

**KAUNO MIŠKŲ IR APLINKOS INŽINERIJOS KOLEGIJA**

**Miškų ir želdynų fakultetas  
Aplinkotvarkos katedra**

# **VADYBA IR VERSLO EKONOMIKA**

**PASKAITŲ KONSPEKTAS  
(Želdynų dizaino specialybės studentams)**

**Parengė D. Mizaraitė**

**GIRIONYS, 2005**

## TURINYS

1. VADYBOS MOKYKLOS.....	3
1.1. KLASIKINĖ VADYBOS MOKYKLA.....	4
1.2. MOKSLINIO VALDYMO TEORIJA.....	4
1.3. ADMINISTRACINĖ VALDYMO TEORIJA.....	8
1.4. ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ MOKYKLA.....	10
1.5. KIEKYBINIŲ METODŲ MOKYKLA.....	12
1.6. NAUJOS VADYBOS TEORIJOS (VADYBOS POŽIŪRIAI).....	14
1.7. EMPIRINĖ VADYBOS TEORIJA (SITUACINIS POŽIŪRIS).....	14
1.8. SOCIALINIŲ SISTEMŲ VADYBOS TEORIJA (SISTEMINIS POŽIŪRIS), SISTEMŲ KLASIFIKAVIMAS.....	14
2. VADYBOS FUNKCIJOS IR JŲ SAMPRATA.....	17
2.1. PLANAVIMAS.....	17
2.1.1. PLANAVIMO ŽINGSNIAI.....	19
2.1.2. VALDYMO LYGIAI IR PLANŲ HIERARCHIJA.....	20
2.1.3. PLANUOJAMOS VEIKLOS TRUKMĖ IR PERIODIŠKUMAS.....	23
2.1.4. PLANŲ PAVIDALAI.....	25
2.2. ORGANIZAVIMAS.....	27
2.2.1. ORGANIZACIJŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ SCHEMOS.....	27
2.3. VADOVAVIMAS.....	30
2.4. KONTROLĖ.....	30
3. DARBUOTOJŲ POREIKIO PLANAVIMAS.....	31
4. DARBO SANTYKIAI.....	32
5. DARBO NORMAVIMAS.....	33
6. ĮMONIŲ TEISINĖS FORMOS.....	41
7. ĮMONĖS ĮREGISTRAVIMAS.....	52
8. INDIVIDUALI VEIKLA.....	55
9. INFORMACIJA VADYBOJE.....	67
9.1. INFORMACIJOS KLASIFIKAVIMAS.....	68
9.2. INFORMACIJAI KELIAMŲ REIKALAVIMAI.....	69
NAUDOTA LITERATŪRA.....	71

## **IVADAS**

Vadybos ir verslo ekonomikos dalyko paskaitų konspektas skirtas Želdynų dizaino specialybės studentams. Paskaitų konspekte trumpai pateikiamas šio dalyko teorinis kursas, kurį turėtų išklausti šios specialybės studentas. Įvairių sričių specialistams vadybos žinios – tai nauja profesinės veiklos kokybė. Ši metodinė medžiaga pagelbės įgauti vadybininko žinių, kurios naudingos steigiant verslo įmonę ar plėtojant jau turimą.

Paskaitų konspektuose pateikiama vadybos mokslo raidos istorija, pagrindinės vadybos teorijos, pagrindinės valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė). Studentams pateikiama informacija apie įmonių tipus ir jų steigimą, darbo santykius, darbo normavimą. Ši metodinė medžiaga padės geriau įsisavinti vadybos ir verslo ekonomikos kurso programą.

## 1. VADYBOS MOKYKLOS

**Vadyba mokslinė prasme** – mokslo kryptis apie organizacijų valdymo metodus, principus, dėsningumus, organizacinį mechanizmą.

**Vadyba praktinė prasme** – specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai, t.y. organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

**Profesionalioji praktinė vadyba** – tai mokslo, valdymo meno ir praktikos lydinys.

**Vadybininkas** – organizacijos narys, vadovaujantis žmonėms, nubrėžiantis darbo tikslą, priimančias sprendimus, sąlygojančius efektyvų darbą siekiant organizacijos tikslų.

Studijuodami vadybos pagrindų kursą, apžvelgsime šias XIX-XX a. Susiformavusias valdymo mokyklas (teorijas):

- Mokslinio valdymo teoriją;
- Administracinę valdymo teoriją;
- Žmogiškųjų santykių teoriją;
- Kiekybinių metodų teoriją.
- Naująsias vadybos teorijas: situacinį požiūrį, sisteminių požiūrį, procesinį požiūrį profesionalųjį menedžerizmą.

Nors šios mokyklos ar teoriniai požiūriai formavosi istoriškai nuosekliai, tačiau vėlesnės idėjos faktiškai neištūmė ankstesniųjų. Atvirkščiai, kiekviena naujesnė mokykla papildydavo ankstesnes arba jos visos kartu toliau gyvuodavo.

Vadybos mokyklos	Laikotarpiai						
	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Dabartinis laikotarpis
<b>Klasikinė</b> (darbo mokslinio organizavimo)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Žmogiškųjų santykių</b> (neoklasikinė)				_____	_____	_____	_____
<b>Kiekybinių metodų</b> (naujoji, matematinė)					_____	_____	_____
<b>Požiūriai į vadybą</b>							
<b>Procesinis</b>						_____	_____
<b>Sisteminis</b>						_____	_____
<b>Situacinis</b>						_____	_____

## 1.1. KLASIKINĖ VADYBOS MOKYKLA

Mokslinio valdymo koncepcija – istoriškai pirmoji valdymo teorijos tobulinimo kryptis – yra gavusi klasikinės, tradicinės mokyklos pavadinimą. Ši teorija daro įtaką ir šiuolaikinėms valdymo teorijų kryptims. Formuojant ir plėtojant mokslinio valdymo teoriją svarbūs amerikiečių F. Teiloro ir G. Emersono, prancūzo A. Fajolio, anglo L.Urviko (L. Urwick), vokiečio M. Vėberio ir kitų darbai. Šios teorijos pagrindas yra:

- Maksimaliai padalyti darbą, užtikrinti maksimalų darbų specializavimą;
- Apriboti vykdytojo darbą kuo paprastesnėmis operacijomis;
- Garantuoti maksimalų darbo užmokestį;
- Apriboti darbininko veiklos sferą tik darbo operacijomis, nereikalaujant iš jo spręsti darbo bei gamybos organizavimo klausimų.

Daugelio autorių nuomone, klasikinę vadybos mokyklą suformavo *mokslinio valdymo teorija* ir *administracinė valdymo teorija*.

## 1.2. MOKSLINIO VALDYMO TEORIJA

Mokslinio valdymo teorijos atsiradimą iš dalies paskatino iškilęs poreikis **didinti darbo našumą**. XX amžiaus pradžioje JAV labai trūko kvalifikuotos darbo jėgos. Vienintelis būdas padidinti darbo našumą – pakelti darbininkų darbo efektyvumą. Todėl F. Teiloras, H.L. Gantas, Frankas ir lillian Džilbertai ir kiti sukūrė mokslinio valdymo principų visumą – **mokslinio valdymo teoriją**.

Vienas iš klasikinės vadybos teorijos kūrėjų yra Frederikas Teiloras. Vadybos pagrindas, pasak F. Teiloro, yra tinkamas tiek darbininkų, tiek vadovų darbo organizavimas. Pradžioje savo teorijos jis netgi nevadino vadybos mokslu, o tiesiog vadyba. 1910 metais F. Teiloras įvedė sąvoką „taisyklinga organizacija ir valdymas“. Vėliau, jis parašė knygą „Mokslinės vadybos principai“.

Pagrindinė darbo mokslinio organizavimo teorijos esmė: *darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus, naudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį*.

Realizuojant darbo mokslinę teoriją, vadybos darbus dirbantys darbuotojai pagrindinį dėmesį turi skirti *darbininkų darbo organizavimui ir jo tobulinimui*. Kitos vadybinės veiklos sritys lyg ir antraeilės.

Plačiau F. Teiloro pasekėjai nagrinėja tik du kitos krypties vadybinius aspektus – *vadybinio darbo organizavimą (H. Fajolis) bei darbininkų ir administracijos geranoriško bendradarbiavimo būtinybę (E. Mėjo).*

Norint gerai organizuoti darbą, įdiegus F. Teiloro siūlymus, gana ryškiai turi keistis vadovų veiklos organizavimas, todėl jis pasiūlė atsisakyti linijinio, grynai hierarchinio valdymo principo, kai darbininkas pavaldus tik vienam tiesioginiam viršininkui, ir įvesti aštuonių funkcijų valdymo principą. Tada kiekvienas darbininkas tampa pavaldžiu aštuoniems siauros specializacijos viršininkams. Keturi jų dirba ceche, o kiti keturi administraciniame pastate. Šie siūlymai reiškė, kad įvedamas *funkcinis valdymas ir vadybinio darbo pasidalijimas*. Organizuojant valdymą funkciniais pagrindais, ypatingą reikšmę įgauna planavimas. Neabejotinas F. Teiloro nuopelnas – *valdymo funkcijų išskyrimas ir funkcinės valdymo struktūros sudarymas*. Su Teiloro vardu susijusios tokios svarbios gamybos naujovės kaip *valdymo funkcijų diferencijavimas, darbo procesų tyrimas, jų skaidymas į elementus, darbo veiksmų chronometražas, darbo užmokesčio diferencijavimas ir pan.*

Pagrindinė F. Teiloro nuostata buvo organizuoti darbą taip, kad daugybė sukurtų taisyklių, įstatymų ir formulių pakeistų asmenines individualių darbuotojų nuostatas, ir jos galėtų būti sėkmingai panaudotos tik atlikus jų veiksmo statistinę apskaitą, atitinkamus matavimus ir pan. Pagal Teilorą – gamybos vadovas turi spręsti, ką darys vykdytojas, kaip darys ir kokia apimtimi, t.y. jis visiškai reglamentavo vykdytojo darbą.

F. Teiloras grindžia savo filosofiją keturiais pagrindiniais principais:

1. Tikro vadybos mokslo sukūrimas, kad būtų galima nustatyti geriausią kiekvienos užduoties atlikimo būdą;
2. Darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais, t.y. taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų atsakingas už užduotį, kuriai jis tinkamiausias;
3. Mokslinis darbininkų lavinimas ir tobulinimas;
4. Glaudūs ir draugiški ryšiai tarp administracijos ir darbininkų.

Teorinius F. Teiloro darbus pagrindė Maksas Vėberis. Šis vokiečių sociologas tyrinėjo organizacijos principus ir suformulavo idealios administracinės organizacijos tipą. M. Vėberio koncepcijos esmė – *visi santykiai tarp darbuotojų organizacijoje turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti, turi vyrauti „nuasmenintų“ santykių atmosfera, vienu prielankumas kitiems organizacijoje negalimas*. Bet koks nukrypimas nuo reglamentų neigiamai veikia darbo efektyvumą ir rezultatus. M. Vėberis idealią organizaciją įvardijo, kaip normų sistemą. Jo svarbiausia nuostata – efektyviausias darbo metodas yra griežta tvarka, paremta tam tikromis taisyklėmis, sukurtomis F. Teiloro.

Kiti klasikinės teorijos mokyklos atstovai L. ir F. Džilbertai dirbo kaip vyro ir žmonos komanda ir tyrė darbo laiką ir judesius; nemažą vaidmenį jų tyrimuose vaidino žmogaus fiziologija ir psichologija. Jeigu F. Teiloras daugiausiai dėmesio skyrė darbo procesui, tai F. Džilbertas daug dirbo nustatydamas darbo instrumentų poveikį žmogaus organizmui, darbo ritmo poveikį darbo jėgos taupymui, darbo ir poilsio laiko sąryšį, temperatūros, drėgmės, apšvietimo, sienų spalvos, rūbų ir kt. poveikį darbo našumui. Tirdamas darbininko darbo judesius, F. Džilbertas nustatė, kokių reikalavimų būtina laikytis projektuojant našius darbo metodus. Jis teigė, kad pirmiausia reikia išvengti *nereikalingų darbininko judesių, nustatyti jų nuoseklumą*. Toliau judesius reikia racionalizuoti, norint sumažinti jų trukmę. F. Džilbertas sukūrė *ciklografinį judesių tyrimo metodą* naudojant fotografiją ir filmavimą. Analizuojant ciklogramas, nustatomos judesių trajektorijos, kurias galima racionalizuoti, pagerinti darbo metodus. F. Džilbertas sudarė darbo skaidymo į elementus sistemą, pagal kurią galima projektuoti racionalius darbo metodus, nustatyti kiekvieno judesio normatyvinę trukmę ir sudėjus gauti visos operacijos laiko normą. Darbo normavimas tampa racionalių darbo metodų projektavimo priemone.

Pirmojo pasaulinio karo metu JAV atsirado nauja gamybos organizavimo sistema – fordizmas, pavadintas šios sistemos autoriaus H. Fordo vardu. Fordizmas – nuoseklus F. Teiloro, F. Džilberto ir kitų darbo organizatorių tyrimų tęsinys nepertraukiamos gamybos sąlygomis. Labai vertingi buvo penki H. Fordo techniniai ir darbo bei gamybos organizavimo principai.

*Pirmasis H. Fordo gamybos organizavimo principas – vertikali visos įmonės struktūra.* H. Fordas savo įmonės aprūpino viskuo, ko reikia automobilių gamybai.

*Antrasis principas – masinė gamyba, sudariusi sąlygas techniniams ir organizaciniams jos tobulinimams įgyvendinti.*

*Trečiasis principas – standartizavimas.* H. Fordo įmonėse buvo gaminamas tik vienas gaminytis, tik vienas važiuklės tipas.

*Ketvirtasis principas – visiškas gamybos mechanizavimas.* H. Fordo įmonėse rankų darbas buvo maksimaliai pakeistas mašininiu.

*Penktasis principas – visiškas darbo pasidalijimas.* Kiekvienas žmogus atlikdavo tik vieną labai smulkia gamybos proceso dalį.

Darbo ir gamybos organizavimas susijęs su planavimu. Todėl gerinant gamybos ir darbo organizaciją, reikėjo tobulinti ir planavimo metodus. Pirmojo pasaulinio karo metu H. L. Gantas parengė *operatyvaus darbų planavimo metodus*, kurių pagrindas yra tiesiniai grafikai, vadinami Ganto grafikais.

Atsisakydamas diferencijuoto darbo užmokesčio, kaip turinčio nedidelį motyvacinį poveikį, H. L. Gantas pateikė naują idėją. Kiekvienas dienos užduotį įvykdęs darbininkas gaudavo 50 centų

premiją. Po to jis įvedė antrinę motyvaciją. „Prižiūrėtojas“ (žemiausio lygio vadovas) turėtų gauti premiją tuo atveju, jei visi darbininkai įvykdytų jiems skirtas dienos užduotis. H. L. Ganto manymu, tai turėjo paskatinti vadovus, kad jie mokytų savo darbininkus geriau atlikti darbą. Be to, kiekvieno darbininko rezultatai buvo skelbiami viešai ir pateikiami individualiose diagramose: juodai buvo žymimos dienos, kai darbininkas įvykdydavo normas, o raudonai kai jų neįvykdydavo. Taigi H. L. Gantas buvo gamybos kalendorinio planavimo pradininkas.

Didžiulį indėlį kuriant vadybos racionalizavimo metodus įnešė žymus amerikiečių ekonomistas G. Emersonas, labai išpopuliarėjęs savo knyga „Dvylika našumo principų“, kurioje jis išdėstė požiūrių sistemą į gamybos racionalizavimą kaip priemonę prieš bet kokią išteklių švaistymą, neekonomišką jų panaudojimą. G. Emersonas iškėlė uždavinį *racionaliai organizuoti ne atskiro vykdytojo darbą ir net ne įmonės gamybos procesą, o kiekvieną tikslingą žmogaus veiklą*. Knygoje „Dvylika našumo principų“ (1908 m.) jis siūlo metodiką maksimaliam darbo efektyvumui pasiekti. Pagrindiniai jos teiginiai yra šie:

1. *Aiškiai iškelti idealai arba tikslai*. Šis principas reikalauja, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turėtų aiškiai suformuluotus tikslus, uždavinius ir atkakliai jų siektų. Kiekvienas vadovas privalo propaguoti tuos gamybinius tikslus ir uždavinius visiems savo pavaldiniams.
2. *Sveikas protas*. Antrojo principo esmė - drąsiai atsisakyti tradicinės, pasenusios organizacijos, kiekvieną pakeitimą gerai apgalvoti, visapusiškai įvertinti. Sprendžiant bet kuri organizacini klausimą, reikia ieškoti ne paprasčiausio, o geriausio sprendimo, pasitelkiant specialias žinias ir kompetentingą patarimą, visur palaikyti griežtą drausmę.
3. *Kompetentinga konsultacija*. G. Emersonas teigia, kad vienas žmogus negali būti ekspertas visais su darbo našumu susijusiais klausimais. Todėl būtina konsultuotis su kitais žmonėmis ir naudotis knygomis, iš kurių galima gauti naujausių ir tiksliausių žinių, reikalingų sprendžiant tam tikrą uždavinį.
4. *Drausmė*. Drausmė buvo laikoma vienu svarbiausių našumo principų. G. Emersonas teigia, kad svarbiausias žmogaus elgesio reguliatorius yra, gera darbo organizacija. Kiekvienas darbuotojas iš instrukcijų turi žinoti, koks jo vaidmuo bendrame darbe, kokios pareigos, kokia už darbo našumą atlyginimo sistema. Visa tai būtina išsiaiškinti kiekvienam į darbą priimamam žmogui.
5. *Deramas požiūris į personalą*. Šis principas numato profesinės atrankos būtinybę, darbo sąlygų gerinimą, darbo dienos trumpinimą iki racionalios trukmės, darbo užmokesčio organizavimo klausimus. Tačiau G. Emersonas pasitenkina šios problemos iškelimu, nenurodydamas, kokia turi būti racionali darbo dienos trukmė arba darbo užmokesčio organizavimo sistema ir jo dydis.
6. *Greita, patikima, išsami, tiksli ir nuolatinė apskaita*. G. Emersonas nurodo, kad negalima žinoti įmonės padėties, nesužinojus apskaitos duomenų apie kiekvieną funkciją ir net operaciją, iš



kurių sudaromas bendras visos įmonės veiklos vaizdas.

7. *Dispečerystė*. Septintasis našumo principas - operatyvaus planavimo ir dispečerizavimo būtinybė. G. Emersonas teigia, kad geriau dispečerizuoti nors ir nenormuotą darbą negu normuoti darbą jo nedispečerizuojant.

8. *Normos ir tvarkaraščiai*. G. Emersonas neigė tuo metu galiojusias labai aukštas darbo normas, kurias vykdant reikėjo dirbti labai intensyviai, ir skatino parengti racionalias darbo normas, kartu gerinant darbo sąlygas. Labai įtemptas darbas nebus našus, net priešingai - darbo našumas mažės.

9. *Sąlygų normavimas*. Tai darbo aplinkos pritaikymas prie žmogaus.

10. *Operacijų normavimas*. Tai būtina norint pagrįstai planuoti.

11. *Rašytinės standartinės instrukcijos*. G. Emersonas nurodo, kad darbo apskaitai, sąlygoms normalizuoti, operacijoms atlikti būtinos instrukcijos. Jose turi būti nurodyti geriausi veiklos būdai. Priešingu atveju instrukcijos gali virsti pažangos stabdžiu.

12. *Atlyginimas už našumą*. Šio principo esmę sudaro garantuotas valandinis apmokėjimas ir progresyvi nė premija už darbo našumą.

G. Emersono nuomone, garantuotas valandinio užmokesčio dydis apskaičiuojamas remiantis normuota operacijų trukme, kuri turi būti nustatoma atsižvelgiant į techninius įrengimų duomenis, darbo sąlygas ir net darbininko asmenines savybes. Darbo normos ir įkainiai kintant sąlygoms turi būti nuolatos peržiūrimi. Progresyvinė premija pradeda mokėti jau už tą darbo našumą, kurį pasiekti lengva visiems darbininkams.

Mokslinio valdymo teorijos ribotumas pasireiškia tuo, kad:

- šios teorijos tinkamesnės stabilioms ir paprastoms, ne šių dienų dinamiškoms ir kompleksinėms organizacijoms;
- daugelis principų pateikiami kaip universalūs, tačiau šiandien jų negalima taikyti be išlygų;
- nors atskirais atvejais ir įvertinamas žmogaus veiksnys, tačiau apskritai į darbuotoją žiūrima kaip į darbo įrankį.

### **1.3. ADMINISTRACINĖ VALDYMO TEORIJA**

Klasikinės mokyklos teoriją plėtojo prancūzų inžinierius H. Fajolis. Jis vystė mokslinio valdymo teoriją ir vienas pirmųjų teoretikų pabandė suformuluoti universalią pažiūrą į administravimą (vadybą) ir jos principus.

Pasak H. Fajolio, valdymo organizavimo principai tai pagrindas, kuriuo remdamasis valdymo subjektas turi siekti efektyvių rezultatų.

Savo darbuose H. Fajolis apibrėžė gamybinės veikos sferą, kurią padalijo į šešias veiklos kryptis:

*techninę-gamybinę, komercinę, finansinę apsaugos (nuosavybės ir asmenybės), buhalterinę administravimo.* Daugiausiai dėmesio jis skyrė administravimui ir sukūrė „*administracinį mokslą*“.

H. Fajolis administravimą laiko specifine tam tikros darbuotojų grupės veikla, kurią atlieka reguliuojamas darbas kitų darbuotojų (vykdytojų) darbą. Čia administravimas suprantamas kaip integruoto valdymo sudedamoji dalis. Šio mokslo pagrindas - keturiolika svarbiausių principų, kuriuos H. Fajolis pirmasis suformulavo ir pritaikė pramonei:

1. *Darbo pasidalijimas.* Kuo daugiau darbuotojai specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą.
2. *Valdžia.* Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis. Formali vadovų turima valdžia suteikia jiems teisę įsakinėti, tačiau ne visuomet pavyksta pasiekti paklusnumą, jei jie neturi asmeninio autoriteto (pvz., reikiamos kompetencijos).
3. *Drausmė.* Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas. H. Fajolio nuomone, drausmę garantuoja tinkamas vadovavimas visuose organizacijos lygmenyse, teisingos sutartys (pvz., įsipareigojimas atlyginti už geresnę darbo kokybę) ir teisiškai patvirtintos baudos už nusižengimus.
4. *Komandų vienovė.* Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno asmens. H. Fajolio manymu, jei darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus keliems vadovams, tai išryškėja neišvengiami prieštaravimai tarp instrukcijų ir neaiškumai dėl valdžios.
5. *Krypties vienovė.* Toms organizacijos operacijoms, kurių tikslas vienodas, turi vadovauti vienas vadovas pagal vieną planą. Pvz., kompanijos personalo skyrius negali turėti dviejų direktorių, besilaikančių skirtingos samdymo politikos.
6. *Individualių tikslų nukreipimas į bendrą gerovę.* Kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus.
7. *Atlyginimas.* Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams.
8. *Centralizacija.* Pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas - decentralizacija. H. Fajolis manė, kad vadovai galiausiai vis tiek turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau kartu jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus tinkamai atlikti. Kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį.
9. *Hierarchija.* Valdžios linija organizacijoje šiandien dažnai žymima tvarkingais keturkampiais ir linijomis organizacinėse struktūrose. Visada valdžios linija įmonėje „brėžiama“ iš viršaus į apačią nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio.
10. *Tvarka.* Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje ir reikiamu metu. Žmonės turi užimti tokias pareigas ir dirbti tokį darbą, kuriam jie labiausiai tinka.
11. *Teisingumas.* Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams.

12. *Personalo stabilumas*. Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.
13. *Iniciatyva*. Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti klaidų.
14. *Kolektyvo dvasia (Esprit de Corps)*. Komandos dvasios stiprinimas teikia organizacijai vieningumo. Pasak H. Fajolio, ją padeda ugdyti net ir nežymūs veiksniai. Pvz., jis siūlė kur tik galima bendrauti tiesiogiai žodžiu, o ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis.

H. Fajolis taip pat tyrinėjo *organizacines struktūras ir pagrindė horizontaliųjų ryšių tarp kelių vieno lygio vadovų (padalinių) būtinumą. Jis pirmasis nagrinėjo ir suformulavo bendrąsias valdymo funkcijas*.

Svarbų vaidmenį moksle jis skyrė organizacinio planavimo koncepcijai. Jo suformuluotas principas, kad *planas turi numatyti ne įvykusių įvykių pasikartojimą, o galimus pokyčius*, ir šiuo metu yra svarbiausias planuojant firmų ir korporacijų veiklą.

Savo knygoje „Bendrasis ir pramonės valdymas“ (1916 m.) jis aptarė šiuos klausimus:

- vadybininkų mokymo svarba;
- vadybininkų funkcijos;
- vadybos principai.

H. Fajolis teigė, kad visi verslininkai atlieka vienus ar kitus vadybinius veiksmus, nepaisant, kokios jų pozicijos valdymo hierarchijoje. Žemesnioji grandis (darbininkai) atlieka techninius veiksmus, pavyzdžiui, gamina, aukštesnioji - planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja. H. Fajolis pirmasis išskyrė pagrindines vadovų atliekamas funkcijas, tai: *numatymas, organizavimas, tvarkymas, derinimas, kontrolė*.

Klasikinę teoriją plėtojo L. Gulikas (*L. Gulick*) ir L. Urvikas (*L. Urwick*), kurie, pasinaudoję H. Fajolio išskirtomis valdymo funkcijomis, toliau jas tyrė ir griežčiau suskirstė bei susistemino. Praktiškai jie galutinai *suformulavo bendrųjų valdymo funkcijų sąvoką*, kuri vėliau beveik nekito. Nauju vadybos mokslo teorijos ir praktikos raidos etapu laikomi **1920 metai**. Tuo metu susiformavo *žmonių santykių koncepcija (Human Relations Management)*, kurios pradininkas buvo Kurtas Levinas (*Kurt Lewin, 1890-1947*). Ši koncepcija remiasi *psichologijos, sociologijos ir antropologijos disciplinomis*.

#### **1.4. ŽMOGIŠKŲJŲ SANTYKIŲ MOKYKLA**

Ši mokykla gimė kaip reakcija į klasikinės mokyklos trūkumus. Ji kritikuoja klasikinę teoriją, kuri vertina ne žmogaus ypatybes ir charakterį, o tik fizinius žmogaus gebėjimus. *Žmogiškųjų santykių*

*doktrina, kitaip negu teilorizmas, į priekį iškelia socialinių veiksnių įtaką gamybos valdymui ir suranda naujų būdų darbo našumui didinti:*

- tarnautojų švietimas;
- grupiniai sprendimai;
- darbo humanizavimas;
- žmonių elgesio psichologiniai motyvai gamybos procese; grupiniai santykiai;
- grupinės normos;
- neformaliosios organizacijos ir neformalūs lyderiai.

Detaliau ir išsamiau žmogiškųjų santykių teoriją išdėstė amerikiečių mokslininkas E. Mėjo. Pagrindinė E. Mėjo išvada - *didinant darbo našumą svarbiausia yra ne finansiniai ar materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai. Tokią išvadą pagrindžia tyrimų rezultatų apibendrinimai.*

Kartodamas ir plėtodamas eksperimentus, 1932 m. E. Mėjo padarė tokias išvadas:

- didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui;
- svarbus ne tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbininko statusu (nedera aukštesniojo statuso darbininkui mokėti mažiau negu žemesniojo statuso darbininkui);
- žmogus - socialinė asmenybė ir griežtas jo elgesio reglamentavimas sukelia priešišumą, todėl svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą.

Žmogiškųjų santykių teorijos atstovai pirmieji pradėjo tyrinėti *darbuotojų elgsenos motyvavimo problemas*. Šioje srityje ypač pasižymėjo Č. Bernardas, kuris fundamentaliajame savo darbe „Pareigūno funkcijos“ pagrindė motyvų svarbą siekiant veiklos efektyvumo bei išskyrė šiuos bendruosius motyvus:

- darbo sąlygų atitiktis darbuotojo nuostatomis ir įgūdžiams;
- darbų patrauklumas;
- aktyvaus asmeninio dalyvavimo sprendžiant organizacijos problemas galimybė;
- draugiški santykiai su bendradarbiais, sąlygojantys gerą mikroklimatą.

Visame industriniame pasaulyje daug kalbama ir rašoma apie D. Makgregoro teoriją, 1960 m. detaliai išdėstytą knygoje „Įmonės žmogiškoji pusė“. Pasak D. Makgregoro, *vadyba - tai žmonių santykių reguliavimo menas*. Yra dvi šio meno teorijos. Viena - tradicinė, grindžiama F. Teilorio mokymu. Ją D. Makgregoras vadina X, arba autoritarine. Antroji teorija, Y - demokratiško požiūrio

į darbuotoją teorija.

Pasak X teorijos žmogus tingus iš prigimties. Jis stengiasi simuliuoti, vengia darbo. Norint priversti žmogų sąžiningai dirbti, reikia jį raginti, grasinti įvairiomis nuobaudomis, bausmėmis. Taigi šios teorijos faktinė išraiška - daugiaaukštė valdymo piramidė, kurios apatinės grandys tik vykdo įsakymus ir nerodo iniciatyvos.

D. Makgregoro teigimu, tikslo pasiekimas yra moralinis atpildas (Y teorija). Kaip tik čia realizuojama saviraiška - vienas aukščiausių žmogaus socialinių poreikių. Tačiau saviraiškai trukdo per daug griežta kontrolė. Tinkamai pritaikytų darbininko žinių ir išradingumo efektas gali būti kur kas didesnis nei paprastas fizinių pastangų didinimas. Šiuolaikinė gamyba panaudoja tik dalį žmogaus intelektualinių galimybių, nes tradiciniai valdymo metodai juos slopina.

#### Vadovavimo stiliai pagal X ir Y teorijų nuostatus

Tradicinis vadovas (X vadovas)	Šiuolaikinis vadovas (Y vadovas)
Kritikuoja	Giria
Įsakinėja	Nusako tikslą
Akcentuoja darbo atlikimą	Akcentuoja paskatinimą
Svarbiausia - formali darbo drausmė	Svarbiausia - pavaldinių darbo efektyvumas
Elgesio su pavaldiniais maniera - griežta ir oficiali	Su pavaldiniais - draugiškas

D. Makgregoro teorija buvo esminis žingsnis į darbo bei personalo humanizavimą. Apibendrinant galima išskirti keturias žmogiškųjų santykių teorijos nagrinėjamas problemas:

- individualią motyvaciją;
- darbo grupių elgesį;
- vadovo lyderiavimą;
- elgesį tarp grupių.

#### 1.5. KIEKYBINIŲ METODŲ MOKYKLA

Kiekybinių metodų (dar - naujoji, matematinė) valdymo mokykla atsirado praėjusio amžiaus 5-ojo dešimtmečio viduryje, nors kiekybiniai sprendimų priėmimo metodai taikyti gana seniai. Jau 1759 metais ekonomistas Kuisnis, o 1874 m. Valrasas pasiūlė pirmuosius dar primityvius matematinio programavimo metodus. Sudėtingi metodai sukurti 1937 m. fon Noimano (I. von Neumann) ir 1939 m. L. Kantorovičiaus.

Kiekybinių metodų teorijos tikslas - *matematinų modelių, skaičiavimo technikos bei informacinių valdymo sistemų taikymas valdymo situacijoms, problemoms spręsti ir jų vykdymui*

*kontroliuoti.* Šios mokyklos šalininkų teigimu, organizacijos sistemą sudaro trys pagrindiniai elementai:

- komunikacija;
- pusiausvyra;
- sprendimo priėmimas.

Ši mokykla *visus valdymo procesus bando matematizuoti ir formalizuoti, šiam tikslui plačiai panaudojama logika, žaidimų ir eilių teorijos, statistikos ir prognozavimo metodai.*

Naujoji teorija turi dvi pagrindines pakraipas:

- sprendimų teoriją;
- matematinę teoriją.

*Sprendimų teorija.* Kadangi valdymas, organizavimas, planavimas ir sprendimų priėmimas sudaro loginį procesą, tai jis gali būti išreikštas matematiniais simboliais ir priklausomybėmis. Šios pakraipos atstovai teigia: jei valdymo esmė yra sprendimo priėmimas, tai tolesnio valdymo teorijos plėtojimo šerdimi turi tapti sprendimų optimizavimas.

*Matematinė teorija.* Antroji pakraipa visą dėmesį sutelkia į valdymo matematinius uždavinius, visai nesusiedama jų su valdančių žmonių elgesiu, motyvais ir kt. Svarbiausiais valdymo uždaviniais šios mokyklos šalininkai laiko atsargų valdymą, organizacinių išteklių paskirstymą tarp vartotojų, racionalų maršrutų organizavimą, įrengimų pakeitimo periodiškumo įvertinimą ir t. t. Su matematiniais operacijų tyrimų metodais glaudžiai susiję *planavimo* ir *kontrolės* metodai.

Matematinės vadybos privalumai:

- matematinių modelių taikymas padidino sprendimų operatyvumą ir tikslumą;
- pagilino organizacijos procesų supratimą, nes matematikos modelių taikymas negalimas be išsamios analizės;
- atkreipė dėmesį į valdymo informacinės bazės tobulinimą, nes tinkama informacinė bazė yra būtina matematikos metodų taikymo ir kompiuterizavimo prielaida.

Šiai teorijai būdingi trūkumai:

- dažnai naudojamos nerealiomis, nepakankamai pagrįstomis prielaidomis;
- matematiniai modeliai negali įvertinti žmogaus elgsenos įvairovės, o tai kaip tik dažnai nulemia valdymo sėkmingumą;
- nelieka vietos vadovo intuicijai.

Tikrasis šios mokyklos poveikis valdymo teorijai ir praktikai dar nėra galutinai įvertintas. Iš esmės daugiau kalbama *ne apie matematikos metodų netinkamumą, bet apie nepakankamą jų taikymo pagrįstumą*. Ryškiausias šios mokyklos bruožas tas, kad žodiniai samprotavimai ir aprašomoji analizė pakeičiami matematinių modelių analize. Šios mokyklos indėlis į vadybos mokslą yra *sistemų teorijos panaudojimas valdyme*. Sistema yra tam tikras vientisumas, sudarytas iš tarpusavyje susijusių dalių, įnešančių savo indėlį į visumos charakteristiką. Atskiros mašinos, kompiuteriai yra sistemos.

### **1.6. NAUJOS VADYBOS TEORIJS (VADYBOS POŽIŪRIAI)**

Be vadybos mokyklų, įnešusių savitą indėlį į vadybos teoriją ir praktiką, yra susiformavę šie požiūriai į vadybą:

- situacinis;
- sisteminis;
- procesinis;
- vadovavimo profesionalizavimo.

### **1.7. EMPIRINĖ VADYBOS TEORIJA (SITUACINIS POŽIŪRIS)**

Empirikų teigimu, nors ir pasiekta nemažai laimėjimų naujaisiais valdymo metodais, iš principo negali būti jokios vadybos teorijos, kadangi *valdymas - ne mokslas, o menas, kuriam negalima parengti jokių taisyklių, principų, kodeksų ir pan.* Valdytojas nuolat susiduria su įvairiomis ir vis naujomis situacijomis, kurioms netinka jokie teoriniai tyrinėjimai ir apibendrinimai. Vadovas nevaldo įvykių, jis tik gali prisitaikyti prie aplinkybių, todėl valdymą leidžia tobulinti tik praktinis patyrimas ir konkrečių klaidų analizė.

Empirinė teorija (dar vadinama ir situacine) nagrinėja įvairių veiklos (verslo) sferų valdymo praktiką, ieško tipinių situacijų, kurių pavyzdžiu būtų galima mokyti būsimuosius vadovus ir parengti optimalias organizacines valdymo sistemas įvairioms situacijoms.

### **1.8. SOCIALINIŲ SISTEMŲ VADYBOS TEORIJA (SISTEMINIS POŽIŪRIS), SISTEMŲ KLASIFIKAVIMAS**

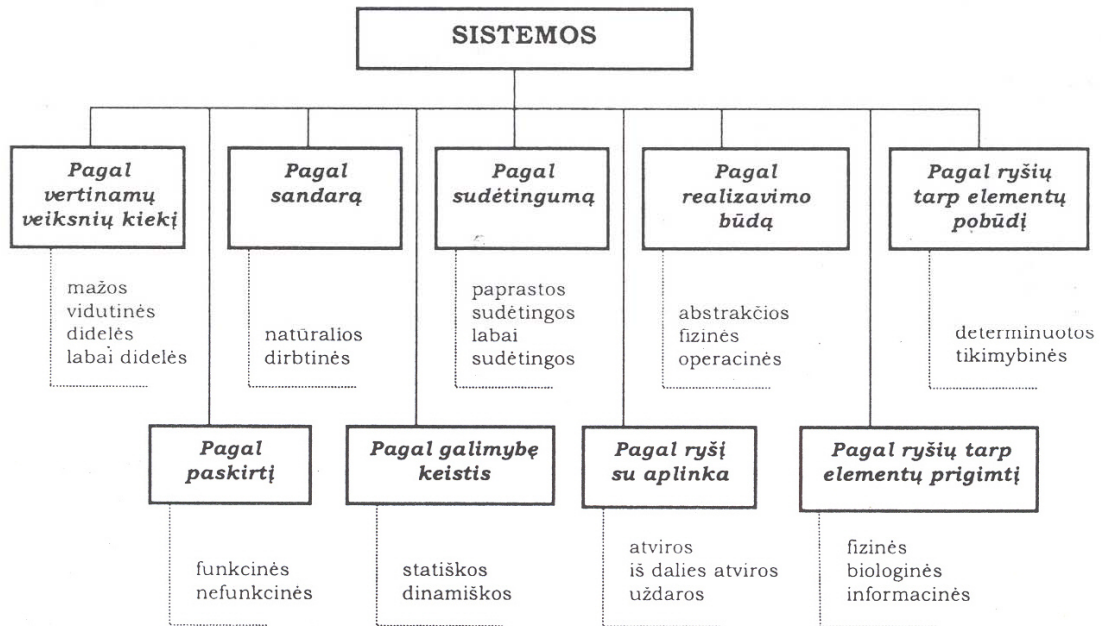
Tarptautinių žodžių žodyne (1985) žodis *sistema* (gr. *systema* - sandara, junginys) aiškinamas net septyniais apibrėžimais. Deja, nė vienas jų nepriimtinas vadybos mokslo ir praktikos požiūriu. Vadybos požiūriu suprantamesnis ir patikimesnis toks apibrėžimas:

*Sistema - tai organizuota, sudėtinga elementų visuma, kurioje visi elementai ir aplinka yra*

susiję tarpusavio ryšiais ir sąveikauja vieni su kitais (pvz., mokyklų sistema, telefonų tinklo sistema, Saulės sistema).

Tokių arba savo prasme panašius sistemos termino apibrėžimus galima rasti daugumoje apie vadybą išleistų leidinių.

Sistemos klasifikuojamos įvairiais aspektais ir pagal skirtingus požymius (1 pav.). Tai priklauso nuo konkrečių tikslų, kurių siekiame jas klasifikuodami.



1 pav. Sistemų klasifikavimas pagal požymius.

*Pagal susidarymą* sistemas skirstame į *natūralias* ir *dirbtines*. Natūralios - tai sistemos, susidarančios be žmogaus įsikišimo: visata, Saulės sistema, mūsų planetos gamta ir pan. Visos kitos sistemos yra dirbtinės, sukurtos žmogaus.

*Pagal paskirtį* sistemos yra *nefunkcinės* ir *funkcinės*, arba tikslinės. Nefunkcinėmis laikomos tos natūralios sistemos, kurių paskirties žmonės nesupranta. Dirbtinės sistemos paprastai yra funkcinės, nes priešingai nebūtų tikslo jų gaminti ar kurti. Pavyzdžiui, automobiliai, įmonės, ministerijos, profsąjungos ir pan.

*Pagal sudėtingumą* sistemas galima suskirstyti į *paprastas*, *sudėtingas* ir *labai sudėtingas*. Paprasta laikoma sistema, susidedanti iš kelių elementų su ribotu skaičiumi ryšių tarp jų. Tokios sistemos pavyzdys - stalas, ūkio padargas ir pan. Sudėtingam ir laikome sistemas, susidedančias iš daugelio elementų ir daugybės ryšių tarp jų, tačiau dar įmanomas aprašyti. Pavyzdžiui, automobilis, kompiuteris. Sistemos, kurių neįmanoma išsamiai aprašyti ir iki galo suvokti, laikomos labai sudėtingomis sistemomis, pvz., įmonė, šalies ekonomika, žmogaus nervų sistema.



*Pagal galimybę* keistis sistemos būna *statiškos* ir *dinamiškos*. Tokios sistemos kaip namas, automobilis, jeigu atmesime joms daromą atmosferos ir kitokių veiksnių poveikį, nekinta ir laikomos statiškomis. Dinamiškose sistemose komponentai nuolat arba dažnai kinta, ir jos priverstos save reguliuoti. Jų kitimas gali būti cikliškas (pvz., automobilių gamyba) arba necikliškas (pvz., pastato statyba).

*Pagal realizavimo būdą* sistemos skirstomos į *abstrakčias*, *fizines* ir *operacines*. Prie abstrakčių priskiriami įvairūs modeliai, išreikšti matematinėmis formulėmis, grafikais, brėžiniais ir pan. Fizinės sistemos - tai buityje naudojami daiktai, mašinos, įrengimai, statiniai ir kt.

Č. Bernardas pateikia pirmąją sampratą apie socialinių sistemų tarpusavio ryšius, didesnių sistemų dalijimąsi į mažesnes. Organizacijas jis vadina dalinėmis sistemomis, nes jos sudaro didesnes sistemas (korporacijas, susivienijimus). *Visos organizacijos įsilieja į didžiulę, tačiau niekuomet galutinai neapibūdinamą, neformalią organizaciją - visuomenę.*

*Pagal ryšį su aplinka* visas sistemas reikėtų laikyti *atviromis*, nes jas visas neabejotinai veikia išorinė aplinka, nors jos poveikio daugeliui sistemų mes nesuvokiame. Tačiau esama sistemų, kurioms būdingas reguliavimasis ir kurios dažnai linkusios atsiriboti nuo aplinkos. Tokias sistemas priimta vadinti iš *dalies atviromis*, pvz., minėtąsias operacines sistemas. Visatoje egzistuojančias natūralias sistemas, kurių ryšys su aplinka mums nesuprantamas, vadiname *uždaromis*.

*Pagal ryšių tarp elementų pobūdį* sistemos yra *determinuotos* ir *tikimybinės*. Determinuotose sistemose, pvz., automobilis, visi elementai žinomi, o ryšiai tarp jų aiškūs ir suprantami, pasikeitimai nuspėjami. Tikimybinėse sistemose jas sudarantys elementai ir ryšiai turi tikimybių pobūdį: jų skaičius nuolat kinta, o ryšių pobūdis dažnai gali būti tik nuspėjamas. Tokios tikimybių sistemos pavyzdys - įmonė, šalies ekonomika.

*Pagal ryšių tarp elementų prigimtį* sistemos būna *fizinės* (namas, automobilis), *biologinės* (augalai, žmogus), *informacinės* (organizacijos, įmonės). Pastarosioms dviem būdingas reguliavimosi poreikis.

Socialinių sistemų mokykla socialinę organizaciją įvardija kaip kompleksinę sistemą, sudarytą iš daugelio tarpusavyje susijusių elementų. Tie elementai - *tai organizacija, jos struktūra, fizinė aplinka, žmogus.*

## 2. VADYBOS FUNKCIJOS IR JŲ SAMPRATA

Žmonės planuoja savo veikla dienai, mėnesiui, metams ir t.t. Vėliau jie rūpinasi ištekliais, reikalingais planui įgyvendinti. Po to, įvertinama ir lyginama tai, kas padaryta, su tikslais bei uždaviniais, kuriu ketinta siekti. Toks kasdieninis darbas aprėpia ir visa valdymo procesą.

Akivaizdu, kad vienas iš pagrindinių komponentų, formuojančių valdymo sąvoką, yra *funkcijos*. Vadinasi, norint atlikti kiekvieną, nors ir lengvą, darbą, *būtina iš anksto nuspręsti, kokį rezultatą norime gauti, kaip organizuoti darbą, kaip motyvuoti vykdytojus ir kontroliuoti darbo atlikimą*. Tai ir yra valdymo funkcijos. Laikui bėgant valdymo technika tobulėjo, tačiau pagrindinės valdymo funkcijos iš esmės liko nepakitusios. *Valdymą būtina suprasti kaip ciklą, susidedanti iš konkrečių vadybininko darbo sričių, vadinamų valdymo funkcijomis. Funkcija - lotyniškai reiškia veiklą. Valdymo funkcija -tai konkreti vadybinės veiklos sritis*. Valdymo funkcijos turi specifinį pobūdį, ypatingą turinį ir gali būti atliekamos savarankiškai kaip *nesusijusios tarpusavyje, bet ir neatsiejamos viena nuo kitos*. Valdymo sistemoje visos valdymo funkcijos sudaro *viena bendrą procesą*. Sprendžiant iškilusius uždavinius valdymo procesas išskaidomas į valdymo funkcijas, todėl valdymo funkcijas galima įsivaizduoti, kaip vadybinės veiklos sritis, sąveikaujančias su valdomu objektu. Daugelis autorių teigia, kad pagrindinės funkcijos, vykdomos valdymo procese, yra planavimas, organizavimas, motyvavimas ir kontrolė. Kiekviena iš keturių valdymo funkcijų yra gyvybiškai svarbi organizacijai. Planavimas, kaip valdymo funkcija, sudaro pagrindą kitoms funkcijoms ir laikomas prioritetine vadybinės veiklos funkcija. Tuo tarpu organizavimo, motyvavimo bei kontrolės funkcijos nukreipiamos į numatytų darbų vykdymą.

### 2.1. PLANAVIMAS

Planavimas organizacijose — tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. *Be plano vadovai nežinotų, kaip efektyviai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius.*

*Planavimas - tai vadybos funkcija, nurodanti, ką daryti, kada daryti (tikslų nustatymas, veiklos programos sudarymas). Planavimas - būsimos veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu.*

*Sprendimų priėmimas - tai veiksmų konkrečiai problemai spręsti numatymas ir geriausio varianto parinkimas iš kelių galimų alternatyvų.*

Kiekvieno tipo įmonė - tai sudėtinga atviro tipo sistema. Jos funkcionavimą sąlygoja daugybė ją sudarančių elementų, įvairių padalinių (gamybos, paslaugų, aptarnavimo, finansų, komercijos). Kad visa įmonė efektyviai veiktų, reikia koordinuoti visus elementus, sujungti veiksmus ir nukreipti juos į bendrą įmonės tikslą. *Šią funkciją atlieka planavimas -jis padeda išvengti chaoso.*

Planavimas - svarbiausia (pirminė) vadybos funkcija, kuri kaip koordinacinė įmonės vadybos funkcija yra *kitų funkcijų pagrindas*. Planavimas yra vadybos funkcija, kuri turi būti realizuojama visuose organizacijos lygmenyse. Jo tikslas yra koordinuoti padalinių veiklą organizacijoje ir jos aplinkoje. Nuo suplanuotų tikslų ir numatytų įgyvendinimo priemonių priklauso organizacijos struktūra, vadovavimo ir kontrolės metodų parinkimas.

**Planavimas** reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi: 1) organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti jais disponuoti; 2) organizacijos nariai veikia pagal parinktus tikslus ir procedūras; 3) artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių, pataisyti situaciją, jei prie pasirinkto tikslo artėjama nepatenkinamai. Pirmas planavimo žingsnis yra tikslų formulavimas. Po to nustatomi tikslai kiekvienam tos organizacijos smulkesniam vienetui: skyriui, padaliniui ir pan. Nustačius tikslus kuriamos programos jiems pasiekti.

Valdymo rezultatyvumas ne visada sutampa su planuotais efektyvumo rodikliais. Valdymo rezultatyvumą rodo situacija, kiek įmonei pavyksta įgyvendinti savo tikslus. O įmonės tikslų įgyvendinimas kai kuriuose etapuose gali pasižymėti ir menku efektyvumu (rentabilumu), o kartais net nuostolingumu (pvz., skverbiantis į rinką, gerinant kokybę). Išskiriama keletas priežasčių, sąlygojančių planavimo poreikį:

- *Planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau nukreipia į ją.* Įvairios studijos parodo, kad, esant vienodiems kitiems veiksniams, planavimas atsiperka didesne sėkme ne vien tik versle, bet ir kitose gyvenimo srityse.

- *Būtinybė laiku susidoroti su permainomis.* Vadybininkams nuolat tenka susidurti su kintančia vidine ir išorine organizacijos aplinka. Išvengti nepageidaujamų reiškinių geriausiai pavyksta planuojant.

- *Neplanuodami darbu, darbuotojai negali žinoti savo veiklos rezultatų vertės.* Tik efektyvus planavimas įgalina vadybininką įvesti tinkamą kontrolės ir įvertinimo sistemą savo organizacijoje. Pelno siekiančioje įmonėje vadybos rezultatyvumą tiesiogiai rodo bendrosios jos veiklos rezultatyvumas. Šiuo atveju planavimas - ne tik organizacijos valdymo, bet ir jos veiklos rezultatyvumo garantas. Planavimo reikšmingumas skirtingose įmonėse yra nevienodas. Kuo didesnė įmonė, kuo labiau kintanti įmonės aplinka ir kuo sudėtingesnis įmonės gaminamas produktas arba paslauga, tuo didesnė planavimo reikšmė įmonės efektyvumui.

- *Planas disciplinuoja vadybininką.* Priklausomai nuo laiko ir sąnaudų poreikio planas padeda neatitrūkti nuo laukiamų ir faktiškų rezultatų. Tai vienas iš būdų drausminti vadybininką. Jis turi dabartyje numatyti ateiti.

- *Planavimas yra svarbus kaip socialinis veiksnys.* Tai priemonė, kurią taikant personalas įtraukiamas į valdymą. Dalyvaudamas planavimo procese, asmuo prisiima dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus. Dalyvavimas planavimo procese ugdo darbuotojų lojalumą.

### 2.1.1. PLANAVIMO ŽINGSNIAI

Skiriami keturi planavimo žingsniai (2 pav.).

1. *Tikslų užsibrėžimas.* Organizaciniai tikslai yra planavimo proceso atskaitos taškas. Vadovai turi stengtis suprasti, kad oficialus tikslai organizacijos veiklą daro kryptingą.

2. *Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė.* Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra SSGG analizė. SSGG yra akronimas (santrumpos rūšis), sudarytas iš pavadinimo žodžių pirmųjų raidžių: stiprybės (*strengths*), silpnybės (*weaknesses*), galimybės (*opportunities*) ir grėsmės (*threats*). Tai anglišką santrumpos variantas - SWOT.

- *Stiprybės, arba pranašumai* - tai išteklių, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės (požymiai), palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, rinkodaros, organizaciniai, darbo išteklių ir kt.

- *Silpnybės, arba trūkumai* - tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios savybės, trukdančios organizacijos darbą. Jie taip pat gali būti finansiniai, rinkodaros, organizaciniai, techniniai arba darbo išteklių ir kt.

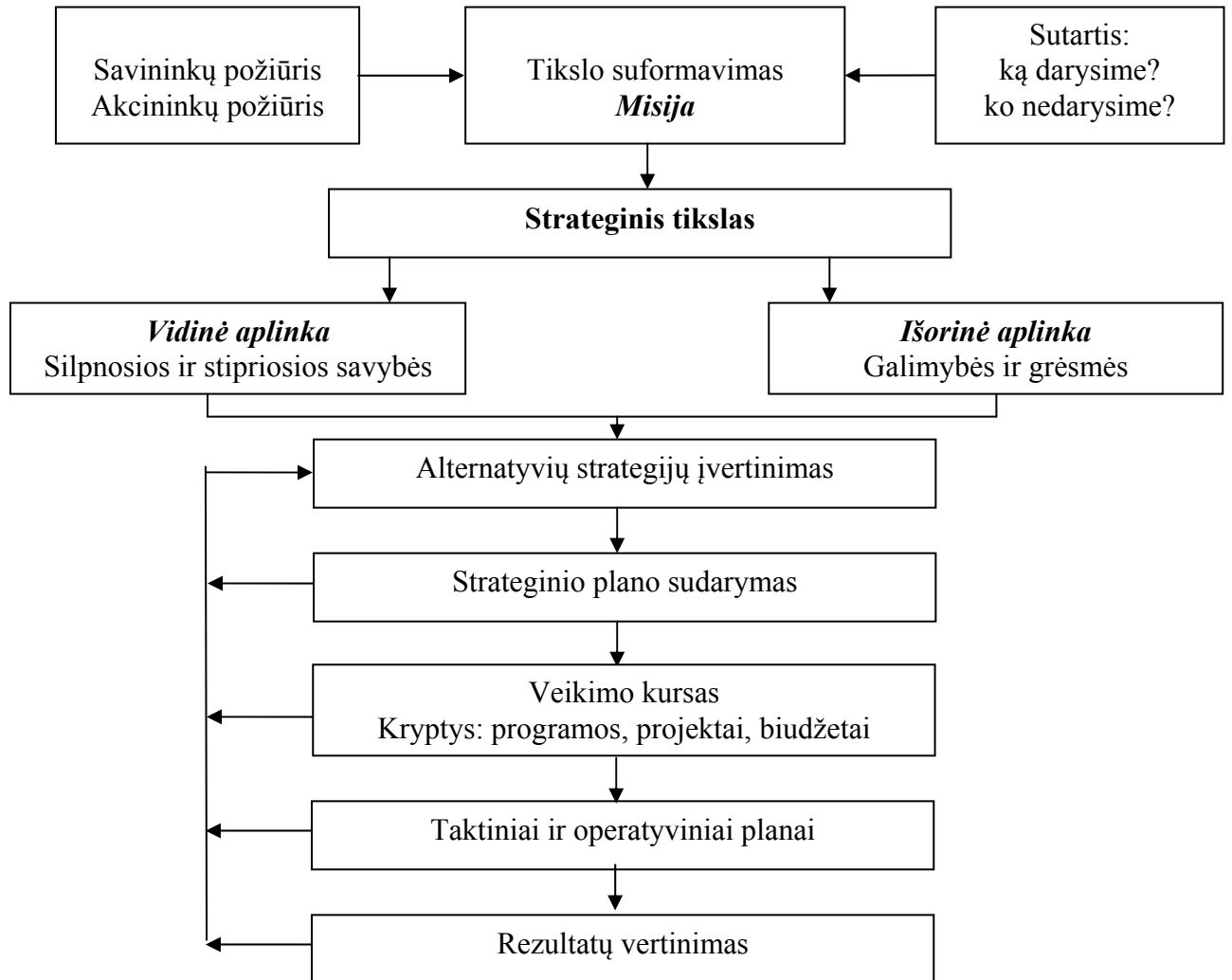
- *Galimybės* - tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Galimybių šaltiniai gali būti šie: veiklos tendencijos, technologiniai pokyčiai, pasikeitimai konkurencijoje, reguliavimo pakitimai ir naujų rinkų radimas.

- *Grėsmės* - tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Organizacijai, siekiančiai savo tikslų, tai pagrindinės kliūtys. Grėsmės gali sukelti: nauji konkurentai, technologiniai pokyčiai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir išaugusi pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi galia.

Ši analizė plačiai naudojama aiškinantis organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, kartu ir strategiją, pateikiančią geriausią jų derinį. *Pagrįstas organizacijų stiprybių ir silpnybių derinimas su esamomis grėsmėmis ir galimybėmis yra strategijos formulavimo pagrindas.*

3. *Strategijos parinkimas.* Kai vadovai turi aiškų organizacijos tikslą ir įvertina organizacijos dabartinę bei ateities situacijas, gali būti parinkta strategija, kuri išnaudotų aplinkos galimybes, pasitelkus organizacijos stiprybes. Vadovai organizuoja konkrečią veiklą, kuri turi būti atlikta siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją.

4. *Rezultatų įvertinimas.* Realizuojama kontrolės funkcija, kuri leidžia įsitikinti, jog planas įvykdytas ir tikslas pasiektas.



2 pav. Planavimo žingsniai

### 2.1.2. VALDYMO LYGIAI IR PLANŲ HIERARCHIJA

Planavimo procesui organizuoti ir vykdyti didelės organizacijos dažnai turi centralizuotą, ar necentralizuotą profesionalių planavimo specialistų grupę, o mažesnėse organizacijose administracijos atstovai gali svarstyti planus su keliais pagrindiniais darbuotojais. Be to, direktorių

valdyba aktyviai dalyvauja kuriant strateginius tikslus ir planus. Susipažinkime su sąvokomis, vartojamomis planavimo procese:

**Misija** (angl. *mission*) yra pagrindinė organizacijos paskirtis, tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos egzistavimo esmę.

**Strategija** (angl. *strategy*) - tai sprendimų visuma, įvardijanti svarbiausius ateities tikslus, veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti. Tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys, leidžiantis įgyvendinti organizacijos misiją.

Formaliai strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų išaiškinimas (SSGG), siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybės panaudoti, siekiant strateginių organizacijos tikslų.

*Strateginis planavimas* - vienas iš planavimo tipų, kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti.

*Taktika* (gr. *taktike*) - karo, kovos, visuomeninės ir gamybinės veiklos, žaidimų, elgesio būdai, metodai, pasirenkami kaip tinkamiausi strateginiams tikslams pasiekti.

*Gamybos valdymo taktika* - tai artimesnės perspektyvos organizacijos veiklos valdymo būdų ir metodų parinkimas ir jų realizavimas strateginiams tikslams pasiekti.

*Operatyvus gamybos valdymas* yra visų organizacijos narių nukreipimas greitiems, tiksliais ir laiku atliekamiems gamybiniais bei organizaciniais uždaviniais einamuoju momentu, nenukrypstant nuo taktinių ir strateginių uždavinių.

Nagrinėjant dideles įmones, galima išskirti keturis valdymo lygius, kurie dalyvauja planavimo procese: *stebėtojų taryba, administracijos vadovai, padalinių vadovai ir žemiausiojo valdymo lygio vadovai*. Šie lygiai nėra universalūs visoms organizacijoms.

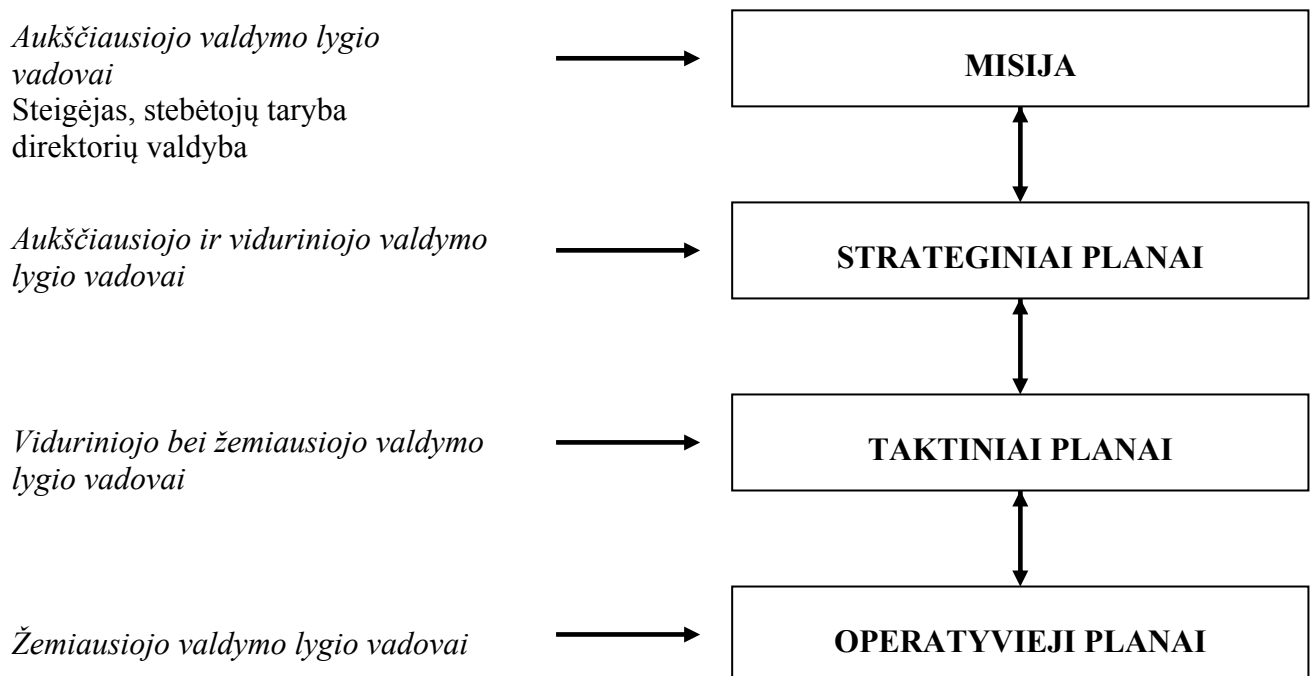
*Stebėtojų taryba* sudaryta iš asmenų, išrinktų sekti organizacinę veiklą. Tarybos nariai gali patys tiesiogiai dalyvauti planavimo procese arba deleguoti administracijos vadovams. Kai planavimas deleguojamas administracijos vadovams, stebėtojų taryba tampa komitetu, įvertinančiu planus, kai juos formalizuoja administracijos vadovai.

*Administracijos vadovai* yra aukščiausiojo valdymo lygio vadovai. Daugelyje organizacijų administracijos vadovams vadovauja generalinis direktorius, kuri samdo direktorių valdyba organizuoti ir kontroliuoti visa apimančioms organizacijos operacijoms. Kur direktorių valdyba yra aktyvus planavimo proceso dalyvis, generalinis direktorius dirbs glaudžiai su valdyba, sudarydamas planus. Kur stebėtojų taryba tik apžvelgia formalizuotus planus, visa planavimo atsakomybė tenka generaliniam direktoriui ir administracijos vadovams.

*Padalinių vadovai* yra asmenys, vadovaujantys organizacijos struktūriniam vienetui ar padaliniiui. Kaip vidurinio valdymo lygio vadovai, padalinių vadovai yra atsakingi už planų, kurie numatys

padalinio veiklą siekiant organizacijos tikslų, sudarymą. Padalinių vadovai turi konsultuotis su administracijos vadovais, dalydamiesi informacija apie padalinio valdymą. Padalinių vadovai prisideda ir prie plano formavimo, kuris tiesiogiai nulems padalinio veiklos pobūdį, o kartu ir organizacijos tikslus.

*Žemesniojo lygio vadybininkai* yra tie asmenys, kurie prižiūri specifinius darbus organizacijoje. Jie dirba kartu su padaliniu vadovais planavimo procese, suteikdami informaciją apie jų poreikius ir reikalavimus efektyviai vystyti veiklą planų įgyvendinimo metu. Šie keturi organizacijos valdymo lygiai yra mechanizmas, naudojamas kuriant ir įgyvendinant efektyvius planus, kurie padės pasiekti organizacijos tikslus. Šių keturių valdymo lygių planavimo veiklos integracija nuo viršaus iki apačios dažnai vadinama *planų hierarchija* (3 pav.).



3 pav. Planų hierarchija

Operatyviojo valdymo darbams žemiausiojo lygio vadovai skiria apie 80 proc. viso darbo laiko. Operatyvi veikla yra specializuota pagal įmonės tarnybas.

Žemiausiojo valdymo lygio vadovai turi gerai išmanyti gamybos technologiją, todėl dažnai šias pareigas eina inžinieriai bei technikai. Planų hierarchija tam tikra prasme susieta su planavimo horizontu. Pagal laiko tarpą, kurio metu vykdoma plane numatyta veikla, skiriami trys planavimo horizontai:

- ilgalaikis (strateginiai planai);
- vidutinis (taktiniai planai);

- trumpalaikis (operatyviniai planai);
- nenumatytų atvejų planavimas.

*Ilgalaikis* planavimas numato *ilgą* laiko *tarpą* atliekamą veiklą. Kai kuriais atvejais ilgalaikiai planai gali tęstis kelis dešimtmečius, tačiau planavimo horizontų trukmė įvairiose organizacijose skirsis. Paprastai planą, kuris tęsiasi daugiau nei 5 metai, vadinsime ilgalaikiu planu. Ilgalaikio planavimo negalima absoliučiai sutapatinti su strateginiu planavimu. Pvz., strateginis planavimas čia pirmiausia numato, kokią vietą organizacija užims rinkoje tarp kitų konkurentų. Ilgalaikis planas savo esme siejasi su strateginiu planu. Jis numato veiklą, kuri bus vykdoma įgyvendinant pasirinktą strategiją. Strateginis planas nurodo tos veiklos kryptingumą (vieta rinkoje). Kita vertus, laiko trukmės atžvilgiu strateginis planas yra ilgalaikis planas.

*Vidutinės trukmės* planavimas daugeliu atveju yra labai svarbus organizacijos sėkmei. Šie planai paprastai apima laikotarpį nuo 1 iki 5 metų. Vidutinės trukmės planai sudaryti vykdyti veiklai viduriniajame arba žemiausiame organizacijos valdymo lygmenyje. Vidutinės trukmės planavimas (kitaip nei ilgalaikis) apima veiklą, kuri turi būti įvykdyta mažiau pokyčių turinčiame planavimo horizonte.

*Trumpalaikiai planai* skiriami žemesniojo lygmens vadovams. Jie sudaromi vienerių metų ir trumpesniam laikotarpiui.

Nenumatytų atveju planavimas reiškia nustatyti alternatyvias veiksmų kryptis, siekiant prisiderinti prie galimų pokyčių ateityje. Nenumatytų atvejų planavimas leidžia vadovams atsakyti tiek į pesimistinius, tiek į optimistinius aplinkos pokyčius ateityje. Pvz., nenumatytų atvejų planavimas parengia vadovus vykdyti atitinkamus planus, sumažėjus produkcijos paklausai arba atvirksčiai - jai padidėjus. Nenumatytų atvejų planavimas suteikia vadovams keletą privalumų. *Pirmiausia*, nenumatytų atvejų planavimas gali sumažinti krizės vadyboje atsiradimą, t.y. karštligiško sprendimo paieškos atsiradimą. *Antra*, tai pastangos suprasti aplinkos dinamika, kuri ugdo vadovavimo įgūdžius. *Trečia*, leidžia išbandyti įvairius sprendimų priėmimo metodus, o tai labai naudinga priimant efektyvius sprendimus.

### **2.1.3. PLANUOJAMOS VEIKLOS TRUKMĖ IR PERIODIŠKUMAS**

Organizacijos planai pagal veiklos trukmę ir periodiškumą skirstomi į:

- *vienkartinius planus*;
- *pastoviuosius planus*.

*Vienkartinių* planų turinį sudaro:



- programos;
- projektai;
- biudžetai.

*Programos* - tai tikslų, uždavinių, procedūrų, taisyklių visuma. Šio tipo planas numato visus sudedamuosius organizacijos veikimo elementus, reikalingus tam tikrai priemonei įgyvendinti. Programos turi būti pagrįstos einamųjų išlaidų sąmatomis ir reikalingu kapitalo kiekiu. Pagal apimtį jos gali būti *stambios ir smulkios*, pagal laiką - *trumpalaikės ir ilgalaikės*. Visos šios programos turi būti koordinuojamos ir suderintos laiko atžvilgiu. Menkiausias jų neatitikimas gali pareikalauti papildomų lėšų, sąlygoti nuostolius. Programas sudaro aukštos kvalifikacijos ir pakankamos patirties specialistai.

*Projektai*. Projektas yra vienkartinio naudojimo planas, kuris apimtimi daug mažesnis nei programa. Projektas gali būti sudarytas pagal *programą*, kai tam tikri darbai, kurie turi būti atlikti vienu metu, yra žingsnis programoje. Tačiau projektas gali būti ir savarankiška veikla, neturinti jokių ryšių su organizacijos programomis.

*Biudžetai*. Biudžetas - tai vienkartinio naudojimo planas, kuris numato finansinių išteklių, reikalingų specifinei veiklai, paskirstymą nurodytu laiko tarpu. Biudžetas yra svarbus įrankis veiklai kontroliuoti nustatant išlaidų apribojimus. Priklausomai nuo finansinių išteklių, skirtų programai ar projektui, biudžetai gali turėti didelę įtaką vykdomoms užduotims organizacijoje. Jei biudžetas nėra adekvatus programos ar projekto apimtims, tenka ieškoti būdų, kaip sumažinti būtinas išlaidas, norint išvengti nesėkmių.

*Pastovieji planai* sudaromi, kai planuojama organizacijos veikla nuolat atsinaujina. Jie leidžia vadovams taupyti laiką ir energiją. Skiriamos trys pastoviųjų planų rūšys:

- *politika*;
- *procedūros*;
- *taisyklės*.

*Politika*. Politika suteikia vadovams bendrą sprendimų priėmimo principą. Ji nurodo ribas, kurių turi laikytis vadovai, darydami sprendimus. Taip atkreipiamas dėmesys į svarbias organizacijai problemas ir situacijas, į kurias vadovai vienodai reaguoja. Pvz., politika „visi darbuotojai turi būti baigę aukštąsias mokyklas“ suteikia vadovams argumentų sprendžiant darbuotojų atleidimą iš darbo. Politiką formuoja aukščiausiojo lygmens vadovai. Keičiantis organizacijos aplinkai ji gali ir turi būti koreguojama.

*Standartinių operacijų procedūros.* Standartinių operacijų procedūros nurodo konkrečius veiksmus, kuriuos organizacijos nariai turi atlikti tam tikromis sąlygomis. Standartinių operacijų procedūros yra labiau apibrėžtos ir detalizuotos nei politika. Pvz., jos numato pardavėjo veiksmus, kai klientas nepatenkintas įsigyta preke ir nori atgauti pinigus.

*Taisyklės.* Politika ir standartinių operacijų procedūros pateikia vadovavimosi principą priimant sprendimus, o taisyklės yra labiau apibrėžta ir specifinė pastovių planų forma. Tai yra direktyvos, kurios leidžia ar draudžia tam tikrą veiksmą. Taisyklės iš dalies panašios į procedūras ir veikimo kryptis politikoje, kadangi orientuoja ir vadovų veiksmus, jų mąstymą. Šių tipų planai turi ir esminių skirtumų. *Pirma*, planuose taisyklės išdėstomos laisvai, neatsižvelgiant į chronologinį įvykių nuoseklumą. *Antra*, taisyklių laikymosi laisvė gana ribota, jos galioja tik tam tikram atvejui. *Trečia*, taisyklės yra daugiau privalomos, bet ne rekomenduotinos.

#### **2.1.4. PLANŲ PAVIDALAI**

Pagal plano turinio pateikimo formą planai gali būti trijų pavidalų:

- aprašomieji;
- rodiklių suvestinės;
- darbų planai.

*Aprašomuosiuose planuose* dažniausiai numatomi darbai, kuriuos būtina atlikti tam tikru periodiškumu arba įvykus kokiam nors reiškiniui. Pvz., „iki kiekvieno mėnesio penktosios dienos kiekvienas padalinys pristato ekonomikos tarnybai pridedamo pavyzdžio ataskaita apie praėjusio mėnesio padalinio veiklą“.

*Rodiklių suvestinės formos planai* sudaromi tų veiklos sričių, kurių būklė gali būti įvertinama kiekybiškai. Ši forma labiausiai tinka ekonominei veiklai. Tinka ir pagrindinei organizacijos veiklai (paslaugoms ir gamybai), kurią galima įvertinti natūriniais rodikliais (vienetais, atvejais, kilo gramais, metrais).

Dažna *darbų plano* forma - darbų sąrašas, nurodant kiekvieno darbo pradžios ir pabaigos laiką.

Lentelės formos plane numatomi veiksmai surašomi chronologine tvarka į vieną jos stulpelį, o kituose stulpeliuose nurodomi atlikimo terminai, vykdytojai, ištekliai.

Šio pobūdžio planams įforminti dažniausiai naudojama viena iš trijų formų: *lentelė*, *Ganto grafikas* arba *PERT grafikas*.

Planų pavidalai ir jų turinys skiriasi ir pagal planavimo objektus, priklausomai nuo to, kieno veikla planuojama. Bendriausi ir plačiausi yra visos organizacijos planai. Jie sudaromi ir *strateginiai* (dažniausiai aprašomojo ir rodiklių sistemos pavidalo), ir taktiniai (*rodiklių sistemos ir darbų plano*

*pavidalo*), ir operatyviniai (*taip pat rodiklių sistemos ir darbų plano pavidalo*). Remiantis organizacijos planais, sudaromi struktūrinių padalinių planai, paprastai tik taktiniai ir operatyviniai. Hierarchiniu požiūriu planų sistemą užbaigia darbuotojų asmeniniai darbo planai, kurie sudaromi remiantis organizacijos darbo planais.

Planavimas gali būti *formalaus* ir *neformalaus pobūdžio*. Vadybininkas pasirenka viena ar kita planavimo būdą priklausomai nuo situacijos. Neformalus planavimas yra toks, kai planai nefiksuoja raštu, o yra numatomi žodinio susitarimo pagrindu.

Veiklos rūšis, organizacijos dydis, aplinka lemia, kiek reikalingas formalus ir kiek neformalus planavimas. Kuo žemesnis valdymo lygis, tuo planavimas detalesnis. Kiekvienoje įmonėje sukuriama planavimo sistema, aprėpianti tam tikras planavimo objektų (veiklos sričių, padalinių, vykdytojų), planuojamų rodiklių apimtis.

Galimi šie įmonės planai:

- *Plėtros ir tyrimų planas*. Numatomas naujų gaminių kūrimas, organizacijos plėtros planas.
- *Gamybos ekonominio efektyvumo didinimo planas*. Numatomos priemonės, padedančios didinti gamybos efektyvumą.
- *Pardavimų planas*. Numatomos pardavimų apimtys, kainos, pardavimų laikas ir regionas.
- *Gamybos planas*. Gaminiai paskirstomi padaliniais, apskaičiuojamas gamybinio pajėgumo panaudojimas.
- *Kapitalinės statybos planas*. Numatomas stambių priemonių diegimas, statybos.
- *Gamtos apsaugos ir racionalaus gamtos išteklių naudojimo planas*. Numatomos priemonės, skatinančios saugoti ir racionaliai naudoti vandens bei mineralinius išteklius, saugoti atmosferą nuo taršos.
- *Aprūpinimo planas*. Aprūpinimo materialiniais ir energetiniais ištekliais planas.
- *Personalo planas*. Išskiriami darbo našumo, personalo kvalifikacijos kėlimo planai.
- *Savikainos, pelno ir gamybos efektyvumo planas*. Tai planas, kuriame įvertinamas gamybos efektyvumas.
- *Finansinis planas*. Vertine išraiška apibūdinami visos įmonės veiklos rezultatai, apskaičiuojamas ir paskirstomas pelnas.
- *Kolektyvo socialinės plėtros planas*. Numatomos socialinės ir organizacijos struktūros kūrimo bei tobulinimo priemonės.

## 2.2. ORGANIZAVIMAS

**Organizavimas** – toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus.

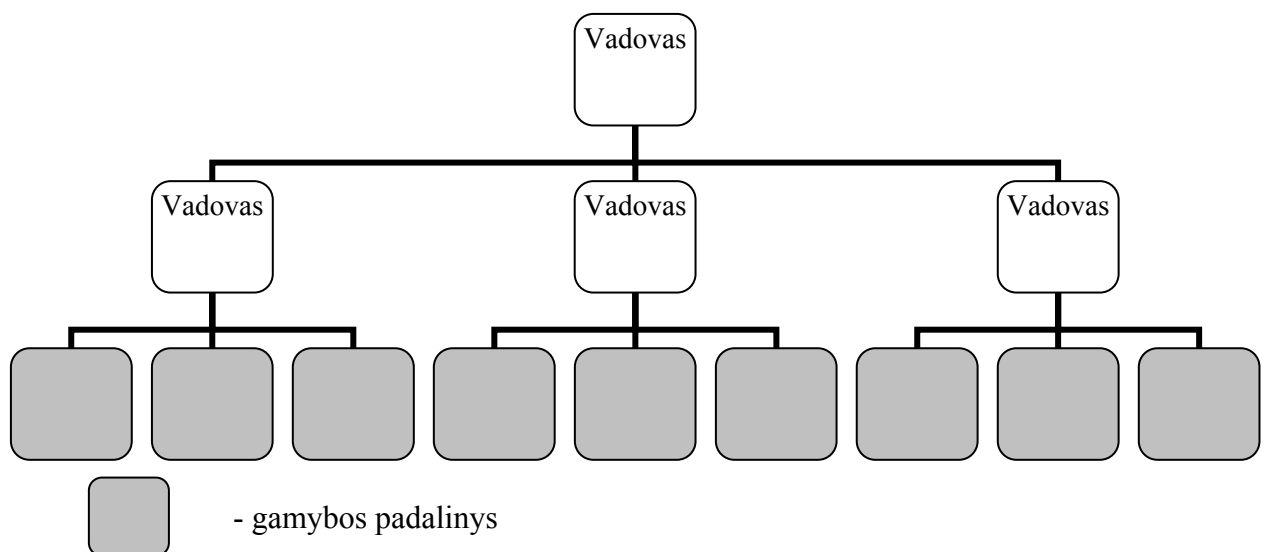
### 2.2.1. ORGANIZACIJŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ SCHEMOS

Kiekviena organizacija turi savitą valdymo struktūrą. Ją galima parodyti braižant organigramą. Organigramos leidžia matyti hierarchinius ryšius bei analizuoti organizacijos struktūrą. Dažniausiai pasitaiko dviejų rūšių organigramos: *klasikinė*, skirta informacijai ir *standartizuota (darbinė)*.

*Klasikinėje* organigramoje surašomos pareigybės ar skyrių pavadinimai, o skirtose reklamai gali būti ir vadovų pavardės ar net jų nuotraukos, skirtingos veiklos sritys gali būti pažymimos skirtingomis spalvomis. *Standartizuota* organigrama leidžia pavaizduoti ne tik hierarchinį pavaldumą, bet prireikus, ir darbuotojų skaičių bei atliekamas funkcijas.

Valdymo struktūrų apibūdinimui ir nagrinėjimui naudojami trys klasikiniai jų tipai: *linijinė*, *funkcinė* ir *linijinė-funkcinė* struktūros. Šių tipų esmę nusako ryšių tarp padalinių ir atskirų darbuotojų pobūdis.

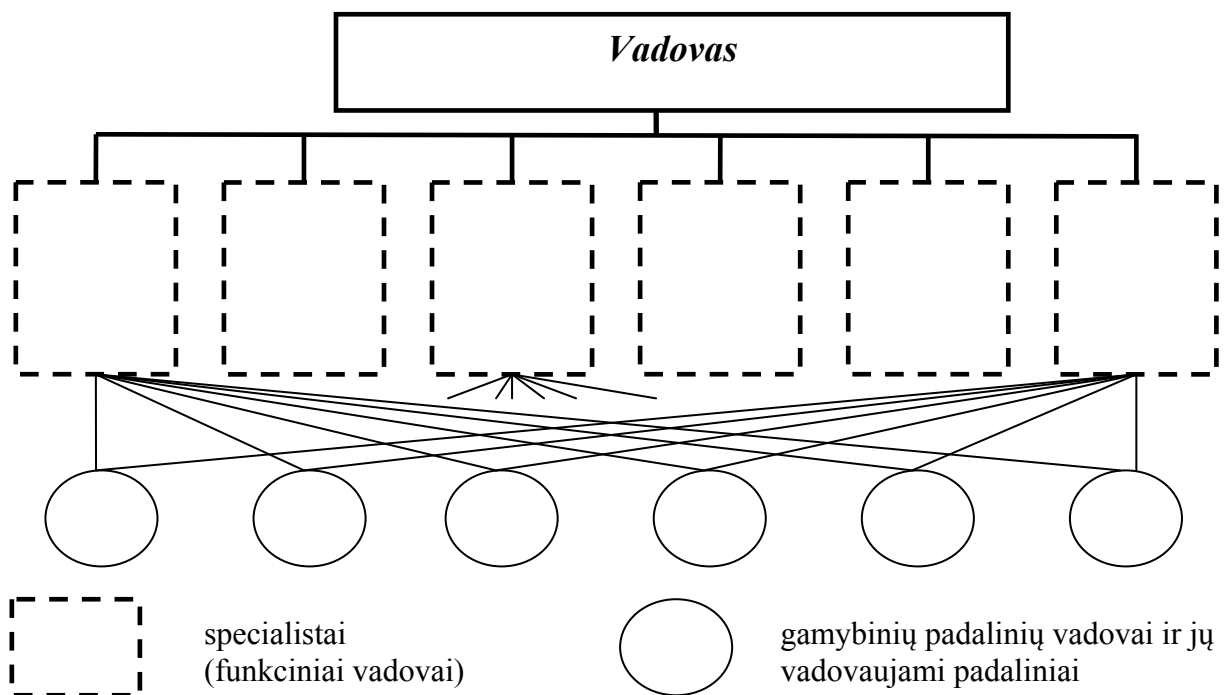
*Linijinės* valdymo struktūros pagrindinė savybė – *tiesioginiai ryšiai* tarp visų valdymo lygių (4 pav.). Linijinėje struktūroje yra minimalus valdymo pakopų skaičius ir labai aiškiai išreikštas pavaldumas. Nurodymai vykdytojui iš vadovo ir vykdytojo ataskaita vadovui vyksta „vienavienintele linija“. Linijiniam vadovui suteikiama teisė priimti sprendimus ir veikti nesuderinus su kitais vadovais. Linijinis vadovas atsakingas už jam pavaldžios organizacijos visas funkcinės sritis, t.y. už visą organizacijos veiklą. Šiai valdymo struktūrai būdinga tai, jog aukštesnio lygio vadovui yra pavaldūs keli žemesnio lygio vadovai. Tokia struktūra dar vadinama *komandinės* arba *administracinės*.



4 pav. Linijinė valdymo struktūros schema

Linijinės valdymo struktūros vyrauja mažose įmonėse.

**Funkcinė** valdymo struktūra (5 pav.). Vystantis gamybai, siaurėjo darbuotojų specializacija, didėjo darbų mechanizacija, tobulėjo technologija, todėl buvo būtina kurti naujas ir sudėtingesnes valdymo struktūras. Paminėti veiksniai įtakojo funkcinės valdymo struktūros atsiradimą, t.y atsirado būtinybė organizuoti funkcinį valdymą, įvesti patarėjus, technologus, konsultantus, referentus, suteikti jiems atitinkamas teises. Valdymo funkcija išskaidoma į keletą funkcinų grupių. Tam tikros valdymo darbuotojų grupės specializuojasi konkrečioms valdymo funkcijoms atlikti. Tarp gamybinių padalinių vadovų ir organizacijos vadovo įterpiami tam tikros srities specialistai, kurie gamybinio padalinio atžvilgiu tampa funkciniais vadovais. *Funkcinis vadovas* atsakingas tik už atskirą, tam tikrą, konkrečią organizacijos darbo sritį, pavyzdžiui, finansus ar personalo valdymą ir pan. Jis turi teisę duoti nurodymus tik funkciniais klausimais. Taikant funkcinę valdymo struktūrą gamybinio padalinio vadovas nurodymus gauna iš kelių specialistų (funkcinių vadovų) ir atsiskaito taip pat prieš kelis asmenis pagal jų kompetenciją. Už galutinius darbo rezultatus vykdytojas atsiskaito linijiniam (tiesioginiam) vadovui.



5 pav. Funkcinė valdymo struktūros schema.

Pagal funkcijas gali būti skirstoma ne tik specialistų, bet ir vadovų veikla. Galimas funkcinis skirstymas galimas ne tik pagal veiklos sritis, bet ir pagal produktą, vartotojus, padalinių geografiją.

**Linijinė-funkcinė** valdymo struktūra. Analizuodami linijinių ir funkcinių struktūrų ypatumus, jų teigiamus ir neigiamus bruožus, mokslininkai padarė išvadą, kad būtina šias struktūras integruoti. Išskiriami šie pagrindiniai linijinės-funkcinės valdymo struktūros dariniai: *štabinės* ir *matricinės* valdymo struktūros.

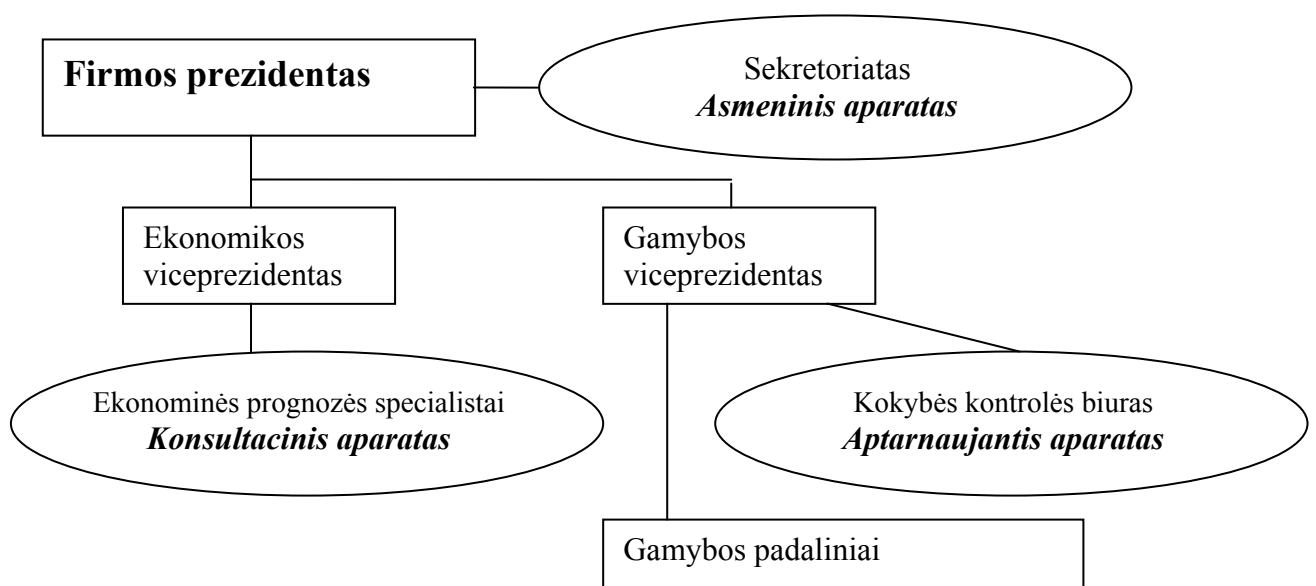
*Štabinė* struktūra, arba „karinio štabo“ struktūra, turi ryškių funkcinės struktūros požymių (6 pav.). Linijinis vadovas gali turėti didesnę ar mažesnę štabą ir panaudoti jį įvairioms problemoms tirti bei sprendimams parengti. Štabinį aparatą galima klasifikuoti pagal atliekamas funkcijas. Skiriami trys pagrindiniai tipai:

- konsultacinis aparatas;
- aptarnaujantis aparatas;
- asmeninis aparatas.

*Konsultacinis* aparatas reikalingas tada, kai linijinės struktūros vadovybė susiduria su problema, reikalaujančia specialios kvalifikacijos. Tokiu būdu suformuojamas konsultacinis aparatas, kuris naudojamas tokiose pagrindinėse srityse: teisė, naujos arba specialios technologijos naudojimas, konsultacijos darbui su personalu ir pan.

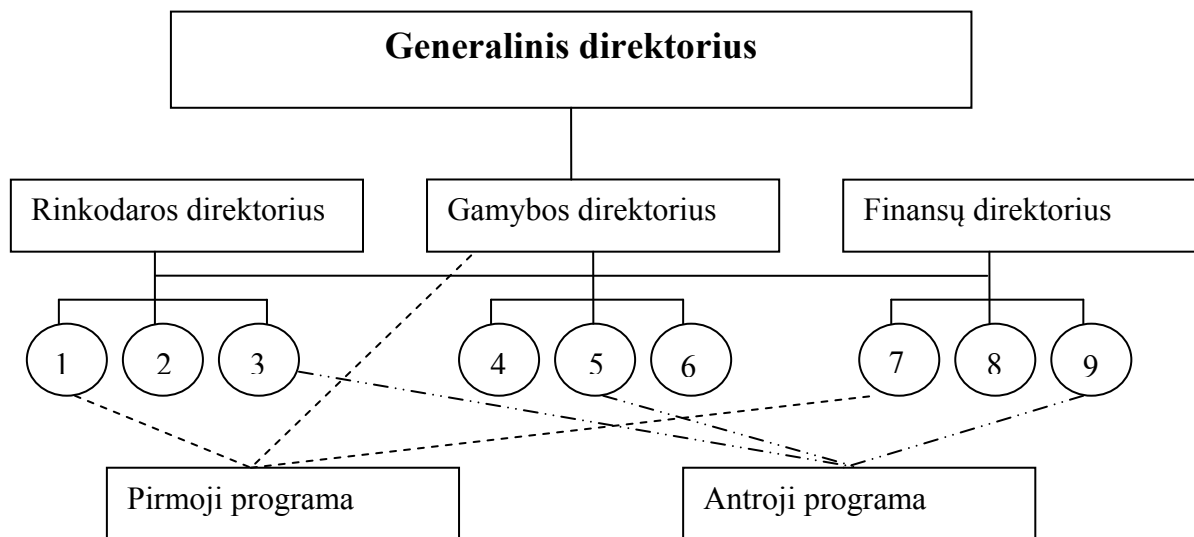
*Aptarnaujantis* aparatas – šis aparatas gali būti formuojamas tam tikroms paslaugoms atlikti. Pavyzdžiui, personalo skyrius veda darbuotojų bylas, ieško ir testuoja potencialius kandidatus darbui ir aprūpina linijinius vadovus reikiamu personalu.

*Asmeninis* aparatas – tai aptarnaujančio aparato rūšis, padedanti firmos prezidentui, generaliniam direktoriui kokybiškai ir laiku atlikti savo pareigas.



6 pav. Štabinė valdymo struktūra.

Trumpalaikiams nedidelės apimties projektams vykdyti sudaromas mišrus projekcinės ir linijinės struktūros variantas – *matricinė* valdymo struktūra (7 pav.). Matricinė valdymo struktūra yra laikina. Šioje struktūroje darbo grupės narys yra pavaldus ir šios grupės vadovui, ir to padalinio kuriame jis nuolat dirba, vadovui. Tas pats asmuo yra linijinės ir matricinės struktūros narys. Matricinės struktūros taikomos sudarant tiek visos įmonės, tiek ir atskiro padalinio vidinę struktūrą. Linijinės struktūros pagrindu organizuojamas atskirų organizacijos veiklos sričių valdymas, gamyba, rinkodara, ekonomika ir pan. Taikant matricinio tipo valdymo struktūras, funkcinio padalinio viduje atskiri darbuotojai skiriami konkrečios programos atsakingais vykdytojais.



7 pav. Matricinė valdymo struktūra

### 2.3. VADOVAVIMAS

**Vadovavimas** – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Vadovavimui svarbiausia žmonių santykiai ir laikas.

### 2.4. KONTROLĖ

Vadovas turi žinoti, ar organizacijos narių veiksmai iš tikro padeda įgyvendinti jos užsibrėžtus tikslus. Tai **kontrolės** funkcija, susidedanti iš šių pagrindinių elementų: 1) atliekamo darbo standartų nustatymo; 2) darbo vertinimo; 3) jo palyginimo su nustatytais standartais; ir 4) kai randama nukrypimų nuo standartų, pasirinktų veiksmų keitimas. Kontrolės funkcija padeda vadovui išlaikyti organizaciją pasirinktame kelyje.

### 3. DARBUOTOJŲ POREIKIO PLANAVIMAS

Kiekviena verslo įmonė turi planuoti darbuotojų poreikį. Tai procesas, kurio valdymas užtikrina, kad įmonė turės reikiamų žmonių, su atitinkančiais sugebėjimais reikalingoje vietoje ir reikiamu laiku, skaičių. Šis planavimas turi tris etapus: **pirmąjį, antrąjį ir trečiąjį**.

**Pirmajame** etape išanalizuojame turimą darbo jėgą, jos atitikimą poreikiams, panaudojimo efektyvumą.

**Antrajame** etape nustatomas realus darbuotojų poreikis.

**Trečiajame** – sudaroma programa poreikiams patenkinti.

**Dirbančiųjų poreikio apskaičiavimas.** Bendras personalo poreikis nustatomas pagal personalo kategorijas, o jų viduje – pagal pareigas, profesijas ir kvalifikaciją. Kiekvienos kategorijos personalo poreikio nustatymas turi savo ypatumų.

**Vadovų, specialistų ir tarnautojų poreikis.** Vadovų, specialistų ir tarnautojų skaičiui nustatyti dažnai naudojami normatyvai, kurie parodo atskirų grupių darbuotojų skaičiaus santykį, o jų viduje – tarnautojų santykį.

**Tokie normatyvai dažniausiai sudaromi šiais būdais:**

- **analitiniu tiriamuoju**, paremtu atrankiniais darbo vietų organizavimo ir darbo sąnaudų tyrimais;
- **analitiniu skaičiuojamuoju**, paremtu netiesioginių veiksnių įtakos darbuotojų skaičiui matematine-statistine analize.

Taikant statistinius-analitinius būdus, reikia įvertinti darbuotojų darbo pasidalijimo ir organizavimo lygio racionalumą. Tam gali būti taikomi **darbo laiko momentiniai, ištisiniai stebėjimai, autofotografijos**. Jais remiantis, sudaromi darbo laiko balansai ir įvertinimas jų racionalumas.

Kai kurių darbuotojų grupių darbui įvertinti galima naudoti **tiesioginius** ir **netiesioginius** normatyvus (pvz., techninio gamybos paruošimo darbų normatyvus).

**Darbininkų poreikis.** Darbininkų poreikis nustatomas įvairiais metodais.

1. Veikiančiose įmonėse darbininkų skaičius gali būti nustatomas pagal **išdirbio normas** (pasiektą išdirbį):

$$D = \frac{Q}{I * K_n}$$



čia D – darbininkų skaičius;  
 Q – gamybos apimtis;  
 I – išdirbis, gamybos apimtys vienetas;  
 Kn- planuojamos išdirbio normos įvykdymo koeficientas.

2. Labai dažnai darbininkų skaičius apskaičiuojamas pagal **planuojamą darbo imlumą**:

$$D_j = \frac{\sum_{j=1}^m n_i * t_{ij}}{T_{ef} * k_n}$$

čia Dj – darbininkų skaičius j-ajam darbui atlikti;  $t_{ij}$  – i-ojo gaminio j-ojo darbo imlumas;  
 m – gaminių pavadinimų skaičius;  $T_{ef}$  – darbo laiko fondas;  
 ni – i-ojo pavadinimo gaminių skaičius;  $k_n$  – normų įvykdymo koeficientas.

#### 4. DARBO NORMAVIMAS

Darbo normavimo tikslas yra nustatyti normas tam tikriems darbams atlikti racionaliausiomis organizacinėmis ir techninėmis gamybos sąlygomis.

***Darbo normavimas** – tai žmogaus darbo sąnaudų (laiko, išdirbio, aptarnavimo, darbuotojų skaičiaus normų) mato nustatymas.*

Darbo normos pagal rūšis klasifikuojamos į *darbo sąnaudų* ir *darbo rezultatų* normas.

**Darbo sąnaudų normos.** Kiekvieną darbą apibūdina *fizinės* bei *nervų energijos* ir *darbo laiko* sąnaudos jam atlikti. Todėl yra skiriamos *fizinės* ir *nervų energijos normos* ir *laiko sąnaudų normos*.

*Fizinės ir nervų energijos normos* galima išreikšti darbuotojo sunaudojamos energijos kiekiu per laiko vienetą, pavyzdžiui, *cal* per valandą ar pamainą, pulso arba kvėpavimo dažnumu, darbo tempu ir pan. Fizinės ir nervų energijos sąnaudas geriausiai apibūdina darbo sunkumo normos, kuriomis reglamentuojamas maksimalus leistinas darbuotojų organizavimo apkrovimas. Remiantis jomis nustatomas poilsio laikas ir kompensacijos už nepalankias darbo sąlygas.

*Darbo laiko sąnaudų normos.* Jos nustato vienam darbuotojui arba jų grupei laiką tam tikrai darbų apimčiai atlikti. Šios normos išreiškiamos *laiko* ir *darbuotojų skaičiaus* norma.

***Laiko norma** – tai laikas, reikalingas vienam gaminiui pagaminti*

*arba operacijai atlikti tam tikromis organizacinėmis ir techninėmis sąlygomis.*

Laiko norma išreiškiama laiko vienetais, pavyzdžiui, sekundėmis, minutėmis, valandomis, ir tai yra nustatytos darbo laiko sąnaudos tam tikrai darbų apimčiai atlikti.

## **5. DARBO SANTYKIAI**

Darbo santykiai – tai santykiai, kurie atsiranda sutarties pagrindu ir kurių vienas subjektas (darbuotojas) atlieka tam tikrą darbo funkciją, laikydamasis nustatytų darbo normų ir vidaus darbo tvarkos, o kitas subjektas (darbdavys) suteikia jam darbą, sulygtą darbo sutartimi, garantuoja darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose, kolektyvine sutartimi ir šalių susitarimu, ir moka darbo užmokestį pagal atliekamo darbo kiekį ir kokybę.

Lietuvoje pagrindinės darbo teisės nuostatos pateiktos Lietuvos Respublikos darbo kodekse (toliau - Darbo kodeksas).

### **Darbo sutartis**

**Darbo sutartis** yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas, paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, numatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu.

**Darbuotojas** yra fizinis asmuo dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

**Darbdavys** gali būti įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, nepaisant nuosavybės formos, teisinės formos, rūšies bei veiklos pobūdžio. Darbdavys taip pat gali būti kiekvienas fizinis asmuo.

Už tinkamą darbo sutarties sudarymą atsako darbdavys. Darbdavys, priimdamas į darbą asmenį, privalo iš jo pareikalauti pateikti:

- asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą;
- valstybinio socialinio draudimo pažymėjimą.

Jeigu darbo įstatymai sieja priėmimą į darbą su tam tikru išsimokslinimu ar profesiniu pasirengimu, sveikatos būkle, darbdavys be anksčiau nurodytų dokumentų taip pat privalo pareikalauti pateikti išsimokslinimą, profesinį pasirengimą, sveikatos būklę patvirtinančius dokumentus, o priimdamas į darbą nepilnametį nuo keturiolikos iki šešiolikos metų, - gimimo liudijimą, mokyklos, kurioje mokosi, taip pat vieno iš tėvų ar kito vaiko atstovo pagal įstatymą raštišką sutikimą bei vaiko sveikatą prižiūrinčio gydytojo leidimą. Darbdavys turi teisę pareikalauti ir kitų įstatymų nustatytų dokumentų.

**Darbo sutarties turinys** yra jos šalių sulygtos sutarties sąlygos, apibrėžiančios šalių teises ir pareigas. Kiekvienoje darbo sutartyje šalys privalo sulygti dėl būtinųjų sutarties sąlygų:

- darbuotojo darbovietės (įmonės, įstaigos, organizacijos, struktūrinio padalinio ir kt.);
- darbo funkcijų, t. y. dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba tam tikrų pareigų;
- darbo apmokėjimo sąlygų (darbo užmokesčio sistemos, darbo užmokesčio dydžio, mokėjimo tvarkos ir kt.).
- Šalys gali susitarti ir dėl kitų darbo sutarties sąlygų, jeigu darbo įstatymai, kiti norminiai teisės aktai arba kolektyvinė sutartis nedraudžia jas nustatyti.

Darbo sutartis laikoma sudaryta, kai šalys susitarė dėl darbo sutarties sąlygų. Darbo sutartis turi būti sudaroma raštu pagal pavyzdinę formą dviem egzemplioriais. Pavyzdinę darbo sutarties formą nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarimas Nr. 115 "Dėl Darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo". Darbo sutartį pasirašo darbdavys arba jo įgaliotas asmuo ir darbuotojas. Vienas darbo sutarties egzempliorius įteikiamas darbuotojui, kitas lieka darbdaviui. Darbo sutartis tą pačią dieną, kai ji buvo sudaryta, turi būti įregistruota darbo sutarčių registravimo žurnale. Šis žurnalas neprivalomas tuomet, kai darbdavys yra fizinis asmuo, samdantis tris ir mažiau darbuotojų. Darbdavys prieš darbo pradžią turi įteikti darbuotojui antrąjį darbo sutarties egzempliorių bei jo tapatybę patvirtinantį dokumentą (toliau - darbo pažymėjimas). Darbuotojams išduodami ar keičiami darbo pažymėjimai registruojami darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnale. Darbo sutarties registravimo taisyklės, taip pat darbo pažymėjimo formą, jo išdavimo, nešiojimo bei pateikimo kontroliuojančioms institucijoms tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 24 d. nutarimas Nr. 503 "Dėl Darbo sutarčių registravimo taisyklių, Darbuotojo tapatybę patvirtinančio dokumento išdavimo, nešiojimo ir pateikimo kontroliuojančioms institucijoms tvarkos patvirtinimo".

Darbo įstatymai, kiti norminiai teisės aktai ir kolektyvinės sutartys gali nustatyti, kad į tam tikras pareigas skiriama konkurso, rinkimų būdu arba išlaikius kvalifikacinius egzaminus. Sudarant darbo sutartį, šalių susitarimu gali būti sulygstamas išbandymas.

**Darbo sutarčių rūšys.** Iki Darbo kodekso galioję teisės aktai numatė tik trijų rūšių darbo sutartis: terminuotąsias, neterminuotąsias bei sezonines. Nuo 2003 m. sausio 1 d. gali būti sudaromos šios darbo sutartys:

- neterminuotos;
- terminuotos, laikinosios, sezoninės;
- dėl papildomo darbo, antraeilių pareigų;
- su namudininkais;
- patarnavimo darbams;
- kitos.

**Terminuota darbo sutartis** gali būti sudaroma tam tikram laikui arba tam tikrų darbų atlikimo laikui, bet ne ilgiau kaip penkeriems metams. Neleidžiama sudaryti terminuotos darbo sutarties tais atvejais, kai darbas yra nuolatinio pobūdžio, išskyrus atvejus, kai tai nustato įstatymai arba kolektyvinės sutartys. Paprastai yra sudaroma neterminuota darbo sutartis.

**Sezoninė darbo sutartis** sudaroma sezoniniams darbams atlikti. Sezoniniais vadinami darbai, kurie dėl gamtinių ir klimato sąlygų dirbami ne visus metus, o tam tikrais periodais (sezonais), ne ilgesniais kaip aštuoni mėnesiai (vienas po kito einančių dvylikos mėnesių laikotarpiu), ir yra įtraukti į sezoninių darbų sąrašą.

**Laikinoji darbo sutartis** yra darbo sutartis, sudaryta ne ilgesniam kaip dviejų mėnesių laikui.

**Papildomo darbo ir antraeilių pareigų sutartis.** Darbuotojas gali susitarti, jeigu to nedraudžia įstatymai, kad jis toje pačioje darbovietėje eis tam tikras papildomas pareigas arba dirbs tam tikrą papildomą (sutartyje nesulygtą) darbą.

**Darbo sutartyje su namudininkais** gali būti nustatyta, kad sutartyje sulygtą darbo funkciją darbuotojas atliks namuose.

**Patarnavimo sutartis** yra darbo sutartis, kuria darbuotojas įsipareigoja teikti darbdaviui asmenines namų ūkio paslaugas.

**Kitos darbo sutartys** gali būti sudaromos su ūkininkų ūkių ir kitų žemės ūkio subjektų darbuotojais, specialiosios paskirties įmonių darbuotojais, kurių veikla gali sukelti šių įmonių veiklos sutrikimų, susijusių su itin sunkiomis pasekmėmis žmonėms ir gamtai bei kitais įstatymų nustatytais atvejais.

**Darbo sutarties pasibaigimas.** Darbo kodekse sumažėjo darbo sutarties nutraukimo pagrindų. Darbo sutartis gali būti nutraukta:

- šalių susitarimu;
- suėjus darbo sutarties terminui;
- darbuotojo pareiškimu;
- dėl nuo darbuotojo nepriklausančių aplinkybių;
- darbdavio iniciatyva.

Viena darbo sutarties šalis gali raštu pasiūlyti kitai šaliai nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu. Jei ši sutinka su pasiūlymu, per septynias dienas turi apie tai pranešti šaliai, pateikusiai pasiūlymą nutraukti darbo sutartį. Sutarusios nutraukti sutartį, šalys sudaro raštišką susitarimą dėl sutarties nutraukimo. Susitarime numatoma, nuo kurio laiko sutartis nutraukiama, ir kitos sutarties nutraukimo sąlygos (kompensacijų, nepanaudotų atostogų suteikimo ir kt.). Jei antroji šalis per nustatytą laiką nepraneša, kad sutinka nutraukti sutartį, laikoma, kad pasiūlymas nutraukti darbo sutartį šalių susitarimu yra atmestas.

Suėjus darbo sutarties terminui, darbdavys arba darbuotojas turi teisę nutraukti darbo sutartį. Nė vienai iš šalių darbo sutarties nenutraukus, laikoma, kad sutartis tapo neterminuota.

Darbuotojas turi teisę nutraukti neterminuotą, taip pat ir terminuotą darbo sutartį iki jos termino pabaigos, apie tai raštu įspėjęs darbdavį ne vėliau kaip prieš keturiolika dienų. Kolektyvinėje sutartyje gali būti nustatytas ir kitoks įspėjimo terminas, bet jis negali viršyti vieno mėnesio. Įspėjimo terminui pasibaigus, darbuotojas turi teisę nutraukti darbą, o darbdavys privalo įforminti darbo sutarties nutraukimą ir atsiskaityti su darbuotoju. Darbuotojas turi teisę atšaukti prašymą nutraukti darbo sutartį ne vėliau kaip per tris dienas nuo prašymo padavimo dienos. Po to jis gali atšaukti prašymą tik darbdavio sutikimu.

Darbuotojas turi teisę nutraukti neterminuotą ar terminuotą darbo sutartį, sudarytą ilgesniam kaip šešių mėnesių laikui, jeigu jo darbo vietoje darbo laiku prastova ne dėl darbuotojo kaltės tęsiasi ilgiau kaip 30 dienų iš eilės arba jeigu ji sudaro daugiau kaip 60 dienų per paskutinius dvylika

mėnesių, taip pat jeigu darbuotojui daugiau kaip du mėnesius iš eilės nemokamas visas jam priklausantis darbo užmokestis.

Darbdavys turi teisę nutraukti darbo sutartį raštu įspėjęs darbuotoją prieš du mėnesius. Darbuotojai, kuriems iki teisės gauti visą senatvės pensiją liko ne daugiau kaip penkeri metai, asmenys iki aštuoniolikos metų, invalidai, darbuotojai, auginantys vaikų iki keturiolikos metų, apie atleidimą iš darbo turi būti įspėti ne vėliau kaip prieš keturis mėnesius. Per įspėjimo laikotarpį darbdavys turi duoti darbuotojui laisvo nuo darbo laiko naujo darbo paieškoms. Šio laiko trukmė negali būti mažesnė negu dešimt procentų darbo laiko normos, tenkančios darbuotojui per įspėjimo terminą. Laisvas nuo darbo laikas suteikiamas darbuotojo ir darbdavio sutarta tvarka. Už šį laiką darbuotojui paliekamas jo vidutinis darbo užmokestis.

Įstatymų nustatyta tvarka mažindamas darbuotojų skaičių arba nutraukdamas įmonės veiklą, darbdavys privalo raštu prieš du mėnesius pranešti teritorinei darbo biržai, savivaldybės institucijai ir įmonės darbuotojų atstovams, kai per trisdešimt kalendorinių dienų numatoma atleisti:

- dešimt ir daugiau darbuotojų, jeigu įmonėje dirba iki devyniasdešimt devynių darbuotojų;
- daugiau kaip dešimt procentų darbuotojų, jeigu įmonėje dirba nuo šimto iki dviejų šimtų devyniasdešimt devynių darbuotojų;
- trisdešimt ir daugiau darbuotojų, jeigu įmonėje dirba trys šimtai ir daugiau darbuotojų.

**Darbo užmokestis.** Už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį yra mokamas darbo užmokestis. Išsamiau apie tai - temoje “Darbo apmokėjimas”.

### **Kolektyviniai darbo santykiai**

Darbo kodekse didelis dėmesys skiriamas kolektyviniams darbo santykiams. Taip yra dėl to, kad darbo santykių dalyviai nėra lygiaverčiai ir darbuotojas, kad ir koks kvalifikuotas bei išsilavinęs būtų, visada yra silpnesnioji pusė, lyginant su darbdaviu.

Kolektyvinių darbo santykių subjektai ir jų atstovai savo interesus derina ir ginčus sprendžia derybų būdu. Kolektyvinės sutartys gali būti šios:

- kolektyvinė sutartis valstybės lygiu (nacionalinė);
- šakos (gamybos, paslaugų, profesiniu) ar teritoriniu (savivaldybės, apskrities) lygiu sudaryta kolektyvinė sutartis;

- įmonės (įstaigos, organizacijos) ar jos struktūrinio padalinio lygiu sudaryta kolektyvinė sutartis.

Nacionalinė, šakos ir teritorinė kolektyvinė sutartis yra rašytinis susitarimas, sudaromas tarp profesinių sąjungų organizacijų (susivienijimo, federacijos, centro ir kt.) ir darbdavių organizacijų (asociacijos, federacijos, konfederacijos ir kt.)

**Šakos kolektyvinė sutartis** nustato atitinkamos šakos socialinės ir ekonominės plėtros kryptis, darbuotojų (profesinių grupių) darbo organizavimo ir darbo apmokėjimo sąlygas bei socialines garantijas.

**Teritorinė kolektyvinė sutartis** nustato tam tikrų darbo, socialinių ir ekonominių problemų, kurios turi teritorinių ypatumų, sprendimo sąlygas.

**Įmonės kolektyvinė sutartis** yra rašytinis susitarimas tarp darbdavio ir įmonės darbuotojų kolektyvo dėl darbo, darbo apmokėjimo ir kitų socialinių bei ekonominių sąlygų. Įmonės kolektyvinė sutartis sudaroma visų rūšių įmonėse, įstaigose, organizacijose. Įmonėje sudaryta kolektyvinė sutartis taikoma visiems tos įmonės darbuotojams.

Įmonės kolektyvinėje sutartyje šalys nustato darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygas bei garantijas, kurios nėra reglamentuotos įstatymų, kitų norminių teisės aktų ar nacionalinės, šakos ir teritorinės kolektyvinės sutarties arba kurios jiems neprieštarauja ir neblogina darbuotojų padėties.

## **Darbo laikas**

**Darbo laikas** - tai laikas, kurį darbuotojas privalo dirbti jam pavestą darbą, ir kiti jam prilyginti laikotarpiai.

Darbo laikas negali būti ilgesnis kaip keturiasdešimt valandų per savaitę. Kasdieninė darbo laiko trukmė neturi viršyti aštuonių darbo valandų. Išimtis gali nustatyti įstatymai, Vyriausybės nutarimai ir kolektyvinės sutartys. Maksimalus darbo laikas, įskaitant viršvalandžius, per septynias dienas neturi viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų.

Švenčių dienų išvakarėse darbo dienos trukmė sutrumpinama viena valanda, išskyrus sutrumpintą darbo laiką dirbančius darbuotojus. Esant šešių dienų darbo savaitei, prieš poilsio dieną darbas neturi trukti ilgiau kaip penkias valandas.

## Poilsio laikas

**Poilsio laikas** - tai įstatymu, kolektyvine ar darbo sutartimi reglamentuotas laisvas nuo darbo laikas. Viena iš poilsio laiko rūšių yra kasmetinės atostogos.

**Kasmetinės atostogos** - tai kalendorinėmis dienomis skaičiuojamas laikotarpis, suteikiamas darbuotojui pailsėti ir darbingumui susigrąžinti, paliekant darbo vietą (pareigas) ir mokant vidutinį darbo užmokestį. Švenčių dienos į atostogų trukmę neįskaitomos. Kasmetinės atostogos yra minimaliosios, pailgintos ir papildomos.

Kasmetinių minimaliųjų atostogų trukmė - dvidešimt aštuonios kalendorinės dienos. Kasmetinės trisdešimt penkių kalendorinių dienų atostogos suteikiamos:

- darbuotojams iki aštuoniolikos metų;
- darbuotojams, vieniems auginantiems vaiką iki keturiolikos metų arba vaiką invalidą iki šešiolikos metų;
- invalidams;
- kitiems įstatymų nustatytiems asmenims.

Pailgintos iki penkiasdešimt aštuonių kalendorinių dienų kasmetinės atostogos suteikiamos kai kurių kategorijų darbuotojams, kurių darbas susijęs su didesne nervine, emocine, protine įtampa bei profesine rizika, taip pat kurių darbo sąlygos yra specifinės. Vyriausybė tvirtina darbuotojų, turinčių teisę į šias atostogas, kategorijų sąrašą ir nustato jame konkrečią pailgintų atostogų trukmę kiekvienai darbuotojų kategorijai.

Kasmetinės papildomos atostogos gali būti suteikiamos:

- darbuotojams už darbą sąlygomis, neatitinkančiomis normalių darbo sąlygų;
- už ilgametį nepertraukiamąjį darbą toje darbovietėje;
- už ypatingą darbų pobūdį.

## Rangos sutartis

**Ranga** – tai sutartis, kuria viena šalis (rangovas) įsipareigoja atlikti tam tikrą darbą savo rizika pagal kitos šalies (užsakovo) užduotį ir perduoti šio darbo rezultatą užsakovui, kuris įsipareigoja atliktą darbą priimti ir už jį sumokėti.



Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas reglamentuoja rangos sutarties sudarymą, rangovo ir užsakovo teises bei pareigas, darbų atlikimą pagal rangos sutartį.

Rangos sutartis sudaroma pagaminti arba perduoti tam tikrą darbo rezultatą arba atlikti kitokius darbus, kurių metu sukurtas rezultatas perduodamas užsakovui. Rangovas iki sutarties sudarymo privalo suteikti visą reikiamą informaciją, susijusią su darbų atlikimu, taip pat informaciją apie darbui atlikti būtinas medžiagas bei darbui atlikti reikalingą laiką. Jeigu rangos sutartis sudaryta daiktui pagaminti, tai rangovas užsakovui kartu su pagamintu daiktu perduoda ir teises į jį.

Jeigu rangos sutartis nenustato ko kita, rangovas darbus atlieka savo rizika ir savarankiškai nustato užduoties įvykdymo būdus.

Įstatymai gali numatyti atvejus, kai tam tikrų rūšių darbai gali būti atliekami tik turint įstatymų nustatyta tvarka išduotą leidimą (licenciją).

Rangovas turi teisę pasitelkti savo prievolėms įvykdyti kitus asmenis (subrangovus), jeigu įstatymai ar rangos sutartis nenustato, kad užduotį privalo įvykdyti pats rangovas. Jeigu užduočiai vykdyti yra pasitelkti subrangovai, tai rangovas tampa generaliniu rangovu. Generalinis rangovas atsako užsakovui už subrangovų prievolių neįvykdymą ar netinkamą įvykdymą, o subrangovams – už užsakovo prievolių neįvykdymą ar netinkamą įvykdymą.

Rangos sutartyje nustatoma darbų pradžia ir pabaiga. Šalys taip pat gali nustatyti atskirų darbų atlikimo terminus (tarpiniai terminai). Šalių susitarimu sutartyje nustatyti darbų atlikimo terminai gali būti keičiami rangos sutartyje nustatyta tvarka.

Rangos sutartyje nurodoma darbų kaina arba jos apskaičiavimo būdas ir kriterijai. Į rangovo sutartyje nurodytą kainą įeina rangovo atlikto darbo atlyginimas ir jo turėtų išlaidų kompensavimas. Jeigu pagal rangos sutartį nenumatyta atliekamų darbų ar atskirų jų etapų apmokėti iš anksto, užsakovas privalo sumokėti rangovui sutartyje nustatytą kainą po to, kai yra priimamas darbų rezultatas, su sąlyga, kad darbai atlikti tinkamai ir laiku. Rangovas turi teisę reikalauti išmokėti jam avansą ar rankpinigius tik rangos sutartyje numatytais atvejais.

Užsakovas privalo rangos sutartyje numatytais terminais ir tvarka dalyvaujant rangovui apžiūrėti ir priimti atliktą darbą (jo rezultatą). Atliktų darbų priėmimas įforminamas aktu, kuriuo užsakovas be išlygų ar su išlygomis patvirtina priėmęs, o rangovas – perdavęs darbus.

Reikalavimams, kylantiems dėl atliktų darbų trūkumų, nustatomas vienerių metų ieškinio senaties terminas. Jeigu pagal rangos sutartį darbų rezultatas buvo priimtas dalimis, ieškinio senaties terminas prasideda priėmus visą darbų rezultatą.

### **Autorinė sutartis**

**Autorinė sutartis** sudaroma, kai sutarties objektas yra originalus kūrybinės veiklos rezultatas literatūros, mokslo ar meno srityje, nesvarbu kokia jo meninė vertė, išraiškos būdas ir forma. Autorinių teisių objektus ir autorinių sutarčių sudarymo nuostatas reglamentuoja Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas.

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas numato, kad pajamos gautos pagal autorinę sutartį iš kūrybos apmokestinamos, taikant 15 proc. pajamų mokesčio tarifą.

## **6. ĮMONIŲ TEISINĖS FORMOS**

Ketindami steigti įmonę, pirmiausia nuspręskite, kokia įmonės teisinė forma (rūšis) yra tinkamiausia Jūsų pasirinktiems tikslams įgyvendinti. Reikia įvertinti, kokia ūkine komercine veikla versitės, kiek įmonėje dirbs darbuotojų, kiek pradinio kapitalo reikės verslui pradėti ir pan.

Lietuvos Respublikos įstatymai numato galimybę steigti šių teisinių formų (rūšių) įmones: individualias įmones, tikrąsias ir komanditines (pasitikėjimo) ūkines bendrijas, akcines, uždarąsias akcines, investicines, žemės ūkio, kooperatines bendroves, valstybės ir savivaldybės įmones ir kt. Tais atvejais, kai veiklos tikslas nėra pelno siekimas, galima steigti ne pelno organizacijas.

Įmonės yra skirstomos į ribotas ir neribotas civilinės atsakomybės įmones. Neribotos civilinės atsakomybės įmonės yra individualios įmonės ir ūkinės bendrijos, o visų kitų teisinių formų (rūšių) įmonės - ribotos civilinės atsakomybės.

Ribotos civilinės atsakomybės įmonės už prievolės atsako tik įmonės turtu. Neribotos civilinės atsakomybės įmonės už prievolės atsako įmonės turtu, o tuo atveju, kai įmonės turto neužtenka, už įmonės prievolės individualioje įmonėje atsako savininkas savo turtu, ūkinėje bendrijoje - bendrijos tikrasis narys savo turtu.

## **Individuali įmonė**

Jeigu planuojate teikti paslaugas ar imtis kitos ūkinės komercinės veiklos, kuriai atlikti pakanka šeimos narių darbo ir nedidelio pradinio kapitalo, galite steigti individualią įmonę (IĮ).

IĮ steigimą, valdymą, veiklą, pertvarkymą, likvidavimą, šių įmonių savininkų teises ir pareigas reglamentuoja 2004 m. sausio 1 d. įsigaliojęs Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas.

IĮ steigėju gali būti tik vienas veiksnus fizinis asmuo. Individualių įmonių įstatymas apribojo IĮ savininko teisę būti kitos IĮ savininku, nes IĮ yra neribotos civilinės atsakomybės asmuo ir jos savininkas atsako už įmonės prievoles visu savo turtu.

IĮ steigėjas nuo įmonės įregistravimo laikomas jos savininku. IĮ nuostatuose galima numatyti, kad savininkas įmonės vadovu gali paskirti kitą asmenį. IĮ nuostatai yra steigimo dokumentas, kuriuo savo veikloje vadovaujasi IĮ.

IĮ turi šiuos privalumus: įmonė gali tvarkyti supaprastintą buhalterinę apskaitą, jai nebūtina sudaryti finansinės atskaitomybės, pakanka užpildyti mokesčių deklaraciją. IĮ savininkas gali dirbti savo įmonėje pats vienas.

Pagrindinis IĮ trūkumas yra tas, kad, ją turint, reikia įvertinti ūkinės komercinės veiklos riziką. IĮ yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. IĮ turtas neatskirtas nuo įmonės savininko turto. Vadinasi, už IĮ prievoles įmonės savininkas atsako visu savo turtu. Reikėtų įvertinti riziką, susijusią su atliekamų darbų ar paslaugų kokybe, atlikimo terminais, tiekėjais ir pan. Neįvykdžius prievolių užsakovui, valstybei, socialinio draudimo įstaigai ar kitiems kreditoriams iš įmonės turto, prievolių įvykdymas yra nukreipiamas į savininko turtą. IĮ skolos negali būti nurašomos. Prieš registruojant šios teisinės formos įmonę būtina įvertinti visus privalumus ir trūkumus.

IĮ pavadinime turi būti jos teisinę formą nusakantys žodžiai „individuali įmonė“ arba šių žodžių santrumpa „IĮ“.

Individualių įmonių įstatymas nustato, kad IĮ gali būti pertvarkoma į akcinę bendrovę, uždarają akcinę bendrovę, taip pat į viešąją įstaigą. IĮ negali būti reorganizuojama, išskyrus atvejus, kai IĮ paveldi asmuo, kuris yra kitos IĮ savininkas bei kai reorganizuojama iki 2004 m. sausio 1 d. įsteigta IĮ, kurios savininkai yra abu sutuoktiniai.

IĮ, įsteigtos iki 2004 m. sausio 1 d., kurių pavadinime yra žodžiai „personalinė įmonė“, šių žodžių santrumpa „PI“, taip pat IĮ, kurių pavadinimuose nenurodyta teisinė forma, nuo 2004 m. sausio 1 d. laikomos individualiomis įmonėmis.

IĮ savininkai, turintys dvi ir daugiau IĮ, iki 2005 m. gruodžio 31 d. Civiliniame kodekse nustatytu jungimo būdu turi šias įmones reorganizuoti į vieną individualią įmonę arba, palikdami tik vieną individualią įmonę, kitas pertvarkyti, perleisti arba likviduoti.

## **Ūkinė bendrija**

Jeigu ūkinei komercinei veiklai pradėti neužtenka vieno asmens pastangų bei lėšų ir reikia pasitelkti verslo partnerius, galite steigti ūkinę bendriją.

Ūkinės bendrijos privalumai yra šie: ūkinei bendrijai nebūtina įdarbinti darbuotojus pagal darbo sutartis, joje jungtinės veiklos sutarties pagrindu gali dirbti ūkinės bendrijos tikrieji nariai, ūkinė bendrija gali tvarkyti supaprastintą buhalterinę apskaitą, įstatymai nereglamentuoja ūkinės bendrijos minimalaus nuosavo kapitalo. Tačiau, steigiant šios teisinės formos (rūšies) įmonę, reikia įvertinti ūkinę riziką ir atsižvelgti į tai, kad ūkinė bendrija yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo ir jos turtas neatskirtas nuo jos narių turto.

Ūkinės bendrijos gali būti dviejų teisinių formų (rūšių): tikrosios ūkinės bendrijos (TŪB) ir komanditinės (pasitikėjimo) ūkinės bendrijos (KŪB).

Ūkinių bendrijų steigimą, reorganizavimą, likvidavimą, valdymą ir veiklą, narių teises ir pareigas reglamentuoja Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas bei jungtinės veiklos sutartis, kuria steigiamos tiek TŪB, tiek KŪB.

Ūkinė bendrija yra kelių fizinių ar juridinių asmenų, taip pat fizinių ir juridinių asmenų jungtinės veiklos sutartimi įsteigta įmonė komercinei - ūkinei veiklai vykdyti bendru firmos vardu, sujungus jų turtą į bendrąją dalinę nuosavybę. TŪB pavadinime turi būti įvardytas bent vienas jos narys. KŪB pavadinime turi būti įvardytas bent vienas tikrasis narys ir įrašyti žodžiai "komanditinė ūkinė bendrija" arba jų santrumpa "KŪB".

Ūkinėje bendrijoje turi būti ne mažiau kaip 2 ir ne daugiau kaip 20 narių. Ūkinės bendrijos nariu negali būti valstybės valdžios, valdymo ir valstybės kontrolės institucijos, teismai. TŪB nariu negali būti valstybės ir savivaldybės įmonės, o KŪB šios įmonės gali būti nariais komanditoriais.

TŪB sudaro bendru firmos vardu veikiantys tikrieji nariai. Pagal TŪB prievoles jos nariai atsako solidariai visu savo turtu. TŪB neatsako už savo narių prievoles, nesusijusias su bendrijos turtu.

KŪB sudaro bendru firmos vardu veikiantys tikrieji nariai ir nariai komanditoriai, KŪB turi būti bent vienas tikrasis narys ir bent vienas narys komanditorius. KŪB turtas atskirtas nuo komanditorių turto, o nuo tikrųjų narių turto neatskirtas. Už KŪB prievoles jos tikrieji nariai solidariai atsako visu savo turtu, o nariai komanditoriai - tik ta savo turto dalimi, kurią pagal sutartį perdavė KŪB.

Solidarinė narių atsakomybė reiškia, kad ūkinės bendrijos kreditorius savo reikalavimus gali nukreipti tiek į ūkinės bendrijos turtą, tiek į bet kurio jos nario ar kelių jos narių turtą.

Ūkinės bendrijos steigimo ir veiklos pagrindas yra jungtinės veiklos sutartis. Joje turi būti numatyta: ūkinės bendrijos pavadinimas, jos tikslai, tikrieji nariai ir nariai komanditoriai, jų teisės ir pareigos, tikrųjų narių ir komanditorių dalys bendrojoje nuosavybėje, pinigų paėmimo iš kasos tvarka, pajamų ir nuostolių paskirstymo taisyklės, tikrųjų narių ir komanditorių išstojimo ir pašalinimo bei naujų narių priėmimo į ją sąlygos ir tvarka, bendrijos valdymo ir jos reikalų tvarkymo taisyklės, asmenys, įgalioti atstovauti bendrijai, bei jų įgalinimai, nutarimų priėmimo tvarka ir kitos nuostatos, neprieštaraujančios įstatymams. Todėl asmenys, steigiantys ūkinę bendriją, turėtų gerai parengti šią sutartį. Jungtinės veiklos sutartį tvirtina notaras.

Ūkinės bendrijos valdyme dalyvauja tikrieji bendrijos nariai. Kiekvienas tikrasis ūkinės bendrijos narys turi teisę atstovauti bendrijai bei spręsti jos turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo reikalus. Priimant nutarimus, tikrasis narys turi vieną balsą, nesvarbu, koks jo dalies bendrojoje nuosavybėje dydis.

Nariai komanditoriai nedalyvauja ūkinės bendrijos valdyme, t.y. jie neturi teisės atstovauti bendrijai bei dalyvauti priimant nutarimus dėl ūkinės bendrijos veiklos, išskyrus atvejus, kai toks dalyvavimas yra numatytas jungtinės veiklos sutartyje.

### **Akcinė bendrovė ir uždaroji akcinė bendrovė**

Norint verstis veikla, susijusia su didesne ūkine rizika, geriau pasirinkti ribotos civilinės atsakomybės juridinį asmenį - akcinę bendrovę (AB) arba uždaroją akcinę bendrovę (UAB), t.y. tas teisinių formų (rūšių) įmones, kurios už savo prievoles atsako tik savo (bendrovės) turtu. Bendrovės akcininkas, nepasisekus sumanytam verslui, rizikuoja tik tuo turtu, kurį įneša į bendrovę.

Akcinių ir uždarytųjų akcinių bendrovių steigimą, reorganizavimą ir likvidavimą, valdymą ir veiklą, akcininkų teises ir pareigas reglamentuoja Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas.

Aptariant nuostatas, taikomas AB ir UAB, vartojama sąvoka "bendrovė".

Akcinių bendrovių įstatymas nustato AB ir UAB bendrus ir skiriamuosius požymius - steigimo ir kapitalo formavimo būdą, reikalavimus steigėjams ir akcininkams, valdymo ir kontrolės organus. Bendrovės steigėjais gali būti Lietuvos Respublikos ir kitų valstybių fiziniai bei juridiniai asmenys.

Bendrovė yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. Bendrovės turtas yra atskirtas nuo akcininkų turto. Pagal savo prievoles ji atsako savo turto. Akcininkai pagal bendrovės prievoles atsako tik ta suma, kurią privalo įmokėti už akcijas.

Steigiant AB ir UAB, asmenys sujungia savo lėšas (kapitalą) bendrai veiklai.

AB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 150 tūkst. litų. Jos akcijos gali būti platinamos bei jomis prekiaujama viešai, vadovaujantis vertybinių popierių viešąją apyvartą reglamentuojančiais teisės aktais.

UAB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 10 tūkst. litų. UAB akcijos negali būti platinamos bei jomis prekiaujama viešai.

Kadangi AB turi teisę platinti akcijas viešai, ji turi teisę naudotis įvairiomis informacijos priemonėmis bei parduoti savo akcijas kiekvienam fiziniam ar juridiniam asmeniui. UAB akcijų platinimą įstatymas griežtai riboja, taip susiaurindamas jos potencialius lėšų (kapitalo) šaltinius.

Bendrovės steigėjai sudaro bendrovės steigimo sutartį (jeigu steigėjas vienas - jis pasirašo steigimo aktą). Ši sutartis suteikia teisę atidaryti kaupiamąją steigiamos bendrovės sąskaitą Lietuvos Respublikoje įregistruotame banke ir, steigiant AB, registruoti akcijas Vertybinių popierių komisijoje.

Steigiamos bendrovės akcijas pasirašo bendrovės steigėjai. Kai visi pradiniai įnašai už akcijas yra įmokėti, steigėjai iki bendrovės įregistravimo privalo sušaukti steigiamąjį susirinkimą. Steigiamasis susirinkimas tvirtina akcinės bendrovės steigimo ataskaitą, renka audito įmonę, renka bendrovės valdymo organų narius, sprendžia kitus visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimus.

Po steigiamojo susirinkimo bendrovė įregistruojama Juridinių asmenų registre. Nuo įregistravimo dienos bendrovė yra įsteigta ir įgyja juridinio asmens teises.

Akcinių bendrovių įstatymas nustato, kad, steigiant bendrovę, pradiniai įnašai už pasirašytas akcijas mokami tik pinigais į kaupiamąją steigiamos bendrovės sąskaitą. Šioje sąskaitoje esančias lėšas bendrovė gali naudoti tik po jos įregistravimo.

Bendrovės akcininkais gali būti Lietuvos Respublikos ar kitų valstybių fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka turi įsigiję bent po vieną bendrovės akciją. Kiekvienas akcininkas bendrovėje turi tokias teises, kokias suteikia jam nuosavybės teise priklausančios bendrovės akcijos.

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi įstatais, kurie yra pagrindinis teisinis dokumentas.

Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba ir administracijos vadovas. AB privalomi valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, administracijos vadovas ir ne mažiau kaip vienas kolegialus valdymo organas - stebėtojų taryba ar valdyba. UAB privalomi valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir administracijos vadovas. Stebėtojų taryba ir valdyba UAB gali būti nesudaromos.

Esminė AB ir UAB valdymo ypatybė - AB ar UAB turto savininkai turi tiek įtakos, kiek jiems priklauso bendrovės turto (akcijų). Svarbiausius sprendimus, tarp jų ir formuojant valdymo organus, priima akcininkai balsuodami, o kiekvieno jų balsų skaičius priklauso nuo turimų akcijų.

AB ir UAB buhalterinę apskaitą tvarko pagal dvejetainę sistemą, o tai reikalauja išsamių buhalterijos žinių ir darbuotojų, turinčių atitinkamą kvalifikaciją. Finansiniams metams pasibaigus, iki eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo visose akcinėse bendrovėse visuotinio akcininkų susirinkimo išrinkta audito įmonė turi patikrinti finansinę atskaitomybę.

Uždarosiose akcinėse bendrovėse auditas privalo būti atliekamas, jei jos tenkina ne mažiau kaip dvi iš šių sąlygų:

- pardavimų pajamos viršija 10 mln. litų per ataskaitinius finansinius metus;
- vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius per ataskaitinius finansinius metus yra ne mažesnis kaip 50;
- balanse pateikta turto suma viršija 5 mln. litų.

## **Kooperatinė bendrovė**

Kooperatinė bendrovė (KB) - įstatymų nustatyta tvarka fizinių ir (arba) juridinių asmenų įsteigta įmonė, skirta narių ekonominiams, socialiniams bei kultūriniais poreikiams tenkinti. Jos nariai įneša lėšas kapitalui sudaryti, tarpusavyje pasiskirsto riziką bei naudą pagal narių prekių ir paslaugų apyvartą su šia bendrove ir aktyviai dalyvauja KB valdyme.

KB yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. KB turtas yra atskirtas nuo jos narių turto. KB pagal savo prievoles atsako tik savo turtu. KB narys pagal kooperatinės bendrovės prievoles atsako už pajų priklausančiu įmokėti pajiniu įnašu.

KB turi ne mažiau kaip 5 narius bei savo pavadinimą. Pavadinime turi būti žodžiai „kooperatinė bendrovė“ arba „kooperatyvas“.

KB turi teisę:

- verstis veikla, neprieštaraujančia įstatymams ir bendrovės įstatuose nurodytiems tikslams;
- turėti sąskaitas Lietuvos Respublikos ir kitų valstybių bankuose;
- valdyti jai nuosavybės teise priklausantį turtą, juo naudotis ir disponuoti pagal įstatymus;
- jungtis į kooperatinių bendrovių sąjungas, taip pat kitų įstatymų nustatyta tvarka – į kitas organizacijas;
- sudaryti sandorius, priimti turtinius įsipareigojimus;
- nustatyti savo produkcijos, darbų ir paslaugų kainas, įkainius ir tarifus;
- KB įstatuose nustatyta tvarka pagal sutartį skolintis lėšų iš savo narių;
- nustatyti savo organizacinę struktūrą, steigti filialus ir atstovybes, būti kitų įmonių ir organizacijų steigėja.

KB steigimo dokumentai yra įstatatai ir steigimo sutartis. KB įstatatai yra dokumentas, kuriuo KB vadovaujasi savo veikloje.

KB steigėjai turi būti ne mažiau kaip 5 fiziniai ir (ar) juridiniai asmenys. Kiekvienas KB steigėjas privalo tapti jos nariu. KB steigėjai sudaro KB steigimo sutartį, parengia KB įstatų projektą, sušaukia steigiamąjį susirinkimą. Steigimo sutartis yra viešas dokumentas.



KB teisinis veiklos pagrindas yra bendrovės įstatai, kuriuos parengia steigėjai ir priima steigiamajame susirinkime. KB nariais gali būti Lietuvos Respublikos ir užsienio fiziniai ir juridiniai asmenys.

KB steigimą ir veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas.

### **Ne pelno organizacijos**

Jeigu asmuo ar jų grupė pageidauja dirbti socialinėje, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ar kitose panašiose srityse ir jei jų veiklos tikslas nėra pelno siekimas, galima steigti vieną iš ne pelno organizacijų - viešąją įstaigą, asociaciją, labdaros ir paramos fondą, visuomeninę organizaciją.

Populiariausia ne pelno organizacija yra viešoji įstaiga (VŠĮ), nes ji vienintelė iš ne pelno organizacijų gali vykdyti ūkinę komercinę veiklą. VŠĮ yra viešasis juridinis asmuo, kuris nesiekia naudoti sau ir gauto pelno negali skirstyti steigėjams, nariams, dalininkams.

VŠĮ gali steigti Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių fiziniai bei juridiniai asmenys. Steigėjų skaičius neribojamas. Valstybės ir savivaldos institucijos valstybės (savivaldybės) turtą VŠĮ gali perduoti tik panaudos pagrindais. Kai kurie išskirtiniai VŠĮ bruožai:

- įstaigos turi veikti socialinėje, švietimo, mokslo, kultūros, sporto, verslo rėmimo ar kitose panašiose srityse;
- įstaiga gali gauti pajamas už veiklą, numatytą viešosios įstaigos įstatuose, tačiau ji gauto pelno negali skirstyti savo dalininkams (savininkui), todėl didžioji dalis pajamų naudojama pagrindinei veiklai plėtoti;
- įstaiga gali gauti labdaros forma materialinę ir finansinę paramą.

Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas nustato VŠĮ steigimo, valdymo, veiklos, reorganizavimo ir likvidavimo tvarką.

### **Europos ekonominių interesų grupė**

Nuo 2004 m. gegužės 1 d. pradeda galioti Lietuvos Respublikos Europos ekonominių interesų grupių įstatymas (toliau - įstatymas). Šis įstatymas taikomas Europos ekonominių interesų grupėms, kurių buveinė yra Lietuvos Respublikoje (toliau - grupė). Įstatymas užtikrina 1985 m. liepos 25 d.

ES Tarybos reglamento Nr. 2137/85 “Dėl Europos ekonominių interesų grupių” (toliau - reglamentas) taikymą Lietuvoje.

Europos ekonominių interesų grupė – privatus juridinis asmuo, kurio tikslas padėti savo nariams vykdyti arba plėsti ekonominę veiklą, pasiekti geresnių veiklos rezultatų, tačiau jos tikslas nėra pelno siekimas. Grupės veikla susijusi su jos narių ekonomine veikla ir ją tik papildo. Todėl grupei neleidžiama:

- tiesiogiai arba netiesiogiai valdyti arba prižiūrėti savo narių arba kitų įmonių veiklos, ypač personalo vadybos, finansų ir investicijų srityse;
- tiesiogiai arba netiesiogiai bet koku pagrindu turėti savo narių akcijų; turėti kitų įmonių akcijų leidžiama tik tiek, kiek to reikia siekiant grupės tikslų, ir tik jeigu tai daroma grupės narių naudai;
- samdyti daugiau nei 500 darbuotojų;
- būti kitos Europos ekonominių interesų grupės nariu ir kt.

Grupės nariais gali būti bendrovės ir kiti juridiniai asmenys, kurių buveinė ir centrinė administracija yra ES teritorijoje. Grupės nariais taip pat gali būti fiziniai asmenys, užsiimantys pramonine, komercine, amatų arba žemės ūkio veikla, arba teikiantys ES profesines ar kitas paslaugas.

Kalbant apie narių skaičių, grupę turi sudaryti mažiausiai:

- dvi bendrovės ar kiti juridiniai asmenys, kurių centrinės administracijos yra skirtingose valstybėse narėse, arba
- du fiziniai asmenys, kurie savo pagrindine veikla užsiima skirtingose valstybėse narėse, arba
- bendrovė ar kitas juridinis asmuo, kurio centrinė administracija yra vienoje valstybėje narėje, ir fizinis asmuo, kuris savo pagrindine veikla užsiima kitoje valstybėje narėje.

Norinčios jungtis į grupę šalys privalo sudaryti grupės steigimo sutartį. Steigimo sutartis su kitais dokumentais turi būti pateikta VĮ “Registrų centras”, kuri tvarko Juridinių asmenų registrą. Grupės įregistravimo tvarką reglamentuoja Juridinių asmenų registro nuostatai (nuostatų pakeitimai dėl grupių įregistravimo bus patvirtinti artimiausiu metu). Grupė nuo jos įregistravimo dienos Juridinių asmenų registre gali savo vardu įgyti ir turėti visas teises ir pareigas, sudaryti sandorius, atlikti kitus teisinius veiksmus. Grupės nariai prisiima neribotą bendrąją ir individualiąją atsakomybę už grupės skolas ir kitus įsipareigojimus.

Grupės steigimo sutartyje turi būti nurodyta: grupės pavadinimas, oficialus grupės adresas, grupės steigimo tikslai, grupės veiklos laikotarpis (jei jis ribotas), kiekvieno grupės nario-fizinio asmens pavardė, juridinio asmens pavadinimas, teisinė forma, nuolatinis adresas, registracijos numeris ir vieta.

Grupės oficialus adresas turi būti ES.

Registruojamos grupės pavadinime turi būti žodžiai “Europos ekonominių interesų grupė” arba santrumpa “EEIG”.

Informacija apie registruojamą grupę turi būti paskelbta oficialiame leidinyje “Valstybės žinios”. Po to ši informacija skelbiama Europos Bendrijų oficialiame leidinyje.

Reglamente ir įstatyme nenumatytas reikalavimas minimaliam grupės kapitalui.

Iš grupės veiklos gautas pelnas laikomas jos narių pelnu ir jiems paskirstomas grupės steigimo sutartyje nustatytais dalimis, o jeigu tokios dalys sutartyje nenustatytos – lygiomis dalimis. Bet kuris grupės narys gali visą arba ne visą savo dalį perduoti kitam grupės nariui arba trečiajai šaliai, tačiau tik tada, kai tam vieningai pritaria kiti grupės nariai.

Grupė nemoka pelno mokesčio, o jos veiklos rezultatų apmokestinimas yra perkeliamas jos dalyviams. Todėl grupės veiklos rezultatai yra apmokestinami priskiriant jos nariams grupės uždirbtas pajamas ir patirtas sąnaudas. Pajamų dalis:

- tuo atveju, kai grupės narys yra gyventojas, apmokestinama bendra Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatyme numatyta tvarka;
- tuo atveju, kai grupės narys yra juridinis asmuo, apmokestinama bendra Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatyme nustatyta tvarka.

Grupėms taikomos Lietuvos Respublikos teisės normos, reglamentuojančios tikrosios ūkinės bendrijos narių atsakomybę, nemokumą, likvidavimą, kiek tai leidžia reglamentas bei minėtas įstatymas.

Įstatymas leidžia steigti grupes nuo 2004 m. gegužės 1 d., tačiau realiai grupes bus galima steigti tik įsigaliojus Juridinių asmenų registro nuostatų pakeitimams.

## **Europos bendrovė**

Jei Jūsų įmonės veiklos plėtrai nepakanka Lietuvos rinkos, norite plėtoti savo verslą kitose ES šalyse ar suvienyti keliose šalyse veikiančių įmonių valdymo struktūrą, rekomenduojame steigti Europos bendrovę (SE, pranc. *Societas Europaea*). SE, kurių buveinė yra Lietuvos Respublikoje, veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Europos bendrovių įstatymas bei Lietuvos Respublikos teisės normos, reglamentuojančios AB veiklą. Minėtas įstatymas užtikrina 2001 m. spalio 8 d. Europos Tarybos reglamento Nr. 2157/2001 “Dėl Europos bendrovės statuto” įgyvendinimą Lietuvoje.

SE gali būti steigiama vienu iš keturių būdų: jungimo būdu, steigiant valdymo (holdingo) Europos bendrovę, sukuriant dukterinę SE, veikiančią AB pertvarkant į SE. Steigiant SE turi dalyvauti mažiausiai dviejų valstybių narių įmonės.

SE įstatinis kapitalas turi būti ne mažesnis nei 120 tūkst. eurų. Įstatinis kapitalas dalijamas į akcijas. SE akcininkas neatsako didesne suma, nei jo pasirašytų akcijų vertė.

Teisės aktuose numatyta, jog SE buveinė turi būti ES teritorijoje, toje pačioje valstybėje, kurioje yra jos centrinė būstinė – nuolatinio valdymo organo buvimo vieta. Tačiau buveinė gali būti perkeliama į kitos valstybės narės teritoriją.

SE, kurių buveinė yra Lietuvoje, registruojamos Juridinių asmenų registre. Juridiniu asmeniu SE tampa nuo jos įregistravimo šiame registre dienos.

Formalus SE požymis – prieš pavadinimą ar po jo rašoma santrumpa “SE”.

Priklausomai nuo įstatuose patvirtintos valdymo formos, SE gali būti valdoma vadovaujantis dviejų pakopų arba vienos pakopos valdymo sistema.

Nors SE įsteigimui reikalingas nemažas pradinis kapitalas, tačiau ši įmonių teisinė forma suteikia galimybes ieškoti Jūsų įmonei palankiausios aplinkos, nes mokesčiai mokami vadovaujantis tos valstybės, kurioje yra registruota SE buveinė, įstatymais. SE vedama vienos įmonės buhalterija, todėl galte sumažinti administravimo išlaidas, išlaidas teisininkams, kurios atsiranda dėl nevienodos teisinės aplinkos.

Lietuvos Respublikos Europos bendrovių įstatymas leidžia steigti SE nuo 2004 m. spalio 8 d., tačiau realiai SE bus galima steigti tik įsigaliojus su šiuo įstatymu susijusiems poįstatyminiams aktams.

## **Europos kooperatinės bendrovės**

Europos kooperatinių bendrovių (*Societas Cooperativa Europae* – SCE) steigimą, valdymą, pertvarkymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Europos kooperatinių bendrovių įstatymas. Juo kooperatyvams suteikiama galimybė lengviau plėtoti veiklą kitose ES šalyse bei sukuriamos palankesnės sąlygos konkuruoti su kitų formų įmonėmis. SCE nariai turi būti ne mažiau kaip 5 fiziniai ar juridiniai asmenys, kurių nuolatinė gyvenamoji vieta yra bent dvejose skirtingose valstybėse narėse arba kurie veikia bent pagal dviejų skirtingų valstybių narių teisę. Pasirašytas SCE kapitalas negali būti mažesnis nei 30 tūkst. eurų.

## **7. ĮMONĖS ĮREGISTRAVIMAS**

Įmonių įregistravimą reglamentuoja Juridinių asmenų registro nuostatai, atskirų teisinių formų (anksčiau apibrėžtų kaip įmonių rūšių) įmonių įstatymai ir kiti teisės aktai.

Nuo 2004 m. sausio 1 d. veikia Juridinių asmenų registras (toliau vadinama – Registras), kurio paskirtis – registruoti juridinius asmenis bei rinkti, sisteminti, saugoti bei teikti apie juos informaciją ir duomenis. Registras įsteigtas siekiant supaprastinti įregistravimą, užtikrinti duomenų ir dokumentų viešumą bei garantuoti tinkamą trečiųjų asmenų interesų apsaugą. Registro tvarkymo funkcija pavesta VI Registrų centrui.

Jeigu nusprendėte įsteigti įmonę ir pasirinkote Jums tinkamiausią įmonės teisinę formą, įmonę turite įregistruoti Registre. Įmonė nuo jos įregistravimo dienos tampa juridiniu asmeniu, savo vardu įgyja teises bei pareigas ir gali būti ieškovu ar atsakovu teisme. Vadinasi, įmonė nuo įregistravimo momento gali pradėti vykdyti ūkinę komercinę veiklą, sudarinėti sandorius ir pan.

Skirtingų teisinių formų įmonėms įregistruoti reikia skirtingų steigimo dokumentų, be to, skiriasi ir pati steigimo procedūra.

### **Pasirengimas įmonės įregistravimui**

Steigiamos įmonės steigėjas prašymą įregistruoti juridinį asmenį ar jo padalinį, įmonės steigimo dokumentus pirmiausia turi pateikti notarui, kuris tvirtins duomenų tikrumą ir steigimo dokumentų atitikimą įstatymų reikalavimams.

Labai svarbu yra tinkamai pasirengti įmonės įregistravimui. Rekomenduojame prieš kreipiantis į notarą iš anksto sutvarkyti šiuos steigimo dokumentus:

- parengti visus su tam tikros teisinės formos įmonės steigimu susijusius dokumentus (pvz., nuostatus, bendrosios jungtinės veiklos sutartį, steigimo sutartį arba steigimo aktą, bendrovės įstatus, steigiamojo susirinkimo protokolą ir pan.);
- gauti naudojimosi patalpomis pažymą arba sutvarkyti dokumentus, patvirtinančius nuosavybės teises į patalpas.

Prieš einant pas notarą, rekomenduojame rezervuoti steigiamai įmonei vardą dėl to, kad VĮ Registrų centrui pateikus įmonės steigimo dokumentus nepaaiškėtų, jog tokiu vardu jau įregistruota kita įmonė.

Notaras, gavęs įmonės, filialo ar atstovybės steigimo dokumentus patikrina, ar pateikti dokumentai yra teisingai užpildyti ir ar jie atitinka teisės aktų reikalavimus. Jei steigimo dokumentai užpildyti klaidingai ar prieštarauja teisės aktų nuostatomis, notaras nurodo, ką reikia patikslinti pateiktuose steigimo dokumentuose. Patikslinti steigimo dokumentai pakartotinai pateikiami notarui.

Notaras, išanalizavęs pateiktus dokumentus ir įrašydamas prašyme, kuris pateikiamas VĮ Registrų centrui, tvirtinamąjį įrašą nurodo, kad dokumentuose nurodyti duomenys yra teisingi, įmonės steigimo dokumentai atitinka įstatymų reikalavimus ir įmonę, filialą ar atstovybę įregistruoti galima.

### **Notarui pateikiami dokumentai**

Minėjome, jog įmonės steigimo dokumentus pirmiausia reikia pateikti notarui. Kiekvienos teisinės formos įmonės notarui teikiamų dokumentų sąrašą galite rasti čia.

Notarui pateikiami dokumentai turi būti parengti valstybine kalba, laikantis bendrinės lietuvių kalbos normų. Dokumentai turi būti spausdinti, tvarkingi, atitikti dokumentų rengimą ir įforminimą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus. Jeigu dokumentai surašyti ne valstybine kalba, turi būti pridėti jų vertimai, pasirašyti vertėjo.

Notaras tikrinimą atliks iš karto, kai pateiksite reikiamus dokumentus ir sumokėsite nustatyto dydžio atlyginimą. Notarinis tikrinimas gali būti atidėtas, jeigu reikia papildomos informacijos, tačiau ne ilgiau kaip 10 kalendorinių dienų.

### **Atlyginimo už notaro paslaugas dydžiai**

Atlyginimo už notaro paslaugas dydžiai nustatyti Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2003 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. 314 “Dėl Teisingumo ministro 1996 m. rugsėjo 12 d. įsakymo Nr. 57

„Dėl Notarų imamo atlyginimo už notarinių veikslių atlikimą, sandorių projektų parengimą, konsultacijas ir technines paslaugas laikinųjų dydžių” pakeitimo”. Atlyginimo už steigiamos įmonės dokumentų atitiktis įstatymų reikalavimams patvirtinimą dydis priklausys nuo to, kokią pasirinksite įmonės teisinę formą. Atlyginimo už notaro paslaugas dydžiai yra:

- individualios įmonės – 170 litų;
- ūkinės bendrijos, kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) – 300 litų;
- uždarnosios akcinės bendrovės, akcinės bendrovės – 350 litų;
- visų teisinių formų įmonių filialai, atstovybės – 50 proc. atlyginimo, nustatyto atitinkamos teisinės formos įmonei.

### **Dokumentų pateikimo VĮ Registrų centrui tvarka**

Verslininkas, gavęs notaro patvirtintus steigimo dokumentus, turi juos pateikti VĮ Registrų centrui.

Dokumentų teikėjas bei notaras visus VĮ Registrų centrui teikiamus dokumentus turi įrišti kartu taip, kad kiti asmenys negalėtų jų išimti arba pakeisti, išskyrus įmonės steigimo dokumentą, kuris turi būti įrištas atskirai, ir dokumentą, patvirtinantį, kad sumokėtas atlyginimas už įregistravimą (toliau – registravimo mokestis).

Visi dokumentai VĮ Registrų centrui pateikiami asmeniškai arba paštu bet kuriam VĮ Registrų centro filialui arba filialo skyriui. Prieš pateikiant dokumentus VĮ Registrų centrui rekomenduojame banke ar VĮ Registrų centre iš anksto sumokėti mokestį už įregistravimą.

VĮ Registrų centro sprendimą dėl įmonės, filialo ar atstovybės įregistravimo arba atsisakymo įregistruoti privalo priimti ne vėliau kaip per 5 dienas nuo visų steigimo dokumentų pateikimo.

Toliau pateikiama informacija apie verslininkams aktualiausių teisinių formų įmonių įregistravimą bei konkrečios teisinės formos įmonės steigimo dokumentus.

### **Įmonės filialo ar atstovybės įregistravimas**

Verslininkas, norėdamas plėtoti savo verslą, gali steigti įmonės padalinį (filialą ar atstovybę) kitoje vietoje, nei yra pati įmonė. Įmonės filialas yra steigiamas norint verstis ūkine komercine veikla. Įmonės atstovybė negali vykdyti ūkinės komercinės veiklos, todėl ji steigiama tik tuo atveju, kai reikia atstovauti įmonei (užsiimti reklama, sudaryti sandorius ir pan.). Filialo ar atstovybės pavadinime privalo būti įmonės (steigėjo) pavadinimas ir žodis “filialas” ar “atstovybė”.

Įmonės filialo ar atstovybės steigimo dokumentus pirmiausia reikia pateikti notarui, kuris turi patikrinti dokumentų atitikimą teisės aktams.

Notarui patvirtinus dokumentų atitikimą teisės aktų reikalavimams, įmonės filialo ar atstovybės steigimo dokumentai pateikiami VĮ Registrų centrui. Šių dokumentų sąrašą galite rasti čia.

### **Įmonės, jos filialo ar atstovybės registravimo mokesčiai**

Mokesčių už įmonės, jos filialo ar atstovybės registravimą Registre dydžiai nustatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 24 d. nutarime Nr. 1694 „Dėl atlyginimo valstybės įmonei Registrų centrui už juridinių asmenų, filialų ir atstovybių registravimą, duomenų pakeitimų registravimą ir naudojimąsi juridinių asmenų registro duomenimis bei informacija dydžių patvirtinimo“. Už registravimą Registre mokami tokie mokesčiai:

1. Individualios įmonės registravimas – 60 litų;
2. Ūkinės bendrijos, kooperatinės bendrovės (kooperatyvo) registravimas – 100 litų;
3. Uždarosios akcinės bendrovės, akcinės bendrovės registravimas – 120 litų;
4. Visų teisinių formų įmonių filialai, atstovybės registravimas – 50 proc. atlyginimo, nustatyto už atitinkamos teisinės formos įmonės įregistravimą.

## **8. INDIVIDUALI VEIKLA**

Fiziniai asmenys, norėdami verstis ūkine komercine veikla neįregistravę įmonės, gali užsiimti individualia veikla. Tokią teisę numato Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatyme (GPMĮ) individualia veikla vadinama savarankiška veikla, kuria versdamasis gyventojas siekia gauti pajamų ar kitokios ekonominės naudos per tęstinį laikotarpį. Tai:

- savarankiška bet kokio pobūdžio komercinė arba gamybinė veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą, (baldų gamintojai, statybininkai, remontininkai, prekeiviai ir pan.);
- savarankiška kūryba (dailininkai, rašytojai ir pan.), profesinė (advokatai, notarai, teismo antstoliai, gydytojai ir pan.);
- sporto (sportininko rengimosi varžyboms ir dalyvavimo varžybose) veikla;



- atlikėjo (aktorius, dainininko, muzikanto ir pan. rengimosi viešam pasirodymui ir dalyvavimo viešame pasirodyme) veikla.

### **Individualiai veiklai būdingi du požymiai:**

1. Tęstinumas - gyventojų sudaromiems sandoriams paprastai būdingas tam tikras tęstinumas, atsikartojamumas. Atsitiktiniai sandoriai, kuriuose nėra "verslininkiškumo" elementų, nereikš individualios veiklos vykdymo.
2. Savarankiškumas. Gyventojų veikla yra savarankiška, kai jo santykiuose su kita sandorio puse nėra darbo santykiams būdingų požymių - susitarimo dėl darbo vietos, atostogų, darbo laiko ir kt. Gyventojas nėra pavaldus įmonės vidinei tvarkai, vadovui. Jis pats sprendžia su savo veikla susijusius klausimus, pats dengia veiklos išlaidas ir kt. Šiomis savybėmis individuali veikla skiriasi nuo veiklos, pagrįstos darbo santykiais.

### **Gyventojas turi galimybę pasirinkti:**

- užsiimti individualia veikla, neįsigijus verslo liudijimo, ir apie tai informuoti mokesčių administratorių;
- arba vykdyti individualią veiklą, kuria verčiamasi įsigijus verslo liudijimą.

Tačiau ne kiekviena individualia veikla galima verstis įsigijus verslo liudijimą. Vienas esminių skirtumų tarp šių dviejų individualios veiklos rūšių - įsigijus verslo liudijimą yra iš anksto sumokamas fiksuoto dydžio pajamų mokestis. Tuo tarpu, užsiimant individualia veikla be verslo liudijimo, pajamų mokestis mokamas pasibaigus mokestiniam laikotarpiui, iki kalendorinių metų, einančių po to mokestinio laikotarpio, gegužės 1 dienos (gyventojui pateikus metinę pajamų mokesčio deklaraciją už praėjusį mokestinį laikotarpį ir joje deklaravus visas praėjusio mokestinio laikotarpio pajamas ir už jas apskaičiuotą pajamų mokestį).

### **Individuali veikla, vykdoma neįsigijus verslo liudijimo**

#### **Individualios veiklos įregistravimas**

Apie vykdomą individualią veiklą gyventojas privalo informuoti Apskritis valstybinę mokesčių inspekciją (VMI) pagal savo gyvenamąją vietą ne vėliau kaip veiklos vykdymo pradžios dieną. Tam tikslui VMI reikia pateikti laisvos formos prašymą išduoti individualios veiklos vykdymo pažymą

bei Nuolatinio Lietuvos gyventojų, vykdančių individualią veiklą, įregistravimo į Mokesčių mokėtojų registrą prašymą (FR0792). Šį prašymą VMI galima pateikti:

- Asmeniškai atvykus į VMI;
- Paštu;
- Elektroniniu paštu.

Nuolatinio Lietuvos gyventojų, vykdančių individualią veiklą, įregistravimo į Mokesčių mokėtojų registrą prašymo forma yra patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2005 m. balandžio 4 d. įsakymu Nr. VA-29. Kai gyventojas pateikia Prašymo formą (RF0792) VMI, laikoma, kad jis informavo VMI apie pradedamą vykdyti individualią veiklą.

VMI, gyventojų prašymu, per 10 darbo dienų nuo prašymo pateikimo dienos išduoda Nuolatinio Lietuvos gyventojų individualios veiklos vykdymo pažymą. Ši pažyma reikalinga tam, kad kitas asmuo, išmokėdamas jam individualios veiklos pajamas už prekes, paslaugas, neišskaičiuotų pajamų mokesčio nuo išmokamos pajamų sumos.

Nuolatinio Lietuvos gyventojų individualios veiklos vykdymo pažymos forma patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2002 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 373.

### **Pajamų iš individualios veiklos apmokestinimas**

Pajamoms iš individualios veiklos priskiriamos bet kokios gyventojų pajamos, kurias jis gavo, vykdydamas atitinkamas rūšies individualią veiklą, t. y. joms priskiriamos pajamos, kurios gaunamos pardavus prekes, suteikus paslaugas ir pan. Gyventojas, besiverčiantis individualia veikla, turi teisę pasirinkti kokį pajamų mokesčio tarifą (15 proc. ar 33 proc.) taikyti apmokestinant per kalendorinius metus gautas iš savo individualios veiklos pajamas.

Jeigu gyventojas nusprendžia iš savo individualios veiklos pajamų neatimti patirtų šiai veiklai vykdyti išlaidų, tai nuo bendros gautos pajamų sumos mokamas 15 proc. pajamų mokestis.

Kai gyventojas nusprendžia pajamų mokestį skaičiuoti iš gautų savo individualios veiklos pajamų atimdamas leidžiamus atskaitymus, jo likusi pajamų dalis (atėmus išlaidas) apmokestinama 33 proc. pajamų mokesčiu. Kas laikoma leidžiamais atskaitymais, nurodyta GPMĮ 18 straipsnyje. Leidžiamų

atskaitymų apskaičiavimo tvarka patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. rugsėjo 25 d. įsakymu Nr. 303 "Dėl Nuolatinio Lietuvos gyventojų su individualios veiklos pajamų gavimu susijusių leidžiamų atskaitymų bei jų apskaičiavimo tvarkos patvirtinimo". Išlaidos, susijusios su individualia veikla, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą, sporto bei atlikėjų veikla, nėra laikomos leidžiamais atskaitymais ir, apskaičiuojant apmokestinamas pajamas, negali būti atskaitomos iš pajamų.

### **Metinės pajamų mokesčio deklaracijos teikimas**

Gyventojas, vykdamas individualią veiklą, pasibaigus mokestiniam laikotarpiui, iki kalendorinių metų, einančių po to mokestinio laikotarpio, gegužės 1 dienos, privalo pateikti metinę pajamų mokesčio deklaraciją už praėjusį mokestinį laikotarpį ir joje deklaruoti visas praėjusio mokestinio laikotarpio pajamas ir už jas apskaičiuotą pajamų mokestį.

Teikdamas metinę pajamų mokesčio deklaraciją, gyventojas besiverčiantis individualia veikla, apskaičiuodamas apmokestinamas pajamas gali atimti:

- neapmokestinamas pajamas,
- pajamas, gautas iš veiklos, kuria verstasi turint verslo liudijimą,
- leidžiamus atskaitymus, susijusius su individualios veiklos pajamų gavimu
- metinius neapmokestinamų ir papildomų neapmokestinamų pajamų dydžius
- nuolatinio Lietuvos gyventojų patirtas išlaidas.

Metinė pajamų mokesčio deklaracija, jos užpildymo ir pateikimo taisyklės patvirtintos Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2003 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. V-343.

### **Valstybinio socialinio draudimo (VSD) tvarka**

Pagal Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatyme nustatytą tvarką gyventojai, kurie verčiasi individualia veikla (išskyrus individualia veikla pagal verslo liudijimus), privalomai draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu ir valstybinio socialinio draudimo įmokas už save moka patys. Šie gyventojai moka 50 proc. bazinės pensijos dydžio valstybinio socialinio draudimo įmokas bazinei pensijos daliai ir 15 proc. nuo valstybiniam socialiniam draudimui deklaruojamų pajamų papildomai pensijos daliai.

Visi individualia veikla besiverčiantys gyventojai ketvirčio pajamas, nuo kurių apskaičiuojamos VSD įmokos, deklaruoja Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniam skyriui pateikdami Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos direktoriaus 2002 m. lapkričio 5 d. įsakymu Nr. 536 patvirtintą Pranešimą apie savarankiškai dirbančių asmenų valstybinio socialinio draudimo įmokas.

### **Buhalterinės apskaitos tvarkymas**

Gyventojai, besiverčiantys individualia veikla (išskyrus įsigijusius verslo liudijimus), tvarkydami buhalterinę apskaitą, turi vadovautis Buhalterinės apskaitos taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. vasario 17 d. įsakymu Nr. 1K-040. Gyventojai, tvarkydami buhalterinę apskaitą, taiko paprastąjį įrašą. Jei gyventojas naudoja kompiuterines apskaitos programas, yra PVM mokėtojas ir pan., jis gali tvarkydamas buhalterinę apskaitą taikyti dvejetainį įrašą.

### **Privalomojo sveikatos draudimo įmokų mokėjimas**

Gyventojai, kurie verčiasi individualia veikla, vadovaudamiesi Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatyme nustatyta tvarka privalo mokėti privalomojo sveikatos draudimo įmokas. Gyventojai, vykdantys individualią veiklą 2005 m., iki 2006 m. gegužės 1 d. privalės apskaičiuoti ir sumokėti privalomojo sveikatos draudimo įmokas (kartu su gyventojų pajamų mokesčiu).

### **Individuali veikla pagal verslo liudijimą**

Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarką nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarimas Nr. 1797 "Dėl verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos". Šiuo nutarimu taip pat patvirtintas individualios veiklos, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, rūšių sąrašas.

Išduotas verslo liudijimas verstis kuria nors veiklos rūšimi suteikia teisę:

- verstis verslo liudijime nurodytos rūšies veikla (neribojant veiklos teritorijos, jeigu kitaip nenustato individualios veiklos, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, rūšių sąrašas);

- parduoti savo gamybos prekes ir teikti paslaugas gyventojams, įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms, jeigu kitaip nenustato individualios veiklos, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, rūšių sąrašas.
- Išduotas prekybos verslo liudijimas suteikia teisę parduoti prekes gyventojams (taip pat ir gyventojams, įsigijusiems prekybos verslo liudijimus).
- Išduotas prekybos verslo liudijimas nesuteikia teisės:
  - prekiauti automobiliais, cukrumi;
  - prekiauti nuo laikinųjų prekybos įrenginių, pastatytų patalpose (išskyrus prekybą gėlėmis, knygomis, spaudos leidiniais ir prekybą patalpose, turinčiose prekyvietės statusą), taip pat iš kioskų, pastatytų patalpose;
  - prekiauti prekyvietėse gyventojams, įsigijusiems išnešiojamosios ir išvežiojamosios prekybos verslo liudijimus.

Verslo liudijimas nesuteikia teisės verstis licencijuojama veikla.

### **Dokumentai, kuriuos reikia pateikti gyventojams, norint įsigyti verslo liudijimą**

Verslo liudijimus išduoda apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyrius, kurio teritorijoje gyventojas turi nuolatinę gyvenamąją vietą, tačiau veikla gali būti vykdoma kitos apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teritorijoje. Gyventojų prašymu išduotame verslo liudijime gali būti įrašomi šie fiziniai asmenys: sutuoktinis, tėvas, motina, vaikas nuo 14 metų, globojamasis, globėjas (rūpintojas), tačiau iš veiklos, kuriai buvo išduotas verslo liudijimas, gautas pajamas turi deklaruoti verslo liudijimą įsigijęs gyventojas. Verslo liudijime nurodyti asmenys turi teisę dalyvauti gyventojų vykdomoje individualioje veikloje, kuriai išduotas verslo liudijimas.

Norint įsigyti verslo liudijimą, apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriui pateikiami šie dokumentai:

- prašymas (jame nurodoma, kurios veiklos rūšies verslo liudijimą norima įsigyti, ir laikotarpis, kuriam norima įsigyti verslo liudijimą);
- asmens pasas arba kitas asmens tapatybę patvirtinantis dokumentas;
- nuotrauka (3x4 cm formato);
- giminystę, santuoką, globą (rūpybą) patvirtinantys dokumentai (kai verslo liudijime įrašomi kiti fiziniai asmenys);

- kiti dokumentai, reikalingi tam tikrais atvejais (dokumentas, kuriuo remiantis gali būti taikomas mažesnis savivaldybės tarybos nustatytas pajamų mokestis, autorinė licencinė sutartis, sudaryta su audiovizualinių kūrinių prodiuseriais ir fonogramų gamintojais, ir kt.).

Šie dokumentai apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriui turi būti pateikti iki laikotarpio, kuriam išduodamas verslo liudijimas, pradžios. Verslo liudijimas išduodamas ne vėliau kaip per 4 darbo dienas nuo nurodytų dokumentų pateikimo dienos.

Verslo liudijimas neišduodamas, jeigu:

- apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriui nepateikiami nurodyti dokumentai;
- gyventojas, norintis įsigyti verslo liudijimą, yra skolingas už praėjusį laikotarpį Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetui.

Kiekvienos veiklos rūšies verslo liudijimai išduodami atskirai. Jeigu prašyme gyventojas nurodo veiklos vietą, ji įrašoma verslo liudijime.

Verslo liudijimą pasirašo ir antspaudu patvirtina apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriaus viršininkas arba jo įgaliotas asmuo.

### **Pajamų mokesčio už verslo liudijimą mokėjimas bei kitos mokesinės prievolės**

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatyme nustatyta, kad už pajamas, gautas iš veiklos, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą, mokamas savivaldybių tarybų nustatytas fiksuoto dydžio pajamų mokestis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarime Nr. 1797 "Dėl verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos" nustatyta, kad mokėtiną pajamų mokestį apskaičiuoja apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyrius, atsižvelgdamas į prašyme nurodytus duomenis ir pateiktus dokumentus. Pajamų mokestis turi būti sumokėtas prieš išduodant verslo liudijimą.

Mokėtiną už verslo liudijimą pajamų mokestis apskaičiuojamas proporcingai išduodamo verslo liudijimo galiojimo laikui. Jeigu prekybos verslo liudijimas išduodamas kelioms dienoms, nustatytas metinis pajamų mokestis dalijamas iš metų kalendorinių dienų skaičiaus ir gauta suma dauginama iš prekiauti pageidaujamų dienų skaičiaus. Jeigu verslo liudijimas išduotas ilgesniam negu vieno

mėnesio laikotarpiui ir pasikeitė duomenys, pagal kuriuos buvo apskaičiuotas pajamų mokestis, gyventojas per 10 kalendorinių dienų nuo duomenų pasikeitimo dienos privalo pranešti apie tai apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriui.

Jeigu dėl duomenų, pagal kuriuos skaičiuojamas pajamų mokestis, pasikeitimų susidaro pajamų mokesčio permoka, ji gražinama arba įskaitoma Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybių tarybos gali nustatyti mažesnę pajamų mokestį gyventojams - I, II arba III grupės invalidams, senatvės pensininkams, gyventojams, kurie vieni augina bent vieną vaiką iki 18 metų, sutuoktiniams, auginantiems tris ir daugiau vaikų iki 18 metų arba vaiką invalidą, taip pat bedarbiams, kurie nustatyta tvarka įregistruoti teritorinėse darbo biržose prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Be to, verslo liudijimus įsigiję gyventojai:

- privalo registruotis pridėtinės vertės mokesčio mokėtojais (PVM) ir šį mokestį mokėti pagal Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymo nuostatas, jeigu jų pajamos per metus ne mažesnės nei 100 tūkst. litų, o tuo atveju, kai jų pajamos per metus mažesnės nei 100 tūkst. litų, turi teisę registruotis PVM ir mokėti PVM, jei jie to pageidauja;
- neatleidžiami nuo prekyvietę eksploatuojančios įmonės rinkliavų ir kitų Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatytų mokesčių prievolių.

### **Laikotarpis, kuriam išduodami verslo liudijimai**

Verslo liudijimai išduodami pageidaujama mėnesių skaičiui, bet ne ilgiau kaip kalendoriniams metams ir ne trumpiau kaip mėnesiui (jeigu mėnuo, kuriam išduodamas verslo liudijimas, nesutampa su kalendoriniu mėnesiu, - ne trumpiau kaip 30 dienų), išskyrus prekybos verslo liudijimus.

Prekybos verslo liudijimai gali būti išduodami bet kuriam pageidaujama kalendorinių metų laikotarpiui, tačiau šis laikotarpis negali nusižesti į kitus kalendorinius metus, tai yra gyventojas gali įsigyti prekybos verslo liudijimą vienai arba kelioms dienoms, arba ilgesniam laikotarpiui. Prašyme turi būti įrašyta, kurio mėnesio kuriomis dienomis pageidaujama prekiauti, ir šios dienos nurodomos verslo liudijime.

Paskutinį kalendorinių metų mėnesį verslo liudijimas gali būti išduotas arba pratęstas laikotarpiui iki kalendorinių metų pabaigos, o mokėtinas pajamų mokestis apskaičiuojamas proporcingai verslo liudijimo galiojimo laikotarpiui.

### **Prekių, medžiagų arba žaliavų įsigijimo dokumentai, kuriuos privalo turėti verslo liudijimą įsigijęs asmuo veiklos vietoje**

Gyventojai, įsigiję prekybos verslo liudijimus, - prekybos vietoje, o gamybos verslo liudijimus, - gamybos vietoje privalo turėti verslo liudijimus ir šiuos prekių, medžiagų arba žaliavų įsigijimo dokumentus:

1. Sąskaitą faktūrą arba PVM sąskaitą faktūrą - kai prekės, medžiagos arba žaliavos įsigytos iš Lietuvos juridinių asmenų arba užsienio valstybės juridinių asmenų, vykdančių veiklą per nuolatinę buveinę Lietuvoje. Kai prekės, medžiagos arba žaliavos įsigytos iš gyventojų, kurie verčiasi individualia veikla - prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvitą, sąskaitą faktūrą arba PVM sąskaitą faktūrą. Tuomet, kai prekės, medžiagos arba žaliavos įsigytos ES valstybėse, prekybos (gamybos) vietoje būtina turėti dokumentą, kuriuo įformintas prekių, medžiagų arba žaliavų tiekimas ir iš kurio galima nustatyti ūkinės operacijos turinį.
2. Importo deklaraciją, kuria įformintas prekių, medžiagų arba žaliavų importas į ES muitų teritoriją - kai prekės, medžiagos arba žaliavos įsigytos ne ES muitų teritorijoje.
3. Prekių (paslaugų) pirkimo - pardavimo kvito pirmąjį egzempliorių arba PVM sąskaitą faktūrą - kai prekės perkamos iš gyventojų, įsigijusio verslo liudijimą verstis prekyba, kai iš verslo liudijimą įsigijusio gyventojų perkama jo pagaminta produkcija, kai žemės ūkio produkcija perkama iš gyventojų (ne PVM mokėtojų), kuris pats ją išaugino, arba kai iš gyventojų (ne PVM mokėtojų ir neįsigijusio verslo liudijimo) perkami asmeninės nuosavybės teise priklausantys daiktai.

Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus, suteikiančius teisę prekiauti savo pagaminta produkcija, prekybos vietoje privalo turėti krovinio važtaraštį.

Prekių, medžiagų arba žaliavų įsigijimo dokumentai, kurie yra specialūs apskaitos dokumentai, turi būti saugomi 5 metus, kiti dokumentai - 2 metus. Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus, šiuos dokumentus saugo patys arba Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos nustatyta tvarka perduoda juos saugoti apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriui.



Sutuoktiniai, įsigiję atskirus verslo liudijimus, toje pačioje prekyvietėje gali prekiauti prekėmis turėdami vieno iš jų vardu išrašytus prekių įsigijimo dokumentus ir notariškai patvirtintą santuokos liudijimo nuorašą.

Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus platinti audiovizualinius kūrinius ir (arba) fonogramas bet kokiose laikmenose (prekiauti jais ir (arba) juos nuomoti), platinimo (prekybos ir (arba) nuomos) vietoje privalo turėti sudarytą su audiovizualinių kūrinių prodiuseriais ir fonogramų gamintojais arba jų teisių perėmėjais autorinę licencinę sutartį, suteikiančią teisę platinti Lietuvos Respublikos teritorijoje audiovizualinius kūrinius ir (arba) fonogramas bet kokiose laikmenose (prekiauti jais ir (arba) juos nuomoti).

Verslo liudijimus įsigijusiems gyventojams rekomenduojama turėti laisvos formos žurnalus, kuriuose būtų registruojami valstybinių kontrolės institucijų pareigūnų atliekami tikrinimai.

### **Verslo liudijimus įsigijusių gyventojų buhalterinės apskaitos tvarkymas**

Gyventojų, įsigijusių verslo liudijimus, buhalterinės apskaitos tvarkymo principus nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gruodžio 17 d. nutarimas Nr. 1976 "Dėl gyventojų, įsigijusių verslo liudijimus, buhalterinės apskaitos tvarkos".

Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus, privalo pildyti pajamų ir išlaidų apskaitos žurnalą. Žurnalo forma ir pildymo tvarka patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 415 "Dėl gyventojų, įsigijusių verslo liudijimą, pajamų ir išlaidų apskaitos žurnalo formos ir jo pildymo tvarkos patvirtinimo".

Gyventojai, įsigiję prekybos verslo liudijimus, parduodami prekes gyventojams, įsigijusiems prekybos verslo liudijimus, privalo išrašyti prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvitus, o kitiems pirkėjams šie kvitai išrašomi jų pageidavimu. Prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito pirmasis egzempliorius duodamas prekių pirkėjui, o antrasis lieka pardavėjui.

Gyventojai, įsigiję prekybos verslo liudijimus ir esantys pridėtinės vertės mokesčio (toliau vadinama - PVM) mokėtojai, parduodami prekes, pirkėjo pageidavimu privalo išrašyti ir PVM sąskaitas faktūras.

Gyventojai, įsigiję ne prekybos, o kitos veiklos verslo liudijimus, parduodami savos gamybos prekes (išskyrus atvejus, kai savos gamybos prekės parduodamos gyventojams, įsigijusiems verslo

liudijimus) arba suteikdami paslaugas, prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvitus privalo išrašyti pirkėjams arba paslaugų gavėjams jų pageidavimu. Prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito pirmasis egzempliorius duodamas prekių pirkėjui arba paslaugų gavėjui, o antrasis lieka pardavėjui arba paslaugų teikėjui.

Gyventojai, įsigiję ne prekybos, o kitos veiklos verslo liudijimus ir esantys PVM mokėtojai, parduodami savos gamybos prekes arba suteikdami paslaugas, pirkėjo arba paslaugos gavėjo pageidavimu privalo išrašyti ir PVM sąskaitas faktūras.

Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus, pirkdami iš verslo liudijimą įsigijusio gyventojų (ne PVM mokėtojų) jo pagamintą produkciją arba pirkdami žemės ūkio produkciją iš gyventojų (ne PVM mokėtojų), kuris pats ją išaugino, arba pirkdami iš gyventojų (ne PVM mokėtojų ir neįsigijusių verslo liudijimo) asmeninės nuosavybės teise priklausančius daiktus, privalo išrašyti prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvitus. Antrasis prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito egzempliorius duodamas prekių pardavėjui, o pirmasis lieka prekių pirkėjui.

Prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito formą, įsigijimo, pildymo bei naudojimo tvarką nustato Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos viršininko 2002 m. gegužės 21 d. įsakymu Nr. 128 "Dėl prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito formos, šių kvitų pildymo taisyklių ir prekių inventorizavimo akto formos patvirtinimo". Prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvitus platina apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų miestų (rajonų) skyriai.

### **Verslo liudijimus įsigijusių gyventojų pajamų deklaravimas**

Verslo liudijimus įsigiję gyventojai apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyriui, kuriame buvo įsigytas verslo liudijimas, privalo pateikti pajamų, gautų iš veiklos, kuria verstis įsigytas verslo liudijimas, deklaraciją. Jos formą ir pildymo tvarką galite rasti Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos viršininko 2000 m. gruodžio 19 d. įsakyme Nr. 243 "Dėl patento formos ir kitų formų bei dokumentų, reguliuojančių patentus įsigijusių fizinių asmenų veiklą, patvirtinimo".

### **Verslo liudijimus įsigijusių gyventojų valstybinis socialinis draudimas**

Pagal Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymą verslo liudijimus įsigiję asmenys privalomai draudžiami pagrindinei (bazinei) pensijos daliai. Privalomuoju valstybiniu socialiniu draudimu nedraudžiami verslo liudijime įrašyti šeimos nariai.

Asmenys, dirbantys pagal verslo liudijimus, įgytus trumpiau kaip 3 mėnesiams, valstybinio socialinio draudimo įmokas moka už visą verslo liudijimo galiojimo laiką per 5 darbo dienas nuo verslo liudijimo įsigijimo ar jo galiojimo laiko pratęsimo. Asmenys, dirbantys pagal verslo liudijimus, įsigytus ketvirčiui ar ilgesniam laikui, valstybinio socialinio draudimo įmokas moka kartą per ketvirtį, bet ne vėliau kaip paskutinę darbo dieną prieš to ketvirčio paskutinio mėnesio 15 dieną. Pasikeitus bazinės pensijos dydžiui per verslo liudijimo galiojimo laiką, įmokos perskaičiuojamos ir sumokamos per mėnesį nuo bazinės pensijos dydžio pasikeitimo dienos.

Valstybinio socialinio draudimo įmokos bazinei pensijai dydis nepriklauso nuo įsigyjamų verslo liudijimų skaičiaus tuo atveju, kai įsigyjamų verslo liudijimų galiojimo laikas sutampa. Jeigu asmuo pagal verslo liudijimą dirba ne visą kalendorinį mėnesį, bet savo noru sumoka valstybinio socialinio draudimo įmokas už visą kalendorinį mėnesį (50 proc. bazinės pensijos dydžio valstybinio socialinio draudimo įmokų sumą), jam įskaitomas draudimo stažas už visą mėnesį.

Verslo liudijimus įsigyjantys asmenys gali įmokų nemokėti (tas laikotarpis nebus įskaitytas į valstybinio socialinio draudimo stažą), jeigu jie yra Valstybinio socialinio draudimo fondo pensininkai, I ar II grupės invalidai nuo vaikystės, gaunantys šalpos (socialinę) pensiją, yra sukakę senatvės pensijos amžių ir gauna šalpos (socialinę) pensiją arba kompensaciją pagal Lietuvos Respublikos šalpos (socialinių) pensijų įstatymą, gauna valstybinio socialinio draudimo pensiją iš tos valstybės, su kuria Lietuvos Respublika yra sudariusi tarptautinę sutartį, ir ta sutartis yra įsigaliojusi, yra laisvės atėmimo vietose, yra draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu pagal Lietuvos Respublikos įstatymus arba turi būtinąjį stažą valstybinei socialinio draudimo senatvės pensijai gauti ar sukakę senatvės pensijos amžių pagal Lietuvos Respublikos pensijų įstatymus.

Asmenims, įsigijusiems verslo liudijimą ir neturintiems Valstybinio socialinio draudimo pažymėjimo, jis išduodamas Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniame skyriuje.

### **Privalomojo sveikatos draudimo įmokos, kurias moka verslo liudijimus įsigiję gyventojai**

Lietuvos Respublikos sveikatos draudimo įstatymas numato, kad gyventojai, kurie verčiasi veikla turėdami verslo liudijimą, moka privalomojo sveikatos draudimo įmokas, sudarančias 30 proc. apskaičiuotos gyventojų pajamų mokesčio sumos, bet per mėnesį ne mažiau kaip 1/12 metinės valstybės biudžeto įmokos už valstybės lėšomis draudžiamus asmenis einamaisiais mokestiniais metais. Ši nuostata taikoma neatsižvelgiant į tai, ar įstatymų nustatyta tvarka yra sumažintas pajamų (verslo liudijimo) mokestis, ar konkretus gyventojas nuo šio mokesčio atleistas.

Kai gyventojų, kurie verčiasi veikla turėdami verslo liudijimus, 30 proc. apskaičiuoto gyventojų pajamų (verslo liudijimo tam tikrai veiklos rūšiai) mokesčio sumos per mėnesį sudaro mažiau kaip 1/12 metinės valstybės biudžeto įmokos už valstybės lėšomis draudžiamus asmenis einamaisiais mokestiniais metais, skirtumą tarp faktiškai įmokėtos ir minimalios privalomojo sveikatos draudimo įmokos gyventojai perveda į teritorinės valstybinės mokesčių inspekcijos sąskaitą, nurodydami tikslią paskirtį.

## 9. INFORMACIJA VADYBOJE

*Vadovo darbo objektas yra informacija apie organizacijos aplinką, veiklą, organizacijos narių sugebėjimus ir norus, o jo darbo produktas yra valdymo sprendimai.*

Sprendimo priėmimo procesą sudaro: *problemos formulavimas, informacijos kaupimas, analizė, prognozė ir sprendimo priėmimas.*

Informacija bendrąja prasme yra surinkti, sutvarkyti, išanalizuoti ir apdoroti duomenys. Duomenys - tai neapdorota medžiaga, išreikšta skaičiais ir faktais. Naudojantys informaciją savo veikloje ją vertina įvairiais požūrais. Svarbiausieji yra trys:

1. pragmatinis (iškelto tikslo pasiekimo);
2. semantinis (turinio prasmės);
3. sintaksės (pateikimo formos).

**Pragmatiniu požūriu** informacija vadyboje vertinama kaip reikalingiausias išteklius, turintis ne mažesnę reikšmę nei gamyboje naudojami ištekliai: žaliavos, medžiagos, energija ir pan. Kitaip nei kiti ištekliai, informacija yra nevienkartinio naudojimo išteklius, ilgai neprarandantis savo kokybės. Būtina išmokti atskirti informaciją nuo žinių.

**Verslininko informacija** – tai žinios, įvykis, turintis pasekmių. Žinios, kurios neturi pasekmių jo verslui, verslininkui nėra informacija.

Skirtingai negu kiti ištekliai, informacija yra ne gamtinis išteklius ar fizinio darbo (rankų, mechanizuoto, automatizuoto) rezultatas, o protinio darbo produktas.

**Semantiniu požūriu** informaciją galima skirstyti į:

- teisinę;
- politinę;
- mokslinę;
- techninę;

- ekonominę;
- socialinę.

Vadyboje naudojama visų šių rūšių informacija, tačiau daugiausia – ekonominė ir socialinė. Pirmoji – susijusi su organizacijos ūkine veikla, antroji – su visuomenės poreikių tenkinimu.

**Pateikimo forma (sintaksės požiūriu).** Visų rūšių informacija gali būti pateikiama vartotojui labai įvairia forma: pradedant žodžiu ir baigiant koduota kompiuteryje. Pastaruoju metu ypač daug dėmesio skiriama informacijos pateikimo vartotojui formoms, nes informacija tampa preke, t.y. kuriasi informacijos apdorojimo industrija. Numatomi tokie informacijos industrijos produktai:

- organizacinės priemonės ir metodai;
- programinės priemonės ir metodai;
- techninės informacijos apdorojimo priemonės.

**Organizacijos veiklos efektyvumas** daug priklauso nuo to, kaip pavyksta išspręsti informacijos rinkimo, pateikimo, kaupimo, apdorojimo ir naudojimo klausimus. Todėl privaloma:

- informaciją suklasifikuoti;
- žinoti informacijai keliamus reikalavimus;
- žinoti informacijos naudotojo poreikius;
- sukurti informacijos duomenų bazes.

## 9.1. INFORMACIJOS KLASIFIKAVIMAS

Informaciją galima klasifikuoti pagal įvairius požymius. Žmogui, kaip informacijos naudotojui, ypač svarbu žinoti informacijos **šaltinį**. Atsižvelgiant į šį kriterijų, skiriamos penkios informacijos rūšys:

- elementarioji – informuojanti apie vienos fizinės sistemos būseną;
- genetinė – turinti didelės įtakos gyvojo organizmo vystymuisi;
- biologinė – gyvojo organizmo perteikiama informacija;
- semantinė – žmogaus ar visuomenės skleidžiama informacija;
- mašininė-technologinė – žmogaus sukurtos mašinos ar technologijos skleidžiama informacija.

Vadyboje svarbi semantinė ir mašininė-technologinė informacija. Šio pobūdžio informacija klasifikuojama pagal įvairius požymius:

- pagal susidarymo vietą – vidinė informacija, susidaranti sistemos viduje, ir išorinė, susidaranti sistemos išorinėje aplinkoje;
- pagal judėjimo kryptį – įeinanti ir išeinanti iš sistemos;
- pagal susidarymo struktūrą – pirminė (fiksota pirminiu pavidalu) ir išvestinė agreguoti (tarpinė ir galutinė);
- pagal vadybos lygius – įvairių lygių vadovams ir pavaldiniams;
- pagal turinį – supažindinamoji, tvarkomoji ir vykdomoji;
- pagal fiksavimo būdą – žodinė ir dokumentinė;
- pagal fiksavimo pobūdį – fiksuojamoji ir nefiksuojamoji;
- pagal atvaizdavimo pobūdį – raidinė, skaitmeninė, simbolinė;
- pagal stabilumo laipsnį – sąlygiškai pastovi ir kintanti;
- pagal darbo pobūdį – projekcinė (konstruktorinė), technologinė, techninė, finansinė, vadybos;
- pagal vadybos funkcijas – prognozių, sprendimų priėmimų planavimo, organizacinė, kontrolės, apskaitos, atsiskaitomybės, analitinė;
- pagal susidarymo laiką – praėjusio ir einamojo laikotarpio;
- pagal apibrėžtumą – determinuotoji ir tikimybinė;
- pagal reikšmę vadyboje priimamiems sprendimams – direktyvinė, strateginė, taktinė, operatyvinė;
- pagal naudojimo privalumą – privalomoji, neprivalomoji.

## **9.2. INFORMACIJAI KELIAMI REIKALAVIMAI**

Skirtingais požymiais pasižyminčiai informacijai keliami skirtingi reikalavimai. Tačiau yra ir bendrų reikalavimų, kuriuos turi atitikti vadyboje naudojama informacija. Svarbiausias reikalavimas, keliamas kiekvienam ištekliui ar pagamintam produktui, yra kokybė. Taigi šis reikalavimas keliamas ir informacijai, kadangi ji yra tiek išteklius tiek ir produktas. Informacija taip pat turi būti:

*Stabili.* Stabilumas – tai požymis, apibūdinantis laikotarpį, per kurį informacija nepraranda savo vertės (nepasensta).

*Patikima.* Informacijos patikimumas pirmiausia priklauso nuo to, ar teisingai užfiksuota informacija (žmogaus ar automato). Patikimumas gali būti prarastas kituose informacijos apdorojimo etapuose.

*Pakankama.*

*Aiški.*

*Objektyvi.*

*Technologiška.*

## NAUDOTA LITERATŪRA

1. B. Martinkus, V. Žilinskas. Ekonomikos pagrindai. Kaunas-Technologija. 1997.
2. A. Jakutis, V. Petraškevičius ir kt. autoriai. Ekonomikos teorijos pagrindai. Kaunas-Smaltija. 1999.
3. B. Neverauskas, J. Rastenis. Vadybos pagrindai. Kaunas-Technologija. 2001.
4. S. Stoškus, D. Beržinskienė. Vadyba. Kaunas-Technologija. 2005.
5. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert. Vadyba. Poligrafija ir informatika. 2001.

Paskaitų konspektas svarstytas:

Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegijos Aplinkotvarkos katedros posėdyje, 2005-08-31 d., protokolas Nr. 4.

Metodinę medžiagą recenzavo:

KMAIK lektorius G. Morkūnas

LŽŪU doc. dr. D. Skarbalius