

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

RASA RADZEVIČIENĖ

**STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PARDAVIMO ĮMONĖS
VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc.dr. P. Oržekauskas

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**STATYBINIŲ MEDŽIAGŲ PARDAVIMO ĮMONĖS
VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS**

Įmonių valdymas, 621N22001

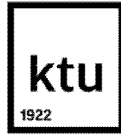
MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko
VMGMVL-4a. stud.
Rasa Radzevičienė
2016 05 12

Vadovas
doc. dr. Petras Oržekauskas
2016 05 12

Recenzentė
Prof. R. Čiarnienė
2016 05

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rasa Radzevičienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo Statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veiklos
optimizavimas

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. 05 12 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Rasos Radzevičienės baigiamasis magistro darbas tema “Statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo 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)

Rasa Radzevičienė. Activity and Management Optimization of the Building Materials Sales Company. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor doc. dr. Petras Oržekauskas. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Keywords: Activity, Management, Materials sales, Optimization

Kaunas, 2016. 77 p.

SUMMARY

The subject of activity and management optimization of the building materials sales enterprise is highly relevant in the modern world because the aesthetics of personal space and environment is important not only in the space of accommodation environment, but also in the working and social space. This need and its satisfaction are one of essential reasons determining a considerable yearly growth of Lithuanian market of construction materials and the enterprises engaged in their trade.

The topicality of the thesis. The modern enterprises have no other choice but to adapt to dynamic and often complicated and rapidly changing environmental changes, and due to increasing competition the enterprises are forced to change not only a spectrum or quality of the services provided but also the internal structure of the organisation. The personnel face a problem that managerial competences in the activity of business enterprises must be adapted very quickly, without sparing a time for adaptation. The result and the measure used for assessment of the enterprise's state and optimisation of management and activity do not serve as the economic indicators of the enterprise because the environment is constantly changing, therefore the enterprise itself has to change regularly in order to survive. The meanings of indicators show the direction that has to be taken when optimising the enterprise.

The object of the thesis - activity and management optimization of the building materials sales enterprise.

The objective of the thesis – to prepare the model of management and activity optimisation.

The tasks of the thesis:

1. To analyse theoretically and to reveal an importance and significance of the enterprise's management and activity optimisation.

2. To analyse the management and activity systems of sales enterprises and the theoretical opportunities of their optimisation.
3. To carry out the study of management and activity of “Statybinės medžiagos” enterprise.
4. Activity and management optimization of the building materials sales enterprise conclusions and recommendations.

While studying the subject of activity and management optimization of the building materials sales enterprise I have been analysing the theoretical and practical aspects of importance and significance of optimisation of the management and activity of enterprises, the economic benefit of efficiency of the enterprises' management and activity, a system, the theoretical analysis of systems, the theoretical opportunities of optimisation, the theoretical opportunities of optimisation of sales enterprises activity, I have been studying the theoretical models of optimisation of management and activity of building materials sales enterprises, the methodology of study of building materials sales enterprise, the analysis of the methods of study and selection of the study instrumentation, I have discussed the enterprise's activity and characteristics, have carried out the analysis and characteristics of the enterprise's activity.

Small and medium-sized enterprises are very important for Lithuania's economy – they create a major part of total value added of business economics (63,5%) and jobs (75%). In comparison with the EU there are more small and medium-sized enterprises in Lithuania and they are stronger, whereas there are fewer small enterprises and their contribution to employment and creation of internal product is much less. Thus, the average Lithuanian enterprise is bigger (5,6 employees) than the medium-sized enterprise of the EU (4,2 employees). While analysing the information on subject of work and providing optimisation of building materials sales enterprise I have carried out the study in which 19 respondents-experts of “Building materials” sales enterprise took part. In accordance with the data obtained the company's activities and the guidelines of optimization improvement have been provided, the action strategies have been recommended, the future opportunities have been discussed

TURINYS

SUMMARY.....	3
ĮVADAS.....	8
1. ĮMONIŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO SVARBOS BEI REIKŠMĖS TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI	11
1.1.Įmonių valdymo ir veiklos efektyvumo ekonominė nauda.....	12
1.2.Įmonių valdymo ir veiklos modeliai bei sistemos.....	18
2. PARDAVIMO ĮMONIŲ VEIKLOS OPTIMIZAVIMO TEORINĖS GALIMYBĖS.....	27
2.1.Įmonių valdymo ir veiklos sistemų teorinė analizė	27
2.2. Statybinių medžiagų pardavimo įmonių valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis.....	32
3. STATYBNIŲ MEDŽAGŲ PARDAVIMŲ ĮMONĖS „Statybinės medžiagos“ TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Tyrimo metodų analizė ir tyrimo instrumentarijus pasirinkimas.....	42
3.2. Įmonės veiklos ir charakteristikos analizė.....	43
4. ATLIKTŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	48
4.1. SSGG (SWOT) analizės rezultatai.....	48
4.2. Anketinės apklausos rezultatai.....	49
5. STATYBOS MEDŽIAGŲ PARDAVIMŲ ĮMONĖS VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO REKOMENDACIJOS.....	61
IŠVADOS.....	62
LITERATŪRA.....	64
PPRIEDAI.....	74

PAVEIKSLAI

2.1.1. Įmonės valdymo sistemos kūrimo ir tvarkymo schema	21
2.1. 2. Didmeninės prekybos įmonių rūšys.....	29
2.1.3. Mikro ir makro aplinkos bei juos įtakojoantys veiksniai.....	30
2.1.4. Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo ciklas.....	31
2.2.1. Vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo produktais.....	32
2.2.2. Paslaugų kokybės valdymo modelis	33
2.2.3. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis	34
2.2. 4. Organizacijos mikroaplinką įtakojoantys veiksniai	35
2.2. 5. Nesėkmės ratas	36
2.2. 5. Prekybos organizacijos sėkmės ratas.....	37
3.2.1. UAB“Statybinės medžiagos“ 2010/2014 metų apyvara	45
4.1. Pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.....	49
4.2. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir darbo patirtį įmonėje	50
4.3. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje	51
4.4. Respondentų vertinimas vadovo savybių	52
4.5. Vadovo vadovavimo stiliaus vertinimą	52
4.6. Vadovo bendravimo stilius.....	53
4.7.Dėmesio parduodant produkciją pasiskirstymas.....	54
4.8.Vadybos sistemos sertifikavimas įmonėje.....	55
4.9. Vadybinių sistemų veikimas ir diegimo principai.....	55
4.10.Valdymo procesų efektyvumas vadybinės sistemos diegimo/integravimo.....	56
4.11.Valdymo sistemos lūkesčių pateisinimas.....	57
4.12 Įmonės veiklos pasiskirstymas.....	58
4.13.Įmonės veiklos geografinis pasiskirstymas.....	58
4.14.Veiksniai įtakojoantys įmonės palankų vertinimą rinkoje.....	59
4.15. Darbuotojų nuomone įmonėje reikėtų keisti/taisyti.....	60

LENTELĖS

3.2.1. SSGG analizė.....	40
--------------------------	----

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiuolaikinės įmonės yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuočių aplinkos pokyčių, o didėjanti konkurencija verčia įmones keisti ne tik teikiamų paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Darbo aplinkoje, kiekvienas darbuotojas tiki, kad vadybinės kompetencijos, kaip mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei užduočių atlikimas yra geriau atliekami tarpusavyje bendradarbiaujant. Todėl darbuotojai susiduria su problema, kad vadybines kompetencijas verslo įmonių veikloje reikia pritaikyti labai greitai, neskiriant daug laiko adaptacijai. (Angelė Lileikienė, Jurgita Martinkienė 2011:15p.)

Nors visi supranta, kas yra ekonomika, bet tai yra nematuojamas, bedimensinis dydis, tai tiesiog sąvoka ar labiau apibūdinimas veiklos, kurią vykdo nesuskaičiuojama daugybė įmonių bei organizacijų susijusių tarpusavyje įvairiaisiais saitais. Ekonomika yra apibūdinama ir abstrakčiais rodikliais taipogi labai konkrečiais pvz: pelnu, darbuotojų skaičiumi, investicijomis ir pan. Rodikliai yra ne rezultatas, o priemonė įvertinti įmonės būklę, bei valdymo ir veiklos optimizavimą, nes aplinka yra nuolat kintanti, todėl ir pati įmonė turi nuolat keistis, kad galėtų išlikti. Rodiklių reikšmės parodo, kuria kryptimi įmonės optimizavimas turi būti vykdomas. European Restructuring Monitor (Coughtrie, 2009) duomenimis ekonominės krizės laikotarpiu daugiausia bankrotas Europoje palietė statybos, tekstilės, didmeninės ir mažmeninės prekybos, medienos gaminių gamybos, apdirbamosios pramonės, viešbučių ir restoranų bei automobilių pramonės sektorius. Dažniausia įmonės bankrutuoja dėl vidinių, su įmonių valdymu susijusių, priežasčių: netinkamo (blogo) administravimo, pernelyg rizikingų sprendimų priėmimo, ilgalaikių finansinių problemų, nepritaikymo prie pasikeitusių rinkos sąlygų. (Alvydas Baležentis, Juozas Vijeikis 2010:1p.)

Darbo problema. Nuo pat žmonijos atsiradimo yra savo būsto bei aplinkos keitimo poreikis. Šių dienų Europos vertybes sau priimtintis laikantis lietuvis itin daug dėmesio skiria savo būsto erdvės, aplinkos estetikai ir kokybei. Asmeninės erdvės ir aplinkos estetika svarbi ne tik būsto aplinkos erdvėje, tačiau ir darbinėje bei socialinėje erdvėje. Manychiau galiu teigti, jog šis poreikis, ir jo tenkinimas yra viena iš kertinių

priežasčių, lenemčių nemažą Lietuvos statybinių medžiagų ir įmonių užsiimančių jų prekyba rinkos augimą kiekvienais metais.

Mažosios ir vidutinės įmonės labai svarbios Lietuvos ekonomikai – jos sukuria didžiąją dalį verslo ekonomikos bendros pridėtinės vertės (63,5 proc.) ir darbo vietų (75 proc.). Palyginti su ES, Lietuvoje mažųjų ir vidutinių įmonių daugiau ir jos stipresnės, o mažų įmonių, priešingai, yra mažiau ir jos menkiau prisideda prie užimtumo ir vidaus produkto kūrimo. Taigi vidutinė Lietuvos įmonė yra didesnė (5,6 darbuotojo) nei vidutinė ES įmonė (4,2 darbuotojo).

2006–2008 m. statybų sektorius perkaito, nes bankai dalijo pigias paskolas gyvenamųjų ir komercinių pastatų statybos projektams. Bankams nustojus skolinti, daug statybos projektų liko nebaigti, o įmonės bankrutavo. Todėl visuotinės finansų krizės ir perkaitusio statybų sektoriaus bendras poveikis buvo katastrofiškas statybų pramonei: 2008–2009 m. jos ekonominės veiklos mastas sumažėjo daugiau nei perpus. Tačiau Lietuvos ekonomika įrodė esanti labia atspari, ir tiek mažų ir vidutinių įmonių, tiek didesnių įmonių padėtis kasmet gerėjo (nors 2012 m. augimas buvo trumpam sustojęs). Iki krizės buvusi padėtis buvo pasiekta tik 2014 m. (Tai bendrovės „London Economics“ 2012 m. įverčiai, grindžiami Struktūrinės verslo statistikos duomenų bazės (Eurostatas)

Darbo naujumas ir reikšmė. Šiuo metu statybų apimtys dar nuolat auga, žmonės kuriasi didmiesčiuose savo būstą rengia pagal savo galimybes. Daugumai lietuvių norisi turėti nuosavą namą, todėl individualių namų rinka yra nuolat auganti. Paskui ją auga ir prekyba įvairiomis statybinėmis medžiagomis. Tuo pačiu auga ir konkurencinė aplinka. Šiai dienai statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių rinka prisotinta didžiųjų įmonių ir jų filialų, visoje Lietuvoje tokių kaip UAB“SENUKAI“, UAB“MOKI VEŽI“, UAB“ERMITAŽAS“, UAB“BIKUVA“ ir kt. bei statybinių medžiagų pasiūlos. Tam, kad įmonė galėtų konkuruoti aršioje konkurencinėje kovoje ir efektyviai dirbti rinkoje reikalingas inovatyvus valdymas bei išteklinis potencialas. Demonstruoti pukią ir patikimą veiklą, tenkinančią gerus lojalius klientus, teikiančius įmonei naudingus rezultatus. Tam, kad veikla ir valdymas būtų efektyvus reikia optimizuoti verslą, anksčiau ar vėliau prireikia resursų naudojimo optimizavimo, veiklos procesų išgryninimo.

Įmonės valdymo struktūros optimizavimo pagrindiniai bruožai yra nurodymų perdavimo tipas, hierarchijos lygių skaičius ir valdomumo normos. Taip pat optimaliai

veiklai būtina, kad visuose lygiuose atitinkamuose padaliniuose, atitinkami žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas.

Darbo objektas – statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veikos optimizavimas.

Darbo tikslas – parengti įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo rekomendacijas.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai išanalizuoti ir atskleisti įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo svarbą ir reikšmę.
2. Išanalizuoti pardavimo įmonių valdymo ir veiklos sistemas bei jų optimizavimo teorines galimybes.
3. Atlikti įmonės UAB „Statybinės medžiagos“ valdymo ir veiklos tyrimą.
4. Pagrįsti ir pateikti medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo rekomendacijų taikymą.

Tyrimo metodai: literatūros, interneto bazių duomenų lyginamoji, aprašomoji, statistinė analizė, interpretacija, kategorizavimas, SSGG analizė, anketinė apklausa.

1. ĮMONIŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO SVARBOS BEI REIKŠMĖS TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

Optimizuojant įmonės valdymo ir veiklos aspektus svarbu, jog įmonė nebijotų inovacijų, išdrįstų rizikuoti bei tinkamai išnaudoti savo turimą potencialą. Inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų bei metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus, tai šiuo metu plačiai naudojamas įmonių inovacijų tipus apibūdinantis terminas. Eliminuojuojant iš šio apibrėžimo veiksnius, apibūdinančius technologinę inovaciją bei orientuojantis į pagrindines vadybinių inovacijų savybes, pateikiamas vadybinių inovacijų apibrėžimas: vadybinė inovacija yra sėkmingas idėjų bei metodų komercinio pritaikymo procesas, kurio metu orientuojamasi į seno pakeitimą nauju gautą rezultatą tinkamai panaudojant verslo sėkmei (t.y. užtikrinant galimybę pateikti rinkai naujus arba patobulinti jau egzistuojančius produktus ar procesus.). (Laura Baronienė 2010:123-131pp.)

Statybinių medžiagų pardavimo įmonės vienas iš pagrindinių elementų, kuris turi būti nagrinėjamas siekiant užtikrinti efektyvų valdymą, planuojant vadybinių inovacijų įgyvendinimą, yra pati įmonė. Įmonės analizė paremta procesiniu požiūriu vienas iš aktualiausių įmonės valdymo aspektų. Akademines visuomenės nariai vis dar tebediskutuoja dėl būdų, kuriais galėtų būti užtikrinami sėkmingi įmonių valdymo pokyčiai, tačiau neabejojama dėl vieno – bet kokių pokyčių inicijavimas (taip pat ir vadybinių inovacijų diegimo metu) turi tapti procesų analizės, tobulinimo ir /ar perprojektavimo pagrindu. Procesinio požiūrio aktualumą liudija organizacijų skaičius, įsidiegusių kokybės vadybos sistemas pagal tarptautinių standartų ISO reikalavimus. Pagrindinis kokybės vadybos principas – procesinis požiūris į vadybą – teigia, kad gaminio vertė yra kuriama ne funkcijomis, bet procesais.

Paslaugas teikiančios įmonės šiuo metu susiduria su vis didėjančia konkurencija. Norėdamos išlikti rinkoje, šios įmonės privalo ieškoti vis naujų kelių klientų poreikių pokyčiams nustatyti bei naujų būdų naujiems poreikiams patenkinti. Vienas tokių būdų – vartojamosios paslaugos vertės lygio didinimas, minimaliai didinant paslaugos teikimo sąnaudas. Teikiamų paslaugų lygį įmonės nustato atsižvelgdamos į konkurencines sąlygas,

įmonės galimybes, infrastruktūrą bei techninę bazę, todėl suteiktų paslaugų kokybė ne visada tenkina vartotojų poreikius, o tai menkina suvoktąją paslaugos vertę. Be to, didėjant teikiamų paslaugų įvairovei, išskyla specifinių, pritaikytų tam tikrai veiklos sričiai, paslaugų poreikis. Įmonė, norėdama sukurti papildomą paslaugos vertę, kaip konkurencinės kovos priemonę, privalo pažinti savo klientus, žinoti, kaip jie vertina įmonės veiklą, bei gerinti tuos veiklos epizodus, kurie, klientų akimis, nulemia aukštesnę paslaugos vertę. (Audrius Gargasas, Indra Mūgienė 2013:207-213pp.)

1.1. Įmonių valdymo ir veiklos efektyvumo ekonominė nauda

Statybų verslas, nors ir nejučiomis yra gyventojų socialinės ir ekonominės veiklos centras. Gyventojai praleidžia didžiąją dalį gyvenimo pastatuose, nemaža dalis investicijų keliauja t.p. į statybų pramonę (įsigijimas, remontas, tobulinimas), tai tuo pačiu yra ir didžiausias pramonės sektorius ekonominiu požiūriu. (Di Pilla, Lorenza.2014)

Savo būsto, asmeninės erdvės turėjimas yra būtinas šiuolaikinio žmogaus esminių poreikių realizavimo požymis. Tai sudaro prielaidas nemažai Lietuvos įmonių užsiimančių statybinių medžiagų prekyba nuolatinį rinkos augimą. Mažosios ir vidutinės įmonės (MVI) labai svarbios Lietuvos ekonomikai – jos kuria didžiąją dalį verslo ekonomikos bendros pridėtinės vertės (63,5 proc.) ir darbo vietų (75 proc.). Palyginti su ES, Lietuvoje mažųjų ir vidutinių įmonių daugiau ir jos stipresnės, o mažų įmonių, priešingai, yra mažiau ir jos menčiau prisideda prie užimtumo ir vidaus produkto kūrimo, vidutinė Lietuvos įmonė yra didesnė (5,6 darbuotojo) nei vidutinė ES įmonė (4,2 darbuotojo).

Analizuojant statybinių medžiagų pardavimo įmonių ekonominio augimo ir plėtros specifiką galime stebėti ekonominio kilimo ir smukimo periodus. Vienas iš tokių fiksuojamas 2006–2008 m. kuriais statybų sektorius perkaito, nes bankai dalijo pigias paskolas gyvenamųjų ir komercinių pastatų statybos projektams. Bankams nustojus skolinti, daug statybos projektų liko nebaigti, o įmonės bankrutavo. Todėl visuotinės finansų krizės ir perkaitusio statybų sektoriaus bendras poveikis buvo katastrofiškas statybų pramonei: 2008–2009 m. jos ekonominės veiklos mastas sumažėjo daugiau nei perpus. Savo ruožtu gerokai smuko vartotojų pasitikėjimas, o tai ypač paveikė prekybos sektorių, kurio mažos ir vidutinės įmonės ekonominės veiklos mastas per vienerius metus sumažėjo 40 proc. Tačiau Lietuvos ekonomika

įrodė esanti pakankamai atspari, ir tiek MVĮ, tiek didesnių įmonių padėtis kasmet gerėjo (nors 2012 m. augimas buvo trumpam sustojęs). Iki krizės buvusi padėtis buvo pasiekta tik 2014 m. (Tai bendrovės „London Economics“ 2012 m. įverčiai, grindžiami Struktūrinės verslo statistikos duomenų bazės (Eurostatas))

Vienas paprasčiausių principų nagrinėjant efektyvumo sąvoką ir jos aiškinimo yra elementų, sudarančių sąlygas efektyvumui, įvardinimu plečiasi jos veikla, tuo daugiau dėmesio reikia skirti įmonės procesų valdymui ir jų optimizavimui, kadangi tai turi tiesioginę įtaką veiklos valdymui bei paslaugų kokybei. Norint efektyviai optimizuoti procesus pirmiausia reikia juos pažinti ir tinkamai valdyti. Efektyviai veiklą vykdanči įmonė turi demonstruoti stiprybę kiekviename iš nurodytų pagrindinių veiklos sričių:

1. Lyderystė;
2. Sprendimų priėmimas ir struktūra;
3. Žmonės;
4. Kultūra
5. Darbo procesai ir sistemos;

Lyderystę šiuo atveju galima apibūdinti kaip sugebėjimą susikurti aiškią viziją ir prioritetus bei priversti aktyviai sprendimų priėmime dalyvauti ir komandos narius. Sprendimų priėmimas ir struktūra – aiškūs vaidmenys ir atsakomybė už sprendimus, organizacinė struktūra, remianti organizacijos tikslus. Žmonės – organizacijos kaip visumos ir atskirų individų talentai, reikalingi veiklos sėkmei, kurių veikla vertinama atsižvelgiant į suformuluotus tikslus. Darbo procesai ir sistemos – itin greitas ir sklandus operacijų atlikimas, procesų valdymas ir tobulinimas. Ir paskutini elementas – kultūra – aukšto produktyvumo vertybės ir veiklos bei gebėjimas keistis.(B. Burnes 1998)

Lyderystės tema pastaruoju laikmečiu tapo vis svarbesnė ir aktualesnė, vis labiau populiarėjanti, įvairiapusiškai nagrinėjama mokslo tyrimuose tiek užsienio, tiek ir Lietuvos mokslininkų. Analizuojama verslo organizacijų, politikos ir viešojo administravimo sektoriaus, valdymo technologijų ir informacinės visuomenės, visuomenės sveikatos ir socialinių paslaugų sektoriaus, sporto, ekologinė, katalikiškų institucijų lyderystė, lyderystė socialiniuose tinkluose. Tiriama lyderystės kaip veiksnio raiška įvairių sričių kontekste. Šiuolaikiniame verslo sektoriuje lyderystės paskaitos ir mokymai tapo aktualūs daugeliui vadovų iš įvairių sričių.(V.Šilingienė 2012)

Psichologas R.Želvys pagrindiniu lyderio ar vadovo atributu laiko įtaką-vadovauja tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai. Galimybė kontroliuoti kitus ir daryti jiems įtaką yra vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių aspektų. Lyderis skatina veikti, duoti nurodymus, išaiškina nesutarimus tarp kitų grupės narių ir priima sprendimus.(R.Želvys 2007)

Sprendimų priėmimas turėtų būti suprantamas kaip veiksmas arba procesas, susijęs su žmogaus siekiu išspręsti tam tikrą jo atpažintą ir suvoktą problemą ar galimybę. Būtina sprendimų priėmimo prielaida – galimybė pasirinkti iš kelių įmanomų būsimų elgesio ar veiksmų alternatyvų. Sėkmingas sprendimų priėmimas, žinoma, turėtų reikšti, kad pasirenkama geriausia įmanoma būsimų elgesio ar veiklos alternatyva.

Esama labai aiškios priklausomybės tarp priimamų sprendimų kokybės ir valdomo proceso, o kartu ir visos įmonės veiklos efektyvumo.

Spręsti – tai reiškia rinktis iš dviejų ar daugiau veiklos galimybių. Pats sprendimo procesas nebūtinai turi apimti ir sprendimo alternatyvų parengimą, tačiau dažniausiai tai taip pat priskiriama sprendimo procesui. Neretai nuo sprendimo priėmimo neatsiejamas ir jo realizavimas. Sprendimų priėmimas – neatsiejama kiekvieno vadovo darbo dalis. Dar daugiau, ši veikla išskiria vadovus iš kitų organizacijos personalo grupių, nes tik jiems suteikiama galia priimti valdymo sprendimus, lemiančius darbuotojų elgesį ir veiksmus. Gebėjimas priimti sprendimus atskiria sėkmingai ir nesėkmingai dirbančius vadovus, nes bet kurios organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovų priimamų valdymo sprendimų. Todėl, apibrėžiant valdymo sprendimo sampratą, labai svarbu išskirti veiklas, išreiškiančias valdymo sprendimo esmę, jo ypatumus, palyginti su kitais sprendimų priėmimo lygiais. Be abejo, valdymo sprendimo priėmimas apima ir sprendimų priėmimui būdingas mąstymo veiklas: galimų alternatyvų įvardijimą, įvertinimą ir geriausios alternatyvos išrinkimą. Valdymo sprendimų priėmimui prasidėti taip pat reikia priežasties – situacijos, kuria gali tapti problema arba galimybė. Pagrindinis valdymo sprendimų priėmimo ypatumas gali būti atskleidžiamas įsigilinus į vadovo praktinės veiklos pobūdį. Valdymo sprendimo priėmimas ir įgyvendinimas vyksta vadovui dirbant su pavaldiniais, nes jo priimtą sprendimą visada įgyvendina jam pavaldūs darbuotojai.(Irena Bakanauskienė, Asta Kyguolienė 2013)

Kiekvienos įmonės pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalų

išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – **žmogiškieji ištekliai**. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai paseikiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas.

Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai. Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama įmonės strategija.

Pasak J. V. Durkovic (2009:59-67), organizacijos sėkmė labai priklauso nuo to, kokia tvarka ji valdo žmogaus potencialą. Svarbiausia, kad pasikeitė žmogiškųjų išteklių valdymo instituto požiūris į pagrindinį organizacijos išteklių – žmones, per kuriuos įgyjamas konkurencinis pranašumas. Naujoji ekonomika labai priklauso nuo darbuotojų įgūdžių ir žinių. Kūrybingų ir išradingų darbuotojų svarbus vaidmuo kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą. Tik labai išsilavinę ir tinkamai motyvuoti darbuotojai, kurie nuolat atnaujina savo įgūdžius, gali spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti naujoje verslo aplinkoje. (Kotler, P.; Keller, K. L. 2007, p.15–36)

A. Vasiliausko nuomone, konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais organizacijos aspektais: kaina, produkcijos asortimentu, produkcijos kokybe, produkto aptarnavimo lygiu ir kt. Tačiau realios naudos ilgesnį laiką duoda tik tie firmos konkurenciniai pranašumai, kurių lengvai negali imituoti konkurentai. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir per trumpesnį laiką negali imituoti konkurentai. Tai ne pranašumai, tik laikinai palengvinantys firmos konkurencinę kovą. Kad būtų ilgalaikiai, pranašumai per ilgą laiką turi tapti firmos išteklių, kultūros, tradicijų, patyrimo ir t. t. dalimi. O kultūra bei patyrimas būtent ir yra susiję su organizacijos žmonėmis, kurių darbas – unikalus. Taip, kaip nėra pasaulyje nei vieno tokio pat žmogaus. (A. Vasiliauskas, 2005:24–37pp.)

Kaip jau minėta, konkurenciniai pranašumai atsispindi ir **įmonės kultūroje**. A. Kaziliūnas (2004:73–80pp.) teigė, kad konkurencinis pranašumas įgyjamas suformavus įmonės kultūrą. Daug didesnę įtaką įmonės sėkmei daro ne „kietos“ sistemos tokios kaip organizacijos politika, valdymo struktūra, o tokie „minkšti“ veiksniai kaip stilius, vidinė kultūra, kurie svarbūs ilgalaikiai sėkmei. Įmonės kultūra atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas. Nuolatinis, nuoseklus ir inovatyvus, įmonės viduje vykstantis personalo valdymas bei

aptarnavimo kultūros formavimas laikomas įmonės pranašumu, stiprinančiu padėtį rinkoje. Įmonės sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto darbo kolektyvo sudarymo ir strategiškai planuojamo jo valdymo.

Žmogiškųjų išteklių valdymas daugiau orientuojamas į išorinę bei globalią aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ir šalies aplinką. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tam reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą.

Nagrinėjant **darbo procesą** išskiriami trys pagrindiniai elementai: darbas, darbo objektai ir darbo priemonės. Darbas - tikslinga žmogaus veikla, kuria gamtos reiškiniai, objektai pritaikomi žmogaus poreikiams, darbo objektai – tai, ką žmogus tikslingai veiki, priemonėmis žmonės veikia darbo objektus, siekdami galutinio tikslo. Pats procesas negalėtų vykti be informacinio darbo proceso sistemos elementų ryšio. Žmogus tikslingai veikia, atlieka darbo veiksmus, remdamasis vidine (iš anksto sukaupta) ir operatyvine informacija apie darbo procesą.

Vidinė informacija yra darbuotojo žinios, įgytos per bendrąjį ir specialųjį išsilavinimą, per instrukcijas ir patirtį. Žinios kartu su gabumais, profesiniais įgūdžiais, darbuotojo fiziologinėmis ir psichologinėmis savybėmis lemia žmogaus sugebėjimą dirbti, būti aktyviam darbe.

Operatyvi informacija susideda iš informacijos apie darbo priemones, darbo objektus, darbo produktus ir patį darbą. Dalis operatyvios informacijos formuoja vidinę informaciją.

Pirminis tikslas, kurį formuoja įmonės akcininkai, vadovai ar kiti suinteresuotieji asmenys ir nulemia **veiklos efektyvumo sąvokos** suvokimą. Vieniems svarbiausias tikslas yra pelnas, kitiems – pardavimai, tretiems – būti geriausiems savo sektoriuje ir pan. Tad tik žinant įmonės tikslus galima vertinti, ar ji žengia jų link ir kaip greitai juos pasiekia. Nuolat vystantis šalies ekonomikai, didėjant įmonių techniniam bei finansiniam pajėgumui, viena iš aktualiausių sričių įmonės veikloje tampa jos ekonominio efektyvumo įvertinimas, kuris teikia ne tik daug informacijos apie įmonės veiklos vystymąsi, bet ir įpareigoja įmones ieškoti priemonių bei būdų veiklos efektyvumui gerinti. Efektyvumo sąvoka yra neatsiejama ekonomikos mokslo dalis. Ją plačiai naudoja ekonomistai, konsultantai, vadybininkai ir kitų profesijų atstovai. Pastaruoju metu efektyvumo siekimas yra svarbus visiems ūkio subjektams,

nes nuo to priklauso, ar jie išliks rinkoje ar ne. Nėra tokios verslo sferos, kurios nepalietų efektyvumo klausimas: išteklių panaudojimo efektyvumas, gamybos proceso efektyvumas, teikiamų paslaugų efektyvumas, darbuotojų veiklos efektyvumas, vadovavimo sprendimo efektyvumas nėra pavieniai ar atskiri, vienas su kitu nesusiję reiškiniai. Efektyvumo sąvoka plačiai taikoma ekonomikos teorijoje ir gali būti vartojama ne viena prasme. Dažniausiai efektyvumą suprantame kaip gamybos išteklių panaudojimo lygį, garantuojantį didžiausią produkcijos

Kaip teigia J. Heerwagen ir kt. (2010m), bet kurioje įmonėje efektyvumo matavimas skiriasi, priklausomai nuo jos misijos, aplinkos konteksto, darbo prigimties, produkto ar paslaugos, kurią ji kuria, ir klientų poreikių. Tačiau pirmas žingsnis vertinant organizacijos efektyvumą – pačios organizacijos supratimas, kaip ji funkcionuoja, kokia jos struktūra ir kas jai yra svarbiausia (J. Heerwagen ir kt., 2010). Įmonės veiklos analizė yra sudėtinga veikla, reikalaujanti visų trijų disciplinų: ekonomikos, vadybos ir apskaitos. (Tangen, 2004m.).

Tradiciškai įmonės savo veiklą vysto ir jos efektyvumą didina dviem būdais: naudojant „iš viršaus į apačią - strategiją, kai sprendimus priima ir pasiūlymus teikia vadovybė, arba „iš apačios į viršų - (vietos iniciatyvų), kai pavieniai tobulinimo procesai yra skatinami žemesniosios įmonės grandies. Abu šie būdai, nebent susieti vienas su kitu, turi trūkumų: pirmasis būdas dėl nepakankamo specifiškumo, o antrasis dėl nepakankamo ryšio su bendra įmonės strategija. Vertinimo problemas verslo sektoriaus nagrinėjo nemažai Lietuvos bei užsienio autorių tokių kaip: J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011m.), L. Jasiukevičius ir Č. Christauskas (2011m.), S. Buklytė ir J. Ruževičius (2010m.), K. Štaras ir A. Šiopė (2010), T. Sudnickas (2008), S. Puškorius (2002), K. J. Euske ir M. A. Malina (2013), R. L. Daft (2009). Ekonominis efektyvumas – tai geresnių rezultatų pasiekimas mažesnėmis sąnaudomis. A. Andrijauskienė (2004) teigia, kad ekonominis efektyvumas – tai gamybinės veiklos rezultatyvumas, rodantis priklausomybę tarp ūkinės veiklos ir gyvojo bei sudaiktinto darbo rezultatų. Ši autorė išskiria dviejų dydžių ekonominį efektyvumą: ekonominio efekto ir gamybos išteklių naudojimo bei išlaidų derinio. Anot jos ekonominis efektas rodo pasiektą naudingą rezultatą, turintį vertinę išraišką, nes paprastai pasiektas rezultatas įvertinamas pelnu ar išlaidų bei išteklių ekonomija. Įmonėje gauto ekonominio efekto dydis priklauso nuo gamybos apimtys bei išlaidų ekonomijos.

1.2. Įmonių valdymo ir veiklos modeliai bei sistemos

Siekiant aptarti įmonių valdymo ir veiklos efektyvumą svarbu aptarti pagrindines sąvokas.

Įmonė – ūkinis vienetas, turintis savo firmos vardą, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei - ūkinei veiklai. Įmonę sudaro medžiaginiai - daiktiniai, finansiniai ir nematerialūs aktyvai, teisės ir pareigos. Įmonė gali veikti kaip juridinis arba fizinis asmuo.

Pagal įmonės valdymą Lietuvoje yra skiriamos šios pagrindinės įmonių formos:

- **Bendrovė:**
 - (Atviroji) akcinė bendrovė, AB
 - Uždaroji akcinė bendrovė, UAB
 - Žemės ūkio bendrovė, ŽŪB
 - Kooperatinė bendrovė (kooperatyvas);
- **Individuali (personalinė) įmonė, IĮ;**
- **Bendrija:**
 - Tikroji ūkinė bendrija, TŪB
 - Komanditinė ūkinė bendrija, KŪB
 - Mažoji bendrija, MB
 - Profesinė bendrija (lot. *societas*);
- **Viešojo sektoriaus įmonė:**
 - Valstybės įmonė,
 - Savivaldybės įmonė.
 - Specialioji įmonė.

Įmonės taip pat yra **klasifikuojamos pagal dydį** priklausomai nuo jose dirbančių žmonių skaičiaus. Lietuvoje įstatymai apibrėžia tokius įmonių tipus („Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas.“ Nr. IX-1142. 2002 m.)

Personalo skaičius ir finansinės ribos, į kurias atsižvelgiama nustatant įmonės kategoriją :

- Į labai mažų, mažųjų ir vidutinių įmonių (toliau – MVI) kategoriją įeina įmonės, kuriose dirba mažiau kaip 250 asmenų ir kurių metinė apyvarta neviršija 50 mln. EUR, ir (arba) bendra metinė balanso suma neviršija 43 mln. EUR.

- MVĮ kategorijoje mažoji įmonė apibrėžiama kaip įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 asmenų ir kurios metinė apyvarta ir (arba) bendra metinė balanso suma neviršija 10 mln. EUR.
- MVĮ kategorijoje labai maža įmonė apibrėžiama kaip įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 asmenų ir kurios metinė apyvarta ir (arba) bendra metinė balanso suma neviršija 2 mln. EUR. (Teisės aktų registras 3 straipsnis. Vidutinės, mažos ir labai mažos įmonės)

Valdymas – tai kryptingas valdančiojo lygmens poveikis valdomajam, siekiant bendro tikslo. Pagrindiniai valdymo veiksmai arba funkcijos yra:

- planavimas (ką daryti?);
- organizavimas (kaip daryti?);
- vadovavimas (ką turi daryti?);
- kontrolė (kaip yra daroma?).

Valdymo turinį nusakančių valdymo funkcijų buvimą sąlygoja darbo pasidalijimas pačioje valdymo veikloje, nes vienas žmogus gerai atlikti visų valdymo veiksmų negali, todėl organizacijos valdymo procesas yra skaidomas į santykinai savarankiškas funkcijas.

Valdymo funkcijos – tai visuma vienas kitą keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas cikliškumas ir nenutrūkstamumas. Valdymo funkcija – tai specializuota reguliaraus valdymo darbo dalis, besiskirianti nuo kitų savais tikslais, procesais, veiksniais bei poveikio būdais. Įvairiuose valdymo funkcijos apibrėžimuose akcentuojami skirtingi požymiai, teigiant, kad valdymo funkcija tai:

- objektyvi valdymo veiklos rūšis;
- darbo pasidalijimo rezultatas organizacijos valdyme;
- specializuota valdymo veiklos dalis;
- atskira, savarankiška valdymo veiklos dalis.

Be pagrindinių bendrųjų valdymo funkcijų organizacijose gali būti išskiriamos ir konkrečios valdymo funkcijos: personalo valdymas, tiekimo valdymas, prekybos valdymas, marketingo valdymas ir kt.

Tarp konkrečių ir bendrųjų valdymo funkcijų yra ryšys. Sėkmingą įmonės veiklą turi užtikrinti jos vadovybė. Įmonei vadovauja jos vadovas. Mažų įmonių vadovais dažniausiai

būna jų savininkai. Stambesnių įmonių savininkai (ypač kai jų yra nemažai) vadovais samdo kvalifikuotus specialistus. Kad darbas būtų įmonėje efektyvus, atliekamas darbo pasidalijimas:

- horizontalusis – cechai, skyriai, barai, darbo vietos;
- vertikalusis, pagal pavaldumą – generalinis direktorius, skyrių vadovai, vadybininkai, cechų viršininkai, meistras, darbų vykdytojai, specialistai ir darbininkai.

Įmonės optimaliai veiklai būtina, kad visuose lygiuose atitinkamuose padaliniuose, atitinkami žmonės gerai žinotų savo vietą, darbą, vaidmenį ir atliekamas funkcijas.

Visas įmonės personalas skirstomas į tokias pagrindines grupes:

- vadovai,
- vadybininkai ir kiti tarnautojai,
- specialistai,
- pagrindiniai ir pagalbinių darbininkai.

Vadovai valdomąjį procesą veikia ne tiesiogiai, bet per jiems pavaldų kolektyvą, jie nustato ir suderina santykius tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių tarnybų, parenka darbuotojus, organizuoja bendrą valdomosios sistemos darbą.

Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos darbuotojai priskiriami vadovo kategorijai, yra:

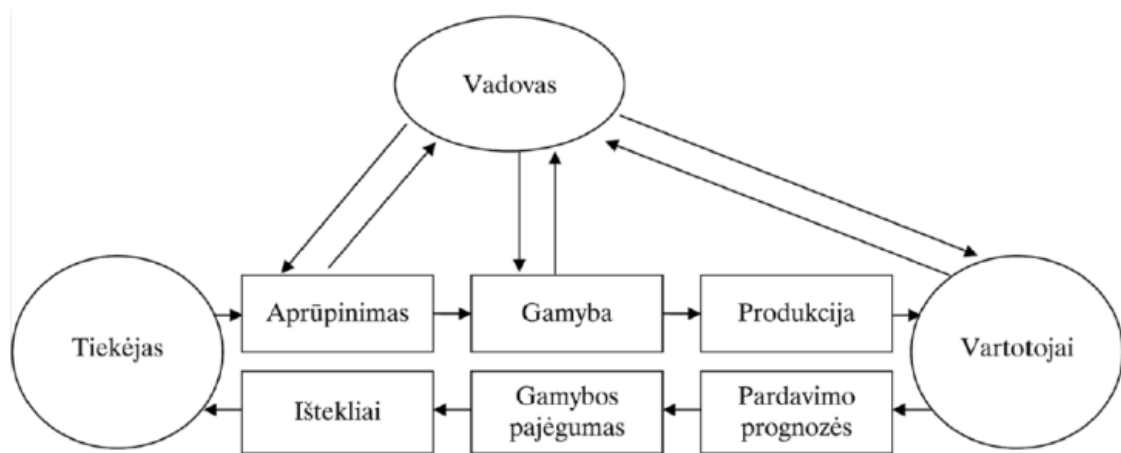
- vadovavimas žmonių kolektyvui,
- teisė priimti sprendimus,
- atsakomybė už patikėto kolektyvo darbą.

Vadovas – tai žmogus, galintis priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto kolektyvo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantis jam patikėtą kolektyvą specifinėmis vadovavimo priemonėmis. Pagal valdymo (ir atsakomybės) lygį vadovai skirstomi į žemutinio, vidutinio ir aukščiausiojo lygio vadovus.

Pagal darbų sudėtį vadovai skirstomi į linijinius ir funkcinus. Linijiniai vadovai atsakingi už gamybinių padalinių veiklą, funkciniai – už tam tikros valdymo funkcijos vykdymą. Akcentuotina, kad organizacijos vadovas yra simbolinė figūra, atstovaujanti organizaciją. Tikrasis organizacijos vadovas yra jos lyderis bet lyderis gali ir būti vadovas. (James A.F., Stoner R ir kt. Vadyba 2000:6-18pp.)

Įmonių valdymo sistema - tai pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo forma tarp tarpusavyje susijusių funkcinių vienetų, atliekančių konkrečius valdymo veiksmus. Esant skirtingiems įmonių valdymo tipams, sprendimų įgaliojimai, nurodymai pateikiami skirtingai, skiriasi ir jų vykdymo priežiūra bei kontrolė. Įmonės valdymo struktūros ir pareigybių aprašymai su aiškiais uždaviniais, atsakomybe ir įgaliojimais. (žr. 1.2.1. pav.)

Verslo įmonės valdymo sistema (arba kitaip struktūra), kaip ir kiekviena kita sistema, būna hierarchinė, t.y. ji būna sudaryta iš įvairių struktūrinių ar funkcinių padalinių. Kitaip tariant, vertikalusis darbo padalijimas sukuria valdymo lygius arba pakopas, kurių sistema paprastai yra vadinama hierarchija (Neverauskas, Rastenis, Vadybos pagrindai, p. 9).



1.2.1. Įmonės valdymo sistemos kūrimo ir tvarkymo schema. Šaltinis: J. Vijeikis, 2007

Tradiciniai valdymo tipai, kurie dažniausiai taikomi įmonėse, yra:

Patriarchalinis valdymo tipas, kai įmonė atitinka šeimos modelį: įmonei vadovauja savininkas, savo nuožiūra skirstantis pareigas ir reikalaujantis iš pavaldinių besąlygiško paklusnumo;

Linijinis valdymo tipas, kai vyrauja vienvaldiškumas, atsakomybės paskirstymas atskiroms valdymo dalims, kai aukštos kvalifikacijos vadovai savo valdymo lygyje atlieka visas valdymo funkcijas;

Funkcinis valdymo tipas, kai įmonė suskirstoma į padalinius, atliekančius konkrečias užduotis ir pareigas, o už atskirų funkcijų vykdymą atsakingi jų vadovai;

Štabinis valdymo tipas, kai atsakomybė suderinama, nes linijiniams vadovams sprendimus parengti padeda specialistai (ekonomistai, teisininkai ir kt.), suburti į specialius padalinius – štabus.

Šiuolaikiniai valdymo tipai:

Projektinis valdymo tipas, kai organizacijoje rengiami konkretūs projektai. Siekiant įvykdyti projektą sukuriamas laikinas kolektyvas, kuris, atlikęs užduotį, paleidžiamas;

Matricinis valdymo tipas, kai darbo grupės narys yra pavaldus ir projekto grupės vadovui, ir vadovui to funkcinio padalinio, kuriame jis nuolat dirba.

Valdymo metodai – tai būdai, kurie naudojami valdyme, siekiant užsibrėžto tikslo. Valdymo metodų parinkimą įtakoja žmonių poreikiai, kurie skirstomi į materialiuosius, moralinius ir organizacinius. Pagal tai išskiriami šie valdymo metodai:

Ekonominiai, juos sąlygoja ekonominiai santykiai, nuo kurių priklauso žmonių poreikiai bei interesai. Šių metodų esmę sudaro ekonominis ūkinės veiklos skatinimas, kuris pasireiškia per tarpusavyje glaudžiai susijusias sistemas – darbuotojų materialinio skatinimo sistemą, kreditavimą, finansavimą bei ekonomiškai pagrįstas kainas;

Socialiniai- psichologiniai. Jie leidžia įvertinti darbuotojo kaip asmenybės socialines bei psichologines nuostatas ir panaudoti visa tai įmonės veiklos veiksmingumui didinti. Vadovui yra svarbiausia ugdyti asmenybę, pasiekti numatytus bendrus tikslus;

Organizaciniai administraciniai- išreiškia tiesioginį valdymo poveikį ir yra naudojami siekiant organizacinio valdymo sistemos bendrumo. Jie apima reglamentavimą, normavimą, valdymo sandaros kūrimą, užduočių vykdytojams skyrimą bei instruktavimą.

Vadovavimo stiliai

Vadovo darbo stilius – tai visuma tarpusavyje susijusių vadovavimo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, kurias vadovai naudoja savo darbe ir kurie atspindi jų požiūrį į darbą ir į pavaldinius.

Autokratinis (autoritarinis) vadovo darbo stilius. Šis vadovavimo stilius remiasi prielaida, kad žmonės iš prigimties yra tingūs ir neatsakingi. Norimų rezultatų galima pasiekti tik juos skatinant, grasinant ir baudžiant. Vadovas *sąmoningai* riboja kontaktus su pavaldiniais. Santykiai ypač oficialūs. Toks vadovas geriausia pavaldinių paklusnumo ugdymo priemone laiko įsakymą. Nevertinamas darbuotojų savarankiškumas, iniciatyva. Vadovas nepakenčia prieštaravimų, kritikos, nors pats mėgsta kritikuoti. Apie padėtį įmonėje pavaldiniai

neinformuojami. Tokio darbo stiliaus vadovui būdingas pagarbos pavaldiniams trūkumas. Autokratais dažniausiai tampa valdingi, užsispyrę, save pernelyg vertinantys žmonės, kuriems toks valdymo stilius tampa priedanga paslėpti jų menką kompetenciją

Demokratinis vadovo darbo stilius. Toks vadovas valdydamas įmonę apsieina be šiurkštaus spaudimo, remiasi darbuotojų sugebėjimais ir juos gerbia. Dauguma verslo klausimų sprendžiama svarstant ir tariantis. Asmeniškai priimami tik itin svarbūs sprendimai. Skatinama pavaldinių iniciatyva, savarankiškumas, siekiama, kad įmonės tikslai taptų ir darbuotojų tikslais. Vadovas demokratas nekontroliuoja pavaldinių smulkmeniškai, tačiau yra nuolat informuojamas apie veiklos eigą. Su pavaldiniais bendrauja pagarbiai, mandagiai, taktiškai, atsižvelgia į darbuotojo interesus. Šis vadovavimo stilius turi ir trūkumų: dėl kolektyviai sprendžiamų klausimų dažnai užsitęsia pasitarimai, trikdomas įmonės darbas. Atsakomybė tampa kolektyvinė.

Akcentuojanti pagrindinį siekį – sukurti stropią darbo grupę ir stabilią, darnią darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais, sudaro pagrindą trečiam – *liberaliam vadovavimo stiliui*, kuomet vadovas tampa "vienu iš grupės narių" ir vengia daryti tiesioginę įtaką. Šiam stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Vadovas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra įsitikinęs savo kompetencija ir užimama padėtimi.

Pagal vadovo rūpinimąsi žmonėmis ir organizacijos veikla galima išskirti vadovus, kuriems labiau priimtina viena iš pateikiamų pozicijų: "nesikišti", "sudaryti malonią aplinką", "dirbti komandoje", "ieškoti aukso vidurio", "pateikti užduotis". Pagrindinės strateginių individo kompetencijų grupės

Kompetencija gali būti apibrėžiama kaip žinių, sugebėjimų, įgūdžių ir nuostatų visuma, kuri yra reikalinga individui efektyviai dirbti konkrečioje darbinėje aplinkoje. Tai gali būti:

- Dalykinė kompetencija;
- Socialinė kompetencija;
- Konceptualioji kompetencija.

Dalykinė kompetencija – tai darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas.

Socialinė kompetencija gali būti apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje.

Konceptualioji kompetencija apima sisteminių mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą.

Viena vertus, ilgalaikės perspektyvos požiūriu dalykinė kompetencija yra labai dinamiška dėl sparčiai kintančių technologijų. Kita vertus, ji yra nesunkiai apibrėžiama ir gali būti greičiausiai įgyjama. Dalykinės kompetencijos specifiką lemia individo funkcinės veiklos sritis. Socialinė ir konceptualioji kompetencija yra bendrosios kompetencijos, kurios individui reikalingos, nesvarbu, kokias pareigas jis eina organizacijoje. Paprastai būtent šios kompetencijos tampa strategiškai svarbios verslo pasaulyje, ypač kalbant apie vadovus. Jos leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio.

Pagrindinis mažų ir vidutinių įmonių veikimo tikslas – kuo geriau pateikti produkcijos ir paslaugų paklausą veiksmingai naudojant išteklius, esant minimalioms gamybos palaikymo ir plėtojimo išlaidoms. (A. Jakutis, M. Bandza 2006: 38p.)

Verslo įmonės valdymo sistema (arba kitaip struktūra), kaip ir kiekviena kita sistema, būna hierarchinė, t.y. ji būna sudaryta iš įvairių struktūrinių ar funkcinų padalinių. Kitaip tariant, vertikalusis darbo padalijimas sukuria valdymo lygius arba pakopas, kurių sistema paprastai yra vadinama hierarchija (Neverauskas, Rastenis, Vadybos pagrindai, p. 9).

Veikimo valdymas. Įmonės, siekdamos efektyvios veiklos, valdo esančius procesus. Viena iš pagalbinių priemonių yra verslo procesų modeliavimas. Kuriant procesą sistemoje nustatoma įmonės veikla, pavyzdžiui, pardavimo procesas. Procesas išskaidomas į žingsnius, mūsų pavyzdyje galėtų būti: pasiūlymo ruošimas, pardavimo užsakymo sukūrimas, sąskaitos faktūros išrašymas, užsakymas tiekimo skyriui. Kiekvienas žingsnis turi turėti atsakingą asmenį, terminą ir informacijos registrą. Informacijos registras gali būti: CRM (Santykių su klientais valdymas) pasiūlymų kūrimui, Pardavimo užsakymas – finansų valdyme, Užsakymas tiekimo skyriui – sandėlių valdymo modulyje. Idealiu atveju visi informacijos registrai turi būti vienoje sistemoje. Procesų modelyje taip pat nurodoma, kokiomis sąlygomis turi būti pereinama iš vieno veiksmo į kitą, pavyzdžiui, patvirtinus pasiūlymą, sukuriamas pardavimo užsakymas, iš jo automatiškai generuojama sąskaita faktūra ir užsakymas tiekimo skyriui. Žinoma, kiekvienas toks veiksmas turi turėti atsakingus darbuotojus arba jų grupę.

Įmonės bendras veiklos modelis (organizavimo principai) priklauso nuo strategijos. Jei neturite aiškios strategijos, organizacijos veiklos modelis taip pat bus netikslus, nes šios valdymo sistemo sritys glaudžiai tarpusavyje susijusios:

- strategija nusako organizacijos kryptį, su kokiais iššūkiais bus susiduriama, kokie rezultatai planuojami pasiekti;
- organizacijos veiklos modelis nusako kaip organizacija turi veikti/organizuotis, kad būtų įgyvendinta numatyta strategija.

Taigi, pirmiausia siekiant suformuoti įmonės veiklos modelį būtina aiški ilgalaikė ir operatyvi valdymo ir veiklos sistema. Nėra labai svarbu, kokį vadybinės kompetencijos modelį įmonė siekia pritaikyti. Svarbu, kad pagal taikomą modelį būtų galima gana objektyviai įvertinti vadybininko darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus (Sokol, 2001). M. Heffernan ir P. Flood (2000) tyrimas parodė, kad kompetencijos struktūros taikymas yra susietas su įmonės charakteristikomis. Įmonėms pritaikiusioms kompetencijos struktūras savo veikloje, būdingas didesnis našumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai turi įtakos kompetencijos struktūros taikymui organizacijose. (A. Burinskienė, D. Daškevič 2013).

Įmonių analitikai turi kuo tiksliau ir objektyviau įvertinti įmonės vidaus ir išorės aplinką, visas veiklos sritis, kad vadovai žinotų, kokias investicijas pasirinkti, kaip šioms investicijoms gauti pinigų, kaip įvertinti sukurtą vertę, kaip reguliuoti pinigų srautus. Kad išspręsti panašias problemas R.S. Kaplan ir D.P. Norton 1992 m. sukūrė subalansuota rodiklių sistemą (angl. balanced business scorecard, BSC). Mokslininkai: Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt, Kudrevičius, (2005), Jurkštienė A. pateikia identišką subalansuotų rodiklių modelio schemą. BSC tai multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti įmonės strategiją visuose įmonės lygiuose. Jos metodologijos pagrindas yra matavimo sistema, susieta su strateginėmis įmonės kryptimis. Pasak E. Gimžauskienės (2006), naudojant šią sistemą, keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su įmonės strategija.

Dinaminis daugiadimensinis įmonės veiklos vertinimo modelis (toliau – DMP). Lyginant DMP modelį su jo pirmtaku BSC modeliu, matyti, kad vietoje vienos dimensijos – “mokymosi ir augimo” – įvestos dvi – “žmoginių išteklių vystymo” ir “pasirengimo ateičiai“. Strateginiu požiūriu ypač svarbus yra pasirengimo ateičiai dimensijos įvedimas. Jei BSC modelyje, kaip įmonės ateities sėkmės veiksniai, buvo vertinamos investicijos į informacines sistemas, žmoginius išteklius ir darbuotojų veiksmų sutelktumas strategijai įgyvendinti, tai

DMP vertina apskritai strateginį planavimą ir pasirengimą priimti verslo aplinkos pokyčių keliamus iššūkius. Tuo būdu įmonės vertinimo sistema tampa atviresnė, labiau tinkanti ne tik strateginių sprendimų įgyvendinimo kontrolei, bet ir strateginiam organizacijos vystymui.

Veiklos prizmės modelis laikomas antrosios kartos veiklos vertinimo modeliu. Šiuo modeliu siūloma modernizuoti vertinimo sistemas, sukurtas remiantis suderintu veiklos vertinimo modeliu. Jo pagrindas yra tai, jog jis suprojektuotas taip, kad apimtų visas kritines vietas, nuo kurių priklauso kitos sėkmingos veiklos matavimo priemonės. Šis modelis atsižvelgia į suinteresuotuosius. Veiklos prizmės modelis numato penkias vertinimo sritis: interesų grupių pasitenkinimas, strategijos, procesai, sugebėjimai bei interesų grupių indelis.

Veiklos prizmės modelis ypač išsiskiria iš kitų veiklos vertinimo modelių ir yra unikalus tuo, jog išskiria nei viename iš ankstesnių modelių nenumatytą vertinimo sritį – interesų grupių indėlį į organizacijos sėkmę. Organizacija ne tik teikia naudą (didina turtą, kelia gerovę) interesų grupėms, bet ir pati kuria, palaiko bei vysto ryšius su įvairiomis interesų grupėmis, siekdama jų indėlio į organizacijos veiklą ir naudos.

Įmonės sėkmė priklauso ne tik nuo to, kaip ji sugeba patenkinti interesų grupių lūkesčius ir poreikius, bet ir kaip sugeba užmegzti jai naudingus ryšius ir kiek naudos sugeba gauti iš tų ryšių. Ši sritis glaudžiai susijusi su ryšių arba socialiniu kapitalu, jo naudojimu, matavimu ir vertinimu.

Prizmės modelis yra priemonė ne tik tarnaujanti strategijos įgyvendinimui, bet ir teikianti informaciją jos kūrimui. Tačiau ir šis modelis neįvertina visų įmonės sėkmės veiksnių. Jame nėra išvalgumo vertinimo, kuris dalinai atsispindi DMP modelio ateities dimensijoje. (Česlovas Christauskas, Vilma Kazlauskienė 2009:716-718pp.)

Apibendrinant sėkmingi įmonių valdymo pokyčiai turi tapti procesų analizė, tobulinimo ir/ar perprojektavimo pagrindu. Analizuojant statybinių medžiagų pardavimų įmonių augimo ir plėtros specifiką, galime stebėti ekonominio kilimo ir smukimoperiodus. Lyginant DMP modelį su jo pirmtaku BSC modeliu - įmonės ateities sėkmės veiksniai, buvo vertinamos investicijos į informacines sistemas, žmoginius išteklius ir darbuotojų veiksmų sutelktumas strategijai įgyvendinti, o DMP vertina strateginį planavimą, strateginių sprendimų įgyvendinimo kontrolę, bet ir strateginį organizacijos vystymąsi, šalia kitų modelių veiklos prizmės modelis padės modernizuoti vertinimo sistemas ir išvelgti interesų grupių indėlį į sėkmę, jo pagrindas suformuotas parodyti kritines vietas.

2. PARDAVIMO ĮMONIŲ VEIKLOS OPTIMIZAVIMO TEORINĖS GALIMYBĖS

Prekyba yra prekių ir paslaugų pirkimo ir pardavimo veikla. Žodis „prekyba“ reiškia pirkti, parduoti ar keisti prekėmis. Prekyba tradiciškai suvokiama kaip prekyba materialiomis, turinčiomis fizinį pavidalą, prekėmis (materialiais kilnojama daiktais), išskyrus elektros energiją, vandenį ir dujas, kai jie nėra paruošti parduoti riboto tūrio arba nustatyto kiekio. Europos Sąjungos Tarybos direktyva (2006) „Dėl pridėtinės vertės mokesčio bendros sistemos“ „prekę“ apibrėžia kaip materialų turtą. Pagal šią direktyvą „prekė – bet koks daiktas“.(A.Burinskienė, D. Daškevič 2013: 233-247pp.)

2.1. Įmonių valdymo ir veiklos sistemų terininė analizė

Įmonių veiklos analizė – tai įvairios ekonominės informacijos apie įmonės veiklą rinkimas, visapusiškas ir objektyvus jos tyrimas ir vertinimas siekiant padėti įmonės vadovybei pasiekti numatytus tikslus. Įmonės veiklos analizės paskirtis surinkti tinkamai parengtą, tikslią informaciją, kuri užtikrintų dabar priimamų ir ateityje numatomų priimti optimalių įmonės valdymo sprendimų kokybę, visose įmonės veiklos srityse, siekiant įmonės pagrindinio tikslo - pelno. Analizės rezultatų įvertinimas parodo, kiek teisingi buvo anksčiau priimti sprendimai, nustatomos veiklos problemos ir numatomos galimybės, siekiant pagerinti esamą situaciją. Ekonominė įmonės būklė yra viena svarbiausių charakteristikų, parodanti analizuojamos įmonės patikimumą, konkurencingumą, įmonės užimamą vietą rinkoje. Sprendžiant šias užduotis, svarbią reikšmę turi įmonės veiklos ekonominė analizė, kuri padeda objektyviai įvertinti konkrečią ekonominę situaciją, įmonės veiklos sąlygas ir galimybes.

Ekonominis efektyvumas siejamas su makroekonominiais rezultatais. Ekonominis efektyvumas yra tokia situacija, kada visapusiškai tenkinami visuomenės poreikiai, esant ribotiems ištekliams. Dažniausiai efektyvumas suprantamas kaip racionalus lėšų gamybos ar prekybos procese cirkuliavimas, duodantis teigiamą veiklos rezultatą, t.y. pelną bei pinigų srautą, kuris yra būtinas gamybos proceso tęstinumui palaikyti: apsirūpinti reikiamomis medžiagomis, darbo ištekliais, sumokėti mokesčius valstybei, laiku atsiskaityti su tiekėjais,

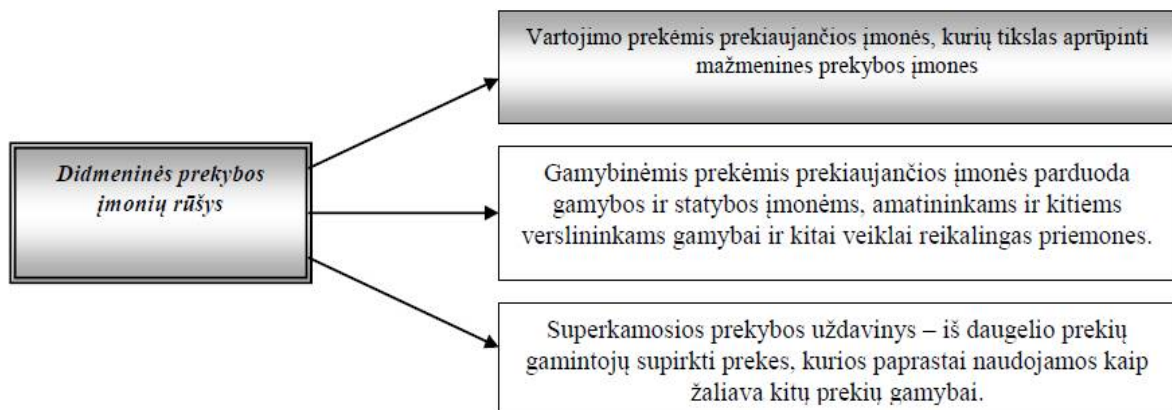
kreditoriais, darbuotojais ir pan. Efektyvumas apibrėžiamas kaip išteklių panaudojimo lygis, garantuojantis maksimalų rezultatą, tai pageidautinų rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykis. Ekonominės veiklos efektyvumo įvertinimas labai svarbus verslo subjektams todėl, kad tik įvertinus naudojimus išteklius bei finansinę padėtį galima priimti sprendimus, leisiančius įmonei ne tik išgyventi, bet ir stiprinti savo pozicijas.

Literatūroje dažnai skiriamos prekybos plačiąja ir siaurąja funkcinė prasme sampratos (Pajuodis, 2002). Pirmuoju atveju – tiek materialią, t.y. daiktinę formą, tiek ir nematerialią išraišką turinčių prekių (paslaugų, intelektualinių prekių) mainai. Antruoju atveju – tik daiktinę formą turinčių prekių, t.y. gamybinių ir vartojimo prekių mainai. Abiem šiais atvejais prekybos samprata siejama tik su tam tikros ekonominės funkcijos (prekių mainų) vykdymu, nepriklausomai nuo to, kas ją vykdo (gamintojai ar tarpininkai). Labai dažnai prekyba suvokiama kaip visuma įmonių, kurių veikla yra prekyba siaurąja funkcinė prasme. Šiuo atveju susiduriame su prekybos institucine samprata.

Prekybos organizacijos veiklos specifika yra ta, kad jos (Pajuodis, 2002):

- prieš parduodamas pirkėjams įsigytų prekių neperdirba ir neapdoroja (neskaitant tokių prekybai būdingų operacijų kaip prekių išfasavimas, įpakavimas, sandėliavimas ir pan.);
- gamybos įmonėse sukurtas prekes vartotojams parduoda kartu su savo specifinėmis paslaugomis.

Vidaus prekyba skirstoma į mažmeninę ir didmeninę. Didmeninė prekyba yra prekybinė veikla, susijusi su prekių pardavimu perpardavimui ar gamybinei veiklai (LRPI, 2 str.). Dėl didmeninės prekybos formų įvairovės, jos ryšių su daugeliu kitų ūkio šakų, labai sudėtinga tipizuoti šia veikla užsiimančias įmones (objektus). Tačiau pagal įvairius požymius jas galima suskirstyti į tam tikras grupes (žr.2.1.1.pav.). Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos bandoma didmeninės prekybos objektus skirstyti į tipus, yra prekių asortimentas, pirkėjų aptarnavimo pobūdis, prekių tiekimo principas, veiklos rajonas, pirkėjų sudėtis ir kt.



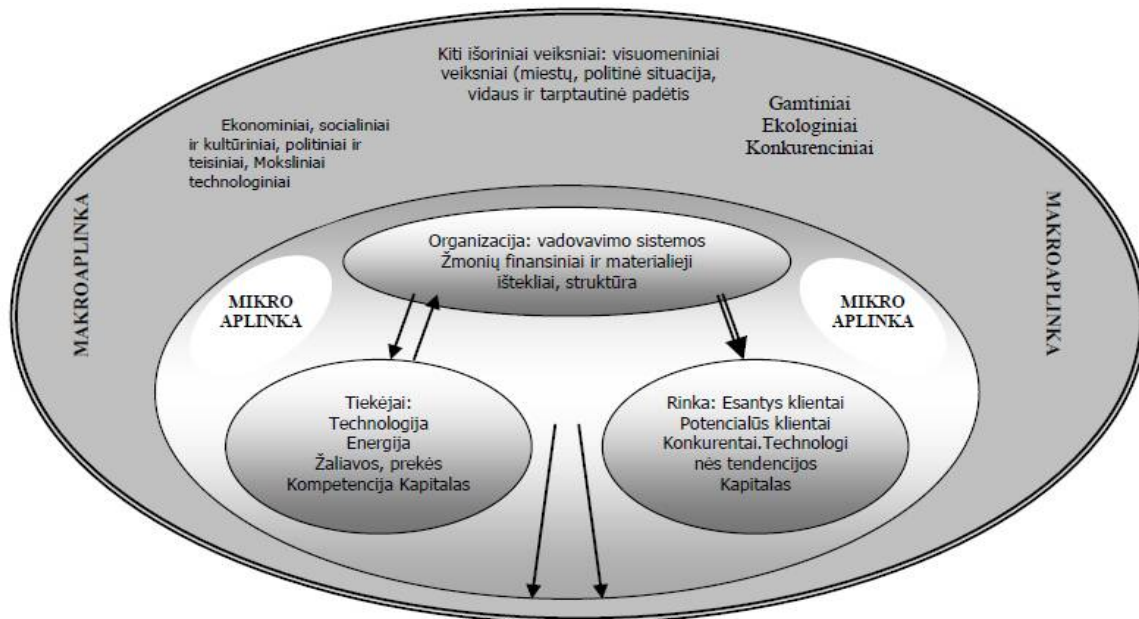
2.1.1. pav. Didmeninės prekybos įmonių rūšys (A. Pajuodis, 2002)

Siekiant aptarti prekybos organizacijų veiklos pobūdį bei specifiką, pirmiausia būtina išskirti prekybos objektų rūšis, tipus bei pardavimo formas. Pagal teritorinį požymį skiriama vidaus ir užsienio prekyba, o pagal vietą prekių paskirstymo procese - mažmeninė ir didmeninė. Verslo procesų optimizavimas susideda iš šių dalių:

1. verslo procesų peržiūrėjimas iš viršaus, nustatant vietas, kuriose:
 - a. didžiausias resursų sunaudojimas,
 - b. mažiausias veiklos efektyvumas,
 - c. nustatomi "butelio kakliukai", kurie stabdo tolimesnės veiklos srautą
2. nustatomos vietos, kurios gali būti išsprendžiamos vidiniais įmonės resursais, neišleidžiant papildomai nei vieno lito
3. nustatomos vietos, kurios turėtų būti automatizuotos - brangesni resursai paverčiami efektyvesne investicija, leidžiančia mažesnėmis sąnaudomis atlikti kelis ar net keliasdešimt kartų daugiau produkcijos

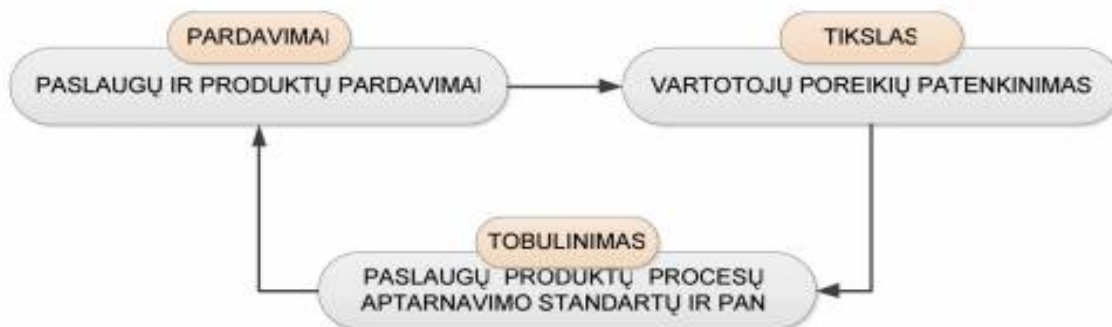
Įmonės veiklos pobūdį tikslingiausia analizuoti per pačią įmonę ir per jos aplinką, kuri apibūdinama kaip visuma už įmonės ribų veikiančių jėgų, darančių tiesioginę įtaką įmonės veiklai bei jos sprendimams. Aplinkos analizė leidžia ištirti esamas ir būsimas įmonės veiklos sąlygas, įvertinti jo išorinę ir vidinę aplinką ir numatyti prekybos įmonei atsiveriančias galimybes bei jai gresiančius pavojus. Į tokią aplinką, kaip teigia A. Pajuodis (2002), reikia žiūrėti kaip į įmonę veikiančių jėgų visumą, kurioje susipina tiesioginę ir netiesioginę įtaką darančių, vidinių ir išorinių veiksnių poveikis. Šie sprendimams svarbūs aplinkos veiksniai

skirstomi į mikroaplinką ir makroaplinką (žr.2.1.2.pav.).



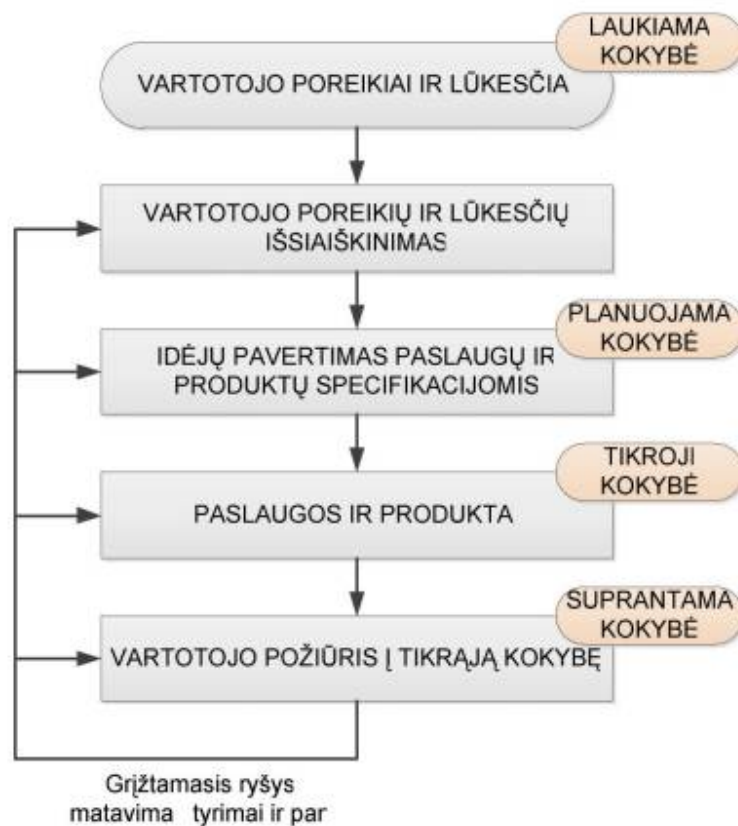
2.1.2.pav. Mikro ir makro aplinkos bei juos įtakoiantys veiksniai
(A. Pajuodis, 2002, E. Vitkienė, 2004, V. Targamadžė, 1998)

Vartotojai įvardijami kaip eiliniai paslaugų ir produktų pirkėjai, nuo kurių skaičiaus ir pastovumo priklauso įmonės veiklos sėkmė. Jų poreikių patenkinimas yra svarbiausia visuotinės kokybės vadybos sudedamoji dalis (Adomėnas, 2002; Dale, Wiele, 2007; Grönroos, 2007). Visuotinės kokybės vadybos sąlygomis darbų atlikimas (paslaugos suteikimas) pagal tam tikrus reikalavimus nėra tikslas, o tik priemonė tikslui pasiekti. Tuo tarpu paslaugos produkto tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas mažiausiomis sąnaudomis. Atsižvelgus į vartotojų poreikius ir jų norus, tobulinamos paslaugos, produktai, klientų aptarnavimo standartai, įmonės procesai iki tokio lygio, kad esami ir numatomi vartotojų poreikiai būtų visiškai patenkinti (Kaziliūnas, 2007). Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo supaprastintas ciklas(žr.2.1.3.pav.).



2.1.3. pav. Paslaugų, produktų ir jų pardavimo kokybės tobulinimo ciklas
sudaryta L. Šaulinskas, R. Tilvytienė 2013

Kumburovič, (2004), Vanagas (2008) (žr. 2.1.4pav.) pateikta schema kur vartotojų poreikiai ir lūkesčiai paverčiami produktais, kurie patenkintų ir viršytų jų poreikius bei lūkesčius. Tikrieji vartotojų poreikiai ir lūkesčiai vadinami laukiama kokybe. Tai kokybė, kokios vartotojai tikisi iš produkto. Vartotojams svarbūs tokie paslaugų ir produktų požymiai kaip atitiktis, patikimumas, prieinamumas, pristatymo kokybė ir kt. Paslaugų teikėjai išsiaiškina poreikius bei lūkesčius ir paverčia juos produkto ir paslaugos specifikacijomis – planuojama kokybė. Tikroji kokybė yra produktų ir paslaugų sukūrimo, jų modifikavimo rezultatas ir tai, kas ir kaip pristatoma vartotojui. Tačiau kai produktų ir paslaugų kūrėjų sukurtos specifikacijos neatitinka vartotojų poreikių, tikroji kokybė gali skirtis nuo laukiamos kokybės. Taigi vartotojų suprantama kokybė yra skirtumas tarp laukiamos ir tikrosios kokybės. Norint suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius, jų suprantamą kokybę apie parduodamas paslaugas ir produktus, reikia turėti vartotojų patenkinimo analizės sistemą ir galimybę naudoti vartotojo pasitenkinimo analizės rezultatus teikiamų paslaugų kokybei tobulinti. (L. Šaulinskas, R. Tilvytienė 2013:152–165pp.)



2.1.4. .pav. Vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo produktais schema

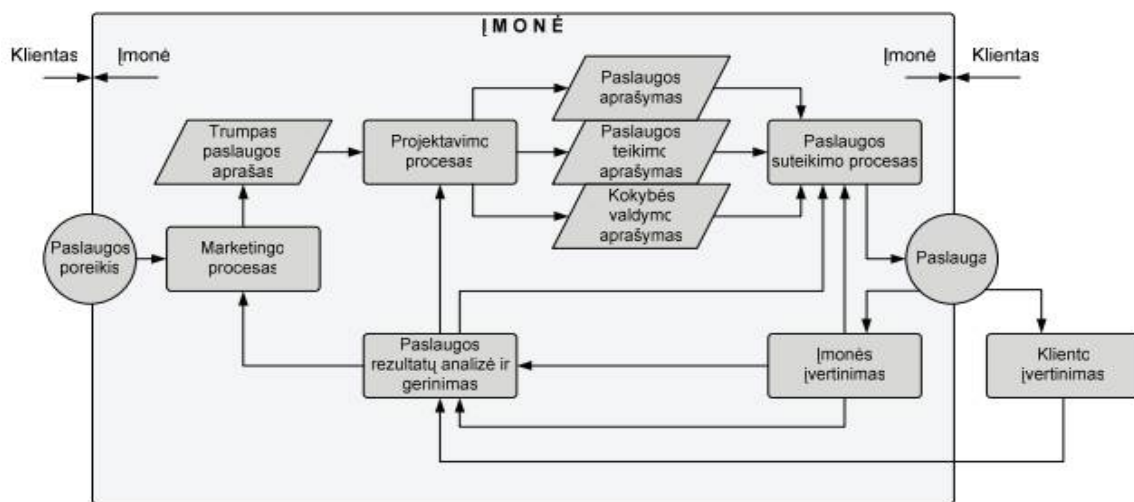
2.2. Statybinių medžiagų pardavimo įmonių valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis

Įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis

Mokslinėje literatūroje (Bloemer, Ruyter, 1999; Adomėnas, 2002; Caruana, 2002; Dikavičius, Stoškus, 2003; Pociūtė, 2005; Dale, Wiele, 2007; Kaziliūnas, 2007; Vanagas, 2008) galima rasti bendrojo pobūdžio rekomendacijų, kaip įmonė galėtų pagerinti aptarnavimo ir pardavimų kokybę, tačiau konkrečiai nėra detalizuojama, kokie pardavimų kokybės gerinimo modeliai galimi, kaip šių modelių kūrimo procesas galėtų būti organizuojamas, paliekant tai spręsti pačiai įmonei. Vadovaujantis ISO standartais (ISO9004, 1997), paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą suinteresuotąsias šalis. Paslaugų kokybės valdymo modelis pagal ISO standartus gali būti

vaizduojamas schema,(žr.2.2.1pav.) Pagrindinės paslaugų procesų grupės dažniausia būna šios: marketingas; pačios paslaugos, paslaugos teikimo ir paslaugos kokybės valdymo projektavimai; paslaugos teikimas(Serafinas, 2011).

Siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, reikia: pačiam paslaugos teikėjui įvertinti teikiamas paslaugas;organizuoti kliento įvertinimų gavimą; atlikti visos kokybės vadybos sistemos auditą. (L. Šaulinskas, R. Tilvytienė 2013:152–165pp.)

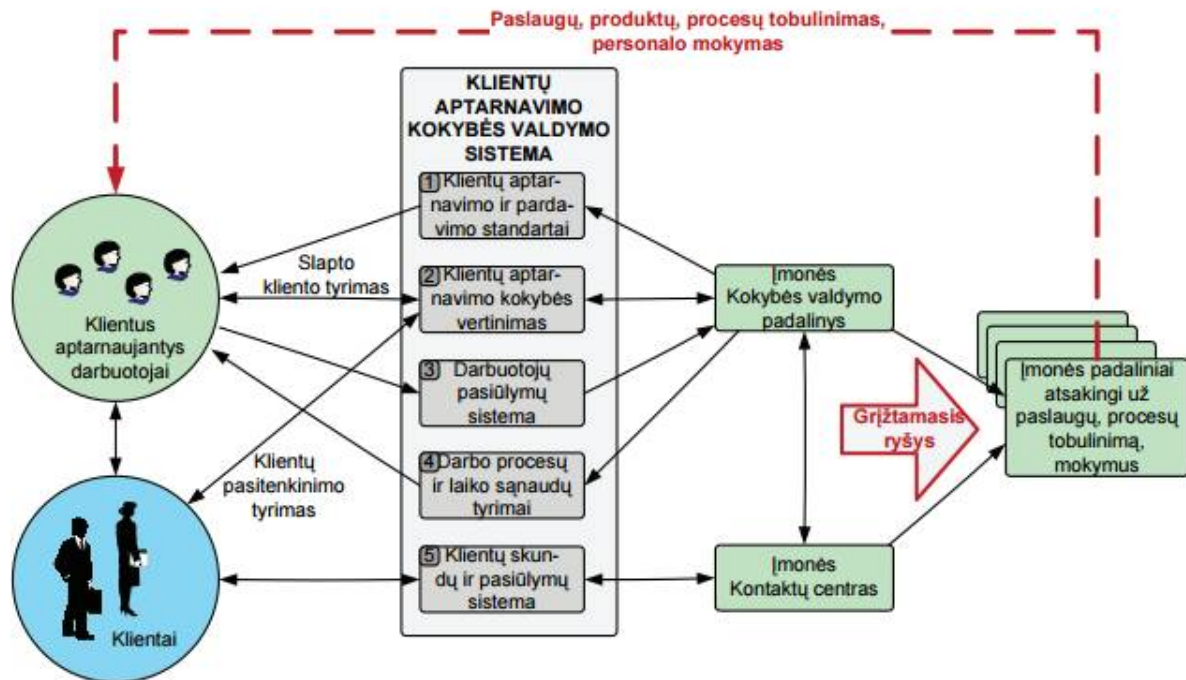


2.2.1. pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis Šaltinis: sudaryta autorių pagal ISO 9004.

Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje ir standartuose išdėstytus reikalavimus, ekspertų nuomonę, Lietuvos įmonių praktiką, kuriant kokybinius pokyčius, pateikiamas praktinis pardavimų kokybės gerinimo modelis (žr.2.2.2 pav.). Autorių siūlomas modelis apima penkis pagrindinius elementus:

- klientų aptarnavimo ir pardavimo standartai (jų sukūrimas, darbuotojų supažindinimas ir apmokymas);
- klientų aptarnavimo kokybės vertinimo procesas(slapti kliento tyrimai ir klientų pasitenkinimo tyrimai);
- darbo procesų ir laiko sąnaudų tyrimai; centralizuotas darbuotojų pasiūlymų nagrinėjimo procesas;
- centralizuotas klientų atsiliepimų, skundų ir pasiūlymų nagrinėjimo procesas.

Kiekvienas šio modelio elementas viena ar kita forma yra susijęs grįžtamoju ryšiu su paslaugų, produktų, procesų tobulinimu ir personalo mokymu. (L. Šaulinskas, R. Tilvytienė 2013:152–165pp.)

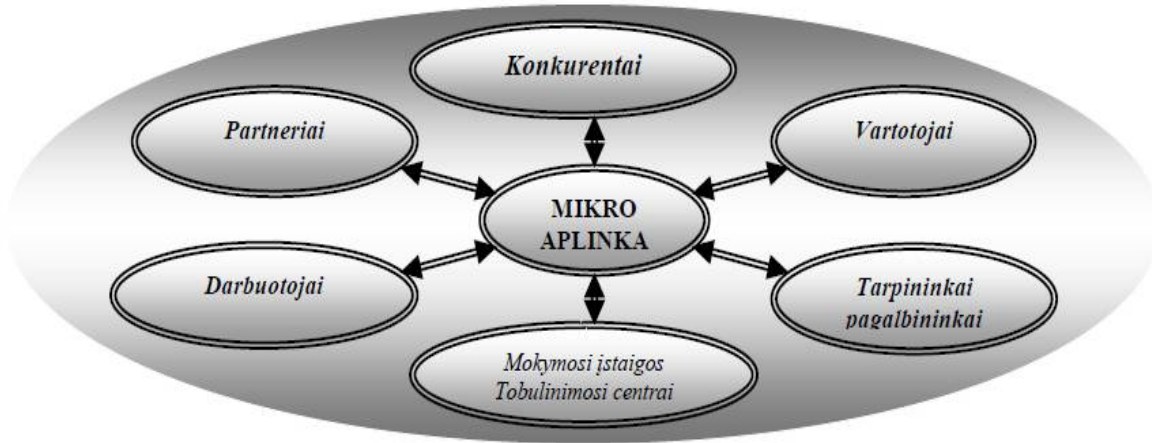


2.2.2. pav. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis sudaryta L. Šaulinskas, R. Tilvytienė 2013

Siekdama tikslo, prekybos sistema naudojami išteklius, iš kurių svarbiausi yra pastatai, žemė, finansai, žmonės, informacija, prekės ir paslaugos. Šie išteklius yra grįžtamojo ryšio, nes, priklausomai nuo įvairių veiksnių, turinčių įtakos sistemai (aplinkos pokyčiai, vartotojų perkamosios galios kitimas ir kt.), jie yra įvedami į sistemą pakartotinai. Prekybos sistemoje vyksta mainai, palankūs ir pirkėjams, kurių pagalba vartotojas siekia ne tik įsigyti reikiamą prekę, bet pageidauja ir tam tikrų paslaugų, ir pardavėjams, kurie siekia gauti maksimalų pelną ir kuo pilniau patenkinti vartotojų poreikius. Tai pagrindiniai prekybos įmonių veiklos principai, paremti mainų sistema bei abipusiu naudos gavimu.

Būtina išskirti ir su prekybos organizacijų veikla, funkcionavimu susijusius subjektus lemiančius organizacijos veiklas, sprendimų priėmimo strategijas, tikslus, darančius įtaką jos kultūrai, vertybėms, prioritetams. Tai organizacijos mikroaplinką įtakojantys veiksniai:

konkurentai, klientai, tiekėjai, pardavimo pagalbininkai, tarpininkai partneriai bei pačios organizacijos darbuotojai (žr. 2.2.3.pav.).



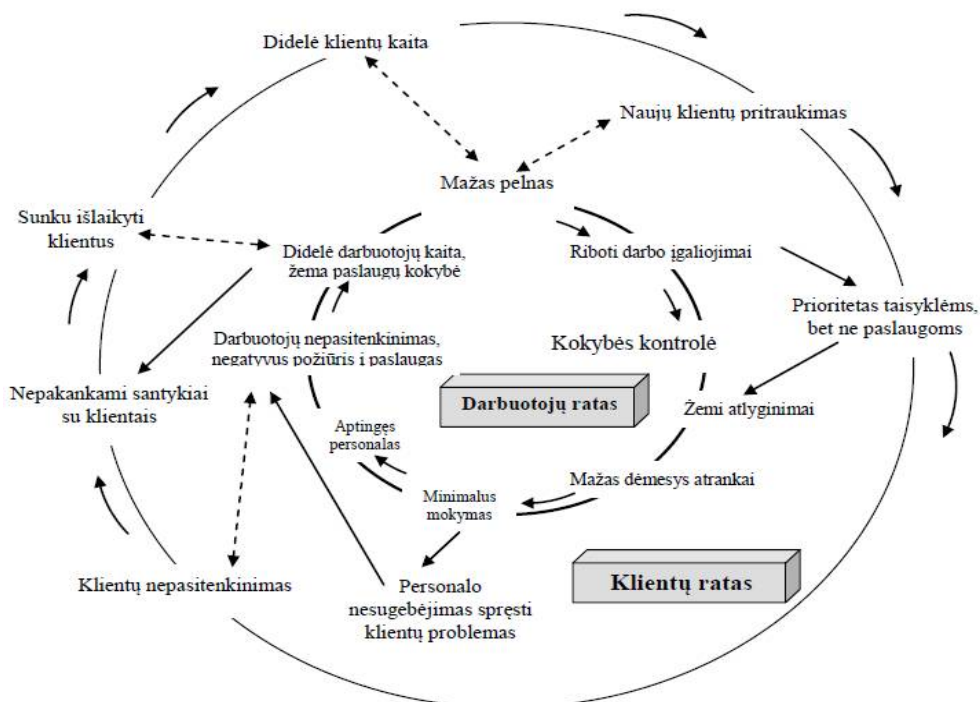
2.2.3. pav. Organizacijos mikroaplinką įtakojantys veiksniai (E. Vitkienė, 2004)

Todėl pardavimų įmonėms labai svarbi yra informacija apie pirkėjus, kurie lemia pasirinktos strategijos įgyvendinimo sėkmę ar nesėkmę. Jei įmonė žino savo esamus ir potencialius pirkėjus - klientus, yra išsiaiškinusi jų elgseną ir ją lemiančius veiksnius, ji gali, tinkamai pasirinkusi rinkos įvaldymo strategiją, savo pasiūlą priderinti prie klientų paklausos ir panaudoti tinkamas priemones. Itin svarbi turi būti informacija ir apie tiekėjus, nes tik gerai žinant situaciją rinkoje galima pasirinkti naujus produkto, paslaugos tiekėjus, sėkmingai derėtis su jau turimais partneriais, kaip ir informacija apie konkurentus, kuri reikalinga siekiant parengti ilgalaikę konkuravimo strategiją. Taip pat svarbūs pardavimo tarpininkai, kurie dalyvauja paslaugos, produkto paskirstyme, pateikime rinkai, tačiau svarbūs siekiant užmegzti kontaktams tarp pačios organizacijos ir galutinių vartotojų, bei viso proceso pagalbininkai (reklamos agentūros, konsultantai, bankai, draudimo įmonės ir kt.), nedalyvaujantys tiesioginiuose organizacijos procesuose, bet padedantys įmonėms vykdyti savo funkcijas. Tačiau vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių yra turimo personalo potencialas. Personalo vaidmens didėjimas reikalauja iš esmės pakeisti ir požiūrį į personalo valdymą, pereiti prie naujų valdymo formų, juo labiau, kad tradiciniai valdymo metodai darosi nepajėgūs realizuoti iškilusius naujus reikalavimus (A. Sakalas, 2001). Laisvoji rinka reikalauja tikslios ir greitos informacijos, kurios valdymas yra neįmanomas be kvalifikuoto

paruošimo. Todėl ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų žinių, kompetencijos plėtojimui organizacijoje. Įgytos žinios bei įgūdžiai sukuria akstiną naujų žinių įsisavinimui, darbuotojų ir pačios įmonės tobulėjimui, tampa konkurencingumo kriterijais rinkose. Įmonėms reikia keistis, tapti organizacijomis, kurios sukurtų sąlygas žmogui ugdytis taip, kad jis galėtų lengvai integruotis į permainingą, nuolat kintantį pasaulį.

Kompetencijos svarba prekybos organizacijoje

Nuo paslaugų pateikimo, aptarnavimo kokybės, pateikiamų klientui žinių, nuo darbuotojo asmeninių savybių, nuo darbuotojų kompetetingumo priklauso klientų pasitenkinimas, kuris laiduoja jų ištikimybę bei lojalumą įmonei. Tai sąlygoja darbo našumo kilimą bei kokybišką paslaugų teikimą. Tuomet vartotojai susidaro teigiamą nuomonę apie organizaciją ir tampa ištikimais klientais. Šios aplinkybės įtakoja organizacijos pelningumas. Priklausomai nuo pasirinktos įmonės politikos darbuotojų atžvilgiu, gali susidaryti „sėkmės“ arba „nesėkmės“ ratas.



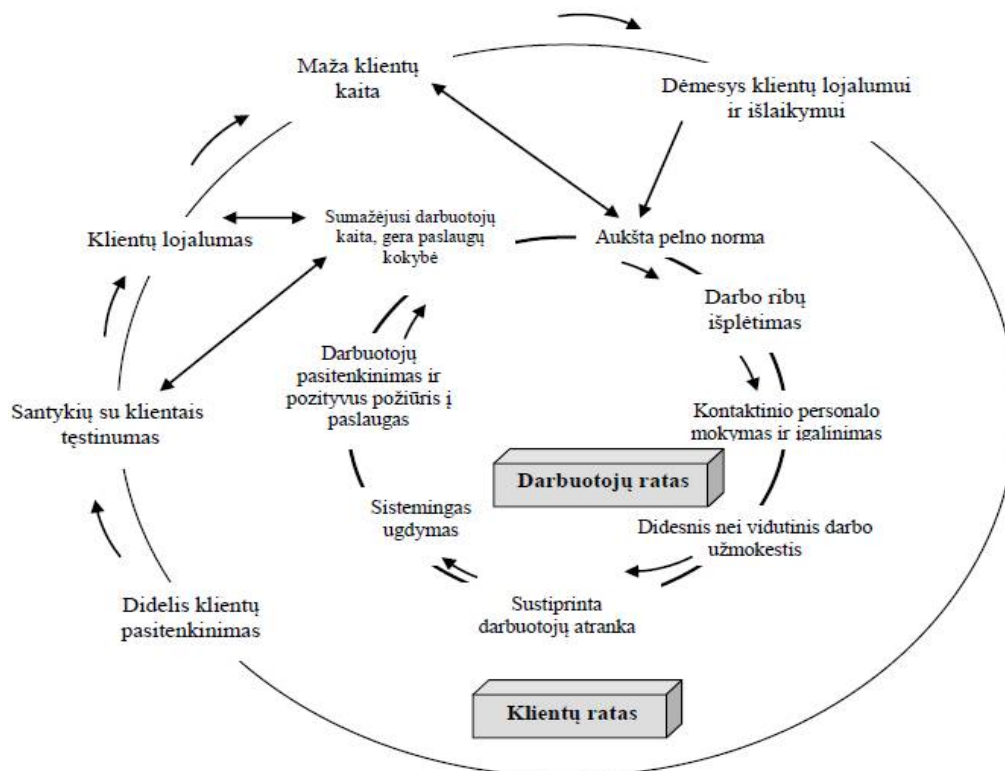
2.3.4.pav. Nesėkmės ratas (B.V. Looy, 1998)

„Nesėkmės“ ratas (žr.2.3.4pav.) dažniausiai prasideda, kai organizacija siekia mažinti kaštus, neskiriamas dėmesys bei pinigai darbuotojų kompetencijai tobulinti, kai

ieškoma pigios darbo jėgos, darbuotojams paveda dirbti monotonišką, nedaug žinių reikalaujantį darbą. Taigi nepakankama darbuotojų kompetencija gali labai neigiamai atsiliepti organizacijos ilgalaikiai veiklai.

Tokių organizacijų elgesį sąlygoja keli veiksniai. Visų pirma, technologijai yra skiriamas didesnis dėmesys, nes yra manoma, jog tai labiau apsaugos įmonę nuo neprognozuojamo žmogaus veiksmų. Manoma, jog investicijos į technologiją yra svarbesnės nei investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Kitas veiksnys, dėl ko prekybos organizacijos vadovaujasi tokia politika – nevienodas darbuotojų sugebėjimų lygis. Todėl būtina didžiausią dėmesį kreipti į darbuotojų kompetetingumą. Personalo pasitenkinimo – vartotojų pasitenkinimo – pelningumo priklausomybė gali būti ir teigiama. Šiuo atveju, organizacijos vidaus politika teigiamai veikia „išorės“ elementus, t.y. klientus, o pastarieji – palankiai veikia įmonės naudai.

„Sėkmės“ ratas(2.2.5.pav.) gali būti efektyviai įgyvendintas toje organizacijoje, kuri vadovaujasi „investicijų žmogiškajam kapitalui“ filosofija.



2.2.5. pav. Prekybos organizacijos sėkmės ratas (B.V. Looy, 1998)

Derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia rasti abi šalis tenkinantį sprendimą. Šiandienis pasaulis neįsivaizduojamas be šios bendravimo formos, leidžiančios skirtingų tikslų turinčias puses įgyvendinti savų interesus.

Derybų sėkmė daugiausia priklauso nuo: pasiruošimo deryboms, tinkamos derybų strategijos ir taktikos pasirinkimo, lankstumo derantis, gebėjimo daryti įtaką. Derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais bei pozicijomis, siekia rasti šalis patenkinantį sprendimą (Misevičius 1998). Derybos – tai komunikavimo procesas, kurio metu skirtingų nuostatų ir tikslų partneriai stengiasi rasti optimalų, visiems derybų dalyviams priimtina sprendimą. Derybos nėra vien tik tarptautinių santykių ar tarptautinio verslo reikalas. Tai kiekvieno mūsų kasdieninio gyvenimo dalis.

Derybų sėkmingumo kriterijus – derybų veiksmingumas ir partneriškas bendradarbiavimas, kuris suprantamas kaip vienas kito pozicijų papildymas, pagrįstas pozityviais partnerių siūlymais ir minimaliomis nuolaidomis. Psichologinis sėkmingo partneriško bendradarbiavimo kriterijus - derybų partnerių pasitenkinimas derybų procesu ir puikiu sprendimu (Kasiulis, Barvydienė 2001).

Derybos – tai diskusijų procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau suinteresuotų šalių, siekiančių savų tikslų (Pruskus 2003). Svarbiausias derybų tikslas – priimti naudingą sprendimą, suderinantį abiejų šalių interesus.

Skiriami tokie **derybų tipai**:

- kasdienės, valdymo derybos: tai tarsi vidinės įmonės derybos, skirtos vidaus problemoms, santykiams spręsti. Gali būti tariamasi dėl vidinių įmonės organizacinių klausimų, atsakomybių ir atlyginimo;
- verslo derybos, kurios vyksta tarp skirtingų įmonių atstovų. Pagrindinis tokių derybų tikslas – ryšių sukūrimas, bendras darbas ir iš to gaunamas pelnas;
- teisinės derybos skiriamos į oficialias ir teisiškai įpareigojančias. Šios derybos skirtos teisiniams klausimams aptarti (Hindle 2000).

Plėtojant tarptautinį verslą itin svarbu atsižvelgti į kultūrinius ypatumus, pasireiškiančius atskirose šalyse, taip pat ir Europos Sąjungoje. Į kultūrinius ypatumus būtina atsižvelgti įvairiais komunikacijų, plėtojant tarptautinį verslą, atvejais. Ypač pažymėtina kultūrinių ypatumų įvertinimo svarba tokioje gana specifinėje srityje, kaip dalykinis

bendravimas. Kaip žinoma, dalykinis bendravimas gali būti suvokiamas kaip prasminga sąveika tarp dviejų žmonių. Tokio bendravimo prigimtis – žmogaus saviraiška, jo gebėjimas perduoti kitiems žmonėms tai, ką galvojame, jaučiame, kokius matome save ir aplinką. Bendraudami žmonės ne tik sąveikauja, bet ir pažįsta vienas kitą. Asmuo, bendraujantis su kitu asmeniu ir siekiantis geriau suprasti pašnekovą ar svarstomą problemą, pats atsiveria, net ir rizikuodamas. Tik esant tokiam atsivėrimui, bendravimas turi prasmę. Prasmingai bendraujant reikia prisiminti tris principus:

- empatiją,
- autentiškumą
- akceptaciją.

Empatija – gebėjimas įsijausti į kito žmogaus vidinį pasaulį, pagyventi jo emocijomis, pažvelgti jo akimis į aplinką ir į save. Tai gi svarbiausia – kito žmogaus supratimas, jį gerbiant nuoširdus noras jam padėti. Tai padaryti padeda antrasis *autentiškumo principas* – nuostata kiekviename dalykinio bendravimo etape likti savimi, tikruoju „aš“, nesidangstančiu jokiais kaukėmis. Bendravimas tampa lygiavertis, kai neužmirštame trečio, labai svarbaus *akceptacijos principo* – visuminis kito žmogaus priėmimas, stengiantis jį pasitikti kaip vertą visokeriopos pagarbos subjektą be išankstinių nuostatų ir prietarų, kad galėtume kitą adekvačiai suvokti ir formuoti tapatų kito vaizdą. Tai gi dalykinis bendravimas atsiskleidžia ne tik kaip tikslo siekimas, bet ir kaip vertybė, praturtinanti abi bendraujančias puses, padedanti pasirinkti tinkamus bendravimo būdus.

Dalykinis ir asmeninis žmonių bendravimas pasireiškia dviem formomis:

- verbaline kalba;
- neverbaline kalba.

Verbalinis bendravimas – tai tarpusavio sąveika naudojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių. Neverbalinio bendravimo metu informacija perduodama ne kalba, o kitais ženklais – veido išraiška, intonacija, kūno kalba, atstumu ar poza.

Neverbalinė kalba dalykiniame bendravime turi nemažą įtaką. Ji padeda geriau išreikšti tai, ką norime pasakyti. Ji padeda tada, kai žodžiai nedaro pakankamo efekto. Bendravimo stilius taip pat turi įtakos bendravimui. Stiliaus skirtumai susiję su formalumo laipsniu tam tikroje situacijoje. Stilius skiriasi priklausomai nuo to, su kuo bendraujame.

Svarbiausia nepamiršti, kad bendravimas yra abipusis procesas. Jame privalo dalyvauti abi pusės. Turi būti informacijos teikėjas ir gavėjas, kalbėtojas ir klausytojas. Jei bent viena iš pusių blogai funkcionuos – dalykinis bendravimas sutriks. Pastebėta, kad dauguma žmonių, kuriems nesiseka bendrauti, pirmiausia yra prasti klausytojai. Jie mėgsta kalbėti, tačiau nemėgsta klausytis, o kai nesiklausoma, nesugebama suteikti atgalinio ryšio, būtino pašnekovui. Šių bendravimo problemų patiriantys žmonės nemoka savo kūnui suteikti besiklausančiojo išvaizdos, nemoka naudoti kūno kalbos, nepakankamai žiūri pašnekovui į akis, per retai šypsosi, neišreiškia savo susidomėjimo. Dalykinio bendravimo meistriškumas kaip ir visi tokio pobūdžio įgūdžiai neateina savaime, o reikalauja praktikos. (Vida Pipirienė, Liuda Maciukevičienė 2011:296-301pp.)

Apibendrinant analizės rezultatų įvertinimas parodo, kiek teisingi buvo anksčiau priimti sprendimai, nustatomos veiklos problemos ir numatomos galimybės, siekiant pagerinti esamą situaciją. Labai svarbus ir mikroaplinką įtakoiantys veiksniai: konkurentai, klientai, tiekėjai, pardavimo pagalbininkai, tarpininkai partneriai bei pačios organizacijos darbuotojai. Įmonės bendradarbiaudamos benrauja, vienas iš bendravimo būdų pardavimų sektoriuje derybos. Derybų sėkmė daugiausia priklauso nuo: pasiruošimo deryboms, tinkamos derybų strategijos ir taktikos pasirinkimo, lankstumo derantis, gebėjimo daryti įtaką, tačiau be kalbos, kuri yra abipusis procesas dar gali būti verbalinė ir neverbalinė kalba, turinti prekybos partneriams ar konkurentams daug informacijos, taip pat įmonių valdymo ir veiklos optimizavimo analizei.

3. STATYBNIŲ MEDŽAGŲ PDAVIMŲ UAB ĮMONĖS „STATYBINĖS MEDŽIAGOS“ TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metu išnagrinėta bei aprašyta teorinė medžiaga, cituojami mokslinės literatūros straipsniai statybinių medžiagų pardavimo įmonės valymo ir veiklos optimizavimo tematika. Įmonės veiklos ir valymo analizė turbūt jau neįsivaizduojama be SSGG(SWOT), išryškėja analizuojant duomenis įmonės stiprybės ir silpybės bei galimybes ir grėsmės. Pasirinktas atlikti taip pat kiekybinis tyrimas anketinė apklausa respondentų-ekspertų. (žr.1 priedas).

Kiekybinis tyrimas - stuktūrizuotas, taikant matematinės analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjama reiškiniui aprašyti. Teorija yra tiriamojo pobūdžio, duomenys – skaičiai jie yra konkretūs, patikimi.

Anketavimo metodas taikomas tais atvejais, kai reikia gauti informaciją apie teiginius, nuomones, vertinimus iš didelio skaičiaus žmonių. Socialiniuose tyrimuose dažniau ribojamas apklausiamųjų asmenų skaičius. Tačiau gali būti išplečiamas anketų turinys, kad būtų galima gauti išsamesnę informaciją apie atsakančiųjų psichinius reiškinius, jų elgsenos motyvus, vertybines orientacijas, asmenines savybes, tarpasmeninių santykių pobūdį ir pan.(David G. Myers, 2008).Naudojant anketas, iškyla gautos informacijos patikimumo problema labiau negu tiriant kitais metodais. Atsakymų nuoširdumas ir teisingumas priklauso nuo tiriamųjų požiūrio į anketos tikslus, nuo klausimų suprantamumo, nuo tyrimo procedūros, atsakymų anonimiškumo ir kitų priežasčių.

Tyrimo imties charakteristikos. Tiriamųjų populiaciją sudaro įmonės „Statybinės medžiagos“ prekybos įmonės vadovai ir darbuotojai. Vadovaujantys asmenys, kurie atstovauja įmonės interesus, pasirinkti siekiant suteikti tyrimui svarumo bei surinkti kuo konkretesnių ir tikslesnių duomenų, sužinoti kuo tikslesnę esamą situaciją apie vadybines ir veiklos vykdymo sritis.

Tyrimo etika. Respondentams tyrimo tikslas buvo nusakytas aiškiai bei suprantamai, buvo paaiškinta, kaip užpildyti klausimyną. Tiriamieji galėjo pasirinkti dalyvauti tyrime ar nedalyvauti. Atliekant tyrimą buvo laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų. Daliai tiriamųjų buvo galima užpildyti klausimynus jiems tinkamu laiku ir norimoje vietoje, nes iš karto atsakyti į klausimyną tiriamieji neturėjo pakankamai laiko.

Tiriamiesiems buvo suteikta garantija, kad jų privatumas bus visiškai išsaugotas. Tyrimo anonimiškumu buvo siekiama gauti autentiškus, respondentų suvokimą atitinkančius atsakymus. Įsipareigota skelbti tik statistiškai apibendrintus duomenis, niekur neskelbti konkrečios organizacijos duomenų.

Tyrimas vyko 2016 m. balandžio mėn.

Tyrimo eiga. Tyrimo eiga vyko tokiais etapais:

1. Pasiruošimas tyrimui: tyrimo plano sudarymas.
2. Tyrimo organizavimas: organizacijų, respondentų paieška, susitarimas dėl dalyvavimo tyrime.
3. Duomenų rinkimas.
4. Duomenų analizė.
5. Rekomendacijų ir išvadų rengimas.

3.1. Tyrimo metodų analizė ir tyrimo instrumentarijaus pasirinkimas

Kiekybiniam tyrimui realizuoti taikyta anketinė apklausa respondentų vadovų ir darbuotojų-ekspertų, t.y. įmonės „Statybinės medžiagos“ darbuotojai su aukštuju universitetiniu arba aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu bei dirbantys įmonėje nemažiau kaip 3 metus, vadovaujantį ar vadybinį darbą, kurioje buvo pateikta po 30 klausimų, atskleidžiančių tyrimo charakteristikas ir kriterijus. Kiekviename klausime buvo pateikti teiginiai, į kuriuos respondentai galėjo pasirinkti jų nuomonę atitinkančius atsakymus, kurie nurodo klausimo svarbą arba tinkamumą ir atsispindi jų įmonės vaovavimas bei veikla, keli teiginiai atviri tam kad respondentai galėtų išreikšti savo nuomonę. Anketų pradžioje buvo pateikti bendri klausimai apie respondentų lytį, amžių, pareigas, išsilavinimą, darbo stažą. Klausimyno pradžioje buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas, nusakytas tyrimo prasingumas patiems tyrimo dalyviams, tikintis, kad tai juos motyvuos. Taip pat paminėtos tyrimo atlikimo sąlygos, tikintis, kad respondentai tai įvertins ir anketas pildys atsakingai ir kruopščiai.

Tyrimo anketos klausimai buvo sudaryti remiantis išskirtomis bendrosiomis įmonių valdymo ir veiklos tyrimo charakteristikomis, kuriose pagrindinė ašis yra valdymo charakteristikos išgryninimas bei veiklos atsispindėjimo bruožai, jų įtaką siekiant sukurti statybinių medžiagų įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo modelį. Išskirtos

charakteristikos įvardija vadovavimo ir valdymo charakteristiką ir veiklos bruožus „Statybinės medžiagos“ įmonėje, nuostatas, vertybes, motyvavimo sistemą, pagal kurias suskirstomas tyrimo instrumentas bei nagrinėjamas klausimynas. Prekybos įmonėms būdinga ypatingai didelė konkurencija, kadangi rinkos pasiūla yra daug didesnė už paklausą. Todėl įmonė turi ne tik sukurti bei pateikti vartotojui geriausiai jo poreikius tenkinančias statybines medžiagas bei paslaugas, bet ir įgyti strateginį pranašumą vartotojo sąmonėje, pateikiant produktą bei paslaugas taip, kad vartotojams jis atrodytų patrauklesnis nei konkurentų pasiūlymai. Siekiant konkurencinio pranašumo kuriant įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo modelį, būtina didelį dėmesį skirti ir SSGG analizei, tai atspindi įmonės stiprybes, silpnybes galimybes bei grėsmes, kas padės jas detalizuoti .

Visų pirma, prekybos įmonių sėkmė priklauso nuo reagavimo į pokyčius, gebėti prisitaikyti ir jiems esant bendradarbiauti bei gebėjimo patiems inicijuoti pokyčius. Kitas svarbus įmonių aspektas yra požiūris į darbuotojus, jų atliekamą darbą, daromas klaidas, į jiems suteikiamas galimybes tobulėti bei dalyvauti įmonės veikloje. Klausimynas ir buvo sudarytas remiantis šiomis nuostatomis bei iš bendrųjų kriterijų išskirtais ir pasirinktais būtent tais indikatoriais, kurie išryškina optimizavimo „Statybinės medžiagos“ prekybos įmonės galimybes.

3.2. Įmonės veiklos charakteristika ir analizė

Uždaroji akcinė bendrovė „Statybinės medžiagos“ savo veiklą pradėjo 2008 m. kovo 12 d. UAB „Statybinės medžiagos“ - įmonė užsiimanti prekyba stogų ir fasadų sistemomis, statybinėmis medžiagomis ir technologijomis, taip pat prekiauja ir montuoja priešgaisrinę įrangą, teikia konsultacijas, susijusias su priešgaisrine sauga naujai statomuose ar rekonstruojamuose objektuose visoje Lietuvoje. Užsakovai, tai stambios, vidutinės, smulkios statybinės įmonės ir organizacijos, taip pat, architektai, asmenys statantys, rekonstruojantys gyvenamuosius namus, butus ir kitus statinius.

Bendrovė yra termoizoliacijos, hidroizoliacijos ir statybinių medžiagų gamintojų tokių kaip – PAROC, ROCKWOOL, BAUMIT, ICOPAL, ŠILPUTA, SAINT-GOBAIN, EJOT, ir daugelio kitų, oficialus atstovas, kas suteikia galimybes vykdyti nuolatinį bei savalaikį produkcijos tiekimą, konkurencingas produkcijos kainas bei stabilią padėtį rinkoje.

Kvalifikuota ir profesionali 98 darbuotojų komanda visuomet pataria, bei pakonsultuoja su priešgaisrine sauga ir statybinėmis medžiagomis susijusiais klausimais, padeda išspręsti statybų metu kylančias problemas, pasirūpina operatyviu statybinių medžiagų užsakymu bei pristatymu.

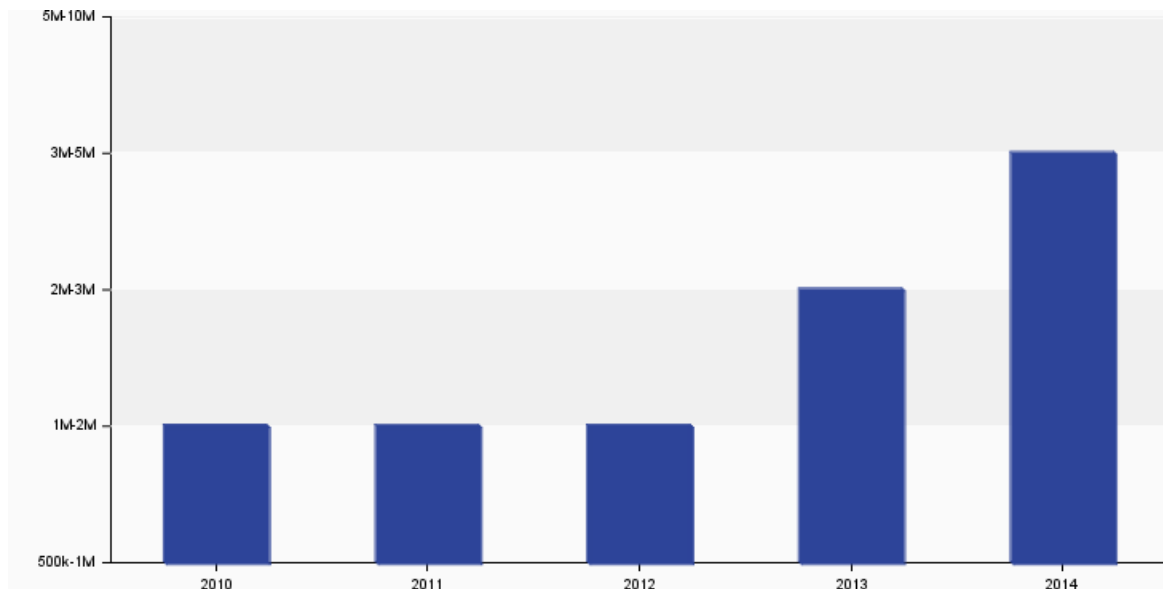
Įmonės tikslas - patiekti užsakovams atskiras statybines medžiagas, ir kompleksinius sprendimus. Tiekdami sprendimus užsakovams, siekia geriausio kainos/kokybės derinio. Užsakovams siekia tiekti sisteminius sprendimus, kurių išskirtinė savybė - ilgas patikimo tarnavimo laikas.



„Gazelė 2015“ - sparčiai augančių bendrovių projektas

Esminis kriterijus - apyvartos šuolis, tačiau vien jo neužtenka. „Verslo žinių“ rengiamame konkurse dalyvavo betkokios nuosavybės įmonės, kurios pradėjo veiklą ne vėliau kaip 2011 m. sausio 1 d. ir tais metais jų apyvarta buvo 0,29-40 mln. Eur. Pastaraisiais lyginamaisiais metais - 2014-aisiais - konkurso kriterijus atitinkanti įmonė turėjo dirbti pelningai. „Gazelių“ apyvarta, palyginti su 2011 m. ir 2014 m., augo ne mažiau kaip 20%.

Taigi įmonės „Statybinės medžiagos“ 2011m. apyvarta buvo (be PVM): 1 000000 – 2 000000 mln./eur., 2012m. išliko tokia pati. Įmonės apyvarta sparčiau pradėjo augti 2013m. apyvarta (be PVM): 2 000000 – 3 000000mln./eur. Apyvartos augimas buvo tendencingas atsigauančiai Lietuvos statybų rinkai ir 2014 m. apyvarta (be PVM): 3 000001 – 5 000000 eur.(Pav.10)



3.2.1. pav. UAB „Statybinės medžiagos“ 2010/2014 metų apyvara (be PVM)

Įmonės veiklos vertinimas, išorinės ir vidinės aplinkos atžvilgiu. Įmonės veiklą įtakoja daugelis veiksnių, todėl įmonė turi sumaniai vykdyti savo planus ir turėti tokią strategiją, kuri leistų tuos veiksnius maksimaliai išnaudoti pelnui gauti ir jam didinti. Įmonės būklę įtakančius veiksnius galima skirstyti į vidinius ir išorinius.

Skiriami tokie išoriniai aplinkos veiksniai, turintys įtakos įmonės finansinei būklei:

- Konkurenciniai veiksniai;
- Vartotojai;
- Politiniai veiksniai;
- Ekonominiai veiksniai;
- Technologijos.

Konkurenciniai veiksniai. Šiems veiksniams priskiriamos firmos – konkurentės, kurios varžosi dėl savo produkcijos patekimo rinkoje, taip pat stengiasi neįsileisti įmonės – konkurentės produkcijos į rinką. UAB „Statybinės medžiagos“ turi nemažai konkurentų, didžiausieji jų yra SENUKAI, MOKI VEŽI, ERMITAŽAS, BIKUVA. Šie konkurentai turi išplėtotą savo parduotuvių verslą palankų mažmeninei prekybai, tuo pačiu užsiimdami ir dimenine prekyba, tačiau jiems reikia išlaikyti didesnes ir mažesnes parduotuves ar filialus visoje Lietuvoje su patalpų nuoma ar išlaikymu bei dideliu darbuotojų skaičiumi reikalauja

daugiau sąnaudų ir susidaro didesni kaštai. UAB „Statybinės medžiagos“ turi biurą Vilniuje į objektus vyksta ir veikia juose prižiūri atsakingi darbuotojai su įmonės transportu, be to yra biure atsakingi darbuotojai už sutarčių ir projektų rengimą, kas nereikalauja didelių išlaidų patalpų bei darbuotojų išlaikymui. Ko pasekoje ir klientam pateikiami mažesnėmis kainomis produktai iš tiesioginių partnerių. Ši įmonė neužsiima dideliu kieku medžagų sandėliavimo, kas taipogi mažina sąnaudų kaštus, produkcija pristatoma tiesiai į objektus užsakovams.

Vartotoja/Klientai. Vartotojai gali būti įmonė (privati ar valstybinė), fiziniai asmenys ar nekomercinės organizacijos. Nagrinėjamos įmonės pagrindiniai vartotojai yra statybių medžiagų bei statybų srityje veiklą vykdančios įmonės ar fiziniai asmenys.

Ekonominiai veiksniai. Lietuva – viena iš sparčiausiai ekonomiškai augančių valstybių pasaulyje. Ryškus pastarojo meto ekonomikos kritimas nesukuria šalies gyventojams tikėjimo ekonominės būklės gerėjimo perspektyva. Todėl, Lietuva taip pat išsiskiria kaip šalis, pasižyminti itin dideliais ekonominės emigracijos mastais – didelė Lietuvos gyventojų dalis yra išvykusi į kitas Europos Sąjungos valstybes ieškoti darbo.

Politiniai – teisiniai veiksniai. Nagrinėjamos įmonės veiklos sritis nėra specialiai reglamentuojama įstatymais ar kitais teisiniais aktais. UAB „Statybinės medžiagos“ yra juridinis asmuo, turintis savarankišką balansą, sąskaitas bankų įstaigose ir antspaudą su savo pavadinimu bei kitą reikalingą atributiką. Bendrovė yra ribotos turtinės atsakomybės. Pagal savo prievoles ji atsako tik savo turtu. Akcininkai pagal savo prievoles atsako tik ta suma, kurią privalo įmokėti už savo akcijas. Bendrovė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, poįstatyminiais aktais ir įstatais. Pagrindiniai dokumentai, kuriais vadovaujasi bendrovė – Akcinių bendrovių įstatymas ir Civilinis kodeksas.

Kadangi pagrindiniai vidinės aplinkos veiksniai yra susiję su įmonės vadovų pasirinkimais ir sprendimais, o be to jie gali būti ir yra kontroliuojami, tai labai svarbu šiuos veiksnius analizuoti. Be to vidaus veiksmų analizė įvertina organizacijos vidinius pranašumus ir trūkumus bei turintys įtakos įmonės finansinei būklei, yra šie:

- Darbuotojai;
- Partneriai/Akcininkai;
- Tiekėjai;
- Struktūra;
- Tikslai;

- Organizacijos kultūra;

Darbuotojai. Darbo jėgos prigimtis nuolat keičiasi – didele dalimi tai įtakoja demografiniai veiksniai. Keičiasi ir įgūdžiai, kurių iš darbuotojų reikalauja įmonė. Darbo jėga tiesiogiai įtakoja įmonės veiklą, kadangi būtent ji atlieka pagrindinę įmonės funkciją – ieško užsakovų, klientų. Rūpinasi kokybišku užsakymų vykdymu, kontroliuoja sutarčių rengimą ir organizavimą medžiagų pristatymą, projektų rengimą ir dalyvavimą Europos sąjungos finansuojamuose projektuose.

Partneriai/Akcininkai. Jie tiesiogiai dalyvauja akcinės bendrovės valdyme, sprendžia svarbiausius įmonės valdymo klausimus, priima bendrovės įstatus, renka valdymo organus.

Tiekėjai. Dar vienas svarbus veiksnys, įtakojantys įmonės veiklą. Nuo tiekėjų skaičiaus, jų teikiamų produktų ar prekių, kainų sistemos, bendradarbiavimo sąlygų priklauso ir įmonės veiklos rezultatai. Todėl pasirinkti arba pritraukti atitinkamus tiekėjus yra labai svarbu. Įmonė tiekėjus turi ne tik Lietuvoje, tačiau nemažai produktų importuoja iš kitų šalių. Nuolat ieškoma kokybės ir kainų santykis. Kol kas tiekėjų trūkumo nėra, tiekiamos žaliavos kainos yra pakankamai geros ir palankios įmonei, nes įmonė yra didielė ir patraukli tiekėjams kaip užsakovė. Todėl įmonė nuolat gauna dideles nuolaidas, geru ir tik jai skirtus kainų pasiūlymus.

Įmonės *tikslas* - patiekti užsakovams atskiras statybines medžiagas, ir kompleksinius sprendimus. Tiekdami sprendimus užsakovams, siekia geriausio kainos/kokybės derinio. Užsakovams siekia tiekti sisteminius sprendimus, kurių išskirtinė savybė - ilgas patikimo tarnavimo laikas.

4. ATLIKTŲ TYRIMŲ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. SSGG (SWOT) analizė

Atlika UAB“Statybinės medžiagos“ SSGG (SWOT) analizė,(1 lent) svarbi stiprybė, tai sudarytos ilgalaikės sutartys užtikrinančios patikimą tiekėjų ir klientų grupę dėl aukštos kokybės produktų. Taipogi reikėtų labai didelį dėmesį sutelkti į didelę grėsmę keliačius ekonominius pokyčius rinkoje, valiutos svyravimams, kas gali turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai. Nemaža grėsmė nuolat augantis konkurencijos fonas su konkurentais iš užsienio rinkos ir vadybinės sistemos dar neįdiegiamos, o tik diegiamos, bet įmonės kokybiška produkcija kurią užtikrina gamybiniai partneriai iš užsienio, kurių produkcija žinoma visame pasaulyje, tad galima būtų susikoncentruoti ties įmonės plėtimosi galimybe dėl rinkos augimo tendencijos ir didėjančios paklausos.

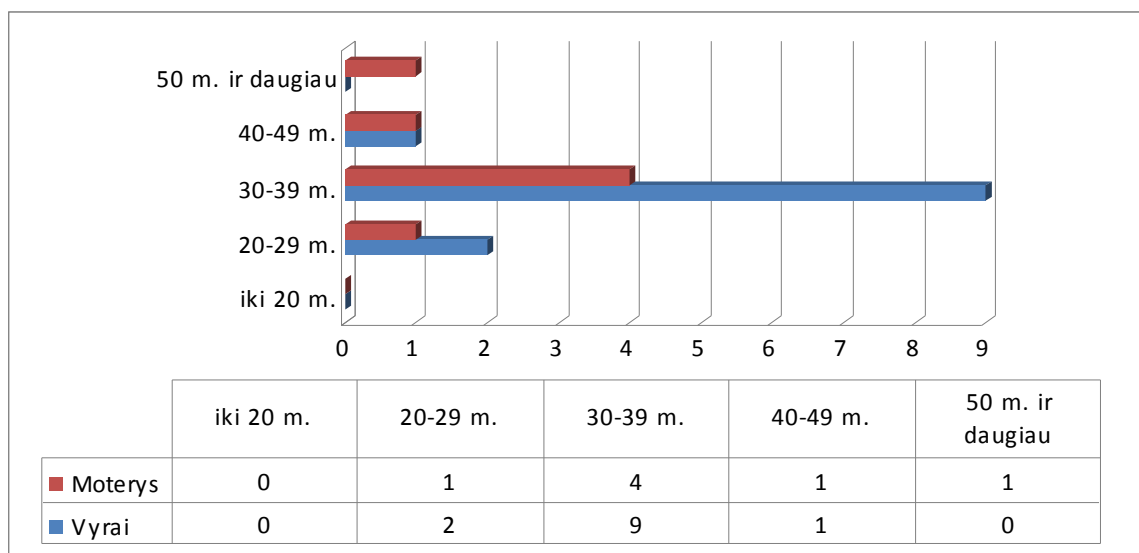
STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Sudarytos ilgalaikės sutartys užtikrina patikimą tiekėjų ir klientų grupę; Patikimi partneriai Patikimos įmonės įvaizdžio nuoseklus ir tvirtas formavimas; Kompetetingi vadovai; Aukštos kokybės produktai.	Uždara rinkos dalyvių grupė; Priklausomumas nuo ekonominių valstybės ir gyventojų rodiklių; Sunkiai realizuojama strateginė kryptis; Marketingo išlaidų didėjimas Dar tik diegiamos vadybos sistemos
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Palankus patikimų klientų vertinimas naujose veiklos srityse; Reklaminio potencialo gerinimas; Potencialus augimas dėl didėjančios paklausos rinkoje; Realizuojamos produkcijos įvairumas ir prekybos mobilumas reaguojantis į rinkos poreikius.	Nuolat augantis konkurencijos fonas su konkurentais iš užsienio rinkos; Priklausomybė nuo gyventojų demografinio pokyčio veikiančių produktų paklausą; Savo filialų periferijoje neturėjimas; Valiutų kursų svyravimas veikiantis užsienio rinkas ir pajamų vertę.

1 lent. SSGG(SWOT) analizė

4.2. Anketinės apklausos rezultatai ir analizė

Įmonėje “Statybinės medžiagos” buvo pateiktos anketos 25 darbuotojams, iš jų grįžo 19 darbuotojų anketos, taigi respondentų aktyvumas dalyvaujant tyrime yra 76%, bet likusieji 24% respondentų negalėjo dalyvauti apklausoje dėl ligos, atostogų bei komandruočių darbo reikalais užsienyje ir tik 1 anketa sugadinta.

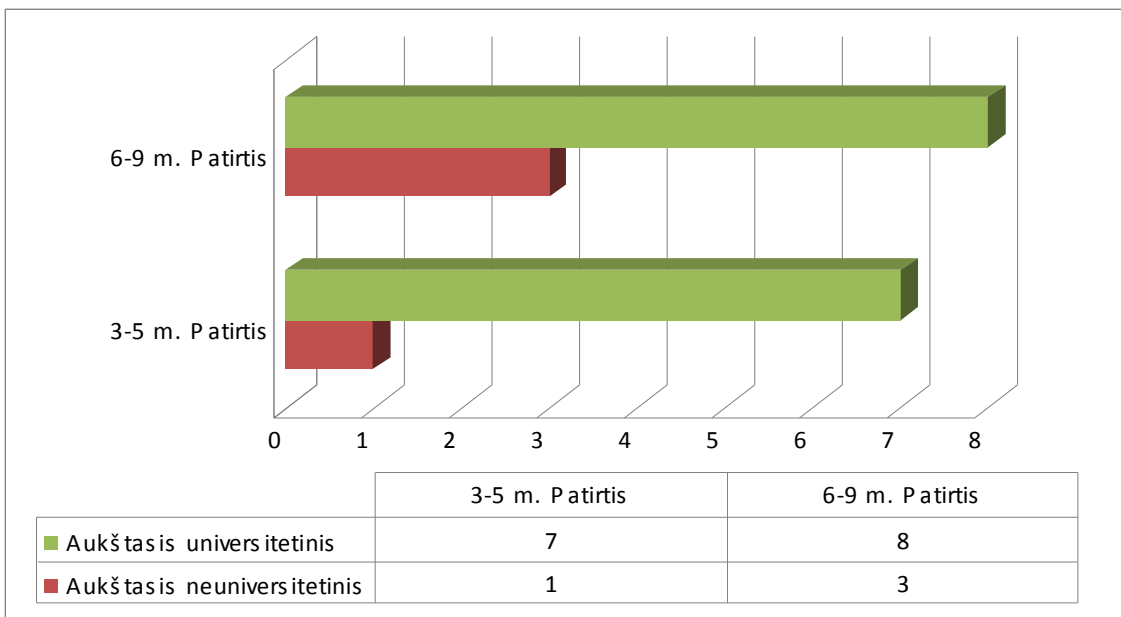
Nagrinėjant demografinius duomenis (pav.4.1) t.y., pirmus du anketos klausimus galime matyti respondentų, vyrų ir moterų bei jų amžiaus pasiskirstymą. Visai nestebina imties vyrų ir moterų iki 20 metų rodiklio nebuvimą, juk respondentai-ekspertai, pasikartosiu t.y., darbuotojai su aukštuoju universitetiniu arba aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu, dirbantys nemažiau kaip 3 metus įmonėje, toliau sekame moterų nuo 20 iki 29 metų yra tik 5%, o vyrų 10%, didžiausi rodikliai amžiaus grupė nuo 30 iki 39 metų ir moterų dirbančių įmonėje yra 21 %, vyrų 47%, respondentų amžiaus grupė nuo 40 iki 49 metų moterų 5% , taipogi ir vyrų 5% , o nuo 50m. ir vyresnių darbuotojų moterų 5%, tačiau vyrų nėra. Pagal visą imtį įmonėje dirba tik 37% moterų , vyrų didžioji dalis 63%, tačiau tai galime pagrįsti tuo, kad tai įmonė veiklą vykdo statybų sektoriuje, kas daugelį moterų nežavi.



4.1 pav. Pasiskirstymas pagal lytį ir amžių.

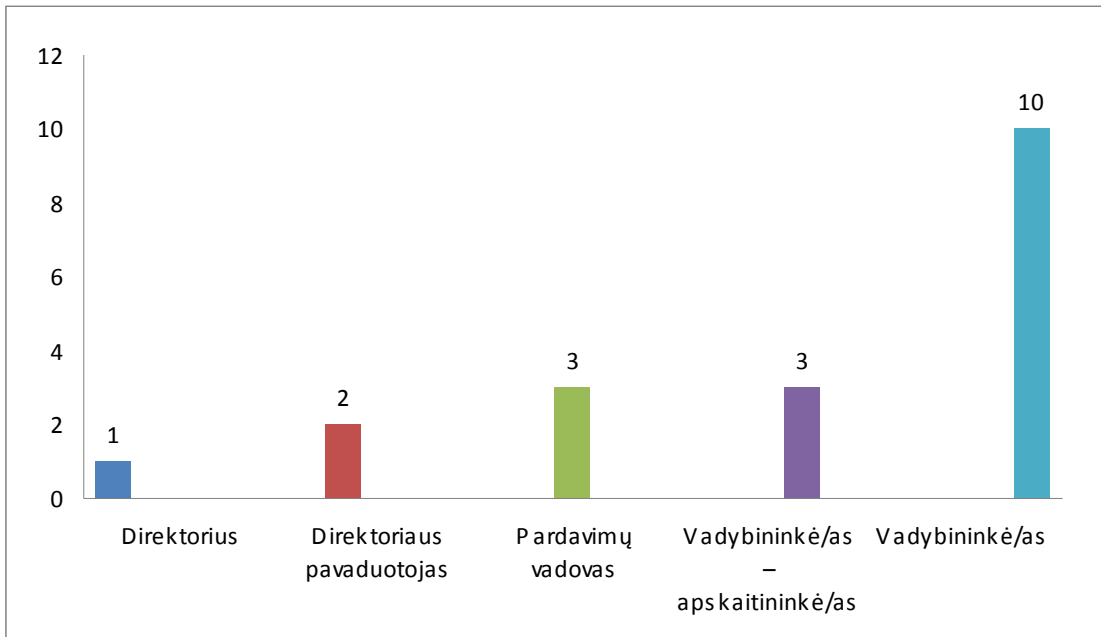
Toliau tęsiant nagrinėjimą apie respondentų demografinius duomenis, paveiksle (žr.pav.4.2) atsispindi respondentų išsilavinimas net 79% yra įgiję aukštąjį universitetinį

išsilavinimą, iš jų 37% darbo stažas įmonėje 3 - 5 metai, o 42% dirba įmonėje 6 – 9 jau metus. Kita dalis 21% respondentų yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, tik 5% darbo stažas 3 – 5 metai, 16% respondentų dirba įmonėje 6-9metus. Iš duomenų, jog daugiausia darbuotojų dirba įmonėje ilgą laiką ar net nuo įmonės įkūrimo galima daryti išvadą įmonėje palankios darbo sąlygos darbuotojams, darbuotojų kaita maža.



4.2pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir darbo patirtį įmonėje

Apklaustųjų respondentų viso yra 19, iš jų kaip matome (žr. 4.3.pav.) pagal pareigybės įmonėje 10- vadybininkų kurie sudaro 53% apklaustųjų, 3- vadybininkai/apskaitininkai kurie sudaro 16%, 3 – paravimų vadovai sudarantys taip pat 16% respndentų, 2 – direktoriaus pavaduotojai kurie suaro 11% ir 1 – direktorius atitinkantis 5% respondentų.

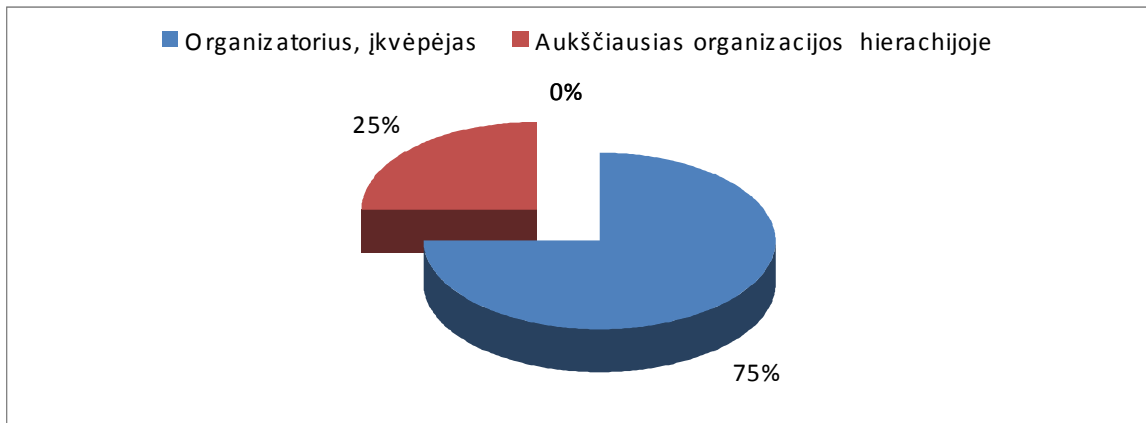


4.3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje

Aptariant vadovo savybes, kurios yra labai svarbios įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo modelio rengime ryškėja, jog šios įmonės vadovas daugelio respondentų nuomone, anketos klausime buvo pateikti du pasirinkimai, yra „Organizatorius, įkvėpėjas, kuris vadovauja „eidamas šalia“ ir įkvepia ištikimybę ir pareigingumą. Jis kartu su įmonės darbuotojais iškelia veiklos viziją bei sugeba ją realizuoti. Jis rizikuoja, diegia novacijas, pritaiko naujas technologijas, telkia darbuotojus sėkmingam tikslų realizavimui;“ pagal (žr. 4.4 pav.) duomenis 75%

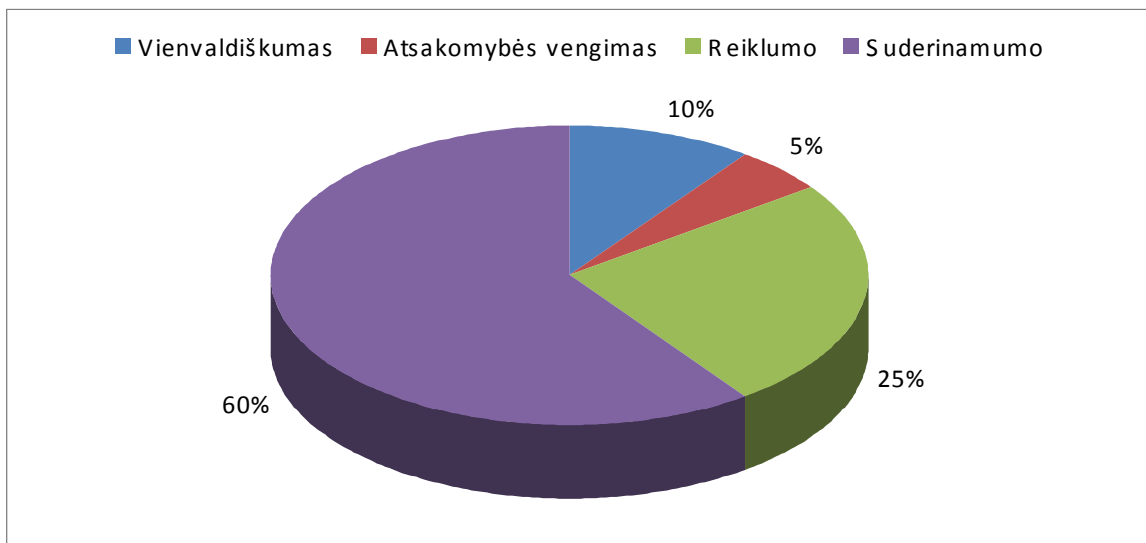
Šį apibūdinimą pasirinko 25% respondentų „Aukščiausias organizacijos hierarchijoje bei didžiausią atsakomybę turintis asmuo. Jis nurodo darbuotojams kaip atlikti užduotis, ignoroja naujas idėjas, užtikrina nuolatinį taisyklių laikymąsi, siekia sėkmingo tikslų realizavimo.“

Pagal duomenis galima spręsti, jog vadovas benradarbiaudamas įkvepia darbuotojus siekti bendros įmonės vizijos ir tikslų, bet tuo pačiu sugeba išlaikyti taktišką distanciją, jog įmonėje išliktų aiški hierachija ir taisyklių laikymasis.



4.4.pav. Respondentų vertinimas vadovo savybių

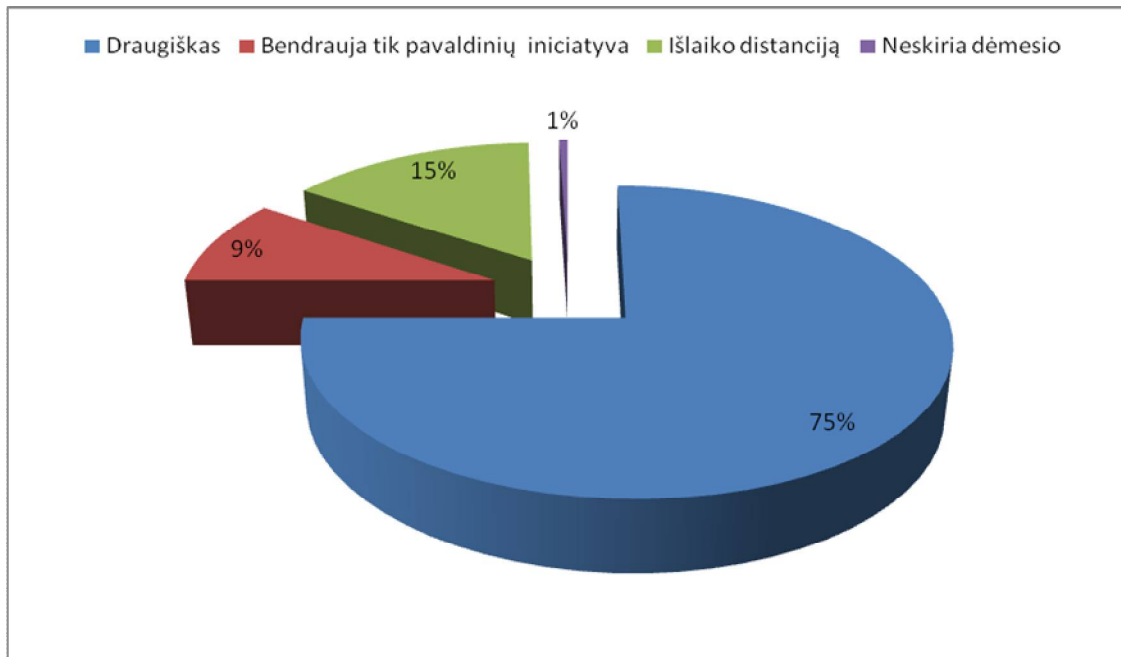
Žiūrint į šį 4.5.pav. matome respondentų pasirinkimus vadovo vadovavimo stiliaus vertinimą. Itin svarbus vadovo vaidmuo, kuris padeda išryškinti vadovo savybes bei vadovavimo stilių ir bendravimo savybes. Siekiant išsiaiškinti, kokia vadovo pozicija darbo procese.



4.5. pav. Vadovo vadovavimo stiliaus vertinimas

Pagal (pav.4.5.) duomenis 10% - vienvaldiškumo, griežtos kontrolės, priekabumo, nuolatinės kritikos, vengimo bendrauti, 25%- reiklumo, geranoriškumo, draugiškų santykių, pavaldinių savarankiškumo skatinimas, 5% - atsakomybės vengimo, mažo aktyvumo, abejingumo, minimalia įtaka pavaldinių veiklai, 60% - Sugeba suderinti visus išvardintus

vadovavimo bruožus. Darant išvadą, jog pagal duomenis vadovas yra gebantis derinti išvardintus bruožus, tai apibūdina kaip puikiai vadovauti ir laviruoti prie besikeičiančių sąlygų mokantį vadovą.



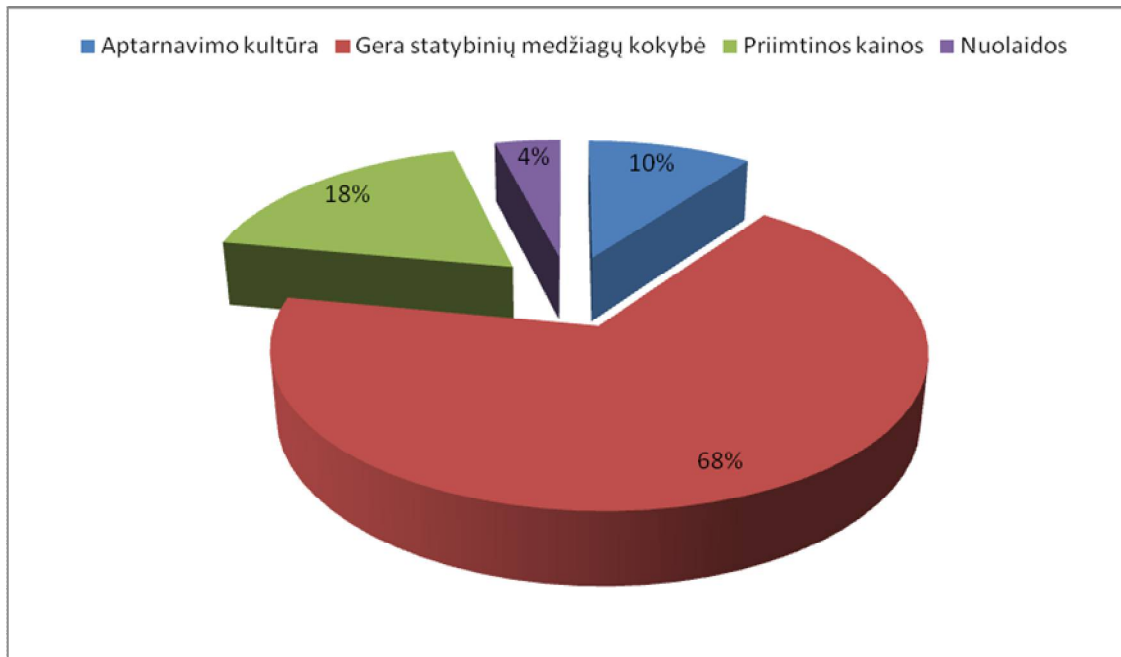
4.6 pav. Vadovo bendravimo stilius

Daugelis respondentų apibūdinamo savo įmonės vadovo bendravimo stilių įvardino „Draugiškas, mėgstantis bendrauti“ - 75%, „Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva“ – 9%, „Stengiasi išlaikyti distanciją, bendravimas tik dalykiškas;“ - 15%, „Neskiria dėmesio santykiams su žmonėmis“ – 1%.

Iš šių duomenų galima daryti išvadą, jog vadovas yra geranoriškai bendraujantis ne tik darbuotojų iniciatyva, bet taip pat sugebantis išlaikyti distanciją ir dalykinį bendravimą pagal poreikį bei situaciją.

Sprendimų priėmimo atžvilgiu vadovas įmonėje vaovaujasi respondentų nuomone: 45% - Vadovas su grupe pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats, 10% - Sprendimus priima vadovas, nepasitaręs su darbuotojais, 20% - Vadovas sprendžia vienas, bet stengiasi motyvuoti žmones, įtikinėdamas juos, kad tai geras sprendimas, pateikdamas tokio sprendimo priežastis ir privalumus 20% Vadovas prieš priimdamas

sprendimą, kalbasi su kolektyvu, atsižvelgia į jo nuomonę, nuotaikas, jausmus, 5% - Sprendimą priima grupė, o vadovas atlieka tik koordinatoriaus vaidmenį. Vadovas priimamų sprendimų pobūdį renkasi pagal jo nuomone susidariusią situaciją įmonėje.



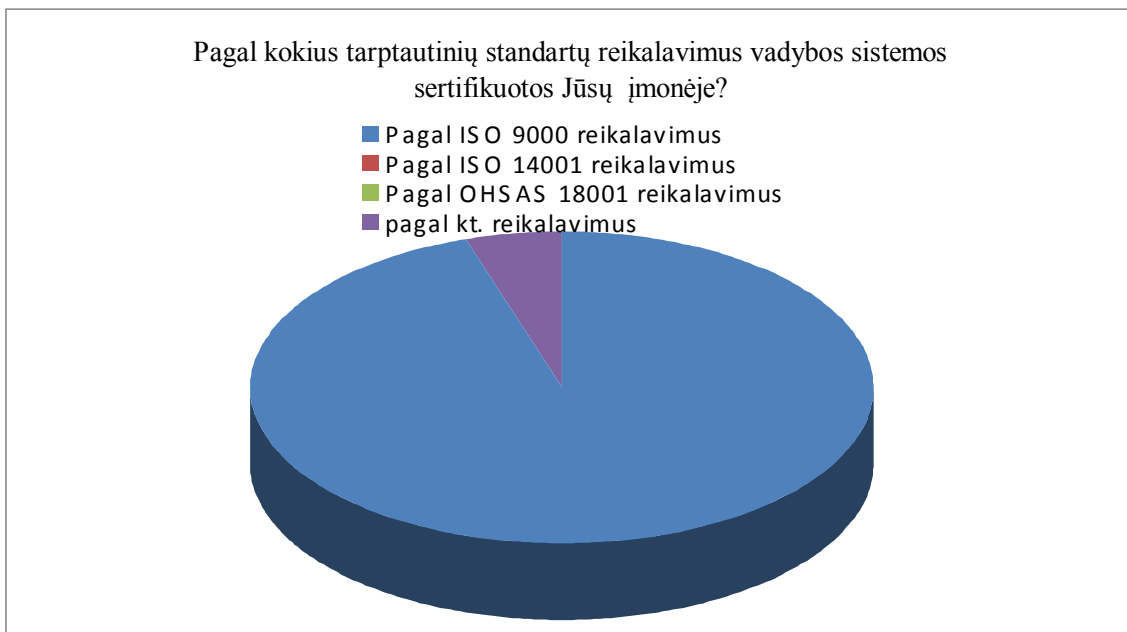
4.7.pav Dėmesio parduodant produkciją pasiskirstymas

Pagal (4.7.pav) statybinių medžiagų kokybei, tai sudaro-68%, priimtinos kainos klientams - 18%, aptarnavimo kultūra - 10% ir nuolaidos - 4%.

Prekybos įmonėms būdinga ypatingai didelė konkurencija, kadangi rinkos pasiūla yra daug didesnė už paklausą. Todėl įmonė turi ne tik sukurti bei pateikti vartotojui geriausiai jo poreikius tenkinantį produktą, bet ir įgyti strateginį pranašumą vartotojo sąmonėje, pateikiant produktą taip, kad vartotojams jis atrodytų patrauklesnis nei konkurentų pasiūlymai.

Respondentai į klausimus labiausiai skatina geriau dirbti, siekti geresnių rezultatų įmonėje- daugelis pasirinko 45% darbo užmokesčio kėlimas, darbo sąlygos ir pripažinimas pasiskirstė vienodai po -15%, kompanijos politika – 5%, karjeros galimybės- 10%, pavaldinių ir vadovų santykiai- 10%.

Motyvacijos priemonės įmonėje pagal respondentus yra 10%- karjeros perspektyvos, 40% - pagyrimai, 30% - darbo užmokesčio dydis, 20% - kvalifikacijos kėlimo galimybės.



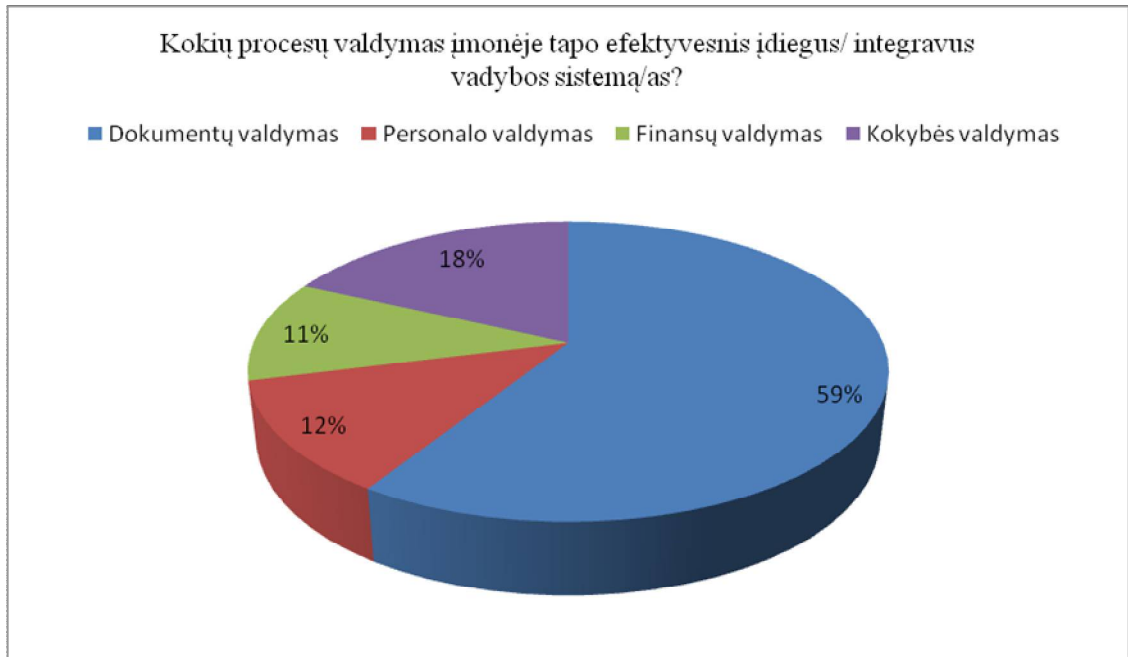
4.8.pav Vadybos sistemos sertifikavimas įmonėje

Įmonėje kaip tik pradėta diegti ISO 9000 vadybinė sistema, tad ne visi respondentai žinojo 5% respondentų pasirinko kt. sistema, tačiau net 95% atsakė, jog jau pradėta dirbti pagal ISO 9000 vadybinę sistemą.



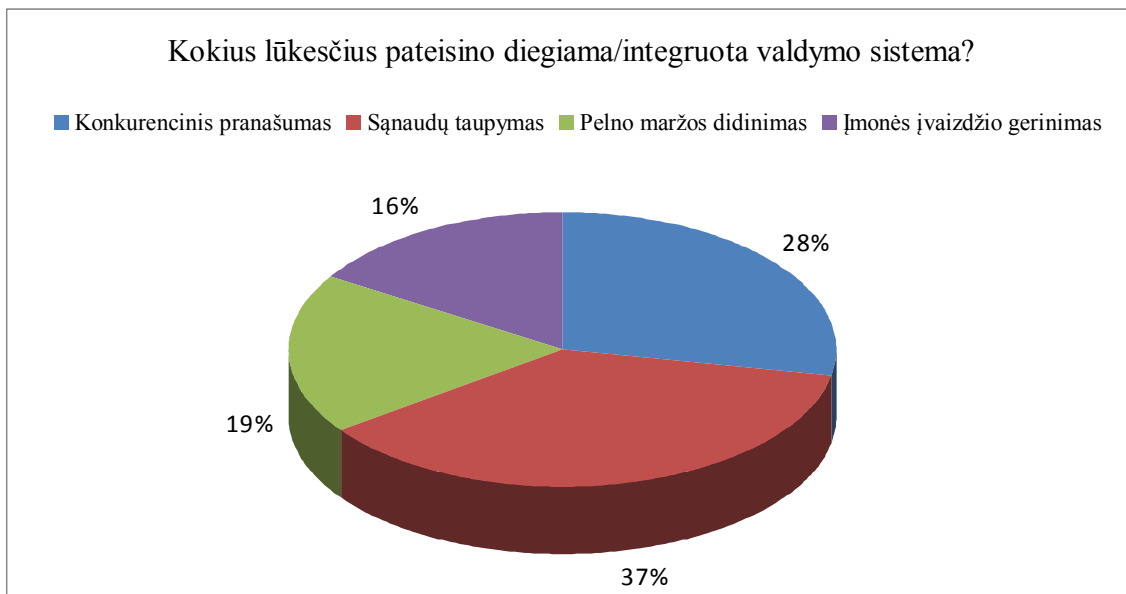
4.9. pav. Vadybinių sistemų veikimas ir diegimo principai

Pagal respondentus(žr.4.9.pav.) 65% atsakė- įdiegtos atskirai ir ateityje planuojamos būti integruotos, kiti duomenys atspindi, respondentų nežinojime ar atsakingų asmenų nesupažindinti su vykdomomis naujovėmis įmonėje.



4.10. pav. Valdymo procesų efektyvumas vadybinės sistemos diegimo/integravimo

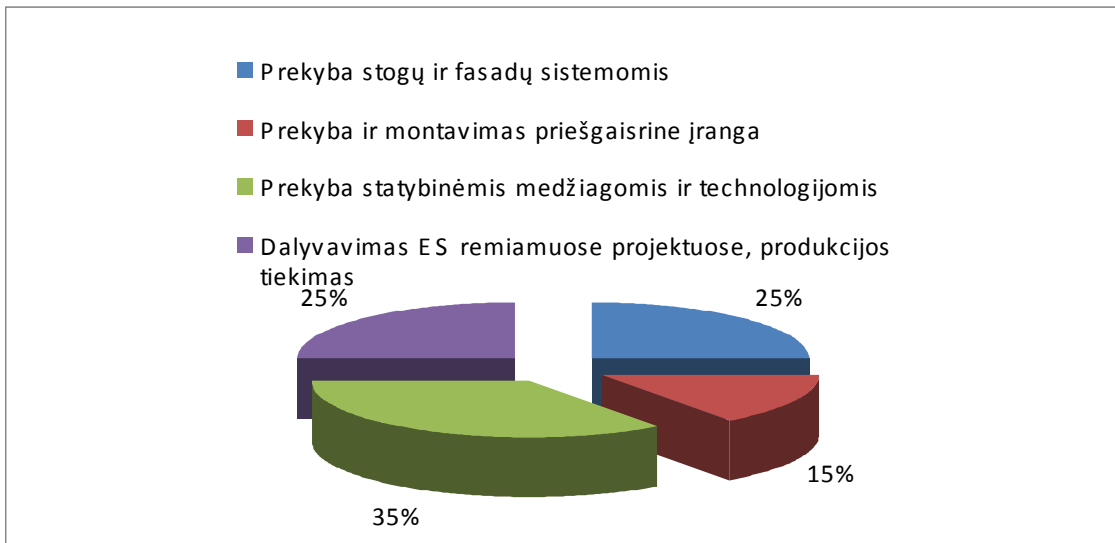
Respondentų anketos duomenimis(pav. 4.10.) daugeliui tapo efektyvesnis- dokumentų valdymas 59%, 18%- efektyvesnis kokybė valdymas, 12% - nuomone tapo efektyvesnis personalo valdymas ir 11% - finansų valdymas . Visi respondentai išvelgia efektyvumo pokyčius įmonėje.



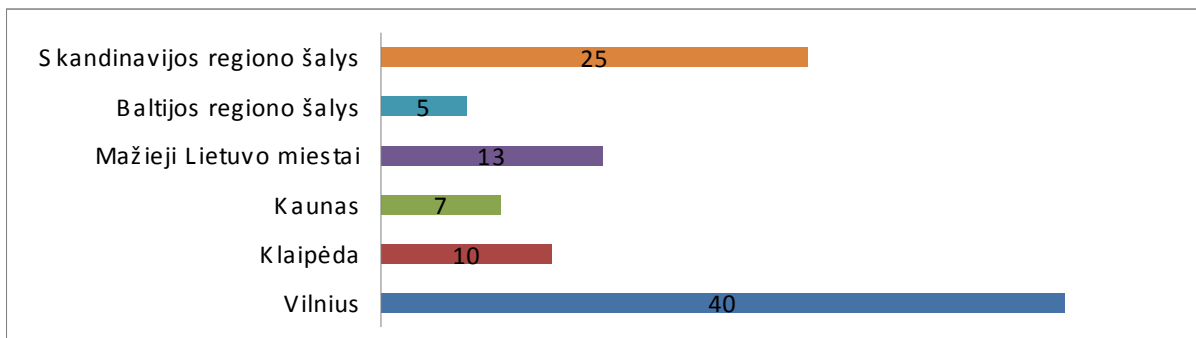
4.11.pav.Valdymo sistemos lūkesčių pateisinimas

Vaybinė sistema įmonėje lūkesčių pateisinimo(4.11.pav.) aspektu pagal respondentų nuomonę yra 37%- sąnaudų taupymas, 28%- konkurencinis pranašumas, 19%- pelno maržos didinimas, 16% - įmonės įvaizdžio gerinimas.

Žiūrint į (pav. 4.12.) matome didžiausią įmonės veiklos dalį 35% - sudaro prekyba statybinėmis medžiagomis ir technologijomis, bet atsispindi ir tai, jog įmonė kitos veiklos kryptys - prekyba stogų ir fasadų sistemomis -25% ir dalyvavimas ES remiamuose projektuose, produkcijos tiekimas – 25% sudaro nemažą procentumą įmonės veikloje, o prekyba ir montavimas priešgaisrine įranga -15%.

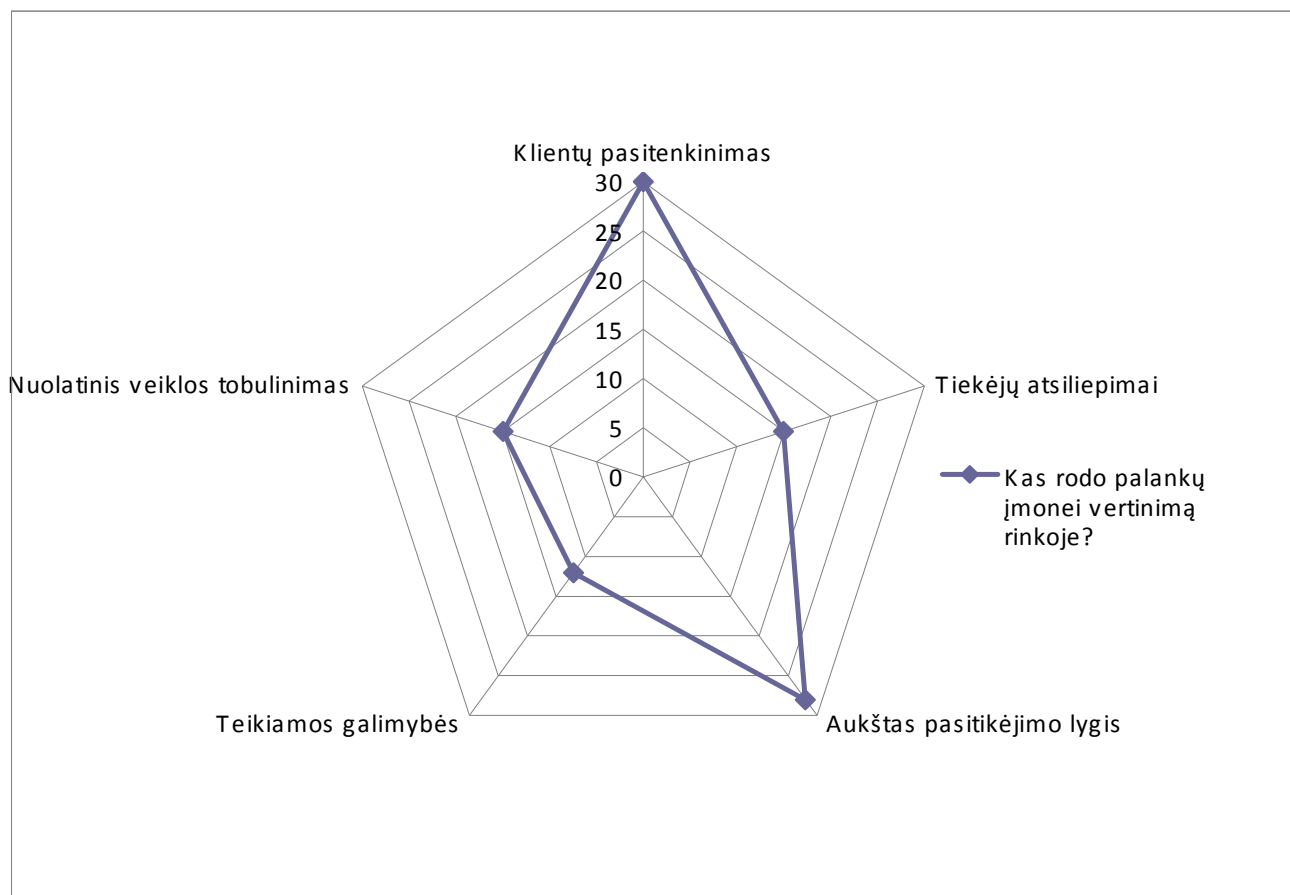


4.12 pav. Įmonės veiklos pasiskirstymas



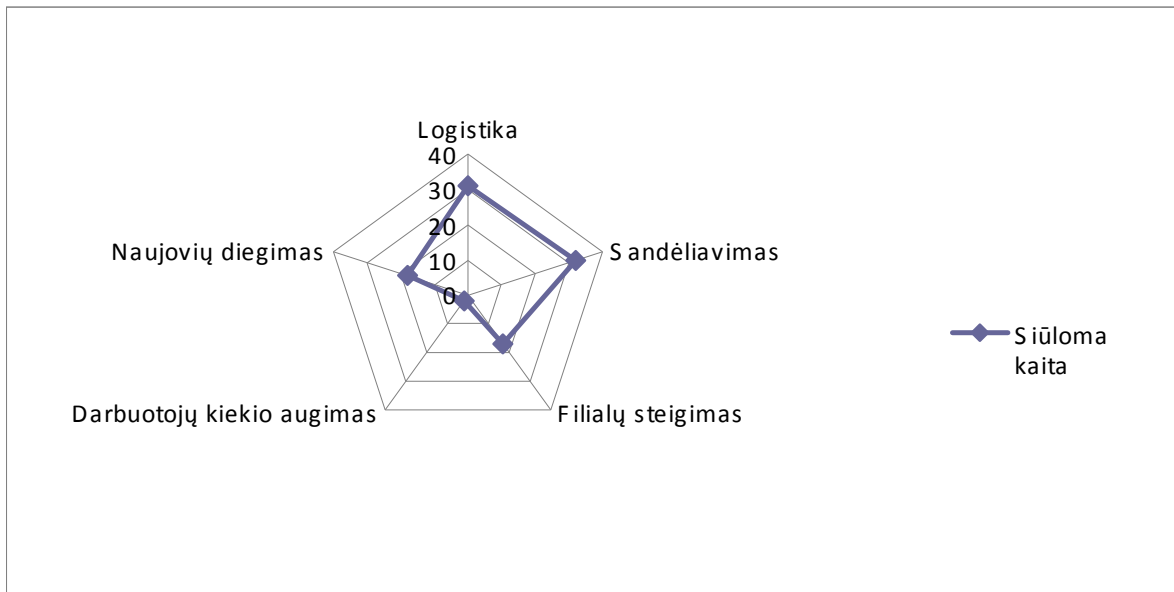
4.13. pav. Įmonės veiklos geografinis pasiskirstymas

Įmonės veiklos vykdymo regionai kaip ir atsispindi (4.13.pav) net 70% - veikla plėtojama Lietuvos rinkoje, labiausiai išplėtotą veiklą Vilniaus regione, kur ir įsikūrusi pati įmonė bei jos didelė dalis darbuotojų. Matome, palyginti nemažą procentumą 25% įmonės veiklos skandinaviškos šalys regione, nes didelė dalis importuojamos produkcijos, būtent statybinių medžiagų yra iš skandinavijos šalių tai sudaro 55% , o bendradarbiavimas su Lietuvos gamintojais 45%. Taipogi įmonės veikla yra orientuota labiau ir į dimensinę prekybą, nesprekės užsakomos iš gamintojų ir tiesiai atvežamos pagal sutartį užsakovui, bet šioje įmonėje puikiai bus aptamauti ir mažmeninė prekybos užskovai, fiziniai ar juridiniai asmenys, pavieniai asmenys užsiimantys statybomis.



4.14. pav. Veiksniai įtakojantys įmonės palankų vertinimą rinkoje

Žiūrint (4.14 pav.)paveikslą atsispindi aukštas klientų pasitikėjimo lygis ir jų pasitenkinimas produkcija. Šiame paveiksliu galime matyti, jog itakos daro net ir tiekėjų atsiliepimai, bei nuolatinis veiklos tobulinimas ir teikiamos galimybės.



4.15 pav. Darbuotojų nuomone įmonėje reikėtų keisti/taisyti

Darbuotojų nuomone(4.15.pav) labiausiai tobulintina sritis valdyme būtų logistikos ir prekių sandėliavimo sritys. Respondentų teigimu šios sritys dažnai sudaro kliūčių veiklos operatyviam ir efektyvesniam organizavimui. Praplėtus sandėliavimo tinklą, atidarius daugiau filialų atsirastų galimybė greičiau ir tiksliau atlikti užsakymus ir klientų pageidavimus, mažiau sąnaudų būtų išiekvuojama organizuojant logistiką. Šio tobulinamos sritys tuo pačiu įneštų naujoves įmonės veikloje ir valdyme.

5. STYBOS MEDŽIAGŲ PARDAVIMŲ ĮMONĖS VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO REKOMENDACIJOS

Atlikus SSGG analizę

- svarbi stiprybė, tai sudarytos ilgalaikės sutartys užtikrinančios patikimą tiekėjų ir klientų grupę dėl aukštos kokybės produktų;
- taipogi reikėtų labai didelį dėmesį sutelkti į didelę grėsmę keliačius ekonominius pokyčius rinkoje, valiutos svyram, kas gali turėti neigiamos įtakos įmonės veiklai;
- įmonės plėtimosi galimybė dėl rinkos augimo tendencijos ir didėjančios paklausos;
- marketinkgo kaštų didėjimas.

Remiantis anketinio tyrimo ir teorinės medžiagos analize :

1. Turi būti vykdomas auditas vertinantis įmonės valdymą ir veiklą, kurį atliks įmonėje suformuotas arba pasamdytas kvalifikuotas auditą atliekantis personalas.
2. Gautais tyrimo rezultatais parengti statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo koplesinį planą.

Turi būti sekančiai:

- patobulinti valdymo struktūra;
- parengti darbuotojus būsiamiems pokyčiams, pravedant specialius mokymus;
- parengti veiklos organizacijos, valdymo, koordinavimo, kontrolės ir analizės sistemą, vidinio standarto pagrindu;
- Pasirengti numatytų pokyčių įgyvendinimą, įgyvendinti visas numatytas ir parengtas valdymo ir veiklos optimizavimo priemones;
- Atlikti įgyventintų pokyčių valdymo ir veiklos sričių pakartotinį auditą;
- Esant būtinybei atlikti būtinus pokyčius parengtoje sistemoje(vidiniame standarte).

Siekiant kokybiškai įgyvendinti statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veiklos optimizavimą, tikslinga kad šį procesą įmonė vykdytų net tik savo darbuotojų pagrindu, bet ir pasinaudotų konsultacinių ir auditinių įmonių pagalba.

IŠVADOS

Teoriškai sėkmingi įmonių valdymo pokyčiai turi tapti procesų analizė, tobulinimo ir/ar perprojektavimo pagrindu. Analizuojant statybinių medžiagų pardavimų įmonių augimo ir plėtros specifika, galime stebėti ekonominio kilimo ir smukimoperiodus. Lyginant DMP modelį su jo pirmtaku BSC modeliu - įmonės ateities sėkmės veiksniai, buvo vertinamos investicijos į informacines sistemas, žmoginius išteklius ir darbuotojų veiksmų sutelktumas strategijai įgyvendinti, o DMP vertina strateginį planavimą, strateginių sprendimų įgyvendinimo kontrolę, bet ir strateginį organizacijos vystymąsi, šalia kitų modelių veiklos prizmės modelis padės modernizuoti vertinimo sistemas ir išvelgti interesų grupių indėlį į sėkmę, jo pagrindas suformuotas parodyti kritines vietas. Įmonės kuri nori konkuruoti šiuolaikinėje rinkoje ir rodyti gerus veiklos rezultatus labai svarbus valymo ir veiklos optimizavimas.

Išanalizavus analizės rezultatų įvertinimas parodo, kiek teisingi buvo anksčiau priimti sprendimai, nustatomos veiklos problemos ir numatomos galimybės, siekiant pagerinti esamą situaciją. Labai svarbus ir mikroaplinką įtakojantys veiksniai: konkurentai, klientai, tiekėjai, pardavimo pagalbinkai, tarpininkai partneriai bei pačios organizacijos darbuotojai. Įmonės bendradarbiaudamos benrauja, vienas iš bendravimo būdų pardavimų sektoriuje derybos. Derybų sėkmė daugiausia priklauso nuo: pasiruošimo deryboms, tinkamos derybų strategijos ir taktikos pasirinkimo, lankstumo derantis, gebėjimo daryti įtaką, tačiau be kalbos, kuri yra abipusis procesas dar gali būti verbalinė ir neverbalinė kalba, turinti prekybos parteriams ar konkurentams daug informacijos, taip pat įmonių valdymo ir veiklos optimizavimo analizei.

Pagal anketos duomenis įmonės valdymas ir veikla orientuota į jauną ir kūrybingą kolektyvą 68% darbuotojų yra 30-39 metų, išsilavinusius net 79% darbuotojų yra su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, bei jau turinčius įmonėje nemažą patirtį 42% darbuotojų dirba jau 6-9metus. Iš to, jog daugelis darbuotojų įmonėje dirba ilgą laiką daroma prielaidą - įmonė yra saugi darbuotojų kaitos atžvilgiu, sąlygos dirbti palankios.

Pagal duomenis galima spręsti, jog vadovas benradarbiaudamas įkvepia darbuotojus siekti bendros įmonės vizijos ir tikslų, bet tuo pačiu sugeba išlaikyti taktišką distanciją, jog įmonėje išliktų aiški hierachija ir taisyklių laikymąsis, daroma išvada, jog vadovas yra taipogi geranoriškai bendraujantis ne tik darbuotojų iniciatyva, bet taip pat sugebantis išlaikyti

distanciją ir dalykinį benravimą pagal poreikį bei situaciją. Įmonė veikia sėkmingai šiandieninėje pilnoje konkurentų rinkoje, nes yra patraukli vartotojams priimtinos kainos ir prekiaujamos produkcijos kokybės atžvilgiu.

Įmonės net 70% - veikla plėtojama Lietuvos rinkoje, labiausiai išplėtotą veiklą Vilniaus regione, kur ir įsikūrusi pati įmonė bei jos didelė dalis darbuotojų. Matome, palyginti nemažą procentumą 25% įmonės veiklos skandinaviškos šalių regione, nes didelė dalis importuojamos produkcijos, būtent statybinių medžiagų yra iš skandinaviškos šalių tai sudaro 55% , o bendradarbiavimas su Lietuvos gamintojais 45%. Taipogi įmonės veikla yra orientuota labiau ir į dimeninę prekybą, nesprekės užsakomos iš gamintojų ir tiesiai atvežamos pagal sutartį užsakovui, bet šioje įmonėje puikiai bus aptarnauti ir mažmeninė sprekybos užskovai, fiziniai ar juridiniai asmenys, pavieniai asmenys užsiimantys statybomis.

Remiantis teorine moksinę literatūrą valdymo ir veiklos optimizavimas yra reikšmingas ir svarbus sėkmingos įmonės veiksnys. Remiantis atlikta tyrimo teorine analize ir tyrimo rezultatais galime teigti, kad norint sėkmingai optimizuoti UAB „Statybinės medžiagos“ valdymą ir veiklą tikslinga vadovautis šio darbo pagrindu perengtomis optimizavimo rekomendacijomis, kurios detalios pristatomos šiame skyriuje.

LITERATŪRA

1. Karen Cacciattolo UNDERSTANDING ORGANISATIONAL CULTURES European Scientific Journal November 2014 /SPECIAL/ edition vol.2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431 1 D.Soc.Sci. (Leic.), M.Sc. (Trng & HRM) (Leic.) University of Malta, Malta (Internetinė prieiga žiūrėta 2016 m. gegužės 4d. 20.12)
http://www.academia.edu/15033147/DEFINING_ORGANISATIONAL_COMMUNICATION
2. Alvydas Baležentis, Juozas Vijeikis - ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 23 (4). Research papers. KRIZĖS VALDYMO VEIKSNIAI IR PRIEMONĖS LIETUVOS ĮMONĖSE Mykolo Romerio universitetas <http://vadyba.asu.lt/23/25.pdf>
3. Algirdas Jakutis, Marijus Bandza SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO OPTIMIZAVIMAS Vilniaus Gedimino technikos universitetas 2006
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_1_34.PG_37-44/DS.002.0.02.ARTIC (Internetinė prieiga žiūrėta 2016 m. gegužė 7 d. 13.00)
4. R. Strazdas, A. Jakubauskas Inovacijos- Lietuvos įmonių konkurencinio pranašumo pagrindas VGTU <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/63lt.pdf>
5. Ligita Šimanskienė, Jurgita Paužuolienė DARNUS VYSTYMASIS ORGANIZACIJOSE DIEGIANT STANDARTUS ISSN 1392-3137. TILTAI, 2012, Klaipėdos universitetas <http://193.219.76.12/index.php/tiltai/article/view/390/363>
6. Ligita Šimanskienė, Laima Sandu ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODAI ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (10) 201 Klaipėdos universitetas (Lietuva), Vytauto Didžiojo universitetas (Lietuva)
<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/155/pdf>
7. Lukas Giriūnas, Jonas Mackevičius VIDAUS KONTROLĖS ELEMENTAI IR JŲ VERTINIMAS Vadyba Journal of Management 2013, Nr. 1(22) ISSN 1648-7974 Vilniaus universitetas
http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2013_1.pdf#page=83

8. Ligita Šimanskienė, Jurgita Paužuolienė ĮMONIŲ SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ TYRIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 23 (4). Research papers. Klaipėdos universitetas <http://vadyba.asu.lt/23/109.pdf>
9. Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė EMOCIJOS IR JŲ VALDYMAS DERYBOSE Vadyba Journal of Management 2013, Nr. 1(22) ISSN 1648-7974, VGTU http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2013_1.pdf#page=73
10. Margarita Išoraitė, Donatas Rasčius PREKĖS ŽENKLO VAIDMENS TYRIMAS Vadyba Journal of Management 2012, Nr. 1(20) ISSN 1648-7974 Vniaus kolegija http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2012_1.pdf#page=63
11. Dr. Rasa Melnikienė Tyrimo koordinatorius Emilija Kairytė LEADER METODO ĮGYVENDINIMO LIETUVOJE OPTIMIZAVIMAS GALUTINĖ ATASKAITA LIETUVOS AGRARINĖS EKONOMIKOS INSTITUTAS Vilnius 2008
12. Linas Šaulinskas, Rūta Tilvytienė Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis ISSN 1648-9098 Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2013 152–165 Mykolo Romerio universitetas Vilnius
13. Angelė Lileikienė, Rasa Kulyčienė STATYBOS SEKTORIAUS ĮMONIŲ BANKROTO PRIEŽASČIŲ ANALIZĖ Vadyba Journal of Management 2009, Vol. 14, No. 2 ISSN 1648-7974 Šiaulių universitetas, Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Šiaurės Lietuvos kolegija [http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2\(14\).pdf#page=9](http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2(14).pdf#page=9)
14. Drejeris R., Daukševičiūtė I. MARKETINGO PROGRAMOS OPTIMIZAVIMO METODŲ BEI PRIEMONIŲ PASIRINKIMAS A.Stulginskio universitetas Mokslo žurnalas T. 35 Nr. 2 2013 (199p.)
15. Rolandas Drejeris , Irena Daukševičiūtė - MARKETINGO PROGRAMOS OPTIMIZAVIMO METODŲ IR PRIEMONIŲ PASIRINKIMAS ISSN 1822-6760. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2013. Vol. 35. No. 2. Scientific Journal. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, A. Stulginskio universitetas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas (189-206 pp.)

16. <http://eurostatgidas.stat.gov.lt/lt/gallery/view/?id=35&PHPSESSID=1936f4f7703a3ca433ae222c59a5d173> (Internetinė prieiga žiūrėta 2014m. gruodžio 2d.)
<https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/SBA%20fact%20sheets%202013.lt.pdf> (Žiūrėta 2016-05-10)
17. Bronius Neverauskas, Jonas Rastenis Vadybos pagrindai : mokomoji knyga ; Kauno technologijos universitetas. Finansų katedra, Marketingo katedra. 2001m
18. Erika Župerkienė VADOVŲ SAVYBIŲ UGDYMO METODŲ ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ Vadyba Journal of Management 2010, Nr. 1(17) ISSN 1648-7974 Klaipėdos universitetas
[http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010\(17\).pdf#page=123](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010(17).pdf#page=123)
2016 m. gegužė 5 d. 20.30
19. Vadyba (ISSN: 1648-7974) Leidimas: Volume 18/ Number 1/2011
<http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba%202011%2018.pdf>
20. Angelė Lileikienė, Jurgita Martinkienė- DARBUOTOJŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TAIKYMO VERSLO ĮMONIŲ VEIKLOJE Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Vytauto Didžiojo universitetas
21. <http://www.ltvk.lt/lt/m/padaliniai/mokslo-taikomuju-tyrimu-skyrius/vadyba/>
22. Laura Baronienė RIZIKOS VALDYMAS ĮGYVENDINANT VADYBINES INOVACIJAS Vadyba Journal of Management 2010, Nr. 1(17) ISSN 1648-7974 Kauno technologijos universitetas
23. Amstalden R.W., Kost M., Nathani C., Imboden D.M., 2007. Economic potential of energy-efficient retrofitting in the Swiss residential building sector: the effects of policy instruments and energy price expectations, in Energy Policy, No. 35, pp. 1819–1829.
24. Di Pilla, Lorenza -A methodology for evaluating the cost-effectiveness of residential building stocks retrofits in Italy and Denmark 2014
http://veprints.unica.it/995/1/PhD_Thesis_DiPilla.pdf
25. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas. Numeris: IX-1142 Data: 2002-10-22 Publikavimas: Valstybės žinios, 2002-11-06, Nr. 105-4689 Statusas: Įsigalioja 2003-01-01. 2002-10-22 Priėmė - Lietuvos Respublikos Seimas *straipsnio dalies pakeitimai:*

Nr. [XII-1186](#), 2014-10-07, paskelbta TAR 2014-10-17, i. k. 2014-14289 (Internetė prieiga žiūrėta 2016-05-07 14.30)

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.640D50DB8877/FvNqxCIJzS>

26. B. Bruner and P. Jackson „Success and Failure in Organizational The Clute Institute International Academic Conference San Antonio, Texas, USA 2014 © Copyright by author(s) 135 The Clute Institute Communicating Organizational Change: Strategies For Communicating Change Eric John Nordin, Grand Canyon University, USA <http://cluteinstitute.com/conference-proceedings/2014SAPapers/Article%20236.pdf> (Internetinė prieiga žiūrėta 2016-05-08 d. 13.40)
27. Heerwagen J., Kampschroer K., Kelly K. V., Powell K M., Designing for Organizational Effectiveness http://www.wbdg.org/resources/design_orgeff.php (Internetinė prieiga žiūrėta 2016 m. gegužė 8 d. 14.00)
28. Tangen S., (2004). Performance measurement: from philosophy to practice // International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Iss: 8 pp. 726 – 737
29. Andrijauskienė, A. (2004). Įmonių ekonomika. Vilnius: Presvika.
30. Regina Bručkutė, Jurgita Paužuolienė, Violeta Docienė, Antanas Vaitiekus Vadyba UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS MOTYVAVIMO POVEIKIS DARBUOTOJAMS Journal of Management 2012, Nr. 1(20) ISSN 1648-7974 UAB Yazaki Wiring Technologies Lietuva, Klaipėdos valstybinė kolegija, Klaipėdos universitetas, Vakarų Lietuvos verslo kolegija. http://www.ltvk.lt/file/manual/Vadyba/Vadyba_2012_20.pdf (Internetinė prieiga žiūrėta 2016-05-08 15.00)
31. Violeta Šilingienė „Lyderystė“.KTU leidykla Technologija 2012 m.
32. A.A.Zoltners, P.Sinha, G.A.Zoltners „Pardavimo menas : kaip gerinti prekybos personalo darbą“ iš anglų kalbos vertė A.Adomaitytė. - Vilnius : Tyto alba, 2008. (Verslo knyga). - Orig. antr.: The complete guide to accelerating sales force performance. - ISBN 978-9986-16-656-6
33. R. Želvys „Bendravimo psichologija“ Margi raštai, 2007m http://www.sos03.lt/files/knygos/Bendravimo_psichologija.pdf

34. Violeta Šilingienė LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA INDIVIDUALIOS KARJEROS KONTEKSTE Kauno technologijos universitetas, Lietuva. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
35. Irena Bakanauskienė, Asta Kyguolienė - Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas Vadovėlis VDU leidykla Kaunas, 2013 (13; 16 pp.)
36. OBA Common attributes of good manager: <http://www.onlinebusadv.com/?PAGE=174> (Internetinė prieiga žiūrėta 2016 m. gegužė 8 d.)
37. Aki Pekuri, Harri Haapasalo, Maila Herrala- Productivity and Performance Management – Managerial Practices in the Construction Industry International Journal of Performance Measurement, 2011, Vol. 1, 39-58..
38. MACKEVIČIUS, J.; DAUJOTAITĖ, D. (2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. Informacijos mokslai, t. 57, p. 26–38.
39. Jasiukevičius L., Christauskas Č. The Application of Performance Measurement Systems at the Electricity Sector of Lithuania // Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics. Kaunas: Technologija, 2011, Nr. 22(3), p. 283-291. – ISSN 2029-5839
40. Šaulinskas L., Tilvytienė R. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2013, Nr. 1 (29), 152 – 165 p. – ISSN 1648-9098
41. Štaras K., Šiopė A. VŠĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumo vertinimas // Socialinių mokslų studijos. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010, Nr. 3 (7), p.163–176. – ISSN 2029–2244
42. Sudnickas T. Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 26, 17-24 p. – ISSN 1648-2603
43. Puškorius S. 3E koncepcijos plėtra // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2002, Nr. 3, p. 31-38. – ISSN 1648-2603

44. Euske K. J., Malina M. A. Transfer of Performance Measurement System Innovations Across Economic Sectors // *Advances in Management Accounting*. Emerald Group Publishing Limited: 2013, Vol. 22, 25-42 p. – ISBN: 978-1-78190-842-6
45. Daft R. L. *Organization theory and design* / 10th ed. – Mason: South – Western Cengage Learning, 2009. – 20 p. – ISBN 13: 978-0-324-59889-6
46. Europos sąjungos suvestinė. Įmonės ir pramonė LIETUVA 2013 m. SBA faktų suvestinė (Internetinė prieiga žiūrėta 2016 m. gegužė 10 d.) <https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/SBA%20fact%20sheets%202013.lt.pdf>
47. Laura Baronienė RIZIKOS VALDYMAS ĮGYVENDINANT VADYBINES INOVACIJAS *Socialiniai mokslai (N200) Vadyba Journal of Management* 2010, Nr. 1(17) ISSN 1648-7974 Kauno technologijos universitetas 123-131pp. [http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010\(17\).pdf#page=123](http://www.vlvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010(17).pdf#page=123) (Internetinė prieiga žiūrėta 2016-05-10)
48. Audrius Gargasas, Indra Mūgienė - PASLAUGŲ VARTOJAMOSIOS VERTĖS DIDINIMO GALIMYBĖS ISSN 1822-6760. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2013. Vol. 35. No. 2. Scientific Journal. Aleksandro Stulginskio universitetas
49. Đurković, J. V. Development of human resources as strategic factors of the companies competitive advantage. *Economics and Organization*. 2009, 6(1): 59–67pp.
50. Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema, 2007, 15–36pp.
51. Margarita Išoraitė - ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI – SVARBIAUSIAS KONKURENCINIO PRANAŠUMO ŠALTINIS STRATEGIŠKAI VALDANT ORGANIZACIJĄ ISSN 2029–2236 (print) ISSN 2029–2244 (online) *Socialinių mokslų studijos SociETAL Studies* 2011, 3(1), 31–58pp. Socialinių mokslų studijos/Societal Studies Mykolo Romerio universitetas, 2011 Mykolas Romeris University, <https://www.mruni.eu/upload/iblock/904/Isoraite.pdf> Žiūrėta 2016 m. gegužė 12 d.
52. Vasiliauskas, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, 2005, p. 24–37pp.

53. Kaziliūnas, A. Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. 2004, 9: 73–80pp.
54. Pajuodis, A. Prekybos marketingas 2002 Eugrimas
55. Čaplikas, V. (1998). Teritorinė prekybos ir paslaugų organizacija.
56. Aurelija Burinskienė, Diana Daškevič- “VERSLO MODELIAI PREKYBOS ĮMONĖSE” VERSLO SISTEMOS ir EKONOMIKA BUSINESS SYSTEMS and ECONOMICS Vol. 3 (2), 2013 233-247pp. Internetinė prieiga žiūrėta 2016 m. gegužė 11 d. <https://www.mruni.eu/upload/iblock/a28/VSE-13-3-2-09.pdf>
57. S.Vaičiulis STRATEGINĖS ANALIZĖS INSTRUMENTARIJAUS MODELIAVIMAS MAŽOSE IR VIDUTINĖSE ĮMONĖSE Daktaro disertacija 2006
58. E.V.Bartkus http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Mokomosios_knygos_Inovaciju_valdymas_ir_ekonominis_vertinimas_rankrastis.pdf
59. Liuda Maciukevičienė, Vida Pipirienė – Komunikacija ir derybos – esminė tarptautinio verslo plėtotės prielaida 2011 VGTU Vilnius
https://www.researchgate.net/publication/269973891_Komunikacija_ir_derybos_-_esmine_tarptautinio_verslo_pletotes_prielaida
60. Myers Deivid, G.(2008). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
61. Česlovas Christauskas , Vilma Kazlauskienė MODERNIŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ ĮTAKA ĮMONĖS VALDYMUI GLOBALIZACIJOS LAIKOTARPIU .- Ekonomika ir vadyba 2009.

PRIEDAI

1 Priedas

ANKETA

Esu Kauno technologijos universiteto magistrantė Rasa Radzevičienė. Kviečiu Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas įvertinti bei parengti UAB "Statybinės medžiagos" statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo modelį.

Apklausa anoniminė, Jūsų atsakymai bus panaudoti apibendrintai statybinių medžiagų pardavimo įmonės valdymo ir veiklos optimizavimo analizei atlikti magistro baigiamajame darbe. Tyrimu siekiama išsiaiškinti statybos medžiagų pardavimo įmonės veiksų silpnąsias vietas ir galimus valdymo tobulinimo pasiūlymus.

Pildydami anketą tinkamą atsakymą pažymėkite X
Sėkmės, iš anksto dėkoju. AČIŪ

1. Jūsų amžius	<input type="checkbox"/> Mažiau nei 20 m. <input type="checkbox"/> 20- 29 m. <input type="checkbox"/> 30- 39 m. <input type="checkbox"/> 40-49 m. <input type="checkbox"/> 50 m. ir daugiau
2. Jūsų lytis	<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris
3. Jūsų išsilavinimas	<input type="checkbox"/> Vidurinis ar spec. vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> Kitas _____ (įrašykite)
4. Jūsų darbo patirtis šioje įmonėje	<input type="checkbox"/> iki metų <input type="checkbox"/> 1-2 metai <input type="checkbox"/> 3-5 metai <input type="checkbox"/> 6-9 metai
5. Jūsų pareigos įmonėje	<input type="checkbox"/> Direktorius <input type="checkbox"/> Direktoriaus pavaduotojas komercijai <input type="checkbox"/> Pardavimų vadovas <input type="checkbox"/> Vadybininkė/as – apskaitininkė/as <input type="checkbox"/> Vadybininkė/as

6. Jūsų nuomone, Jūsų įmonės vadovas yra:	
<input type="checkbox"/> Organizatorius, įkvėpėjas, kuris vadovauja "eidamas šalia" ir įkvepia	<input type="checkbox"/> Aukščiausias organizacijos hierarchijoje bei didžiausią atsakomybę turintis asmuo.

ištikimybę ir pareiagingumą. Jis kartu su organizacijos nariais iškelia veiklos viziją bei sugeba ją realizuoti. Jis rizikuoja, diegia novacijas, pritaiko naujasias technologijas, telkia darbuotojus sėkmingam tikslų realizavimui;	Jis nurodo darbuotojams kaip atlikti užduotis, ignoruoja naujas idėjas, užtikrina nuolatinį taisyklių laikymąsi, siekia sėkmingo tikslų realizavimo.
7. Kokį vadovavimo stilių naudoja Jūsų vadovas?	
<input type="checkbox"/> Vienvaldiškumo, griežtos kontrolės, priekabumo, nuolatinės kritikos, vengimo bendrauti;	<input type="checkbox"/> Reiklumo, geranoriškumo, draugiškų santykių, pavaldinių savarankiškumo skatinimas;
<input type="checkbox"/> Atsakomybės vengimo, mažo aktyvumo, abejingumo, minimalia įtaka pavaldinių veiklai;	<input type="checkbox"/> Sugeba suderinti visus išvardintus vadovavimo bruožus.
8. Kaip apibūdintumėte savo vadovo bendravimo stilių?	
<input type="checkbox"/> Draugiškas, mėgstantis bendrauti	<input type="checkbox"/> Stengiasi išlaikyti distanciją, bendravimas tik dalykiškas;
<input type="checkbox"/> Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva	<input type="checkbox"/> Neskiria dėmesio santykiams su žmonėmis;
9. Kokie sprendimų primimo būdai vyrauja Jūsų įmonėje?	
<input type="checkbox"/> Sprendimus priima vadovas, nepasitaręs su darbuotojais;	<input type="checkbox"/> Vadovas su grupe pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats;
<input type="checkbox"/> Vadovas sprendžia vienas, bet stengiasi motyvuoti žmones, ikinėdamas juos, kad tai geras sprendimas, pateikdamas tokio sprendimo priešastis ir privalumus;	<input type="checkbox"/> Vadovas prieš priimdamas sprendimą, kalbasi su kolektyvu, atsižvelgia į jo nuomonę, nuotaikas, jausmus;
<input type="checkbox"/> Sprendimą priima grupė, o vadovas atlieka tik koordinatoriaus vaidmenį.	
10. Koks kontrolės pobūdis vyrauja Jūsų įmonėje?	
<input type="checkbox"/> Vadovas paskiria užduotis ir kontroliuoja jų vykdymo eigą;	<input type="checkbox"/> Vadovas paskiria atsakingus asmenis, kurie kontroliuoja užduočių vykdymo eigą;
<input type="checkbox"/> Vadovas paskiria užduotis ir nesikiša į jų vykdymo eigą, jį domina tik galutinis rezultatas.	
11. Kaip manote, kas svarbiausia Jūsų vadovui?	
<input type="checkbox"/> Užduoties atlikimas, vadovui darbas yra svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą, tarpusavio santykius;	<input type="checkbox"/> Darbuotojų motyvavimas, su darbuotojais vadovas palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą.
12. Kurie iš šių veiksnių Jus skatina geriau dirbti?	
<input type="checkbox"/> Kompanijos politika	<input type="checkbox"/> Pavaldinių ir vadovų santykiai
<input type="checkbox"/> Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/> Karjeros galimybės

<input type="checkbox"/> Darbo užmokesčio kėlimas	<input type="checkbox"/> Pripažinimas
13. Kokias motyvavimo priemones taiko jūsų įmonės vadovas?	
<input type="checkbox"/> Darbo užmokesčio dydis	<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo galimybės
<input type="checkbox"/> Karjeros perspektyvos;	<input type="checkbox"/> Pagyrimai;
14. Išskirkite įmonės 4 didžiausias stiprybes	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Išskirkite Jūsų įmonės 4 ryškiausias silpnybes	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Išskirkite įmonės 4 daugiausiai žadančias galimybes	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Išskirkite 4 aktualiausias grėsmes įmonės veiklai	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Pagal kokius tarptautinių standartų reikalavimus vadybos sistemos sertifikuotos Jūsų įmonėje?	
<input type="checkbox"/> Pagal ISO 9000 reikalavimus	<input type="checkbox"/> Pagal OHSAS 18001 reikalavimus
<input type="checkbox"/> Pagal ISO 14001 reikalavimus	<input type="checkbox"/> pagal kt.
19. Kaip veikia Jūsų įmonėje sertifikuotos ir įdiegtos vadybos sistemos?	
<input type="checkbox"/> Įdiegtos atskirai	<input type="checkbox"/> Iš pradžių įdiegus vadybos sistemą su vienu aspektu, kitos derintos prie jos
<input type="checkbox"/> Įdiegtos atskirai, ateityje planuojamos būti integruotos	<input type="checkbox"/> Integruotos vadybos sistemos
20. Kokių procesų valdymas įmonėje tapo efektyvesnis įdiegus/ integravus vadybos sistemą/as?	
<input type="checkbox"/> Dokumentų valdymas	<input type="checkbox"/> Finansų valdymas
<input type="checkbox"/> Personalo valdymas	<input type="checkbox"/> Kokybės valdymas
21. Kokius lūkesčius patenkino integruota valymo sistema?	
<input type="checkbox"/> Konkurencinis pranašumas	<input type="checkbox"/> Pelno maržos didinimas

<input type="checkbox"/> Sąnaudų taupymas	<input type="checkbox"/> Įmonės įvaizdžio gerinimas
22. Parduodant statybines medžiagas įmonė dėmesį labiausiai kreipia į:	
<input type="checkbox"/> Aptarnavimo kultūrą	<input type="checkbox"/> Gerą statybinių medžiagų kokybę
<input type="checkbox"/> Priimtinas kainas	<input type="checkbox"/> Nuolaidas
23. Kaip manote kokiais būdais įmonė išsiskiria iš kitų statybinėmis medžiagomis prekiaujančių įmonių?	
<input type="checkbox"/> Nuolat atnaujinamas prekių asortimentas	<input type="checkbox"/> Patogus ir greitas statybinių medžiagų pristatymas
<input type="checkbox"/> Didelis dėmesys skiriamas klientų poreikiams	<input type="checkbox"/> Lanksti atsiskaitymo sistema
24. Kurios veiklos rūšys naudingiausios įmonei?	
<input type="checkbox"/> Prekyba stogų ir fasadų sistemomis	<input type="checkbox"/> Statybinėmis medžiagomis ir technologijomis
<input type="checkbox"/> Prekyba ir montavimas priešgaisrine įranga	<input type="checkbox"/> Dalyvavimas ES remiamuose projektuose, produkcijos tiekimas
25. Jūsų įmonės pagrindiniai veiklos vykdymo regionai:	
<input type="checkbox"/> Vilnius	<input type="checkbox"/> Kaunas
<input type="checkbox"/> Klaipėda	<input type="checkbox"/> Mažieji Lietuvos miestai
<input type="checkbox"/> Baltijos regiono šalys	<input type="checkbox"/> Skandinavijos regiono šalys
26. Kurios konkurencinės įmonės labiausiai įtakoja Jūsų įmonės veiklą?	
<input type="checkbox"/> Senukai	<input type="checkbox"/> Ermitažas
<input type="checkbox"/> Lytagra	<input type="checkbox"/> Moki veži
<input type="checkbox"/> Bikuva	<input type="checkbox"/> Lemora
27. Jūsų įmonės labiau orientuota į:	
<input type="checkbox"/> Dimeninę prekybą	<input type="checkbox"/> Mažmeninę prekybą
28. Jūsų įmonės prekių pasiūlos asortimento didesnę dalį sudaro:	
<input type="checkbox"/> Lietuvos gamintojų statybinės medžiagos	<input type="checkbox"/> Užsienio gamintojų statybinės medžiagos
29. Kas rodo palankų įmonei vertinimą rinkoje?	
30. Ką jūsų nuomone įmonėje reikėtų keisti/taisyti?	