

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Kristina Višniauskienė

AUTOSERVISO ĮMONIŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. dr. P. Oržekauskas

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

AUTOSERVISO ĮMONIŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMAS

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGUVL-5 gr. Kristina Višniauskienė
2016-12-

Vadovas

doc. dr. Petras Oržekauskas
2016-12-

Recenzentas

Doc. Edmundas Jasinskas
2016-12-

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kristina Višniauskienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Autoserviso įmonių valdymo ir veiklos optimizavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

201 m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Kristinos Višniauskienės** baigiamasis magistro darbas tema „Autoserviso įmonių 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.

Višniauskienė, Kristina. Garage's Companies Business and Performance Optimisation. Master's Final Thesis in Enterprises Management / supervisor doc. dr. P. Oržekauskas. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: management, corporate activity, optimisation, garages management problems.

Kaunas, 2016. 84 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. There are a lot of companies, organizations and institutions which have a set of tasks, wishes and plans. They all have the same purpose-profit, which is only available through the performance optimization. The performance optimization-complicated process that requires plenty of time, technologies, knowledge but increases operational efficiency: reduces the costs of organization and increases profitability. According to a demand and supply, the appropriate optimization objectives help to determine the optimal business plan. Such works demand to collect the team which knows the art of control and management: is able to live today, creates the future and stays in touch with the past. The performance optimization-„lifestyle“: if abandon optimization, the process of improvement and expect that once a good job is no longer necessary-way to a failure.

Today, the car number has increased in our country and garages became very popular. If there is a car, it is expressed to be repaired and if the car broke down, the consumers have freedom of choice where to repair: themselves, at friends, at master, go to garages or go to specialized garages. Of course, different places have different level of service, masters, equipments and warranties. All of this is related with the performance, the way of performance and the chosen management system.

The object: garages' management optimization in Utena district.

The aim – to prepare the garages' management system in Utena district.

The objectives of Master's degree paper are the following:

1. To analyze the management problems and the applicable systems in companies and organizations.
2. To analyze and reveal the theoretical decisions of management optimization in companies and organizations.
3. To reveal the garages' management level in Utena district.
4. To substantiate and present the garages management system in Utena district.

The main results of work. With the help of literature analysis there were described the main processes of control: management, administration, performance. There were reviewed the development and cohesion of these processes. Also, there were found out, what management systems and garages problems prevail in Lithuania and abroad.

All functions which are used to reach the management optimization must be in the specific sequences of actions. Therefore, according to the literature, there was prepared the model of management optimization. After analysis of the survey, there were found out the advantages of management, shortcomings, the level of management, formed the system of management optimization which will help to increase the operational efficiency, profitability of garages' management in Utena.

TURINYS

| | |
|---|----|
| 1. ĮMONIŲ IR ORGANIZACIJŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR TAIKOMOS SISTEMOS | 12 |
| 1.1. Valdymo ir jo procesų išraiškos samprata | 12 |
| 1.2. Įmonių ir organizacijų valdymo sistemos ir jų taikymo ypatumai | 21 |
| 1.2.1. Įvairiose pasaulio šalyse naudojamos valdymo sistemos | 24 |
| 1.2.2. Plačiai naudojamos valdymo sistemos Lietuvoje | 26 |
| 1.3. Valdymo problematika autoservisų veikloje | 29 |
| 1.3.1. Autoservisų veikla įvairiose pasaulio šalyse | 31 |
| 1.3.2. Lietuvos autoservisų valdymas ir jo problematika | 33 |
| 2. ĮMONIŲ IR ORGANIZACIJŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI | 39 |
| 2.1. Valdymo ir veiklos optimizavimo teorinių sprendimų ir galimybių analizė | 39 |
| 2.1.1. Valdymo ir veiklos optimizavimas, pagrįstas valdymo ir veiklos auditu | 39 |
| 2.1.2. Valdymo optimizavimo sprendimai | 43 |
| 2.1.3. Veiklos optimizavimo sprendimai | 49 |
| 2.2. Autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis | 57 |
| 3. UTENOS RAJONO AUTOSERVISŲ OPTIMIZAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA .. | 60 |
| 3.1. Tyrimo metodų ir jų taikymo metodų galimybių analizė | 60 |
| 3.2. Utenos rajono autoservisų tyrimo metodika | 62 |
| 4. UTENOS RAJONO AUTOSERVISŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO TYRIMO REZULTATAI | 65 |
| 5. AUTOSERVISŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO MODELIS | 76 |
| IŠVADOS | 78 |
| LITERATŪRA | 80 |
| PRIEDAI | 85 |

LENTELĖS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė. Išorės ir vidaus aplinkos elementų įtaka organizacijai..... | 29 |
| 2 lentelė. Naujos veiklos sąlygos ir įtaka organizacijų formoms..... | 45 |
| 3 lentelė. Standartai, naudojami funkcinėse srityse veiklos atlikimo lygiui vertinti..... | 53 |

PAVEIKSLAI

| | |
|--|----|
| 1 paveikslas. Valdymo funkcijos..... | 14 |
| 2 paveikslas. Kibernetinis valdymas..... | 15 |
| 3 paveikslas. Vadybos ciklas..... | 17 |
| 4 paveikslas. Valdymo schema..... | 17 |
| 5 paveikslas. Linijinė valdymo struktūra..... | 21 |
| 6 paveikslas. Funkcinė valdymo struktūra..... | 22 |
| 7 paveikslas. Linijinė – funkcinė valdymo struktūra..... | 22 |
| 8 paveikslas. Šešių sigmų gerinimo metodika..... | 28 |
| 9 paveikslas. Vadybos sprendimo rengimas..... | 30 |
| 10 paveikslas. Autoservisų paslaugų tiekėjai Lietuvoje..... | 31 |
| 11 paveikslas. RC Top Car organizacinė struktūra..... | 32 |
| 12 paveikslas. Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas..... | 34 |
| 13 paveikslas. Kelių transporto priemonių skaičius 2010-2015 m. | 34 |
| 14 paveikslas. Šalies lengvųjų automobilių servisų rinkos dalis..... | 35 |
| 15 paveikslas. UAB „Melga“ valdymo struktūra..... | 37 |
| 16 paveikslas. Valdymo ir veiklos audito sudedamosios dalys..... | 42 |
| 17 paveikslas. Žmoniškųjų išteklių valdymo teritorijos žemėlapis..... | 47 |
| 18 paveikslas. Paslaugų kokybės valdymo modelis..... | 50 |
| 19 paveikslas. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis..... | 52 |
| 20 paveikslas. Tikslinio valdymo modelis..... | 55 |
| 21 paveikslas. Autoservisų valdymo optimizavimo teorinis modelis..... | 58 |
| 22 paveikslas. Utenos rajono autoservisų valdymo optimizavimo tyrimo eiga ir etapai..... | 63 |
| 23 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį..... | 65 |
| 24 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes..... | 66 |
| 25 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą..... | 66 |
| 26 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą..... | 67 |
| 27 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje..... | 67 |
| 28 paveikslas. Utenos rajono autoservisų veiklos laikotarpis..... | 68 |
| 29 paveikslas. Darbuotojų skaičius įmonėje..... | 68 |
| 30 paveikslas. Autoservisų teikiamos paslaugos..... | 69 |

| | |
|---|----|
| 31 paveikslas. Respondentų nuomonė apie įmonės valdymo privalumus..... | 69 |
| 32 paveikslas. Respondentų nuomonė apie vadovo vadovavimo stilių..... | 70 |
| 33 paveikslas. Respondentų nuomonė apie įmonės reagavimą į besikeičiančios išorinės aplinkos sąlygas..... | 71 |
| 34 paveikslas. Respondentų nuomonė apie autoserviso veiklos organizavimo privalumus..... | 72 |
| 35 paveikslas. Respondentų nuomonė apie valdymo ir veiklos optimizavimo procesą..... | 73 |
| 36 paveikslas. Respondentų nuomonė apie tai, kas yra svarbu jų autoserviso veiklos optimizavimui..... | 73 |
| 37 paveikslas. Respondentų įmonės valdymo ir veiklos vertinimas..... | 74 |
| 38 paveikslas. Autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo modelis..... | 76 |

IVADAS

Temos aktualumas. Pasaulyje yra daugybė įmonių, organizacijų ir institucijų, kurios turi aibę užduočių, norų ir planų. Tačiau jas visas sieja vienintelis tikslas – pelnas, kuris pasiekiamas tik per veiklos optimizavimą.

Veiklos optimizavimas – sudėtingas procesas, kuris reikalauja daug laiko, technologijų, žinių, tačiau didina veiklos efektyvumą: sumažina organizacijos išlaidas ir padidina pelningumą. Pasak Eidukevičienės (n.d.), nusistačius norimą tikslą, būtina žinoti šį tašką, o visa veikla, kuri nukreipta jam pasiekti ir yra optimizavimas: gaunamas maksimumas prie mažiausių reikšmių. „Veikloje pasirinkti atitinkami optimizavimo uždaviniai padeda nustatyti optimalų įmonės planą, atsižvelgiant į paklausą ir pasiūlą“ (Jakutis, Banza, 2005, p. 171). Tokiems darbams labai svarbu surinkti komandą, kuri išmano valdymo ir vadybos meną: sugeba gyventi šiandien, kurti ateitį ir nepraranda ryšio su praeitimi. Veiklos optimizavimas – „gyvenimo būdas“: jei apleidi visą optimizavimo, tobulinimo procesą ir tikiesi, kad vieną kartą gerai padirbėjus daugiau nereikės – kelias į nesėkmę (Grigaitytė, 2015).

Šiandien autoservisai tapo itin populiarūs. Tai lėmė automobilių skaičiaus didėjimas mūsų šalyje (Oficialiosios statistikos portalas, 2016). Jei yra automobilis, reiškia jį reikės remontuoti. Sugebus automobiliui vartotojai turi pasirinkimo laisvę, kur jį remontuoti: patiems, pas draugus, pažyستamus, varyti automobilį pas meistrus į garažą, į autoservisus turinčius tinklus ar į specializuotus autoservisus. Žinoma, kad skirtingose vietose yra skirtingas aptarnavimo lygis, skirtingi meistrai, įrengimai, garantijos. Visa tai susiję su veikla, valdymo būdu.

Nepriklausomai nuo autoserviso dydžio ar struktūros, įmonė, norėdama būti sėkminga, turi susikurti tinkamą veiklos sistemą. Visos sistemos yra pagrįstos procesiniais modeliais ir yra individualios: identifikuojami svarbiausi prioritetai, derinami skirtingų valdymo sistemų kriterijai, kurie susiejami su įmonės tikslais, strategija. Kas tinka vienam autoservisui, kitam gali būti visai neefektyvu. Pasirinkta tinkama optimizavimo sistema lemia ne tik autoserviso padėtį rinkoje, bet ir darbuotojų motyvaciją bei suinteresuotumą. Valdymo, vadybos, administravimo meno moko daug Lietuvos ir užsienio autorių tokių kaip: H. Fayolis, F. Tayloras, F. S. Butkus, P. Zakarevičius, R. Ginevičius, V. Sūdžius, A. Seilus, P. Gupta, tačiau praktikoje svarbu ne tik išanalizuoti šių veiksmų problematiką, bet ir išvadų pagalba tinkamai įvertinti esamą įmonės ar organizacijos situaciją, priimti optimalius valdymo sprendimus.

Darbo problema. Vykstantys technologiniai pasikeitimai, verslo aplinkos dinamiškumas, informacinių technologijų gausa įmonėms ar organizacijoms suformuoja poveikį veikti rinkoje. Visi

verslo dalyviai, įskaitant ir autoservisai, turi tinkamai reaguoti į kiekvieną situaciją, prisitaikyti tokią valdymo sistemą, kuri atneš tam tikras pajamas, uždirbs pelną. Mokslinėje literatūroje skirta daug dėmesio valdymo ir veiklos optimizavimui, todėl, siekiant išsiaiškinti pagrindines problemas autoservisų valdyme, aktualu tai apžvelgti iš įmonių pozicijų.

Darbo objektas: Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimas.

Darbo tikslas – parengti Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos modelį.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti buvo iškelti tokie darbo **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti įmonių ir organizacijų valdymo problematiką ir taikomas sistemas;
2. Išanalizuoti ir atskleisti įmonių ir organizacijų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinius sprendimus;
3. Atlikti Utenos rajono autoservisų valdymo lygio tyrimą;
4. Pagrįsti ir pateikti Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos modelį.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Lyginamoji analizė;
- Statistinių duomenų apdorojimas bei jų aptarimas;
- Anketinė apklausa;
- Grafinis duomenų vaizdavimas.

Darbe naudojama medžiaga:

Magistro darbą sudaro 84 puslapiai (be priedų), 3 lentelės, 38 paveikslai, 6 priedai, darbe buvo remtasi 75 literatūros šaltiniais.

1. ĮMONIŲ IR ORGANIZACIJŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR TAIKOMOS SISTEMOS

„Visas šalies ūkis pagrįstas įmonės ar organizacijos veikla. Nuo jų veiklos rezultatų priklauso respublikos ekonominis potencialo augimas“ (Lukaševičius ir Martinkus, 2001, p. 7). Sparčiai kylant šalies išsivystymo lygiui keliama didesni reikalavimai įmonėms ir organizacijoms, kurios nori tobulėti ir neprarasti savo vardo verslo pasaulyje. Norėdami išsilaikyti rinkoje, įmonių ir organizacijų vadovai turi būti budrūs, kad išliktų geriausi savo veiklos srityje. Jie turi apgalvoti kiekvieną savo žingsnį taikydami efektyviausius valdymo metodus. Įmonėje turimi resursai turi būti išnaudojami maksimaliai, vidaus politika – lanksti ir pažangi. Marcinkevičiūtė ir Žukovskis (2007, p. 5) teigia, kad „organizacijos valdymas yra sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesas, o vadybinė veikla – tai visuminė organizacijos valdymo veikla“. Šiais laikais yra tiesiog akivaizdu, kad įmonių ir organizacijų stiprumą bei sėkmingą verslo plėtrą lemia pagrindinis veiksnys – tinkamas įmonių valdymas: vykstantys procesai vyksta tam tikra tvarka ir derinami tarpusavyje, pritaikytos reikalingos valdymo sistemos.

Melnikas (2012, p. 8) teigia, kad „visuomenė, jos gyvenimas, raidos ir pažangos procesai – išskirtinai sudėtinga ir nesibaigiančių mokslinių tyrimų reikalaujanti pažinimo ir nagrinėjimo sritis. Labai svarbus aspektas, išreiškiantis visuomenės ir jos gyvenimo kokybės ir modernumo lygį, visuomenės tobulinimo ir gyvenimo gerinimo galimybes bei poreikius, yra visuomenėje susiklosčiusi valdymo, vadybos ir administravimo praktika“. Jo manymu, pagrindiniai ir svarbūs visuomenei požymiai išryškina šių praktikų svarbą ir reikšmingumą (žr. 1 priedą). Tokia charakteristika leidžia apibūdinti ir įvertinti visuomenės brandą ir gyvenimo kokybę, nustatyti jos tobulėjimo ir gyvenimo kokybės gerinimo poreikius, identifikuoti tobulinimo ir gyvenimo kokybės gerinimo galimybes.

1.1. Valdymo ir jo procesų išraiškos samprata

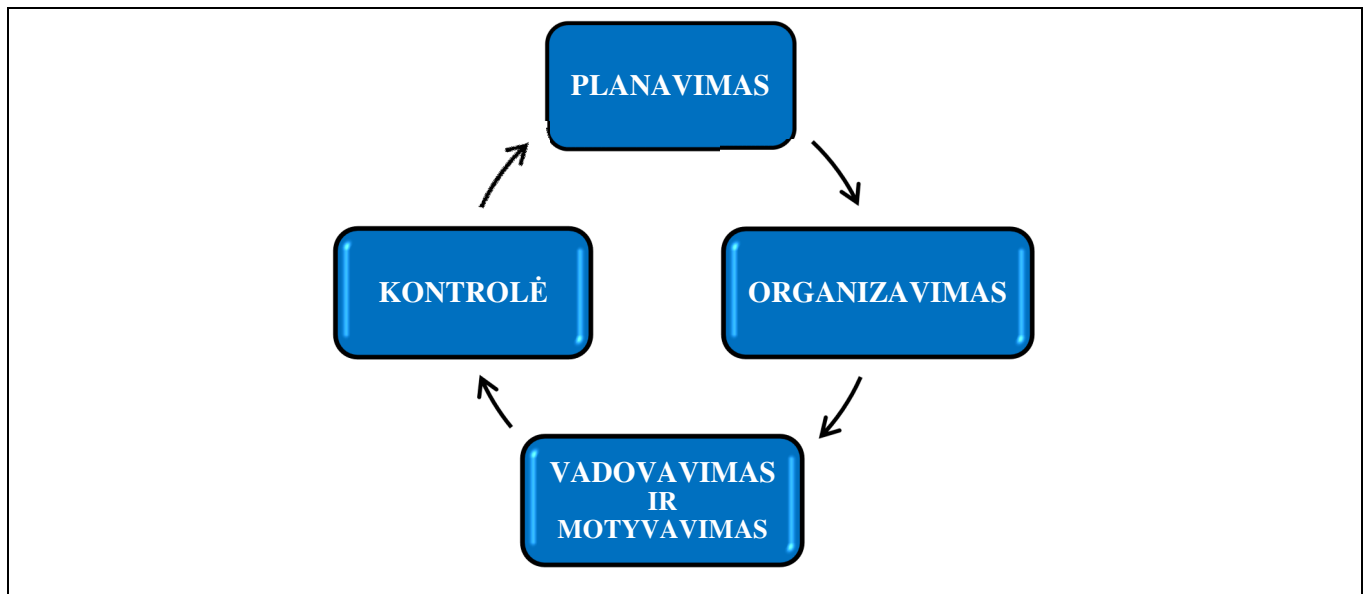
Įmonių ir organizacijų valdymą galima apibrėžti kaip sudėtingą, daug jėgų ir žinių reikalaujantį mechanizmą, kuriame vyksta sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesai. Toks mechanizmas padeda pasiekti norimus rezultatus, tačiau, kad jis tinkamai veiktų, reikia jį sutvarkyti, suderinti visas jo dalis. Šiais laikais daugelis vadovų, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, stengiasi skirti kuo didesnę dėmesį valdymo kokybei gerinti, bando suprasti valdymo proceso svarbą.

Pasak klasikinės administracinės vadybos mokyklos pradininko, žymaus valdymo teorijos klasiko Fayolio (2005, p. 27) valdymas, tai „organizacijos ar įmonės vedimas į tikslą, siekiant optimalios naudos“. Jau XX a. ketvirtyje valdymo teorijos pagrindus sudėjo būtent šis amerikiečių inžinierius. H. Fayoliui pavyko sujungti atskirus organizavimo ir valdymo darbo metodus, juos įvertino ir supaprastino, kad užtikrintų jų efektyvumą (Fayol, 2005). Jo įnašas į valdymo teoriją didžiulis, nes pažiūromis aplenkė savo laiką. H. Fayolis pirmasis išskyrė penkias valdymo funkcijas (administravimo principus), kurios vertingos iki šiol:

- ❖ *planavimas ir prognozavimas – kontroliuoti ateitį ir sudaryti veiksmų planus, kad kiekvienas darbuotojas suprastų, ką turi padaryti. Tai labai atsakingas darbas, kurį atliekant reikia derinti norimus tikslus ir galimus ateities poveikius įvertinant poreikių tenkinimo lygį. Ši valdymo funkcija nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Tai nenutrūkstamas procesas, kuris yra pagrindas kitoms funkcijoms ir atspindintis aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų (Lekavičienė, Šešėika, Krapikienė, n.d.). Planui turi pritarti visi autoritetingi ir atsakingi asmenys;*
- ❖ *organizavimas – sukurti įmonės struktūrą, medžiagas ir atrinkti žmones. Tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos. Į šią funkciją įeina darbuotojų tarpusavio santykiai, teisės, pareigos, tikslai, funkcijos, veiklos sritys bei kiti veiksniai, veikiantys tada, kai darbuotojus sieja bendras darbas (Stoner ir kt., 2000, p. 6);*
- ❖ *vadovavimas – palaikyti ir paremti personalo veiklą. Tai paskirto ar išrinkto vadovo valdomas procesas, telkiantis darbuotojus ir padedantis jiems siekti bei įgyvendinti numatytus tikslus, taikant atitinkamą vadovavimo stilių, renkantis įvairias poveikio formas, vadovavimo būdus bei metodus;*
- ❖ *koordinavimas – suvienyti, unifikuoti ir suderinti veiklą bei pastangas. Tai tokia funkcija, kai atskirų skyrių veikla jungiama į visumą, kontroliuojant šio proceso efektingumą ir vyksmą;*
- ❖ *kontrolė – pažiūrėti, kad viskas vyktų laikantis plano. Šią funkciją būtina vykdyti per visą veiklos organizavimo procesą, kad būtų galima gauti informaciją apie užduočių vykdymą ar net pasirengimą vykdyti tas užduotis kuo anksčiau, kad būtų galima laiku imtis reikalingų priemonių, tam tikrų organizacinių ir techninių sprendimų (Lukoševičius, Martinkus, 2001, p. 35).*

Šiam klasikui asistavo ir F. Tayloras, M. Weberis. Jie, ir daugelis kitų, įmonių ir organizacijų valdymo teorijas, valdymo principus (per vieną praėjusį amžių) išplėtojo iki teorijos aukštumų. Todėl sunku išskirti jos kaitos etapus, taip pat ir dėsningumus.

Stoneris ir kt. (2000) valdymą apibūdina kaip sąmoningą ir nuolatinį organizacijos „formos palaikymą“. Jie nuo XIX šimtmečio. pabaigos tai apibrėžia pagal keturias valdymo funkcijas (žr. 1 pav.). Šios funkcijos naudojamos siekiant įmonės užsibrėžtų tikslų, dažniau vadinama glaudžiai susijusių funkcijų grupe. Valdymas taikytinas yra tik tada, kai tikslai yra žinomi, pasiekimai gali būti išmatuojami, taikomas pasikartojančiose situacijose, nes priešingu atveju visa grįžtamojo ryšio kilpa neturi didelės prasmės, teigia Tumėnas (2008).



1 pav. Valdymo funkcijos (sudaryta pagal Stoner ir kt., 2000)

Veiklos valdymui „rūpi tik vienas tikslas – gerinti veiklą, o visi kiti tikslai yra antriniai ir siektini tik kaip būdas pagerinti veiklą“ (Tumėnas, 2008). 1956 m. H. Faylis, klasikinės administracinės vadybos mokyklos pradininkas, valdymui priskyrė šešias sritis. Jei viena iš šių sričių nebus įgyvendinta, verslas gali žlugti ir bet kuriuo atveju jis yra silpninamas:

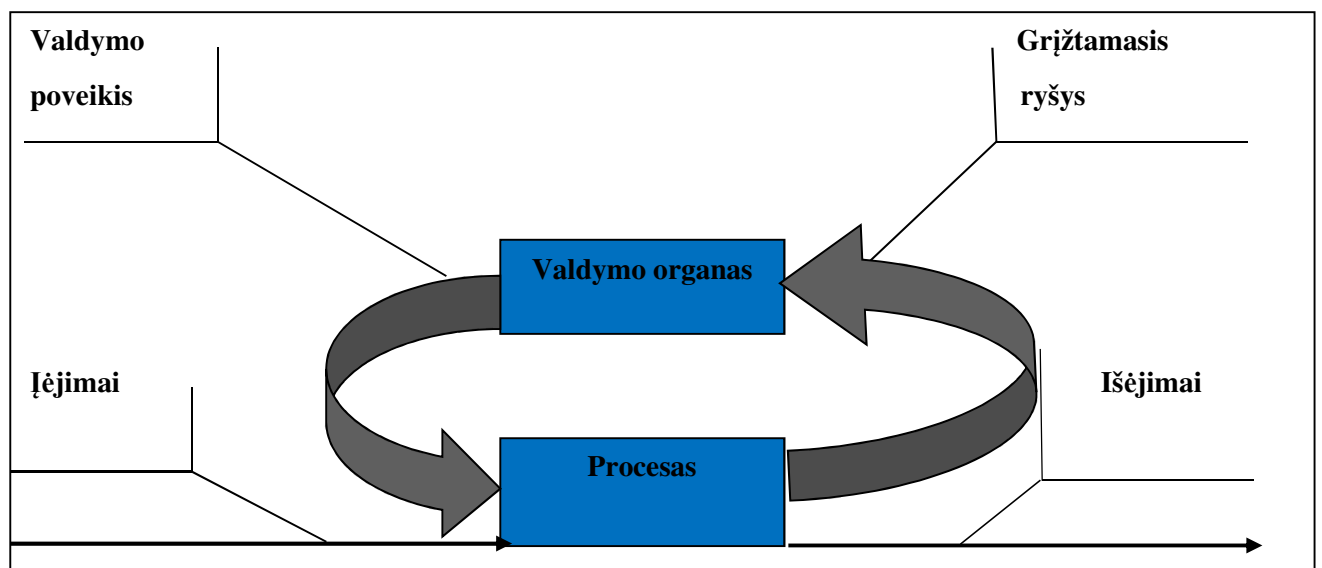
- ❖ *techninės – technologinės veiklos organizavimą. Ši sritis ne visada yra svarbiausia. Egzistuoja tokios sąlygos įmonės ar organizacijos veikloje, kur kuri nors kita sritis yra svarbesnė ir daro didesnę įtaką verslui;*
- ❖ *komercinės veiklos organizavimą. Išmanyti pirkimą ir pardavimą yra labai svarbu, kaip ir išmanyti efektyvią gamybą. Komerciniai sugebėjimai reiškia visapusišką rinkos ir konkurentų pajėgumo išmanymą, ilgalaikės prognozes;*
- ❖ *finansinės veiklos organizavimą. Ši sritis yra tokia svarbi, kad be jos nedaroma nieko. Kapitalas reikalingas viskam: personalui, įrankiams, žaliavoms, nenumatytoms išlaidoms ir t. t. Finansinio veiklos organizavimo sritis reikalauja nuolat stebėti finansinę verslo padėtį;*

- ❖ *įmonės apsaugos organizavimą. Šios srities tikslas – saugoti turtą, asmenis nuo vagysčių, gaisrų. Taip pat ir apsisaugoti nuo streikų ir sunkių nusikaltimų, apskritai nuo visų socialinių trikdžių, kurie gali kelti pavojų verslo pažangai, išlikimui. Tokia sritis apsaugo veiklą ir suteikia ramybę personalui;*
- ❖ *buhalterinės veiklos organizavimą. Tokia sritis dar vadinama verslo akimis, kuri yra galingas valdymo įrankis. Norint vykdyti tokį organizavimą reikalingas mokymas, nes bet kuriuo momentu gali prireikti apibūdinti esamą padėtį ir ateities tendencijas, užtikrinti aiškią ir išsamią informaciją apie organizacijos ekonominę veiklą;*
- ❖ *tiesioginį administravimą.*

Fayolio (2005) manymu, prie administravimo reikia priskirti ir vadovavimą, nes:

1. *Personalo atranka, už kurią atsakingas administravimas. Šis procesas labai dažnai susiję su vadovavimu;*
2. *Daugelis vadovavimo principų yra administravimo principai – administravimas ir vadovavimas yra glaudžiai susiję. Dėl to šias dvi grupes verta sujungti į vieną;*
3. *Šis grupavimo panašumas yra tas, kad jis daro administravimą labai svarbia funkcija, kuri patraukia ir išlaiko visuomenės dėmesį.*

Visose šiose srityse įgyvendinami numatymo – planavimo (kai atsižvelgiama į ateitį ir sudaromas veiksmų planas), organizavimo (sukuriama materialinė ir žmogiškoji įmonės ar organizacijos struktūra), kontrolės (rūpestis dėl to, kad viskas vyktų pagal nustatytas taisykles ir duotus nurodymus), koordinavimo (sujungimas, suvienijimas ir suderinimas visos veiklos bei pastangų) ciklai.



2 pav. Kibernetinis valdymas (Butkus, 1996, p. 11)

„Valdymo veikla yra dualistinė veikla: ją vykdant tenka reguliuoti tiek ekonominius, gamybinius, komercinius, finansinius, tiek socialinius (žmonių veiklos ir santykių) procesus“ (Zakarevičius, 2002, p. 10).

1948 metais Norbertas Wieneris paskelbė darbą „Kibernetika arba valdymas ir gyvūnų bei mašinų vidaus ryšiai“. Kibernetika (valdymo menas) pavadino mokslą, tiriantį bendruosius valdymo procesus. Tai buvo pati bendriausia valdymo samprata – valdymas yra bet koks objekto arba proceso būklės keitimas, siekiant numatyto tikslo (žr. 2 pav.). Kibernetikai pritaria ir A. Tumėnas. Jis savo moksliniame darbe teigia, kad kibernetika geriausiai atsako į klausimą kaip veikia veiklos valdymas ir, kad toks valdymo modelis žmonėms yra labai patrauklus (Tumėnas, 2008, p. 88).

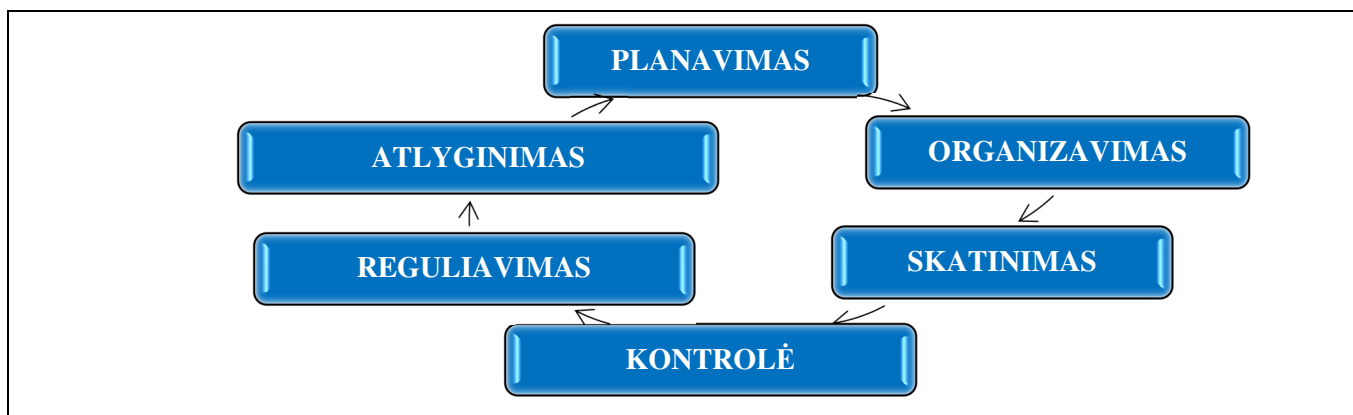
Analogiška valdymui yra vadyba, kurią atliekant vyksta sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesai. „Vadybos, kaip ir bet kurios žmogaus veiklos atsiradimas, yra objektyvus reiškinys. Šio reiškinio pagrindas – darbo pasidalijimas“, – teigia Marcinkevičiūtė ir Žukovskis (2007, p. 6).

Vadybos teorija atsirado pirmiausiai Europoje ir Amerikoje XX amžiaus pradžioje. Didžiausią įtaką turėjo Europos tradicijos. 1935 metais lietuvišką terminą „vadyba“ įvedė mokslininkas V. Graičiūnas. Kaip mokslo kryptis ji Lietuvoje susiformavo 1992 metais, kaupiant praktinio valdymo patyrimo duomenis, juos analizuojant, apibendrinant ir padarant objektyvias išvadas, o šios mokslo srities veikėjais tapo vadybininkai. P. Gupta (2004, p. 99) pabrėžia, „kad vadybininkai iš esmės atsako už tai, kad darbas jų aplinkoje gerėtų kaip planuota ir kad būtų pasiekti numatyti rezultatai“.

Šiuolaikinės vadybos teorijos teigia, kad „pagrindinis ir svarbiausias įmonės ar organizacijos veiklos reguliavimo elementas yra sprendimas. Šio atsakingo proceso metu įmonės vadovams tenka priimti įvairius sprendimus (gamybinius, finansinius, komercinius ir kt.). Empirikų dėka mes šiandien vadybą traktuojame kaip integralaus mokslo ir specifinio meno junginį“ – teigia (Zakarevičius, 2002, p. 54). Vadybą su menu tapatina ir Serafinas (2011, p. 7), teigdamas, kad „tai yra menas kurti materialias ir nematerialias vertybes, jungiant įvairias gijas, tarp jų ir žmogiškąsias, siekiant holistinio vertybių suvokimo“.

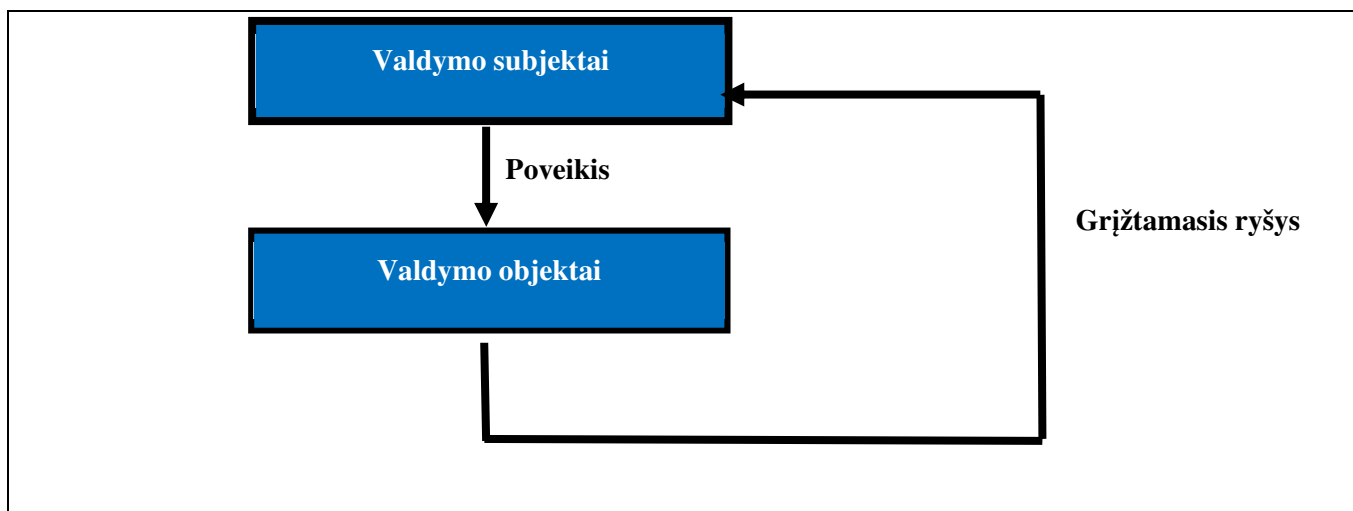
Butkus (1996) teigia, kad „vadyba yra įmonių ar organizacijų vadovybės tikslo siekimas pavaldinių pastangomis (darbo objektas paverstas darbo produktu)“. Jis gerą vadybą sutapatina su orkestro dirigento darbu – nors dirigentas pats nepaleidžia jokio garso, bet be jo darbo neįmanoma tikėtis gero orkestro. Vadyba apibūdinama, kaip darbas, kurį sukuria organizacijos: „visi nariai turi siekti bendro tikslo, t. y. žmogaus elgesys nukreipiamas tokia kryptimi, kurios savarankiškai, savo valia organizacijos narys nesirinktų“ (p. 10). Pasak Vijeikio (2007, p. 8), „vadybos procesas vyksta žmonių dėka, o darbuotojų kvalifikacija, žinios, kūrybiškumas – įmonės sėkmės laidas“.

Remiantis A. Fayolio logika (penkios valdymo funkcijos), F. S. Butkus sudarė vadybos ciklą, kuris pabrėžia visų darbų būtinumą ir svarbumą. (žr. 3 pav.).



3 pav. Vadybos ciklas (sudaryta pagal Butkų, 1996)

Leonienė (1998, p. 137) vadybą apibrėžia, kaip mokslą apie organizacijų valdymą ir pritaria F. S. Butkui, kad tikslai yra siekiami tik pavaldinių rankomis. Teigia, kad „vadyba nagrinėja valdymą visose organizacijose: komercinėse, nekomercinėse, netradicinėse, nes valdymas yra kryptingas valdančiojo lygio poveikis valdomajam, siekiant bendro tikslo (Leonienė, 1998, p. 37) (žr. 4 pav.).



4 pav. Valdymo schema (Leonienė, 1998, p. 139)

Zakarevičiaus (2002, p. 10) vadybą apibūdina kaip visuminę organizacijos valdymo veiklą ir suskirsto į kelias prasmes:

- ❖ *praktine prasme. Tokia vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai. Praktinė vadyba atliekama profesionaliai tik tada, kai įsavinamos atitinkamos žinios, jas taikant situacijose;*
- ❖ *mokslinė prasme. Tai mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą. Mokslinė formuojasi valdymo praktikos pažinimo, analizės ir apibendrinimo pagrindu;*
- ❖ *profesionalioji praktinė vadyba. Tai mokslo, meno ir personifikuotos praktikos lydinys. Tai savotiškas menas, kuris reikalauja praktikos, įgūdžių, patyrimo.*

Valdymo viena iš sudėtinių dalių yra administravimas. Toks žodis anglų kalboje yra „administration“, kuris reiškia valdymą, tvarkymą. Iš to ir kilo lietuviškas terminas „administravimas“. Toks terminas netikslinga vartoti, nes valdymo veiklai apibūdinti taikomas terminas „vadyba“, o darbuotojų veiklos koordinavimui - „vadovavimas“.

Vystant administracinės veiklos organizavimo teoriją, gana svarus V. Graičiūno indėlis, kuris sudarė empirinę formulę valdomumo normoms nustatyti (Zakarevičius, 2002, p. 37).

Efektyvus administravimas yra tokia veikla, kurią atliekantys darbuotojai reguliuoja kitų darbuotojų darbą, t. y. tokia funkcija, kuri daro poveikį tik personalui. Tačiau labai dažnai administravimas vartojamas su vadyba, taip supainiojamos veiklos, suklaidina žmones renkantis studijų programas, specialybes.

Galima teigti, kad H. Fayolis vadybą supranta kaip įmonės ar organizacijos valdymo veiklą. Nagrinėjant šio mokslininko darbus, matoma, kad jis administravimą vartoja dviem atvejais: 1) apibūdindamas visuminį organizacijos ar įmonės valdymą ir 2) nagrinėdamas administravimą tik kaip vadovavimą. Tačiau tam skirtumui jis visai neskyrė dėmesio, nes jam pačiam buvo ir taip visiškai aišku.

Administravimo tinkamam funkcionavimui reikia tam tikrų sąlygų: principų, dėsnių ir taisyklių. Fayolis (2005, p. 42) mano, „kad svarbiausi yra keturiolika principų, kurie ir šiais laikais savaime suprantami, ir priimtini“:

1. *Specializacija (darbo pasidalijimas). Efektyviai administruoti galima tik optimaliai suskirsčius darbo visumą į atskiras dalis ir nustačius konkrečius šių dalių atlikėjus. Darbo paskirstymo ir specializacijos principas leidžia specializuoti darbo įgūdžius, suvokti darbo efektyvumą ir sutelkti dėmesį į jį, bet turi turėti ir ribas, kurios neturi būti viršytos. Šio principo tikslas - sukurti daugiau ir geresnio darbo tomis pačiomis sąnaudomis;*

2. *Valdžia ir atitinkama atsakomybė. Administratoriai privalo turėti pavaldinių atžvilgiu tam tikras teises, suteikiančias jiems galimybę vienoje ar kitoje situacijoje elgtis bendrų įmonės interesų, o ne atskiro darbuotojo interesų labui. Suteikiant atsakomybę, turi būti suteikiama ir valdžia. Norint ją įgyvendinti, reikia iš kitų reikalauti vykdyti įsipareigojimus. Valdžia kratosi;*

- ❖ *paskirtos atsakomybės;*
- ❖ *reikalingų išteklių paskyrimo arba panaudojimo, kad vykdytų atsakomybę;*
- ❖ *personalo atrankos – žmogus kompetentingas vykdyti atsakomybę, siekti kitų pasitikėjimo ir palaikymo. Lygtis $A = V$ (A-atsakomybė, V-valdžia) yra labai svarbi.*

Vadovui, kad jis galėtų gerai atlikti darbą, niekada neturėtų būti suteikta valdžia be atsakomybės ir atsakomybė be atitinkamos valdžios. Valdžia, kuri yra suteikiama darbuotojui, turi būti lygi atsakomybei, negali būti taip, kad darbuotojas piktnaudžiauja valdžia ir už tai neatsako. Negali būti ir taip, kad darbuotojas užkraunamas darbais, o tam neturi jokių pilnų įgaliojimų;

3. Drausmė. Visose organizacijos grandyse, visuose lygiuose kiekvienas darbuotojas turi elgtis drausmingai; nedrausmingumas – netoleruotinas reiškinys, jį reikia šalinti gana griežtomis priemonėmis. Drausmė yra būtina sėkmingo verslo sąlyga, be jos jokia įmonė negali klestėti. Pagal galiojančius organizacijos ar įmonės ir jų darbuotojų susitarimus rodomi elgesio ir pagarbos ženklai, paklusnumas ir stropumas vadinama drausme, kuri privalu tiek aukščiausios, tiek žemiausios grandies darbuotojams. Geriausias būdas ją įtvirtinti ir palaikyti yra:

- ❖ *geri visų lygių vadovai;*
- ❖ *kiek įmanoma aiškesni ir teisingesni susitarimai;*
- ❖ *teisingai taikomos baudmės;*

4. Komandų vienovė (nurodymų vieningumas). Įsakymus, nurodymus darbuotojas turi gauti tik iš vieno viršininko, vienvaldiškumas – būtina normalaus administravimo sąlyga, padedant išvengti dviprasmybių. Ši taisyklė vis dar iki šiol egzistuoja netgi kai praktikuojamas komandinis darbas ir matricinė struktūra, kurioje numatomas pavaldumas daugiau negu vienam vadovui. Jei darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus keliems vadovams, nurodymų prieštaravimai, neaiškumai dėl valdžios neišvengiami;

5. Vadovavimo vieningumas. Įvairių įmonės hierarchinių lygių administratoriai privalo derinti savo sprendimus ir veiksmus, privalo būti vieningi, administruodami pavaldinius. Ši sąlyga būtina siekiant veiksmų vienovės, koordinuojant stiprias šalis ir telkiant pastangas;

6. Bendri įmonės interesai svarbiau už asmeninius interesus. Jei asmeniniai interesai nesutampa su įmonės interesais, pirmieji arba priderinami prie pastarųjų, arba darbuotojas turi išeiti iš organizacijos. Būdai, atskirti šiuos interesus, yra:

- ❖ *tvirtumas ir geras vadovų pavyzdys;*
- ❖ *kuo teisingesni susitarimai;*
- ❖ *griežta priežiūra;*

7. *Atlyginimas.* Už darbą turi būti atlyginta pagal jo rezultatus ir indėlį į bendrus įmonės pasiekimus. Už atliktą darbą turi būti teisingai atlyginta ir darbdaviams, ir darbuotojams;

8. *Centralizavimas.* Būtina griežtai apibrėžti, kuriuos administravimo darbus gali atlikti aukščiausieji vadovai, kuriuos – kitos administracijų grandys. Pagrindinis siektinas tikslas – kuo geriau išnaudoti visus personalo sugebėjimus;

9. *Valdžios linija (hierarchinė seka)* – turi būti nustatytas aiškus žemesnių valdymo lygių pavaldumas aukštesniems, tokia linija nuo direktoriaus iki žemutinės grandies turi būti visiems žinoma;

10. *Tvarka.* Gero vadovavimo organizacijai sąlyga – tvarka. Kiekviena darbo vieta, kiekviena patalpa turi būti tvarkinga, tvarka turi būti kiekvieno darbuotojo būtinai išsiugdyta savybė. Nesilaikant standartų, nuoseklių veiksmų, taisyklių, darbas tampa beprasmis ir įmonė negali klestėti;

11. *Lygybė (nešališkumas).* Analogiškas pareigas užimantys darbuotojai veiklos prasme turi būti visiškai lygūs, negali būti favoritų ir autsaiderių. Vadovui labai svarbu atkreipti dėmesį į nešališkumo ir lygybės troškimą, tai įdiegti visuose hierarchijos lygiuose;

12. *Pareigybių pastovumas.* Įmonėje ar organizacijoje nustatytų pareigybių sąrašas privalo būti pastovus gana ilgą laikotarpį, negalima kaitalioti pareigybių pavadinimų ir jų veiklos turinio kokias nors konjunktūriniais ar kitais sumetimais. Personalo nestabilumas yra blogos įmonės padėties priežastis ir padarinys;

13. *Iniciatyva.* Kiekvienas darbuotojas privalo būti aktyvus, reikšti savo nuomonę, siūlyti veiklos gerinimo būdus; iniciatyva turi būti skatinama, o ne slopinama. Vadovas, leidžiantis savo darbuotojams imtis iniciatyvos, yra daug pranašesnis už tuos, kurie nemoka to daryti;

14. *Korporacijos dvasia.* Įmonėje turi vyrauti vieninga veiklos tikslų samprata, pasididžiavimas savo įmone, bendri interesai turi būti suderinti su asmeniniais, galioti principas – „visi už vieng, vienas už visus“. Įmonė turi didelę galią jei yra personalo vienybė, jis neskaidomas.

„Be principų esame tamsoje ir chaose; neturėdami patirties ir saiko mes taip pat sunkioje padėtyje netgi laikydamiesi geriausių principų. Principas yra švyturys, padedantis orientuotis, bet jis gali būti naudingas tik tiems, kurie jau žino kelią į uostą“ – teigia H. Fayolis (2005, p. 65).

Apibendrinant galima teigti, kad be vadybos nebūtų valdymo bei administravimo, o be šių procesų – veiklos. Valdymas, vadyba ir administravimas yra labai plati, sudėtinga ir daugialypė praktinės veiklos, mokslinio pažinimo, tyrimo ir studijų sritis. Tokia sritis kelia didžiulį susidomėjimą, nes joje kyla problemų gausa, galybė tobulinimo galimybių ir modernizavimo priemonių, kurios

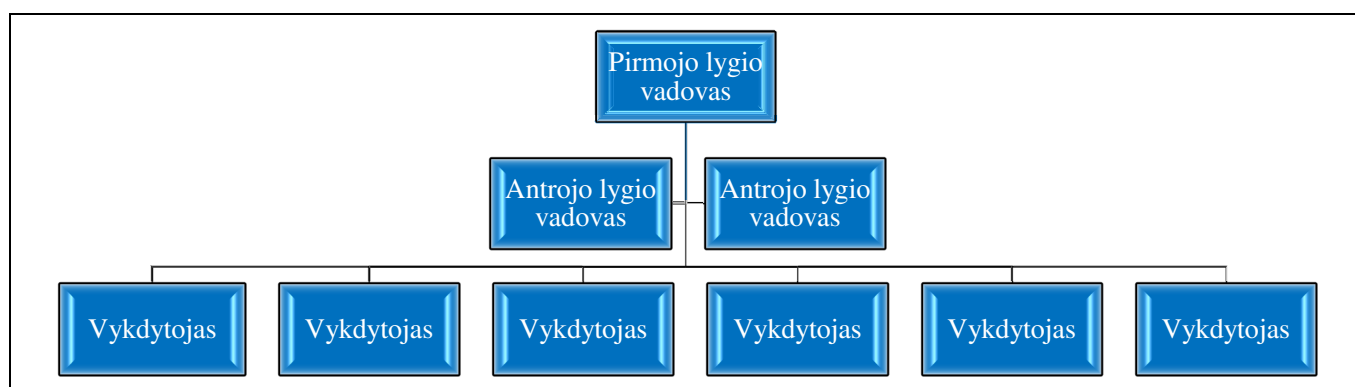
būtinai tinkamai reaguoti į šiuolaikinius iššūkius. Akivaizdu tai, kad visos trys sąvokos viena kitą papildo, viena su kita susikerta, arba viena kitą dengia“.

1.2. Įmonių ir organizacijų valdymo sistemos ir jų taikymo ypatumai

Organizacijos ar įmonės valdymas - tai žmonių, kurie dirba vadybinius darbus informacinė veikla, o jo tobulinimas – tai ne periodiniai ar vienkartiniai veiksmai, o nuolatinis, kasdienis procesas. Juos vykdydami vadybininkai reguliuoja kitų žmonių veiklą, kurie tiesiogiai dalyvauja visuose socialiniuose, ekonominiuose bei gamybinuose procesuose. Valdymo realizavimui formuojasi specifinė organizacijos posistemė, kuri vadinama valdymo sistema (Ginevičius ir Sūdžius, 2008; Zakarevičius, Kvedaravičius ir Augustauskas, 2004). Kaip teigia Tervonenas, Haapasalo ir Pakkila (2011, p. 54), šiais laikais jau nebepakanka valdymo sistemas vystyti tik vidinėms organizacijos problemoms spręsti, reikia, kad valdymo sistemos būtų orientuotos į supančią aplinką, atsižvelgti į klientus ir kitas didėjančias suinteresuotas grupes. Jų manymu, sėkmingos organizacijos ar įmonės yra tos, kuriose puiki verslo vadyba su kokybišku valdymo modeliu.

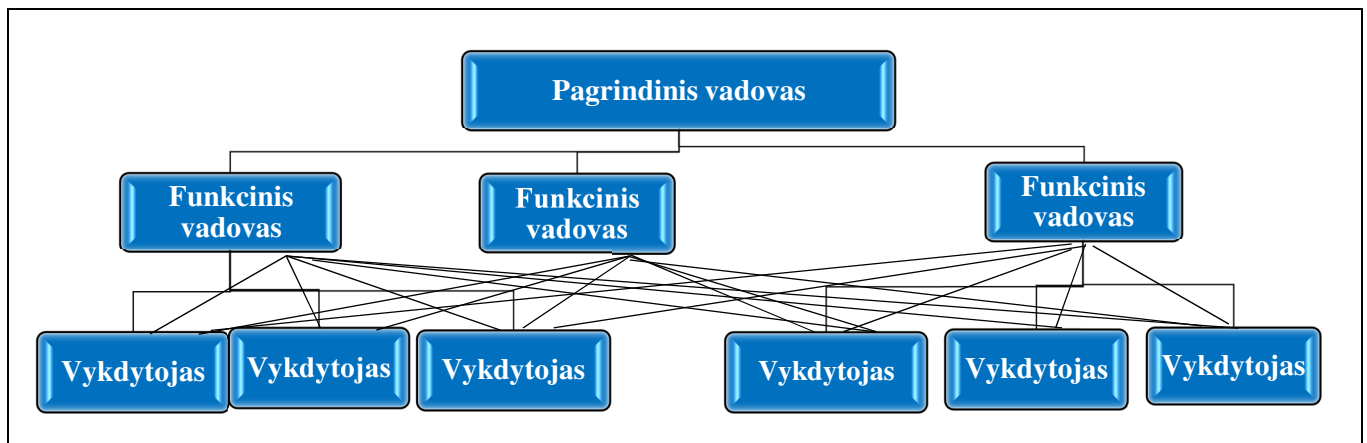
Svarbūs ir valdymo sistemų struktūrų tipai (Zakarevičius, 2002, p. 114):

- ❖ *linijinė (kiekvienai posistemėi vadovauja vienas vadovas, atliekantis visas valdymo funkcijas, valdymas vyksta vena linija). Plusai - visi valdomi elementai gauna vienodus nurodymus ir visi pavaldiniai atskaitingi vienam vadovui; minusai - vadovai turi būti kompetentingi visose veiklos srityse (žr. 5 pav.);*



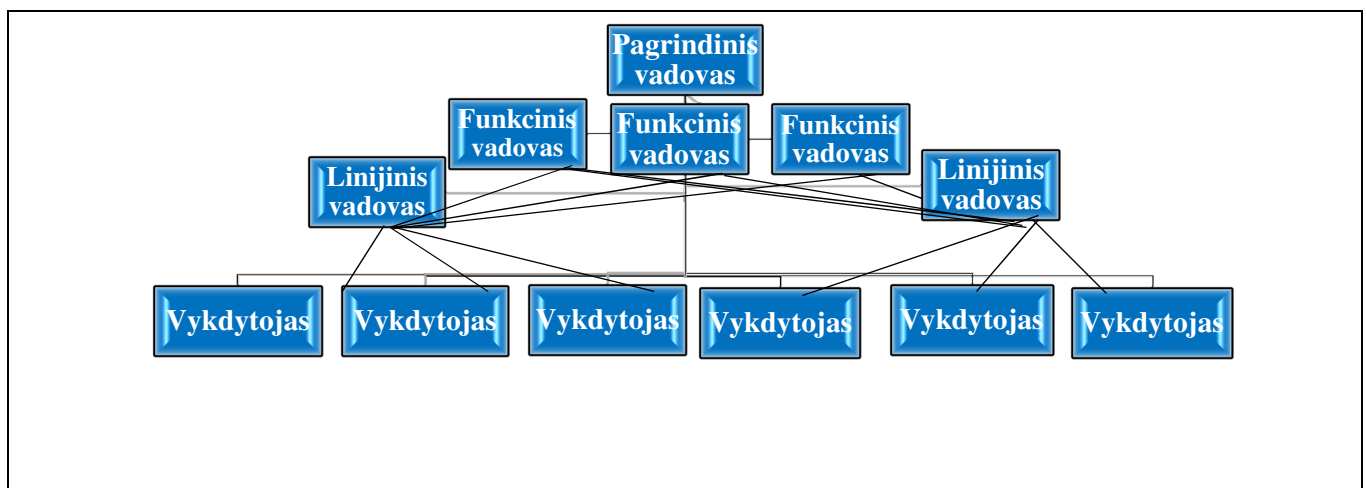
5 pav. Linijinė valdymo struktūra (Zakarevičius, 2002, p. 114)

- ❖ *funkcinė valdymo struktūra (viduriniųjų vadovų sluoksnį sudaro funkciniai vadovai, kurie pavaldiniams nurodymus duoda tik pagal savo kompetencijos sritis). Plusai - funkciniai vadovų sprendimai ruošiami labai kokybiškai, minusai - vykdytojai gauna per daug įvairių nurodymų iš kelių vadovų (žr. 6 pav.);*



6 pav. Funkcinė valdymo struktūra (Zakarevičius, 2002, p. 115)

- ❖ *linijinė - funkcinė struktūra (funkciniai vadovai vadovauja tik pagrindinio vadovo sprendimų rengime. Valdymas vyksta per linijinius vadovus, o funkciniai vadovai turi teisę tik jiems patarti, kaip įgyvendinti pagrindinio vadovo sprendimus. Taikoma beveik visose šiuolaikinėse įmonėse) (žr. 7 pav.). Plusai - turi linijinio ir funkcinio valdymo privalumus ir beveik nebeturi jiems būdingų trūkumų.*



7 pav. Linijinė – funkcinė valdymo struktūra (Zakarevičius, 2002, p. 116)

Valdymo sistemos, „tai tarpusavyje susijusių priemonių, reikalingų valdymo strategijai parengti ir įgyvendinti, visuma“ (Ginevičius, Sūdžius, 2008). Valdymo proceso organizavimo požiūriu jos būna:

- ❖ *programinės, tai kai valdymas vyksta pagal iš anksto sudarytą programą. Programos yra visada tobulinamos, jei gaunami nukrypimai;*

- ❖ *adaptyvinės. Tai galima apibūdinti kaip tokią sistemą, kurioje keičiantis situacijai, keičiasi ir programa;*
- ❖ *mišrios. Valdymas vyksta pagal programą, o programa į pokyčius reaguoja adaptyviai.*

Kadangi vadybos tikslas yra atlikti tam tikrus darbus (numatytus planus), tai tam reikalingas geras sprendimas pasirenkant valdymo sistemą. Ją reikia rinktis ne tokią, kuri pagrįsta teorija ir tyrimais, o tokią, kuri įgyvendinta tampa aktyvi, duoda apčiuopiamus rezultatus.

Lukaševičius ir Martinkus (2001) teigia, kad vienas asmuo, įmonėje ar organizacijoje, „negali kokybiškai atlikti visų valdymo funkcijų ir yra priverstas samdyti konsultantus, atskirų sričių specialistus, administracinį personalą“. Pasak Stonerio ir kiti (2000), darbą pasidalijus užduotys supaprastinamos. Tačiau pagrindinis ir svarbiausias yra vadovas, nuo kurio priklauso sėkmingas valdymas. Valdymo pobūdis lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę (Šimanskienė ir Seilius, 2009). Vadovas derina pavaldinių veiklą, stebi, kad ji būtų tinkamai ir laiku atlikta. Kaip teigia Butkus (1996, p. 99), „jei vadovas nori didinti savo veiklos efektyvumą, tai turi siekti, kad būtų kuriamos reagavimo į nenumatytas situacijas procedūros: paskirstomos pareigos ir atsakomybė, suteikiami įgaliojimai, instruktavimas“. „Vadybinis darbas turi tapti profesija, organizacijoms turi vadovauti vadovai – profesionalai“ - mano Zakarevičius (2002, p. 57).

Vykdamas vadovavimo funkciją svarbią reikšmę turi vadovavimo stilius (Bakanauskas ir kt., 2011). Yra pagrindiniai trys R. Likerto vadovavimo stiliaus modeliai, kurie grindžiami prielaida, kad kiekvienam vadovui rūpi rezultatai ir tarpusavio santykiai (Šimanskienė, Seilius, 2009):

- ❖ autoritarinis;
- ❖ demokratinis;
- ❖ liberalusis.

Plačiausiai paplitusios yra ir trys valdymo koncepcijos (Lekavičienė, Šešeika, Krapikienė, n.d.):

- ❖ *valdymas pagal išimties principą – Management by exception. Tokia koncepcija remiasi atsakomybės delegavimu: kiekvienas darbuotojas atlieka darbus, kurie jam paskirti pagal nustatytas pareigybes, savarankiškai ir atsakingai, laikydamasis taisyklių. Jei nukrypstama nuo kiekybinių tikslų, susidaro išimtinė situacija, kai įsikiša vadovas. Tokioje sistemoje vadovas nedalyvauja rutiniuose darbuose, o sprendžia aukštesnio lygio užduotis;*
- ❖ *valdymas, kuris paremtas atsakomybės delegavimo principu – Management by delegation. Tokioje valdymo sistemoje delegavimas vyksta iš viršaus į apačią: tiek vadovai, tiek darbuotojai identifikuoja save su pavestais uždaviniais. Tokia koncepcija juos motyvuoja;*

- ❖ *tikslinis valdymas – Management by objektyves. Tokia sistema paremta tikslų hierarchizavimu, taikomų sprendimo metodų atlikimu ir vadovaujasi principais: 1) orientavimasis į tikslus, 2) tikslai kaskart tikslinami, 3) įtraukiami darbuotojai formuojant tikslus, 4) darbas nuolat vertinamas, analizuojama. Tikslinio valdymo sistema yra uždara valdymo sistema, kuri apima visas valdymo funkcijas (p. 15).*

Renkanti valdymo sistemą dar yra labai svarbu atlikti valdymo tyrimą. Dažniausiai tiriamos penkios valdymo funkcijos :

- ❖ *rinkodara;*
- ❖ *finansai;*
- ❖ *gamyba;*
- ❖ *darbuotojai;*
- ❖ *įmonės įvaizdis.*

Tyrinėjant jų esmę ir turinį, įrodyta, kad valdymo sistema integruotai vykdo dvejopo pobūdžio funkcijas (Zakarevičius, 2002, p. 112):

- ❖ *atskirų organizacijos procesų valdymo funkcijas (išvestinės valdymo sistemos tikslų realizavimo funkcijos, parodančios, kokią veiklą turi atlikti ši sistema, kad būtų įgyvendinti jos tikslai);*
- ❖ *bendrąsias valdymo ciklo funkcijas (tiesiogiai siejasi su sprendimų klausimais).*

„Jei organizacija nori sėkmingai veikti, ji privalo susiformuoti uždavinius, kuriuos įgyvendindama sieks numatomų rezultatų. O jei nežinai, ką nori pasiekti, veikla yra beprasme“ (Zakarevičius, 2002, p. 27).

1.2.1. Įvairiose pasaulio šalyse naudojamos valdymo sistemos

Norint atpažinti reikiamų pokyčių organizacijoje būtinybę bei sėkmingai juos vykdyti, tai **Adizės** pokyčių metodologija labiausiai tam tinka. Jau kone 40 metų ši metodologija sėkmingai taikoma Šiaurės ir Pietų Amerikoje, bei Europoje. Adizės sistemą, patentuotą ir struktūrizuotą, įkūrė Dr. Ichak Adizes 1975 metais, kad palengvintų įmonių darbą, t. y. apimtų organizacinių pokyčių diegimo spartą. Volckmann (2012, p. 1) sako, „kad Adizės tikslas yra imtis paprastų žmonių ir padaryti juos efektyvių sprendimų priėmėjais“.

Įkūrėjas nuo pat metodologijos realizavimo laikosi principo, kad visos organizacijos yra gyvi organizmai, turintys savo gyvenimo ciklą, elgesio modeliai demonstruojami tiek jiems augant, tiek senstant („Adizes“, n.d.). Kiekvienu etapu organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie vėliau

įtakoja tolesnę organizacijos veiklą. Pasekmėje matomas akivaizdus sprendimų tinkamumas. Anot I. Adizės, organizacijos gyvavimo ciklas apima viena kitą keičiančių 10 stadijų: ikivedybinė stadija, kūdikystė, stadija pirmyn, paauglystė, klestėjimo stadija, stabilumas, aristokratija, ankstyvoji biurokratija, biurokratija ir mirtis. Vadinasi, norint išanalizuoti ir išspręsti problemas, kurios atsirado įmonėje, pirma reikia nustatyti organizacijos vietą (stadiją) gyvavimo cikle. Toks būdas leidžia aptikti ir atskirti tai stadijai būdingas / lemtingas problemas („Adizes“, n.d.).

Adizės sistema organizacijoje įgyvendinama etapais, kurių yra 11 (1. Sinerginė organizacijos diagnozė. 2. Komandos formavimas. 3. Pokyčių valdymo sistemos diegimas. 4. Vizija / misija / vertybės. 5. Strateginė pertvarka. 6. Atskaitomybė. 7. Adizės technologijos perdavimas. 8. Didžiausio našumo įvedimas. 9. Strateginis išteklių paskirstymas. 10. Sisteminės kibernetinės struktūros įvedimas. 11. Sąveikaujančios premijų sistemos įvedimas). Jie paspartina plėtros procesą pereinant iš vieno gyvenimo ciklo etapo į kitą. Tokie žingsniai priveda prie organizacijos klestėjimo laikotarpio.

Kita paplitusi valdymo sistema - įmonės resursų planavimas - **ERP** sistema (Enterprise resource planning). Lietuviškas atitikmuo būtų VVS (Verslo valdymo sistema). ERP sparčiai plinta daugelyje Europos valstybių, o jos pagrindas - visų įmonės ir organizacijos grupių bei padalinių integravimas į vieną kompiuterinę sistemą, aptarnaujančią visas grupes bei padalinius (Mate, Karpati, 2015). Tokia sistema dar vadinama „Back Office“.

ERP pakeičia visas senas kompiuterines sistemas ir apima finansų, darbų planavimo bei sandėlio, žmogiškųjų išteklių valdymą. Tai programa, kuri integruoja visų veiksmų valdymą į vieną sistemą, o tai yra labai patogiu. Turėdami visą informaciją apie įmonėje vykstančius pasikeitimus galima lengviau ir produktyviau valdyti informaciją („100sports“, n.d.).

ERP valdymo sistema apima planavimo, gamybos, marketingo, paskirstymo, planavimo, pardavimų, apskaitos, projektų vadybos, finansų, žmogiškųjų išteklių vadybos, įrengimų vadybos, transporto, e-verslo, paslaugų ir aptarnavimo modulius. Tokia sistema – tai viena duomenų bazė, sąsaja, kuri jungia visą organizaciją („Mediapro“, n.d.). Kaip ir visos valdymo sistemos turi ne tik privalumų, bet ir trūkumų (žr. 2 priedą).

Yra dar kitų informacinių valdymo sistemų, kurios dažnai integruojamos su ERP: CRM sistema (santykių su klientais valdymas), SCM (visos teikimo grandinės valdymas) ir BL (analizei bei kontrolei) sistemos.

Dar viena populiari įmonių valdymo sistema – **Balanced scorecard** (subalansuotų rodiklių) sistema („Kvalitetas“, n.d.). Ši sistema yra įmonės strateginis planas planavimo etape. Toks planas pagrindžia idėją atsižvelgiant į visas permainas: strateginiai tikslai, rodikliai, veiksmų planai tikslams pasiekti.

Balanced scorecard buvo įdiegtas 1992 metais, kai Robert S. Ir David P., atlikę tyrimą dvylikoje organizacijų, pastebėjo, kad nėra sistemos, kuri duoda vadovams greitą ir visapusišką verslo vertinimą.

Subalansuotų rodiklių sistema yra populiari tuo, kad kasdienius darbuotojų veiksmus suderina su strateginiais planais, organizacijų valdymas remiasi ne vien ekonominiais bei finansiniais rodikliais. Rodikliai suskirstomi į 4 grupes, kurios ir parodo, kodėl sistema turi tokį pavadinimą:

- ❖ finansinių rodiklių grupė;
- ❖ klientų rodiklių grupė;
- ❖ procesų gerinimo rodiklių grupė;
- ❖ žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklių grupė.

Šios keturios grupės turi būti susijusios priežasties – pasekmės ryšiais („Kvalitetas“, n.d.).

„Balanced scorecard“ sistemos uždavinys – paversti strateginius planus į tikslų ir operatyvinių veiksmų sistemą. Ją gali įsodiegti visų tipų organizacijos, kurios siekia įvertinti strategiją, konkrečių projektų vykdymo tikslumą, identifikuoti suinteresuotų šalių poreikius, optimizuoti vidinius procesus, panaikinti atotrūkį tarp strateginių planų ir kasdienės veiklos.

1.2.2. Plačiai naudojamos valdymo sistemos Lietuvoje

Šiuo metu Lietuvos įmonėse, organizacijose labai sparčiai vystoma ir standartizuojama **LEAN** veiklos valdymo sistema („išspauskite iš gamybos daugiau“). Ši metodika kildinama nuo Taiichi Ohno iš Toyota ir Shigeo Shingo 1940-1950 metais sukūrė sistemą, kuri vėliau buvo žinoma kaip Toyota Production System, šiandien ji dar vadinama Toyota Manufacturing (Grigaitytė, 2015).

Ši sistema sutinkama pažangiose gamybos, paslaugų, viešojo sektoriaus ar sveikatos priežiūros organizacijose. LEAN sistemos tikslas – užtikrinti nuolatinį tobulėjimą ir didinti savo konkurencinį pranašumą naudojant kuo mažiau resursų („Lean“, n.d.).

LEAN sistema išskiria du pagrindinius elementus, kurie didina efektyvumą:

- ❖ organizacijos kultūrą;
- ❖ įrankius.

Kultūriniu požiūriu įmonė ar organizacija turi suprasti tobulėjimo galimybes, drąsiai jų siekti, nebijoti problemų ir apie jas kalbėti. Didžiausias ir svarbiausias šio metodo principas yra bendradarbiavimas, dalijimasis patirtimi įmonės viduje ir už jos ribų. Todėl, bendromis jėgomis,

darbuotojai gali rasti efektyviausius sprendimus, standartizuoti tam tikrus procesus. O tada darbus lengviau įgyvendinti, suplanuoti. Visa tai atlikus sumažėja nereikalingų procesų, kurie didina gaminio kainą (Grigaitytė, 2015).

LEAN metodas remiasi principu, kad bet kokiame darbe yra padaroma vertės nekuriančių žingsnių, kurie vadinasi „šiukšlėmis“ ir kurias būtina pašalinti. Išskirtini septyni organizacijose egzistuojantys „šiukšlių“ tipai:

- ❖ taisymas / koregavimas;
- ❖ produkcijos perteklius;
- ❖ nereikalingas darbas;
- ❖ nereikalingas daiktų judėjimas;
- ❖ nereikalingas žmonių ir įrangos judėjimas;
- ❖ nereikalingas inventorių;
- ❖ laukimas / prastovos.

Organizacija, pasirinkusi šią sistemą, tikrai pasieks tokių rezultatų:

- ❖ sumažės įmonės savikaina (tiek plačiaja, tiek siaurąja prasme);
- ❖ bus užtikrintas tolygus procesų veikimas ir mažinamas užsakymo vykdymo laikas;
- ❖ sumažinta reguliavimo nesilaikymo rizika;
- ❖ pagalba sekti kliento reikalavimu proceso etapuose;
- ❖ užtikrinama veiklos kokybė;
- ❖ užtikrinama darbuotojų moralė ir atsakomybė;
- ❖ remiamasi duomenų analize ir ekonominio efekto skaičiavimu.

Kita pažangi sistema, kuri Lietuvoje populiari - **TOC** (apribojimų teorija). Šios teorijos mintis yra, kad įmonės ar organizacijos veiklą paprastai trikdo keletas kliūčių, t. y. apribojimų, kuriuos pašalinus ir sutvarkius, veiklos rezultatyvumas žymiai pagerėja (Grigaitytė, 2015). Kitaip tariant – jei organizacijoje vienas iš gamybos procesų vyksta lėtai, tai visai nesvarbu, kokie stiprūs ir tobuli kiti gamybos procesai – visa gamyba dirba tokiu greičiu, koku dirba lėčiausia jos dalis („itSM“, n.d.).

Grigaitytė (2015) mano, kad šios sistemos tobulinimo procesas susiveda į penkis etapus, kurie turi būti taikomi šalinant organizacijos kliūtis bendrai, bet gali būti pritaikyti ir hierarchiškai (kiekvienas įmonės / organizacijos padalinys savo veiklą gali ir turi gerinti tokiais pat metodais):

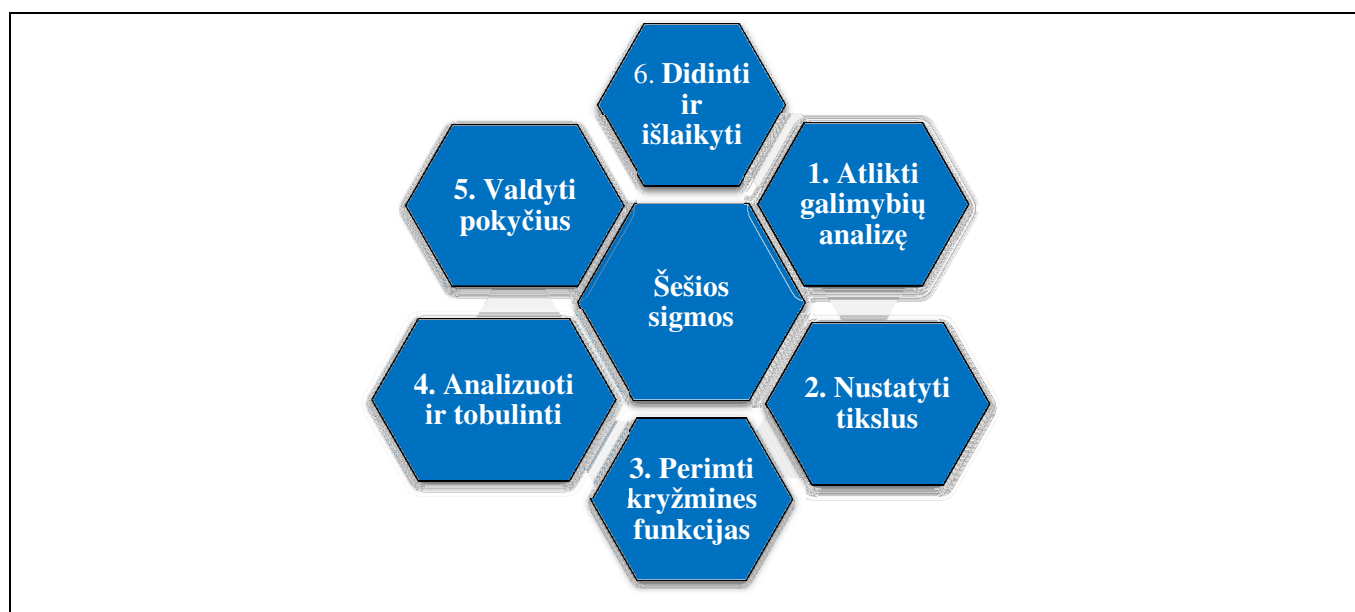
- ❖ identifikuoti apribojimą, kuris riboja tikslo pasiekimo galimybes;
- ❖ nuspręsti kaip išnaudoti arba pašalinti kliūtį;
- ❖ visus kitus procesus pakeisti taip, kad jie palaikytų sprendimą, suderinti su pokyčiu visos įmonės veiklą;

- ❖ padidinti pralaidumą;
- ❖ jei visi įvykdyti etapai davė rezultatą, grįžti į pirmąjį, nes pastovumas neturi tapti dar vienu apribojimu.

Apribojimas, tai tikrai ta problema, kuri trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus, ribojanti pralaidumą, o apribojimų teorija – „visuotinė teorija, kuri teigia, kad kiekviena sistema privalo turėti bent vieną apribojimą, o įmonės pagrindinis tikslas – uždirbti pinigus“ – teigia „itSM“ (n.d.).

Lietuvoje dar viena efektyvi valdymo sistema – **6 Sigma** metodologija, kuri gerina įmonės veiklos kokybę. Ši sistema buvo suskurta XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio viduryje, „Motorola“ kompanijoje, siekiant išspręsti kokybės problemas. 1995 metais Six Sigma susilaukė tarptautinio pripažinimo ir tapo viena iš populiariausių gamybos valdymo metodologijų („Laikas verslui“, n. d.).

„Čia svarbus lankstumas. Bet kuri vertinimo ir matavimo sistema negali būti sustabarėjusi konstrukcija, ji turi būti lanksti, kad žadintų žmogaus protą. Daug lengviau paveikti žmones, kai jie įsitraukia į procesą“ (Gupta, 2004, p. 18). Zakarevičius (2002, p. 49) pritaria ir mano, „kad darbuotojas geriau atlieka užduotis tada, kai jis dalyvavo šių užduočių formulavime, buvo sprendimo priėmimo dalyvis“.



8 pav. Šešių sigmų gerinimo metodika (Gupta, 2004, p. 229)

Šešios Sigmos – tai statistiniais metodais paremta procesų veikimo/darbo kokybės gerinimo metodologija. Šešių sigmų tikslas – kelti kompanijos pelningumą mažinant parametų susijusių su pelnu nepageidautinus svyravimus (t. y. nuokrypius nuo optimalios reikšmės). Gupta (2004, p. 11) šios sistemos tikslą apibrėžia „kaip sukurti priemones verslo maksimalioms galimybėms išmatuoti, tiek ir

atskleisti organizacines galimybes, kaip siekti šio maksimumo“. Šešių sigmų verslo sėkmei valdyti sistema orientuota į maksimaliai greitą ir efektyvų problemų sprendimą, įtraukiant ne tik vadovus, bet ir darbuotojus ir apima strategiją, numatančią, kaip palaikyti didžiausią pelningumą nesutrukdžius plėtrai (Gupta, 2004). Diegimo metu nustatomos silpniausios procesų vietos, apibrėžiami kontrolės mechanizmai, o tada gerinama organizacijos ar įmonės veikla (žr. 8 pav.).

Organizacija, įsidedusi Šešių Sigmų sistemą, tikrai išspręs problemą, kurios buvo neįmanoma išspręsti, pasieks finansinės naudos, pagerins darbuotojų darbo našumą. Gupta (2004, p. 11) pabrėžia, „kad įvaldžius šią sistemą organizacijoje bus pritrauktas lyderiavimas, valdymo ir inovacijų efektyvumo didinimas siekiant aukščiausio pelningumo ir augimo. Šių įmonių vadovai sistemą galės naudoti kaip instrumentą, kuris sudaro sąlygas nepaleisti iš akių pelno siekimo, į procesus įtraukti darbuotojus, o vadybininkai „iš pagrindų“ gerins darbą“.

Apibendrinus galima teigti, kad svarbiausias ir atsakingiausias vaidmuo organizacijoje atitenka vadovui, aukščiausios grandies atstovui. Nuo jo profesionalumo, greitos reakcijos ir pasirinktos valdymo sistemos priklauso visa įmonės veikla.

Adizės, ERP, LEAN ir tūkstančiams kitų valdymo sistemų, paplitusių visame pasaulyje, „pareiga“ - apimti visus procesus, vykstančius organizacijoje tam, kad įmonė turėtų apčiuopiamą naudą, gautų didesnę pelną. Valdymo sistemos padeda efektyviau organizuoti darbą žmonėms (optimizuoja verslo procesus), parodo veiklos trūkumus ir taupo laiką bei pinigus.

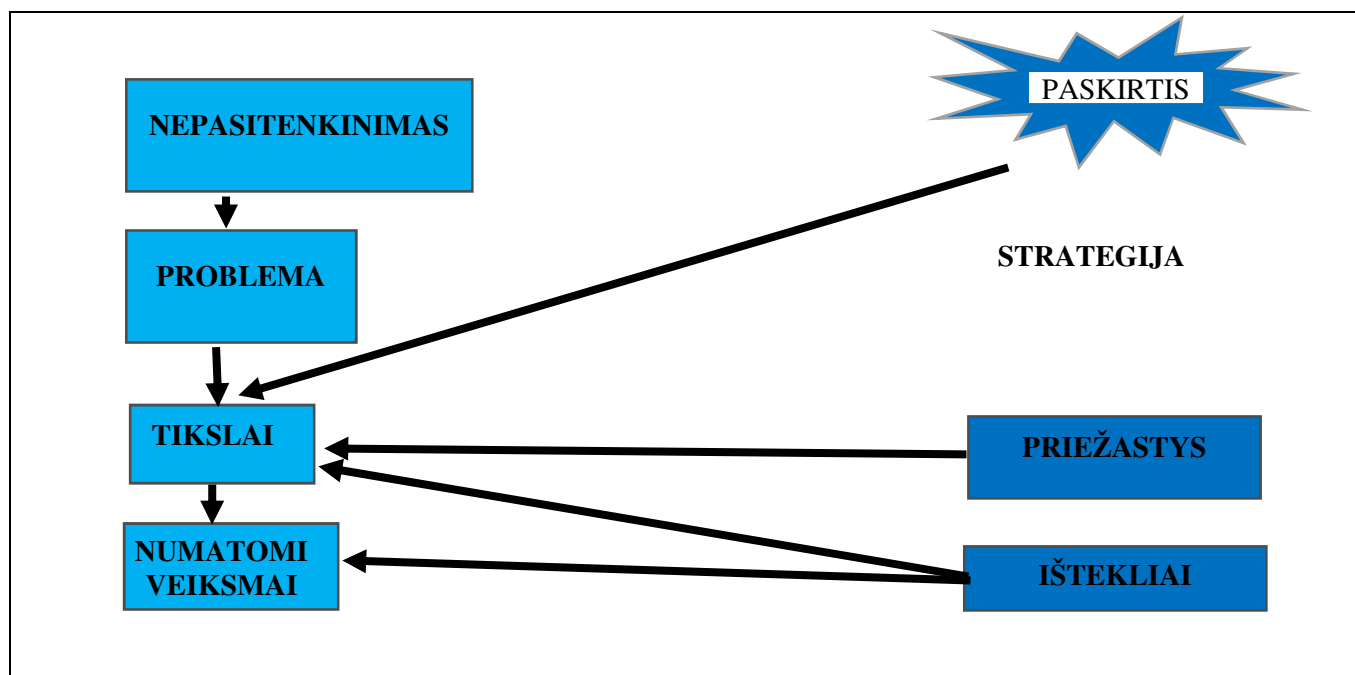
1.3. Valdymo problematika autoservisų veikloje

Diskienė ir Marčinskas (2007, p. 158) teigia, „kad organizacija efektyviai gali veikti tik tada, kai sugeba reaguoti į išorės ir vidaus aplinkos veiksnius“ (žr. 1 lent.). Nuo tinkamo šių veiksnių svarbos įvertinimo priklauso įmonės ar organizacijos galutiniai rezultatai.

1 lentelė. Išorės ir vidaus aplinkos elementų įtaka organizacijai (Diskienė ir Marčinskas, 2007, p. 158)

| Išorės aplinka | Vidaus aplinka |
|-----------------------------|----------------------|
| Klientai - 69,8 % | Darbuotojai – 61,7 % |
| Ekonominės sąlygos – 19,1 % | Tikslai – 28,6 % |
| Vyriausybė – 4,4 % | Technologija – 4,1 % |
| Politinės sąlygos – 3,1 % | Struktūra – 3,6 % |
| Žiniasklaida – 0,9 % | |

Kiekvieną organizaciją tokie veiksniai vienaip ar kitaip veikia, paliečia. Svarbu yra koks valdymas, kokios valdymo sistemos organizacijoje taikomos. Jei viskas laiku ir protingai vykdoma – organizacijos veikla efektyvi, valdymo problemų neiškyla. Butkus (1996, p. 55) mano, „kad visas problemas reikia spręsti tam tikru momentu, žinoti tuo momentu galiojančią strategiją. Labai aiškiai ir suprantamai jis parodo schemoje“ (žr. 9 pav).

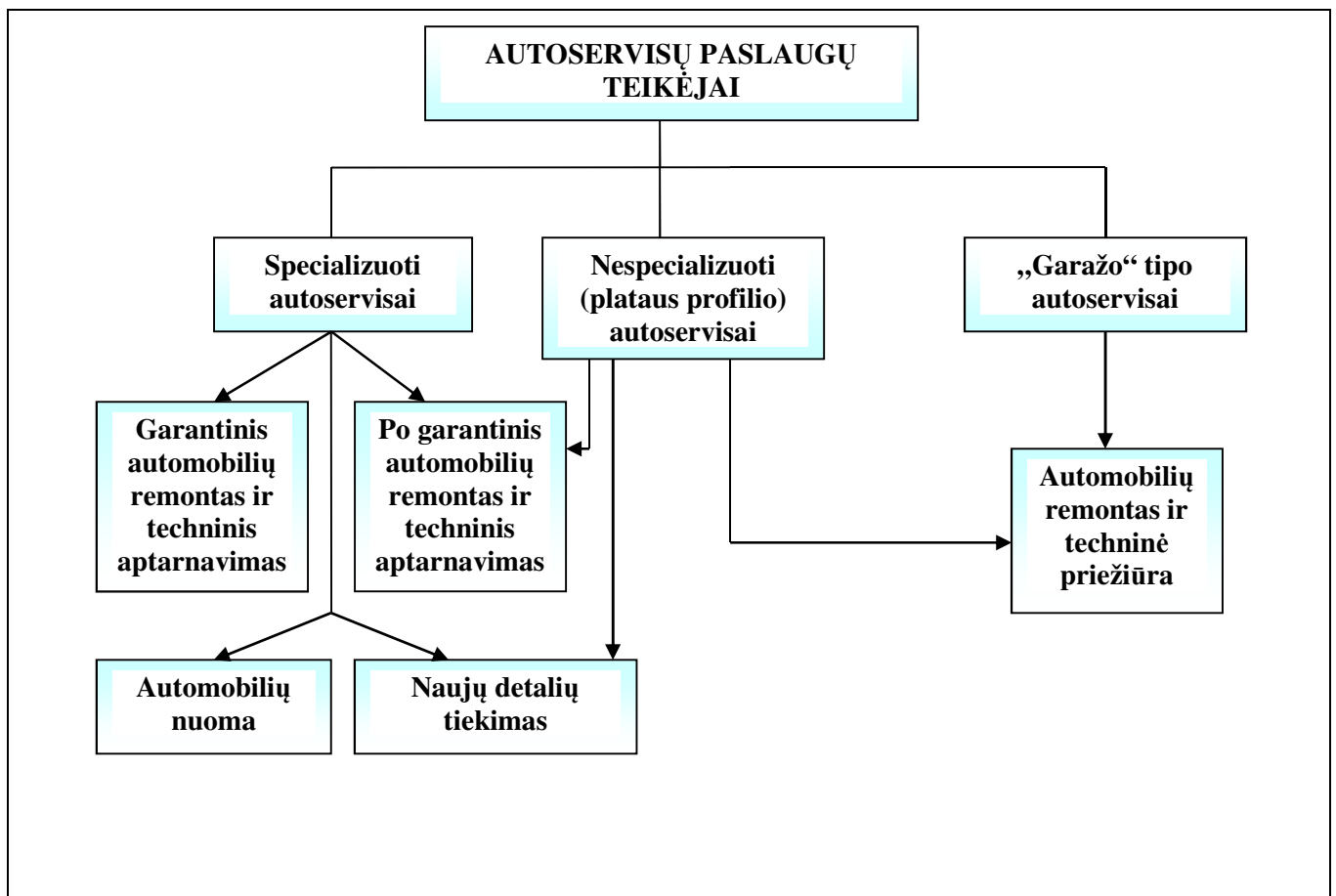


9 pav. Vadybos sprendimo rengimas (Butkus, 1996)

Šiuolaikinis gyvenimo tempas, nuolatinė laiko stoka pavertė automobilius neatsiejama mūsų gyvenimo dalimi. Neatsirastų nė vieno automobilio savininko, kuris būtų nepatyręs vienokių ar kitokių techninių nesklandumų ar gedimų. Pati pirma mintis, kuri ateina į galvą – autoservisas. Šio žodžio reikšmė terminų žodyne - apmokamas automobilių aptarnavimas (taisymas, dažymas, valymas, plovimas ir kt.). Remontuojant automobilį yra šalinami gedimai, t. y. atkuriamas automobilio darbingumas.

Autoservisai būna bendrosios paskirties (aptarnaujamos įvairios transporto mašinos) ir specializuoti (paslaugos teikiamos tam tikrų markių ir firmų automobiliams) (žr. 10 pav.). Jį renkames pagal draugų rekomendacijas, patirtį ar kainos ir kokybės santykį. Renkamės dar ir pagal iškilusią problemą, nes, toli gražu, ne visi autoservisai gali teikti visas paslaugas: vieni stiprūs ir specializuojasi

tik į variklių gedimus, važiuoklės remontus, kiti dirba tik su dujų įrangos montavimu, elektros instaliacijos remontu, tretį profesionalūs stiklų servise, kėbulo remonte. Visi jie nori pritraukti kuo daugiau klientų, įgyti rekomendacijas, uždirbti pelną. To siekia įvairiais būdais, savom strategijom ir valdymo metodais. Pasak UAB „Melgos servisas“ direktoriaus Ž. Žukausko (Autoplius.lt, 2014), žmogus renkasi arba rinkoje žinomą ir patikimą autoservisą, nes tikisi kokybiškos paslaugos, arba žemiausią pasiūlytą kainą, kai šiuo atveju – rizikuojama. Delfi.lt (2013) skelbė apklausą, kurią atliko Autogidas.lt. Jos metu 70 proc. apklaustųjų paslaugos vartotojų teigia, kad sugedus automobiliui remontuoja patys arba veža į draugo ar pažystamo garažą, ketvirtadalis kreipiasi į jau išbandytą autoservisą, likusieji važiuoja į garantinį arba patogiausią pagal vietą. Dalis vairuotojų vis dar ieško tinkamo autoserviso, nes iki šiol išbandytų paslaugomis liko nepatenkinti.



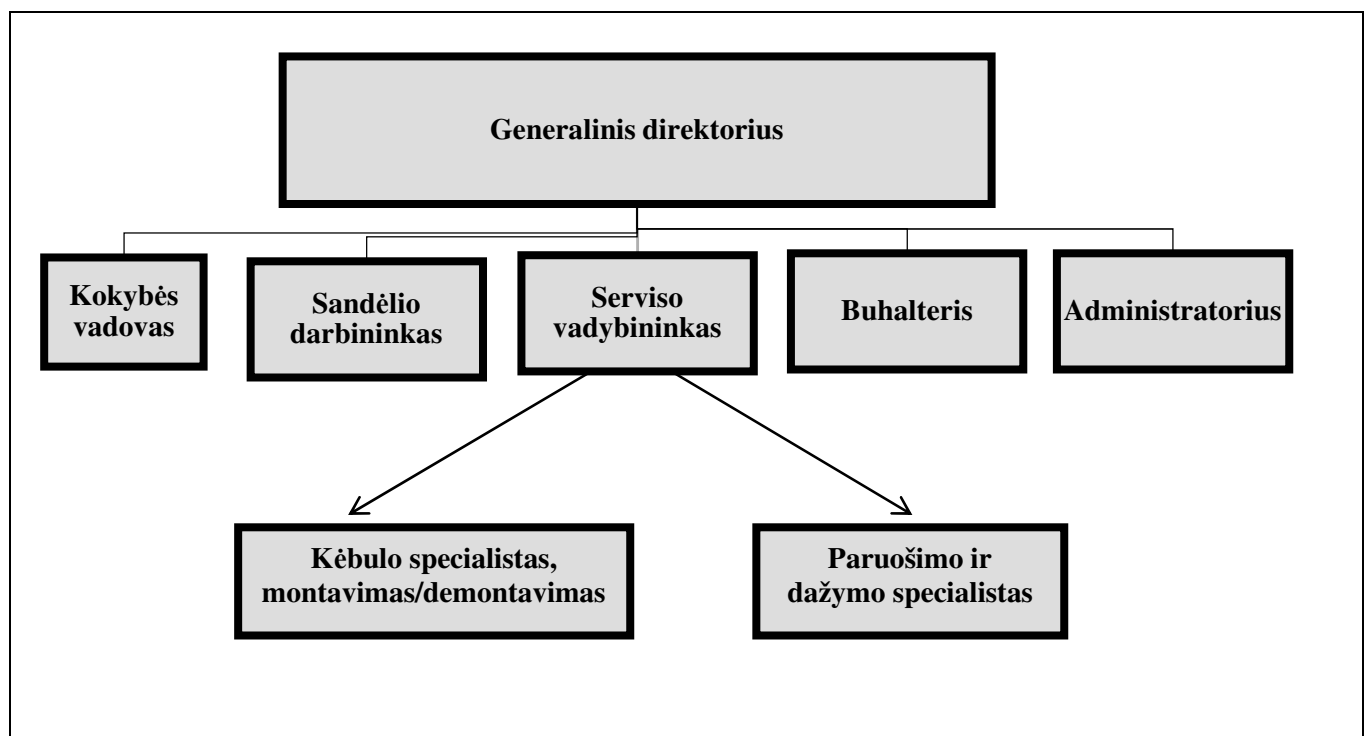
10 pav. Autoservisų paslaugų tiekėjai Lietuvoje

1.3.1. Autoservisų veikla įvairiose pasaulio šalyse

Pasaulyje yra begalė įvairių autoservisų, kurie, tenkindami klientų reikalavimus teikia įvairias paslaugas, dirba su profesionalia technika, samdo kvalifikuotus specialistus. Pvz.: vienas iš populiarių autoservisų tinklų Anglijoje „Nationwide Service Repair Network“ atlieka remontus nuo pradžios iki pabaigos (visos remonto paslaugos po vienu stogu) už minimalų atlygį ir pilnai atsako už suteiktas paslaugas. Nė vienas darbas čia neatliekamas be kliento sutikimo („Nationwide Service Repair Network“, n.d.).

Singapūre autoservisų tinklas „Riverview auto services“ žymus tuo, kad vadovaujasi „vieno langelio“ aptarnavimo sistema ir nuolat investuoja į naujas automobilių diagnostikos įrangas, darbuotojų mokymus („Riverview auto services“, n.d.).

Kad ir koks išskirtinis būtų paslaugų paketas - valdymo sistemos, struktūros nesiskiria nuo mūsų, Lietuvos, organizacijų (žr. 11 pav.). „RC Top Car“ yra garsi kompanija Italijoje, kuri darbams samdo technikus ekspertus, jaunus darbuotojus, užtikrinant tinkamą pusiausvyrą kiekvienos darbo komandos viduje („RC Top Car“, n.d.).



11 pav. „RC Top Car“ organizacinė struktūra („RC Top Car“, n.d.)

Ši italų organizacija užsiima tokiomis paslaugomis:

- ❖ paruošimas naujų automobilių prieš atiduodant klientui. Autoserviso darbuotojų manymu, tai pati ilgiausia ir reikalingiausia paslauga. Todėl „RC Top Car“ investuoja dideles sumas į personalo mokymus, kad klientas būtų garantuotas paslaugų kokybe;

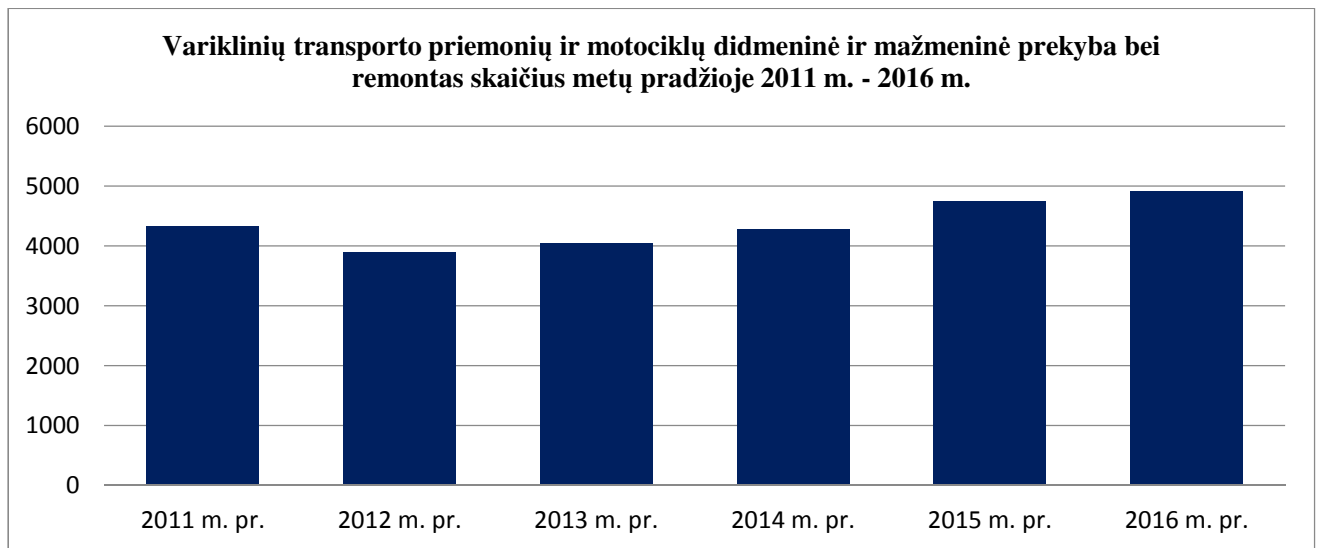
- ❖ automobilių remontas po nelaimingų atsitikimų. Suteikiama greita automobilio techninė priežiūra taupant kliento laiką ir pinigus;
- ❖ padangos. Kruopščiai patikrina padangų stovį ir nusidėvėjimą. Keičia padangas pagal sezoną;
- ❖ automobilių plovimas ir vidaus priežiūra. Sutvarko panelės pažeidimus, sėdynes pagal kliento pageidavimą. Trumpai tariant- renovuoja interjerą;
- ❖ krušos pažeidimų remontas. Teikia pigias, greitas paslaugas kliento ir draudimo kompanijos naudai.

H. S. Schneideris (2012) atliko slapto pirkėjo eksperimentą Kanados autoservisuose. 2003 metais buvo aplankyti servिसai tam, kad nustatyti problemas, kurios iškyla šalies autoservisų veikloje. Pasirinkta buvo 23 autoservisų tinklai, 23 frančizės, 4 nepriklausomi servिसai ir 1 automobilių dileris. Tyrėjas, kaip paprastas klientas, lankėsi servisuose su tuo pačiu, tiksliai žinomu, automobilio gedimu. Visur pranešdavo, kad automobilis nesenai pirktas ir reikia patikrinti. Pirmiausiai paaiškėjo tikrinimo problema – prasta diagnozės kokybė, nes mechanikai buvo kartu ir ekspertai, kuriems suteikta visiška veiklos laisvė (diagnozavo gedimus, kurių net nebuvo). Nebuvo jokios kontrolės. Iš visų aplankytų servिसų – 87 % paslaugų kokybė labai žema, net 61% atliko visai nereikalingus darbus, už kuriuos paėmė nemažus pinigus. Taip pat skyrėsi ir gedimų diagnostavimo kainos tarp vienkartinio ir norinčio tapti pastoviu klientu. Buvo servिसas, kur pateikė paslaugos kainą vienkartiniam klientui net \$17,33 didesne, nei norinčiam tapti nuolatinu klientu.

Gerokai išaugusi kaina ir įvairūs papildomi darbai buvo lyg nerašyta servिसų taisyklė ir Lietuvoje (Steponienė, 2016). Tačiau šią problemą išsprendė Valstybės kelių transporto inspekcija, įvedusi naują tvarką: atvykus į servिसą prieš bet kokį remontą turi būti užpildoma užsakymo paraiška, kurioje suderinti remonto darbai, kaina ir terminai. Tai padės vairuotojams aiškiau suprasti, ko jie gali reikalauti iš servिसo, o servिसai turėtų atsakingiau dirbti savo darbą.

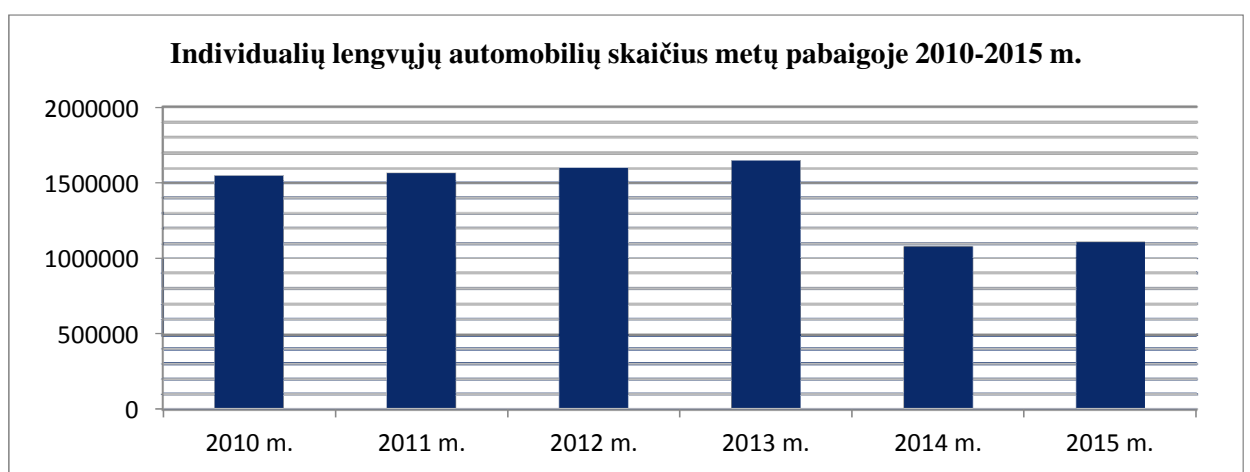
1.3.2. Lietuvos autoservिसų valdymas ir jo problematika

Lietuvoje automobilių rinką galime skirstyti į naujų ir naudotų automobilių rinką. Auto-verslą šioje šalyje galima drąsiai vadinti „nacionaliniu“ verslu. Kaip teigia A. Mačiukas (2016), „2015 metais sausio 1 d. statistinis automobilių remontu ir aptarnavimu užsiimančių veiklos vienetų skaičius buvo 4520, iš jų - 1819 autoservिसų (žr. 14 pav.). Likusieji 2701 - vykdytys savarankišką automobilių remonto ir aptarnavimo individualią veiklą pagal pažymą“. Pagal Statistikos departamentą, Lietuvoje automobilių pardavimu ir remontu užsiimančių įmonių skaičius didėja: 2011 metų pradžioje buvo 4327 vnt. veikiančių tokių ūkio subjektų, o 2016 metų pr. - 4918 vnt. (žr. 12 pav.)



12 pav. Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas (sudaryta pagal Oficialiosios statistikos portalą, 2016)

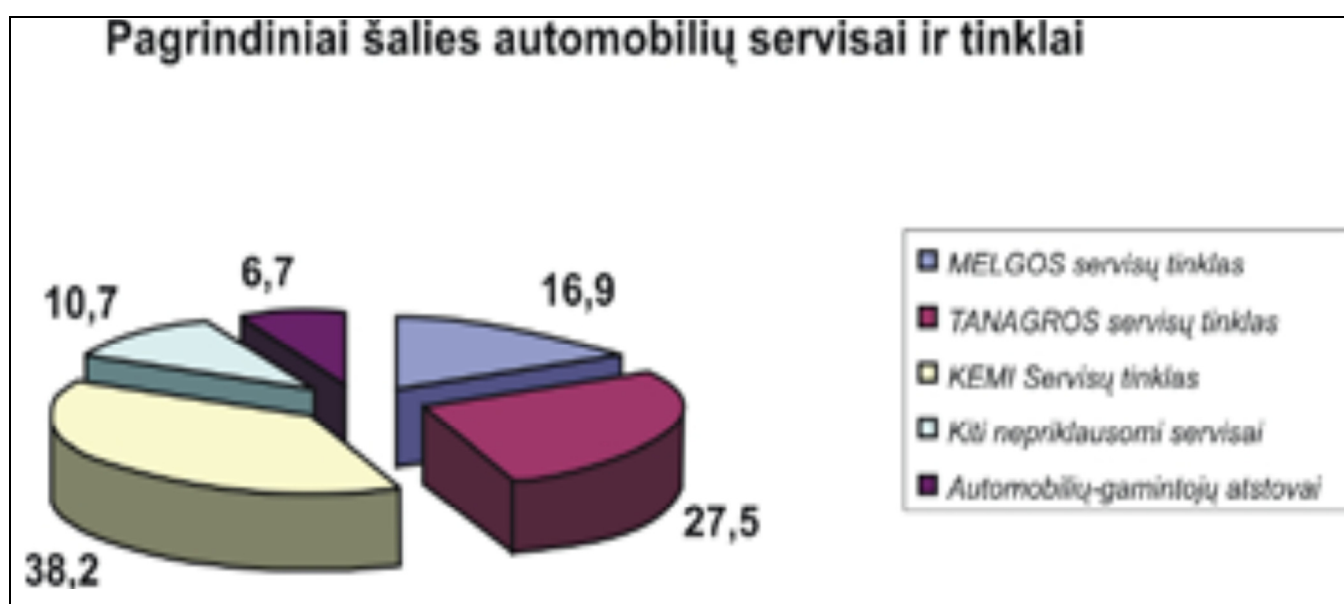
Kas metai jų skaičius auga beveik didžiausia įmanoma sparta, nes daugėja automobilių, senų ir naujų, kurie genda ir reikalauja priežiūros (žr. 13 pav). Nors šiame paveikslėlyje matomas automobilių sumažėjimo rodiklis, bet tai tik todėl, kad buvo priimtas teisės aktas nurašyti visus netinkamus eksploatuoti automobilius (Lietuvos respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas, 2014).



13 pav. Kelių transporto priemonių skaičius 2010-2015 m. (sudaryta pagal Oficialiosios statistikos portalą)

Autoservisų paklausa jaučiama praktiškai visose automobilių remonto srityse, o jų paslaugos yra perspektyviausios įvairių modelių lengvųjų automobilių ir mikroautobusų aptarnavime.

Šiuo metu Lietuvoje didžioji dalis autoservisų prisiima atsakomybę už atliktus darbus ir sumontuotas atsargines dalis. Labai svarbu yra tai, kad suteikiama darbų garantija tam tikram laikotarpiui, svarbus ir sąžiningas bendravimas su klientu („Autoreviu“, 2015). Didiesiems autoservisų centrams, tokiems kaip „Moller Auto“, „Melga“, „A1“, „Kemi“, „Kраста auto“ ir kt. yra svarbus jų įmonės autoritetas, atliktų darbų kokybė, darbuotojų profesionalumas.



14 pav. Šalies lengvųjų automobilių servisių rinkos dalis (Bašmakov, 2008, p. 159)

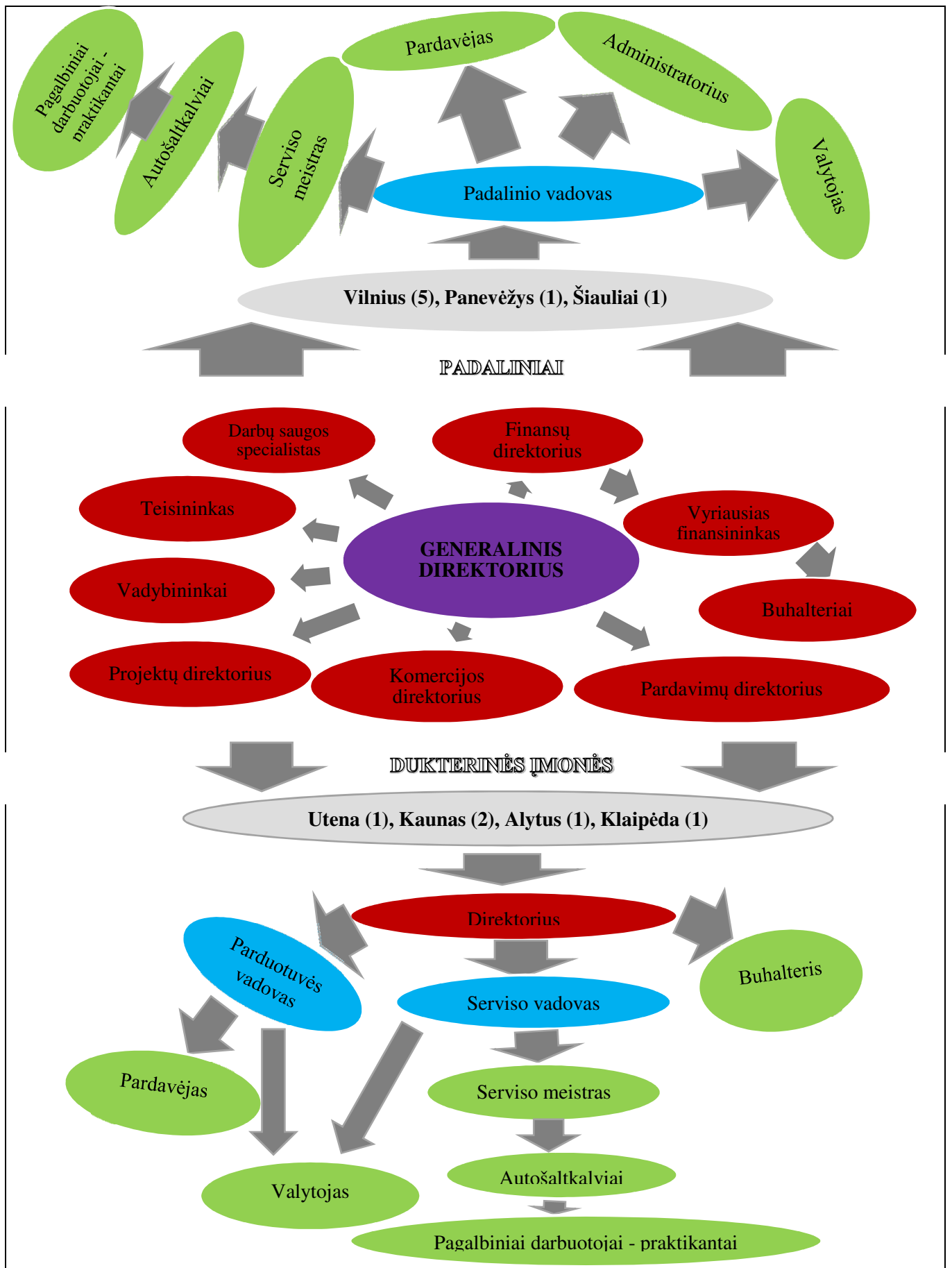
LAA (Lietuvos autoverslininkų asociacija) generalinio direktoriaus teigimu, Lietuvos autoservisams labai trūksta kvalifikuotų darbuotojų, kurie mokėtų naudotis moderniomis technologijomis. Didieji servisių centrai patys nuolat ruošia specialistus, rengia jiems mokymus, o mažuosiuose autoservisuose ši problema didžiulė ir neišspręsta (Mačiukas, 2016). Keletas šalies mokyklų rengia tokius darbuotojus, bet to nepakanka. Atsiranda savamoksliai, kurie mokosi darydami daug klaidų aptarnaujant klientų automobilius. Todėl vis daugiau žmonių renkasi patikimas autoservisų paslaugas, aplenkdami pigesnę variantą.

Buvo atliktas ekspertinis vertinimas, Račinskaja ir Ramaškaitė (2015, p. 7), tarp autoservisų darbuotojų. Jos pasirinko penkis ekspertus, kurie šioje paslaugų srityje dirba daugiau nei dešimt metų. Darbuotojai aptarnauja klientus, patikrina suteiktų paslaugų kokybę, organizuoja darbą ir tvarko

dokumentus. Paaiškėjo, kad autoservisų darbuotojų kompetencija yra nepakankama, kad darbuotojai nepakankamai motyvuojami atlikti darbą gerai ir kokybiškai. Tapo aišku, kad jie savo darbinėje veikloje vengia naudotis tobulesniais darbo metodais, vengia taikyti naujas technologijas, nes daugelis pareiškė apie naujų žinių formų ir įgijimo būdų nepriimtinumą.

Kaip ir visose įmonėse, taip ir autoservisuose, pagrindinis darbas – valdymas - atitenka vadovui, o visą kitą, svarbų ir atsakingą, darbą atlieka meistras. Jis planuoja autoserviso veiklą, efektyviai išnaudoja darbuotojų resursus ir kontroliuoja, kad nebūtų pažeidžiami aptarnavimo ir remonto procesai („Autoreviu“, 2015). Mažuosiuose servisuose (garažuose) darbą pasidalina tarpusavyje susitarę darbuotojai, taikydami sistemą „kuriš laisvas“ ir apie tai, kad meistras suplanuotų ir priimtų autošaltkalvio (mechaniko) darbą, sektų remonto terminus, užsakytų detales, sudarytų sąmatas ir kitus dokumentus, čia negali būti nė kalbos.

Efektyviam autoserviso funkcionavimui taip pat reikalingi vadybininkai, apskaitininkai, patalpų valytojai ir t. t. (žr. 15 pav.). Čia aiškiai matosi visa valdymo struktūra UAB „Melga“ autoserviso tinkle, kuris sparčiai ir efektyviai reaguoja į aplinkos pokyčius, klientų užgaidas ir paslaugų būtinumą. Organizacijoje vyrauja „disciplinuotos laisvės“ sistema. Pvz.: serviso meistras paskiria autošaltkalviui darbą pagal jo sugebėjimus, bet nuolat stebi eigą iki kliento atvykimo atsiimti automobilį. Laisvė nesuteikta tik pagalbiniam darbuotojui - praktikantui. Jis nuolat prižiūrimas, kad neįvyktų nelaimė. Šioje organizacijoje sukurta daugiau nei 200 darbo vietų: teikiama automobilių techninės priežiūros paslaugos, tepalų keitimas, važiuklės ir stabdžių remontas, automobilio diagnostika, elektros įrangos remontas, kondicionierių pildymas, ratų suvedimas, ratlankių lyginimas ir virinimas, ratų slėgio davikliai, padangų remontas. Todėl į autošaltkalvio pareigybę įeina ir kėbulininkai, autoelektrikai, padangų montuotojai, tepalų keitėjai. UAB „Melga“ tinkle prekiaujama lengvųjų automobilių ir sunkvežimių padangomis, ratlankiais ir kitomis detalėmis. Šios organizacijos tikslas - kurti ilgalaikius ir tvirtus santykius su visais klientais; tapti tais, pas kuriuos visuomet norisi grįžti. Šiam tikslui pasiekti skirta strategija: maksimaliai patenkinti klientų poreikius ir pasiūlyti tai, kas viršija lūkesčius („Melga“, n.d). Generalinio direktoriaus vertybės – *patikimumas* : skaidri mokesčių politika bei rinkodara, laiku atliekami užsakymai ir profesionalumas leidžia operatyviai rasti geriausius sprendimus; *kompetencija*: nuosekliai gilinamos žinios ir ugdomi įgūdžiai užtikrina precizišką pardavimo ir paslaugų teikimo procesą nuo A iki Ž; *pagarba*: nuoširdi pagarba įstatymams, darbuotojams, klientams bei partneriams garantuoja ilgalaikę sėkmę; *tikslių siekimas*: nepriekaištingai atliekamos paslaugos vienija klientų, partnerių ir kompanijos tikslus („Melga“, n.d.).



15 pav. UAB „Melga“ valdymo struktūra

Yra dar tokia problema Lietuvoje, kurią „Top Car“ (2016) pastebėjo - vairuotojos moterys, kai kuriuose autoservisuose, yra apgaudinėjamos: paslaugos joms kainuoja kone dvigubai brangiau nei vyrams, ir remonto „atsiranda“ daugiau. Mechanikai taip elgiasi, nes moteris laiko neišmanėlėmis ir kvailelėmis automobilio remonto srityje. Šiuose servisuose „ryški“ laisvė veiklai, kontrolės stoka, vadovo aplaidumas ir nesugebėjimas valdyti „mechanizmo“.

Darbo sėkmę servisuose lemia ir naudojama įranga bei jos kokybė, teigia Mačiukas (2016). Verslas, kuris neinvestuoja į ateitį, pasmerktas žlugti. Todėl labai svarbu įsigyti įrangą, galvojant ne tik apie paslaugas, kurias teikiate, bet ir apie aptarnavimo gerą, modernų, kokybišką ir pigesnę rezultatą. Lietuvoje autoservisų įranga vis prastėja, jai keliami dideli reikalavimai (Valstybinės darbo inspekcijos rekomendacijos, aplinkosauga, techninio aptarnavimo tvarka). Neskiriant 30-70% įmonės pelno įrangai atnaujinti, gresia patikimo autoserviso vertės praradimas, investavimas vienu metu ir daug arba žlugimas. UAB „Melgos servisas“ direktorius sako („Autoplius tyrimai“, 2014), kad jau ir „garažiukai“ daugiau investuoja į kokybišką įrangą, įsigilindami į jos funkcionalumą, numatydami, kokie technikos pažangos procesai jų lauks ateityje ir tam pasiruošdami.

Dar viena, dažniausiai pasitaikanti valdymo problema Lietuvos autoservisuose, yra vadovų neprofesionalumas (priimami ne optimalūs sprendimai), silpna vidaus kontrolė. Norint valdyti organizaciją, reikia sugebėjimų išvelgti rizikingus išorinius veiksnius, juos įvertinti, prie jų prisitaikyti. Vidinės valdymo problemos yra lengviau kontroliuojamos: vadovams reikia susipažinti su naujomis koncepcijomis, kurios užsienio vadovaujančių darbuotojų jau išbandytos ir priimamos kaip savaime suprantamos arba pasamdoma profesionalūs vadovai, darbuotojai, investuojama į naujas technologijas, pritraukiama tiekėjų ir pirkėjų. Bašmakovas (2008) taip pat mano, kad „automobilių serviso darbo kokybės pagerinimas priklauso tik nuo vadovavimo. Toliau seka finansavimas. Visa tai reikalauja pokyčių. Gera specialistų komanda tobulina automobilių serviso darbo kokybę, reikia išmanyti ne tik vadovavimą, bet ir žmonių santykius, vadybą, rinkodarą, logistiką, gamybos organizavimą ir finansus. Žymūs ir protingi pasikeitimai tikrai naudingi tokioms organizacijoms, nes padeda sukurti gerai veikiančią, lanksčią ir sunkiai konkurentams įveikiamą sistemą“ (p. 5).

Apibendrinus galima teigti, kad kitose šalyse autoservisų veikla klesti, tačiau ne visuose įdiegta kontrolė. Palikta visiška laisvė žemesnės grandies darbuotojams - klientai kartais būna apgauti, nežinodami savo teisių. Būtinai kontrolės sistemos įvedimas, kad visos šalys liktų patenkintos. Jei organizacijos bus suinteresuotos tokiu žingsniui, tai nepatirs nuostolių, klientų stygiaus. Lietuvos autoservisuose problema susijusi su kvalifikuotais darbuotojais: trūksta mokymo centrų, kurie gerai paruošia specialistus. Taip pat ir kokybiškos įrangos stygius: įmonės pelnas neskiriamas jos įsigijimui. Bene pati svarbiausia autoservisų valdymo problema Lietuvoje – vadovų neprofesionalumas ir silpna vidaus kontrolė.

2. ĮMONIŲ IR ORGANIZACIJŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Valdymo ir veiklos optimizavimo teorinių sprendimų ir galimybių analizė

Kadangi valdymo ir veiklos optimizavimas yra labai svarbūs įmonių ar organizacijų veiklai gerinti, siekti gerų rezultatų, tai būtina laikas nuo laiko peržiūrėti valdymo struktūrą, bendradarbių santykius, veiklos stereotipus. Toks patikrinimas gali būti stimulas įmonės veiklos kokybei, pelno didinimui. Šiame skyriuje, remiantis Lietuvos ir užsienio šalių moksline literatūra, bus išanalizuojami pagrindiniai valdymo ir veiklos optimizavimo modeliai, daromos klaidos įmonių veikloje. Visa tai išanalizavus ir įvertinus, galima priimti tolesnius sprendimus.

2.1.1. Valdymo ir veiklos optimizavimas, pagrįstas valdymo ir veiklos auditu

Organizacija yra tikslinga sistema, kurios visa esmė – įgyvendinti tikslus. Tikslų įgyvendinimui reikia daug žinių, patirties ir kantrybės. Visos funkcijos, kurios vykdomos valdymo ir veiklos optimizavimui pasiekti, turi vykti tam tikrų veiksmų seka. Pasak Bakanauskas ir kt. (2011), visa veiksmų seka sudaro grandinę „tikslas – funkcija – procesas - rezultatas“.

Teorinė ir praktinė įmonių patirtis rodo, kad, norint sėkmingai optimizuoti valdymą ir veiklą, visų pirma būtina kompleksiskai įvertinti įmonės valdymo ir veiklos sudedamąsias dalis. Zakarevičiaus (2003, p. 41) teigimu, „siekianti efektyviai funkcionuoti organizacija privalo nuolat analizuoti savo veiklos parametrus. Efektyviai veikiantis auditas organizacijoje nesukelia priešiško, padeda laiku nustatyti problemas ir neišnaudojamas galimybes (Bakanauskas, Bakanauskienė, Darškuvienė ir kt., 2011, p. 306). Oržekauskas (2012) pabrėžia, kad „būtent kokybiškai atlikti valdymo ir veiklos auditai sukuria tvirtą pagrindą tokiems sprendimams. Autoriaus nuomone, nefinansiniai auditai, suteikdami gausybę raktinės informacijos, parodo bendrą kompanijos situaciją“ (Oržekauskas, 2012, p. 37).

Valdymo ir veiklos parametrų analizės ir audito reikšmę įmonės veiklos procesų tobulinimo procese pabrėžia ir Marčiulionytė, Oržekauskas ir Junevičius (2013, p. 39). Pagal autorius, norint patobulinti įmonės veiklą, „visų pirma būtina kompleksiskai įvertinti įmonės vadybą ir jos sudėtines dalis bei procesus, taikant valdymo ir administravimo audito principus“.

Audito teorijoje ir praktikoje dažniausiai sutinkamas pats paprasčiausias audito apibrėžimas: „auditas (angl. *audit activity*, *audit* - „tikrinimas, „revizija“) - tai įmonės finansinių ataskaitų

nepriklausomas patikrinimas ir nuomonės apie jas suformavimas" (Oržekauskas, 2012, p. 5). „Auditas sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis“ (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 306). Valstybės kontrolės įstatymas Nr. 1-907 valstybinių įstaigų veiklos auditą apibrėžė kaip audituojamo subjekto viešojo ir vidaus administravimo veiklos įvertinimas ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo požiūriu (Oržekauskas, 2012, p. 38).

Dažnai audito apibrėžimai yra siejami su finansinės veiklos vertinimu, tačiau dabar ši nuostata nebeatitinka realios situacijos, nes finansinis auditas yra tik viena iš audito rūšių (Oržekauskas, Šmaižienė, 2009, p. 1164).

Lakis (2005, p. 87) teigia, kad „audito tikslas yra nustatyti klaidas ir išsiaiškinti nesąžiningus atvejus, suktybes. Jis suteikia garantijas, kad audituotos įmonės pateikta finansinė atskaitomybė yra teisinga“. Askey ir Dale (1994, p. 3), auditą apibrėžia kaip sistemingą ir nešališką tyrimą, kuris suteikia vadovams problemų ataskaitą atitinkamoje srityje. Auditas padeda organizacijai efektyviai pasiekti savo tikslų: parodo ar viskas įgyvendinama veiksmingai, ar galima toliau siekti norimų rezultatų.

Anot Oržekausko (2012, p. 61), valdymo (vadybos) ir veiklos auditą reikia suprasti kaip valdymo (vadybos) ir veiklos sričių kokybės lygio matavimą, nustatymą, kartu vertinant organizacijos vadybos ir veiklos sistemos, jos sudėtinių dalių, darbuotojų veikimo ir pačios organizacijos efektyvumą. Šis apibrėžimas atskleidžia pagrindinį valdymo ir veiklos audito tikslą - išmatuoti kompanijos valdymo ir veiklos kokybės lygį. Valdymo auditas - sudėtinė visų modernių valdymo standartų dalis, užimanti svarbią vietą tarp kontrolės ir gerinimo priemonių (Bakanauskas, Bakanauskienė, Darškuvienė ir kt., 2011, p. 306).

„Norint efektyviai ir kokybiškai atlikti valdymo ir veiklos auditą, labai svarbu turėti išsamią ir reikiamai pagrįstą audito atlikimo metodiką“ (Oržekauskas, 2012, p. 62). Todėl analizuojant valdymo ir veiklos optimizavimo, pagrįsto valdymo ir veiklos auditu, sprendimus, pasinaudosime Oržekausko (2012) pasiūlytu valdymo ir veiklos audito modeliu (žr. 3 priedą). Pagal šį modelį, pirmasis valdymo ir veiklos audito etapas - *audito poreikio atsiradimas organizacijoje*.

Audito tikslus sąlygoja priežastys, dėl kurių auditas inicijuojamas. Audito priežastys gali būti planinės, veiklos pokyčiai, atsiradusios problemos, siekis išnaudoti galimybes, pasikeitusios veiklos apimtys, darbuotojų tekamumas, įdiegti nauji standartai ar geros valdymo praktikos (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 306).

Įmonių vadovai ar kiti atsakingi asmenys turi tinkamai identifikuoti problemą, todėl minėtame modelyje yra *problemos identifikavimo etapas*. Nustačius audito poreikį, detalizuojamos jo pagrindu atsiradusios problemos ir pereinama prie sekančio audito etapo - *audito vykdytojų pasirinkimas*. Šiame etape įmonė renkasi, kas atliks auditą - išorės ar vidaus auditoriai. Pasirinkus auditorius, galima

nustatyti audito tikslus. „Organizacijai funkcionuojant yra momentų, kai jos išorės aplinkoje ir viduje susidaro objektyvios sąlygos trikdančios jos pusiausvyrą. Tuomet organizacija turi formuluoti naujus tikslus ir didinti galimybes, sudarančias sąlygas pereiti į kokybiškai naują (geresnę) veiklos būseną, kuriai esant didėja efektyvumas bei rezultatyvumas, gerėja kiti parametrai“ - teigia Zakarevičius (2012, p. 136).

Tačiau, anot Sakalo ir Savanevičienės (2003), „paprastai auditas turi du pagrindinius tikslus: patikrinti rezultatų, procesų, taikomų metodų atitikimą nustatytiems reikalavimams ir nustatyti gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybę ir klientų pasitenkinimo lygį“. Vienas iš vidinio audito tikslų yra išanalizuoti veiklą ir valdymą bei teikti rekomendacijas valdymo, veiklos, resursų paskirstymo klausimais. Pagal Marčiulionytę, Oržekauską ir Junevičių (2013, p. 39), vadybos audito, apimančio valdymo ir administravimo organizacijos sritis, pagrindiniai tikslai yra šie:

- ❖ *užfiksuoti esamą organizacijos valdymo struktūrą ir administravimo sistemas, jų įtaką visai organizacijos veiklai ir jos rezultatams, kartu analizuoti bei vertinti organizacijos, jos struktūrinių padalinių bei darbuotojų valdymo ir administravimo dokumentus bei jų veikimą;*
- ❖ *analizuoti ir vertinti visus teisiškai įteisintus bei taikomus organizacijoje išorinės bei vidinės kilmės dokumentus, reglamentuojančius organizacijos valdymą, administravimą ir veiklą;*
- ❖ *fiksuoti, analizuojant ir vertinant realų organizacijos valdymo ir administravimo lygius, jų būseną, veiksmingumą ir pagrįstumą;*
- ❖ *išanalizuoti, įvertinti ir nustatyti esamo vadybos lygio ir būsenos priežastis, valdymo struktūros ir administravimo sistemos tikslingumą, būtinumą, pagrįstumą ir veiksmingumą bei parengti reikalingų pokyčių ir veiksmų programą, kuria remiantis būtų galima optimizuoti organizacijos vadybą jos siekiamo (ar jai nustatyto) naudingumo ir vadybai naudojamų (skiriamų) lėšų santykio pagrindu.*

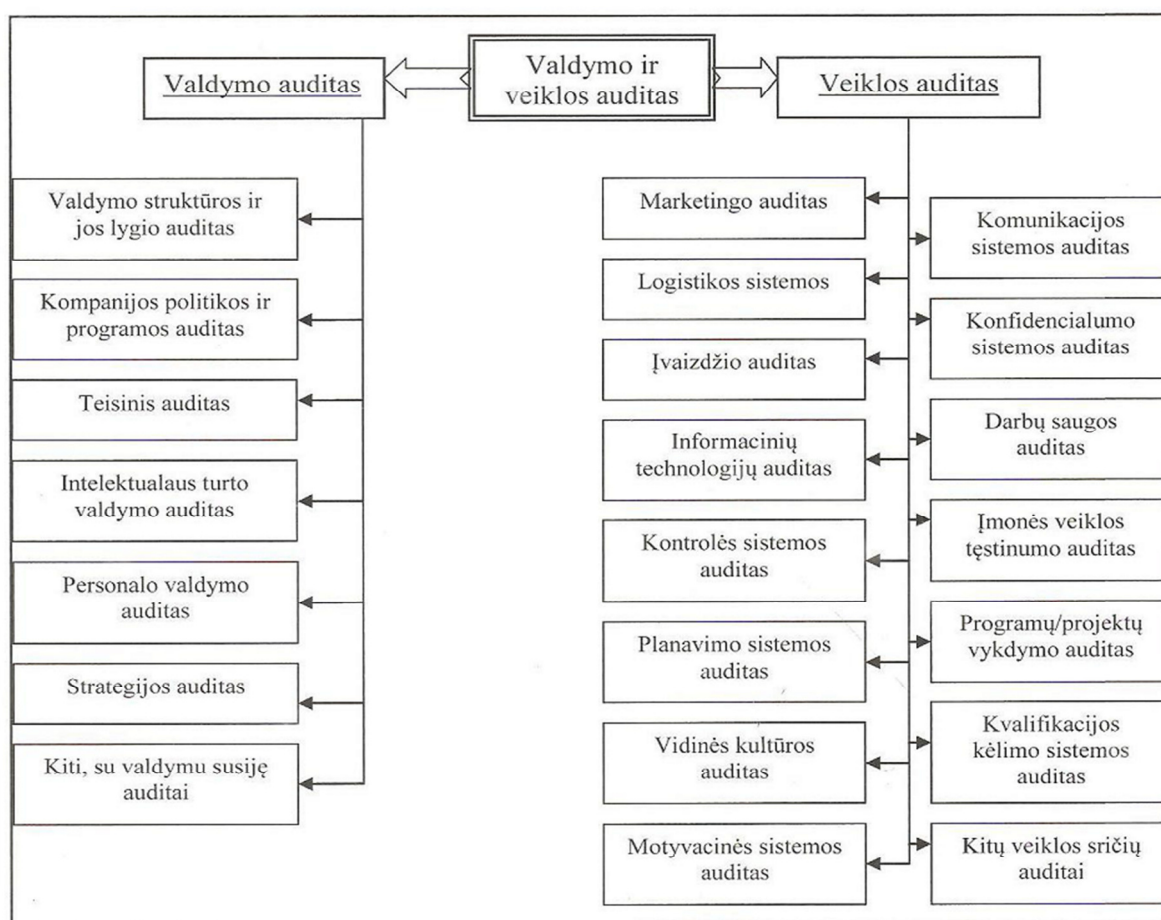
Nustačius tikslus, sudaroma *audito programa*. „Sudarius programą, galimi keli eigos variantai. Ji gali būti patvirtinta. Tačiau programa, esant būtinybei, gali būti ir koreguojama. Priklausomai nuo įmonės veiklos specifikos, galimybių bei išteklių, turi būti pasirenkami valdymo ir veiklos *audito pravedimo metodai* (Oržekauskas, 2012, p. 62). Reikia užsiduoti atskirų veiklos sričių prioritetus ir numatyti detalias tyrimo programas, užfiksuojant (Sakalas ir Savanevičienė, 2003):

- ❖ pagrindines tyrimo kryptis;
- ❖ kiekvienos krypties detalų klausimų ratą;
- ❖ kiekviena klausimą atspindinčius rodiklius;
- ❖ tada suformuojama kiekvieno rodiklio apskaičiavimo / išaiškinimo metodika, panaudojant:

- a. Oficialios atskaitomybės duomenis;
- b. Apdorotus operatyvinius duomenis;
- c. Organizuojant specialius, pvz., darbo laiko panaudojimo tyrimus;
- d. Anketinės apklausos, interviu rezultatus.

Sakalas ir Savanevičienė (2003) išskiria tokias vidinio audito vertinimo kryptis: įmonės politika ir valdymas, personalas, pardavimai, medžiagų ūkis, tyrimai ir vystymas, gamyba, kapitalas ir finansai. Autoriai siūlo audito mechanizmą, skirtą konkrečioms įmonės veiklos sritims (žr. 4 priedą).

Galimas audito funkcijų ir taikymo sričių išplėtimas pateikiamas 16 paveiksle.



16 pav. Valdymo ir veiklos audito sudedamosios dalys (Oržekauskas, 2012, p. 63)

Oržekauskas ir Šmaižienė (2009, p. 1166) pateikia išplėstinės audito funkcijos ir sričių klasifikaciją, pagal kurią *valdymo auditas* apima organizacijų valdymo struktūros ir sistemos pagrįstumą ir tikslumą, jos funkcionavimą, vertinant realų jų veikimą pagal organizacijos nusistatytas arba jai priskirtas funkcijas, veikimo sritį, tikslus ir uždavinius, kartu vertinant jų galimybes transformuotis ir derintis prie organizacijos veikimo aplinkos ir joje vykstančių pokyčių,

komunikavimo sistemos naudojimą ir pačios sistemos lygį, IT pagrindu veikiančių valdymo sistemų naudojimas ir jų lygis, veiklos analizės ir kontrolės sistemos turėjimas ir jos lygio vertinimas ir kt. *Veiklos auditas* apima visas galimas organizacijų veiklos sritis, pvz., rinkotyros ir rinkodaros, prekybinės veiklos vertinimą, logistikos sistemų veikimą, gamybos paruošimą ir jos vykdymą, atsargų valdymą, verslo modelių žvalgybos sistemos veikimą, konkurentų analizės lygį ir gautos informacijos panaudojimą ir kt.

Kai kurios sudedamosios valdymo ir veiklos audito dalys turi didesnę populiarumą nei kitos. Pagal šiuo metu rinkoje įmonių siūlomas audito paslaugas išrinkti svarbiausias valdymo ir veiklos audito sritis gali būti subjektyvu, tačiau populiariausias - galima.

Parinkus vertinimo metodus ir tyrimo kryptis, toliau seka pats audito *vykdymo* etapas. Renkama informacija, atliekami tyrimai, stebėjimai ir t. t. Gauti *rezultatai analizuojami, grupuojami, rašoma ataskaita*, kuri pateikiama užsakovui (Oržekauskas, 2012, p. 62).

Net ir puikiai atliktas auditas gali neatnešti laukiamos naudos, jei rezultatai nebus tinkamai įgyvendinti. *Audito įgyvendinimo procesą* gali vykdyti auditorius. Tokiu atveju audito procesas iš nuoseklaus gali keistis į nuosekliai lygiagretų, nes auditorius atskirus neatitikimus, trūkumus, rastas problemas gali pradėti šalinti dar audito vykdymo etape. Tačiau neabejotinai svarbus yra pačių įmonės darbuotojų, tiek vadovų, tiek žemesnio rango darbuotojų dalyvavimas ir įsijungimas į trūkumų šalinimo procesą (Oržekauskas, 2012, p. 63).

2.1.2. Valdymo optimizavimo sprendimai

Esminiai elementai, būtini organizacijos efektyviam funkcionavimui: misija ir strategija, organizacijos struktūra ir žmogiškųjų išteklių vadyba (Chlivickas ir kt., 2009, p. 57). Organizacija kaip sistema be kurio nors savo esminio bruožo ar jo netekusi yra pasmerkta žlugti ar būti likviduojama. Šie bruožai yra (Ginevičius ir Sūdžius, 2008, p. 54):

- ❖ turėti bent vieną specifinį tikslą, atitinkantį žmogaus (nario ar narių) ar visuomenės poreikius ar interesus;
- ❖ turėti bent vieną narį (kiti nurodo, kad mažiausiai turi būti bent du žmonės);
- ❖ turėti formalizuotą komunikaciją;
- ❖ turėti savo taisykles, procedūras, kontrolę;
- ❖ turėti hierarchiją pagrįstą valdžią;
- ❖ turėti stiprius emocinius ryšius;
- ❖ turėti savo vertybes ir ideologiją;

- ❖ gauti ar sukurti įvairių formų (materialinės, dvasinės, informacinės) pridėtinę vertę;
- ❖ panaudoti ar pertvarkyti įvairaus pobūdžio išteklius (darbo, materialinius, finansinius, informacinius);
- ❖ turi būti nusistovėję neformalūs ryšiai;
- ❖ turi būti susidarę padėties skirtumai.

Organizacijos struktūra

Formuojant organizacines struktūras siekiama efektyvios veiklos (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 41). Organizacijų valdymo struktūros ir sistemos pagrįstumas, jos funkcionavimas, vertinamas analizuojant realų jų veikimą pagal organizacijos nusistatytas arba jai priskirtas funkcijas, veikimo sritį, tikslus ir uždavinius, kartu vertinant jų galimybes transformuotis ir derintis prie organizacijos veikimo aplinkos ir joje vykstančių pokyčių (Ginevičius ir Sūdžius, 2008, p. 54).

Struktūrų optimizavimo poreikis kyla joms kintant pačiai organizacijai. Organizacijoms plėtojantis, pereinant iš vieno gyvavimo etapo į kitą, jų struktūra kinta, kontrolės sistema, tikslai ir novatoriškumas (naujovių diegimas). Todėl, anot Melniko (2012, p. 16), organizacinių struktūrų tobulinimo procesai vykdomi atsižvelgiant į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo tarptautiniu bei globaliu mastu aplinkybes, taip pat į aplinkybes, kurias lemia įvairios šiuolaikinei tinklaveikai būdingos galimybės ir perspektyvos.

Anot Bakanausko ir kt. (2011), įmonei augant funkcinės valdymo sritys tampa vis sudėtingesnės, todėl siaurėja jų specializacija. Dėl to daugėja subpadalinių ir blogėja komunikacija tarp funkcinų padalinių bei to paties funkcinio padalinio subpadalinių (p. 306). Čia smulkios įmonės gali tapti savo sėkmės aukomis, nes joms išaugus, pasikeičia valdymo struktūra (ji tampa mechanistinė vertikalsiosios valdymo hierarchijos) ir stabarėja darbuotojų sudėtis (daugėja darbuotojų, vertinamų vien dėl to, jog kompanijoje dirba ilgai, o tai mažina verslumą ir novatoriškumą) (Ginevičius ir Sūdžius, 2008, p. 236).

Susidaro naujos organizacijų formos: strateginiai aljansai, virtualios, tinklinės, žiedinės, besimokančios, intelektualios, globalinės ir kitos. Organizacijos, norėdamos išlikti rinkoje ir naujoje elektroninėje erdvėje, turi keistis, įgauti lanksčias formas, dalyvauti globalizacijos ir integracijos procesuose (Ginevičius ir Sūdžius, 2008, p. 120).

Zakarevičiaus (2012) nuomone, „greita reakcija galima tik funkcionuojant lanksčioms organizacinėms struktūroms“ (p. 142). Pagal autorių, greitos įmonių reakcijos reikalauja ekonominių procesų globalizacijos. „Esant šioms sąlygoms, organizacija privalo greitai reaguoti į pokyčius, visuomet būti pasirengusi keisti veiklos pobūdį, reorganizuoti vidinius vadybinius mechanizmus“ (Zakarevičius, 2012, p. 142). Šiai nuomonei pritaria Ginevičius ir Sūdžius (2008), teigdami, jog „keičiantis aplinkai, stiprėjant koncentracijos procesams, organizacijos tampa vis sudėtingesnės. Todėl

vadovai turi sukurti tam tikras sistemas ir procedūras (kitaip tariant - struktūras), padėsiančias jiems valdyti organizaciją. Taigi, viena vertus, organizacijos siekia plėtotis (tai, be abejo, didina jų struktūros sudėtingumą), kita vertus, jos nori išlikti lanksčios, gebančios greitai reaguoti į rinkos pokyčius“ (p. 236).

Naujų ir besikeičiančių įmonių veiklos sąlygų ir įtaka organizacijų formoms, aprašyta 2 lentelėje.

2 lentelė. Naujos veiklos sąlygos ir įtaka organizacijų formoms (Ginevičius ir Sūdžius, 2008, p. 120)

| Naujos veikos sąlygos | Įtaka organizacijų valdymo formoms ir elementams |
|-------------------------|---|
| Globalizacija | Pereinama į lanksčias tinklines struktūras. Taikomos integruotos standartinės informacinės komunikacinės technologijos. |
| Naujosios technologijos | Mažinamos valdymo pakopos, intensyvinami horizontalūs vidiniai ryšiai ir ryšiai su partneriais, sąjungų, bendrų projektų ir kitais rinkos dalyviais. Pereinama prie neapibrėžtų veiklos ir rinkos ribų plečiant tinklų ir sąjungų naudojimo galimybes. Turto (potencialo) kontrolė atsiejama nuo jo naudojimo. Plačiai taikomos netiesioginės kontrolės procedūros. Pereinama prie operatyvių sprendimų priėmimo, skatinamas nuolatinis organizacijos mokymasis, žinių kūrimas ir inovacijos. |
| Žinių visuomenė | Stiprinamos žinių kaupimo ir kūrimo sistemos, skatinamas turimų žinių ir intelektualio potencialo efektyvus naudojimas. |
| Intensyvi komunikacija | Lanksti valdymo struktūra. Nuolat besimokanti organizacija, pasižyminti integracinėmis savybėmis, naujovėmis, operatyvumu ir iniciatyvomis. |
| Socialinė atsakomybė | Aukščiausio lygio kontrolė prižiūrint tinklų, nutolusių struktūrų veiklą sutartinių įsipareigojimų vykdymą ir socialines garantijas sistemos nariams. Organizacijų sąjungų, organizacijos narių, bendrų projektų, tarnybų, partnerių ir kitų rinkos dalyvių pasitikėjimo ugdymas. |

Strategija

Išskiriama korporacijos, verslo vieneto ir funkcinio lygio strategijų lygiai. Funkcinės strategijos nukreiptos į organizacijos administravimo poreikius, be to, sujungia įvairias organizacijos funkcijas ir skyrius vienam tikslui įgyvendinti (pvz., finansų valdymo sistemai, leidžiančiai padidinti kontrolės efektyvumą) (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 74).

Stoneris ir kt. (2006) išskiria du strateginio valdymo etapus. Pirmasis etapas strateginis planavimas - terminas, kuriuo paprastai vadinama protinė veikla. Į jį įeina ir tikslų nustatymas, ir strategijos formulavimas. Antrasis strategijos įgyvendinimas - terminas, kuriuo paprastai vadinami veiksmai, pagrįsti planavimu. Įmonės strategija nustato kryptį - aiškią judėjimo trajektoriją (p. 267). Kaip teigia Chlivickas, Papšienė, ir Papšys (2009), strategijos kūrimo procese įmonė daug dėmesio turi skirti strateginiam situacijos apibūdinimui, t. y. vizijai, misijai ir tikslų sistemai. Renkantis

strategiją autoriai siūlo atsižvelgti į organizacijos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes, jos tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojų kvalifikaciją. Nevisiškai įgyvendinti organizacijos tikslai leidžia kilti abejonėms dėl organizacijos efektyvumo, reikalingumo ir pan. (p. 57).

Esminis strateginių sprendimų požymis – jų orientavimas į jų veikiančių sistemų bei objektų *kokybinius pokyčius*, taip pat šių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ar jų padarinių *ilgalaikiškumas*. Subjektai, priimančys, rengiantys ir įgyvendinantys strateginius sprendimus, turi būti *pajėgūs kurti, skatinti, skleisti ir įgyvendinti naujoves (inovacijas), netradicines, nestandartines idėjas ir planus*. Tai rodo, kad orientacija į kokybinius pokyčius ir ilgalaikiškumą, kaip į strateginio valdymo požymius, kartu reiškia ir tam tikrus *naujoviškumo, kūrybingumo bei unikalumo reikalavimus*, keltinus strateginiame valdyje dalyvaujantiems subjektams (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 10).

Kokybė turi būti įmonės strategijos ašimi. Atsižvelgiant į vietą rinkoje bei vidinę organizacijos struktūrą reikia vertinti kiekvieną korporacijos verslo vienetą ir nustatyti jo vaidmenį siekiant tikslo. Tam naudojama korporacijos portfelio koncepcija. Vienas iš šios koncepcijos požiūrių - portfelio metodas (BCG). Metodas analizuoja tris atskiro verslo vienetą, sudarančio korporacijos verslo portfelį, aspektus - jo pardavimus, jo rinkos augimą, taip pat, ar savo veikla jis sunaudoja, ar uždirba grynus pinigus (Stoner ir kt., 2006, p. 270).

Pagal Zakarevičių (2012, p. 137), „viena iš aktualiausių problemų yra kritinės ribos charakterizuojančios organizacijos gyvavimo trajektorijos neatitiktis išorės aplinkos ir vidaus pokyčiams nustatymas“. Todėl „strategija gali būti netgi keičiama, jei aplinka kardinaliai keičiasi“ (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 28). Strategija turi sutelkti pastangas, išskiriant prioritetus, paskirstant laiką ir išteklius „mažiems“ ir „dideliems“ darbams atlikti, išlaikyti pastovumą ir susitelkti, siekti tų pačių tikslų ilgą laiką. Anot Melniko ir Smaliukienės (2007, p. 27) tai leidžia užtikrinti veiklos kontrolę. Kartu ji turi užtikrinti lankstumą prisitaikant prie naujų sąlygų.

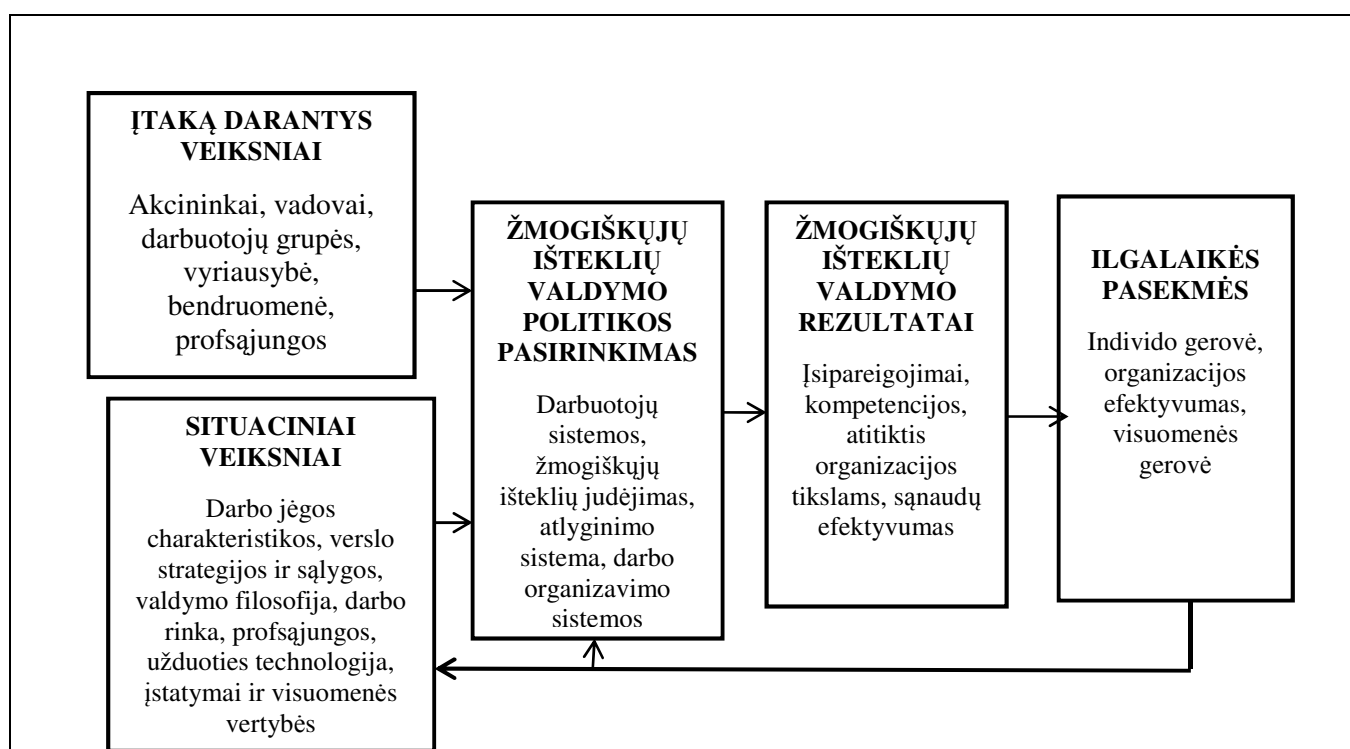
Esant kritinėms arba kardinalių pokyčių reikalaujančioms sąlygoms, įmonių veiklos optimizuojamos naudojant sisteminę kaitą. Sistemine kaita jungia tris organizacijų transformavimo būdus: *restruktūrizavimą, reorganizavimą ir rekonceptualizavimą* (Zakarevičius, 2003, p. 41). Sistemine kaita reikalinga, jei smunka pardavimai, produktai ar paslaugos nebeatitinka rinkos reikalavimų, pastebimos krizinės situacijos ar bankroto rizika.

Žmogiškųjų išteklių vadyba

Teigiama, kad formuodama žmonių išteklių valdymo politiką, stiprinančią įsipareigojimą, kompetenciją, atitikimą ir kaštų efektingumą, organizacija didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Pvz., aukštas įsipareigojimas reiškia geresnį darbuotojų ir vadovų ryšį. Sustiprinus tarpusavio pasitikėjimą, visi darantys įtaką asmenys tampa atsakingi už vienas kito poreikius ir susirūpina, kai tik atsiranda aplinkos pasikeitimų. Didelė kompetencija reiškia, kad darbuotojai turi

visapusiškų įgūdžių ir kai reikia, gali imtis naujų vaidmenų ir darbų. Jie geriau sugeba atsiliepti į aplinkos reikalavimų pasikeitimus. Kaštų efektingumas reiškia, kad žmonių išteklių kaštai - algos, apdovanojimai ir streikai - yra tokie pat ar mažesni nei konkurentų. Galiausiai, geresnis atitikimas reiškia, kad visų įtaką darančių tikslas yra bendras ir jie bendradarbiauja spręsdami problemas, kylančias dėl išorės aplinkos pokyčių. Tokia galimybė bendrauti yra lemtinga nuolat besikeičiančioje aplinkoje (Stoner ir kt., 2006, p. 396).

Žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys. Žmogiškųjų išteklių valdymo teritorijos rezultatai atsispindi 17 paveiksle.



17 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo teritorijos žemėlapis (Stoner ir kt. 2006, p. 394)

Matome, kad žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja veiklos efektyvumą per sąnaudų efektyvumą, darbuotojų kompetencijas, jų veiksmų atitiktimi organizacijoms tikslams, įsipareigojimą. Šie rodikliai naudojami ir Harvardo mokslininkų sukurtame keturių C modelyje, kurio paskirtis - vertinti įmonių išteklių valdymo proceso efektingumą. Klausimų, susijusių su keturiais C, pavyzdžiai, taip pat kai kurie metodai, naudojami jiems vertinti, yra šie (Stoner ir kt., 2006, p. 396):

1. *Kompetencija.* Ar darbuotojai yra kompetentingi darbe? Ar juos reikia papildomai mokyti? Ar vadovų atliekamo darbo vertinimas gali padėti organizacijai nuspręsti, kuris talentas yra tinkamas? Kokiu mastu žmonių išteklių valdymo politika pritraukia, išlaiko ir lavina darbuotojus, turinčius žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi dabar ir bus reikalingi ateityje?
2. *Įsipareigojimas.* Ar įsipareigoję darbuotojai savo darbui ir organizacijai? Remiantis pokalbiais ir apklausomis gali būti atliekami tyrimai, padedantys atsakyti į šį klausimą. Papildomos informacijos galima gauti iš personalo įrašų apie savanorišką išėjimą iš darbo, pravaikštas ir nusiskundimus. Kokiu mastu žmonių išteklių valdymo politika padidina darbuotojų įsipareigojimus sau ir organizacijai?
3. *Atitikimas.* Ar pagrindinę organizacijos filosofiją atitinka jos tikslai? Jos darbuotojai? Ar vadovai ir darbuotojai pasitiki vieni kitais ir siekia bendrų tikslų? Neatitikimą gali rodyti streikų, konfliktų tarp vadovų ir pavaldinių dažnumas bei nusiskundimai. Žemas atitikimo lygis lemia menką pasitikėjimą ir tikslų skirtumą; gali padidėti įtampa tarp darbuotojų ir vadovų, padaugėti stresų. Kokį atitikimo lygį tarp vadovų ir darbuotojų žmonių išteklių valdymo politika ir praktika stiprina ir išlaiko?
4. *Kaštų efektingumas.* Ar žmonių išteklių valdymo politikos yra efektingos pagal kaštus algoms, apdovanojimams, tekamumui, pravaikštoms, streikams ir panašioms veiksniams?

Chlivickas ir Raudeliūnienė (2007) pažymi, kad vienas iš pagrindinių personalo vertinimo kriterijų yra personalo valdymo efektyvumas, t. y. reikia nustatyti, ar efektyviai įgyvendinami tikslai ir koks yra individualus pasitenkinimas dalyvaujant grupės veikloje. Siekiant optimizuoti valdymą, žmogiškųjų išteklių valdymo proceso negalima atskirti nuo strategijos organizacijos krypties. Anot Zakarevičiaus (2009), tikslų derinimo procesai tapo labai svarbiu organizacijos funkcionavimo aspektu, nes keičiantis socialinėms ir ekonominėms sąlygoms, vykstant įvairiems pokyčiams, organizacijose savo veiklos tikslus pradėjo formuoti kiekvienas organizacijos narys (p. 137). Visos organizacijos tikslai turi būti kruopščiai paskirstyti verslo vienetams. Tai viena iš pagrindinių vadovybės atsakomybių, ir ji yra sprendžiamoji, užtikrinant kompanijos padalinių veiklos efektyvumą ir kartu visos organizacijos pelningumą (Karlof ir Lovingsson, 2006, p. 342).

Bendrai personalo valdymo efektyvumui vertinti siūloma taikyti tokius kriterijus: karjeros galimybių, personalo kompetencijos, darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo, kvalifikacijos tobulinimo galimybių, komandinio darbo kokybės ir skatinimo galimybių, darbo rezultatų pripažinimo ir įvertinimo, aktyvumo skatinimo, darbuotojų dalyvavimo priimant svarbius sprendimus, darbuotojų socialinės apsaugos (Chlivickas ir kt. 2009, p. 57). Anot Chlivicko ir Raudeliūnienės (2007), reikia

nustatyti, ar efektyviai įgyvendinami tikslai ir koks yra individualus pasitenkinimas dalyvaujant grupės veikloje

Viena svarbiausių sričių, kurios turi būti peržiūrimos optimizuojant įmonių valdymą, yra personalo kompetencijos bei kvalifikacija. Užtikrint aukštą personalo kvalifikaciją, reikia peržiūrėti darbuotojų paieškos ir atrankos procedūras bei užtikrinti mokymus. „Visokeriopai turi būti skatinamas ir aktyvinamas individualus savarankiškas mokymasis. Sėkmingam šio proceso vykdymui svarbu parengti kiekvienam darbuotojui individualų kvalifikacijos tobulinimo planą ir sekti kaip šie planai vykdomi. Personalo mokymas vykdomas specialiose institucijose (universitetų centruose, kvalifikacijos kėlimo institutuose, konsultacinėse firmose), arba kviečiant dėstytojus į organizaciją“, teigia Zakarevičius (2012, p. 137). Tuo tarpu kompetencijos vadyba turi būti vykdoma ranka rankon su kompanijos strategijos plėtra ir verslo aplinkos analize. Kompetencija yra susijusi su organizacijos tikslų struktūra ir individualia vieta šioje struktūroje (Karlof ir Lovingsson, 2006, p. 112). Siekiant, kad darbuotojų kompetencijos taptų esminėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti ugdomos ir išlaikomos organizacijoje remiantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu (Kazlauskaitė ir Bučiūnienė 2008).

2.1.3. Veiklos optimizavimo sprendimai

Marketingas

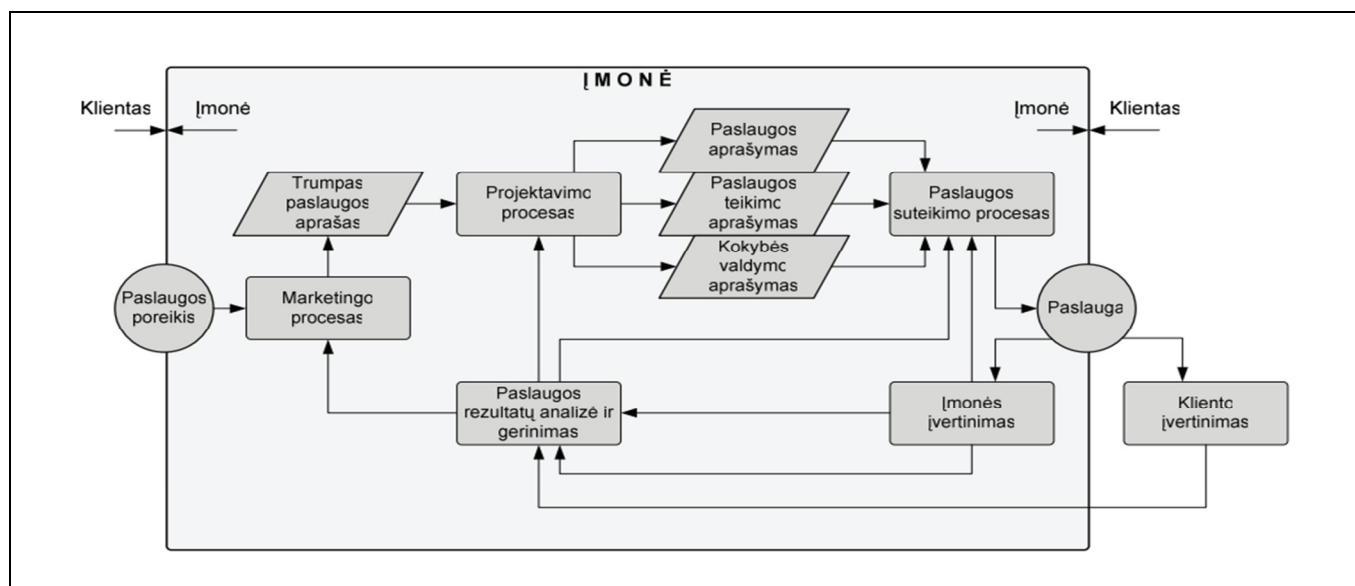
Marketingo veikla yra viena svarbiausių veiklos sričių, kurią reikia tobulinti atliekant įmonės veiklos optimizavimą.

Pagrindinės pirmojo marketingo komplekso elemento „paslauga“ procesų grupės dažniausia būna pačios paslaugos, paslaugos teikimo ir paslaugos kokybės valdymo projektavimai; paslaugos teikimas (Serafinas, 2011). Anot Šaulinsko ir Tilvytienės (2013, p. 155), „klientų aptarnavimo kokybė ir kokybiška paslauga turi lemiamą reikšmę įmonės pardavimams“. Vadovaujantis ISO standartais (ISO 9004, 1997), paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą suinteresuotąsias šalis (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013, p. 155). Paslaugų kokybės valdymo modelis pagal ISO standartus gali būti vaizduojamas schema, pateikta 18 paveiksle.

Rinkodaros literatūroje optimizuojant paslaugų teikimą, siūloma racionalizuoti pasiūlos struktūrą, pateikiant suformuotą paslaugų paketą. Taip pat pabrėžiama, kad įmonės turi būti pasirengusios pakeisti produktus, jei to reikalauja konkurencinės aplinkos arba kitų organizacijos elementų pokyčiai (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 312).

Karlofas ir Lovingssonas (2006), analizuodami paslaugų teikimo sistemą, teigia, kad paslaugų

kokybė labai priklauso ne tik nuo darbuotojų asmeninių savybių, bet jos dažnai reikalauja ir kapitalo bei atitinkamos aparatūros (p. 180).



18 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013, p. 155)

Pagal aukščiau pateiktą schemą, paslaugų gerinimas remiasi klientų ir įmonės įvertinimais. Siekiant užtikrinti šį grįžtamąjį ryšį, reikia pačiam paslaugos teikėjui įvertinti teikiamas paslaugas; organizuoti kliento įvertinimų gavimą; atlikti visos kokybės vadybos sistemos auditą (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013, p. 155).

Kiekvienos įmonės veikloje yra svarbu orientuotis į rinką ir jos poreikius. „Nustatydamas rinkos poreikius, pagrindinius paklausą kuriančius veiksnius, kompanija gali atitinkamai pakoreguoti savo išteklius (sąnaudas ir kapitalą) ir tokiu būdu tapti labiau konkurencinga“ (Karlof ir Lovingsson, 2006, p. 254). Norint suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius, jų suprantamą kokybę, reikia turėti vartotojų patenkinimo analizės sistemą ir galimybę naudoti vartotojo patenkinimo analizės rezultatus teikiamų paslaugų kokybei tobulinti (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013).

Įmonės pelningumą, tikslų kontekste, gali pasiekti marketingo valdymas, integruvęs įvairių įmonės padalinių funkcijas. Iš įmonės pozicijos tai pasireiškia per (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 306):

- ❖ aiškią orientaciją į vartotojus kuriant ir parduodant produktus: sukuriami produktai atitinkantys vartotojų poreikius ir pageidavimus;
- ❖ atskirų padalinių interesų sujungimą užtikrinus bendrus organizacijos interesus;
- ❖ visų tarnybų pastangų suvienijimą siekiant įmonės tikslų.

Optimizuojant marketingo veiklą įmonėje, svarbus efektyvus aprūpinimas informacija. Tam kuriamos rinkodaros informacinės sistemos, kurios skirstomos į 4 tipus (Jonikas, 2013, p. 30):

- ❖ *planavimo sistemos – dažniausiai pateikia informaciją apie pardavimus, pelningumą, konkurentų aktyvumą bei kitą įmonės veiklos planavimui reikalingą informaciją;*
- ❖ *kontrolės sistemos – nuolatos renka ir pateikia informaciją, kuri padeda identifikuoti rinkodaros problemas ir pastebėti galimybes; be to, šios sistemos yra gerokai išsamesnės nei planavimo, nes ne tik pateikia informaciją reikalingą sprendimų priėmimui, bet ir padeda įvertinti jau įgyvendintų sprendimų efektyvumą;*
- ❖ *rinkodaros tyrimų sistemos – tokios sistemos leidžia patikrinti priimamų sprendimų teisingumą, juos pagrįsti, nustatyti priežasties- pasekmės dėsnius rinkoje; tokia informacija padeda numatyti galimą rinkodaros veiksmų efektyvumą bei skatina tobulinti įmonės rinkodarą;*
- ❖ *stebėjimų sistemos – tokios sistemos dažniausiai yra nukreiptos į išorinių veiksnių stebėjimą, tam tikros informacijos rinkimą apie tai, kas vyksta rinkoje; skirtingai nuo kitų sistemų, šios gali būti įgyvendinamos nebūtinai inicijuojant kokius nors sprendimus – jos tiesiog stebi aplinką ir įmonės vadovybė atsižvelgdama į rezultatus sprendžia, ar reikia kokių nors pokyčių rinkodaroje.*

Pardavimai

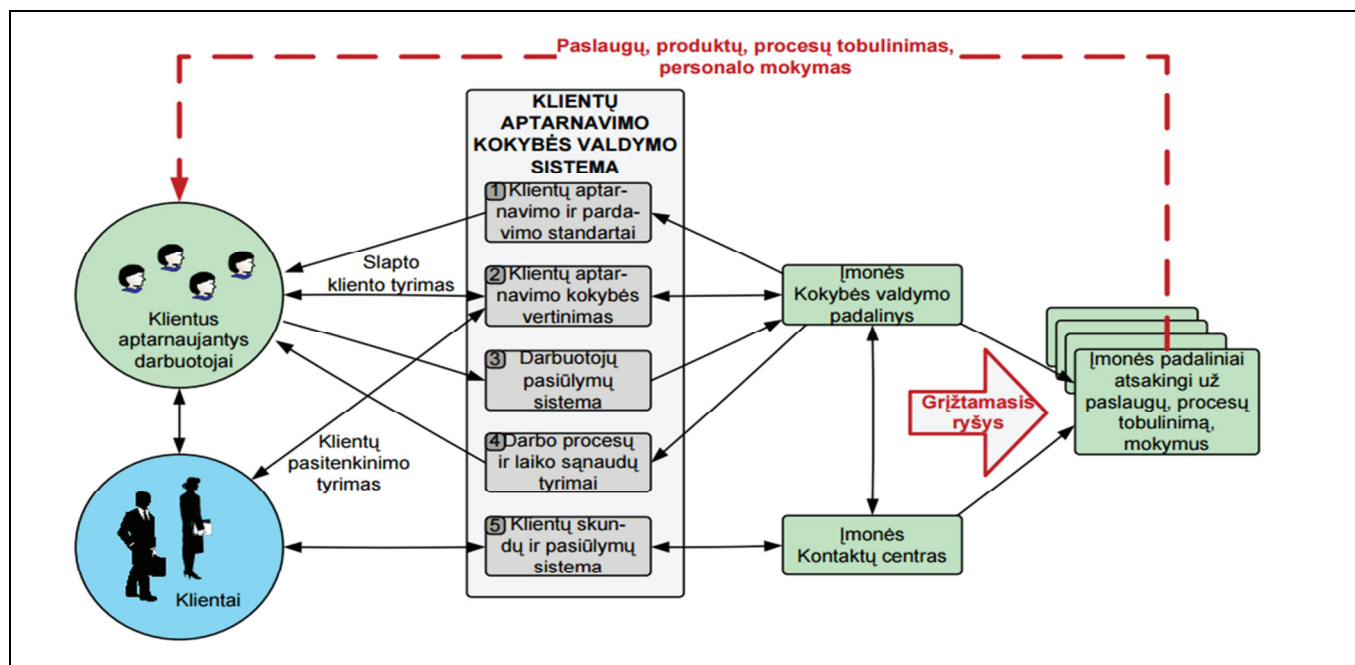
Neskaitant visų ilgalaikės prigimties sąnaudų pašalinimo, investicijos į pardavimus yra geriausias ir greičiausias būdas pagerinti verslo rezultatus. Stebėtina, tačiau pardavimų klausimai dar dažnai ignoruojami. Tai ypač pastebima laikotarpiu po pardavimo, kai organizacijoje yra priskiriamas žemesnis statusas nei naujiems pardavimams (Karlof ir Lovingsson, 2006, p. 254).

Paslaugų įmonės veikos taip pat vis labiau priklauso nuo pardavimų personalo darbo kokybės ir efektyvumo. Svarbūs verslo pardavimų veiklos efektyvumo gerinimo veiksniai yra (Karlof ir Lovingsson, 2006, p. 174):

1. *Kultūriniai veiksniai. Ar turime į veiklos efektyvumą orientuotą pardavimų kultūrą, kuri formuotų ir skatintų gerus santykius su klientais? Koks yra pardavimų organizacijos statusas kompanijoje?*
2. *Pardavimų organizacija. Kiek laiko pardavimų personalui kainuoja administraciniai ir kiti vidiniai darbai?*
3. *Pardavimų planavimas. Ar gyvuoja paprastas pardavimų planas, kurį kiekvienas supranta ir palaiko? Ar pardavėjai turi asmeninius, tobulinimosi planus? Kaip pardavimų personalas sužino apie savo veiklos vertinimus?*
4. *Paramos sistema. Ar mūsų naudojamos paramos sistemos via draugiškos vartotojo atžvilgiu? Ar jos yra suformuotos taip, kad būtų kuriamos minimalios administracinės struktūros ir maksimali pridėtinė vertė?*

5. *Kompetencijos užtikrinimas. Ar pardavimų vadybininkams užtenka kompetencijos? Ar sugebama efektyviai pasirinkti naujus darbuotojus?*
6. *Ryšiai su klientais. Ar žinome, kaip klientai vertina mūsų pardavimų personalą? Kiek laiko pardavimų personalas praleidžia bendraudamas su klientais? Ar mūsų klientai yra lojalūs? Kokias papildomas paslaugas, be tiesioginio pardavimo, teikiame klientams?*
7. *Rinka. Ar turime prasmingą rinkos segmentą? Ar žinome kokie poreikių struktūrų profilius įvairiuose segmentuose? Ar įvertinome tuos produktus ir segmentus, į kuriuos turėtume koncentruoti dėmesį, remdamiesi tokiais kriterijais kaip augimo potencialas, pelningumas ir mūsų pačių kompetencija? Ar pakartotinių pirkimų laipsniai ir klientų pasitenkinimas skiriasi įvairiuose segmentuose, o jeigu skiriasi, tai kodėl?*
8. *Prisiderinamumas. Ar lanksčiai organizuojame pardavimus, kad galėtume greitai prisiderinti prie naujų kliento poreikių ir išnaudoti naujas galimybes? Ar sprendimai yra centralizuoti, ar decentralizuoti (t. y. priimami vietose)? Ar skatiname atvirus santykius su klientais ir gerai bendraujame su jais? Kaip, kada ir kokiuose renginiuose yra vertinamos kompanijos pardavimų tendencijos ir plėtra apskritai ir konkrečių klientų ar klientų segmentų atžvilgiu?*

L. Šaulinskas ir R. Tilvytienė (2013) pateikia ekspertų siūlomą pardavimų kokybės gerinimo modelį (žr. 19 pav.).



19 pav. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013, p. 156)

19 paveiksle pateikti elementai rodo, jog didinat įmonių pardavimų kokybę, būtina nuolat tobulinti produktą ir paslaugą; nuolat gerinti paslaugų sistemą ir procesus; gauti grįžtamąjį ryšį iš įmonės darbuotojų ir klientų; užtikrinti pakeitimų įgyvendinimą; įdiegti šiuolaikinius mokymo metodus.

Įmonės veiklos produktyvumą ir efektyvumą, anot Bakanausko ir kt. (2011, p. 306), didina pardavimai tų prekių ir paslaugų, kurios teikia didžiausią pasitenkinimą vartotojui. Vartotojų pasitenkinimas paslauga didele dalimi priklauso nuo paslaugų kokybės ir komunikavimo.

Kontrolės sistema

Kita svarbi įmonės veiklos optimizavimo sritis - kontrolė. Kontrolė yra taisyklių, elgsenos, valdžios hierarchijos, dokumentacijos ir kitų biurokratinių priemonių naudojimas siekiant standartizuoti elgesį ir įvertinti organizacijos efektyvumą (Ginevičius ir Sūdžius, 2008, p. 50). Vienokia ar kitokia kontrolė vykdoma visose organizacijose, tačiau dažnai ji nesistemiška, neobjektyvi, neadekvati - nerezultatyvi. Tuomet kontrolė nebūna naudinga, tampa savitiksle, susijusi su nepagrįstu išteklių naudojimu, užuot padėjus siekti iškeltų tikslų. Gali būti vykdoma (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 292):

- ❖ Elgesio kontrolė. Elgesio kontrolė - tai darbuotojų veiklos priežiūra ir skatinimas gerai atlikti savo pareigas, o finansų kontrolė siejasi su organizacijos finansiniais ištekliais.
- ❖ Operacijų kontrolė. Žemiausiame lygyje operacijų kontrolė apima gamybos procesą, kur organizacijos ištekliai paverčiami produktais ar paslaugomis (kokybės kontrolė - vienas operacijos kontrolės tipų).
- ❖ Finansų kontrolė - biudžetavimas, finansinės ataskaitos, lūžio taškas, auditas.

3 lentelė. Standartai, naudojami funkcinėse srityse veiklos atlikimo lygiui vertinti (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 292)

| Gamyba | Marketingas | Personalo valdymas | Finansai ir apskaita |
|------------------------------|--|---------------------------|--------------------------------------|
| Kokybė | Pardavimų apimtys | Darbo santykiai | Kapitaliniai įdėjimai (investicijos) |
| Kiekybė | Pardavimų kaštai | Tekamumas | Kapitalo judėjimas |
| Kaštai | Reklamos kaštai | Pravaikštos | Likvidumas |
| Atskiro darbo atlikimo lygis | Atskiro pardavėjo darbo atlikimo lygis | | |

Efektyvi vidaus kontrolės sistema kartu su tinkamai atliktu valdymo ir veiklos auditu yra vienas iš esminių įmonės valdymo instrumentų, kuris šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis sudaro prielaidas pasiekti konkurencinį organizacijos pranašumą prieš kitas organizacijas (Oržekauskas, 2012, p. 41).

Pagrindinės veiklos atlikimo, arba svarbiausių rezultatų, sritys - tie vieneto ar organizacijos aspektai, kurie privalo efektingai funkcionuoti, kad galėtų sėkmingai veikti visas vienetas ar organizacija. Standartai, naudojami funkcinėse srityse veiklos atlikimo lygiui vertinti pateikti 3 lentelėje.

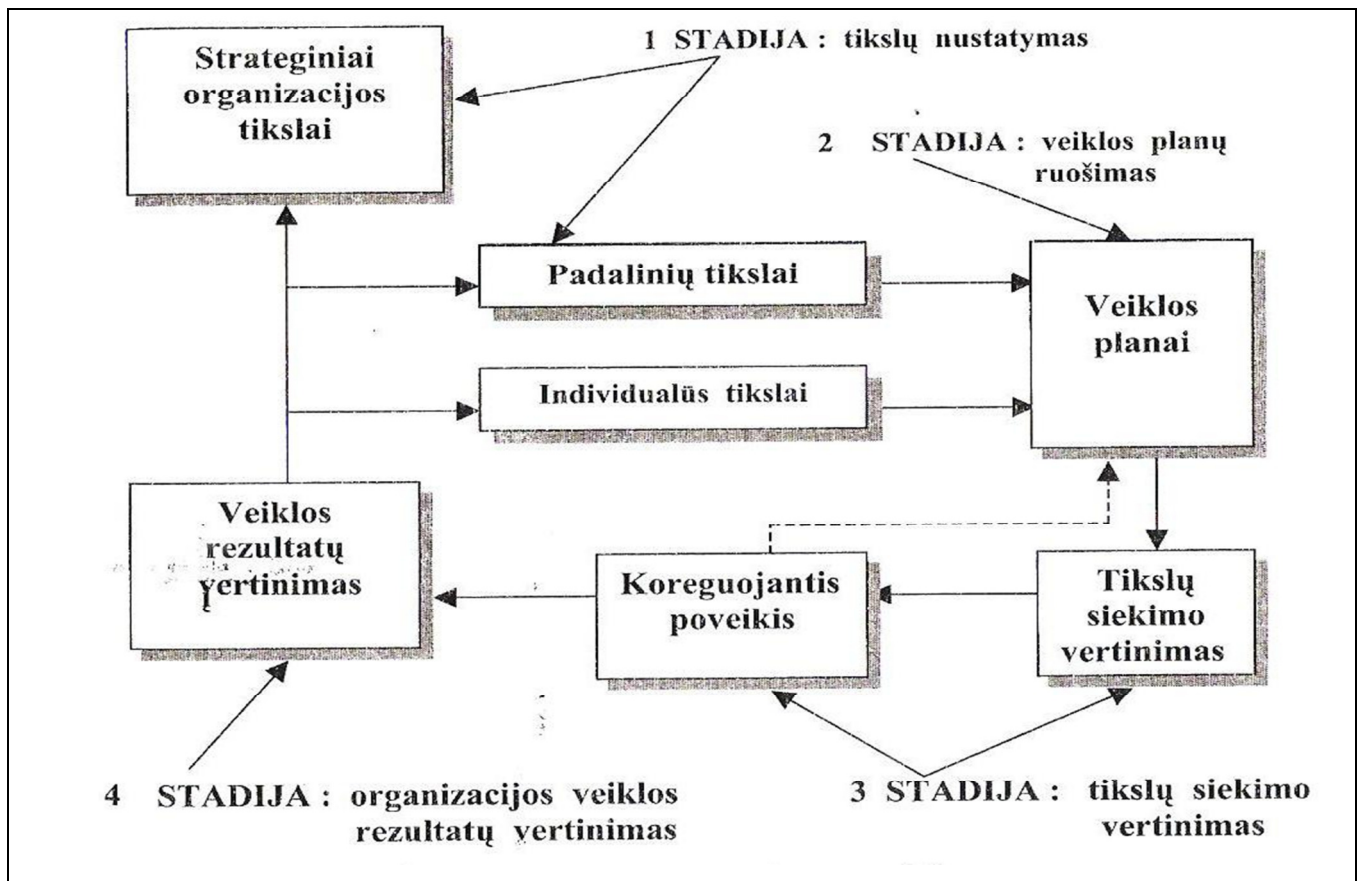
Svarbiausias ir naudingiausias strateginių kontrolės taškų atrankos metodas - sutelkti dėmesį į reikšmingiausius konkrečios operacijos elementus. Dažniausiai tik nedidelė veiklos, įvykių, individų arba objektų dalis konkrečioje operacijoje padarys didelių išlaidų arba sukels problemų, ir su jomis susidurs vadovai. Pavyzdžiui, 10 % gamintojo gaminių gali sudaryti 60 % jo pardavimų; 2 % įmonės darbuotojų gali būti parašę 80 % skundų (Bakanauskas ir kt., 2011, p. 292).

Planavimas

Sekanti svarbi įmonės veiklos sritis – planavimas. Planavimas didina darbo efektyvumą ir produktyvumą, nes ne tik nustato bendrą viso proceso veiklą, bet ir visų jo etapų ir darbų trukmę bei nuoseklumą, maksimaliai sumažina neracionalias įvairių išteklių sąnaudas (Ramanauskienė, 2007, p. 22). Be plano tiek vadovai, tiek ir jų pasekėjai turi labai mažai galimybių pasiekti tikslą ar žinoti, kada ir kur nuklydo nuo kelio. Kontrolė tampa beprasmė. Labai dažnai blogi planai veikia visos organizacijos būklę. Planavimas yra lemiamas! (Stoner ir kt., 2006, p. 295). Tuo tarpu strateginio planavimo sistema leidžia vykdyti visų lygių ir funkcijų kontrolę, kita vertus - skatinti kūrybiškumą, verslumą, užkirsti kelią biurokratijai ir centralizacijai, kas mažina efektyvumą (Melnikas ir Smaliukienė, 2007, p. 28).

Pirmoji planavimo ciklo stadija - nustatyti ir formuluoti problemas (surinkti informaciją ir tvarkyti, įvertinti planavimo sprendimų variantų pasekmes); nuo jų priklauso planavimo sprendimas, tada jis realizuojamas. Gauti rezultatai perduodami planuotojams grįžtamuoju ryšiu. Pastarieji įvertina situaciją, kelia naujas problemas, ir visas planavimo ciklas kartojamas (Ramanauskienė, 2007, p. 22).

Praktikoje labiausiai paplitę tokie požiūriai į planavimą: tikslinis valdymas, vienkartiniai planai, pastovūs planai ir situaciniai planai (scenarijai) (Šalčius, 2009, p. 51). Plačiau panagrinėsime tikslinio valdymo metodiką. Tikslinis valdymas siekia toliau negu metinių tikslų nustatymas organizaciniam vienetams - jis formuoja kiekvieno darbuotojo veiklos tikslus. Tikslinio valdymo modelis pateiktas 20 paveiksle.



20 pav. Tikslinio valdymo modelis (Šalčius, 2009, p. 51)

Kaip matome, tikslinio valdymo procesą sudaro 4 stadijos. Pirmoji stadija, kurios metu nustatomi visų lygių tikslai, yra pats sudėtingiausias ir atsakingiausias etapas. Formuojami tikslai turi atitikti mūsų aptartus reikalavimus, nes nuo to tiesiogiai priklausys valdymo rezultatai. Per antrą stadiją ruošiami veiklos planai organizacijai, padaliniams ir individams.

Efektingiausios tikslinio valdymo programos paprastai turi šiuos šešis bendrus elementus (Stoner ir kt., 2006, p. 295):

1. *Įsipareigojimas programai. Kad programa būtų efektinga visuose organizacijos lygiuose, reikia vadovų įsipareigojimo asmeniniams bei organizacijos tikslams ir tikslinis valdymo procesui. Vadovai privalo pirmiausia susitikti su savo pavaldiniais formuluojant jų tikslus, ir po to tikrinant, kaip jie juda tų tikslų link.*
2. *Aukščiausio lygio tikslų nustatymas. Efektingose tikslinis valdymo programose paprastai pradedama nuo aukščiausio lygio vadovų, kurie apibrėžia organizacijos strategiją ir nustato pirminius tikslus, turiniu ir terminais panašius į metinius tikslus. Ši procedūra leidžia vadovams ir darbuotojams geriau įsivaizduoti, ko tikisi aukščiausio lygio vadovybė*

ir parodo jiems, kaip jų darbas tiesiogiai susijęs su organizacijos tikslais.

- 3. Individualūs tikslai. Jei MBO programa efektinga, tai kiekvieno vadovo ir pavaldinio atsakomybė ir tikslai yra aiškiai apibrėžti. Nustatant konkrečius tikslų įgyvendinimo terminus, visuose lygiuose siekiama padėti kiekvienam darbuotojui aiškiai suprasti, ko iš jo tikimasi, bei padėti efektingai įgyvendinti individualiame plane numatytus tikslus.*
- 4. Dalyvavimas. Paprastai kuo aktyviau ir vadovai, ir pavaldiniai dalyvauja nustatant tikslus, tuo didesnė tikimybė, kad jie bus įgyvendinti. Vienas iš kokybės programų sėkmės požymių - tikslų nustatymas kartu.*
- 5. Autonomija įgyvendinant planus. Kai dėl planų jau sutarta, darbuotojas turi daug galimybių rinktis, kaip juos įgyvendinti, ir aukštesnio lygio vadovai kreipiasi į jį tik iš antro karto.*
- 6. Veiklos tikrinimas. Vadovai ir darbuotojai periodiškai susitinka, kad patikrintų pažangą, siekiant tikslų. Patikrinimo metu jie aptaria iškilusias problemas ir nusprendžia, ką kiekvienas iš jų gali padaryti, kad jas išspręstų. Jei būtina, tikslai iki kito patikrinimo gali būti šiek tiek pakoreguoti.*

Tikslų siekimas turi būti periodiškai kontroliuojamas. Siekiama įsitikinti, ar numatyti planai tinkamai vykdomi, o pasikeitus situacijai, galima planų korekcija. Visa tai daroma per trečią stadiją.

Apibendrinus galima teigti, kad norint sėkmingai optimizuoti valdymą, būtina įvertinti įmonės valdymo ir veiklos sudedamąsias dalis, nuolat analizuoti jų parametrus. Tokiam darbui yra sukurtas auditas. Audito procesas apibūdinamas kaip valdymo ir veiklos sričių kokybės lygio matavimas. Jis nustato ir įvertina šių sričių sistemas, jų sudėtinės dalis, darbuotojų veikimo ir pačios įmonės efektyvumą. Auditas išmatuoja valdymo lygį. Tai – kontrolės ir gerinimo priemonė.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, išryškėjo pagrindiniai valdymo optimizavimo sprendimai: misija ir strategija, organizacijos struktūra (greita reakcija į aplinkos pokyčius yra tik lanksčiose organizacinėse struktūrose) ir žmogiškųjų išteklių vadyba (suformuota tokia valdymo politika didina galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių). Be šių elementų įmonė pasmerkta žlugti.

Veiklos optimizavimui išskirti pagrindiniai sprendimai: marketingas (klientų aptarnavimo kokybė ir kokybiška paslauga lemia įmonės pardavimus), pardavimai (greičiausias būdas pagerinti verslo rezultatus), kontrolės sistema (viena iš esminių įmonės valdymo instrumentų, kuris padeda pasiekti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones) ir planavimas, kuris didina darbo efektyvumą ir produktyvumą.

2.2. Autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis

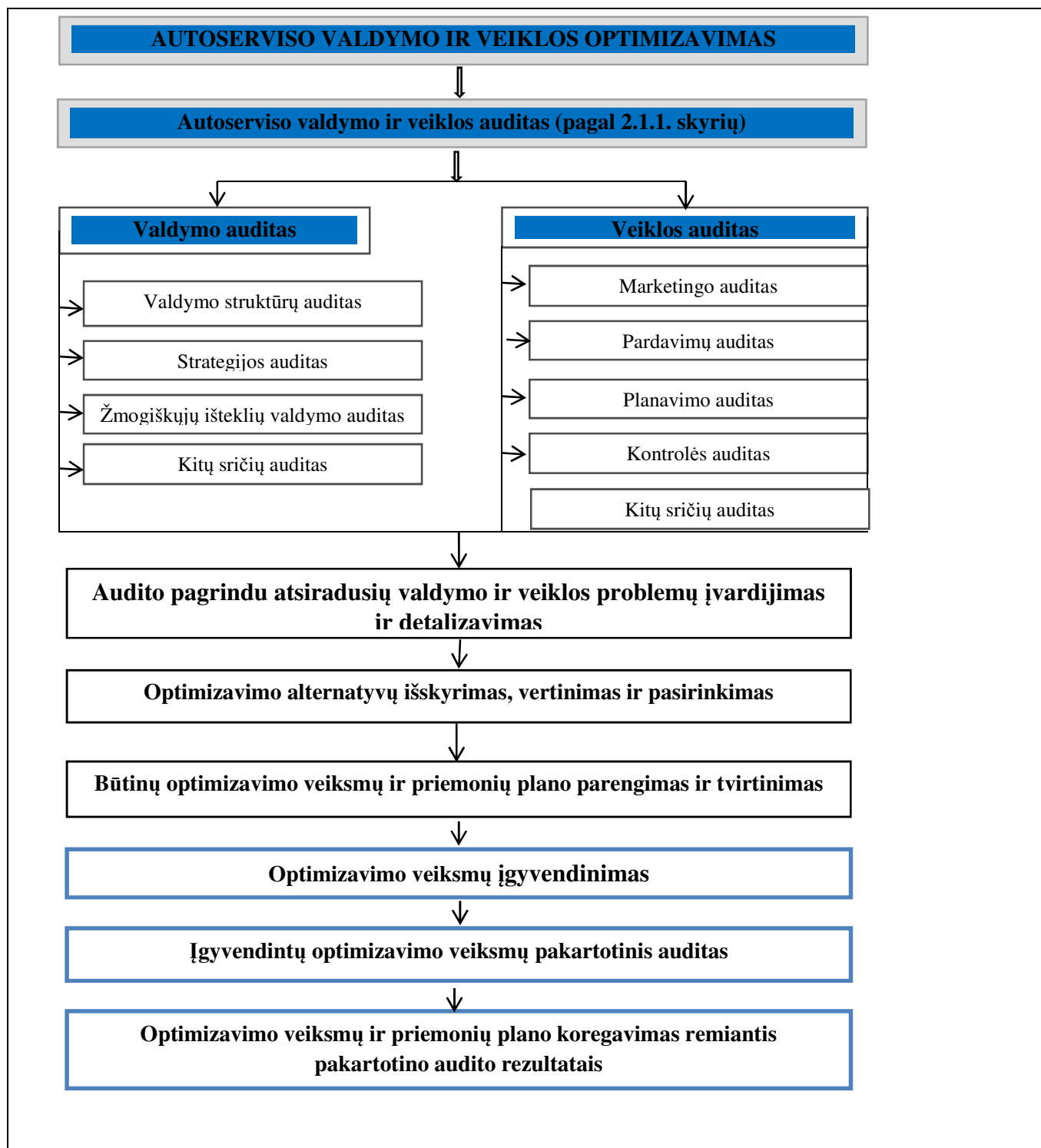
Autoservisai, siekdami gerų valdymo ir veiklos rezultatų, turi laikas nuo laiko atlikti valdymo ir veiklos aktualių sričių vertinimo veiksmus. Vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai, plėtra ar prastėjantys veiklos rezultatai rodo, kad įmonei reikalingas valdymo ir veiklos optimizavimas. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, Oržekauskio (2012) valdymo ir veiklos audito vykdymo modeliu bei Oržekauskio ir Šmaižienės (2009) vadybos, apimančios valdymą ir administravimą, audito vykdymo modeliu, sudaromas autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis (žr. 21 pav.).

Modelyje optimizavimą siūloma pradėti nuo *autoservisų valdymo ir veiklos audito*. Audito vykdymo etapai detaliam aprašyti 2.1.1. darbo skyriuje. Audituojamas veiklos sritis autoservisai gali pasirinkti atsižvelgiant į aplinkos sąlygas, įmonės tikslus bei veiklos specifiką. Tačiau, bendrai autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimui, sukurtame autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teoriniame modelyje, siūloma atlikti šių sričių auditą:

1. Valdymo auditas:
 - a. Valdymo struktūrų auditas;
 - b. Strategijos auditas;
 - c. Žmogiškųjų išteklių valdymo auditas.
2. Veiklos auditas:
 - a. Marketingo auditas;
 - b. Paslaugų pardavimų auditas;
 - c. Planavimo auditas;
 - d. Kontrolės auditas.

Vienas svarbiausių autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo etapų - *audito pagrindu atsiradusių valdymo ir veiklos problemų įvardijimas detalizavimas*. Tam užduodami klausimai: Koks skirtumas tarp esamos ir trokšamos reikalų padėties? Kaip šis skirtumas veikia mūsų galimybes pasiekti ar pranokti organizacijos tikslus? Jei šis skirtumas - problema, ar sunku bus jį įveikti? Kokiu tempu mums reikia veikti, kad išspręstume problemą? Ar pasinaudotume galimybe? Šiuos klausimus kelia vadovai, apibrėždami situaciją kaip problemą arba kaip galimybę (Stoner ir kt. 2006, p. 238).

Šio etapo metu nustatomas valdymo ir veiklos optimizavimo poreikis, t. y. įvardijamos konkrečios problemos, kurios turi būti sprendžiamos optimizavimo metu. Siekiant sukonzentruoti dėmesį į surastą problemą, reikia iš sukauptų audito duomenų išskirti informaciją, nesusijusią su nagrinėjama problema.



21 pav. Autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis (sudaryta pagal Oržekauskas, 2012; Oržekauskas, Šmaižienė, 2009)

Išsami problemų analizė būtina siekiant parengti skirtingą ir veiksmingą alternatyvų rinkinį, nes sekančiame etape, autoservisų valdymo optimizavimo teoriniame modelyje, numatomas *optimizavimo alternatyvų išskyrimo, vertinimo ir pasirinkimo etapas*. Kiekvienai problemai būdingas didesnis ar

mažesnis alternatyvų skaičius, todėl būtina sudaryti galimų modernizavimo realiausių alternatyvų sąrašą bei siekti, kad būtų parengtas pakankamai platus galimų sprendimų spektras. Alternatyvų formulavimui galima pasinaudoti „smegenų šturmo“ metodu. Šiuo atveju individualiai ar grupėje spontaniškai siūlomos alternatyvas, net jei jos atrodo nerealios ar fantastiškos.

Parengtas galimas alternatyvas būtina įvertinti, numatyti kiekvieno iš jų privalumus ir trūkumus bei galimas pasekmes, įgyvendinimo galimybes. Sudarę alternatyvų rinkinį, modernizavimo vykdytojai turi kiekvieną jų įvertinti remdamiesi trimis esminiais klausimais: Ar ši alternatyva reali? Ar ši alternatyva tenkina įmonę? Ar ši alternatyva sprendžia problemą? Šis etapas baigiasi *alternatyvos pasirinkimu*.

Sekančiame autoservisų valdymo optimizavimo modelio etape tikslinga *parengti ir patvirtinti būtinų modernizavimo veiksmų ir priemonių planą*. Turint būtinų modernizavimo veiksmų ir priemonių planą, prasideda *autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo vykdymas*. Šiame etape parenkami modernizavimo vykdytojai, parengiami ir apmokomi darbuotojai, suformuojamos užduotys, duodami nurodymai. Šiame etape svarbu įtraukti visus įmonės darbuotojus į pokyčių vykdymą.

Kitame etape yra *įgyvendinami numatyti reorganizavimo veiksmai tam tikrose veiklos ir valdymo srityse*. Šiam procesui pasibaigus, veiklos ir valdymo modernizavimas nesibaigia - paskutiniame etape *atliekamas įgyvendintų modernizavimo veiksmų pakartotinis auditas*. Šiame etape iš naujo vertinamos sritys, kuriose buvo atlikti veiklos ar valdymo koregavimai.

Paskutinis autoservisų veiklos ir valdymo modernizavimo etapas – *modernizavimo veiksmų ir priemonių plano koregavimas remianti pakartotino audito rezultatais*. Šiame etape daromi modernizavimo plano pakeitimai.

Apibendrinus galima teigti, kad parengtas autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis yra universalus ir gali būti taikomas visų autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimui. Tačiau, atsižvelgiant į konkretaus autoserviso veiklos ypatumus bei aplinkos sąlygas, galima šį modelį individualizuoti pritaikant jį konkrečiai įmonei.

3. UTENOS RAJONO AUTOSERVISŲ OPTIMIZAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodų ir jų taikymo metodų galimybių analizė

Pasak Kardelio (2002, p. 13), „metodologija nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką. Metodologija, kaip žinių sistema, gali būti aprašomoji, aprašanti, kaip funkcionuoja mokslinio pažinimo procesas, bei atskleidžianti jo struktūrą, ir normatyvinė, formuojanti paties mokslinio pažinimo proceso reikalavimus ir atsakant į klausimą koks turi būti mokslinis pažinimas“. Tam pritaria ir Tidikis (2003, p. 190), teigdamas, kad „metodologija yra tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus“.

Gintalas (2011, p. 985), metodologiją apibūdina kaip mokslą apie veiklos organizavimą. Jis teigia, kad tai yra filosofijos šaka apie principų ir būdų sistemą, taikomą mokslinio pažinimo procese, nustatant tyrimo tikslą, bendrą jo kryptį, eksperimentų atlikimo būdus, mokslinių sąvokų, terminų ir teorijų formavimąsi ir jų reikšmę eksperimentui, remiantis turimomis žiniomis apie pasaulį, pažinimo procesą ir sprendžiamą problemą.

Yra teigiama (Kardelis, 2002, p. 14), kad nuo tyrimo metodo priklauso tyrimo sėkmė: leidžia išvengti nereikalingų klaidžiojimų, greičiau gaunami norimi rezultatai. Jis apima visus klausimus nuo tyrimo planavimo iki vykdymo, nuo problemos iškėlimo iki rezultatų pristatymo.

Gruščinskienė (2004) teigia, kad yra trys tyrimo planai:

- ❖ *žvalgomasias – orientuotas į išankstinę literatūros, dokumentų studijavimą, kurie susiję su analizuojama tema ir gali padėti charakterizuoti tyrimo objektą; ekspertų interviu; sociologinis stebėjimas; išankstinis hipotezių formulavimas.*
- ❖ *analitinis planas – numatomas gilesnis tyrimas: atrankinės įvairių rūšių sociologinės apklausos, koreliacinė surinktų duomenų analizė suteikia galimybę suformuluoti paaiškinamąsias hipotezes.*
- ❖ *eksperimentinis – nukreiptas į socialinių eksperimentų atlikimą siekiant gauti gilesnių žinių apie priežastinius ryšius bei santykius objekto viduje.*

Tyrimo metodai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius pagal tyrimo modelį arba koncepciją. Kiekybiniame tyrime svarbiausia gebėjimas atspindėti visą visumą, o kokybiniame – kas ir kodėl apklausiama. Pasak Tidikio (2003, p. 355), „kiekybiniai tyrimo metodai, tai tokie metodai, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais. Tai procedūrų, būdų ir aprašymo metodų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų sociologinių žinių, pertvarkytų ir formalizuotų šiuolaikinės

matematikos ir skaičiavimo technikos pasiekimų lygiu, o kokybinių tyrimų pagrindinis akcentas daromas remiantis teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos ir logikos priemonėmis, istoriniu palyginimu, stebėjimo ir apklausos pagrindimo būdais“. Toks metodas taikomas keliant teorines problemas, taip pat nustatyti tam tikros srities vystymosi lygmenis.

Tidikis (2003) išskiria du tyrimo metodus, kurie naudojami kaip mąstymo operacijos rengiant mokslinį darbą arba praktikoje, renkant ir kaupiant konkrečius tyrimo duomenis iš realaus gyvenimo ir žmonių veiklos:

- ❖ teorinis;
- ❖ empirinis.

Teorinis metodas suteikia tyrėjui instrumentą, kuriuo jis giliau pažįsta tiriamus objektus, aiškinasi objektyvią tiesą ir formuluoja mokslinius dėsningumus, daiktų ir esamų reiškinių socialinę vertę. Šio metodo naudojimas moksliniame darbe suteikia galimybę mąstyti, kurti naujas idėjas kaip mąstymo rezultata. „Mąstymo metodai tai toks minčių procesas, kai tyrėjas mokslinėje veikloje samprotauja, derina, lygina mintis, iš vienu minčių išveda kitas, pastarosios formuoja naujas. Mąstymas – tarpinis apibendrinamasis pasaulio daiktų ir reiškinių pažinimo procesas“, teigia Tidikis (2003, p. 370). Teorinių metodų yra įvairių: *abstrakcijos metodas* (skatina bendrybių analizę ir jų integraciją į konkretumą), *alternatyvų metodas* (mokslinių problemų sprendimo metodas, kuris lygina ir kritikuoja konkuruojančias teorijas), *analizės metodas* (praktiškai ar mintyse suskaido daiktą ar reiškinį į sudėtinės dalis, savybes, kuri vėliau nagrinėjama atskirai), *analogijos metodas* (remiantis dviejų objektų panašumu, jų požymiais, daromos išvados), *apibendrinimo metodas* (mąstymo produktas, kuris atspindi tikrovės reiškinių bendruosius, esminius požymius ir savybes), *dedukcijos metodas* (naujos žinios ir išvados gaunamos iš bendresnių tos klasės žinių, teiginių), *ekstrapoliacija* (vienas iš svarbiausių mokslinių techninių ir socialinių ekonominių būdų, išvadų, kurie gauti stebint vieno reiškinio dalį, išplėtojant kitą jo dalį, įvykių eigos numatymas), *genetinis metodas* (socialinių reiškinių ir jų procesų tyrimas, paremtas jų atsiradimo ir vystymosi analize), *idealizacijos metodas* (mąstymo būdu sukuriama kai kurie abstraktūs objektai, negalimi tikrovėje), *indukcijos metodas* (apibendrinimui įtraukiami atskiri atvejai, požymiai ir nuo pavienių faktų einama prie bendrų išvadų), *lyginamasis istorinis metodas* (gretinant vieną ar kelis reiškinius skirtinguose vystymosi pakopose, išaiškinama, kas yra bendra ir ypatinga juose), *lyginimo metodas* (sociologinis tyrimas, kuriame lyginami įvairūs laikotarpiai, įvairios socialinės sistemos, skirtingi autoriai ar kolektyvai, įvairūs rinkimo ar matavimo metodai), *modeliavimo metodas* (sudarant ir tyrinėjant modelius atskleidžiama tam tikrų objektų, jų sistemų ir procesų santykiai ir elgsena), *mintinis eksperimentas* (moksliškai pagrįstas bandymas, kuris mintiniais vaizdais nagrinėja materialius objektus, procesus, taktiką, veiklos strategiją), *sintezės metodas* (pažinimo būdas ir etapas – praktinis, mintinis dalių, elementų jungimas į

visumą, vieno objekto arba įvairių elementų siejimas į vientisą visybę), *sisteminės analizės metodas* (sudėtingo vientiso objekto su daugybe elementų, jų visumos santykių ir ryšių nagrinėjimas).

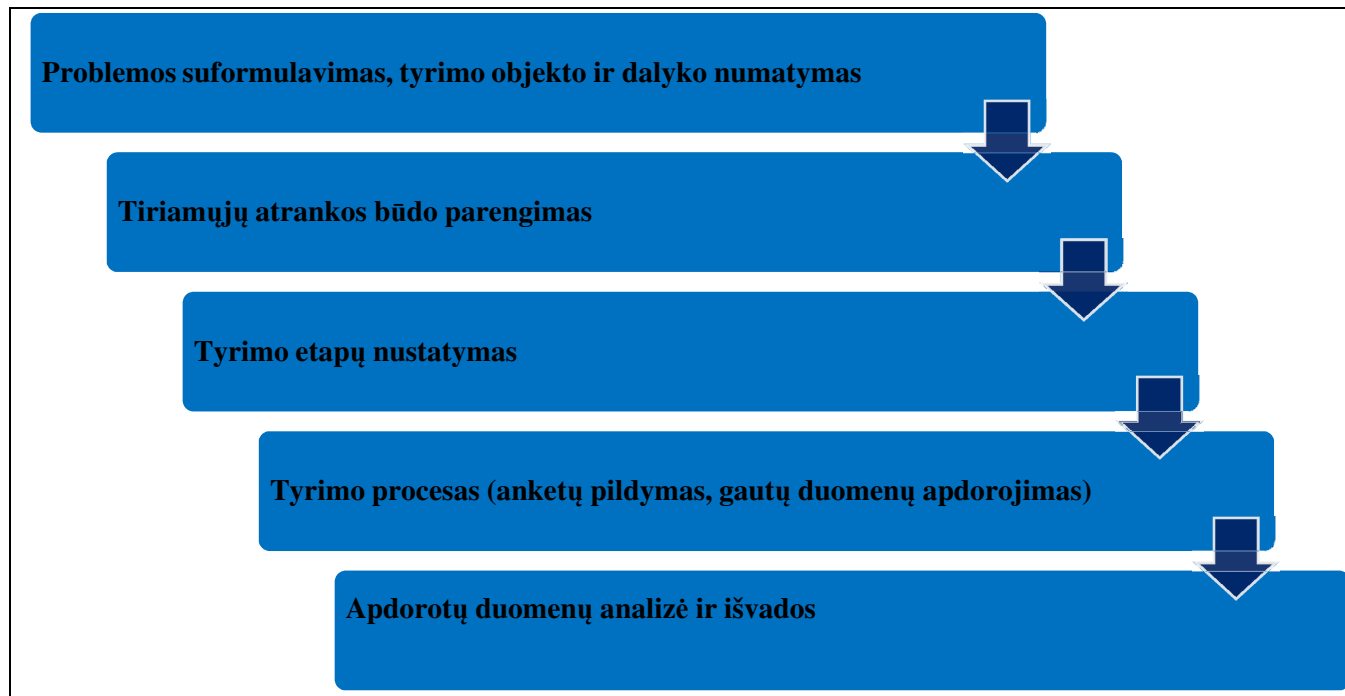
Skirtingai nuo teorinio tyrimo, kai tyrėjas operuoja mokslinėmis sąvokomis, empirinio tyrimo analizės objektas yra veiksmai, poelgiai, veikla, konkretūs žmonių veiklos produktai. Toks tyrimas gali atskleisti ir surasti naujus reiškinius ir faktus, kurių svarba išaiškinta teoriniais tyrimais. Kaip ir teorinių, taip ir empirinių tyrimų metodų yra įvairių: *stebėjimo metodas* (tikslingai ir planingai naudojamas suteikia galimybę gauti duomenų apie reiškinius, t. y. matyti tikrovę tokią, kokia ji yra iš tikrųjų), *pokalbio metodas* (diagnostinis metodas, kuriuo tiriama asmenybė. Per pokalbį tyrėjas tiesiogiai sąveikauja su tiriamuoju, todėl galima fiksuoti ne tik jo atsakymus, bet ir elgesį), *interviu metodas* (naudojama gauti žodinei informacijai, numatyta tyrimo programoje), *biografinis metodas* (naudojamas pažinti individualybės gyvenimo istoriją ir sąlygas, kuriose ji formavosi), *anketinis metodas* (klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti), *duomenų analizės metodas* (pirminių duomenų rinkimas, dokumentai naudojami kaip informacijos šaltinis), *kontent – analizės metodas* (išskirti dokumento teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi), *eksperimentas* (kontroliuojamomis ir valdomomis sąlygomis gauti naujas žinias, reiškinių santykiams ir procesams nustatyti), *ekspertų vertinimo metodas* (specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, apklausa. Tokiomis apklausomis siekiama mokslinio objektyvumo), *sociometrinis metodas* (padeda išsiaiškinti žmogaus reakciją į savo kolektyvo narius, aplinkinius žmones per psichologinę prizmę), *testai* (paskirta užduotis, iš kurios atlikimo rezultatų nustatoma individo psichinių funkcijų, savybių lygis, būklė, tiriamųjų asmenų skirtumai), *profesinės patirties apibendrinimo metodas* (priemonė naujoms profesinės veiklos išvadoms gauti) (Tidikis, 2003).

Faktų mokslinis interpretavimas priklauso nuo pasirinkto metodo, tikras nagrinėjimo vaizdas gali būti gautas tik pasirinktu teisingu keliu ir jam adekvačiu metodu. Todėl labai svarbu teisingai panaudoti metodus, nes jie lemia tyrimo proceso veiksmingumą (Tidikis, 2003).

3.2. Utenos rajono autoservisų tyrimo metodika

Empirinis tyrimas taikant kiekybinį tyrimo metodą buvo atliekamas tam, kad įgyvendinti darbo tikslą – nustatyti Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos lygį. Atliekant kiekybinį tyrimą, sąvokos ir kiti duomenys yra suvedami į skaičius, matuojami lyginant, naudojant statistinės analizės procedūras (Nausėdienė, 2005, p. 39). Toks tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad yra galimybė

apklausti didesnę respondentų skaičių ir gauti tikslesnius rezultatus. Pasak Tidikio (2003), kruopščiai sudaryta programa – viso tyrimo sėkmės garantas. Šio darbo tyrimo eiga pavaizduota 22 paveiksle.



22 pav. Utenos rajono autoservisų valdymo optimizavimo tyrimo eiga ir etapai (sudaryta pagal Tidikis, 2003, p. 334)

Tiriamoji problema. Autoservisai, kaip ir daugelis įmonių ar organizacijų, siekia savo tikslo – pelningumo. Tam pasiekti būtinas veiklos optimizavimas. Ši funkcija, mažindama išlaidas, didina veiklos efektyvumą, pelningumą. Šiuo metu, Utenos rajono autoservisai, planuoja susiburti į asociaciją, kuri apimtų autoservisų naudojimo kokybės valdymą, kvalifikacijos kėlimo priemones, naujų technologijų naudojimą. Patirtis rodo, kad suburtos tokios kaip Lietuvos nacionalinė vežėjų automobiliais asociacija „Linava“, gamintojų ir importuotojų asociacija „GIA“, Lietuvos autoverslininkų asociacija „LAA“ ir kt., puikiai gyvuoja. Tokia asociacija būtų didelė pagalba klientams, kurie ieško patikimumo ir kokybiškumo.

Apie autoservisų valdymo problematiką kalbama tiek Lietuvoje, tiek kitose pasaulio šalyse. Klientai reiškia nuomonę apie paslaugos teikimą („slapti klientai“), darbuotojai - apie vidines įmonės problemas. Kiekvienas jas mato skirtingai. Norint išsiaiškinti valdymo lygį Utenos rajono autoservisuose, būtina apklausti aukštesnio lygio darbuotojus, kurie pareikštų savo nuomonę, atskleistų privalumus arba trūkumus.

Tyrimo objektas – Utenos rajono autoservisų valdymo lygis.

Tyrimo tikslas – gautus tyrimo rezultatus pritaikyti rengiant autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos lygio tyrimo metodiką.
2. Atlikti Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos tyrimą.
3. Išanalizuoti ir pateikti gautus tyrimo rezultatus.
4. Tyrimo rezultatus pritaikyti autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo modelio kūrimui.

Tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa (anketavimas).

Tiriamieji. Tyrimui buvo pasirinkti Utenos rajono autoservisų „Melga“, „Autrema“, „HQ Integro“, „Arra servis“ ir kitų servisų administracijos darbuotojai: vadovai, administratoriai, vadybininkai, buhalteriai. Apklaustieji asmenys, turintys nemažą patirtį įmonės veikloje, padės išsiaiškinti iškeltas problemas, valdymo situaciją, veiklos problematiką.

Tyrimo etapų nustatymas. Buvo apklausiami autoserviso administracijos darbuotojai, kurie dirba jau ne vienerius metus (nuo 3 metų). Toks laikotarpis reikalingas tam, kad jie įvertintų dabartinę situaciją, lygindami su pirmaisiais darbo metais. Apklausti 22 darbuotojai.

Anketa (žr. 5 priedą) yra sudaryta iš 35 klausimų ir 5 dalių:

- ❖ I dalis (1 - 4 klausimai) – respondentų demografiniai klausimai, kuriais norima išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, darbo stažą autoservise, išsilavinimą, pareigas.
- ❖ II dalis (5 - 10 klausimai) – respondento autoserviso teikiamos paslaugas.
- ❖ III dalis (11 - 18 klausimai) – nustatyti respondento nuomonę apie savo įmonės valdymo privalumus ir trūkumus
- ❖ IV dalis (19 – 24 klausimai) – respondentai prašomi įvertinti autoserviso veiklos organizavimą, pažymėti privalumus, trūkumus.
- ❖ V dalis (25 -35 klausimai) – skirta išsiaiškinti kaip respondentai supranta veiklos ir valdymo optimizavimą, jo būtinybę autoservise.

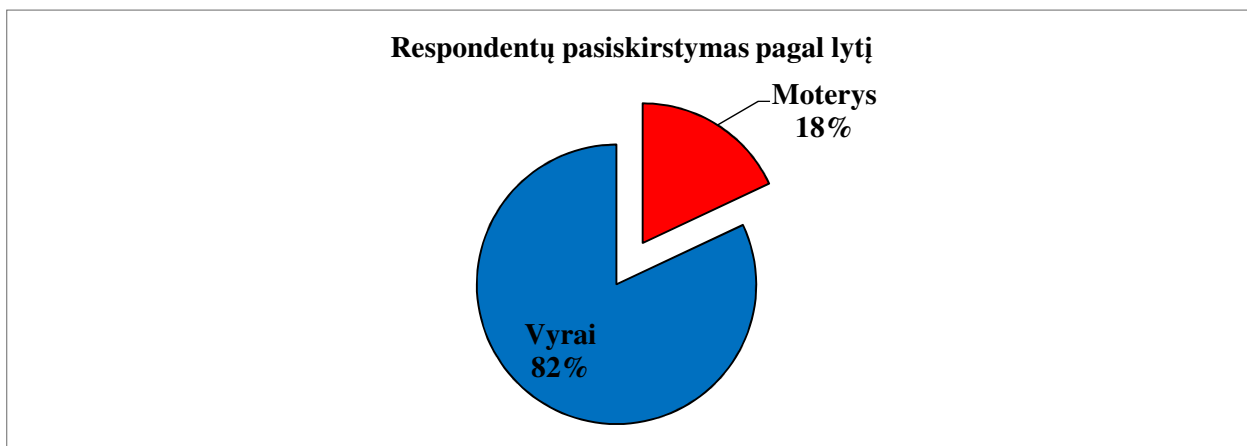
Tyrimo eiga, duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai. Respondentai buvo surasti apsilankius 7 - iuose Utenos rajono autoservisuose. Pristatant tyrimą buvo paaiškinta apie jo tikslą, konfidencialumą ir jų naudojimą tik baigiamojo darbo tikslams.

4. UTENOS RAJONO AUTOSERVISŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO TYRIMO REZULTATAI

Ši apklausa buvo daroma tam, kad ištirti Utenos rajono autoservisų valdymo lygį. Atsižvelgiant į klausimyno dalis, pateikti apibendrinti tyrimo rezultatai, jų analizė, aptarimai. Visi klausimai pagrysti 6 priede.

Atlikus tyrimą, visi rezultatai buvo suskaičiuoti ir apibendrinti. Daugelis duomenų bus pavaizduoti grafine forma.

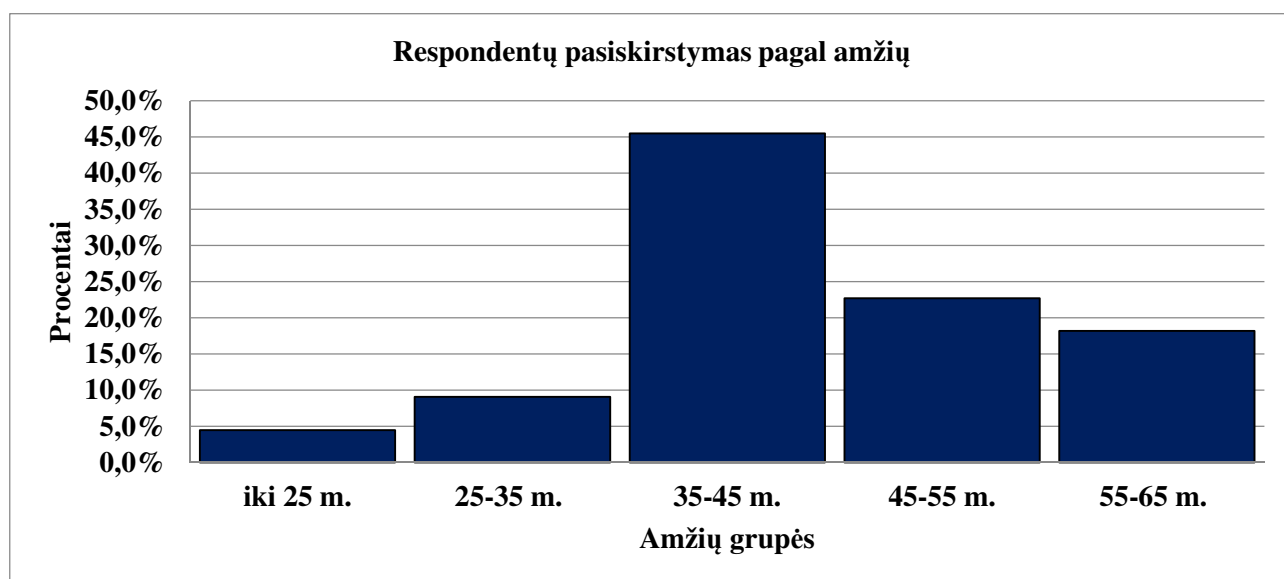
Personaliniai duomenys Apklausta (1-as klausimas) buvo 4 moterys (18,2 proc.) ir 18 vyrų (81,8 proc.). Automobilių remontu ir aptarnavimu užsiima dauguma vyrų, tačiau autoservisuose yra darbų, kurie nesiję su remontu: buhalterija, administravimas, švaros palaikymas. Būtent ir šiame tyrime dalyvavo buhalterė, administratorė (žr. 23 pav.), kurios puikiai suvokia situaciją, kontroliuoja finansus, atlieka administravimo funkcijas.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

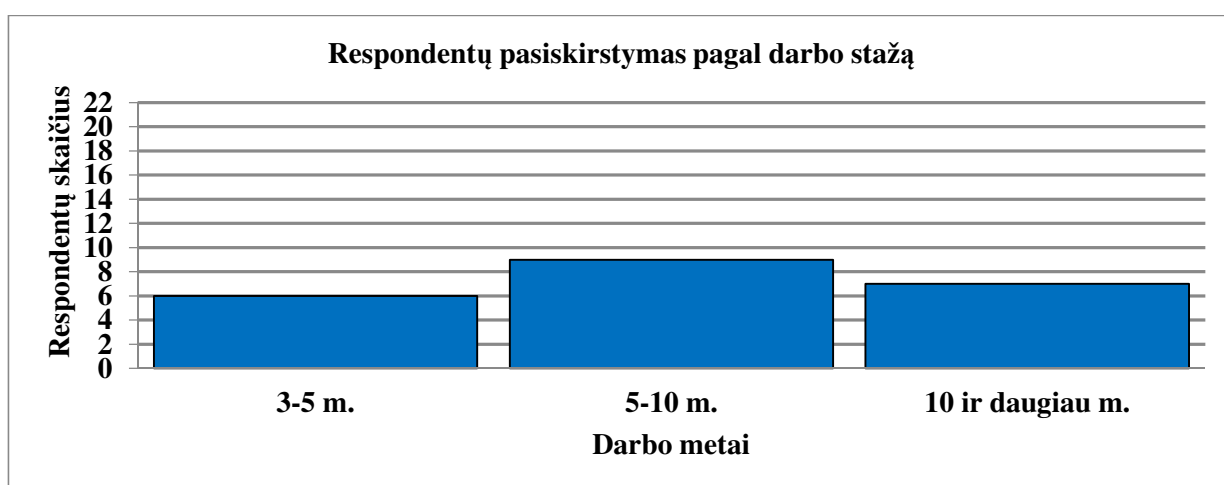
2 klausimas parodo apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžių (žr. 24 pav.). Didžioji dalis respondentų priklauso 35 – 45 metų amžiaus grupei (10 žmonių, 45,5 proc.), 25 - 35 metų amžiaus grupėje – 2 (9,1 proc.), 45 – 55 m. – 5 (22,7 proc.), 55 – 65 m. - 4 (18,2 proc.), o iki 25 metų apklaustas tik 1 (4,5 proc.) respondentas. Nuo 65 metų amžiaus grupėje nebuvo nė vieno respondento. Toks darbuotojų amžiaus pasiskirstymas atitinka įmonės veiklos kriterijus: nėra jaunų, be patirties darbuotojų, kurių mažas prierašumas įmonei ir darbui; nėra nuo 65 metų darbuotojų, kurie

nebepuoselėja didelių profesinių ambicijų, jiems svarbiausi faktoriai yra finansinis stabilumas ir socialinės garantijos.



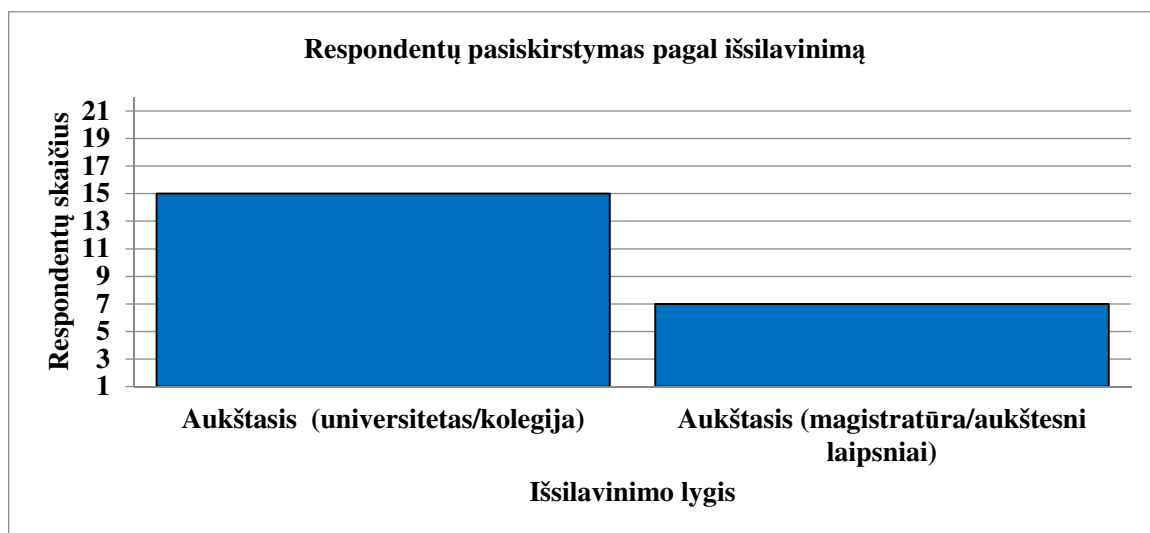
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Pagal darbo stažą (3 klausimas), ilgiausiai dirbantys tame pačiame servise yra 5 - 10 metų intervale (9 apklaustieji), 6 dirba 3 - 5 metus, o likusieji 7 respondentai dirba 10 ir daugiau metų (žr. 25 pav.). Toks pasiskirstymas rodo, kad autoservisuose yra pagrindinės sąlygos, skatinančios darbuotojus pasilikti: galimybės tobulėti, geros darbo sąlygos, draugiškas kolektyvas, kiekvieno darbuotojo pripažinimas.



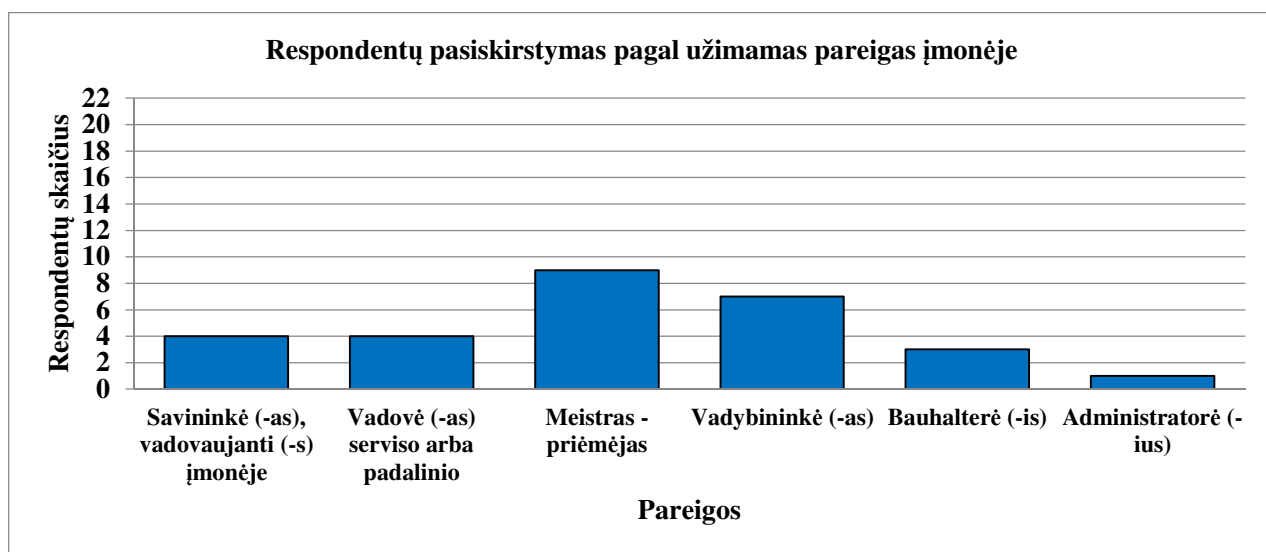
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

26 paveiksle grafiškai pateiktas apklaustųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (4 klausimas). Aukštąjį (universitetinį/kolegijinį) išsilavinimą turi 15 respondentų, o aukštąjį (magistratūra/aukštesni laipsniai) – 7 apklaustieji.



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

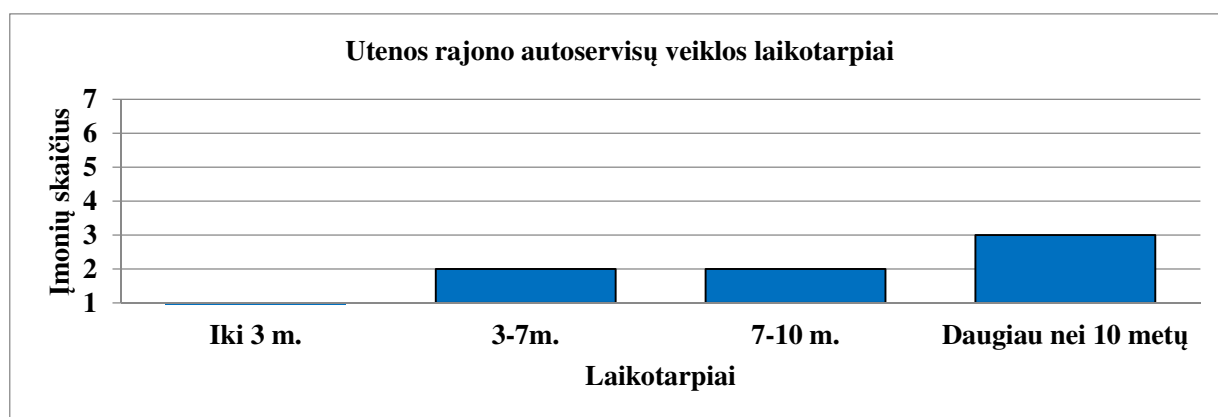
Klausimai apie autoservisą. Šiais klausimais buvo tirta, kokio juridinio statuso autoservisuose dirba ir kokias pareigas užima respondentai. Taip pat buvo tikslas sužinoti apie paslaugas, kurias teikia autoservisai. 19 apklaustųjų 5 klausime pažymėjo, kad jų įmonės juridinis statusas yra Uždaroji akcinė bendrovė (UAB), o trys nurodė, kad dirba individualioje įmonėje (IĮ).



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įmonėje

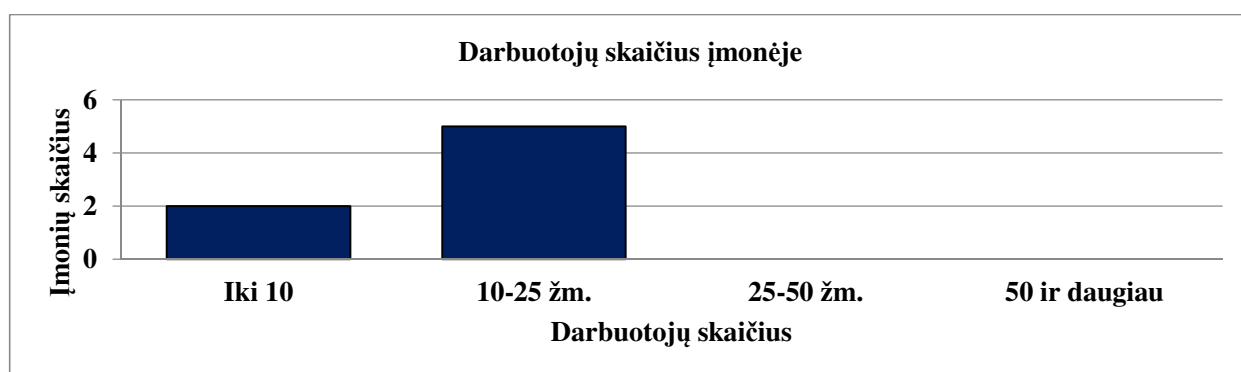
Atsakant į 6 klausimą apie užimamas pareigas, buvo galima rinktis kelis atsakymus. Todėl bendras skaičius (žr. 27 pav) yra didesnis, nei respondentų skaičius (kai kuriuose autoservisuose vienas darbuotojas atlieka kelias funkcijas).

7 klausime (žr. 28 pav.) buvo norima sužinoti, kiek metų gyvuoja autoservisas. Iš 7 autoservisų daugiau nei 10 metų veikia 3, 7 – 10 metų veikia 2 ir 3 – 7 metus veikia taip pat 2 servais. Palyginti neblogi gyvavimo metai, kurie rodo, jog jų valdyme ir veikloje viskas vyksta sklandžiai, pasirinktos teisingos valdymo sistemos, strategija ir tikslai.



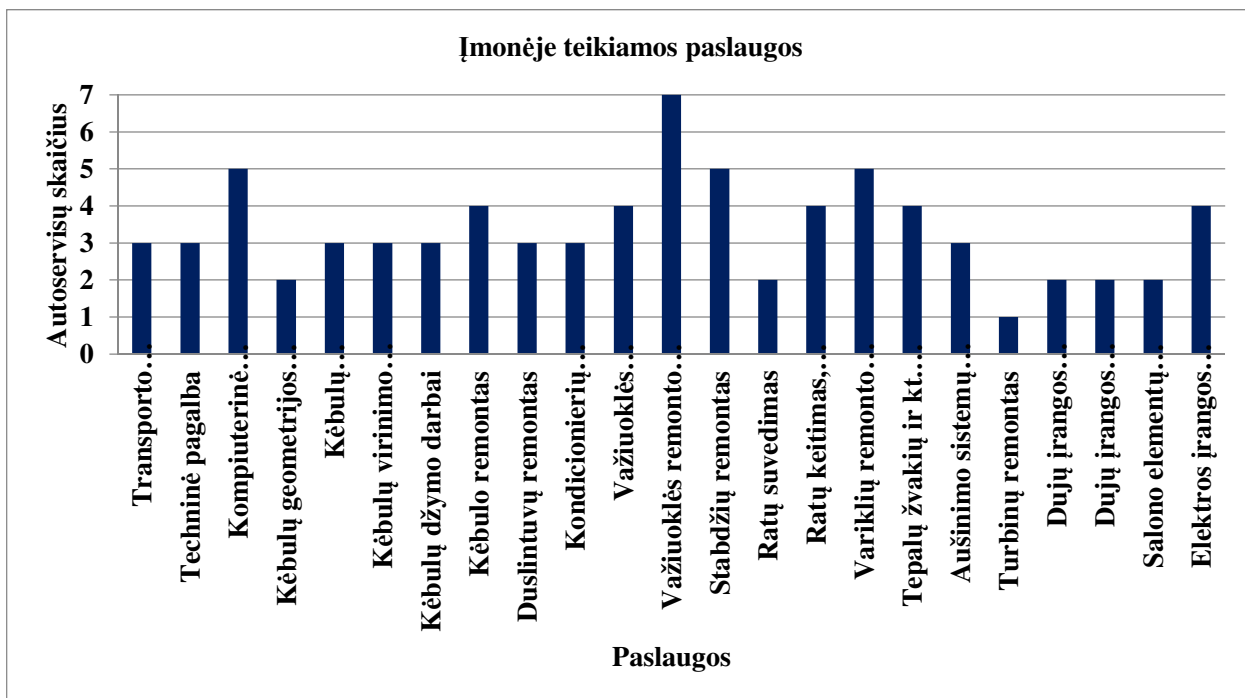
28 pav. Utenos rajono autoservisų veiklos laikotarpis

29 paveiksle pateiktas darbuotojų skaičius įmonėje (atsakymai iš 8 klausimo). Iki 10 darbuotojų yra dviejuose autoservise, 10 – 25 darbuotojai dirba likusiuose penkiuose autoservisuose. Žinoma, kad darbuotojų skaičius būtų šiek tiek didesnis, jei (kaip buvo minėta apie pareigas įmonėje) ne vienas darbuotojas atliktų kelias funkcijas. Pvz.: vienoje anketoje respondentas pažymėjo, kad jis yra ir vadovas, ir meistras – priėmėjas, ir vadybininkas.



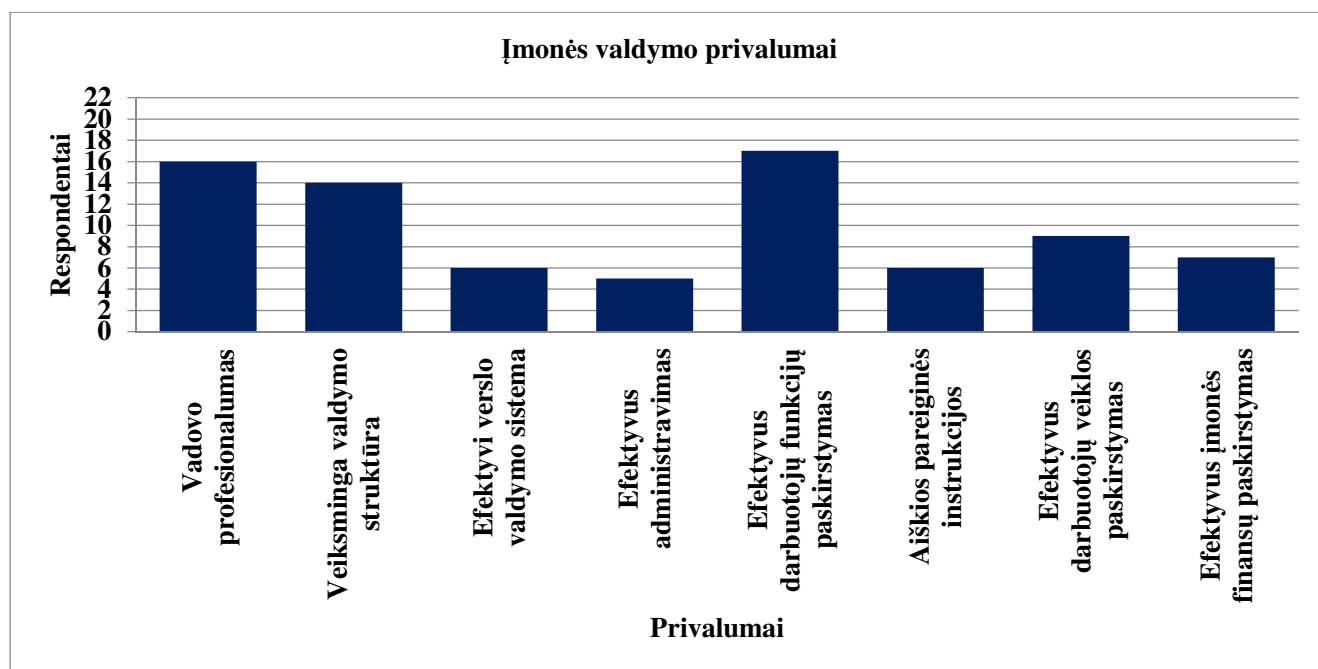
29 pav. Darbuotojų skaičius įmonėje

Visi 7 autoservisai Utenos rajone (9 klausimas) nurodė, kad teikia paslaugas lengviesiems automobiliams ir mikroautobusams, autobusams. Nė vienas iš aplankytojų įmonių neteikia paslaugų nei sunkvežimiams (traktoriams), nei kitoms ratinėms transporto priemonėms (motociklams, motoroleriams). Paslaugos (10 klausimas) jų visų yra labai panašios (žr. 30 pav.).



30 pav. Autoservisų teikiamos paslaugos

Valdymas. Šioje dalyje buvo atliktas tyrimas apie autoservisų valdymą, jo privalumus, trūkumus ir respondentų nuomonę apie autoserviso valdymo kokybę.

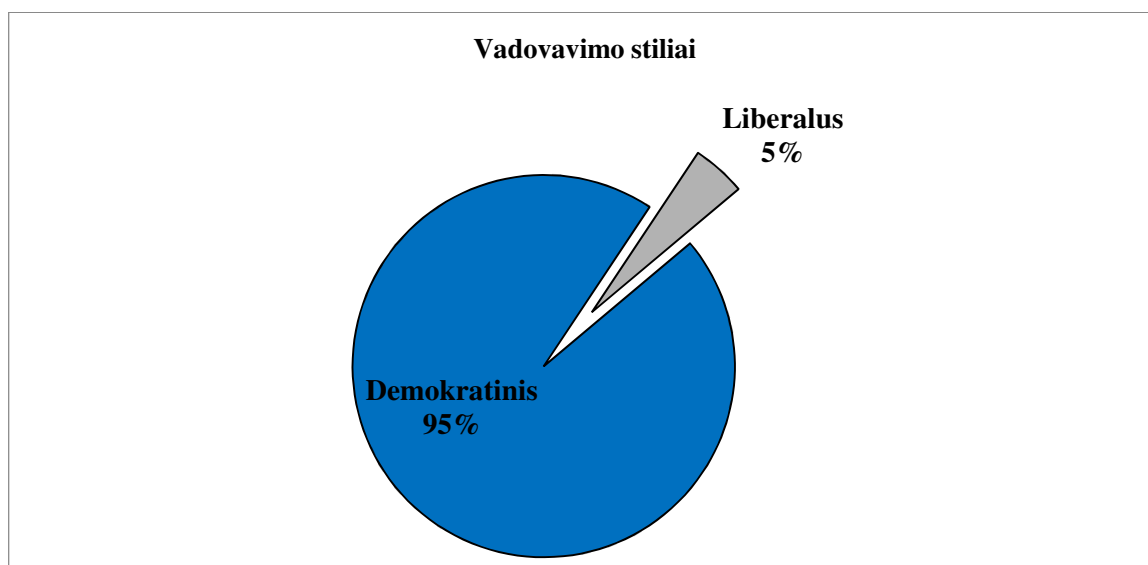


31 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės valdymo privalumus

Todėl 11 klausimas buvo pateiktas tam, kad respondentai pasidalintų nuomone apie jų autoservisų valdymo privalumus. 31 paveiksle matoma, kad efektyvus darbuotojų funkcijų paskirstymas, vadovo profesionalumas ir veiksminga valdymo struktūra yra pagrindiniai privalumai.

Trūkumų valdyme respondentai nepastebėjo (12 klausimas), tik 3 iš 22 pažymėjo, kad jų autoservise neaiškios pareiginės instrukcijos. Kadangi nėra trūkumų, respondentai nemato reikalo ir kažką tobulinti (13 klausimas). Vienas respondentas pasiūlė tobulinti darbų ir funkcijų paskirstymą, antras – stiprinti valdymo ir administravimo kontrolę, o trys – keisti veikiančią motyvacijos sistemą (iš 22 apklaustųjų). Vieningai sutaria visi respondentai, kad norint atlikti valdymo tobulinimą, reikia kviešti ekspertus (14 klausimas), tik du respondentai mano, kad tai reikia daryti kombinuotai (ir patiems, ir kviečiant ekspertus) ir trys atsakė, kad reiktų surengti auditą savo jėgomis.

15 klausimas buvo pateiktas tam, kad sužinoti respondentų nuomonę apie tai, kaip turėtų vykti valdymo tobulinimas. Ir vėl prieita prie vieningo atsakymo, kad reikia pasikliauti vadovo nuomone. Toks teiginys ir įrodo 16 klausimo atsakymus, kad tų autoservisų vadovo lygis yra aukštas, juo pasitiki ir tiki (žr. 32 pav.). 21 respondentas nurodė, kad jų vadovo vadovavimo stilius yra demokratinis (vadovas pasitiki įmonės darbuotojais, nuolat su jais tariasi, suteikia darbuotojams galimybę teikti pasiūlymus), ir vienas respondentas apibūdino savo vadovo vadovavimo stilių liberaliu (vadovas laiko save grupės nariu, nėra lyderis, vengia savo kaip vadovo privilegijų teikiant sprendimus).



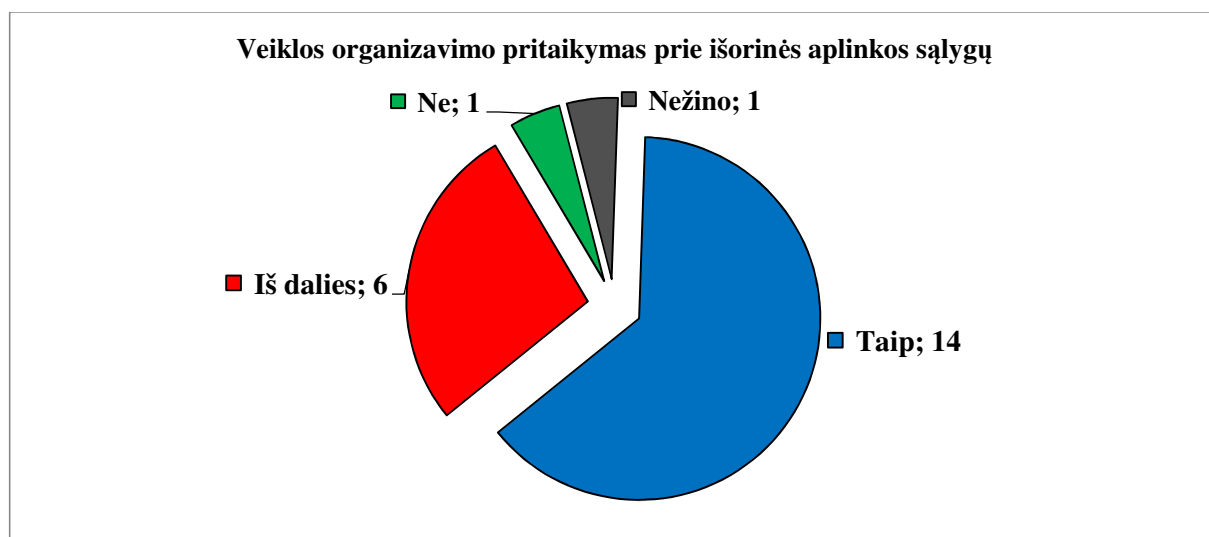
32 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadovavimo stilių

17 klausimo tikslas buvo tam, kad respondentas išreikštų nuomonę apie įmonės strategiją. Iš 22 atsakiusiųjų – 17 mano, kad įmonės strategija orientuota į paslaugų teikimo proceso tobulinimą, 14

mano, kad mažiausios kainos už paslaugas yra autoserviso pagrindinis strateginis ėjimas. Dvieju autoservisų visi apklaustieji puikiai žino savo įmonės strategiją – didesnės rinkos užėmimas (sukurti ar plėsti tinklą Lietuvoje).

Įmonėje komanda yra kaip efektyviai dirbanti grupė, kurioje veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, motyvacija, jų tarpusavio santykiai. Žinoma, kad kiekvienoje komandoje yra vienas aiškus lyderis. Todėl ir 18 klausimas su tuo susijęs. Kad geras ir efektyvus komandinis darbas vyrauja autoservisuose teigia visi respondentai, bet apie lyderius prasitarė tik 8 apklaustieji.

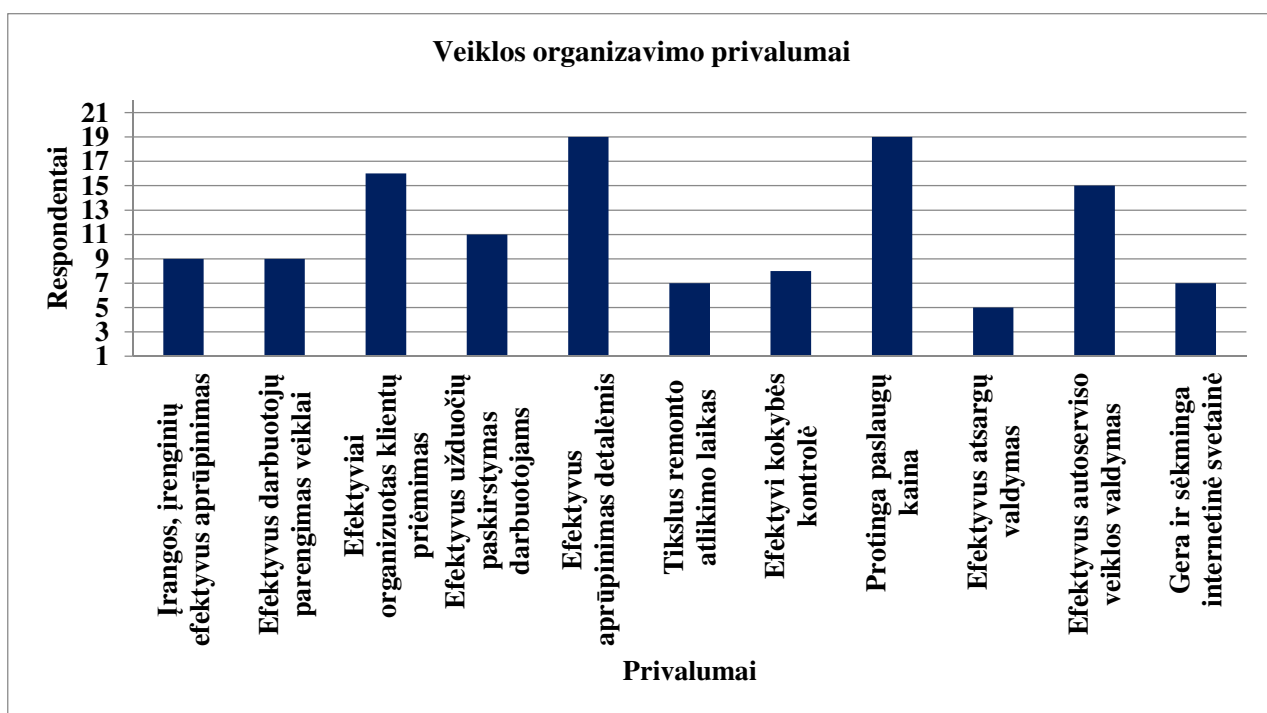
Veiklos optimizavimas. Šioje dalyje atliekamas tyrimas apie įmonės veiklą, jos privalumus, trūkumus. 19 klausimu buvo norima nustatyti, kaip įmonės veiklos organizavimas pritaikomas prie nuolat besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų (žr. 33 pav.). Autoservisai, siekdami sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. 14 respondentų mano, kad taip ir yra jų įmonėse, nes analizuojami veiksniai, kurie kuria galimybių ir grėsmių pagrindą. 6 apklaustieji mano, kad tik iš dalies numatomas jų įmonėse išorinių veiksnių poveikis grėsmių išvengimui. Kad įmonė visai nereaguoja į aplinkos poveikius pažymėjo vienas respondentas, taip pat vienas respondentas pažymėjo atsakymą „Nežinau“.



33 pav. Respondentų nuomonė apie įmonės reagavimą į besikeičiančios išorinės aplinkos sąlygas

Didžioji dalis respondentų (20 klausimas) nurodė savo įmonės veiklos organizavimo privalumus kaip efektyvius aprūpinimus detalėmis ir protinga paslaugų kaina (žr. 34 pav.). Maža dalis apklaustųjų

(5 respondentai) nurodė, kad jų įmonės veiklos organizavimo privalumas yra efektyvus atsargų valdymas.

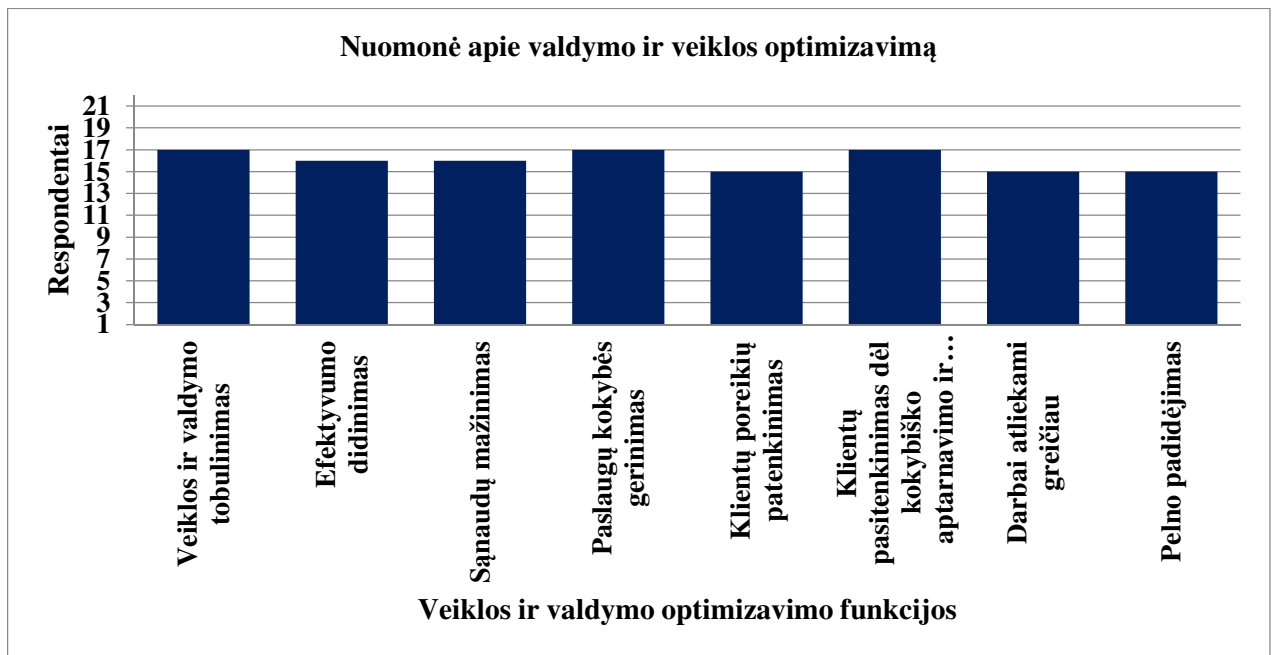


34 pav. Respondentų nuomonė apie autoserviso veiklos organizavimo privalumus

Veiklos organizavimo trūkumų, taip kaip ir valdymo trūkumų, respondentai savo autoservisuose nemato. Keturi respondentai 22 klausime pažymėjo įrangos, įrenginių neefektyvų aprūpinimą ir keturi pažymėjo neefektyvų užduočių paskirstymą bei nesilaikymą remonto atlikimo grafiko. Šiuos veiklos organizavimo trūkumus jie ir norėtų patobulinti. Buvo respondentas, kuris nepatenkintas autoserviso veiklos valdymu, todėl ir reikėtų tai tobulinti.

23 klausime buvo prašoma pažymėti, kas turi tobulinti įmonės veiklos organizavimą. 15 iš 22 mano, kad tai reikia atlikti savo jėgomis. Logiška ir tai, kad į 24 klausimą (kaip turėtų tobulinti veiklą), respondentai atsako vieningai – pasikliaujant vadovo nuomone. Buvo respondentų (5), kurie siūlo veiklos tobulinimą atlikti kombinuotai, kad būtų galima įvertinti kiek ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai autoservisas naudoja savo materialinius, darbo ir finansinius išteklius. Žinoma, kad yra ir tokių apklaustųjų (2), kurie neturi apie tai jokios nuomonės.

Veiklos ir valdymo optimizavimo tyrimas atskleidžia kaip supranta respondentai šią funkciją. Visi teiginiai, kurie buvo pateikti 25 klausime apie optimizavimo supratimą, pažymėti beveik visų respondentų. Jie visi veiklos ir valdymo optimizavimą supranta kaip reikalingą ir būtiną priemonę autoserviso gyvavimui, „ėjimui į priekį“ (žr. 35 pav.).

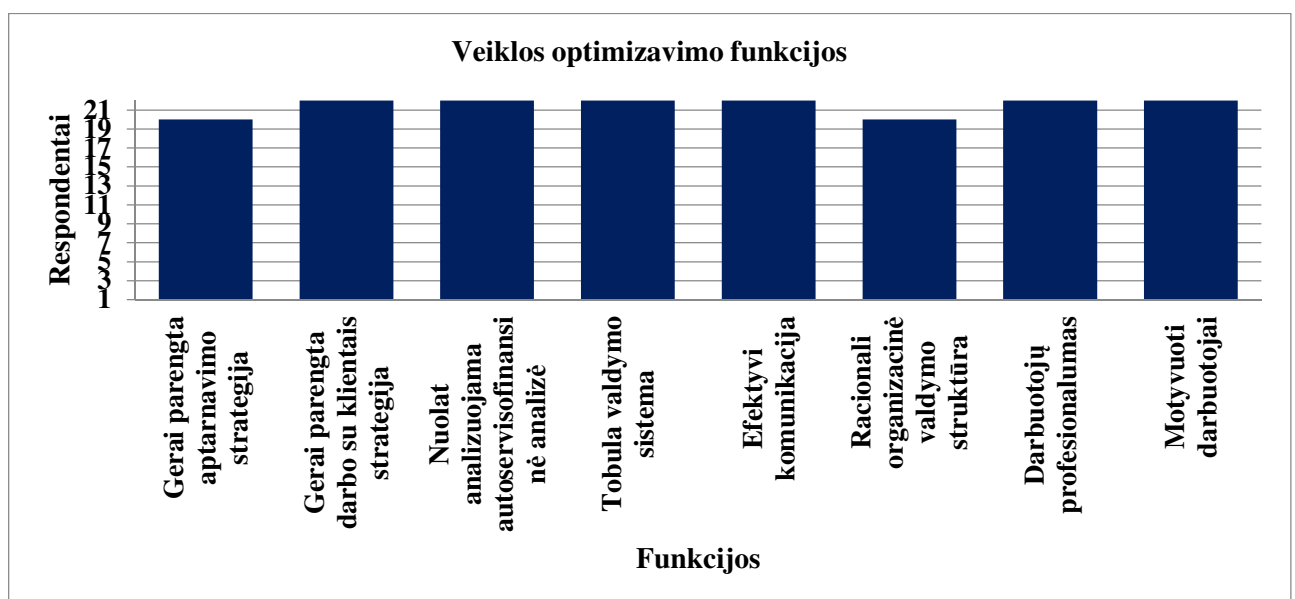


35 pav. Respondentų nuomonė apie valdymo ir veiklos optimizavimo procesą

Įdomu tai, kad autoservisuose, kuriuose vyko optimizavimas (tokių buvo trys), tai būtent veiklos optimizavimas, kuris padėjo išvengti nuostolių, padidino pelningumą.

18 respondentų mano, kad nei veiklos, nei valdymo optimizavimo jų įmonėms nereikia. Vienas pareiškė, kad jo autoservise reiktų ir valdymo, ir veiklos optimizavimo, trys – nežino.

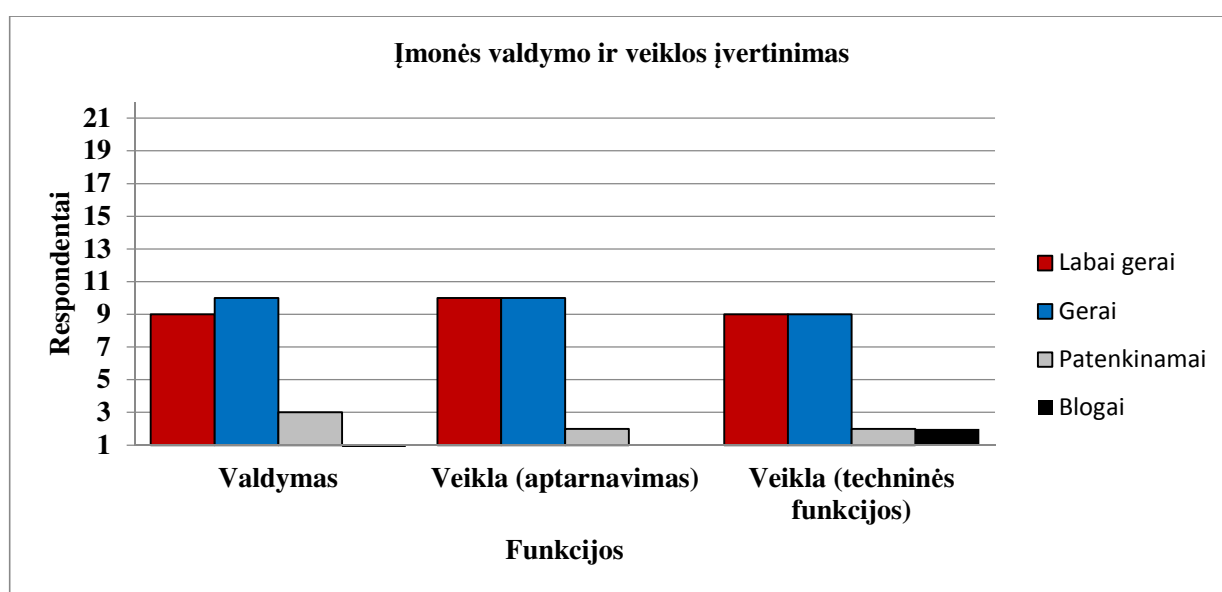
33 klausime (žr. 36 pav.) respondentai vėl buvo vieningi: visi pateikti teiginiai apie jų autoservisų veiklos optimizavimo svarbą – pažymėti.



36 pav. Respondentų nuomonė apie tai, kas yra svarbu jų autoserviso veiklos optimizavimui

Kiekvienas supranta, jog gerai parengta aptarnavimo ir darbo su klientais strategija, nuolat analizuojama įmonės finansinė veikla, tobula valdymo sistema, efektyvi komunikacija, racionali organizacinė valdymo struktūra, klientų gausa, darbuotojų profesionalumas, motyvuoti darbuotojai ir yra svarbiausia įmonės veiklos optimizavimui. Tik du respondantai mano, kad aptarnavimo strategija ir valdymo struktūra nėra svarbu.

Priešpaskutiniame, 34 klausime, norima sužinoti, kaip respondantai įvertina savo įmonės valdymą ir veiklą 4 balų sistema, kur 4 reiškia „Labai gerai“, 3 - „Gerai“, 2 – „Patenkinamai“, o 1 – „Blogai“. Nenuostabu, kad tie patys respondantai, kurie pažymėjo veiklos trūkumuose netikslų remonto atlikimo laiką, tai ir vertinime tai pažymėjo (žr. 37 pav.).



37 pav. Respondentų įmonės valdymo ir veiklos vertinimas

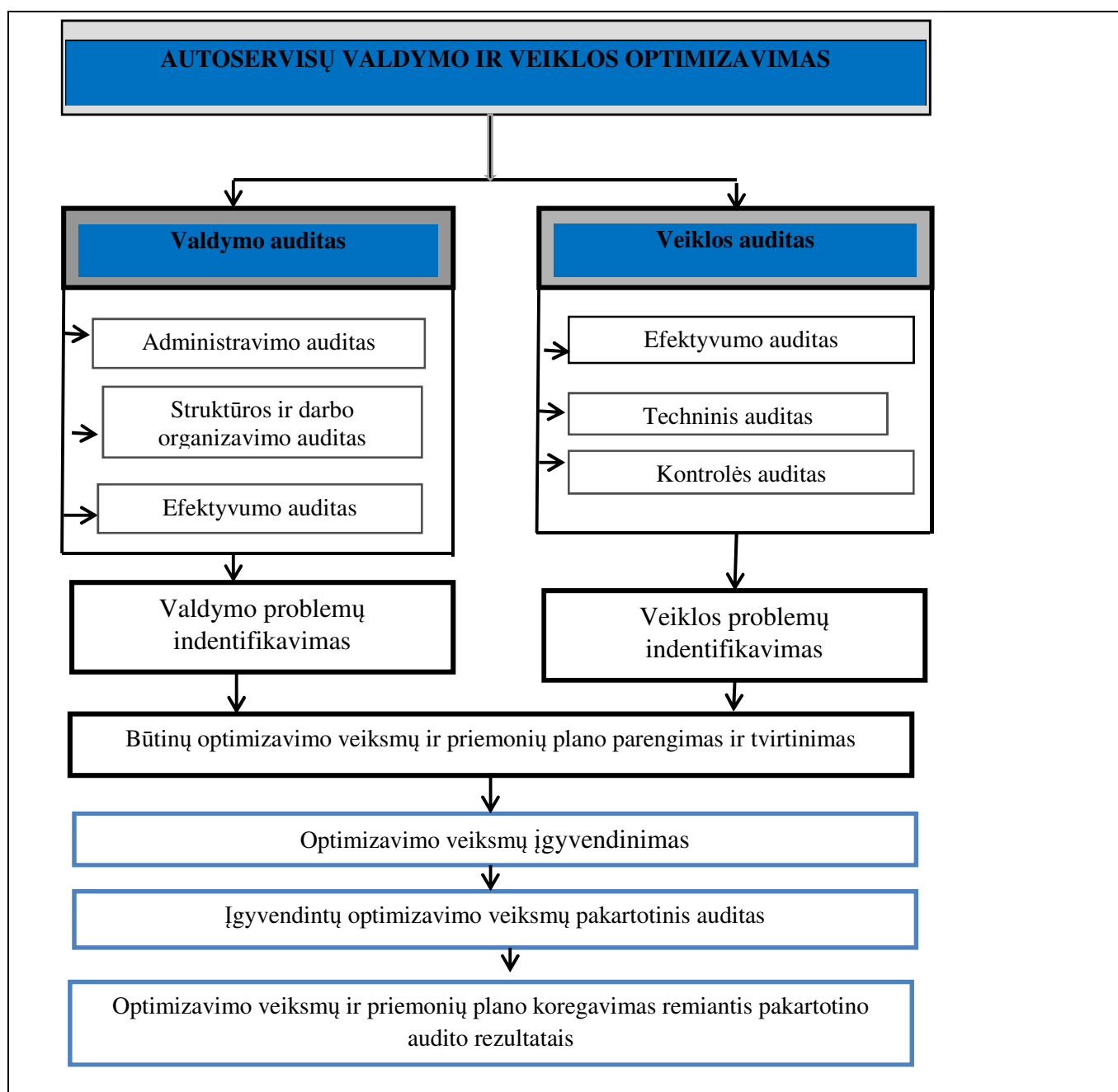
Paskutinis, 35 klausimas, buvo atviras. Jame norima sužinoti respondentų nuomonę apie autoserviso valdymo ir veiklos sampratą, t. y. patikslinti informaciją. Tačiau tik vienas įrašė „Viskas patenkinama“. Tikriausiai, tuo norėjo patikslinti savo 34 klausimo atsakymus (jis veiklą ir valdymą įvertino 2 balais „Patenkinamai“). O kiti apklaustieji neatsakė tikriausiai todėl, kad atsakymą reikėjo formuluoti patiems.

Apibendrinus galima teigti, kad Utenos rajono autoservisų valdymas ir veikla yra pakankamai gera. Respondantai pateikė daug valdymo ir veiklos privalumų, pažymėjo mažai trūkumų. Tyrimas atskleidė, kad Utenos rajone trūksta autoservisų, kurie teiktų paslaugas ne tik lengviesiems automobiliams ir autobusams, bet ir kitoms ratinėms priemonėms: traktoriams, sunkvežimiams, motociklams. Nors ir vadovo vadovavimo stilius geras, tačiau respondantai norėtų patobulinti darbų ir

funkcijų paskirstymą, keisti įmonėje veikiančią motyvacijos sistemą, sustiprinti valdymo ir administravimo kontrolę. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Utenos rajono autoservisuose galima būtų patobulinti ir įrangos, įrenginių aprūpinimą darbui, užduočių paskirstymą darbuotojams, veiklos valdymą ir remonto atlikimo laiką.

5. AUTOSERVISŲ VALDYMO IR VEIKLOS OPTIMIZAVIMO MODELIS

Remiantis nagrinėta mokslinė literatūra ir tyrimu, Utenos rajono autoservisų valdymą rekomenduojama optimizuoti, tačiau, norint efektyviai ir kokybiškai atlikti optimizavimo procesą, svarbu yra turėti optimizavimo atlikimo metodiką. Tokia metodika pateikiama 38 paveiksle, autoservisų valdymo ir optimizavimo modelyje.



38 pav. Autoserviso įmonių valdymo ir veiklos optimizavimo modelis

Modelio tikslas yra optimizuoti šiuo metu Utenos rajono autoservisų valdymą ir veiklą. Valdymo ir veiklos optimizavimo modelis prasideda nuo pasirinkimo efektyvios ir gerai organizuotos matavimo, ir vertinimo sistemos - audito (kviečiant ekspertus, surengiant auditą savo jėgomis ar kombinuotai). Auditas leidžia nustatyti silpnas vietas įmonės valdyme ir veikloje. Audituojamas sritis autoservisai gali pasirinkti atsižvelgiant į aplinkos sąlygas, įmonės tikslus bei veiklos specifiką. Tačiau, pagal tyrimą, autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimui, sukurtame Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo modelyje, siūloma atlikti šių sričių auditą:

Valdymo auditas:

- ❖ administravimo auditas. Šio audito tikslas: tobulinti valdymo ir administravimo sistemą, vadovo profesionalumą, veiklos ir darbuotojų funkcijų paskirstymą, priežiūros ir kontrolės, komunikavimo sistemą, pakeisti įmonėje veikiančią motyvacijos sistemą;
- ❖ struktūros ir darbo organizavimo auditas. Jis susideda iš valdymo struktūros ir darbo organizavimo kokybės tobulinimo, sprendimų priėmimo dėl efektyvumo didinimo apsisprendimo.

Veiklos auditas:

- ❖ efektyvumo auditas. Šio proceso metu yra nustatoma autoserviso veiklos valdymo procesų situacija ir sudaromas efektyvumo didinimo veiksmų planas. Šis efektyvumo auditas reikalingas ir išteklių valdymo tobulinimui;
- ❖ techninis auditas - įrenginių veikimo ir efektyvumo vertinimas;
- ❖ kontrolės auditas. Šio audito tikslas ir reikalingumas yra tam, kad autoserviso paslaugų kokybė būtų aukšto lygio, didintų vartotojo pasitenkinimą;

Atlikus valdymo ar veiklos auditą, identifikavus silpnąsias vietas, reikalingas veiksmų ir plano parengimas. Pasikliaujant vadovo nuomone įgyvendinami optimizavimo veiksmai.

Atlikus visus, aukščiau išvardintus veiksmus, vykdomas pakartotinas įgyvendintų optimizavimo veiksmų auditas, kuris atskleistų ar valdymas ir veikla patobulėjo. Po šio proceso būtinas optimizavimo veiksmų ir priemonių plano koregavimas remiantis pakartotino audito rezultatais.

Apibendrinus galima teigti, kad parengtas modelis yra universalus ir gali būti taikomas visoms autoserviso įmonėms. Optimizavus valdymą ir veiklą, gali būti pasiektas didesnis įmonių pelningumas, taip pat efektyvesnė šių įmonių veikla. Toks modelis gali būti taikomas ir kitų verslo įmonių bei organizacijų valdymo ir veiklos optimizavime.

IŠVADOS

1. Šiais laikais yra tiesiog akivaizdu, kad įmonių ir organizacijų stiprumą bei sėkmingą verslo plėtrą lemia pagrindinis veiksnys – tinkamas įmonių valdymas: vykstantys procesai vyksta tam tikra tvarka ir derinami tarpusavyje, pritaikytos reikalingos valdymo sistemos. Analogiška valdymui yra vadyba. Tai sprendimų parengimas, priėmimas ir įgyvendinimo procesas, kurio metu įmonė ar organizacija vedama į tikslą, siekiant optimalios naudos (padidinti pelningumą, sumažinti sąnaudas). Į tikslą vedama tik tada, kai jis yra žinomas, pasiekiamas, įvertintas. Tokį sprendimą priima įmonės vadovai, kurie kuria materialias ir nematerialias vertybes, jungia įvairias gijas pavaldinių pastangomis. Viena iš sudėtinių valdymo dalių yra administravimas. Tai tokia veikla, kai administracijos darbuotojai reguliuoja kitų darbuotojų darbą, daro poveikį tik personalui.

Išanalizavus valdymo sistemų sampratą, galima teigti, kad be vadybos nebūtų valdymo bei administravimo, o be šių procesų – veiklos. Valdymas, vadyba ir administravimas yra labai plati, sudėtinga ir daugialypė praktinės veiklos, mokslinio pažinimo, tyrimo ir studijų sritis. Tokia sritis kelia didžiulį susidomėjimą, nes joje kyla problemų gausa, galybė tobulinimo galimybių ir modernizavimo priemonių, kurios būtinos tinkamai reaguoti į šiuolaikinius iššūkius. Akivaizdu tai, kad visos trys sąvokos viena kitą papildo, viena su kita susikerta, arba viena kitą dengia.

Valdymo realizavimui reikalinga tinkama valdymo sistema, nes sėkmingos įmonės yra tos, kuriose puiki verslo vadyba ir kokybiškas valdymo modelis. Įvairiose pasaulio šalyse yra daugybė valdymo sistemų, tačiau literatūroje išskirtos kelios populiariausios valdymo sistemos: Adizės pokyčių metodologija, įmonės resursų planavimo sistema ERP, subalansuotų rodiklių sistema Balanced scorecard. Lietuvoje itin paplitusi veiklos valdymo sistema Lean, apribojimų teorija Toc ir 6 Sigma metodologija. Šių ir visų kitų valdymo sistemų tikslas - apimti visus procesus, vykstančius organizacijoje tam, kad įmonė turėtų apčiuopiamą naudą, gautų didesnę pelną. Valdymo sistemos padeda efektyviau organizuoti darbą žmonėms, parodo veiklos trūkumus ir taupo laiką bei pinigus.

Šiuolaikinis gyvenimo tempas, nuolatinė laiko stoka pavertė automobilius neatsiejama mūsų gyvenimo dalimi. Neatsirastų nė vieno automobilio savininko, kuris būtų nepatyręs vienokių ar kitokių techninių nesklandumų ar gedimų. Apžvelgus įvairius tyrimus, straipsnius, galima teigti, kad įvairiose pasaulio šalyse, kaip Anglija, Singapūras, Italija, autoservisų veikla klesti, tačiau ne visuose įdiegta kontrolė. Palikta visiška laisvė žemesnės grandies darbuotojams - klientai kartais būna apgauti, nežinodami savo teisių. Lietuvos autoservisuose problema susijusi su kvalifikuotais darbuotojais: trūksta mokymo centrų, kurie gerai paruošia specialistus. Taip pat ir kokybiškos įrangos stygius: įmonės pelnas neskiriamas jos įsigijimui. Bene pati svarbiausia autoservisų valdymo problema Lietuvoje – vadovų neprofesionalumas ir silpna vidaus kontrolė.

2. Teorinė analizė parodė, kad įmonių ar organizacijų valdymo ir veiklos optimizavimas yra sudėtingas, tačiau labai svarbus procesas. Šio proceso kokybiškumas yra pagrindinis įmonės sėkmės garantas. Norint sėkmingai optimizuoti valdymą ir veiklą, visų pirma būtina kompleksiskai įvertinti įmonės valdymo ir veiklos sudedamąsias dalis. Tam rekomenduojama atlikti auditą, nes efektyvus auditas padeda laiku nustatyti problemas ir neišnaudojamas galimybes. Veiklos auditas yra valdymo (vadybos) ir veiklos sričių kokybės lygio matavimas, nustatymas, kartu vertinantis įmonės vadybos ir veiklos sistemas, efektyvumą. Pagrindinis valdymo ir veiklos audito tikslas - išmatuoti kompanijos valdymo ir veiklos kokybės lygį.

Valdymo optimizavimo sprendimai yra misija ir strategija, organizacijos struktūra ir žmogiškųjų išteklių vadyba. Veiklos optimizavimo sprendimai - marketingas, pardavimai, kontrolės sistema planavimas. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra sudarytas autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo teorinis modelis, kuris pateiktas 2 skyriuje. Jis yra universalus ir gali būti taikomas visų autoservisų valdymo optimizavimui. Tačiau, atsižvelgiant į konkretaus autoserviso veiklos ypatumus bei aplinkos sąlygas, galima šį modelį individualizuoti pritaikant jį konkrečiai įmonei.

3. Atliktas Utenos rajono autoservisų tyrimas parodė, kad autoservisų atstovai nurodė valdymo ir veiklos privalumus, tačiau pažymėjo ir keletą trūkumų. Būtina pabrėžti, kad visi apklausti autoserviso darbuotojai vieningai pripažįsta, kad norint patobulinti valdymą ir veiklą, reikalingas optimizavimo procesas. Tyrimas parodė, kad valdymo problemas išspręsti darbuotojai patikėtų ekspertams, o veiklos trūkumus susitvarkytų surengdami auditą savo jėgomis. Tyrimas taip pat parodė, kad norint tobulinti, gerinti autoservisų valdymo ir veiklos efektyvumą, būtina optimizuoti ir kitas sritis – administravimo ir valdymo kontrolę, motyvacijos sistemą, įrangos ir įrenginių aprūpinimą. Taip pat atkreipti dėmesį ir į darbuotojų parengimą veiklai, remonto atlikimo terminus (griežtai laikytis grafiko). Teigiamas dalykas yra tai, kad tyrimo metu paaiškėjo vadovo valdymo stilius – demokratinis, o tai ir paaiškina darbuotojų pasirinkimą, kad visus tobulinimus, su juo susijusius procesus patiki tik jam.

4. Teorinės analizės ir tyrimo rezultatų pagrindu, galima teigti, kad norint tobulinti autoservisų veiklos efektyvumą, būtinas valdymo ir veiklos optimizavimas. Tai tikslinga daryti, naudojant autoservisų valdymo ir veiklos optimizavimo modelį, kuris pateiktas 5 skyriuje. Šis metodas yra universalus, bet gali būti pritaikytas ir kitose įmonėse ar organizacijose. Šio metodo pritaikymas leistų patobulinti autoservisų valdymą ir veiklą, sumažinti išlaidas, padidinti pelningumą.

LITERATŪRA

1. 100sports.lt. (n.d.). *ERP*. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://www.100sports.lt/verslas/erp/>
2. Adizes in Lithuania. (n.d.). *Adizes metodologija*. [žiūrėta 2016-10-18]. Prieiga per internetą <http://lithuania.adizes.com/ob-institute-adizesa/primery-proektov/>
3. Askey, J. M., Dale, B., G. (1994). Internal Quality Management Auditing: an Examination. *Managerial Auditing Journal*, 9(4), 3-10.
4. Autoplius.lt. (2014). *Kaip išsirinkti autoservisą ir ko tikėtis iš „garažiukų“?* [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą <http://autoplius.lt/tyrimai/idomus-faktai/kaip-issirinkti-autoservisa-ir-ko-tiketis-is-garaziuku>
5. Autoreviu.lt. (2015). *Autoservisų verslas*. [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą <http://www.autoreviu.lt/portal/categories/233/0/0/1/article/18624/autoservisu-verslas>
6. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V., Grebliauskas, A., Kvedaravičius, J., Liesonis, V., ... Žukauskas, P. (2011). *Organizacijų vadyba*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
7. Bašmakov, V. (2008). *Šalies lengvųjų automobilių servisų paslaugų kokybės vertinimo sistema*. [žiūrėta 2016-10-19]. Prieiga per internetą http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JMK_MMIPV_2008/PDF/22_Basmakov_Salies.pdf
8. Butkus, F. S. (1996). *Vadybinis organizacijų struktūrizavimas*. Vilnius: Technika.
9. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius.
10. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius.
11. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys A. (2009). *Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai*. [žiūrėta 2016-12-12]. Prieiga per internetą [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/4-12-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/4-12-1-PB%20(2).pdf)
12. Delfi.lt. (2013). *Kas geresnis patarėjas remontuojant automobilį: draugas ar servisas?* [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą <http://www.delfi.lt/auto/patarimai/kas-geresnis-patarejas-remontuojant-automobili-draugas-ar-servisas.d?id=61207089>
13. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas*. Vilniaus universiteto leidykla.
14. Eidukevičienė, K. (n.d.). *Optimizacija – mada ar būtinoji sąlyga*. [žiūrėta 2016-11-26]. Prieiga per internetą <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/lt/optimizacija>
15. Fayol, H. (2005). *Administravimas. Teorija ir praktika. Valdymo klasika*. Vilnius.

16. Gamintojų ir Importuotojų asociacija. (n.d.) *Aplinkosaugos reikalavimai autoservisams. Gamintojo atsakomybės principo įgyvendinimas: metodinė medžiaga*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą http://www.gia.lt/wp-content/uploads/2011/09/Autoservisu_met_med.pdf
17. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorijos*. Vilnius: Technika.
18. Gintalas, A. (2011). *Metodologijos ir metodo samprata*. [žiūrėta 2016-12-06]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/104/12_Gintalas.pdf
19. Grigaitytė, L. (2015). *Gamybos optimizavimas*. [žiūrėta 2016-11-26]. Prieiga per internetą <http://www.mususavaite.lt/gamybos-optimizavimas/>
20. Gruščinskienė, J. (2004). *Taikomoji sociologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2016-12-08]. Prieiga per internetą https://www.ebooks.ktu.lt/eb/169/taikomoji_sociologija/
21. Gupta, P. (2004). *Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti*. Leidykla Vaga.
22. ItSM.lt. (n.d.). *Apribojimų teorija*. [žiūrėta 2016-11-11]. Prieiga per internetą http://www.itsm.lt/index.php/Main/apribojim%C5%B3_teorija
23. Jakutis, A., Banza, M. (2005). *Nestambaus verslo optimizavimas*. 11(3), 170-175. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-8619.V_11.N_3.PG_170-175/DS.002.0.01.ARTIC
24. Jonikas, D. (2013). *Informacija ir komunikacinės technologijos rinkodaroje: mokomoji priemonė*. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija.
25. Juškėnas, T. (2016). *Autoservisų siaubas – pasikeitusi techninio aptarnavimo tvarka*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą <http://www.alfa.lt/straipsnis/50018589/autoservisu-siaubas-pasikeitusi-techninio-aptarnavimo-tvarka>
26. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. [žiūrėta 2016-12-06]. Prieiga per internetą <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
27. Karlof, B. ir Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius.
28. Kvalitetas. (n.d.). „Balanced Scorecard“ sistema. [žiūrėta 2016-10-18]. Prieiga per internetą <http://www.kvalitetas.lt/lt/balanced-scorecard-sistema>
29. Laikas verslui. (n.d.). *6 sigmų istorija*. [žiūrėta 2016-10-08]. Prieiga per internetą <http://laikasverslui.lt/index.php?aid=753>
30. Lakis, (2005). Audito misija ir dabarties iššūkiai. *Tiltai*. Vilniaus universitetas, 4, 87-92.
31. Lean.lt. (n.d.). *Kas yra lean sistema?* [žiūrėta 2016-11-11]. Prieiga per internetą <http://lean.lt/lean/>
32. Lekavičienė, D., Šešeika, J., Krapikienė, D. (n.d.). *Mokomoji medžiaga verslininkams*. [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK_mokomoji_medziaga_verslininkams.pdf

33. Leonienė, B. (1998). *Verslo pradžienys*. Kaunas.
34. Lietuvos respublikos seimas. (2013). *Lietuvos respublikos saugaus eismo automobilių keliais įstatymas* (2013 m. birželio 13 d. Nr. XII-360 (galioja nuo 2014-07-11)). [žiūrėta 2016-12-05]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.94AB09DDD644>
35. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas.
36. Mačiukas, A. (2016). *Autoservisų verslas*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/99/1/0/1/article/10360/autoservisu-verslas>
37. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai*. Mokomoji knyga. Akademija.
38. Marčiulionytė M., Oržekauskas, P., Junevičius, A. (2013). *Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės*. Viešoji politika ir administravimas. [žiūrėta 2016-12-06]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/096/003_marciulionyte_orzekauskas_junevicius.pdf
39. Mate, D., Karpati, T. (2015). How can enterprise resource planning (ERP) systems impact on labour productivity. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 24(2), 623-626.
40. Mediapro.lt. (n.d.). *Erp sistemas*. [2016-10-18]. Prieiga per internetą <http://mediapro.lt/erp-sistemas/>
41. Melga. (n.d.). *Apie mus*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą <https://melga.lt/>
42. Melnikas, B. (2012). Valdymas, vadyba ir administravimas šiuolaikinių iššūkių kontekste: nauji mokslinių tyrimų prioritetai. *Public Administration*, (16484541), 3(35), 8-21.
43. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo J. Žemaičio Lietuvos karo akademija.
44. Nationwide Service Repair Network. (n.d.). *About us*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą <http://www.nsrnetwork.co.uk/about-us.php>
45. Nausėdienė, I. (2005). Marketingo tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai. *Marketingas*, 2, 37-41.
46. Oržekauskas, P. (2012). *Valdymo ir veiklos audito pagrindai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
47. Oržekauskas, P. Šmaižienė P. (2009). *Organizacijų valdymo ir organizavimo audito modeliavimas*. Ekonomika ir vadyba. [žiūrėta 2016-12-07]. Prieiga per internetą <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9583/4848>
48. Oficialiosios statistikos portalas. (2016). *Individualių lengvųjų automobilių skaičius metų pabaigoje*. [žiūrėta 2016-12-05]. Prieiga per internetą <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>
49. Račinskaja, I. ir Ramaškaitė, G. (2015). *Paslaugų verslo projekto efektyvumo vertinimas*. Verslas XXI amžiuje / Business in XXI Century. [žiūrėta 2016-10-19]. Prieiga per internetą <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2015/paper/view/232/218>

50. Ramanauskienė, J. (2007). *Planavimo ir prognozavimo teorija: mokomoji knyga pagrindinių universitetinių studijų studentams*. Kaunas: LŽŪU leidybos centras.
51. RC TopCar. (n.d.) *The Company*. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://www.rctopcarsrl.it/en/chi-siamo.php>
52. Riverview auto services. (n.d.). *Why Choose Us*. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://www.riverviewauto.com.sg/#prettyPhoto>
53. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas: Technologija.
54. Schneider, H., S. (2012). Agency problems add reputation in expert services: evidence from auto repair. *Journal of Industrial Economics*, 60 (3), 406-433.
55. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas: mokomoji knyga*. Vilnius.
56. Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 47, p. 123–140. [žiūrėta 2016-12-07]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163011167/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
57. Steponėnė, I. (2016). *Automobilių remontui – nauja tvarka, kurios turės laikytis visi*. [žiūrėta 2016-11-11]. Prieiga per internetą <http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/135529>
58. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., ir Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
59. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., ir Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Šaulinskas L., Tilvytienė R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1(29), 152-165.
61. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda.
62. Šalčius, A. (2009). *Organizacijos valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
63. Tervonen, P., Haapasalo, H., Pakkila, J. (2011). Contribution of integrated environment, safety, security and quality management to business excellence. *Current Issues of Business & Law*, 6(1), 53-68.
64. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius. [žiūrėta 2016-12-01]. Prieiga per internetą <https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Methodologija>
65. Top Car.lt. (2016). *Iššūkiai kuriant autoserviso verslą*. [žiūrėta 2016-11-25]. Prieiga per internetą <http://topcar.lt/issukiai-kuriant-autoserviso-versla/>

66. Tovolgyi, S. (2009). The effect of 'EFQM Framework for Innovation' on competitiveness in the education sector. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, 17(2), 97-103.
67. Tumėnas, A. (2008). Performance management, performance measurement, accountability control. *Jurisprudencija, mokslo darbai*, 5(107), 87-97.
68. Valstybinė darbo inspekcija. (n.d.). *Saugus darbas automobilių remonto įmonėse. Metodinės rekomendacijos*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą <http://www.vdi.lt/AtmUploads/SaugusAutoremontas.pdf>
69. Vijeikis, J. (2007). *Įmonių valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. [žiūrėta 2016-10-18]. Prieiga per internetą [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/imoniu_valdymas_vijeikis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/imoniu_valdymas_vijeikis%20(1).pdf)
70. Volckmann, R. (2012). Integral leadership and diversity – definitions, distinctions and implications. *Integral Leadership Review*, 12(1), 1-3.
71. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas.
72. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas: VDU.
73. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J. ir Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
74. Zakarevičius, P. (2009). Organizacijų įvairovė ir klasifikavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 50, 127–139.
75. Zakarevičius, P. (2012). *Modernios organizacijos bruožai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. [žiūrėta 2016-12-06]. Prieiga per internetą [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/6126973%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/6126973%20(2).pdf).

PRIEDAI

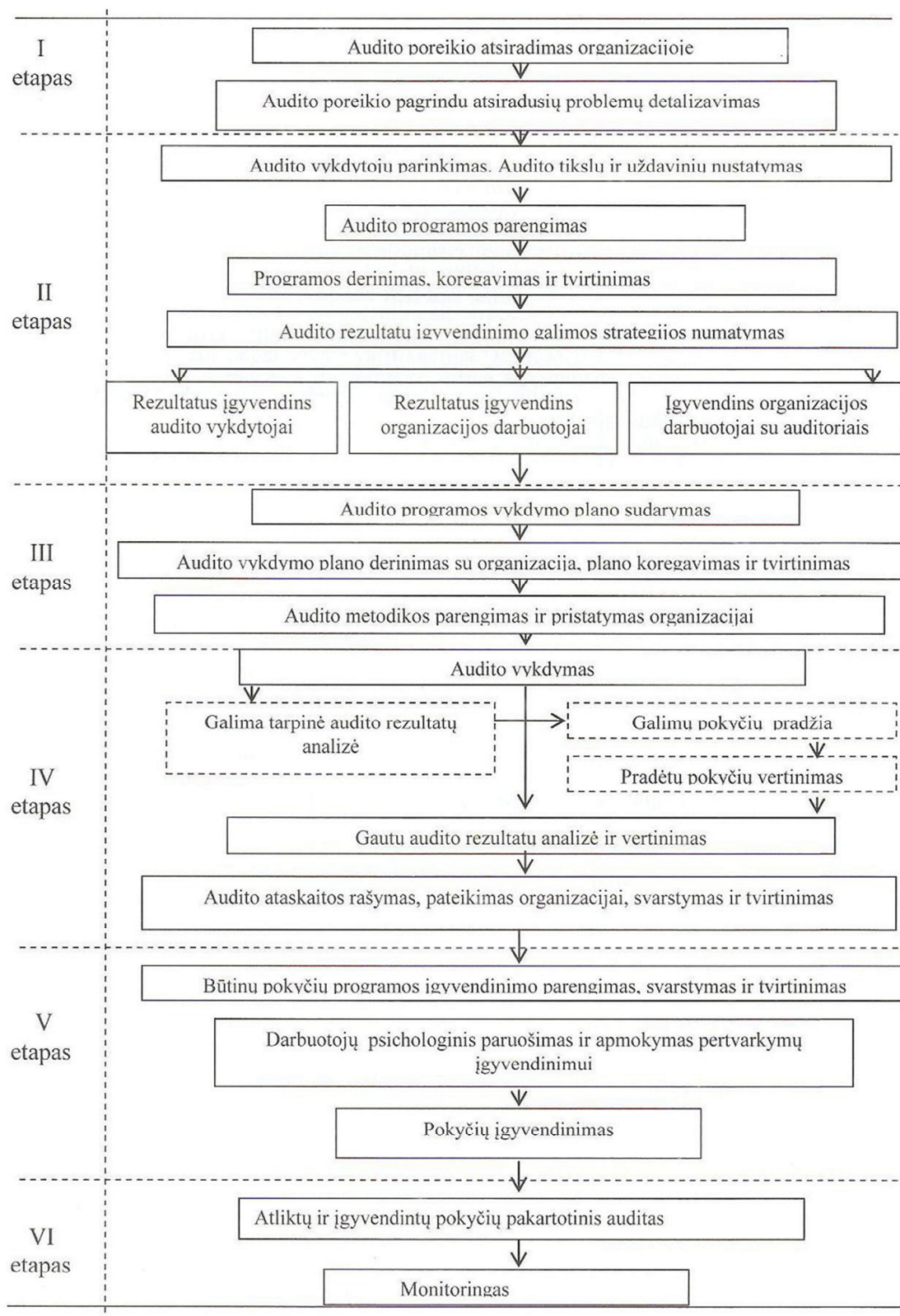
Valdymo, vadybos ir administravimo reikšmingumas (sudaryta pagal Melniką, 2012, p. 8, 9)

| Požymis | Apibūdina, charakterizuoja |
|----------------|---|
| Vertybės | Visuomenei būdingas vertybės, jų struktūras ir prioritetus, realius visuomenės siekius įvairiose gyvenimo srityse, realius gyvenimo gerinimo lūkesčius. |
| Struktūra | Socialinę visuomenės struktūrą, susisluoksniavimo ir skirtingų socialinių grupių bei sluoksnių tarpusavio santykių ir sąveikos logiką, skirtingų socialinių grupių ir sluoksnių interesus, jų suderinamumą ar konfliktus. |
| Galios | Įvairių socialinių grupių ir sluoksnių galias, statusą, įtaką ir poveikį įvairiems pokyčiams bei raidos procesams. |
| Polinkiai | Polinkius ugdyti ir veiksmingai naudoti žmogiškuosius išteklius, intelektinį potencialą, ekonominį potencialą, įvairius materialinius, finansinius, informacinius išteklius, taip pat polinkius tausoti gamtą, suvokti ir spręsti aplinkos apsaugos problemas. Polinkius ugdyti ir palaikyti harmoniją įvairiose visuomenės gyvenimo srityse, įvairiose nacionalinių, konfesinių santykių, įvairių kultūrų ir ideologijų bei požiūrių paplitimo ir sąveikos srityse. |
| Formos | Visuomenėje susiklosčiusias organizacines formas ir veiklos bei raidos procesų organizavimo struktūras, ypač organizacines formas ir struktūras pagrindinėse valstybinio valdymo ir savivaldos srityse, viešajame sektoriuje ir versle. |
| Sąveikos | Viešojo sektoriaus ir verslo sąveiką bei bendradarbiavimą. Valstybės ir tarptautinių organizacijų sveiką bei bendradarbiavimą, tarpvalstybinių ir tarptautinių santykių plėtrą. |
| Sistemos | Valstybėje susiklosčiusią centrinių, regioninių, lokalinių, įvairių funkcinių grandžių sistemas, jų sąveiką ir efektyvumą. |
| Vaidmuo | Privačios iniciatyvos vaidmenį, apraiškas, efektyvumą įvairiose visuomenės gyvenimo srityse. |
| Inovacija | Inovacijų inicijavimo, sklaidos ir įgyvendinimo bei inovacinės veiklos plėtros įvairiose visuomenės gyvenimo srityse sąlygas ir galimybes. |
| Motyvacija | Individų, bendruomenių ir socialinių grupių bei sluoksnių motyvacijas plėtoti aktyvią veiklą, taip pat aktyvios veiklos ir kryptingą jos efektyvinimo skatinimą. |
| Tolerancija | Gebėjimus prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos, toleruoti naujoves ir naujas sąlygas. |

ERP privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal „Mediapro“, n.d.)

| Privalumas | Trūkumas |
|---|--|
| Duomenų standartizavimas ir tikslumas organizacijoje | Diegimas ir eksploatacija yra labai brangūs |
| Integruota klientų užsakymų informacija | Reikalauja daug laiko |
| Standartizuoti ir pagreitinti gamybos procesai | Reikalingi ekspertai sistemai įdiegti ir palaikyti |
| Informacijos apdorojimas bet kuriuo laiku, bet kokioje vietoje | Diegiant įmonei gali tekti pertvarkyti verslo procesus |
| Igaunamas efektyvumas | Mažesnis duomenų saugumas |
| Analizė ir ataskaitos, kurios gali būti naudojamos ilgalaikiam planavimui | |
| Informacija įvedama į sistemą vieną kartą | |
| Galimas prisitaikymas pagal poreikius | |
| Patikima failo struktūra | |
| Funkcionalumas sąveikaujant su kitais moduliais | |
| „Adhoc inqueries“ palaikymas | |
| Mažos valdymo išlaidos | |

Valdymo ir veiklos audito vykdymo modelis (Oržekauskas, 2012, p. 63)



Audito mechanizmas konkrečioms įmonės veiklos sritims (Sakalas, Savanevičienė, 2003, p. 36)

| Atliekami veiksmai | Pagrindinės priemonės |
|--|--|
| 1. Įmonės politikos auditas | |
| Formalios įmonės politikos išsiaiškinimas. | Interviu su įmonės savininkais, aukščiausio lygio vadovais. |
| Įmonės kolektyvo ir kitų suinteresuotų asmenų požiūris į suformuluotus įmonės politikos teiginius. | Anketinė apklausa. |
| 2. Valdymo sistemos lygio įvertinimas | |
| Formaliųjų rodiklių, netiesiogiai atspindinčių valdymo sistemą, nustatymas. | Valdymo lygių skaičiaus, valdomumo normos, valdančiojo ir valdomo personalo struktūros, kvalifikacijos kėlimo lygio nustatymas. |
| Neformaliųjų rodiklių nustatymas. | Interviu, anketavimo metodai. |
| 3. Darbo jėgos panaudojimo lygis | |
| Tradicinė darbo jėgos naudojimo analizė. | Darbuotojų skaičiaus ir struktūros dinamikos nustatymas, darbo našumo lygio nustatymas, vidutinio darbo užmokesčio rodiklio apskaičiavimas, našumo ir darbo užmokesčio augimo tempų santykio nustatymas, įmonės darbo užmokesčio dalies produkcijos savikainoje atitikimo vidutinį šakos lygį nustatymas, darbuotojų tekamumo rodiklio apskaičiavimas, susirgimų, nelaimingų atsitikimų lygio rodiklių paskaičiavimas, darbuotojų struktūrinių rodiklių nustatymas, vidutinio darbo užmokesčio rodiklio apskaičiavimas, darbų ir darbuotojų kvalifikacijos lygio atitikimo koeficiento nustatymas. |
| Netradicinė darbo jėgos analizė. | Gali būti naudojami tradicinės analizės rodikliai, tačiau jie yra tik išplėstinės analizės dalis. |
| 4. Medžiagų panaudojimo lygis | |
| Produkcijos medžiagų imlumo nustatymas. | Medžiagų imlumo rodiklio nustatymas. |
| Medžiagų apyvartumo rodiklių radimas. | Medžiagų apyvartumo ir medžiagų apyvartumo trukmės rodiklių apskaičiavimas. |
| Tiekimo sąlygų pažeidimo rodiklių suradimas. | Teikimo sąlygų pažeidimo ir vidutinės tiekimų pažeidimų sumos rodiklių radimas. |
| Sandėliavimo-paruošimų kaštų dalis. | Paruošimų kaštų dalies suradimas. |
| 5. Tyrimų ir vystymo srities įvertinimas | |
| Inovacijų įdiegimo – gaminių atnaujinimo terminai. | Portfelio analizės metodas, gaminių atnaujinimo dinamikos analizė, analogijos su pažangiomis įmonėmis metodas. |
| Tyrimų intensyvumas. | Tyrimo intensyvumo rodiklio nustatymas. |
| Racionalizacijos lygis. | Racionalumo lygio ir racionalizatorinių pasiūlymų efektyvumo rodiklių radimas. |
| 6. Gamybos ir kokybės lygio įvertinimas | |
| Gamybos procesų vertinimas. | Kaštų planavimo ir apskaitos sistemų įvertinimas. |
| Gamybos kokybės problemų nustatymas. | Gaminamos produkcijos nomenklatūros, gamybos efektyvumo rodiklių, kaštų panaudojimo efektyvumo, aprūpinimo lygio, viršvalandžių lygio, netekties lygio įvertinimas, netekties kaštų struktūros pagal priežastis ir atlikėjus analizė. |
| 7. Pardavimų lygio įvertinimas | |
| Apsirūpinimo užsakymais lygis. | Aprūpinimo užsakymais lygio radimas. |

| | |
|--|---|
| Planinės ir faktinės savikainos kalkuliacijos skirtumai. | Planavimo lygio radimas. |
| Kainos - paklausos elastingumas. | Atliekama analizė pagal gaminių grupes, užsakovus. |
| Pristatymo terminų patikimumas. | Jis išaiškinamas sugrupavus visus užsakymus pagal pateikimo terminų pažeidimo trukmę. Galima apskaičiuoti ir svertinę vidutinę metinę nukrypimų trukmę. |
| Reklamos sėkmės įvertinimas. | Reklamos efektyvumo rodiklio apskaičiavimas. |
| Pardavimų kaštų lygio įvertinimas. | Pardavimų kaštų lygio rodiklio apskaičiavimas. |
| Prekinės produkcijos apyvartumas. | Prekinės produkcijos apyvartumo ir prekinės produkcijos sandėliavimo rodiklių apskaičiavimas. |
| 8. Finansinės situacijos įvertinimas | |
| Finansinės pusiausvyros užtikrinimas. | Finansinio patikimumo taisyklių kūrimas. |
| Finansavimo taisyklės ir balanso struktūra. | „Auksinės finansavimo taisyklės“, balanso struktūros rodiklių apskaičiavimai. |
| Finansinės veiklos diagnostavimo rodikliai. | Rentabilumo, nuosavo/svetimo kapitalo dalies, investicijų padengimo rodiklių apskaičiavimas. |
| Pelno – lūžio taškas. | Mažiausio apyvartumo sumos apskaičiavimas. |
| Apmokėjimo trukmė. | Svertinio vidurkio apskaičiavimas. |

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Kristina Višniauskienė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti Utenos rajono autoservisų valdymo ir veiklos lygį ir suformuoti šių autoservisų valdymo sistemą. Jūsų atsakymai bus vertingi rengiant baigiamąjį magistro darbą. Pasirinktą atsakymą pažymėkite kryželiu (X), o kur reikia įrašykite savo atsakymą.

Ši apklausa yra anoniminė, asmeniniai duomenys nereikalingi, garantuojamas konfidencialumas.

I. Apie Jus

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 25 m.
- 25-35 m.
- 35-45 m.
- 45-55 m.
- 55-65 m.
- nuo 65 m.

3. Jūsų darbo stažas:

- 3-5 metai
- 5-10 metų
- 10 ir daugiau

4. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis (universitetas/kolegija)
- Aukštasis (magistratūra/aukštesni laipsniai)

II. Apie Jūsų autoservisą

5. Koks yra Jūsų įmonės juridinis statusas?

- Akcinė bendrovė
- Uždaroji akcinė bendrovė
- Mažoji bendrija
- Individuali įmonė
- Kita

6. Jūsų pareigos įmonėje: (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Savininkė (-as), vadovaujanti (-s) įmonėje
- Vadovė (-as) serviso arba padalinio
- Meistras - priėmėjas
- Administratorė (-ius)
- Vadybininkė (-as)
- Buhalterė (-is)
- Kita

7. Kiek metų veikia Jūsų autoservisas?

- Iki 3 m.
- 3-7 m.
- 7-10 m.
- Daugiau nei 10 metų

8. Darbuotojų skaičius Jūsų įmonėje:

- Iki 10
- 10-25 žm.
- 25-50 žm.
- 50 ir daugiau.

9. Kokioms transporto priemonėms Jūsų autoservisas teikia paslaugas? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Lengviesiems automobiliams
- Mikroautobusams, autobusams
- Sunkvežimiams, traktoriams
- Kitoms ratinėms priemonėms (motociklai, motoroleriai)

10. Kokias paslaugas teikia Jūsų įmonė? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Transporto priemonių paruošimas techninei apžiūrai
- Techninė pagalba
- Kompiuterinė diagnostika
- Kėbulų geometrijos atstatymo darbai
- Kėbulų restauravimo darbai (kėbulų paruošimas dažymui)
- Kėbulų virinimo darbai
- Kėbulų dažymo darbai
- Kėbulų remontas (estetinis remontas, apšvietimo elementų ir veidrodėlių keitimas)

- Duslintuvų remontas (virinimas, gofrų, bakelių, katalizatorių, išmetimo kolektorių keitimas, katalizatorių išpjovimas, tarpinių ir sandarinimo žiedų keitimas ir kt.)
- Kondicionierių pildymas, remontas, priežiūra
- Važiuklės diagnostika
- Važiuklės remonto darbai (šarnyrų, traukių, guminių įvorių, granatų ir kt. pakabos detalių keitimas ir remontas)
- Stabdžių remontas
- Ratų suvedimas
- Ratų keitimas, montavimas ir balansavimas
- Variklių remonto darbai (dyzelinių/benzininių)
- Tepalų, žvakių, tarpinių, diržų, grandinių, akumuliatorių, visų filtrų keitimas
- Aušinimo sistemų remontas (radiatoriaus, skysčio siurblio, termostato, ventiliatoriaus, jungiamųjų vamzdelių ir kt. keitimas, remontas)
- Turbinų remontas
- Dujų įrangos montavimas
- Dujų įrangos remontas
- Salono elementų remontas (panelės, prietaisų skydelio, vairo, veidrodėlių, rankenėlių ir kt. remontas ir keitimas)
- Elektros įrangos, elektronikos remontas
- Kita.....

III. Valdymas

11. Kaip manote, kokie Jūsų įmonės valdymo privalumai?

- Vadovo profesionalumas (siekimas naujovių, tolerancija kiekvienam darbuotojui, gerai pasirinkta valdymo strategija)
- Veiksminga valdymo struktūra (organizacinės struktūros aiškūs uždaviniai, atsakomybė ir įgaliojimas)
- Efektyvi verslo valdymo sistema (pasirinkta valdymo sistema veiksminga ir palengvina darbą)
- Efektyvus administravimas (dokumentų rengimas, darbuotojų veiklos koordinavimas, informacijos valdymas)
- Efektyvus darbuotojų funkcijų paskirstymas (darbuotojams suteiktos tikslios ir konkrečios pareigos)

- Aiškios pareiginės instrukcijos (darbo funkcijos suformuluotos aiškiai ir konkrečiai)
- Efektyvus darbuotojų veiklos paskirstymas (darbai ir terminai suderinti)
- Efektyvus įmonės finansų paskirstymas (kontroliuojama ir planuojama)
- Kita.....

12. Kokie Jūsų autoserviso valdymo trūkumai? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Nėra trūkumų
- Neefektyvūs vadovo sprendimai (netinkama valdymo strategija, nekonkretūs planai, informacijos trūkumas)
- Neveiksminga valdymo struktūra (neaiški organizacinė struktūra)
- Neefektyvi verslo valdymo sistema (pasirinkta valdymo sistema niekas nesinaudoja, ji netinkama autoserviso veikloje)
- Neefektyvus administravimas (dokumentų rengimas, darbuotojų veiklos koordinavimas, informacijos valdymas)
- Neaiškios pareiginės instrukcijos arba jų nėra
- Neefektyviai paskirstytos darbuotojų funkcijos (darbuotojai nežino savo tikslų pareigų)
- Neefektyvus darbuotojų veiklos paskirstymas (darbai ir terminai nesuderinti)
- Netinkamas finansų naudojimas (jokios kontrolės, nėra planuojama)
- Kita.....

13. Ką autoserviso valdyme reikėtų tobulinti? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Vadovavimo profesionalumą
- Kompleksiškai viso serviso valdymo ir administravimo sistemą
- Stiprinti valdymo ir administravimo kontrolę,
- Keisti įmonėje veikiančią motyvacijos sistemą
- Darbų ir funkcijų paskirstymą
- Kokybės vadybos sistemą
- Įmonės finansų panaudojimą
- Kita.....

14. Kaip manote, kas turi tobulinti valdymą Jūsų autoservise?

- Surengti auditą savo jėgomis
- Kviečiant ekspertus
- Kombinuotai
- Neturiu nuomonės
- Kita

15. Jūsų nuomone, kaip turi vykti valdymo tobulinimas?

- Patikrinti autoserviso vadybos sistemą, metodus ir jų veikimo įtaką veiklos rezultatams
- Pasikliaujant vadovo nuomone
- Neturiu nuomonės
- Kita.....

16. Prie kokio vadovavimo stiliaus priskirtumėte savo vadovo vadovavimą?

- Autokratinis (būdingas formalus, griežtas bendravimas, darbuotojams nesuteikia galimybės priimti sprendimų)
- Demokratinis (vadovas pasitiki įmonės darbuotojais, nuolat su jais tariaisi, suteikia darbuotojams galimybę teikti pasiūlymus)
- Liberalus (vadovas laiko save grupės nariu. Jis nėra lyderis, vengia savo kaip vadovo privilegijų teikiant sprendimus)
- Kita.....

17. Jūsų įmonės strategija orientuota į (galite pasirinkti kelis atsakymus):

- Didesnės rinkos užėmimą (sukurti tinklą Lietuvoje / jį plėsti)
- Paslaugų teikimo proceso tobulinimą (kokybiškas personalo elgesys nuo kliento atvykimo į servisą iki jo išvykimo)
- Plėtros galimybes (įmonių susijungimą ir įsigijimą, filialų ir atstovybių steigimą, franšizės pirkimas – pardavimas)
- Mažiausias kainas teikiant paslaugas (sumanūs paslaugų kainodaros sprendimai – verslo sėkmės garantas)
- Kita.....

18. Įvertinkite savo autoserviso komandinį darbą (galite pasirinkti kelis atsakymus):

- Gerai, efektyvus komandinis darbas
- Puikus lyderis, stipri komanda
- Blogai, nėra komandos
- Nėra lyderio
- Kita.....

IV. Veiklos organizavimas**19. Ar Jūsų autoserviso veiklos organizavimas yra pritaikomas prie nuolat besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų?**

- Taip
- Iš dalies

- Ne
- Nežinau

20. Kokie Jūsų autoserviso veiklos organizavimo privalumai? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Įrangos, įrenginių efektyvus aprūpinimas (diagnostikos ir remonto įrenginiai)
- Efektyvus darbuotojų parengimas veiklai (mokymai, kursai, naujovių pristatymai)
- Efektyviai organizuotas klientų priėmimas (meistras sutinka kiekvieną klientą su pagalba, vos jam įžengus į autoservisą)
- Efektyvus užduočių paskirstymas darbuotojams (skirstymas pagal sugebėjimus ir kvalifikaciją. Visi gauna tokį darbą, kurį puikiai išmano)
- Efektyvus aprūpinimas detalėmis (autošaltkalviui nereikia laukti reikiamos detalės ilgai, viskas vyksta operatyviai, negaištant laiko)
- Tikslus remonto atlikimo laikas, trukmė (griežtai laikomasi grafiko)
- Efektyvi kokybės kontrolė (kiekviena transporto priemonė neišvyksta iš autoserviso, kol meistras nepatikrina atliktų darbų)
- Protinga paslaugų kaina (suteiktos paslaugos atitinka kainą, nuolatiniams klientams taikoma nuolaida)
- Efektyvus atsargų valdymas (visos detalės, tepalai ir kt. veiklos atsargos kontroliuojamos ir planuojamos)
- Efektyvus autoserviso veiklos valdymas (efektyviai išnaudoti darbuotojų resursai, nenukrypstama nuo procesų pradėdant automobilio priėmimu ir baigiant jo atidavimu klientui)
- Gera ir sėkminga internetinė svetainė (pateikia autoserviso privalumus, kelia pasitikėjimą, paprasta naudotis, nuolat atnaujinama)
- Kita

21. Kokie Jūsų įmonės veiklos organizavimo trūkumai? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Nėra trūkumų
- Įrangos, įrenginių neefektyvus aprūpinimas (trūksta diagnostikos ir remonto įrenginių, esami - pasenę, neatitinka reikalavimų)
- Neefektyvus darbuotojų parengimas veiklai (nevyksta mokymai, kursai, naujovių pristatymai)
- Neefektyviai organizuotas klientų priėmimas (klientui dažnai tenka palaukti, kol meistras pasiteiraus apie jo vizitą)

- Neefektyvus užduočių paskirstymas darbuotojams (dažnai darbai būna paskirti visai ne tam darbuotojui, kuris tai išmano)
- Neefektyvus aprūpinimas detalėmis (aprūpinimas stringa, kartais ir pamirštama, ko reikalavo autošaltkalvis remonto atlikimui)
- Netikslus remonto atlikimo laikas, trukmė (nesilaikoma grafiko)
- Neefektyvi kokybės kontrolė (meistras nepatikrina autošaltkalvių darbo, pasitikėdamas jais)
- Suteiktos paslaugos neatitinka kainos (kainos per didelės, jokių nuolaidų)
- Neefektyvus atsargų valdymas (visos detalės, tepalai ir kt. veiklos atsargos nekontroliuojamos, užsakymai neplanuojami)
- Neefektyvus autoserviso veiklos valdymas (neefektyviai išnaudoti darbuotojų resursai, būna nukrypimų nuo procesų pradedant automobilio priėmimu ir baigiant jo atidavimu klientui)
- Nesėkminga internetinė svetainė (senamadiška, neatnaujinama, neskelbia žinios apie Jūsų verslą) arba jos visai nėra
- Kita

22. Ką reikėtų patobulinti veiklos organizavime? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Įrangos, įrenginių aprūpinimą
- Darbuotojų parengimą veiklai
- Klientų priėmimą
- Užduočių paskirstymą darbuotojams
- Aprūpinimą detalėmis
- Remonto atlikimo laiką
- Kokybės kontrolę
- Kainyną už paslaugas
- Atsargų valdymą
- Autoserviso veiklos valdymą
- Internetinę svetainę (jei jos dar nėra – sukurti)
- Kita.....

23. Kaip manote, kas Jūsų įmonėje turėtų tobulinti veiklos organizavimą?

- Savo jėgomis atlikti veiklos auditą
- Kviečiant ekspertus
- Kombinuotai

- Neturiu nuomonės
- Kita.....

24. Jūsų manymu, kaip turėtų tobulinti veiklos organizavimą Jūsų įmonėje?

- Įvertinti kiek ekonomiškai, efektyviai ir veiksmingai autoservisas naudoja savo materialinius, darbo ir finansinius išteklius
- Pasikliaujant vadovo nuomone
- Neturiu nuomonės
- Kita.....

V. Valdymo ir veiklos optimizavimas

25. Kaip suprantate valdymo ir veiklos optimizavimą?

- Veiklos ir valdymo tobulinimas
- Efektyvumo didinimas
- Sąnaudų mažinimas
- Paslaugų kokybės gerinimas
- Klientų poreikių patenkinimas
- Klientų pasitenkinimas dėl kokybiško aptarnavimo ir garantijų
- Darbai atliekami greičiau
- Pelno padidėjimas
- Kita.....

26. Ar Jūsų įmonėje buvo vykdomas optimizavimas? (jei ne, tai pereikite prie 30 klausimo)

- Taip
- Ne
- Nežinau

27. Kas buvo optimizuojama?

- Valdymas
- Veikla

28. Kaip manote, ar pavyko?

- Taip
- Dalinai
- Ne
- Nežinau
- Kita.....

29. Jei manote, kad optimizavimas Jūsų įmonėje pavyko, tai kokius rezultatus davė?

- Identifikuotos valdymo ar veiklos problemos
- Sukurta tinkama valdymo politika
- Pagerėjo veiklos rezultatai
- Suaktyvėjo valdymas
- Pagerėjo vadovavimas
- Padidėjo pelningumas
- Išvengta galimų nuostolių, didelių išlaidų
- Kita.....

30. Jei optimizavimas nepavyko, tai kodėl?

- Nepavyko gauti pilnos informacijos
- Trūko finansų
- Vadovas neparodė jokio svarbumo tam procesui
- Tai nebūtų naudinga
- Nežinau
- Kita.....

31. Ar reikėtų optimizuoti Jūsų autoserviso valdymo organizavimą?

- Taip
- Ne
- Nežinau

32. Ar reikėtų optimizuoti Jūsų įmonės veiklos organizavimą?

- Taip
- Ne
- Nežinau

33. Kaip manote, kas yra svarbu Jūsų autoserviso veiklos optimizavimui? (galite pasirinkti kelis atsakymus)

- Gerai parengta aptarnavimo strategija
- Darbo su klientais strategija
- Nuolat analizuojama autoserviso finansinė analizė
- Tobula valdymo sistema
- Efektyvi komunikacija
- Racionali organizacinė valdymo struktūra
- Darbuotojų profesionalumas ir kompetencija

- Motyvuoti darbuotojai
- Neturiu nuomonės
- Kita.....

34. Prašome įvertinti savo įmonės valdymą ir veiklą 4 balų sistema, kur 4 reikštų „Labai gerai“, 3 – „Gerai“, 2- „Patenkinamai“, o 1 – „Blogai“.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Valdymą | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Veiklą: | | | | |
| sitikimas, priėmimas, aptarnavimas, galimybė klientui dalyvauti remonto procese | 1 | 2 | 3 | 4 |
| techninės remonto funkcijos (remontas, garantija) | 1 | 2 | 3 | 4 |

35. Kiti Jūsų komentarai ir nuomonė apie autoserviso valdymo ir veiklos sampratą.

Ačiū už Jūsų sugaištą laiką!

Anketos klausimų pagrindimas

| Klausimas | Pagrindimas |
|--|---|
| 1. Jūsų lytis. | Išskirs respondentus pagal lytį. |
| 2. Jūsų amžius. | Išskirs respondentus pagal amžių. |
| 3. Jūsų darbo stažas. | Išskirs respondentus pagal patirtį. |
| 4. Jūsų išsilavinimas. | Išskirs respondentus pagal išsilavinimą. |
| 5. Koks yra Jūsų įmonės juridinis statusas.? | Nurodys respondento įmonės juridinį statusą. |
| 6. Jūsų pareigos įmonėje. | Nurodys respondento pareigas įmonėje. |
| 7. Kiek metų veikia Jūsų autoservisas? | Nurodys respondento autoserviso veiklos laikotarpį. |
| 8. Darbuotojų skaičius Jūsų įmonėje? | Šis klausimas atskleis kokio dydžio įmonėje dirba respondentas. |
| 9. Kokioms transporto priemonėms Jūsų autoservisas teikia paslaugas? | Atsakymas atskleis kokias transporto priemones remontuoja respondentų autoservisai. |
| 10. Kokias paslaugas teikia Jūsų įmonė? | Nurodys paslaugas, kokios yra teikiamos respondento įmonėje. |
| 11. Kaip manote, kokie Jūsų įmonės valdymo privalumai? | Nustatys valdymo privalumus respondento įmonėje. |
| 12. Kokie Jūsų autoserviso valdymo trūkumai? | Įvardins valdymo trūkumus įmonėje, kurioje teikiamos autoserviso paslaugos. |
| 13. Ką autoserviso valdyme reikėtų tobulinti? | Šiuo klausimu bus sužinoma, ką reiktų patobulinti autoserviso valdyme. |
| 14. Kaip manote, kas turi tobulinti valdymą Jūsų autoservise? | Nurodys, kas turi tobulinti valdymą respondento autoservise. |
| 15. Jūsų nuomone, kaip turi vykti valdymo tobulinimas? | Šio klausimo atsakymas atskleis kaip turi vykti valdymo tobulinimas. |
| 16. Prie kokio vadovavimo stiliaus priskirtumėte savo vadovo vadovavimą? | Šiuo klausimu bus sužinoma, koks vadovo vadovavimo stilius. |
| 17. Į ką orientuota Jūsų įmonės strategija? | Leis nustatyti respondento įmonės strateginius tikslus. |
| 18. Įvertinkite savo autoserviso komandinį darbą. | Šis klausimas atskleis, ar respondento autoservise yra lyderis, ar efektyvus komandinis darbas. |
| 19. Ar Jūsų autoserviso veiklos organizavimas yra pritaikomas prie nuolat besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų? | Nustatys veiklos organizavimo pritaikymą prie išorinės aplinkos sąlygų. |
| 20. Kokie Jūsų autoserviso veiklos organizavimo privalumai? | Nustatys veiklos organizavimo privalumus respondento įmonėje. |
| 21. Kokie Jūsų įmonės veiklos organizavimo trūkumai? | Įvardins veiklos organizavimo trūkumus įmonėje, kurioje teikiamos autoserviso paslaugos. |
| 22. Ką reikia patobulinti veiklos organizavime? | Šiuo klausimu bus sužinoma, ką reiktų patobulinti autoserviso veiklos organizavime. |
| 23. Kaip manote, kas Jūsų įmonėje turėtų tobulinti veiklos organizavimą? | Nurodys, kas turi tobulinti veiklos organizavimą respondento autoservise. |
| 24. Jūsų manymu, kaip turėtų tobulinti veiklos organizavimą Jūsų įmonėje? | Šio klausimo atsakymas atskleis kaip turi vykti veiklos organizavimo tobulinimas. |
| 25. Kaip suprantate valdymo ir veiklos optimizavimą? | Atskleis respondento nuomonę apie veiklos ir valdymo optimizavimą. |
| 26. Ar Jūsų įmonėje buvo vykdomas optimizavimas? | Atsakymas leis sužinoti, ar autoservisuose vyko optimizavimo procesai. |
| 27. Kas buvo optimizuojama? | Šiuo klausimu bus sužinoma, kas būtent buvo optimizuota. |
| 28. Kaip manote, ar pavyko? | Leis nustatyti, ar pavyko optimizavimas. |

| | |
|---|---|
| 29. Jei manote, kad optimizavimas Jūsų įmonėje pavyko, tai kokius rezultatus davė? | Nurodys rezultatus, kurie buvo pasiekti per optimizavimo procesą. |
| 30. Jei optimizavimas nepavyko, tai kodėl? | Atskleis problemas, kurios neleido įvykti optimizavimui. |
| 31. Ar reikėtų optimizuoti Jūsų autoserviso valdymo organizavimą? | Šiuo klausimus bus sužinoma respondento nuomonė, ar reikia jo autoservise optimizuoti valdymo organizavimą. |
| 32. Ar reikėtų optimizuoti Jūsų įmonės veiklos organizavimą? | Bus sužinoma, ar reikia optimizuoti veiklos organizavimą. |
| 33. Kaip manote, kas yra svarbu Jūsų autoserviso veiklos optimizavimui? | Leis nustatyti respondento nuomonę apie veiklos optimizavimo svarbumą jo įmonėje. |
| 34. Prašome įvertinti savo įmonės valdymą ir veiklą balais (nuo 1 iki 4). | Šiuo klausimu bus sužinoma, kaip respondentas įvertiną savo autoserviso valdymą ir veiklą. |
| 35. Kiti Jūsų komentarai ir nuomonė apie autoserviso valdymo ir veiklos sampratą. | Šis klausimas yra svarbus todėl, kad leis surinkti daugiau informacijos apie valdymo ir veiklos sampratą. |