra priklausomas nuo atskirų ekspertų žinių, lygio ir narių skaičiaus. Jeigu pasitelkti prielaidą, kad visi ekspertai yra ganėtinai tikslūs matuotojai, galima būtų teigti, kad apklausiant kuo daugiau ekspertų, atlikto tyrimo rezultatų patikimumas išauga.



Atliekant anketinę eksperto apklausą, ekspertas jam pateiktoje anketoje atsako į klausimus pagal nurodytas instrukcijas.

Atlikus anketinę apklausą ir surinkus duomenis, šie yra apdorojami. Pirminė rezultatų apdorojimo informacija yra skaitiniai duomenys, rodantys ekspertų teikiamą pirmenybę ir jų detalus pagrindimas. Pagal apdorojimo rezultatus yra suformuojamas problemos sprendimas.

Ekspertinės apklausos metodas pasirinktas, norint gauti aukščiausio lygio respondentų (ekspertų) nuomonę apie organizacijos valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus ir trūkumus, kas leistų įgyvendinti keliamą magistrinio darbo tikslą – parengti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį

**Tyrimo problema** – Analizuota teorija, moksliniai tyrimai suformulavo nuomonę, kad įmonės valdymas, administravimas ir veiklos organizavimas turi būti atliekamas kiek įmanoma optimaliau, taupant kaštus ir išlaikant paslaugos kokybę, todėl labai svarbu išsiaiškinti esamą situaciją analizuojamoje įmonėje, kad būtų galima pateikti UAB „Expolita“ pritaikytą valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį.

**Tyrimo objektas** – UAB „Expolita“ valdymas, administravimas ir veiklos organizavimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti esamą UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo situaciją.

**Tyrimo uždaviniai :**

- pagrįsti ir parengti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo tyrimo metodiką.
- įvertinti esamą UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo situaciją;
- nustatyti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus bei trūkumus;
- gautus tyrimo rezultatus panaudoti rengiant UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį

**Tyrimo imtis** – Atliekant tyrimą bet kokia tema, turi būti nustatyta tyrimo imtis, tai kiek respondentų, šiuo atveju ekspertų, bus apklausta, kodėl būtent tokia imtis pasirinkta.

UAB „Expolita“ ekspertinio tyrimo metu buvo apklausti 9 ekspertai, nes tiek įmonėje dirbančiųjų darbuotojų gali būti prilyginami ekspertams, o tai atitiko nuomonę, kad optimalu yra kaip ekspertinėje grupėje dalyvauja nuo 8 iki 10 ekspertų. Todėl sudaryta anketa buvo pateikta 9 ekspertams. Visi ekspertai į pateiktos anketos klausimus atsakė ir anketas grąžino.

Susidariusi įmonėje situacija, kad apklaustieji ekspertai yra skirtingų amžiaus grupių, turi gana skirtingas darbo patirtis, dirbantys vienoje įmonėje, tačiau einantys skirtingas pareigas šiam tyrimui suteikė imties reprezentatyvumo. Iš visų tyrime numatytų ir apklaustų ekspertų buvo gauti rezultatai, todėl bendras respondentų atsakymų lygis yra 100 procentų.

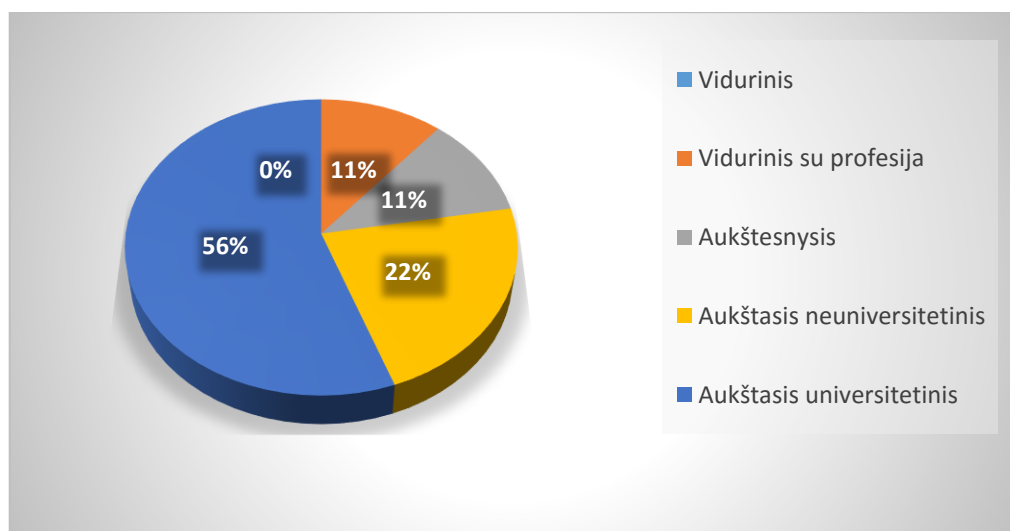
**Ekspertų apklausos klausimynas:** Sudarant ekspertų anketą klausimai (žr. 1 priedas), buvo sugrupuoti į penkias grupes: bendrieji klausimai (1, 2, 3, 4, 5, 6 klausimai), valdymas (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 klausimai), administravimas (14, 15, 16, 17, 18, 19 klausimai), veiklos organizavimas (20, 21, 22, 23, 24 klausimai) ir optimizavimas (25, 26, 27, 28, 29, 30 klausimai). Iš viso ekspertams pateikta 30 klausimų. Kiekvienoje klausimų grupėje ekspertai turėjo įvertinti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimą įmonėje, iš pateiktų atsakymo variantų pasirinkti ir nurodyti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus, taip pat trūkumus ir pateikti, ką jų nuomone reikėtų tobulinti įmonės valdyme, administravime ir veiklos organizavime. Penktoji klausimų grupė optimizavimas, šia klausimų grupe buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ekspertams suvokiamas optimizavimas, ar įmonėje buvo atliekamas optimizavimas anksčiau, kokius privalumu jis galėtų suteikti įmonei, bei kas ir kaip turėtų įgyvendinti įmonėje optimizavimą.

### 3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir pateikimas

Atliekant ekspertų apklausą anketiniu būdu, apie UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą, pirmoji klausimų grupė buvo bendrieji klausimai. Šiais klausimais siekta nustatyti ekspertų patirties lygį, išsiaiškinti, kiek jie susiję su statybos sritimi, taip pat bendrieji demografiniai klausimai, kurie padės išsiaiškinti, kaip pasiskirsto ekspertai įmonėje pagal amžių, lytį.

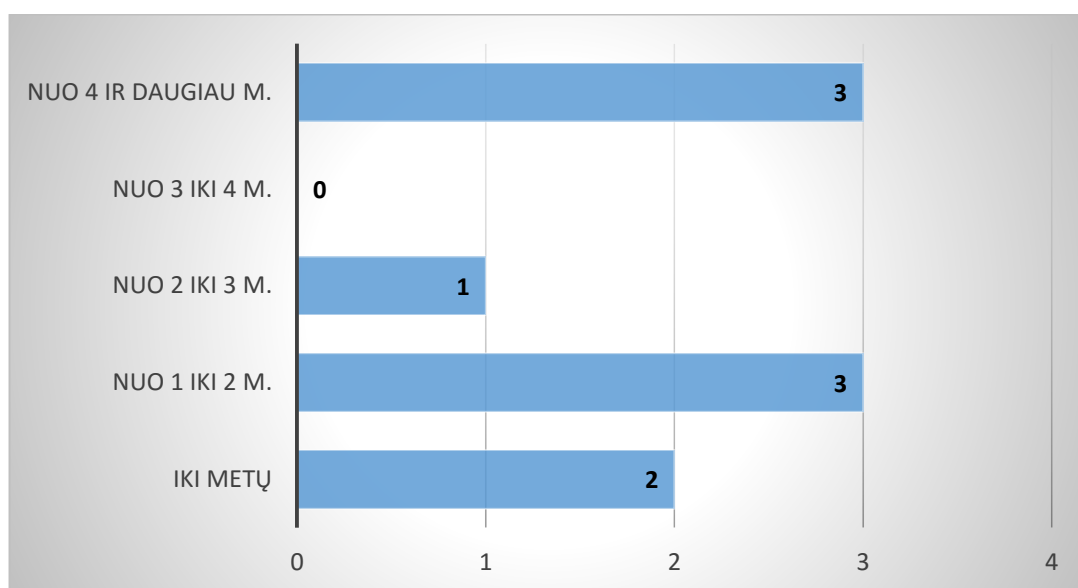
Atlikus ekspertų apklausą (1 kl.), buvo gauti rezultatai, kad tarp UAB „Expolita“ ekspertų, kurie dalyvavo apklausoje 6 yra vyrai ir likusieji 3 – moterys. Nors didžioji dalis ekspertų yra vyrai, tačiau šie rezultatai patvirtina, kad statybų veikla užsiimančioje įmonėje gali dirbti ir moterys.

Pagal amžių (2 kl.) respondentai pasiskirstė įvairiai, tačiau didžioji ekspertų dalis priklauso 18 – 29 m. amžiaus grupei – 4 respondentai iš 9 dalyvavusių apklausoje. Tarp ekspertų taip pat buvo 30 – 39 m. (3 ekspertai) ir 50 – 59 m. grupėms priklausančių žmonių. Iš gautų rezultatų, galima teigti, kad UAB „Expolita“ dirba jaunų žmonių komanda.



### 14 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Analizuojant ekspertų išsilavinimą (3 kl.), pateiktame paveiksle (14 pav.), matome, kaip pasiskirstė ekspertai pagal įgytą išsilavinimą. Didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 56 proc. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą yra įgiję 22 proc. ekspertų, o aukštesnįjį ir vidurinį su profesija išsilavinimą yra įgiję po vienodai procentų (11 proc.) ekspertų. Taip pat žemesnio nei vidurinis su profesija išsilavinimas, neturi nei vienas iš apklaustųjų ekspertų. Pagal gautus rezultatus matome, kad UAB „Expolita“ ekspertų išsilavinimas yra aukšto lygio ir tai patvirtina, kad ekspertai gali pateikti informaciją apie UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus bei trūkumus remdamiesi ne tik savo turimomis praktinėmis, bet teorinėmis žiniomis, kurias įgijo studijų metu.



15. pav. Ekspertų darbo stažas UAB „Expolita“

Kitu bendroju anketinės apklausos klausimu (4 kl.), buvo išsiaiškinta eksperto darbo patirtis įmonėje ir nustatyta, kad daugiausia ekspertų (žr. 15 pav.) įmonėje dirba nuo 1 iki 2 metų (3 ekspertai ir nuo 4 ir daugiau m. (3 ekspertai). Taip pat pagal gautus rezultatus matome, kad 2 ekspertai įmonėje dirba trumpiau nei 1 metus ir 1 ekspertas dirba nuo 2 iki 3 metų. Žinant tai, kad įmonė savo veiklą vykdo tik šeštus metus, galima teigti, kad didžioji dalis ekspertų yra lojalūs įmonės darbuotojai ir dirba įmonėje arba nuo jos įsikūrimo pradžios (3 ekspertai) arba daugiau nei vienerius metus. Daugelio ekspertų darbo stažas įmonėje yra pakankamai didelis, kad jie turėtų tinkamas žinias ir pateiktų anketinės apklausos metu užduotiems klausimams tikslius ir pagrįstus atsakymus.

Nustaćius ekspertų darbo stažą įmonėje, buvo labai svarbu išsiaiškinti, kiek bendrai darbo parties metais (5 kl.) respondentai turi dirbant statybine veikla užsiimančiose įmonėse. Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta, kad didžioji dalis ekspertų (56 proc.) turi 5 – 10 metų patirtį dirbant statybinėse įmonėse, 33 proc. apklaustųjų turi 1– 5 metų patirtį, o 11 proc. ekspertų turi itin didelę patirtį statybinės veiklos įmonėse, net 10 – 15 metų. Pagal ekspertų amžių (2 kl.) nustatėme, kad įmonėje dirba ir šioje apklausoje

dalyvavo didžioji dalis jaunų žmonių, todėl pagal gautus patirties rodiklius, galime teigti, kad įmonėje dirba jauni, tačiau didelę patirtį turintys darbuotojai, kurių patirties lygis yra aukštas.

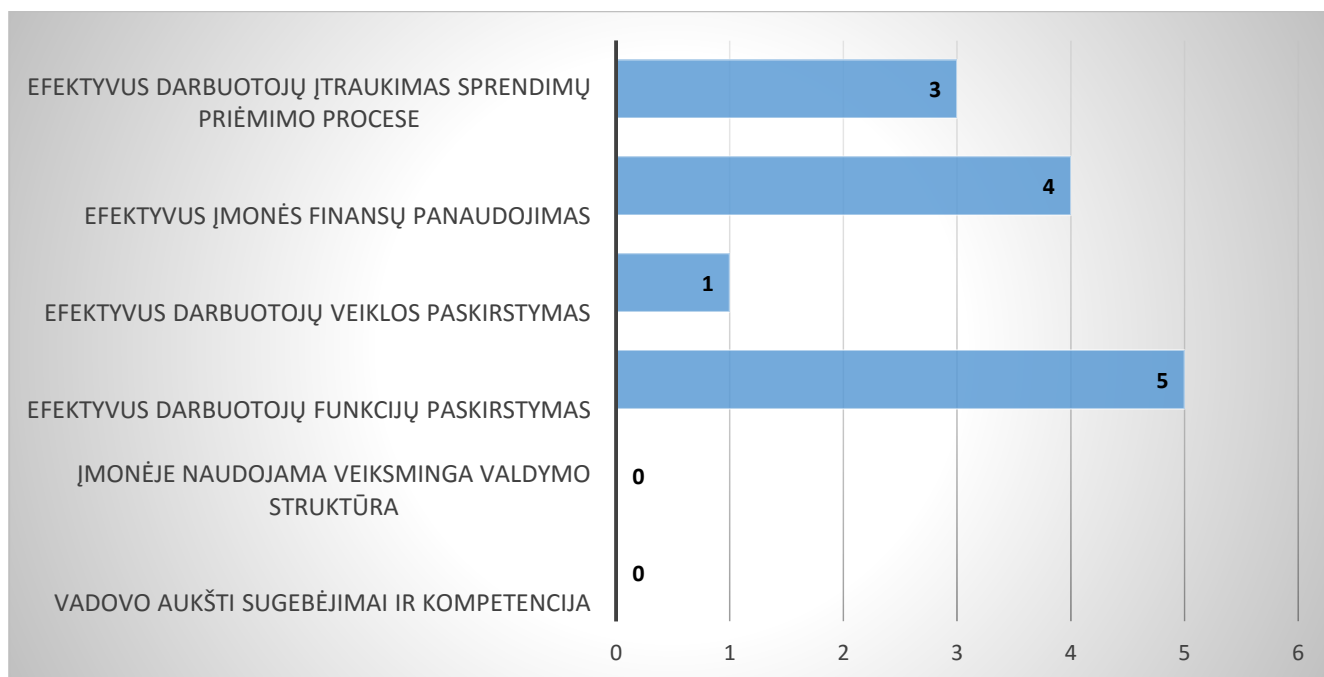
Atliekant ekspertinę apklausą, buvo nustatyta (6 kl.), kad apklausoje dalyvavę ekspertai įmonėje užima įvairias pareigas. Apklausoje dalyvavo direktorius, 2 padalinių vadovai, statybos darbų vadovo asistentas, projektų vadovas, finansininkas, sąmatininkas, vadybininkas ir administratorius. Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad skirtingų sričių ekspertai, atsakydami į tolimesnius anketinės apklausos klausimus pateiks kuo išsamesnius atsakymus pagal savo pareigas ir atsakomybės lygį įmonėje.

Antrąją anketos dalį sudaro klausimai apie įmonės valdymą. Apibendrinus ekspertų pateiktus rezultatus, buvo išsiaiškinta viena iš vadovavimo funkcijų (7 kl.). Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad UAB „Expolita“ direktoriaus vadovavimas priskiriamas demokratiniam, nes 67 proc. ekspertų teigė, kad vadovas būtent demokratiškai atlieka vadovavimo funkcijas, likusieji ekspertai (33 proc.) teigia, kad vadovaujama įmonėje pasitelkiant liberalų vadovavimo stilių ir nė vienas ekspertas nenurodė, kad vadovaujama pasitelkiant autokratinį vadovavimo stilių. Šie atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad UAB „Expolita“ vadovas linkęs pasitikėti įmonės darbuotojais, dažnai tariasi dėl sprendimų priėmimo su darbuotojais ir galbūt kartais per daug neparodo savo, kaip vadovo tvirtos nuomonės.

Išliekant prie tos pačios valdymo tematikos, iš ekspertų pateiktų atsakymų (8 kl.) buvo nustatyta, kad UAB „Expolita“ strategija daugiausiai orientuota į paslaugų teikimą mažiausiomis kainomis (61 proc.), taip pat 31 proc. respondentų teigia, kad į didesnės rinkos užėmimą, ir tik 8 procentai mini, kad įmonė savo strategiją sieja su paslaugų teikimo proceso tobulinimu. Iš gautų ekspertų atsakymų, galima teigti, kad įmonėje strategija yra žinoma, naudojama, tačiau ekspertų nuomonėms išsiskyrus, matoma, kad strategija nėra tikslingai ir visiems pateikta, todėl galima manyti, kad atsakymai pasiskirstė pagal ekspertų užimamas pareigas arba pagal kiekvieno veiklos sritį ir ateityje reiktų tobulinti strategijos pateikimą darbuotojams, taip pat būtina apibrėžti konkrečius strategijos tikslus.

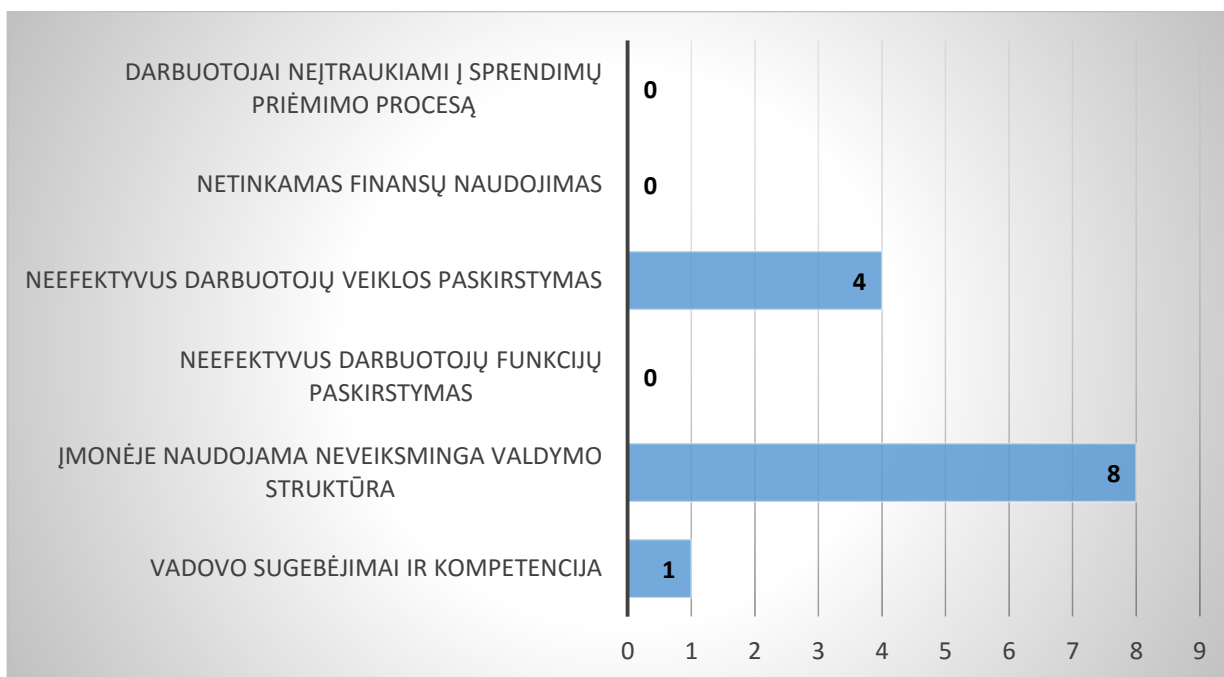
Anketinės apklausos ekspertų pasiteiravus apie komandinį darbą įmonėje (9 kl.), šie teigia, kad UAB „Expolita“ yra organizuojamas komandinis darbas su įvairių sričių darbuotojais (67 proc.) ir komandinis darbas įmonėje skatinamas (33 proc.), žinant, kad visuose procesuose yra vykdomas komandinis darbas, labai svarbu, kad UAB „Expolita“ jis yra ir skatinamas, tai gali būti įvardijama, kaip vienos iš valdymo funkcijų privalumų įmonėje.

Apibendrinus anketinės apklausos duomenis paaiškėjo, kad ekspertai valdymo funkcijas (10 kl.) įmonėje vertina vidutiniškai, net 78 proc. apklaustųjų ir tik 22 proc. ekspertų vertina gerai. Pagal gautus rezultatus matome, kad ekspertų nuomonė šioje tematikoje pasiskirstė ganėtinai vienodai, todėl galima teigti, kad įmonėje valdymo funkcijos gali būti tobulinamos, ieškoma galimybių, kaip pagerinti valdymo funkcijų veikimą.



**16 pav. UAB „Expolita“ valdymo privalumai**

Įvertinus gautus rezultatus buvo nustatyta, kad net 5 ekspertai iš 9 paminėjo (žr. 16 pav.), jog pagrindinis įmonės valdymo privalumas (11 kl.) yra efektyviai paskirstomos darbuotojų funkcijos, o tai labai svarbu tinkamai panaudoti įmonės kaštus ir pasiekti efektyvaus įmonės valdymo, taip pat 4 ekspertai pareiškė savo nuomonę, kad efektyviai naudojami įmonės finansai, taip pat yra vienas iš įmonės valdymo privalumų. Įmonėje tinkamai naudojami finansai suteikia galimybę į plėtrą ir stabilias apyvartines lėšas, kurios gali būti viena iš galimybių išlikti rinkoje, pasireiškus sunkmečiui. Dar vieną privalumą ekspertai išskyrė, tai kad darbuotojai efektyviai įtraukiami į sprendimo priėmimo procesą (3 ekspertai), šis privalumas taip pat labai svarbus įmonei, nes darbuotojai nuolatos dalyvauja procesuose kurių vadovas dažnai nemato, todėl jų nuomonė, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje gali atnešti didelę naudą, taip pat suteikti darbuotojui didelį pasitenkinimą, kad jis dirba organizacijoje, kuriai svarbi jo asmeninė nuomonė. Šios paminėtos stiprybės parodo, kad įmonės valdyme yra gerai atliekamų funkcijų, kurios padeda įmonei išlikti konkurencingai bei suteikia vidiniams įmonės procesams veikti tikslingai.



**17 pav. UAB „Expolita“ valdymo trūkumai**

Ekspertai, pagal apibendrintus tyrimo rezultatus, pateikia valdymo trūkumus įmonėje (12 kl.). Beveik vieninga nuomone (žr. 17 pav.) respondentai (8 ekspertai), pažymi, kad didžiausias valdymo trūkumas įmonėje yra naudojama neveiksminga valymo struktūra, kuri yra būtina funkcija norint, kad įmonės veikla būtų atliekama efektyviai, tikslingai, būtų tinkamai paskirstyti darbuotojai, taip pat atliekamos funkcijos nesidubliuotų ir visi darbuotojai žinotų savo atsakomybes, funkcijas įmonėje. Taip pat ekspertai (4 ekspertai) išskiria dar vieną trūkumą, tai neefektyvų darbuotojų veiklos paskirstymą, ši problema įmonėje sukelia problemas, kai reikia surasti atsakingą darbuotoją už atliktą darbą, įgyvendintą projektą, tačiau, jeigu veikla tinkamai nepaskirstyta, darbuotojai ją vykdo pagal savo supratimą, arba pasiskirsto viduje, atsakingo darbuotojo nelieta, todėl ir atsakomybės niekas nenori prisiimti.

Visi tyrime dalyvavę ekspertai beveik vieningai išskiria funkcijas, kurios turėtų būti tobulinamos UAB „Expolita“ valdyme (13 kl.). 7 ekspertai išskiria pagrindinę funkciją kurią reikia tobulinti, tai įmonės naudojamą valdymo struktūrą, kuri suteikia problemų visuose įmonės procesuose. Taip pat stabdo efektyvų įmonės veiklos vykdymą. Pagal apibendrintus rezultatus, reikia tobulinti darbuotojų veiklos paskirstymo (5 ekspertai) funkciją. Išanalizavus rezultatus, matoma, kad ekspertų nurodyti trūkumai, turi būti tobulinami, todėl ši ekspertų nuomonė patvirtino ekspertų mintis apie įmonėje esančius valdymo trūkumus.

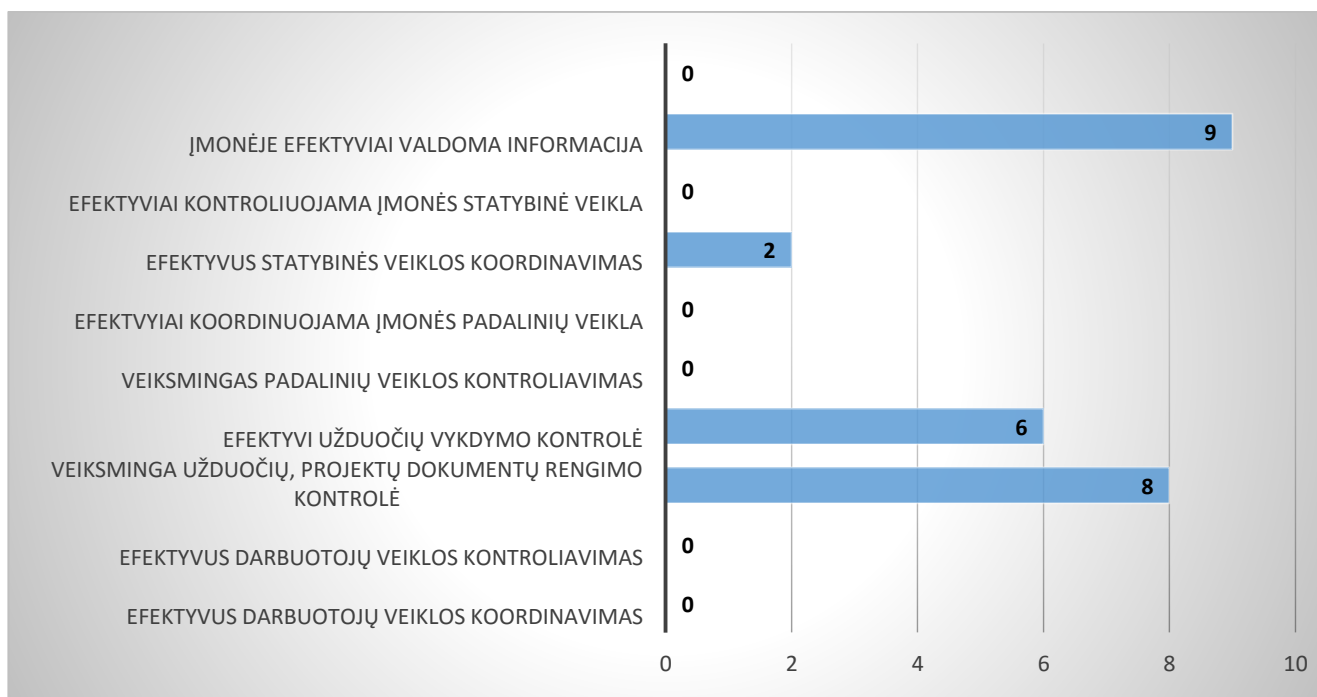
Trečioji anketos klausimų grupė yra skirta išsiaiškinti įmonės administravimo privalumus ir trūkumus, ką reikia tobulinti.

Atlikus anketinės apklausos duomenų apibendrinimą (14 kl.), paaiškėjo, kad įmonėje pareiginės instrukcijos nenaudojamos, arba naudojamos ne visoms pareigoms, nes ekspertų atsakymai šiame klausime išsiskyrė labai įvairiai, didžioji dalis ekspertų (56 proc.) teigia, kad įmonėje nenaudojamos

pareiginės instrukcijos. Tačiau vienoda dalis respondentų (22 proc. ekspertų) teigia, kad įmonėje naudojamos pareiginės instrukcijos arba, kad jos naudojamos iš dalies. Šiuos rezultatus gali atspindėti situaciją, kad įmonėje pareiginės instrukcijos yra naudojamos ne visoms pareigoms ir su tuo nedirbantys, arba patys, neturintys pareiginių instrukcijų, ekspertai teigia, kad jos nenaudojamos. Įmonėje būtina naudoti pareigines instrukcijas, norint ateityje išvengti problemų susijusių su funkcijų nepasidalijimu, nurodytų užduočių nevykdymo, taip pat kitų problemų, kuriose atspindėtų, kad su darbuotoju šios funkcijos iš anksto nebuvo suderintos, tačiau jis jas atliko.

Ekspertai teigiantys, kad pareiginės instrukcijos įmonėje naudojamos (75 proc.) tvirtina, kad jos iš dalies sutampa su atliekamomis pareigomis (15 kl.), ir tik 25 proc. ekspertų teigia, kad pareigos ir pareiginės instrukcijos atitinka, todėl labai svarbu, kad įmonėje pareiginių instrukcijų rengimui, supažindinimui su darbuotoju, būtų skiriama daugiau dėmesio, kad kiekvienas darbuotojas tinkamai žinotų savo pareigas pagal pareigines instrukcijas. Jeigu pareiginėse instrukcijose yra neatitikimų juos reikėtų koreguoti, norint, kad ateityje nekiltų problemų su darbuotojų atliekamomis funkcijomis.

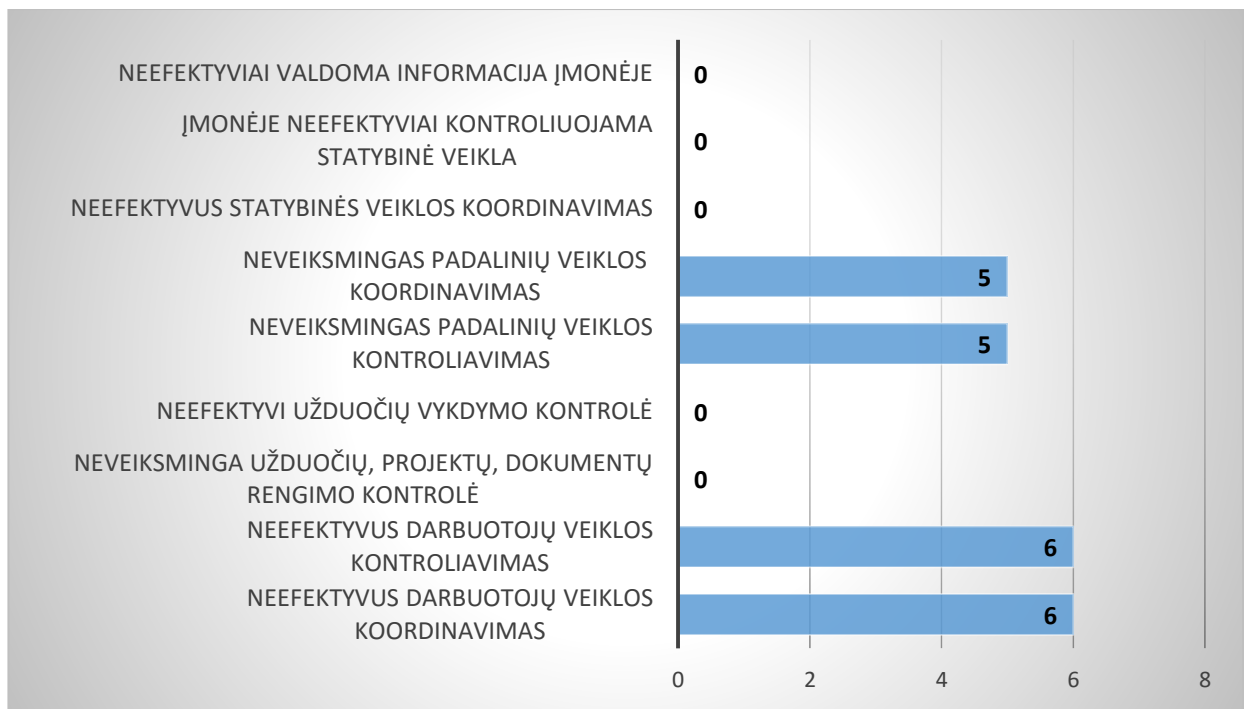
Analizuojant ekspertų nuomonę apie administravimo funkcijų vertinimą (16 kl.), buvo gauta labai vieninga ekspertų nuomonė. 100 proc. ekspertų teigia, kad administravimo funkcijos UAB „Expolita“ atliekamos vidutiniškai. Pagal pateiktą ekspertų nuomonę, galime apibendrintai teigti, kad šios funkcijos turi būti tobulinamos, norint pasiekti geriausio jų veikimo rezultato.



**18 pav. UAB „Expolita“ administravimo privalumai**

Apibendrinant ekspertų pateiktą nuomonę (17 kl.), galima teigti, kad įmonėje efektyviai valdoma informacija (žr. 18 pav.) yra didžiausias administravimo privalumas (9 ekspertai), ši funkcija įmonėje yra svarbi tuo, kad atsiradus bet kokiai informacijai, ji visuomet bus paskirstyta atsakingam asmeniui,

tai yra labai svarbu ir suteikia galimybes, gautą informaciją apdoroti pirmiesiems tarp konkurentų arba kiek įmanoma greičiau atsakyti užsakovui, dėl jų dominančių klausimų ir sudaryti pelningą sutartį. Taip pat 8 ekspertai teigia, kad veiksmingai kontroliuojamos užduotys, projektai ir dokumentų rengimas yra dar viena UAB „Expolita“ administravimo stiprybė, kuri suteikia galimybę laiku vykdyti projektus, tinkamai atlikti paskirtas užduotis, pasiekti aukščiausio rezultato teikiant įvairias paraiškas, ar dalyvaujant organizuojamuose pirkimuose. Ganėtinai vieningai, net 6 ekspertai iš 9 pabrėžia efektyvią užduočių ir vykdymo kontrolę, šis procesas susijęs su prieš tai įvardinta stiprybe, todėl labai gerai, kad pabrėžiama kaip stiprybė, nes leidžia perduodamas užduotis vykdyti aukščiausiu lygmeniu.



**19 pav. UAB „Expolita“ administravimo trūkumai**

Ekspertų nuomone, įmonėje yra ir administravimo trūkumų (18 kl.), apibendrinus duomenis išskiriami du pagrindiniai administravimo trūkumai (žr. 19 pav.), tai neefektyvus darbuotojų veiklos kontroliavimas (6 ekspertai) ir neefektyvus darbuotojų veiklos koordinavimas (6 ekspertai), šie trūkumai parodo, kad darbuotojų veikla nėra itin tikrinama, kad darbuotojams vykdant veiklą nėra padedama, nurodoma, kaip efektyviau, ar geriau atlikti vieną ar kitą užduotį, kas suteiktų didelių permainų įmonėje ir leistų pasiekti efektyvaus kaštų, laiko panaudojimo. Taip pat ekspertų nuomone (5 ekspertai), įmonėje neveiksmingai koordinuojama ir kontroliuojama įmonės padalinių veikla. Apibendrinus galima teigti, kad įmonės administravime labai prastai atliekamos kontroliavimo ir koordinavimo funkcijos tiek pagrindinio įmonės direktoriaus, kuris turėtų kontroliuoti ir koordinuoti padalinių veiklą, tiek padalinių vadovai šias funkcijas atlieka prastai, nes darbuotojų kontroliavimas ir koordinavimas taip pat priskiriamas prie didžiausių įmonės administravimo problemų. Labai svarbu šias problemas išspręsti, nes įmonei tai gali turėti itin didelių pasekmių, susijusių su finansų praradimu, būtina kontroliuoti veiklą,



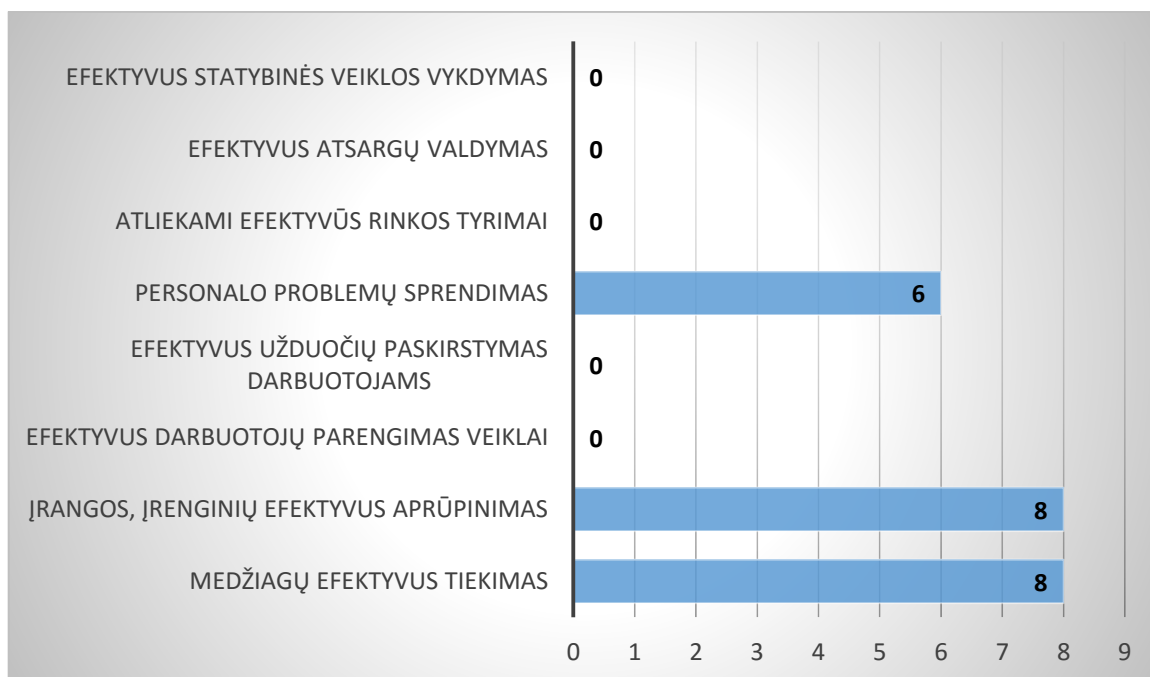
padalinius, darbuotojus tinkamu metu, nes pavėlavus ir susidarius vienokai ar kitokiai problemai, šie padariniai nebegalės būti ištaisomi ir tai pakenks įmonei.

Atliekant analizę buvo nustatyta, kad administravime reikėtų tobulinti (19 kl.) darbuotojų veiklos koordinavimą (7 ekspertai), darbuotojų veiklos kontroliavimą (6 ekspertai), taip pat ekspertai išskiria ir padalinių veiklos kontroliavimo ir koordinavimo tobulinimą, abi šias funkcijas 5 ekspertai nurodė, kaip tobulintinas. Apibendrinant galima teigti, kad tobulinti reikia tas pačias funkcijas, kurios ekspertams atrodo kaip įmonės administravimo trūkumai.

Ketvirtoji anketinės apklausos klausimų grupė skirta įvertinti esamą veiklos organizavimą įmonėje.

Pirmuoju šios grupės klausimu (20 kl.), atlikus ekspertų pateiktų rezultatų analizę, buvo išsiaiškinta, kad įmonėje veiklos organizavimas yra iš dalies (89 proc. ekspertų) pritaikomas prie nuolat besikeičiančių išorinių aplinkos sąlygų. Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje veikia stebėjimas ir keičiantis išorinės aplinkos sąlygomis įmonėje vykdomi veiklos organizavimo pakeitimai.

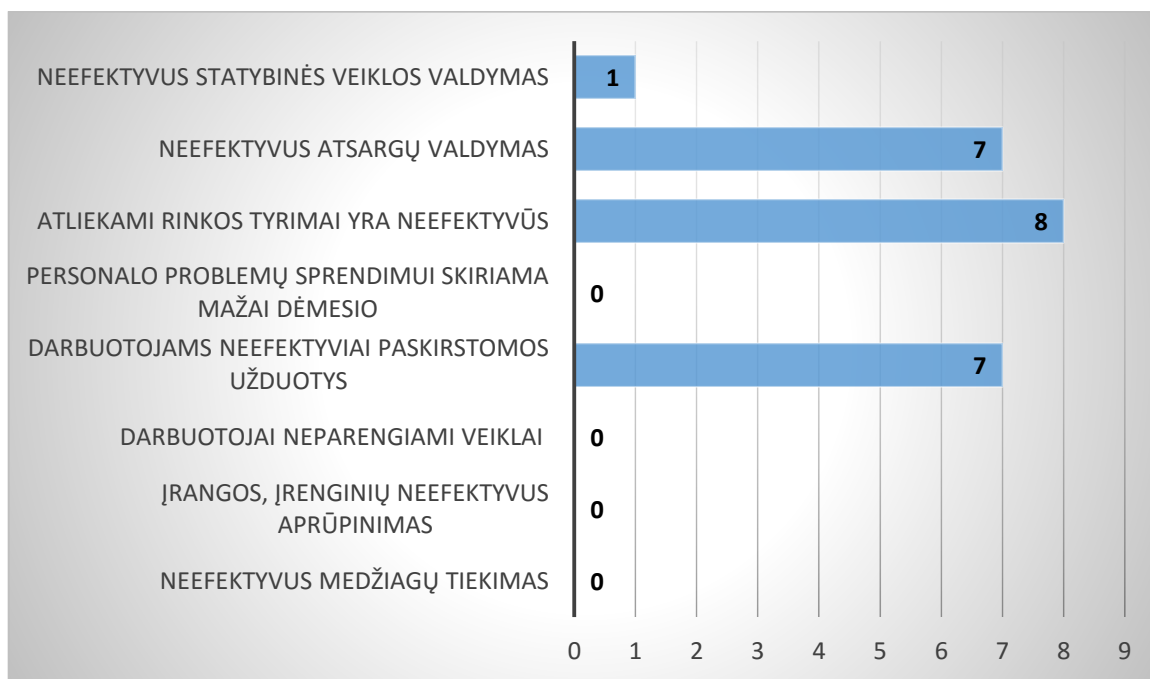
Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad didelė dalis ekspertų (89 proc.) veiklos organizavimą įmonėje (21 kl.) vertina vidutiniškai ir tik 11 proc. gerai, todėl pagal gautus rezultatus galima teigti, kad įmonėje veikla organizuojama su trūkumais ir juos reikia tobulinti norint pasiekti efektyvaus veiklos organizavimo.



**20 pav. UAB „Expolita“ veiklos organizavimo privalumai**

Apibendrinus respondentų gautus atsakymus (22 kl.), galima teigti, kad didžiausi veiklos organizavimo privalumai (žr. 20 pav.): įrangos, įrenginių efektyvus aprūpinimas (8 ekspertai) ir efektyvus medžiagų tiekimas (8 ekspertai), šie rezultatai parodo, kad įmonė stengiasi, kad nebūtų prastovų, būtų kuo efektyviau organizuojamas darbas ir darbuotojai aprūpinti reikiama įranga, įrenginiais,

įrankiais bei medžiagomis. Personalo problemų sprendimą, ekspertai, 6 iš 9 dalyvavusių apklausoje taip pat išskiria, kaip įmonės privalumą. Šis privalumas, parodo, kad įmonėje skiriama daug dėmesio darbuotojams ir jų asmeninių klausimų sprendimui. Ekspertų išskirti privalumai parodo, kad įmonėje svarbu, jog darbai būtų atlikti laiku, kokybiškai su reikiamais įrenginiais, kad darbuotojai būtų aprūpinti reikiamais įrankiais ir galėtų kokybiškai dirbti, taip pat įmonėje dėmesys skiriamas darbuotojui, kas jam leidžia pasijausti reikalingu ir gerbiamu darbovietėje, žinoti, kad iškilus problemai darbdavys suteiks pagalbą.



**21 pav. UAB „Expolita“ veiklos organizavimo trūkumai**

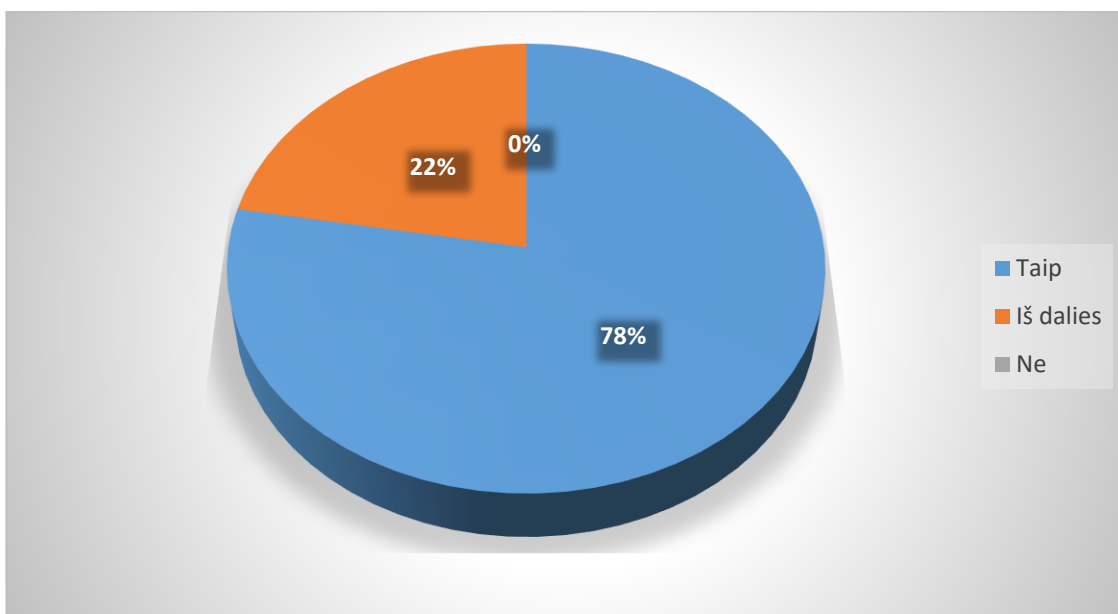
Atliktus anketinės apklausos rezultatų apibendrinimą (23 kl.), paaiškėjo, kad UAB „Expolita“ atliekami rinkos tyrimai yra neefektyvūs (žr. 21 pav.), tai teigia 8 iš 9 ekspertų, prie veiklos organizavimo trūkumų ekspertai įvardija ir neefektyvų atsargų valdymą (7 ekspertai), bei neefektyviai skirstomas užduotis darbuotojams (7 ekspertai). Pagal gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad įmonėje buvo atliekami tyrimai, tačiau neefektyvūs, taip pat galima teigti, kad atsargos įmonėje yra valdomos neefektyviai, dėl galbūt perteklinio paskirstymo, neefektyvaus pristatymo, sandėlio problemų ir kitų su tuo susijusių problemų, kurias reikia išspręsti norint, kad atsargų valdymas būtų efektyvus ir leistų sutaupyti įmonės kaštus. Norint, kad įmonėje būtų efektyviai paskirstytos užduotys darbuotojams, būtinas išankstinis jų planavimas, pritaikymas konkrečiam darbuotojui pagal jo sugebėjimus, todėl nepaskirsčius užduočių, ar jas paskirsčius netikslingai, jų atlikimo kokybė gali stipriai suprastėti, atliekamas laikas nusitęsti, taip pat jeigu objekte darbuotojui bus paskirtos užduotys, kurių jis įgyvendinti negali, tai įmonei gali kainuoti didelius kaštus, nes bus sugadintos žaliavos ir sugaižtas laikas.

Apibendrinus 24 klausimo rezultatus galima teigti, kad įmonėje reikia tobulinti visas veiklos organizavimo funkcijas, kurias ekspertai nurodė kaip trūkumus. Pagal gautus rezultatus labiausiai įmonėje reikėtų tobulinti atsargų valdymą, tai teigia 8 ekspertai ir atliekamus rinkos tyrimus (8 ekspertai), taip pat didžioji dalis ekspertų, tai 6 iš 9, teigia, kad užduočių paskirstymas turi būti tobulinamas. Efektyviai organizuojant rinkos tyrimus galima pasiekti didelio konkurencinio pranašumo, todėl tai būtina atlikti norint, kad įmonės gyvavimo ciklas nenutrūktų. Atsargos statybinės veiklos įmonėje sudaro didžiausią dalį kaštų, dėl ko jas valdyti efektyviai yra būtina, norint pasiekti efektyvaus rezultato, bei gauti norimą pelną įgyvendinant objektą. Užduočių paskirstymas darbuotojams yra neatsiejama proceso dalis, nuo kurio priklauso kaip sėkmingai bus įgyvendinti darbai, ne būtinai susiję su objektu, užduotys yra skirstomos visiems įmonės darbuotojams nepriklausomai nuo jo veiklos pobūdžio, tačiau visose veiklose tai yra labai svarbu norint pasiekti geriausią rezultatą.

Penktoji anketinės apklausos klausimų grupė skirta įvertinti kaip ekspertai supranta optimizavimą, kokie gali būti jo teikiami privalumai, ar jis naudingas įmonei ir kaip optimizavimas galėtų būti įgyvendintas įmonėje.

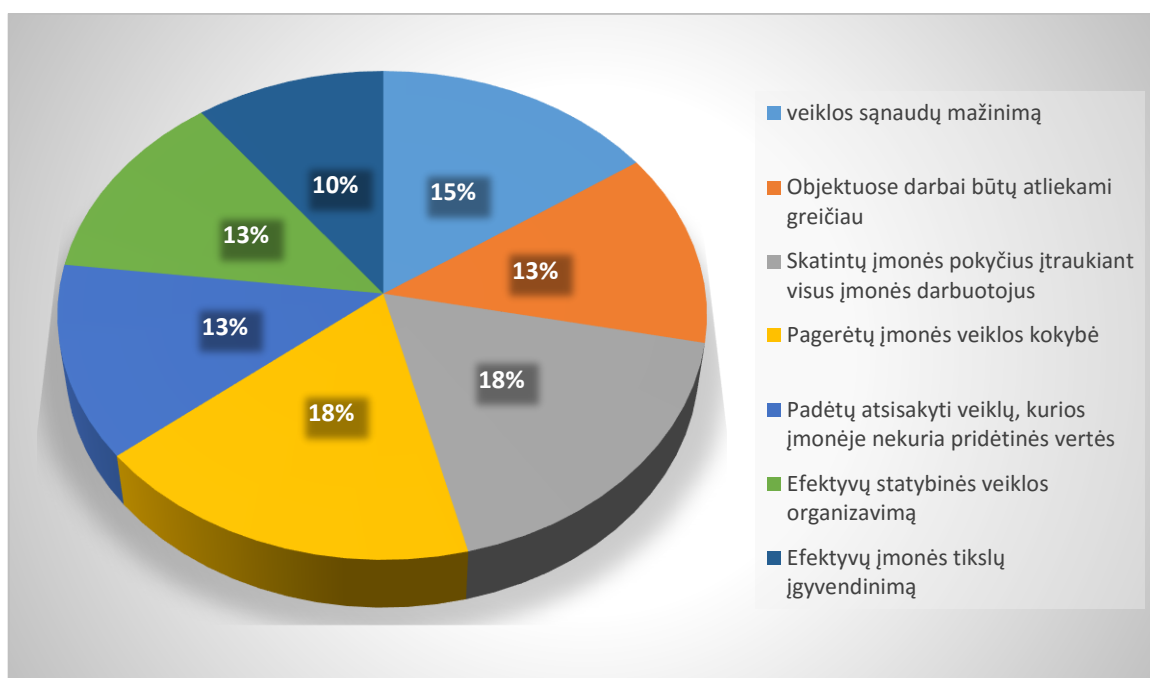
Atlikus šios tematikos gautų rezultatų analizę (25 kl.), buvo išsiaiškinta, kad UAB „Expolita“ ekspertai, net 56 proc., optimizavimą supranta kaip efektyvumo didinimą, likusieji 33 proc., kaip veiklos tobulinimą ir maksimalų kliento poreikių patenkinimą mažiausiomis sąnaudomis (11 proc.). Nė vienam ekspertui optimizavimas, nėra susijęs su nenaudingų veiklų nustatymu įmonėje. Apibendrinus galima teigti, kad optimizavimas suprantamas kaip procesas, kurio bus pasiekta efektyvumo visose įmonės veiklose.

Didžioji tyrime dalyvavusių ekspertų dalis (26 kl.) teigia, kad optimizavimas įmonėje nebuvo vykdomas (67 proc.), tačiau kiti ekspertai (33 proc.) teigia, kad nežino ar buvo vykdomas optimizavimas įmonėje. Šie gauti rezultatai parodė, kad įmonėje trumpiau dirbantys ekspertai neturi informacijos ar anksčiau buvo vykdytas optimizavimas, todėl nebuvo kategoriškai ir teigė kad nežino apie vykusį optimizavimą. Kiti ekspertai teigia, kad optimizavimas UAB „Expolita“ nuo įkūrimo pradžios vykdomas nebuvo.



**22 pav. UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo poreikis**

Apibendrinant UAB „Expolita“ ekspertų pateiktus rezultatus (27 kl.), galima teigti kad visi ekspertai mano (žr. 22 pav.), jog įmonėje reikėtų optimizuoti valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą, norint pasiekti bendrų efektyvios įmonės rodiklių ir išlikti konkurencinga rinkoje. Šie gauti rezultatai parodo, kad ekspertai mato įmonėje trūkumą, kuriuos reiktų paversti privalumais.



**23 pav. Optimizavimo privalumai**

Pagal gautus ekspertų apklausos rezultatus (28 kl.) yra sunku išskirti esminį optimizavimo privalumą (žr. 23 pav.), nes ekspertų nuomonės šioje analizėje pasidalino labai įvairiai, galbūt todėl, kad kiekvienam asmeniškai dirbančiam prie vienos ar kitos srities, tam tikri dalykai tampa svarbesni, todėl ir atsakymai pasiskirstė skirtingai, nes ekspertai dirba skirtingose srityse, užima skirtingas pareigas, todėl

jų siekiai, tikslai įmonė yra nukreipti būtent į jų veiklą, kuri bendrai siejama su organizacija tik tam tikrais aspektais. Tačiau nors ir nežymiai ekspertai išskiria, kad atlikus įmonėje optimizavimą pagerėtų įmonės veiklos kokybė (18 proc.), taip pat skatintų įmonės pokyčius įtraukiant visus įmonės darbuotojus (18 proc.), dar šiek daugiau ekspertų teigia, kad optimizavimas padėtų atsisakyti veiklą, kurios įmonėje nekuria pridėtinės vertės (15 proc.). Apibendrinant galima teigti, kad optimizavimas UAB „Expolita“ galėtų suteikti visus privalumus ir leistų pasiekti aukštą veiklos rezultatų.

Gavus ekspertų apklausos rezultatus buvo nustatyta, kad optimizavimas įmonėje (29 kl.) turėtų būti atliekamas įdiegiant sistemingą valdymą (6 ekspertai), taip pat atliekant vidinį veiklos auditą (6 ekspertai). Ekspertų nuomone optimizavimą atlikti įmonėje, taip pat būtų naudinga atliekant išorinį veiklos auditą (4 ekspertai) ir naudojant logistinius sprendimus. Mažiau ekspertų priimtina įdiegti LEAN valdymo sistemą, tačiau 2 ekspertai iš 9 mano, kad taip turėtų būti atliekamas optimizavimas arba tai galėtų būti viena iš priemonių. Apibendrinant galima teigti, kad optimizavimą įmonėje reiktų atlikti pritaikius kelis veiksmingus metodus.

Paskutiniai šios tematikos rezultatai, padėjo išsiaiškinti kas įmonėje turėtų atlikti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimą. Ekspertai teigia, kad pagrindiniai optimizavimo vykdytojai įmonėje turėtų būti konsultacinės įmonės su UAB „Expolita“ darbuotojais (5 ekspertai), likusieji 4 ekspertai mano, kad optimizavimą atlikti turėtų, tik konsultacinės įmonės be UAB „Expolita“ darbuotojų. Galima teigti, kad visiems ekspertams svarbiausia jog optimizavimą atliktų konsultacinės įmonės, o darbuotojai prisidės ar ne, nėra taip svarbu.

**Apibendrinant** atliktą valdymo administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą UAB „Expolita“, galima teigti, kad visose srityse įmonė turi privalumų bei trūkumų ir įmonėje yra ką tobulinti. Pagrindinis valdymo privalumas įmonėje, ekspertų buvo nurodytas, efektyvus darbuotojų funkcijų paskirstymas (5 ekspertai), o didžiausias trūkumas, kad įmonėje naudojama neveiksminga valdymo struktūra (8 ekspertai).

Apie administravimą ekspertai teigia, kad didžiausias įmonės privalumas yra efektyviai valdoma informacija. Tai yra visų 9 ekspertų dalyvavusių apklausoje nuomonė. Didžiausią trūkumą ekspertai nurodė, kad UAB „Expolita“ darbuotojų veikla kontroliuojama neefektyviai (6 ekspertai).

Efektyvų medžiagų, įrankių, įrenginių tiekimą ekspertai, 6 iš 9 dalyvavusių apklausoje, nurodo, kaip didžiausią veiklos organizavimo privalumą. Tačiau taip pat pastebi, kad įmonei daug problemų kelia atliekami rinkos tyrimai, kurie yra visiškai neefektyvūs (8 ekspertai).

Didžioji dalis ekspertų (78 proc.) teigia, kad įmonėje reikalingas valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimas ir kad jį atlikus įmonėje būtų pasiekta daugybė naudingų dalykų, vienas iš tokių, tai įmonėje būtų skatinami pokyčiai, kurie įtrauktų visus įmonės darbuotojus. Didžioji dalis ekspertų (6 ekspertai) teigia, kad įmonėje vykdant optimizavimą, reiktų atlikti veiklos

auditą ir įdiegti sistemingą valdymą. Taip pat didžioji dalis ekspertų (5 ekspertai) teigia, kad įmonėje optimizavimą turėtų atlikti konsultacinės įmonės su UAB „Expolita“ darbuotojais.

#### 4. UAB „EXPOLITA“ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO MODELIS

Atliktus UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo mokslinės literatūros teorinę analizę, taip pat UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą, pagal pateiktas teorines galimybes ir gautus tyrimo rezultatus, būtina pateikti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį, kuris būtų viena iš priemonių įgyvendinant optimizavimą įmonėje.

Veiklos optimizavimo modelis, gali būti fizinis maketas, grafinis aprašomasis. UAB „Expolita“ valdymo administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo modelis grafinis aprašomasis.

Atlikta teorinė analizė ir gauti tyrimo rezultatai parodė, kad reikia atlikti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimą, norint pasiekti efektyvaus rezultato ir eliminuoti esamus trūkumus. Norint, kad optimizavimas įmonėje būtų atliekamas efektyviai, pagal gautus teorinės analizės ir tyrimo rezultatus, pateikiant UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo modelį, reikia vadovautis pateiktu teoriniu optimizavimo modeliu ( žr. 23 pav.).

Optimizavimas – tai minimaliaisiais organizacijos ištekliais pasiekiamas optimaliausias rezultatas visose organizacijos veiklose, kuris užtikrina vartotojų poreikių patenkinimą (Aukštuolienė, Girčys, 2014 p. 380).

Praktinis optimizavimo modelis parengtas pagal gautus tyrimo rezultatus, taip pat pagal įmonės vadovo pateiktą informaciją, bei analizuotas teorines valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo galimybes.

***Praktinis optimizavimo modelis*** sudarytas iš keturių etapų (žr. 24 pav.), kurie paskirstomi į:

- problemų identifikavimas;
- UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo parengimo;
- UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo vykdymo;
- Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo;

Visi šie etapai sudaryti nuosekliai einant žemyn link tikslo, tai optimizavimo įgyvendinimo.

Pirmajame etape UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo modelyje pateikiama, kas įtakojo priežastis, dėl kurių reikalingas optimizavimas. Pateiktame modelyje, matome, kad valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo poreikis atsirado, dėl pačios įmonės vidinių poreikių. Pirmajame etape, pateikiamos konkrečios problemos.

Antrasis modelio etapas skirtas UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo planui parengti. Pagal pateiktą modelį, matome, kad UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą atliks įmonės darbuotojai ir bus atliekamas vidinis

auditas. Vidinio audito funkcija nustatyti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo trūkumus ir privalumus.

I etapas	Valdymo administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo poreikio atsiradimas Iš įmonės vidaus
	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo spręstinios problemos: - neveiksminga valdymo struktūra; - neefektyvus veiklos skirstymas darbuotojams; - neefektyvus veiklos kontroliavimas; - neefektyviai atliekami rinkos tyrimai; - neefektyviai paskirstomos užduotys; - neefektyviai valdomos atsargos.
II etapas	UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo plano parengimas
	UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą vykdys: - UAB „Expolita“ darbuotojai;
	UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimas bus vykdomas: - atliekant vidinį auditą;
	Nustatyti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo privalumus ir trūkumus
III etapas	UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo vykdymas
	Gautų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo susistemintų rezultatų ataskaita
IV etapas	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo plano parengimas
	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimą atliks: - UAB „Expolita“ darbuotojai; - Konsultacinės įmonės; - Individualūs ekspertai; - Individualūs ekspertai ir UAB „Expolita“ darbuotojai; - Konsultacinės įmonės ir UAB „Expolita“ darbuotojai.
	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimas įgyvendinamas vykdant: - tobulinti valdymo struktūrą; - įdiegiant sistemingą valdymą; - tobulinti atliekamus rinkos tyrimus; - taikant logistinius sprendimus įmonės valdyme, administravime ir veiklos organizavime; - idiegiant LEAN (verslo procesų valdymo) sistema.
	Įgyvendintų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo rezultatų analizė ir vertinimas
	optimizavimo ataskaitos parengimas
	Valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo papildomas tobulinimas, remiantis optimizavimo rezultatais

24 pav. UAB „Expolita“ valdymo administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo modelis.

(sudarytas autorės)



Trečiajame modelio etape yra įgyvendinamas parengtas vertinimas ir pateikiama gautų valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimo, susistemintų rezultatų atskaita.

Remiantis įgyvendinto vertinimo rezultatais ir problemomis, kurios iššaukė optimizavimo poreikį, ketvirtajame etape atliekas optimizavimas.

Prieš įgyvendinant optimizavimą parengiamas detalus planas. UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimą įgyvendinti gali: konsultacinės įmonės, UAB „Expolita“ darbuotojai, individualūs ekspertai, taip individualūs ekspertai su UAB „Expolita“ darbuotojais ir konsultacinės įmonės su UAB „Expolita“ darbuotojais. Ne visas detalizuotas problemas, kurios sudarė poreikį į optimizavimą, gali išspręsti UAB „Expolita“ darbuotojai, be tam tikrų specialistų, todėl optimizavimą gali atlikti įvairūs pateikti vykdytojai, arba jungtinė vykdytojų komanda, pagal atsiradusį poreikį.

Optimizavimo įgyvendinimo plane pateikiami detalizuotų problemų sprendimo būdai. Kiekvienai spęstinai problemai, modelyje nurodytas sprendimo būdas, arba priemonė, kaip problema bus išspręsta įgyvendinant optimizavimą. Neefektyvus veiklos paskirstymas, ar neefektyviai paskirstomos užduotys atliekant optimizavimą, gali būti išspęstos įdiegiant sistemingą valdymą. Neefektyviai valdos atsargos taikant logistinius sprendimus, ar įdiegiant LEAN sistemą.

Labai svarbus optimizavimo etapo žingsnis, tai įgyvendinto valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo rezultatų analizė ir vertinimas. Šiame procese pateikiami įgyvendinto optimizavimo rezultatai, pateikiamas vertinimas, nurodoma, ar kelti optimizavimo tikslai įgyvendinti, spęstinos problemos buvo eliminuotos ir kokį poveikį optimizavimas suteiks įmonei. Visi šie rezultatai pateikiami ataskaitoje, kuri atspindi atliktą optimizavimą.

Paskutinis etapas įgyvendinus optimizavimą, tai pagal gautus rezultatus, jeigu yra poreikis atlikti papildomą UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo tobulinimą. Esant poreikiui atlikus šį etapą, pasiekiamas aukščiausias rezultatas, nes proceso metu atsiradę nuokrypiai nuo plano yra eliminuojami.

## IŠVADOS

1. Atlikus įmonių valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo problemų teorinę analizę, buvo nustatytos pagrindinės problemos su kuriomis susiduria įmonės. Didžiausios valdymo, administravimo problemos, tai vadovo sugebėjimų ir kompetencijų stoka, naudojama nenaudinga įmonės struktūra, įmonės neturi tikslios veiklos strategijos, taip pat vykdoma neefektyvi kontrolė, visų įmonės procesų ir dalyvių koordinavimas, dažnai netinkamas informacijos valdymas ir kt. Veiklos organizavimo nepritaikymas prie nuolat besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų ir neefektyvus veiklos vykdymas yra pagrindinės veiklos organizavimo problemos.
2. Išanalizavus teorines ir taikomas statybinių įmonių valdymo, administravimo ir jų veiklos organizavimo galimybes ir sprendimus, buvo nustatyta, kad pagrindinė efektyvios organizacijos galimybė, tai valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimas.
3. Norint įvertinti esamą organizacijos situaciją prie įgyvendinant optimizavimą yra atliekamas visų organizacijos veiklų auditas, kuris padeda nustatyti, esamus organizacijos privalumus ir trūkumus.
4. Pagrindinės optimizavimo galimybės yra logistinių sprendimų taikymas organizacijoje ir tokių, kaip LEAN (verslo procesų tobulinimo) sistemų įdiegimas. Šios galimybės organizacijai, padeda eliminuoti vertės nekuriančias problemas ir pasiekti efektyviausių veiklos rezultatų.
5. Atlikus UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo vertinimą, buvo nustatyti valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo trūkumai, bei privalumai. Pagrindiniai privalumai kuriuos įvardija ekspertai, tai efektyvus darbuotojų funkcijų paskirstymas, įmonėje efektyviai valdoma informacija ir efektyvus medžiagų, įrankių, įrenginių tiekimas.
6. Vertinimo metu nustatyta, kad UAB „Expolita“ naudojama neveiksminga valdymo struktūra, darbuotojų veikla yra neefektyviai kontroliuojama, bei atliekami rinkos tyrimai, kurie įmonei nėra naudingi.
7. Teorinė ir tyrimo rezultatų analizė parodė, kad UAB „Expolita“ valdymas, administravimas ir veiklos organizavimas yra tobulintinas, tai galima įgyvendinti atliekant optimizavimą, pagal parengtą UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimo modelį.

## LITERATŪRA

1. Aukštuolienė, A., Girčys, E. (2014). Šiuolaikinių vadybos metodų diegimas didinant Lietuvos įmonių produktyvumą: įgyvendinimo problematika ir ateities perspektyva. Tiltas į ateitį Nr. 1(8). Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/>.
2. Bajoraitė, A., Kaminskaitė, R. (2014). Vadovo kaip lyderio vaidmuo versle. Tiltas į ateitį. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/>.
3. Beniušienė, I., Stankevičienė, J. (2007). Logistikos vaidmuo tiekimo grandinėje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/7\\_8/beniusiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_8/beniusiene.pdf).
4. Breyer, W., Haide, M. (2003). Boubegleitende Qualitätskontrolle. Technische Duchtührung und rechtliche Einorung. VDI Bau Jahrbuch. Dusseldorf VDI Verlog. Boutechnik.
5. Cook, A. C. (2004). Logistics Primer for Exporters. Prieiga per internetą: <http://www.highbeam.com/publications/logistics-management-highlands-ranch-co-p6397/september-2004>.
6. Cristopher, M. Peck H. (2003). Marketings logistics. Great Britain: Biddles.
7. Detmers, M. (2001). Verbesserungspotentiale fuer den Bauprozess. Prieiga per internetą: <http://www.igp.uni-stuttgart.de/publika/pdf/detmers-verbesserungspotentiale.pdf>.
8. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūra. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/2014/Downloads/523-1065-1-SM.pdf>.
9. Drucker, F. P. (2004). Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. D. Radkevičiaus PĮ grupė, Vilnius. Prieiga per internetą: [http://84.240.30.143/knygos/Vadyba/Valdymo%20Issukiai%20XXI%20Amzijuje%20\(Peter%20F%20Drucken\).pdf](http://84.240.30.143/knygos/Vadyba/Valdymo%20Issukiai%20XXI%20Amzijuje%20(Peter%20F%20Drucken).pdf).
9. Gibson, L. J., Ivancevich, M. J., Donnelly, J. H. Jr., Konopaske, R. (2012). Organizations Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition. Prieiga per internetą: [http://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf) psl. 397,398,399.
10. Gižienė, V., Račelienė, L. (2012). Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. Prieiga per internetą: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/3024/2098>.
11. Gramauskas, V. (2012). Betonavimo proceso ir operacijų analizė taikant Lean metodiką. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Statyba. Nuoroda į straipsnį: <file:///C:/Users/2014/Downloads/426-1706-1-PB.pdf>.

12. Gudauskas, R., Ramanauskienė, S., (2004). Strateginė vadyba žinių ekonomikoje: žinių auditas. Vilnius: Informacijos mokslai. p. 46-57.
13. Gudienė, N. (2014). Statybos įgyvendinimą lemiančių sėkmės veiksnių daugiakriterė analizė. Technologija. Prieiga per internetą:  
[http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1789/1/2276\\_Gudiene\\_Disertacija\\_WEB.pdf](http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1789/1/2276_Gudiene_Disertacija_WEB.pdf)
14. Hart, R., (2006). Measuring success: How to "sell" a communications audit to internal audiences. Public Relations Tactics. Vol. 13. EBSCO duomenų bazė. Peržiūrėta: 2015-08-21.
15. Jang, H., Russell, J. (2003). A project manager`s level of satisfaction in construction logistics. Canadian Journal of Civil Engineering. Nr. 30.
16. Juodis, A. (2001). Statyba Europoje: rinka, valdymas, plėtra: monografija. Kaunas. psl. 186.
17. Juodis, A. (2005). Statybos procesų matematinis modeliavimas ir optimizavimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
18. Kanapickienė, R., Razmutė, M., (2009). Įmonės vidaus kontrolės vertinimas. Nuoroda į šaltinį:  
[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/09\\_02\\_15/kanapickiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/kanapickiene.pdf)
19. Kalibataitė, G. (2010). Įmonių informacinės sistemos ir veiklos procesai. Nuoroda į straipsnį:  
<file:///C:/Users/2014/AppData/Local/Temp/66-199-1-PB.pdf> .
20. Kardelis, K. (2009). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: juoda.
21. Katkus, A. (2001). Nepriklausomas auditas: teorija ir praktika. Klaipėda. Nuoroda į straipsnį:  
<http://ausis.gf.vu.lt/mg/nr/2001/04/04aud.html>
22. Kelpšienė, L. ir Matusevičienė, M.L. (2009). Bendras ekonominės krizės įtakos statybos įmonei tyrimas. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 3 (24). Prieiga per internetą:  
[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/jmd/09\\_03\\_24/kelpsiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/09_03_24/kelpsiene.pdf).
23. Kildienė, S. (2014). Tvarios statybos technologinių plėtros daugiapakopis vertinimas. Vilius VGTU leidykla. Prieiga per internetą:  
[http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1770/1/2257\\_Kildiene\\_Disertacija\\_WEB.pdf](http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1770/1/2257_Kildiene_Disertacija_WEB.pdf)
24. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: VDU leidykla.
25. Kvedaravičius, J. (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. Organizacijų reikšmė: Sisteminiai tyrimai. Nuoroda į straipsnį:  
[file:///C:/Users/2014/Downloads/CEEOL%20Article%20\(25\).PDF](file:///C:/Users/2014/Downloads/CEEOL%20Article%20(25).PDF).
26. Lietuvos statistikos departamento internetinis tinklapis, prieiga per internetą:  
<http://www.stat.gov.lt/>.
27. Liesionis, V. (2007). Teoriniai žaliojo marketingo strategijos rengimo aspektai. Ekonomija ir vadyba: aktualija ir perspektyvos. Prieiga per internetą:  
[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/7\\_8/liesionis.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/7_8/liesionis.pdf). Psl. 153-162.

28. Macijauskaitė, I., Vasiliauskas, A. V. (2013). „Lean“ logistikos principų taikymo transporto sektoriuje probleminiai aspektai. Nuoroda į straipsnį:  
<http://jmk.transportas.vgtu.lt/index.php/conference/2013/paper/viewFile/231/111>.
29. Mackevičius, J., (1994). Apskaita. Vilnius: Mintis.
30. Mackevičius, J., Daujotaitė, D.(2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijasmokslai/article/viewFile/3136/2260>
31. Makštutis, A. (2010). Šiuolaikinė vadyba. Vilnius, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Prieiga per internetą:  
[file:///C:/Users/2014/AppData/Local/Temp/knyga\\_siuolaikine\\_vadyba\\_internetui.pdf](file:///C:/Users/2014/AppData/Local/Temp/knyga_siuolaikine_vadyba_internetui.pdf).
32. Marčiulionytė, M., Oržekauskas, P., Junevičius, A. (2013). Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas. Prieiga per internetą:  
[file:///C:/Users/2014/Downloads/4003-11785-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/2014/Downloads/4003-11785-1-PB%20(1).pdf)
33. Matickienė, I. (1997). Audito planavimas ir organizavimas. Kaunas: technologija.
34. Mekionytė, G. (2014). Inovacijų įtaka įmonės konkurencingumui: teorinis požiūris. Jaunasis mokslininkas 2014. Akademija. Prieiga per internetą:  
<https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1073/ekonomika-ir-vadyba-2013-tarptautines-studentu-mokslines-konferencijos-pranesimu-medziaga/>.
35. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius. Nuoroda į knygą:  
[file:///C:/Users/2014/Downloads/melnikas\\_smaliukiene\\_strateginis\\_valdymas%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/2014/Downloads/melnikas_smaliukiene_strateginis_valdymas%20(3).pdf). (p.8)
36. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas.
37. Mingaila, R. (2001). Logistika. Vilnius: Petro ofsetas.
38. Mingaila, R. (2009). Logistika versle. Vilnius: Homo liber.
39. Mockaitis, I. A., Šalčiuvienė, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367184301905/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
40. Murphy, P., Wood, D., (2004). Contemporary logistics. New Jersey: Pearson Education International.
41. Oržekauskas, P. (2012). Valdymo ir veiklos audito pagrindai. Kauno technologijos universitetas.
42. Oržekauskas, P., Šmaižienė, I. (2009). Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas. Ekonomika ir vadyba. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą:  
<http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9583/4848>.
43. Palšaitis, R. (2010). Šiuolaikinė logistika. VGTU leidykla: Technika.
44. Peldschus, F., Zavadskas, E. K. (1997). Matriciniai lošimai statybos technologijoje ir vadyboje. Vilnius: Technika.

45. Prieiga per internetą: [www.markučiai.lt](http://www.markučiai.lt)
46. Prieiga per internetą: [www.expolita.lt](http://www.expolita.lt)
47. Prieiga per internetą: <http://www.tzz.lt/m/modelis>
48. Puškorius, S. (2002). 3E koncepcijos plėtra. Nuoroda į šaltinį: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/0d2/3\\_s.puskorius.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/0d2/3_s.puskorius.pdf)
49. Razauskas, R. (1994). 365 vadovo dienos. Vilnius: Mintis.
50. Sližienė, G., Zaukas, G., (2013). Logistikos operacijų vadyba. KTU leidykla: Technologija. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1090/logistikos-operaciju-vadyba/>.
51. Stelmonienė, A., Endriulaitienė, A.,(2015). Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologinis aspektas. Monografija. Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: [http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/09/2015\\_Vadovavimo\\_efektyvumas\\_23p.pdf](http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2015/09/2015_Vadovavimo_efektyvumas_23p.pdf).
52. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. KTU leidykla Technologija. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/einfo/71/vadyba/>
53. Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas. Kauno technologijos universitetas. Kaunas 2004.
54. Zacharia, Z., Mentez, J. (2004). Logistics salience in a changing environment. Journal of Business Logistics. 25(1), (p.187-210)
55. Zinkevičiūtė, V., Vasiliauskas, V. A. (2013). Gamybos logistika. Gamybos vadyba. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2013\\_Gamybos\\_logistika\\_Gamybos\\_vadyba.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Gamybos_logistika_Gamybos_vadyba.pdf).
56. Židonis, Ž. (2002). Verslo logistika. Studentams ir verslininkams. Vilniaus vadybos kolegija.
57. Weber Ron, A., (1998). Information Systems Control and Audit. Pearson Education.1056 p.
58. Wilcox, L. D., Cameron, T. G., Ault P. H., Agee W. K. (2007). Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

## PRIEDAI

1 PRIEDAS

### ANKETINĖ APKLAUSA

Esu Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo programos magistrantė Aira Šulcaitė. Rengiu magistrinį darbą tema: UAB „EXPOLITA“ VALDYMO, ADMINISTRAVIMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS, kurio tikslas – parengti UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį.

Norint parengti efektyvų UAB „Expolita“ valdymo, administravimo ir veiklos optimizavimo modelį, būtina įvertinti esamą UAB „Expolita“ valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą.

Atliekant anketos pildymą, prašome prie pasirinkto varianto esančiame langelyje pažymėti: **X**

#### I Bendrieji klausimai:

##### 1. Jūsų lytis:

Vyras       Moteris.

##### 2. Jūsų amžius:

18 – 29 m.     30 – 39 m.     40 – 49 m.     50 – 59 m.     60 ir daugiau m.

##### 3. Išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Vidurinis su profesija;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis.

##### 4. Kiek laiko dirbate UAB „Expolita“:

Iki metų     nuo 1 iki 2 m.     nuo 2 iki 3 m.     nuo 3 iki 4 m.     nuo 4 ir daugiau m.

##### 5. Kokia Jūsų darbo patirtis metais, dirbant statybinės veiklos organizacijose:

1 – 5 m.     5 – 10 m.     10 – 15 m.     15 ir daugiau m.

##### 6. Jūsų pareigos įmonėje:

- Direktorius
- Padalinio vadovas;
- Statybos darbų vadovo asistentas;
- Projektų vadovas;
- Finansininkas
- Sąmatininkas;

- Vadybininkas;
- Administratorius;
- Kitas.....

## II Valdymas:

### 7. Prie kokio vadovavimo stiliaus priskirtumėte savo vadovo vadovavimą:

- Autokratinis** (vadovas darbuotojams nesuteikia galimybės priimti sprendimų, jam būdinga formalus, griežtas bendravimas. Darbuotojams neleidžiama įsitraukti sprendžiant problemas);
- Demokratinis** (vadovas pasitiki įmonės darbuotojais, nuolatos tariasi dėl sprendimų priėmimo, suteikia darbuotojams galimybę spręsti įmonės problemas, teikti pasiūlymus).
- Liberalus** (vadovas save laiko grupės nariu, kuris turi tokias pačias funkcijas kaip eilinis darbuotojas, jis nėra lyderis, vengia savo kaip vadovo privilegijų teikiant sprendimus, nenoriai skiria pagyrimus ar bausmes, nenorėdamas išsiskirti iš grupės).
- Kitas**.....

### 8. UAB „Expolita“ strategija orientuota į (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):

- Didesnės rinkos užėmimą;
- Paslaugų teikimo proceso tobulinimą;
- Plėtros galimybes;
- Paslaugų teikimą mažiausiomis kainomis;
- Kita.....

### 9. Įvertinkite UAB „Expolita“ komandinį darbą (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):

- Komandinis darbas organizuojamas su įvairių sričių darbuotojais;
- Įmonėje skatinamas komandinis darbas;
- Įmonėje komandinis darbas neskatinamas;
- Kitas.....

### 10. Kaip vertinate UAB „Expolita“ valdymo funkcijas:

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

### 11. Kokie įmonės valdymo privalumai (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):

- Vadovo aukšti sugebėjimai ir kompetencija;
- Įmonėje naudojama veiksminga valdymo struktūra;
- Efektyvus darbuotojų funkcijų paskirstymas;



- Efektyvus darbuotojų veiklos paskirstymas;
- Efektyvus įmonės finansų panaudojimas;
- Efektyvus darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą;
- Kiti.....

**12. Kokie UAB „Expolita“ valdymo trūkumai (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Vadovo sugebėjimų ir kompetencijos stoka;
- Įmonėje naudojama neveiksminga valdymo struktūra
- Neefektyvus darbuotojų funkcijų paskirstymas;
- Neefektyvus darbuotojų veiklos paskirstymas;
- Netinkamas finansų naudojimas;
- Darbuotojai neįtraukiami į sprendimų priėmimo procesą;
- Kiti.....

**13. Ką įmonės valdyme reikėtų tobulinti (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Vadovo sugebėjimus ir kompetenciją;
- Įmonės naudojamą valdymo struktūrą;
- Darbuotojų funkcijų paskirstymą;
- Darbuotojų veiklos paskirstymą;
- Įmonės finansų panaudojimą;
- Darbuotojų įtraukimą priimant sprendimus įmonėje;
- Kita.....

**III Administravimas:**

**14. Ar įmonėje naudojamos pareiginės instrukcijos (jeigu atsakėte ne, toliau atsakinėti į 16 klausimą)?**

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne;

**15. Ar pareiginės instrukcijos sutampa su atliekamomis pareigomis?**

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne;

**16. Kaip vertinate UAB „Expolita“ administravimo funkcijas:**

- Labai gerai;
- Gerai;

- Vidutiniškai;
- Blogai;
- Labai blogai;

**17. Kokias administravimo funkcijas įmonėje paminėtumėte kaip privalumą (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Efektyvus darbuotojų veiklos koordinavimas;
- Efektyvus darbuotojų veiklos kontroliavimas;
- Veiksminga užduočių, projektų, dokumentų rengimo kontrolė;
- Efektyvi užduočių vykdymo kontrolė;
- Veiksmingas padalinių veiklos kontroliavimas;
- Efektyviai koordinuojama įmonės padalinių veikla;
- Efektyvus statybinės veiklos koordinavimas;
- Efektyviai kontroliuojama įmonės statybinė veikla;
- Įmonėje efektyviai valdoma informacija;
- Kitą.....

**18. Kokie UAB „Expolita administravimo trūkumai (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Neefektyvus darbuotojų veiklos koordinavimas;
- Neefektyvus darbuotojų veiklos kontroliavimas;
- Neveiksminga užduočių, projektų, dokumentų rengimo kontrolė;
- Neefektyvi užduočių vykdymo kontrolė;
- Neveiksmingas padalinių veiklos kontroliavimas;
- Neveiksmingas padalinių veiklos koordinavimas;
- Neefektyvus statybinės veiklos koordinavimas;
- Įmonėje neefektyviai kontroliuojama statybinė veikla;
- Neefektyviai valdoma informacija įmonėje;
- Kitą.....

**19. Ką įmonės administravime reikėtų tobulinti (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Darbuotojų veiklos koordinavimą;
- Darbuotojų veiklos kontroliavimą;
- Užduočių, projektų, dokumentų rengimo kontrolę;
- Užduočių vykdymo kontrolę;
- Padalinių veiklos kontroliavimą;
- Padalinių veiklos koordinavimą;

- Įmonės statybinės veiklos koordinavimą;
- Įmonės statybinės veiklos kontroliavimą;
- Informacijos valdymą įmonėje;
- Kita.....

**IV Veiklos organizavimas:**

**20. Ar UAB „Expolita“ veiklos organizavimas yra pritaikomas prie nuolat besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų:**

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne.

**21. Įvertinkite esamą veiklos organizavimo situaciją įmonėje:**

- Labai gerai
- Gerai;
- Vidutiniškas;
- Blogai
- Labai blogai.

**22. Kokie UAB „Expolita“ veiklos organizavimo privalumai (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Medžiagų efektyvus tiekimas (aprūpinimas);
- Įrangos, įrenginių efektyvus aprūpinimas;
- Efektyvus darbuotojų parengimas veiklai;
- Efektyvus užduočių paskirstymas darbuotojams;
- Personalo problemų sprendimas;
- Atliekami efektyvūs rinkos tyrimai;
- Efektyvus atsargų valdymas;
- Efektyvus statybinės veiklos vykdymas;
- Kiti.....

**23. Kokie UAB „Expolita“ veiklos organizavimo trūkumai (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Neefektyvus medžiagų tiekimas (aprūpinimas);
- Įrangos, įrenginių neefektyvus aprūpinimas;
- Darbuotojai neparengiami veikai;
- Darbuotojams neefektyviai paskirstomos užduotys;
- Personalo problemų sprendimui skiriama mažai dėmesio;

- Atliekami rinkos tyrimai yra neefektyvūs;
- Neefektyvus atsargų valdymas;
- Neefektyvus statybinės veiklos vykdymas;
- Kiti.....

**24. Ką reikėtų tobulinti veiklos organizavime (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Medžiagų tiekimą (aprūpinimą);
- Įrangos, įrenginių aprūpinimą;
- Darbuotojų parengimą veiklai;
- Personalo problemų sprendimus;
- Užduočių paskirstymą darbuotojams;
- Atliekamus rinkos tyrimus;
- Atsargų valdymą;
- Statybinės veiklos vykdymą;
- Kita.....

**V Optimizavimas**

**25. Kaip suprantate optimizavimą?**

- Efektyvumo didinimas;
- Nenaudingų veiklų nustatymas;
- Veiklos tobulinimas;
- Maksimalus kliento poreikių patenkinimas mažiausiomis sąnaudomis;
- Kita.....

**26. Ar įmonėje buvo vykdomas optimizavimas:**

- Taip;
- Nežinau;
- Ne.

**27. Ar reikėtų optimizuoti UAB „Expolita“ valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą? (jeigu pasirinkote atsakymą „Ne“, tai yra paskutinis anketos klausimas)**

- Taip
- Iš dalies;
- Ne;

**28. Kokius privalumus įmonei galėtų suteikti optimizavimas (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Veiklos sąnaudų mažinimą;
- Objektuose darbai būtų atliekami greičiau;

- Skatintų įmonės pokyčius įtraukiant visus įmonės darbuotojus;
- Pagerėtų įmonės veiklos kokybę;
- Padėtų atsisakyti veiklų, kurios įmonėje nekuria pridėtinės vertės;
- Efektyvų statybinės veiklos organizavimą;
- Efektyvų įmonės tikslų įgyvendinimą;
- Kiti.....

**29. Kaip įmonėje turėtų būti atliekamas optimizavimas (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Atliekant vidinį veiklos auditą;
- Atliekant išorinį veiklos auditą;
- Įdiegiant sistemingą valdymą;
- Naudojant logistikos sprendimus;
- Įdiegiant *LEAN* (verslo procesų valdymo) sistemą;
- Kitaip.....

**30. Kas turėtų atlikti įmonės valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimą (galite pasirinkti ne vieną atsakymo variantą):**

- Individualūs ekspertai;
- Konsultacinės įmonės;
- Individualūs ekspertai su įmonės darbuotojais;
- Konsultacinės įmonės su įmonės darbuotojais;
- Kiti.....

## Anketinės apklausos klausimų pagrindimas

Anketinės apklausos klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Jūsų lytis.	Šis klausimas suteiks galimybę išskirti apklaustuosius pagal lytį.
2. Jūsų amžius.	Leis nustatyti įmonėje dirbančių ekspertų amžiaus tendencijas
3. Išsilavinimas.	Šis klausimas leis išsiaiškinti, kiek ekspertas turi teorinių žinių ir nustatyti įmonėje dirbančių ekspertų išsilavinimo lygį.
4. Kiek laiko dirbate UAB „Expolita“	Šis klausimas leis nustatyti kokia eksperto darbo patirtis įmonėje, taip pat išskirti respondentus pagal stažą įmonėje.
5. Kokia Jūsų darbo patirtis metais, dirbant statybinės veiklos organizacijose.	Leis nustatyti, kokia eksperto patirtis dirbant statybų srityje, kiek jam yra artimas statybų sektorius.
6. Jūsų pareigos įmonėje.	Suteiks galimybę nustatyti kokia veikla ekspertas užsiima įmonėje ir kiek turi atsakomybės, bei įtakos įmonėje.
7. Prie kokio vadovavimo stiliaus priskirtumėte savo vadovo vadovavimą.	Šis klausimas leis išsiaiškinti kaip ekspertai vertina savo vadovo vadovavimo stilių.
8. UAB „Expolita“ strategija orientuota į.	Šis klausimas leis išsiaiškinti į ką orientuojasi įmonė, kokie jos ateities planai.
9. Įvertinkite UAB „Expolita“ komandinį darbą.	Šiuo klausimu bus nustatyta ar įmonėje taikomas komandinis darbas, šis klausimas papildys įmonės valdymo vertinimą.
10. Kaip vertinate UAB „Expolita“ valdymo funkcijas.	Šiuo klausimu bus išsiaiškinta respondentų nuomonė apie įmonės valdymo funkcijas.
11. Kokie įmonės valdymo privalumai.	Leis nustatyti įmonėje esančius valdymo privalumus.
12. Kokie UAB „Expolita“ valdymo trūkumai.	Leis nustatyti, kokias valdymo funkcijas ekspertai nurodo, kaip įmonės trūkumus
13. Ką įmonės valdyme reikėtų tobulinti.	leis nustatyti ką įmonėje reikia tobulinti. Ekspertų atsakymai suteiks galimybę juos pritaikyti kuriant optimizavimo modelį.
14. Ar įmonėje naudojamos pareiginės instrukcijos?	Suteiks informacijos apie veikiančių administravimo funkcijų lygį, taip pat papildys 11,12,13 klausimus, siekiant nustatyti administravimo privalumus, trūkumus ir ką reikėtų tobulinti.
15. Ar pareiginės instrukcijos sutampa su atliekamomis pareigomis?	Šiuo klausimu bus sužinota, ar pareigos nustatytos pareiginėse instrukcijose atitinka su atliekamomis pareigos.
16. Kaip vertinate UAB „Expolita“ administravimo funkcijas.	Šis klausimas leis nustatyti ekspertų nuomonę apie UAB „Expolita“ administravimo funkcijas.

17. Kokias administravimo funkcijas įmonėje paminėtumėte kaip privalumą	Leis išsiaiškinti UAB „Expolita“ administravimo privalumus
18. Kokie UAB „Expolita“ administravimo trūkumai.	Leis nustatyti UAB „Expolita“ administravimo trūkumus, gauti atsakymai padės atliekant optimizavimo modelio parengimą.
19. Ką įmonės administravime reikėtų tobulinti.	Leis nustatyti kokias funkcijas reikia tobulinti ir gautus atsakymus panaudoti kuriant optimizavimo modelį.
20. Ar UAB „Expolita“ veiklos organizavimas yra pritaikomas prie nuolat besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų?	Šis klausimas leis nustatyti ar įmonėje veiklos organizavimas pritaikomas prie besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų, papildys 22,23,24 klausimus nustatant veiklos organizavimo privalumus, trūkumus ir ką reikia tobulinti.
21. Įvertinkite esamą veiklos organizavimo situaciją įmonėje.	Šis klausimas leis išsiaiškinti, kaip vertinamas veiklos organizavimas įmonėje.
22. Kokie UAB „Expolita“ veiklos organizavimo privalumai.	Leis išsiaiškinti UAB „Expolita“ veiklos organizavimo privalumus.
23. Kokie UAB „Expolita“ veiklos organizavimo trūkumai.	Šis klausimas leis išsiaiškinti veiklos organizavimo trūkumus.
24. Ką reikėtų tobulinti veiklos organizavime.	Leis nustatyti, ką ekspertų nuomone reikėtų tobulinti įmonės veiklos organizavime.
25. Kaip suprantate optimizavimą?	Šiuo klausimu bus išsiaiškinta, kaip ekspertai supranta optimizavimą.
26. Ar įmonėje buvo vykdomas optimizavimas?	Leis sužinoti ar įmonėje anksčiau buvo atliekamas optimizavimas.
27. Ar reikėtų optimizuoti UAB „Expolita“ valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą?	Leis nustatyti ekspertų nuomonę apie optimizavimo poreikį įmonės valdyme, administravime ir veiklos organizavime.
28. Kokius privalumus įmonei galėtų suteikti optimizavimas.	Šiuo klausimu bus nustatyta ekspertų nuomonė apie optimizavimo galimybes įmonėje, kokie privalumai būtų pasiekti optimizavus įmonės valdymą, administravimą ir veiklos organizavimą.
29. Kaip įmonėje turėtų būti atliekamas optimizavimas?	Bus nustatyta ekspertų nuomonė, kokiomis priemonėmis turėtų būti atliktas optimizavimas įmonėje.
30. Kas turėtų atlikti įmonės valdymo, administravimo ir veiklos organizavimo optimizavimą?	Leis nustatyti, kas ekspertų nuomone geriausiai atliktų optimizavimą įmonėje.