



## Mokymosi vadovas: nuo mokinio iki savininko

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



*Europos Komisijos parama šio leidinio leidybai nereiškia pritarimo jo turiniui kuris atspindinčio tik autoriaus nuomonę, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už jokį čia pateiktos informacijos panaudojimą.*

## Autoriai

Marius Ignatonis

Rima Bačiulytė

Ilona Kojelytė-Čepurnienė

Marijus Vaisėta

Ramunė Vadeikytė

Ahmet Okan Yavuz

Ercan KÜÇÜKARSLAN

Céu Branco

Carlo Smaldone Villani

Francesca Pastorino Smaldone Villani

Pierre Troton

Jean-Marc Hetsch

## Turinys

Įvadas	3
Verslo kompetencijų ugdymo užduotys	
1. Verslo idėja: vidinių ir išorinių galimybių paieška ir vertinimas	4
2. Verslo plano kūrimas	12
3. Įmonės steigimas	16
4. Rinkodaros valdymas: rinkos tyrimas	20
5. Rinkodaros valdymas: produktų įvedimo rinkodaros kampanijos planavimas	24
6. Pardavimų ir pirkimų valdymas: principų ir pardavimų procedūrų nagrinėjimas	24
7. Pardavimų ir pirkimų valdymas: efektyvi pardavimų veikla	27
8. Žmogiškųjų išteklių valdymas: žmogiškųjų išteklių planavimas ir organizavimas	30
9. Žmogiškųjų išteklių valdymas: žmogiškųjų išteklių valdymas ir kontrolė	33
10. Apskaita ir finansai: nuo finansinių poreikių iki pinigų srautų, sąnaudų padengimo ribos ir finansinės aplinkos	37
11. Įmonės rezultatų apžvalga: klientų atsiliepimai ir vertinimas	49
12. Įmonės rezultatų apžvalga: rezultatų ataskaita	53

## Įvadas

Šis vadovas yra „Erasmus+“ projekto rezultatas, kurį sukūrė partnerystės konsorciumas:



Mokymosi vadovas „Praktiniai mišrūs verslo mokymai: nuo mokinio iki savininko“ skirtas praktikos įmonės (PJ) praktikantams, dirbantiems mišrioje suaugusiųjų grupėse. Juo siekiama supažindinti tikslinę grupę – PJ praktikantus, verslo, rinkodaros, vadybos, ekonomikos dalykų studentus profesinio mokymo arba aukštojo mokslo įstaigose ar bendrojo lavinimo įstaigose – su praktikos įmonės (PJ) metodu ir savo praktikos įmonės sukūrimo užduotimi. Ši medžiaga padės praktikantams dirbti, įgyti verslo įgūdžių ir juos įvertinti vykdant įvairias veiklas. Sukurtoje medžiagoje aprašomos užduotys (ką daryti), metodai (kaip daryti) ir rezultatai (kaip įgyti verslumo įgūdžių). Visi įgūdžiai susiję su „EntreComp“ – verslumo kompetencijomis.

Dokumente „Mokymosi vadovas: nuo mokinio iki savininko“ pateikiama:

- užduočių pavyzdžių rinkinys (pagal pasirinktus „EntreComp“ įgūdžius) ir paaiškinimai, kaip šias užduotis atlikti. Visos užduotys bus orientuotos į mokinių siekį įgyti šių įgūdžių. Užduotys bus suformuluotos taip, kad pirmiausia būtų įgyjama reikiamų žinių, tada mokomasi įvairių praktinių aspektų praktikos įmonės aplinkoje, o galiausiai įgyti verslumo įgūdžiai ir patirtis pasitelkiama mokinio asmeniniame verslo kūrimo projekte.
- naudingi ištekčiai.

Rinkinį bus galima rasti partnerių svetainėse EN, FR, IT, LT, PT ir TR kalbomis. Jis bus lengvai perduodamas organizacijoms, nepriklausančioms projekto konsorciumui, nes bus prieinamas internetu 6 kalbomis; lengvai pritaikomas kitoms profesinio rengimo mokykloms; kitose verslo pamokose (užduotys, nuorodos ir t. t.); metodika gali būti naudojama ir toliau tobulinama kaip praktinė suaugusiųjų įgūdžių diagnostavimo priemonė kitose srityse.

## Verslo idėja

### Vidinių ir išorinių galimybių paieška ir vertinimas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Verslo idėja: vidinių ir išorinių galimybių paieška ir vertinimas

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	Daugelis iš mūsų nuolat susiduria su verslo galimybėmis. Tačiau nuspręsti, ko verta imtis, gali būti sunku. Nesvarbu, ar pradėsite naują verslą, ar bandote išplėsti esamą verslą pasinaudodami nauja galimybe – būtina žinoti, kaip tokias galimybes tinkamai įvertinti. Štai keletas dalykų, kuriuos turite apsvarstyti, kai sprendžiate, ar verta pasinaudoti verslo galimybe.
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	Valandos, reikalingos užduočiai atlikti: 20 valandų vienam mokiniui Pagrindinė turinio ir liudininkų / atsiliepimų paieška: 6 valandos Savarankiškas mokinio darbas su instruktoriaus pagalba: 11 valandų Vertinimo trukmė: 3 valandos
<b>Užduočių aprašas papunkčiui:</b>	<p>Vadovaukitės toliau papunkčiui išdėstyta metodika:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nustatykite visas (arba kuo daugiau) potencialias rizikas, kad užsiimant pristatomu verslu bus patirta nuostolių. Pavyzdžiui, pirmasis projekto etapas gali užtrukti mėnesį ilgiau nei planuota, todėl verslui gali būti skiriamos finansinės baudos ir jis gali patirti papildomų darbo sąnaudų (individuali analizė).</li><li>2. Įvertinkite nuostolių tikimybę. Ant popieriaus lapo arba kompiuteriniame dokumente pažymėkite tris stulpelius su tikimybės procentiniais dydžiais. Pažymėkite juos kaip „25 %“ (maža), „50 %“ (vidutinė) ir „75 %“ (didelė), tada kiekvieną galimą riziką priskirkite į vieną iš trijų kategorijų pagal jos numatomą tikimybę. Pavyzdžiui, jei tikimybė, kad pirmasis projekto etapas truks mėnesiu ilgiau, yra maža, pažymėkite ją stulpelyje „25 %“ (darbas grupėje padedant instruktoriui).</li><li>3. Nuspręskite, ar verslas gali atlaikyti nuostolius ir ar verta prisiimti riziką. Atimkite galimus nuostolius iš viso projekto sugeneruotų pajamų. Pavyzdžiui, projektas verslui suteikia 50 000 EUR prieaugį fiskalinių metų pabaigoje, atimame 6 000 EUR nuostolį verslui fiskalinių metų pabaigoje, jei pirmasis etapas nebus užbaigtas laiku (idėjos vertinimas).</li><li>4. Sugalvokite būdą, kaip sumažinti arba panaikinti riziką. Kalbant apie minėtą pavyzdį, sumažinkite arba panaikinkite riziką patirti 6000 EUR nuostolį dėl gautų baudų ir padidėjusių darbo sąnaudų dėl praleisto termino nuo pat pradžių pasitelkdami daugiau darbo jėgos, kad tikrai spėtumėte iki galutinio termino, arba derėkitės dėl termino pratęsimo ir papildomo mėnesio pirmojo etapo užbaigimui (sprendimų priėmimo procesas).</li></ol> <p><i>Darbo metodika</i></p> <p>Individualus darbas / darbas grupėje / darbas internetu / darbas su instruktoriumi / problemų sprendimas internetu</p> <p><i>Laukiami rezultatai ir atsiskaitymo sąlygos – dalijimasis atsiliepimais</i></p> <p>Idėja ar gera galimybė?</p> <p><a href="https://core.ac.uk/download/pdf/236084361.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/236084361.pdf</a></p>

---

Kaip išanalizuoti verslo galimybę.

<https://www.entrepreneur.com/article/42940>

Verslo žaidimas internete.

<https://www.thebusinessgame.it/come-lo-facciamo/>

*Pristatymo paruošimas + spontaniška savarankiška kūryba*

Mokiniai parengs pristatymo modelį panaudodami savo verslo idėją – tai bus atliekama internetu arba naudojant tam tikrus įrankius („YouTube“, „SlideShare“ ir t. t.)

*Kūryba su priežiūra arba patarimais*

Priežiūri vienas iš 2 mokytojų arba verslo vadybos disciplinos institucinis instruktorius.

*Praktikantas turėtų pritaikyti kursą ir pratimus pagal savo projektą (arba nurodytą kontekstą)*

Mokiniai turėtų naudotis taip vadinamu realybės skaitmeniniu dvyniu (angl. *Digital Twin*): naujos technologijos, tokios kaip daiktų internetas, dirbtinis intelektas ir pažangios modeliavimo technologijos, leidžia kurti išmanų, sujungtą ir autonomišką žmonių, objektų ir paslaugų tinklą, kuris apibendrina skaitmeninio dvynio sąvoką. Skaitmeninis dvynys taikomas nebe tik gamyboje, kuri yra tradicinė jo ekosistema, jis tampa aktualus įvairioms paslaugoms ir prekes parduodantiems verslams – nuo automobilių iki sveikatos priežiūros.

<https://www.industry4business.it/industria-4-0/digital-twin-come-e-perche-creare-una-copia-digitale-della-realta/>

*Patarimai, kaip pasiekti tikslą: pvz., pakviesti kviestinį lektorių, sužaisti žaidimą, parengti pristatymą ir t. t.*

Pagrindinė turinio ir liudininkų / atsiliepimų paieška:

savarankiškas mokinio darbas su instruktoriaus pagalba

savarankiškai sukurtų verslo modelių ir idėjų paruošimas

darbas naudojant simuliacijas internete arba pagal komandos vadovo pasiūlymą

darbas grupėje

---

#### **Įranga ir ištekliai**

Stacionarus arba nešiojamasis kompiuteris bei pelė

spausdintuvas, interneto ryšys ir kiti reikmenys:

stalas, kėdės, dokumentai, posėdžių kambarys, darbo kambarys ar darbo kampas

Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis) – TAIP

Darbas su praktikanto individualios kūrybos projektu – TAIP

MOOC ir internetinių kursų medžiaga – TAIP

---

---

Pratimai – TAIP

Instruktorių komanda, du vadybos ir verslo idėjų mokytojai

Išorės mokytojai – nebūtini, bet gali būti įtraukti

---

**Mokymosi tikslai  
ir įgyti įgūdžiai**

*Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti*

1. Suprasti, koks yra rinkos dydis ir ar verta į ją įžengti, ar ne.
2. Žinoti ir suprasti, ar yra naudingų santykių, dėl kurių būtų verta vykdyti naują verslą.
3. Suprasti savo asmeninį gebėjimą tikrinti rinką ir valdyti pinigų srautus.

*Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti*

- Finansų valdymas. Gebėjimas efektyviai valdyti savo finansus.
- Rinkodara, pardavimai ir klientų aptarnavimas.
- Bendravimas ir derybos.
- Lyderystė.
- Projektų valdymas ir planavimas.
- Delegavimas ir laiko valdymas.
- Problemų sprendimas.
- Ryšių mezgimas.

*Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu*

Mokinys turi gebėti kurti (iš pradžių su priežiūra, paskui savarankiškai)

*Išmanymo ugdymas*

*Dokumentai, pratimai, pastabos, argumentai, pristatymas, teisinės formos, straipsniai, biudžetas*

### **Rinkos dydis (pirminis įvertinimas)**

Vienas svarbiausių veiksnių vertinant verslo galimybes yra rinkos dydis. Atlikite šiojį tokį rinkos tyrimą. Išsiaiškinkite, ar atitinkamai galimybei yra rinka – ir koks tos rinkos dydis. Prieš imdamiesi tolesnių veiksmų turite įsitikinti, kad pasirinktai prekei / paslaugai yra paklausa. Turėti didelę rinką nebūtina, bet ją suprasti pravartu. Be to, naudinga žinoti, kiek aktyvi yra ši rinka ir kokia yra tikimybė, kad pirkėjai bus linkę mokėti už parduodamas prekes / paslaugas.

*Žinių įsisąmoninimo rezultatai*

### **Santykiai (pirminis įvertinimas)**

Ar verslo galimybė susijusi su tam tikrais santykiais? Pavyzdžiui, ar turite pagalbininką, kuris galėtų padėti išnaudoti šią galimybę? Jei pažįstate reikiamų techninių žinių turintį žmogų, tai gali padėti su tam tikrais šios galimybės aspektais. Kokie jūsų santykiai su potencialiais investuotojais ar klientais? Kai esate užmezgę daugiau santykių, didėja tikimybė, kad atrasta galimybė bus išnaudota sklandžiau.

### **Gebėjimas valdyti pinigų srautus (pirminis įvertinimas)**

Tada reikėtų pasidomėti, kaip valdyti pinigų srautus. Ar verslui prieinamas verslo pradžios finansavimas? O kaip dėl tolesnio verslo finansavimo kiekvieną mėnesį? Išsiaiškinkite, kaip bus

---

valdomi pinigų srautai, ir peržiūrėkite verslo planą, nes turite įsitikinti, kad po tam tikro laiko verslas galės pats save išlaikyti.

*Veikimo pagal žinias rezultatai*

### Vadovavimo įgūdžiai (pirminis įvertinimas)

Kokie yra dalyvaujančių asmenų įgūdžiai? Jei vertinate savo verslo galimybes, turite sąžiningai įvardyti, kuo jūs patys būsite naudingi ir ko jums trūksta. Ieškodami verslo galimybės, į kurią galėtumėte investuoti arba kur galėtumėte išsiplėsti, pažvelkite į vadovybę. Kokius įgūdžius ji turi? Ar jie tinkami ir diversifikuoti? Ar pasitikite pagrindinių žmonių kompetencija, kad ši galimybė būtų sėkminga?

#### Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas

bei

#### pagrindiniai klausimai

*Vertinimas bus atliekamas suteikiant mokiniui vieną ar kitą problemą, kurią reikės išspręsti:*

#### Diskontuoti pinigų srautai

Diskontuoti pinigų srautai yra verslo galimybių vertinimo metodas, labiau tinkantis investiciniams projektams, pvz., nekilnojamojo turto plėtrai. Šiame metode naudojama pinigų laiko vertė, kuri dažnai nustatoma pagal dabartinį vyriausybės obligacijų pajamingumą, siekiant apskaičiuoti būsimų pinigų srautų dabartinę vertę. Norėdami rasti dabartinę diskontuotą vertę, pirmojo laikotarpio pinigų srautą diskontuokite padalindami pinigų srautą iš pinigų laiko vertės plus 1. Antrojo laikotarpio pinigų srautą diskontuokite padalindami pinigų srautą iš pinigų laiko vertės plus 1 kvadratu. Trečiojo laikotarpio pinigų srautą padalinkite iš pinigų laiko vertės plus 1 kubu ir t. t. Sudėjus visus diskontuotus pinigų srautus iš kiekvieno laikotarpio gaunama dabartinė verslo projekto diskontuota vertė. Tada palyginkite visų potencialių verslo galimybių diskontuotus pinigų srautus tarpusavyje. Galimybė su didžiausiu diskontuotu pinigų srautu (DCF) yra pelningiausia investicija.

*Kriterijai, pagal kuriuos bus vertinamas darbas (atsakymo kokybė, tinkamumas, patikimumas), aiškus pristatymas, laiko valdymo planavimas*

#### Nekilnojamojo turto projektas

Panagrinėkite 100 000 EUR kainuojantį investicijų į nekilnojamąjį turtą projektą. Dabartinis JAV vyriausybės obligacijų pajamingumas yra 3 proc. Pridėkite 1 ir gaunate 4 procentų pinigų laiko vertę. Jūsų vertinimu, per pirmuosius ketverius metus ši investicija atneš 20 000 EUR, 30 000 EUR, 30 000 EUR ir 40 000 EUR nuomos mokesčio. Konvertavus 4 proc. į dešimtainį skaičių ir pridėjus 1 gaunama 1,04. Padalijus minus 100 000 EUR iš 1,04, pirmaisiais metais DCF gaunamas minus 96 153,85 EUR. Padalijus 20 000 EUR iš 1,04<sup>2</sup>, antraisiais metais DCF gaunamas 18 491,12 EUR. Padalijus 30 000 EUR iš 1,04<sup>3</sup>, trečiaisiais metais DCF gaunamas 26 669,89 EUR. Padalijus 30 000 EUR iš 1,04<sup>4</sup>, DCF gaunamas 25 644,13 EUR, o padalijus 40 000 EUR iš 1,04<sup>5</sup>, DCF gaunamas 32 877,08 EUR. Sudėjus visus DCF iš kiekvieno laikotarpio per pirmuosius penkerius metus gaunama dabartinė diskontuota vertė 7 528,37 EUR. Palyginę šį projektą su kito projekto diskontuota dabartine verte pamatote, kad šis investicijų į nekilnojamąjį turtą projektas yra perspektyviausias jūsų verslo variantas.

*Kriterijai, pagal kuriuos bus vertinamas darbas (laikas, atsakymo kokybė), aiškiai pristatyta idėja, rinkos poreikis, potencialūs klientai, sukurto darbo vertinimas, laiko ir pinigų valdymo planavimas*

#### Verslo vertinimas

Jeį esate verslininkas ir galvojate apie naują verslą, kuris nesusijęs su investiciniais projektais, jūsų verslo galimybės vertinimas yra šiek tiek sudėtingesnis ir visiškai priklauso nuo jūsų naujos



įmonės pobūdžio. Konkretūs aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti, yra konkurencija, vieta, verslo pradžios išlaidos, verslo valdymo sąnaudos, dabartinė jūsų produktų rinka ir finansavimo šaltiniai. Nedidelė šeimai priklausanti parduotuvė turi rūpintis dėl naujų konkurentų atsiradimo jos teritorijoje, o internete veikianti bendrovė turi labiau rūpintis rinkodara ir tuo, kad ją būtų galima rasti per paieškos sistemas. Personalo samdymo konsultavimo įmonės verslo pradžios išlaidos gali būti nedidelės, tačiau ji klestės tik tuo atveju, jei vadovas turės gerą verslo ryšių tinklą. O sėkminga automobilių kompanija turės dideles verslo pradžios išlaidas ir turi turėti patikimą žaliavų tiekimą.

*Kriterijai, pagal kuriuos bus vertinamas darbas (atsakymo kokybė, tinkamumas, patikimumas), aiškiai pristatytas vertinimas, rinkos poreikio vizija, rodomi potencialūs klientai, sukurto darbo vertinimas: mokinio parengto vertinimo kokybė*

### **Valdymo konsultacijos**

Kaip pavyzdį paimkime valdymo konsultacijų įmonę. Mažai įmonei reikės tik nedidelio finansinio kapitalo reikmenims ir įrangai, nes valdymo konsultacijos iš esmės yra biuruose teikiama paslauga. Tačiau jums reikės kelių darbuotojų, turinčių aukštą kompetenciją. Šiems žmonėms mokami atlyginimai sudarys dideles sąnaudas. Itin svarbu, kad jau dabar turėtumėte didelį profesionalių pažinčių su įmonių savininkais tinklą, kuriam galėtų būti naudinga jūsų valdymo konsultavimo patirtis. Jūsų potencialas uždirbti pelno priklauso nuo jūsų gebėjimo pritraukti klientus. Todėl pagrindinis valdymo konsultavimo agentūros barjeras – užsitikrinti potencialius klientus prieš pradėdant steigti verslą.

*Kriterijai, pagal kuriuos bus vertinamas darbas (atsakymo kokybė, tinkamumas, patikimumas), aiškiai pristatytas vertinimas, rinkos poreikio vizija, pademonstruoti potencialūs klientai. Parengto darbo vertinimas: mokinio parengto konsultavimo kokybė.*

### **Pliušinių žaislų fabrikas**

Priešingai nei valdymo konsultacijų agentūra, pliušinių žaislų fabrikas reikalauja didelio kapitalo, nes reikia specialios technikos, kuri leistų efektyviai išnaudoti laiką ir išteklius. Priešingai nei verslo ryšių ir žmonių kompetencijų atveju, raktas į sėkmę yra tinkamų tipų technikos radimas už konkurencingą kainą ir savo verslo pozicionavimas idealioje tiekimo grandinės vietoje. Pastarasis aspektas suteikia mažesnes medžiagų kainas. Ekonomiškai išnaudojama darbo jėga dar labiau mažina gamybos sąnaudas. Geras pardavėjo įžvalgumas padės jūsų prekėms atsirasti parduotuvių lentynose.

*Kriterijai, pagal kuriuos bus vertinamas darbas (atsakymo kokybė, tinkamumas, patikimumas), aiškiai pristatytas vertinimas, rinkos poreikio vizija, rodomi potencialūs klientai, sukurto darbo vertinimas: mokinio konsultacijos kokybė*

*Klausimai:*

1. Ar jūsų idėja atitinka poreikį?
2. Ar produktas ar paslauga atitinka jūsų gyvenimo tikslus?
3. Kaip šio verslo pradžia paveiks jūsų gyvenimą?
4. Ar turite galimybių įgyvendinti šias idėjas?
5. Kiek išskirtinis yra jūsų verslo sprendimas?
6. Ar įvertinote naujos veiklos pradžios potencialiame jūsų verslo sektoriuje riziką?
7. Ar šiuo metu turite daug konkurentų, ar esate pirmasis?
8. Ar ketinate veikti vietinėje ar tarptautinėje rinkoje?

9. Ar ketinate vykdyti verslą atidarydami parduotuvę, biurą ar tik internete?
10. Ar įvertinote darbo jėgą, kurios jums reikia norint atidaryti verslą neprarandant jėgų ir pinigų?
11. Ar pagalvojote, kaip greitai konkurentai gali nukopijuoti jūsų idėją?
12. Ar norint pradėti jūsų verslą reikia turėti didelį kapitalą?
13. Ar esate pasirengę pradėti verslą vienas, ar jums reikia partnerių, kurie dalintųsi kapitalu ir rizika?

---

**Grįžtamasis ryšys** Patarimai ir rekomendacijos

1. Nustatykite, koku mastu problema buvo teisingai nustatyta ir apibrėžta. Pagalvokite, ar problema buvo konceptualizuota taip, kad būtų galima nustatyti įvairias galimas pagrindines priežastis. Pavyzdžiui, problemos apibrėžimas „pardavimų sumažėjimas“ padeda nustatyti įvairias pagrindines priežastis, įskaitant konkurentų skaičiaus padidėjimą, poreikį didinti reklamą ir tinkamų mokymų pardavimo personalui stoką.
2. Nustatykite, ar pagrindinė problema buvo teisingai nustatyta. Pagalvokite, ar sprendimas išsprendė pagrindinę problemą, ar tik pagrindinės problemos simptomą. Pavyzdžiui, jei pagrindinė problema yra produkto kokybė, o simptomas yra pardavimų sumažėjimas, papildomų pardavimo įrankių sprendimas bus neveiksmingas pagrindinei problemai spręsti.
3. Peržiūrėkite projekto duomenis, kad būtų galima nustatyti, ar priimant sprendimą buvo atsižvelgta į susijusius faktus. Įvertinkite duomenų šaltinių patikimumą ir surinktų duomenų išsamumą.
4. Įvertinkite išteklius, skirtus tinkamam sprendimui nustatyti. Sužinokite, ar pagrindiniai darbuotojai buvo atrinkti remiantis kompetencija, o ne darbuotojų pareigomis. Įvertinkite, ar buvo nustatytas tinkamas projekto rėmėjas, ar dalyvavo atitinkamos suinteresuotosios šalys ir ar buvo pasitelkti trečiųjų šalių ekspertai, jei vidaus personalui trūko tinkamų žinių.
5. Peržiūrėkite sutartą sprendimą, kad įvertintumėte jo įgyvendinamumą. Nustatykite, ar pasirinktas sprendimas buvo „geriausias savo srityje“, atsižvelgdami į kitas galimas alternatyvas. Pagalvokite, ar buvo įvertinta pakankamai sprendimų, kad būtų rastas kokybiškas sprendimas.
6. Apsvarstykite, ar galimiems sprendimams buvo tinkamai priskirti prioritetai. Pavyzdžiui, nustatykite, ar sprendimas buvo pasirinktas tiesiog dėl jo įgyvendinimo laiko arba išlaidų.
7. Išsiaiškinkite, ar galimybių visuma buvo teisingai įvertinta. Nustatykite, ar priimant sprendimus buvo konsultuojamasi su ekspertais ir ar buvo visiškai bei sąžiningai atsižvelgta į alternatyvių sprendimų privalumus ar trūkumus.

*Kiekvienas mokinys galėtų sukurti portfelį surinkdamas visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas*

## Verslo plano kūrimas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Verslo plano kūrimas

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p>Verslo planas yra dokumentas, kuriame nustatote savo tikslus ir veiksmus bei laiką, kurių reikia šiems tikslams pasiekti. Verslo plano parengimas, kuris yra vienas svarbiausių verslo pradžios žingsnių, labai svarbus siekiant geriausių rezultatų efektyviausiu būdu naudojant ribotus išteklius.</p> <p>Pagrindinis mūsų tikslas – išnagrinėti gero ir naudingo verslo plano rengimo detales.</p> <p>Gero ir efektyvaus verslo plano reikalavimai yra mūsų turinys.</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Iš viso 20 val.</p> <p>Informacijos rinkimas poreikių analizei (5 val.)</p> <p>Duomenų organizavimas pagal verslo idėją (5 val.)</p> <p>Verslo plano dokumentacija (8 val.)</p> <p>Įsivertinimo procesas (2 val.)</p>
<b>Užduočių aprašas papunkčiui:</b>	<p><b>išplėtokite verslo idėją rinkodaros požiūriu</b></p> <p>Supraskite esminę būtinybę suformuoti verslo idėją, kuriai būtų įmanoma sukurti įgyvendinamą verslo planą.</p> <p>Paaiškinkite verslo idėjas greitai ir aiškiai.</p> <p>Ištirkite panašias idėjas ir palyginkite su savo idėjomis.</p> <p>Paaiškinkite verslo idėjos struktūrą, įgyvendinamumą, kūrybiškumą. Pasidomėkite, kaip kilo verslo idėjos, kurios šioje srityje buvo itin sėkmingos.</p> <p><b>SSGG analizė</b></p> <p>Supraskite SSGG analizės svarbą.</p> <p>Išanalizuokite gerai struktūruotą pavyzdį, kad išryškintumėte pagrindinius aspektus.</p> <p>Sukurkite pavyzdinę analizę naudodami pavyzdžius iš realaus gyvenimo ir pabandykite atlikti tą pačią analizę savo verslo plane.</p> <p><b>Planavimo laikas, finansinės ir rinkodaros strategijos</b></p> <p>Supraskite esminius aspektus, kaip efektyviai naudoti visų rūšių išteklius. Apibrėžkite savo trumpalaikius, vidutinės trukmės ir ilgalaikius tikslus. Kuo daugiau naudokite duomenis iš realaus rinkodaros pasaulio. Išnagrinėkite teisinius procesus ir dokumentaciją. Susisiekite su verslo rūmais / verslininkais / kitais specialistais, kad detalizuotumėte planą.</p> <p><b>Veiksminga dokumentacija</b></p>

---

	<p>Apibrėžkite privalomas verslo plano dalis ir užpildykite jas remdamiesi pavyzdžiu.</p> <p>Pabrėžkite pagrindinius planavimo vykdamosios santraukos, įmonės aprašymo, rinkodaros tyrimų rezultatų, finansinių strategijų, numatomų terminų aspektus.</p> <p>Ieškodami efektyviausio verslo plano pristatymo būdo būkite kūrybingi.</p>
<b>Įranga ir ištekliai</b>	<p>IRT aparatinė ir programinė įranga</p> <p>Web 2.0 įrankiai</p> <p>MOOC ir internetinių kursų medžiaga</p> <p>Išoriniai partneriai</p> <p>Išoriniai mentorai</p>
<b>Mokymosi tikslai ir įgyti įgūdžiai</b>	<p><b>Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:</b> Turėtumėte mokėti vertinti idėjas, sustiprinti finansinį ir ekonominį raštingumą, gebėti imtis iniciatyvos, planuoti ir vadovauti.</p> <p><b>Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:</b> Visi veiksmingo, naudingo ir tvaraus verslo plano rengimo etapai.</p> <p>Mokinys turi gebėti kurti (iš pradžių su priežiūra, paskui savarankiškai)</p> <p>Išmanymo ugdymas: Dokumentai, pratimai, pastabos, argumentai, pristatymas, teisinės formos, straipsniai, biudžetas.</p> <p>Žinių įsisąmoninimo rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovo laikysena ir mąstymas, asmeninės idėjos, projekcija laike ir erdvėje</li> <li>• Laiko, streso ir kalbėjimo valdymo planavimas</li> </ul> <p>Veikimo pagal žinias rezultatai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Išsamus verslo planas</li> <li>• Kasdienės įmonės veiklos valdymas</li> </ul>
<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei pagrindiniai klausimai</b>	<p><b>Esminių verslo plano aspektų kontroliniai lapai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar paaiškintas pagrindinis verslo plano tikslas?</li> <li>• Ar nurodyti verslininko siūlomi produktai (paslaugos) ir jų tobulinimo galimybės?</li> <li>• Ar verslo plano santrauka glausta, apimanti visą tikslą ir įtikinanti skaitytoją, kad verslo planas yra gerai parengtas?</li> <li>• Ar užsimenama apie bendrovės trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, jos parengtas strategijas šiems tikslams pasiekti ir konkurencijos analizę?</li> <li>• Ar buvo išanalizuoti su tiksliniais klientais ir rinkomis susiję produktų / paslaugų pokyčiai (socialiniai, ekonominiai, politiniai ir technologiniai) ir tendencijos?</li> <li>• Įsivertinimo priemonės su linijine skale</li> </ul> <p><b>pagrindiniai klausimai</b></p> <p>Koks yra pagrindinis verslo plano rengimo tikslas?</p> <p>Kurios jūsų plano dalys yra esminės?</p>

---

Kaip galite rasti tikrus ir naudingus duomenis?  
Kokie jūsų plano prioritetai?  
Ar turite planą B?  
Ar jūsų planas atitinka verslo poreikius?  
Ar jūsų plane numatytas darbuotojų vaidmuo?  
Ar jūsų planas yra įgyvendinamas realiame pasaulyje?  
Kaip organizuojate teisinius procesus?  
Kaip nusprendžiate savo tikslus laiko atžvilgiu?  
Kokie jūsų plano silpniausi ir stipriausi aspektai?  
Kaip atsižvelgiate į rizikos valdymą?  
Ar finansinės dalys yra pakankamai aiškios ir išsamios?  
Ar jūsų planas yra trumpas, bet apima visą reikalingą informaciją?  
Kokiai būdais ketinate reklamuoti savo verslą?  
Ar jūsų planas atitinka jūsų verslo idėją?  
Ar laikote savo planą inovatyviu ar tradicišku?

---

**Grįžtamasis ryšys**

Mokinio atsiliepimai (nepamirškite, kad jie yra suaugusieji), DUK, pasinaudojimas gerąja praktika ir išteklių biblioteka

Kiekvienas mokinys galėtų sukurti portfelį surinkdamas visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas.

---



## Įmonės steigimas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Įmonės steigimas

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Apžvalga:</b> Suprasti verslo teisinių struktūrų sąvokas ir verslo nuosavybės bei planavimo pasekmes, ypatingą dėmesį skiriant verslo struktūros tipams, mokestinėms pasekmėms, teisininkų samdymo informacijai ir įmonės registracijai internetu.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> Suprasti ir pasirinkti tinkamą organizacijos formą jūsų verslui ir jo sėkmei.</p> <p><b>Turinys:</b> Verslo teisinių struktūrų lyginimas; verslo struktūros pasirinkimas; verslo teisinių struktūrų mokestinės pasekmės; teisininkų samdymo informacija – sutarčių sudarymo taisyklės / reglamentai ir verslo registracija internetu.</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Bendra trukmė: 25 val., suskirstytos taip:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 10 val. tiesioginio kontakto su mokytojais / instruktoriais</li><li>• 15 val. individualaus ir (arba) grupinio darbo, įskaitant konsultacinius užsiėmimus su mokytojais / instruktoriais, jei reikia</li></ul>
<b>Užduočių aprašas ir papunkčiai</b>	<p>Pirmą kartą tapti verslo savininku gali būti ir įdomi, ir gąsdinanti patirtis, todėl svarbu suprasti skirtingas verslo / organizacines struktūras ir nustatyti kiekvienos verslo formos privalumus ir trūkumus, mokestines pasekmes ir prievolės bei reikalingus žmogiškuosius išteklius, kad galėtumėte priimti geriausius sprendimus savo įmonei ir jos sėkmei.</p> <p><b>Verslo teisinės struktūros privalumų ir trūkumų įvertinimas</b> – pateikite savo portfelio projekto ataskaitą, kuri pagrįstų jūsų verslo teisinės struktūros (nuosavybės ir įsipareigojimų) pasirinkimą; mokestines pasekmes ir oficialias formas, darbuotojų samdymo teisinius dokumentus (jei reikia) ir instrukcija, kurioje būtų papunkčiui paaiškinta, kaip registruoti įmonę internetu, įskaitant reikiamus dokumentus ir registracijos mokesčio išlaidas.</p>
<b>Įranga ir ištekliai</b>	<p>Kompiuteris, internetas, interneto ištekliai, instrukcija ir t. t.</p>
<b>Mokymosi tikslai ir įgyti įgūdžiai</b>	<p><b>Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti?</b> Siekti savo ateities vizijos ir kuo geriau išnaudoti idėjas ir galimybes, kartu įvertinti pasekmes ir poveikį, galimybes ir veiksmus, taip pat priimti sprendimus nepaisant neužtikrintumo ir neaiškumo.</p> <p><b>Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti?</b> Rinkti ir valdyti man reikalingus išteklius, plėsti finansines ir ekonomines žinias, įkvėpti kitus prisijungti prie manęs.</p> <p><b>Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:</b> Nustatykite prioritetus, organizuokite ir vykdykite tolesnius veiksmus, tada tiesiog darykite.</p>



**Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu?** Joje analizuojamos teisinės verslo / organizacinės struktūros ir ji padeda nustatyti kiekvienos verslo formos privalumus ir trūkumus, kad galėčiau priimti geriausius sprendimus savo įmonei.

**Išmanymo ugdymas:** Teisinės svetainės ir dokumentai, straipsniai, diskusijos ir pratimai.

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** Kaip savininkas turi vadovo laikyseną ir mąstymą, asmenines idėjas, gebu jas projektuoti laike ir erdvėje, taip pat moku valdyti laiką, stresą ir kalbėjimą – planavimą

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** Pasirinkite geriausią įmonės verslo struktūrą, sužinokite, kur ir kaip užregistruoti įmonę, nurodykite reikiamus įkelti dokumentus ir bendrąsias išlaidas.

**Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei pagrindiniai klausimai**

Nuolatinis projekto ataskaitos vertinimas stebint ir vertinant portfelį, siekiant nustatyti mokinių pasirinktą verslo teisinę struktūrą (nuosavybę ir įsipareigojimus); mokestines pasekmes ir oficialias formas, darbuotojų samdymo teisinius dokumentus (jei reikia) ir instrukciją, kurioje būtų papunkčiui paaiškinta, kaip registruoti įmonę internetu, įskaitant registracijos mokesčio išlaidas.

1. Nustatykite skirtingas verslo teisinės struktūras, kurias pateikia jūsų instruktorius. Kuri teisinė struktūra, jūsų nuomone, yra geriausia jūsų verslo idėjai?
2. Kokios formos taisyklės aktualios jūsų svarstomam verslui?
3. Kalbant apie nuosavybę:
  - Kam priklausos verslas?
  - Ar savininkas gaus atlyginimą, ar paliks jį įmonėje?
  - Kas atsakingas už verslo valdymą?
  - Ar yra kitų žmonių, kuriems priklausys dalis jūsų įmonės akcijų?
  - Nurodykite savininkams svarbius veiksmus, pvz.: savininko šalutinė nauda; nuosavybės teisių perdavimas; ketinimai parduoti akcijas ateityje (plačioji visuomenė); ketinimai plėsti verslą geografiškai.
4. Įmonės įsipareigojimai – kokio dydžio jie gali būti?
5. Nurodykite keletą savo pasirinkto verslo mokestinių privalumų ir trūkumų.
6. Kokias mokesčių formas turėsite teikti?
7. Kalbant apie investicijas, ar planuojate pritraukti pinigų iš rizikos kapitalo ar investuotojų?
8. Ką planuojate daryti su didžiąja verslo pajamų dalimi? Palikite įmonėje augimui skatinti ar reguliariai paskirstyti savininkams?
9. Ar įmonės akcijomis galiausiai bus viešai prekiaujama akcijų biržoje?
10. Nurodykite, kur (svetainė (-s)) ir kaip (papunkčiui išdėstytos instrukcijos, reikalingi dokumentai ir registracijos mokestis) registruoti jūsų verslą internete.

**Grįžtamasis ryšys**

Kiekvienas mokinys turėtų portfelyje pateikti projekto ataskaitą pagal visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas.



# Rinkodaros valdymas: rinkodaros tyrimų vykdymas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Rinkodaros valdymas: rinkodaros tyrimų vykdymas

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Rinkodaros valdymas, kaip organizacijos padalinys, tvarko visas įmonės rinkodaros funkcijas. Pirmojoje užduotyje jums bus pateikta keletas pagrindinių modelių ir priemonių rinkos tyrimams.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> Išnagrinėti, kaip tyrinėjamos įvairios rinkos naudojant skirtingus modelius ir priemones.</p> <p><b>Turinys:</b> rinkodaros tyrimų vykdymas (paieška, rinkimas, informacijos apdorojimas ir aplinkos bei įmonės analizė, būtina rinkodaros valdymo problemoms spręsti).</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 13 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 6 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 3 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 2 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 2 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas ir papunkčiui</b>	<p><b>Išnagrinėkite, kaip tyrinėjamos įvairios rinkos naudojant skirtingus modelius ir priemones.</b></p> <p>Pasirinkite kai kurias plačiai pripažintas įmones ir atlikite analizę internete, kad išsiaiškintumėte, kaip šios įmonės vykdo savo produktų rinkodarą.</p> <p><b>Apsilankykite</b> vietiniame mažmeninės prekybos centre, kad sužinotumėte, kokiais būdais vykdoma įmonių ir produktų rinkodara. Turėtumėte sutelkti dėmesį į produktus ir įmones, kurių veikla yra tarptautinė.</p> <p>Išnagrinėkite įvairius pripažintus pasaulinius prekės ženklus iš įvairių pasaulio rinkų. Kiekvieno prekės ženklo atveju turėtumėte identifikuoti prekės ženklo įvaizdį, tikslinį klientų segmentą ir prekės ženklu patenkintų klientų poreikius bei pageidavimus.</p> <p><b>Sukurkite trumpą naujo pasirinkto produkto / paslaugos rinkos tyrimo planą</b> atsižvelgdami į duomenų pagrįstumą ir tai, kaip jie galėtų būti patobulinti. Turėtumėte patikrinti jo patikimumą, aktualumą ir pakankamumą.</p> <p>Išanalizuokite produktų asortimentą ir kiekvienam pritaikykite 7 išplėstinio rinkodaros komplekso elementus, tada pasirinkite naują savo verslą ir nustatykite jam išplėstinį rinkodaros kompleksą išsamiai paaiškindami savo pasirinkimus.</p> <p><b>Apsilankykite</b> vietiniame prekybos centre ir susipažinkite su išplėstinio rinkodaros komplekso taikymu praktikoje.</p> <p>Išnagrinėkite kelis nedidelius atvejų tyrimus, apimančius skirtingas įmones, ir priimkite pagrįstus rinkodaros sprendimus taikydami Porterio penkių jėgų modelį.</p>

---

---

Pagalvokite, kaip verslas turėtų reaguoti į savo išorinę aplinką, ir sukurkite dvi lenteles, kuriose nurodykite kai kuriuos galimus išorinius poveikius – vienus dideliam verslui, o kitus nedideliam verslui. Šie poveikiai turėtų būti žymimi tokiais antraštėmis:

- politiniai
- ekonominė, fiskalinė, pinigų ir kita politika
- socialiniai
- technologiniai
- aplinkos
- teisiniai.

Atlikite vietinį tyrimą – gaukite vietos įmonių reklaminės medžiagos lankstinukų, nustatykite bendras jų savybes ir įvertinkite jų poveikį pardavimų apyvartai, klientų lojalumą ir t. t.

Nustatykite skirtingus veiksnius, kurie gali pasireikšti analizuojant vietinės įmonės aplinką, palyginti su tarptautinės aplinka.

Pasirinkite įmonę, su kuria esate susipažinę, ir atlikite jos SSGG analizę. Paruoškite savo išvadų pristatymą visai grupei, padėdami sukurti įmonių analizės duombazę.

Išanalizuokite pagrindinius veiksnius, darančius įtaką integruotam rinkodaros kompleksui, išanalizuokite išplėstinį rinkodaros kompleksą ir pritaikykite šias koncepcijas dviems skirtingiems produktams ir vienai paslaugai.

Išanalizuokite įvairias skirtingas medijas, pvz., televiziją, radiją, spaudą, internetą, iškabas, kontekstinį produktų reklamavimą, mobiliuosius įrenginius, paramos teikimą ir kitas galimybes, pvz., kasos kvitus.

Ištirkite atskiras rinkodaros kampanijos išlaidų kategorijas pasitelkdami internetą ir kitus informacijos šaltinius.

Atlikite rinkodaros kampanijos atvejo analizę, kad įvertintumėte, ar tokia kampanija tinkama, ar ne.

---

#### Įranga ir ištekliai

Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, rinkodaros valdymo skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.

Darbas su individualios kūrybos projektu.

Rinkodaros programos.

Standartiniai dokumentų šablonai.

PĮ rinkodaros skyriaus darbo aprašymo metodinė literatūra.

Apsilankymai vietinėse įmonėse.

---

#### Mokymosi tikslai ir įgyti įgūdžiai

**Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:** etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; rinkodaros planavimo ir valdymo; darbo su kitais rinkodaros valdymo skyriuje; mokymosi per patirtį.

**Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:** turiu priimti sprendimus dėl rinkodaros valdymo skyriaus planavimo ir nuosavos įmonės valdymui reikalingų išteklių.

**Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:** sukurtos rinkodaros valdymo procedūros ir dokumentai.

---

**Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:** SAVOS įmonės rinkodaros srities analizė ir funkcijų bei dokumentų kūrimas.

**Išmanymo ugdymas:** rinkodaros dokumentų, pastabų, argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų, teisinių formų, straipsnių, įrankių pavyzdžiai.

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** planuojant rinkodarą reikia, kad jūs kaip smulkaus verslo savininkas, galėtumėte vykdyti rinkodaros tyrimus, sudaryti asortimentą, nustatyti kainas ir organizuoti prekių pardavimą.

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** išnagrinėta konkurencinga rinka; sukurtas rinkodaros planas; suskaičiuotos rinkodaros kampanijos išlaidos.

---

<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei pagrindiniai klausimai</b>	<p>Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys. Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:</p> <p>Kas yra rinkodaros tyrimas? Kokia yra rinkodaros tyrimo paskirtis? Kokias rinkodaros tyrimų sritis žinote? Nustatykite, koks galėtų būti rinkodaros tyrimo objektas? Kokia sėkmės formulė slypi rinkodaros komplekse? Koks yra rinkodaros veiksmų poveikis vartotojų elgesiui? Ar kampanija stiprina prekės ženklo vertybes ir kaip? Ar galima pagrįsti, kad tokia rinkodaros veikla bus tvari ilguoju laikotarpiu? Ar galima pakeisti kampaniją, jei pasikeičia vidiniai ar išoriniai poveikiai? Ar kampanija atitinka nustatytus tikslus? Atsakymams pagrįsti naudokite pavyzdžius. Ar kampanija pasiekia tinkamą tikslinę auditoriją? Ar yra kokių nors etinių ar teisinių sumetimų, į kuriuos reikia atsižvelgti?</p>
<b>Grįžtamasis ryšys</b>	<p>Kiekvienas mokinys sukuria portfelį surinkdamas visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas.</p>

---



# Rinkodaros valdymas: produktų įvedimo rinkodaros kampanijos planavimas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Rinkodaros valdymas: produktų įvedimo rinkodaros kampanijos planavimas

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Rinkodaros valdymas, kaip organizacijos padalinys, tvarko visas įmonės rinkodaros funkcijas. Rinkodaros planas yra verslo veiksmų rinkinys, kuriame nurodyti veiksmai, kurių reikia imtis norint sėkmingai užimti tinkamą segmentą arba nišinę rinką. Tai rinkodaros planas, kuriame aprašomi paslaugos ar produkto pozicionavimo būdai, reklamos galimybės, praktinės idėjos, kainodara ir kiti svarbūs iš anksto sutarti punktai.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> išnagrinėti produkto / paslaugos rinkodaros metodus vietinėje ir tarptautinėje rinkoje. Sukurti naujo produkto ar paslaugos rinkodaros kampanijos planą.</p> <p><b>Turinys:</b> apibrėžkite tikslus, kuriuos reikia pasiekti rinkodaros veiksmais, sukurkite rinkodaros strategijas ir priemones, kontroliuokite rinkodaros veiksmus.</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 12 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 6 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 4 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 1 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 1 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas papunkčiui</b>	<p><b>Išnagrinėkite produkto rinkodaros metodus vietinėje ir tarptautinėje rinkoje.</b></p> <p>Atlikite gerai žinomo verslo rinkodaros kampanijos atvejo analizę ir įvertinkite šios kampanijos veiksmingumą atsižvelgdami į kampanijos rezultatus pagal jos tikslus, kiekybinius ir kokybinius rodiklius ir interneto statistinius duomenis.</p> <p>Išnagrinėkite kiekvieno tipo rinkodaros pavyzdžius (pvz., mokamas reklamas, akcijų pasiūlymus, viešųjų ryšių veiklą, asmeninį pardavimą, rėmimą, populiarinimą pasitelkiant žinomus žmones, kontekstines produktų reklamas televizijoje ir kine, naujų medijų panaudojimą, skaitmeninę rinkodarą ir partizaninę rinkodarą) ir sudarykite lentelę, kurioje būtų nurodyti kiekvieno tipo privalumai ir trūkumai.</p> <p><b>Sukurkite naujo produkto rinkodaros kampanijos planą.</b></p>
<b>Įranga ir ištekliai</b>	<p>Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, rinkodaros valdymo skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.</p> <p>Darbas su individualios kūrybos projektu.</p> <p>Rinkodaros programos.</p> <p>Dokumentų standartas / šablonai.</p> <p>Į rinkodaros skyriaus darbo aprašymo metodinė literatūra.</p>

---



---

<b>Mokymosi tikslai ir įgyti įgūdžiai</b>	<p><b>Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:</b> etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; rinkodaros planavimo ir valdymo; darbo su kitais rinkodaros valdymo skyriuje; mokymosi per patirtį.</p> <p><b>Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:</b> turiu priimti sprendimus dėl rinkodaros valdymo skyriaus planavimo ir nuosavos įmonės valdymui reikalingų išteklių.</p> <p><b>Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:</b> sukurtos rinkodaros valdymo procedūros ir dokumentai.</p> <p><b>Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:</b> SAVOS įmonės rinkodaros srities analizė ir funkcijų bei dokumentų kūrimas.</p> <p><b>Išmanymo ugdymas:</b> rinkodaros dokumentų, pastabų, argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų, teisinių formų, straipsnių, įrankių pavyzdžiai.</p> <p><b>Žinių įsisąmoninimo rezultatai:</b> planuojant rinkodarą reikia, kad jūs kaip smulkaus verslo savininkas, galėtumėte vykdyti rinkodaros tyrimus, sudaryti asortimentą, nustatyti kainas ir organizuoti prekių pardavimą.</p>
<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei pagrindiniai klausimai</b>	<p>Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys.</p> <p>Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Kas yra rinkodaros tyrimas?</li><li>Kokia yra rinkodaros tyrimo paskirtis?</li><li>Kokias rinkodaros tyrimų sritis žinote?</li><li>Nustatykite, koks galėtų būti rinkodaros tyrimo objektas?</li><li>Kokia sėkmės formulė slypi rinkodaros komplekse?</li><li>Koks yra rinkodaros veiksnių poveikis vartotojų elgesiui?</li><li>Ar kampanija stiprina prekės ženklo vertybes ir kaip?</li><li>Ar galima pagrįsti, kad tokia rinkodaros veikla bus tvari ilguoju laikotarpiu?</li><li>Ar galima pakeisti kampaniją, jei pasikeičia vidiniai ar išoriniai poveikiai?</li><li>Ar kampanija atitinka nustatytus tikslus?</li></ul> <p>Atsakymams pagrįsti naudokite pavyzdžius.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ar kampanija pasiekia tinkamą tikslinę auditoriją?</li><li>Ar yra kokių nors etinių ar teisinių sumetimų, į kuriuos reikia atsižvelgti?</li></ul>

---

## Pardavimų ir pirkimų valdymas: principų ir pardavimų procedūrų nagrinėjimas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Pardavimų ir pirkimų valdymas: principų ir pardavimų procedūrų nagrinėjimas

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Pardavimų ir pirkimų skyrius vykdo aktyvias pardavimų funkcijas ir tuo pačiu valdo prekių tiekimą: vadybininkai nuolat ieško naujų klientų, yra atsakingi už visą komunikacijos procesą, už produktų kokybę, pristatymo laiką, pardavimų valdymą ir stebėseną po pardavimo.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> susipažinti su paruošimu ir profesine praktika, kurios reikia pardavimų procese. Išnagrinėti principus ir procedūras, susijusias su sėkmingu pardavimų užbaigimu.</p> <p><b>Turinys:</b> siekiant sistemingai valdyti pardavimus konkrečiam klientui, pardavimo procesą sudaro tam tikri etapai:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pasirengimas pardavimo procesui;</li><li>- Profesionalus kontaktas su klientais;</li><li>- Etiška pardavimų praktika;</li><li>- Pardavimų valdymas;</li><li>- Susitikimai po įsigijimo;</li><li>- Stebėseną po pardavimo ir problemas.</li></ul>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 13 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 6 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 3 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 2 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 2 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas papunkčiui</b>	<p><b>Apšilinkite:</b> vietiniame mažmeninės prekybos centre, kad sužinotumėte, kokiais būdais vykdoma įmonių ir produktų rinkodara.</p> <p><b>Išanalizuokite:</b> įsitikinimus, su kuriais susiduria pardavėjas. Kokia produkto vertė? Koks yra pardavėjo atlygis? Išanalizuokite skirtingus klientų tipus ir klientų lūkesčius bei pageidavimus.</p> <p>Dabar turėtumėte atlikti individualų tyrimą: pasikalbėkite su kelių įmonių vadovais. Kodėl svarbu aptarnauti pirkėją ne tik pirkimo proceso metu, bet ir praėjus tam tikram laikotarpiui po sandorio sudarymo?</p> <p>Pagalvokite, ką tokiais atvejais turėtų daryti pardavėjas ir kokių priemonių reikėtų imtis, kad pirkėjas nebeturėtų prieštaravimų, ir būtų galima suprasti, ar pirkėjas nori sudaryti pardavimo ir pirkimo sandorį.</p> <p>Aptarkite, kodėl lojalūs klientai įmonei tokie svarbūs ir kodėl įmonė patiria didelių nuostolių, kai praranda tokius klientus.</p>
<b>Įranga ir ištekliai</b>	<p>Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, pardavimų ir pirkimų valdymo skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.</p>

---

Darbas su individualios kūrybos projektu.  
 Pardavimo metodai ir procesų programos.  
 Dokumentų standartas / šablonai.  
 PĮ pardavimų skyriaus darbo aprašymo metodinė literatūra.  
 Apsilankymai vietinėse įmonėse.

**Mokymosi tikslai  
 ir įgyti įgūdžiai**

**Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:** etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; pardavimų ir pirkimų planavimo ir valdymo; darbo su kitais pardavimų ir pirkimų valdymo skyriuje; mokymosi per patirtį.

**Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:** turiu priimti sprendimus dėl pardavimų ir pirkimų valdymo skyriaus planavimo ir nuosavos įmonės valdymui reikalingų išteklių.

**Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:** pardavimų ir pirkimų valdymo procedūrų ir dokumentų sukūrimas.

**Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:** SAVOS įmonės pardavimų ir pirkimų srities analizė ir funkcijų bei dokumentų kūrimas.

**Išmanymo ugdymas:** pardavimų ir pirkimų dokumentų, pastabų, argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų, teisinių formų, straipsnių, įrankių pavyzdžiai.

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** susipažinti su paruošimu ir profesine praktika, kurios reikia pardavimų procese.

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** išnagrinėti principai ir procedūros, susijusios su sėkmingu pardavimų užbaigimu.

**Kompetencijos  
 apibūdinimo ir sąlygų  
 vertinimas  
 bei  
 pagrindiniai  
 klausimai**

Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys. Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:

Kodėl etiškas elgesys įmonei yra svarbus ir naudingas?

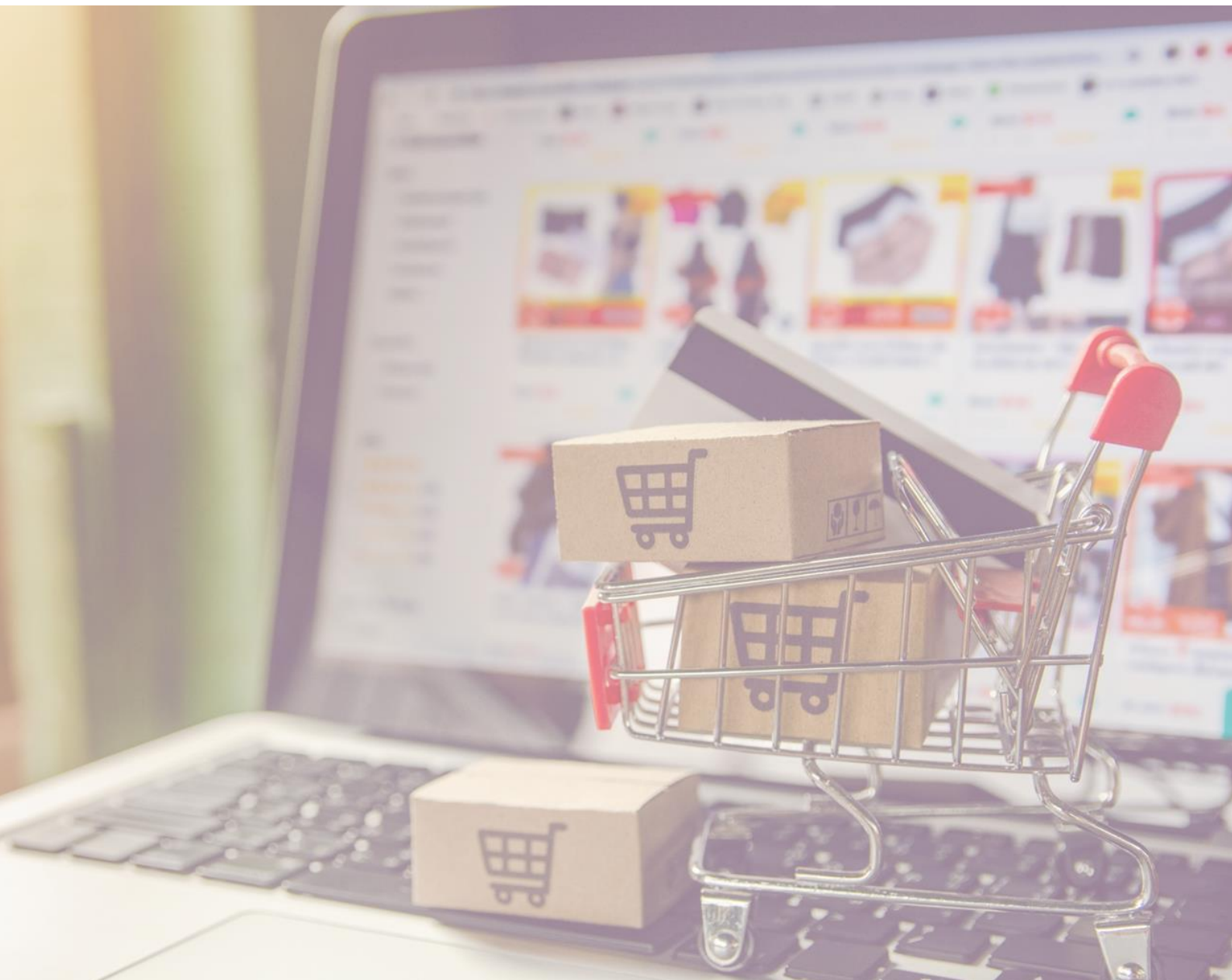
Kodėl be tokių įprastų temų kaip pardavimų planavimas, kainodara, reklama kalbama ir apie etikos svarbą?

Kodėl pardavimų specialistai turi jaustis moraliai ir socialiai atsakingi už visas suinteresuotąsias šalis ir savo įsitikinimus?

**Grįžtamasis ryšys**

Kiekvienas mokinys sukuria portfelį surinkdamas visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas.

## Pardavimų ir pirkimų valdymas: efektyvi pardavimų veikla



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Pardavimų ir pirkimų valdymas: efektyvi pardavimų veikla

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Pardavimų ir pirkimų skyrius vykdo aktyvias pardavimų funkcijas ir yra atsakingas už pardavimų efektyvumą.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> peržiūrėti metodų, naudojamų pardavimų veiklai vykdyti, veiksmingumą.</p> <p><b>Turinys:</b> siekiant sistemingai valdyti pardavimus konkrečiam klientui, pardavimo procesą sudaro tam tikri etapai:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pardavimų metodai ir valdymas;</li><li>- Sėkmės matavimo būdai;</li><li>- Asmeninių pardavimų rezultatų peržiūra.</li></ul>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 12 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 6 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 4 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 1 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 1 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas papunkčiui</b>	<p>Pagalvokite ir išsakykite savo nuomonę: kalbant apie produkto pristatymą pirkėjui, dažna pardavėjų klaida yra kainos sumažinimas. Ar pritariate šiam teiginiui?</p> <p>Suformuluokite pardavimų tikslą ir pasirinkite darbuotojus, kurie galėtų puikiai atlikti su pardavimų veikla susijusias pareigas. Išanalizuokite, kokius pardavimų tikslus pasiekė PJ. Pasirinkite kitą PJ ir stenkitės sudaryti naudingus pardavimų sandorius. Suraskite įdomių sėkmės istorijų ir pristatykite jas grupei. Parenkite pristatymą viena iš šių temų: „Pardavėjo požiūris – ar jis orientuotas į aktyvų pardavimą?“ „Kaip organizuojamas bendrovės pardavimo procesas?“ „Ar pardavėjas gerai žino parduodamą produktą arba paslaugą?“ „Įvairūs pardavimų būdai ir metodai“ „Pardavimų skyriaus kokybės valdymas“.</p> <p>Aptarkite su kolegomis: asmeniniai pardavimai yra labai išskirtinė reklamos forma. Kodėl?</p> <p>Jūsų produktų ir paslaugų pozicionavimas: Kokiai auditorijai parduodate? Ko šiems klientams reikia? Kuo jūsų produktas arba paslauga skiriasi nuo konkurento? Kada ir kaip dažnai turėtumėte taikyti rinkodaros priemones?</p>

---



---

<b>Įranga ir ištekliai</b>	<p>Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, pardavimų ir pirkimų valdymo skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.</p> <p>Darbas su individualios kūrybos projektu.</p> <p>Pardavimo metodai ir procesų programos.</p> <p>Dokumentų standartas / šablonai.</p> <p>PĮ pardavimų skyriaus darbo aprašymo metodinė literatūra.</p> <p>Apsilankymai vietinėse įmonėse.</p>
<b>Mokymosi tikslai ir įgyti įgūdžiai</b>	<p><b>Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:</b> etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; pardavimų ir pirkimų planavimo ir valdymo; darbo su kitais pardavimų ir pirkimų valdymo skyriuje; mokymosi per patirtį.</p> <p><b>Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:</b> turiu priimti sprendimus dėl pardavimų ir pirkimų valdymo planavimo ir mano įmonės valdymui reikalingų išteklių.</p> <p><b>Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:</b> sukurtos pardavimų ir pirkimų valdymo procedūros ir dokumentai.</p> <p><b>Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:</b> SAVOS įmonės pardavimų ir pirkimų srities analizė ir funkcijų bei dokumentų kūrimas.</p> <p><b>Išmanymo ugdymas:</b> pardavimų ir pirkimų dokumentų, pastabų, argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų, teisinių formų, straipsnių, įrankių pavyzdžiai.</p> <p><b>Žinių įsisąmoninimo rezultatai:</b> susipažinti su paruošimu ir profesine praktika, kurios reikia pardavimų procese.</p> <p><b>Veikimo pagal žinias rezultatai:</b> išnagrinėti principai ir procedūros, susijusios su sėkmingu pardavimų užbaigimu.</p>
<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei pagrindiniai klausimai</b>	<p>Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys. Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:</p> <p>Kodėl etiškas elgesys įmonei yra svarbus ir naudingas?</p> <p>Kodėl be tokių įprastų temų kaip pardavimų planavimas, kainodara, reklama svarbi yra ir etikos tema?</p> <p>Kodėl pardavimų specialistai turi jaustis moraliai ir socialiai atsakingi už visas suinteresuotąsias šalis ir savo įsitikinimus?</p>

---

# Žmogiškųjų išteklių valdymas: žmogiškųjų išteklių planavimas ir organizavimas





## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Žmogiškųjų išteklių valdymas: žmogiškųjų išteklių planavimas ir organizavimas

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius organizacijoje tvarko visus su darbuotojais susijusius aspektus, pvz., organizacijos darbuotojų įdarbinimo, samdymo, paskyrimo ir valdymo praktiką. Planavimas yra procesas, kurio metu vadovybė užtikrina, kad turi tinkamus darbuotojus, kurie galės atlikti užduotis, padedančias organizacijai pasiekti savo tikslą. Organizavimas yra žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, apimanti organizacinės struktūros kūrimą siekiant užtikrinti organizacinių tikslų įgyvendinimą.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> valdyti procesus, susijusius su žmogiškųjų išteklių planavimo ir organizavimo funkcijomis.</p> <p><b>Turinys:</b> išteklių skyriaus ir procedūrų kūrimo ir organizavimo būdai.</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 19 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 6 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 8 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 2 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 3 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas papunkčiui</b>	<p><b>Raskite įstatymus ir vyriausybinius sprendimus, kurie turi įtakos žmogiškųjų išteklių skyriaus darbui.</b> Aiškiai išdėstykite savo darbo politiką (darbo teisę), atostogų politiką, susirgimų politiką, laisvalaikio politiką, išveiginių politiką ir t. t.</p> <p><b>Pradėkite nuo darbo profilių.</b> Sukurkite profilį kiekvienoms pareigoms įmonėje ir nurodykite, kokie žmonės turėtų jas užpildyti.</p> <p><b>Priimkite priėmimo į darbą ir samdymo procedūras.</b> Net jei jūsų startuolis nedidelis, turite apgalvoti, kaip priimti sprendimus dėl samdymo. Be kita ko, reikia apsvarstyti, kur skelbti darbo skelbimus, kaip nustatyti, kas yra jūsų tiksliniai kandidatai, ir kaip struktūrizuoti priėmimo į darbą procesą. Įsitinkite, kad šiam procesui paruošėte reikiamus dokumentus. Tai apima:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- pasiūlymo laišką,</li><li>- darbuotojų darbo užmokesčio informaciją,</li><li>- užimtumo patikrą,</li><li>- nuosavo kapitalo dokumentus,</li><li>- bet kokius užimtumo susitarimus ir kitus šablonus.</li></ul> <p>Pasiruoškite reklamuoti darbo kasdienybę jūsų įmonėje. Tai galėtų padėti pritraukti ir įdarbinti talentus, kurie yra ne tik geri specialistai, bet ir ieško prasmingo darbo bei sveikos darbo aplinkos, taip pat darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.</p> <p>Pasisemkite įkvėpimo: <a href="https://www.welcometothejungle.com/en">https://www.welcometothejungle.com/en</a></p> <p><b>Apibrėžkite ir palaikykite saugos ir sveikatos taisykles.</b> Svarbiausia užtikrinti, kad jūsų darbo aplinka būtų saugi darbuotojams ir atitiktų nacionalinius teisės aktus.</p>

---

---

**Sauga:** tai apima skubių veiksmų plano sudarymą, avarinių išėjimų ir maršrutų nustatymą, pirmosios pagalbos ir medicinos priemonių teikimą ir darbo aplinkos saugojimą.

**Elgesys**“ tai apima lygių užimtumo galimybių darbo vietoje politiką ir kovos su seksualiniu priekabiavimu politiką. Ieškokite papildomos informacijos apie saugos darbe reikalavimus.

**Sukurkite atlyginimo ir išmokų dokumentą.** Norėdami nustatyti konkurencingą atlygį ir išmokas, turėsite nuspręsti, kaip atrodys jūsų darbo užmokesčio struktūra, taip pat atostogų ir nedarbingumo laiko, pensijų išmokų politikos bei darbo užmokesčio valdymo sistema.

**Kelionių ir išlaidų sekimas.** Kaip jūsų organizacija su tuo tvarkysis? Jums reikia politikos ir paprastos bei lengvai naudojamos programos, kuri leistų sekti šias išlaidas ir keliones.

**Sukurkite įmonės kultūrą.** Kultūra apima tiek nematerialų jausmą darbovietėje, tiek visus privalumus bei politikas, dėl kurių jūsų įmonė yra puikia darbo vieta.

**Nustatykite darbuotojų atleidimo tvarką.** Anksčiau ar vėliau jums teks ką nors atleisti... arba kas nors iš jūsų įmonės išeis. Tad kaip su tuo tvarkysitės?

---

#### Įranga ir ištekliai

Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, ŽI skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.

Darbas su individualios kūrybos projektu.

MOOC ir internetinių kursų medžiaga.

Užimtumo teisės aktai.

---

#### Mokymosi tikslai ir įgyti įgūdžiai

**Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:** etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; ŽI planavimo ir valdymo; darbo su kitais ŽI valdymo skyriuje; mokymosi per patirtį.

**Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:** turiu priimti sprendimus dėl ŽI skyriaus planavimo ir nuosavos įmonės valdymui reikalingų darbuotojų.

**Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:** sukurtos ŽI valdymo procedūros ir dokumentai.

**Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:** SAVOS įmonės ŽI srities analizė ir funkcijų bei dokumentų kūrimas.

**Išmanymo ugdymas:** ŽI dokumentų, pastabų, argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų, teisinių formų, straipsnių pavyzdžiai.

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** kaip smulkaus verslo savininkai planuodami ŽI turite priskirti darbuotojams tokias darbo pareigas, kurios geriausiai atitinka jų įgūdžius ir interesus. Suvokimas, kad samdymas yra ir rinkodaros procesas.

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** nustatytos ŽI procedūros; sukurti ŽI skyriaus organizacijos dokumentai; apskaičiuotos darbo vietos išlaidos.

---

---

<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei pagrindiniai klausimai</b>	<p>Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys.</p> <p>Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:</p> <p>Ar esate priėmę kovos su priekabiavimu politiką ir darbo saugos politiką? Ar taikote papildomas elgesio gaires sveikai kultūrai ugdyti? Kokius lūkesčius darbuotojai turės atitikti, kad liktų darbe? Kokius mechanizmus naudosite darbuotojams informuoti apie įvykusius pokyčius? Kaip rinksite reikiamus parašus? Kur saugosite pasirašytus dokumentus? Atsižvelgiant į darbo rinkos tendencijas, kokį pradinį atlygį jūsų organizacija turėtų nustatyti kiekvienoms pareigoms? Kiek darbuotojams reikės paaugti įmonėje, kad būtų padidintas jų atlyginimas? Kaip dažnai bus peržiūrimas atlyginimas? Kokius unikalumus privalumus pasiūlysite darbuotojams? Kokias technologijas naudosite darbo užmokesčiui apdoroti? Kurie darbuotojai bus atsakingi už darbo užmokesčio priežiūrą? Ar perleisite darbo užmokesčio procesų tvarkymą išoriniams paslaugų teikėjams? Kaip jūsų organizacijos vadovai prašys priimti naujų darbuotojų? Kas turės patvirtinti prašymus priimti naujų darbuotojų? Kaip užtikrinsite nediskriminacinį darbuotojų samdymą? Kaip atrinksite jūsų organizacijos vertybes atitinkančius kandidatus? Kaip rasite kandidatų, kilusių iš įvairių sluoksnių ir turinčių įvairios gyvenimiškos patirties? Kokius dokumentus nauji darbuotojai turės perskaityti ir pasirašyti prieš pirmąją jų darbo dieną? Ar yra oficialus procesas, vykdomas prieš atleidžiant darbuotoją?</p>
<b>Grįžtamasis ryšys</b>	<p>Kiekvienas mokinys sukuria portfelį surinkdamas visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas.</p>

---

## Žmogiškieji ištekliai: žmogiškųjų išteklių valdymas ir kontrolė



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Žmogiškieji ištekliai: žmogiškųjų išteklių valdymas ir kontrolė

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius organizacijoje tvarko visus su darbuotojais susijusius aspektus, pvz., organizacijos darbuotojų įdarbinimo, samdymo, paskyrimo ir valdymo praktiką. Vadovavimas yra darbuotojų sutelkimas ir jų motyvavimas siekiant organizacinių tikslų. Kontrolė apima faktinių rezultatų palyginimą su lauktais rezultatais ir, jei reikia, taisomuosius veiksmus, nes darbuotojų planavimas, organizavimas, vadovavimas jiems ir jų rezultatai turi būti vertinami, tikrinami ir lyginami su organizaciniais tikslais.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> valdyti procesus, susijusius su žmogiškųjų išteklių vadovavimo ir kontrolės funkcijomis.</p> <p><b>Turinys:</b> veiklos rezultatų ir lankomumo vertinimo, darbuotojų grįžtamojo ryšio rinkimo ir mokymo programų rengimo būdai.</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 6 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 2 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 2 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 1 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 1 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas ir punkčiai</b>	<p><b>Stebėkite darbuotojų rezultatus.</b> Nustatykite „Metinės peržiūros politikos“ procedūras ir dokumentus, kad sukurtumėte įmonės veiklos rezultatų vertinimo procesą.</p> <p><b>Stebėkite lankomumą.</b> Laikas ir lankomumas yra tiek svarbūs, kiek svarbos jiems suteikiate.</p> <p><b>Palaikykite santykius su darbuotojais.</b> Darbuotojams gali kilti ir kyla įvairių nuoskaudų. Geriausias būdas spręsti tokias situacijas – priimti skundų nagrinėjimo politiką. Pasiruoškite spręsti bet kokias darbuotojų problemas apibrėždami savo verslo elgesio standartus, sukurdami problemų sprendimo planą ir darbuotojų atsiliepimų rinkimo sistemą, organizuodami darbuotojų susirinkimus ir t. t.</p> <p><b>Renkite mokymų programas.</b> Kai tik pradėsite naują verslą, darbuotojų mokymai gali nebūti pagrindinis jūsų prioritetas. Bet pradėkite galvoti, ką darbuotojai gauna dirbdami jums. Steigiant ŽI skyrių startuolyje svarbu užtikrinti, kad leisite darbuotojams ugdyti ir tobulinti įgūdžius ir teiksime jiems tinkamą grįžtamąjį ryšį tobulėjimui. To galima pasiekti vedant darbuotojų bylas.</p>
<b>Įranga ir ištekliai</b>	<p>Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, ŽI skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.</p> <p>Darbas su individualios kūrybos projektu.</p>

---

---

MOOC ir internetinių kursų medžiaga.  
Užimtumo teisės aktai.

---

**Mokymosi tikslai  
ir įgyti įgūdžiai**

**Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:** etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; ŽI vadovavimo ir kontrolės, darbo su kitais ŽI valdymo skyriuje; mokymosi per patirtį.

**Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:** Turiu priimti sprendimus, kaip kurti ir palaikyti teigiamą darbuotojų patirtį su dideliu pasitenkinimu ir gyvenimo kokybe, kad darbuotojai dėtų visas pastangas siekdami prisidėti prie mano įmonės darbo.

**Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:** sukurtos ŽI valdymo procedūros ir dokumentai.

**Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:** smulkaus verslo savininkas, aiškiai informuojantis apie asmeninius lūkesčius ir įmonės tikslus ar viziją, mokantis deramą atlyginimą, suteikiantis prasmingas karjeros galimybes, numatantis darbuotojų mokymus ir tobulėjimo poreikius bei teikiantis prasmingą grįžtamąjį ryšį, turės žymiai daugiau šansų tapti sėkmingu nei savininkas, kuris nekreipia dėmesio į šiuos aspektus.

**Išmanymo ugdymas:** ŽI vadovavimo ir kontrolės dokumentų, pastabų, argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų, teisinių formų, straipsnių pavyzdžiai.

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** todėl ŽI funkcijoms reikia, kad jūs kaip smulkaus verslo savininkas suaktyvintumėte darbuotojus įvairiuose lygiuose ir paskatintumėte juos maksimaliai prisidėti prie organizacinių tikslų įgyvendinimo.

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** nustatytos ŽI motyvavimo procedūros; sukurti ŽI skyriaus dokumentai ir kontrolės priemonės.

---

**Kompetencijos  
apibūdinimo ir sąlygų  
vertinimas  
bei  
pagrindiniai  
klausimai**

Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys.

Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:

Kokių išteklių reikės jūsų vadovams, kad apmokytų naujus darbuotojus?

Kokią struktūrą suteiksite vadovams rezultatams vertinti ir pranešti?

Kaip fiksuosite ir stebėsite darbuotojų tikslus?

Kaip dažnai bus peržiūrimas ir atnaujinamas darbuotojams mokamas atlyginimas?

Kaip dažnai organizuosite darbuotojų susirinkimus?

Kokie metodai bus naudojami darbuotojų atsiliepimams rinkti?

Kaip matuosite darbuotojų pasitenkinimo lygį?

Kokios yra žmogiškųjų išteklių skyriaus vedėjo funkcijos?



## Apskaita ir finansai: nuo finansinių poreikių iki pinigų srautų, sąnaudų padengimo ribos ir finansinės aplinkos



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Apskaita ir finansai: nuo finansinių poreikių iki pinigų srautų, sąnaudų padengimo ribos ir finansinės aplinkos

**Įvadas ir pagrindimas** Kaip kandidatas į verslo kūrėjus pirmiausia turite išsamiai aprašyti ir pagrįsti savo verslo kūrimo projekto išlaidas ir biudžetą bei apibrėžti savo finansinius poreikius:

- Detalizuokite projekto sąnaudas ir išlaidas – vienkartinės veiklos pradžioje ir tas, kurios vėliau kartojasi.
- Nustatykite finansinius mokesčius įkūrimo metais: pradinius ir progresinius mokesčius.
- Sukurkite išlaidų kalendorių ir grafiką, kad galėtumėte numatyti ir laiku įsikišti.
- Nustatykite projekto finansavimo išteklius ir išteklių poreikius, kad užtikrintumėte tvarumą.
- Išanalizuokite galimus išteklius: ieškokite, vertinkite ir pasinaudokite.

Antras žingsnis – parengti projekto finansavimo planą ir nustatyti pinigų srautų stebėsenos procedūrą.

- Detalizuokite reikiamus ir gautus finansinius išteklius, reikalingus įkūrimo metais ir paskesniais metais: sumą, kilmę, amortizaciją, kompensavimą...
- Nustatykite chronologinį finansavimo planą – pvz., mėnesinį ir metinį.
- Sukurkite chronologinio pinigų srautų matavimo procedūrą (lėšų surinkimas ir mokėjimai verslo pradžioje, pardavimų, netiesioginių išlaidų, lėšų, įmokų surinkimas ir t. t.)
- Pinigų stebėsenos prognozių analizė ir jos svarba
- Parenkite naudingus arba būtinus pradinio plano pataisymus ar pakeitimus atsižvelgdami į pokyčius
- Finansavimo plano palūkanų kritinė analizė ir pinigų stebėsenos lentelės parengimas, kad būtų galima vertinti kuriamo projekto įgyvendinamumą.

Kaip kandidatas į verslo kūrėjus turite išsamiai aprašyti ir pagrįsti savo projekto sąnaudų padengimo ribą jo komerciniame kontekste.

- Paaiškinkite ir pakomentuokite, kokio tikėtės pelningumo, išreikšto pinigais, atlyginimais, investicijų grąžos procentais...
- Detalizuokite kainas, fiksuotąsias sąnaudas, maržas ir tikėtiną pelningumą
- Detalizuokite projekto sąnaudas kaip fiksuotąsias ir kintamąsias, išteklius ir komercinio finansinio pelningumo tikslus
- Parenkite sąnaudų padengimo ribos chronologijos ir projekto pelningumo bėgant laikui grafiką
- Parenkite projekto pirmųjų komercinių metų finansinę prognozę ir metinės pinigų stebėsenos lenteles
- Numatykite finansinį projekto komercinių raidos etapų – pardavimai parduotuvėse, mugės ir parodos, prekybos svetainė, tinklaraštis,

komercinė platforma – komercinio sezoniškumo ir komercinių renginių poveikį.

Kaip kandidatas į verslo kūrėjus turite palaipsniui suprasti finansinę aplinką, susijusią su verslo kūrimu, ypač šiuos aspektus:

- Banko sąskaitos atidarymas ir santykių su banku plėtojimas
- Buhalterija: kasdienė buhalterija, pelno nuostolių ataskaita, balansai, atsargos...
- Apskaitos programinės įrangos pasirinkimas: ERP, pardavimo punktas (*Point of Sale*), sąskaitų išrašymas, apskaita skaitmeniniame kontekste
- Įstatymais nustatytos prievolės: bendrovės registravimas ir finansinės atsakomybės ribos
- Mokesčiai ir socialiniai aspektai: Bendrovei taikomi mokesčiai ir socialinės įmokos, susijusios su pasirinkta teisine forma ir savininko teisiniu statusu.
- Savininko paveldėjimo, asmeniniai, profesiniai ir šeiminiai aspektai: nuo kūrėjo kaip privataus asmens iki bendrovės kaip savarankiško juridinio asmens.

#### Darbo organizavimas ir trukmė

Iš viso 20 val.

Teoriniai aspektai: 6 val.

Konkretus pradinių išlaidų ir biudžeto nustatymas: 5 val.

Konkretus finansavimo plano ir pinigų srautų stebėsenos parengimas: 6 val.

Konkretus sąnaudų padengimo ribos apskaičiavimas ir jos finansinis poveikis kitoms lentelėms: 5 val.

Numatomos bendrovės finansinės aplinkos nustatymas: 8 val.

Peržiūra su instruktoriais ir kolegomis bei įsivertinimo procesas (4 val.)

*Šį kartą vertinimas apima tyrimą ir darbą su dokumentais. Jis neapima išorinio vizito laiko; patarimų iš išorinių specialistų, praktikos darbo mokantis naudotis skirtingomis finansinėmis programomis...*

#### Įranga ir ištekliai

Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje, apskaitos skyriuje (stebėjimo ir įgyvendinimo sritis).

Instruktoriaus / mentoriaus perteikiama teorinė dalis.

Darbas su individualios kūrybos projektu kuriant / atnaujinant skirtingus finansinius dokumentus.

Finansinių lentelių pavyzdžiai ir standartiniai dokumentų šablonai.

PĮ apskaitos skyriaus darbo aprašymo metodinė literatūra.

Apsilankymai vietinėse institucijose (bankas, prekybos rūmai, apskaitos biuras, teisininkas...).

#### Mokymosi metodai

*Paskaita, mokomoji medžiaga, pratimai (individualiai, grupėje, konkretus PĮ valdymas)*

*Pristatymo*

*parengimas*

*Spontaniškas savarankiškas kūrimas (laisva iniciatyva)*

*Kūrimas su priežiūra arba konsultuojant. „Praktikantas“ turėtų pritaikyti kursą ir pratimus pagal savo projektą (arba nurodytą kontekstą)*

---

Pirma dalis:

Paskaita, mokomoji medžiaga, pratimai (individualiai, grupėje, konkretus PĮ valdymas)

Mokinys seka grupinį kursą ir jam teikiama pagalba peržiūrint kursą

Tada mokiniai dirba individualiai, poromis ar grupėje, konsultuodamiesi su instruktorių komanda dėl savo projekto.

Rekomenduojama laisvalaikiu ir vakarais dirbti individualiai, nes šioms užduotims atlikti gali prireikti daugiau laiko.

Grįžtamasis ryšys: parenkite pristatymą, kuris apibūdintų projektą pagal finansinius aspektus ir įtikintų banką ar investuotoją

Mokėkite žodžiu pagrįsti ir įrodyti savo pasiūlymus

Mokėkite pakomentuoti savo pasiūlymus

Numatykite klausimus

Mokinys rengia finansinę ataskaitą ir ją pristatyto žodiniu pristatymu prieš auditoriją

Skatinama spontaniška savarankiška kūryba (laisva iniciatyva)

Pradinį pateiktą darbą galima tobulinti, o tada patvirtinti viso verslo kūrimo pratimo metu.

Praktikantas turi pritaikyti kursą ir pratimus pagal savo projektą (arba nurodytą kontekstą)

Iš pradžių būtina suprasti kurso medžiagą ir pateiktus projektų pavyzdžius, paskui jais remiantis sukurti savo pačių projektą, pritaikytą kitam kontekstui.

---

**Mokymosi tikslas (-ai)**

Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti  
Kursas turi būti išklaudytas, suprastas ir įsisąmonintas

Ką aš kaip verslo kūrėjas turėčiau įgyvendinti  
Remdamiesi kursu ir pateiktais projektų pavyzdžiais ir duomenimis turite sukurti patikimą ir perspektyvų savo pačių projektą, pritaikytą jūsų kontekstui, ir pateikti išsamų pagrindimą, kuris garantuotų projekto pripažinimą ir sėkmę.

Mano kaip verslo įkūrėjo veiksmai  
Patikima techninė verslo kūrimo projekto finansinių išlaidų ir jo finansinių poreikių analizė.

Mokinys turi gebėti kurti (iš pradžių su priežiūra, paskui savarankiškai)  
Tada mokiniai dirba individualiai, poromis ar grupėje, konsultuodamiesi su instruktorių komanda, kad po truputį įgytų, sustiprintų ar išplėstų savo kūrybinį pajėgumą.

Asmeniniai ir techniniai gebėjimai, kuriuos reikia įvertinti visuotinai visų mokymo kursų pabaigoje, kurie pasižymi stipriosiomis ir silpnesnėmis savybėmis, stebimi

---

---

etapais, papildantys ir būtini kūrinio sėkmei, arba tam, kad būtų priimta kritika, o vėliau atliekami pataisymai, korekcijos, atmetimai arba naudingi atidėjimai.

---

**Rezultatai – įgytos kompetencijos.**

**Išmanymo ugdymas**

Patikima raštu pateikta mokinio verslo kūrimo projekto finansavimo plano analizė

Išsami ir pagrįsta raštu pateikta siūlomų projekto išteklių analizė

Analizės argumentai (kontekstas, problemos, tikslai, biudžetas, susiję interesai, suplanuoti veiksmai, projekto finansinio pagrįstumo kontekstas, paskola, subsidijos ir t. t.)

Patikima raštu pateikta mokinio verslo kūrimo projekto sąnaudų padengimo ribos analizė

Išsami ir pagrįsta raštu pateikta sąnaudų padengimo dirbos analizė

Analizės argumentas

Išteklių / išlaidų judėjimo chronologijos finansinės „Excel“ lentelės

Apskaitos lentelės

Patikima raštu pateikta banko bylų analizė: profesionalios sąskaitos atidarymas

Išsami ir pagrįsta raštu pateikta taikomo apskaitos metodo analizė

Savarankiškai arba per trečiąją šalį veikiantis ekspertas

Analizės ir pristatymo argumentai

Apskaitos programinės įrangos pasirinkimo argumentas

Mokesčių ir socialinių įmokų analizė

Turto vertinimas

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai**

Gebėjimas dirbti poromis ir komandomis

Gebėjimas suprasti finansines pasekmes, susijusias su pasirinkimais dėl statuso, mokesčių, komercinių ar socialinių aspektų (vadovo socialinio statuso).

Etikos ir konfidencialumo kontekstas, susijęs su verslo projektu

Galimybė palikti kursą ir pasiūlytus modelius bei pritaikyti juos projektui

Laiko valdymas

Kritikos priėmimas

Atkaklumas analizuojant ir svarstant išgirstas pastabas dėl projekto

Požiūris, išreikštas per pokalbį, pristatymą, paaiškinimą ar demonstraciją

Socialiniai įgūdžiai

Gebėjimas aiškiai, glaustai, konstruktyviai perteikti mintį

Gebėjimas pritaikyti kalbą, organizuoti idėjas, ugdyti mąstymą.

Reakcija, dinamiškumas ir motyvacija

Asmeninis ir profesinis kruopštumas

**Vadovo laikysena ir mąstymas, asmeninės idėjos, projekcija laike ir erdvėje**

Pasižymi į verslumą orientuotu mąstymu

Gebėjimas išreikšti ir pristatyti darbą

Bendravimas ir įtikinami argumentai įtikinant partnerius dalyvauti projekte

Laiko valdymas, darbų planavimas

**Veikimo pagal žinias rezultatai**

Gebėjimas suprasti siūlomą analizės metodiką ir ją įgyvendinti bei įvertinti projektą.

Suprasti verslo kūrimo finansinių prognozių etapus

---

---

Suprasti būsimą bendrovės kasdienės veiklos valdymą ir su tuo susijusią kasdienę ar periodinę finansinę analizę (buhalterinę apskaitą, kasdienes bankinius santykius).

Suprasti laiko valdymo poreikį (terminai, komercinė raida bėgant laikui)

Atskirti socialinį verslininko statusą nuo darbuotojo statuso.

Suprasti verslininko statuso riziką, pasekmes, privalumus

Suprasti verslo aplinkos raidą ir jos kintamumą per 1, 3 ir 5 metus.

---

**Gairės praktikantams** Parenkite ir atlikite konkrečios užduoties ir projekto analizės pristatymą.

Mokėkite paaiškinti savo duomenis, pasirinkimus, įvertinti finansines vertes, siūlomas planuojamo kūrimo kontekste

Numatykite ir veskite argumentuotą diskusiją su instruktorių komanda ir kitais mokiniais, kad pristatytumėte savo projektą ir jį pagrįstumėte...

Atlikite analizę, mokėkite įtikinti ir įtraukti išorės partnerius bei išorės mokytojus į kūrimo projektą

Surenkite šių partnerių vizitą, susitikimą, atvykimą

Mokėjimas paaiškinti savo darbo ir mąstymo metodiką

Įgyvendinkite šio projekto eksperimentą praktikos įmonėje (projektavimas, kūrimas ir t. t.)

Konkretūs žingsniai, kuriuos reikia atlikti

Pirmas žingsnis: finansinių poreikių ir visuotinis finansinis projekto vertinimas

- Detalizuokite projekto sąnaudas ir išlaidas – vienkartinės veiklos pradžioje ir tas, kurios vėliau kartojasi
- Nustatykite finansines išlaidas įkūrimo metais: pradines ir progresines išlaidas pirmaisiais metais
- Sukurkite prognozuojamą išlaidų planavimą ir grafiką, pvz., „Excel“ faile
- Nustatykite projektui finansuoti reikalingus finansinius išteklius ir turtą bei užtikrinkite jų tvarumą (išvardykite galimus išteklius ir juos detalizuokite)
- Išanalizuokite galimus išteklius, atlikite jų tyrimą, vertinimą ir pasitelkite juos

Antrasis žingsnis: Pinigų srautas

- Paruoškite ir patobulinkite projekto finansavimo planą ir jo chronologiją. Išteklių planavimas – finansinių išteklių kilmė ir detalizavimas – asmeniniai, nuosavas kapitalas, trečiosios šalys – skolos, skolinimasis, pagalba, subsidija, lengvata – rasti, suderėti, įgyti, pažadėti, potencialūs ištekliai...
  - Parenkite reikiamo finansavimo plano analizę, kaip ir kur rasti išteklius, laiką, reikalingą jiems gauti ir derėtis dėl jų. Atlikite pasekmių analizę: kūrimo projekto finansinis įgyvendinamumas.
  - Parenkite pinigų stebėsenos procedūrą, suskirstytą į detalias išlaidas / išlaidas ir išteklius, ir išdėstytas per 12 mėnesių.
-



- Nurodykite plano stebėsenos režimą – kasdien / pinigų srautai, savaitinis, mėnesinis, ketvirtinis, metinis ir t. t.

Trečias žingsnis: sąnaudų padengimo ribos skaičiavimas ir analizė

- Nustatykite, kokio pelningumo siekiama (komercinis, finansinis ir įstatyminis, tvarus pelnas... atlyginimas, balansas).
- Pateikite sąnaudos padengimo ribos analizę ir apibūrinimą, o tada – finansinį projekto pelningumą.
- Sukurkite komercinį kalendorių ir grafiką sąnaudų padengimo ribos, o tada pelningumo pasiekimui per 12–36 mėnesius, atsižvelgdami, pavyzdžiui, į vienkartinės mokesčių ar socialines lengvatas.
- Pritaikykite projekto sąnaudų padengimo ribos koncepciją prie įvairių komercinių kontekstų (sezoniškumo, balansų, anuiteto ir prekybos balanso, apyvartos suvienodinimo laikui bėgant, komercinio sezono aukščiausio ir žemiausio taško, reklamos, nuolatinio pardavimo internetu svetainės, komercinės platformos ir kt.).
- Nustatykite dalyvavimo prekybos parodoje, komercinės platformos, komercinės svetainės sukūrimo ir kt. sąnaudų ir pelningumo santykius.

Ketvirtas žingsnis: kasdienė buhalterija ir finansų valdymas

6 pasiūlytų temų, vertinamų jūsų verslo kūrimo teisiniame ir statuso kontekste, suvokimas ir ekstrapoliavimas

1. Banko sąskaitos atidarymas ir santykių su banku kūrimas
2. Buhalterija: kasdienė buhalterija, pelno nuostolių ataskaita, balansai, atsargos...
3. Apskaitos programinės įrangos pasirinkimas: ERP, kasos aparatai, pardavimo punktai, sąskaitų išrašymas, internetinė apskaita
4. Statuso prievolės: įmonės registracija ir finansinės atsakomybės riba
5. Mokesčiai ir socialiniai aspektai: mokesčiai ir socialinės įmokos bendrovei, verslininkui... Darbdavio įmonės socialiniai aspektai
6. Paveldėjimo, asmeniniai, profesiniai ir šeiminiai aspektai: nuo kūrėjo kaip privataus asmens iki bendrovės kaip savarankiško juridinio asmens.

Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas	Darbas, susijęs su verslo kūrimo projekto finansiniais aspektais ir jo finansine organizacija, vertinamas pagal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rašytinių ir vaizdinių pristatymų kokybę (aiškumą, matomumą, supratimą, logiką, aktualumą ir t. t.)</li> <li>• žodinio pristatymo bei pateikiamų argumentų kokybę (aiškumą, matomumą, supratimą, logiką, aktualumą ir t. t.)</li> <li>• pristatymo terminų ir mokymų grafiko įvaldymą ir laikymąsi</li> <li>• techninę pasiūlymo kokybę (finansinį nuoseklumą, patikimumą)</li> <li>• pasiūlymo dėl kūrimo projekto nuoseklumą ir aktualumą (asmeninis ir subjektyvus aspektas, aplinkybės...)</li> <li>• trečiųjų šalių specialistų, su kuriais susisiekta arba susijusių, nuomones</li> <li>• sukurtos finansinės „Excel“ lentelės kokybę</li> <li>• finansinei analizei pateiktus įrodymus</li> <li>• vadovavimąsi kurso medžiaga ir pateiktais pavyzdžiais, pastabomis, pateiktas suinteresuotųjų trečiųjų šalių nuomones.</li> </ul>
Pagrindiniai klausimai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar jūsų finansinė analizė naudinga? Kodėl?</li> <li>2. Kuo ji jums naudinga?</li> </ol>

3. Kokio pelningumo siekiate?
4. Ar jums patogūs pasirinkti įrankiai (ERP, programinė įranga, platforma...)?
5. Ar patogiai jaučiatės dėl šioje finansinėje analizėje išreikšto reikiamo augimo?
6. Ar turite galimybių reaguoti į jums kilusius iššūkius?
7. Kokių dar įmonės įgyvendinimo galimybių turite? Vieni? Su kitais žmonėmis? Trečiosiomis šalimis?
8. Ar nesusipažinęs trečiasis asmuo gali suprasti jūsų analizę ir jūsų pasirinkimus?
9. Ar ši analizė turės poveikį (-ius) jūsų gyvenimui?
10. Ar išsami finansinė aplinka yra kliūtis jūsų kūrybiniam projektui?
11. Ar jūsų metodika gali būti perkelta į kitą verslo projektą?
12. Ar jums padės darbas komandoje?
13. Kokių atsiliepimų, pagalbos ir patarimų gaunate iš susijusių trečiųjų šalių?
14. Kokią vietą jūsų projekte užima laikas ir planavimas?
15. Ar esate patenkintas savo analize?
16. Ar po šios analizės labiau nerimaujate, ar esate labiau užtikrintas dėl savo verslo projekto įgyvendinamumo?
17. Ar įsiklausėte į savo bendramokslių nuomonę dėl jūsų projekto?
18. Kokia asmeninė ar šeimos koncepcija taikytina ar sąlygoja jūsų projektą? Ar žinote tai ir ar galite į tai atsakyti? Koks gali būti vėlavimas? Ar šis terminas pateisina jūsų lūkesčius? Ar jūsų projekte atsižvelgiama į jūsų gyvenimą, šeimą ir jų aplinką?
19. Kaip šios finansinės aplinkos analizė susijusi su įgyvendinimo grafiku ir laipsniška jūsų verslo plano pažanga? Ar ji atsižvelgia į tolesnius veiksmus? Jūsų verslo augimą ar nuosmukį?
20. Kaip užtikrinsite savo projekto saugumą?
21. Ar jūsų analizė kelia kliūčių ar padeda? Kodėl?

Grįžtamasis ryšys ir  
portfelis

*Patarimai ir rekomendacijos*

*Mokinio atsiliepimai, DUK, pasinaudojimas gerąja praktika ir išteklių biblioteka*

Mokinys sudaro savo verslo kūrimo projekto portfelį, užrašus pan., kur įtraukia skyrių „Finansinė projekto aplinka“:

- Naudojamos „Excel“ lentelės ir „PowerPoint“ pristatymai
- Kuriami ir siūlomi grafikai ir pristatymai
- Kūrybos darbų etapų įrodymai
- Bankas, statusas, RCS, mokesčiai, socialinės įmokos, draudimas, šeima, procedūrų ir buhalterijos antrinės bylos ir pan.
- Kuriami ir siūlomi grafikai ir pristatymai
- Bus pridėdama susijusių trečiųjų šalių kontaktinė byla ir jų nuomonės bei rekomendacijos (rėmimo, socialiniai ryšiai).

## Įmonės rezultatų apžvalga: klientų atsiliepimai ir vertinimas



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Įmonės rezultatų apžvalga: klientų atsiliepimai ir vertinimas

---

<b>Įvadas ir pagrindimas</b>	<p><b>Užduoties apžvalga.</b> Turite būti pasirengę pristatyti savo įmonės rezultatus savo kolegoms, švietimo įstaigų bendruomenei, mentorių kompanijoms ar potencialiems klientams. Turite apibendrinti rezultatus, kuriuos įmonė pasiekė per visą veiklą, ir atlikti klientų analizę. Joje nustatomi tiksliniai klientai, išryškunami šių klientų poreikiai ir nurodoma, kaip produktas atitinka šiuos poreikius.</p> <p><b>Pagrindinis tikslas:</b> išanalizuoti, kiek efektyviai įmonės prekės ir paslaugos atitinka klientų poreikius.</p> <p><b>Turinys:</b> būdai kurti ir apibendrinti klientų atsiliepimus bei juos panaudoti įmonės tobulinimui.</p>
<b>Darbo organizavimas ir trukmė</b>	<p>Trukmė: 12 val.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktinės valandos: 4 val.</li><li>• Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 6 val.</li><li>• Vertinimas ir savarankiška patikra: 1 val.</li><li>• Portfelio užbaigimas: 1 val.</li></ul>
<b>Užduočių aprašas papunkčiui</b>	<p><b>Nustatykite tikslinį klientą.</b> Sukurkite idealaus kliento profilį, į kurį bus nukreipta jūsų analizė.</p> <p><b>Pasirinkite analizės metodą.</b> Aiškiai nurodykite metodus (klausimynus, apklausas internete, komentarus iš socialinių tinklų, tikslines grupes ir t. t.), kurie gali būti naudojami klientų atsiliepimams gauti. Sukurkite savo atsiliepimų formas. Norėdami patobulinti šias formas, pasitelkite kolegų ir instruktorių atsiliepimus.</p> <p><b>Užduokite teisingus klausimus.</b> Klausimų uždavimas yra tik pusė proceso. Įsitikinkite, kad surinkote tiksliausius, autentiškus atsakymus.</p> <p>Kai kurie klausimų pavyzdžiai:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kiek tikėtina, kad rekomenduotumėte mūsų prekės ženklą draugui?</li><li>• Kiek laiko esate klientas?</li><li>• Kokią problemą [produktas/paslauga] jums sprendžia?</li><li>• Kokią vietą [produktas/paslauga] užima jūsų kasdiniame darbe?</li><li>• Kaip gerai [produktas/paslauga] atitinka jūsų poreikius?</li><li>• Ką [produktas/paslauga] galėtų turėti, ko šiuo metu neturi?</li><li>• Kokie [produkto/paslaugos] aspektai jums patinka [labiausiai/mažiausiai]?</li><li>• Kodėl pasirinkote mus, o ne konkurentą?</li><li>• Kaip vertintumėte savo paskutinę patirtį su mumis?</li></ul> <p><b>Suorganizuokite klientų analizę.</b> Suorganizuokite atsiliepimų rinkimo procesą. Sistemingas atsiliepimų procesas – tai galimybė klientui pateikti atsiliepimą ir užtikrinti, kad surinkti duomenys yra veiksmingi ir leis pagerinti jūsų verslą bei patenkinti klientų lūkesčius. Geriausi būdai gauti kliento atsiliepimą yra: ilgomis</p>

---

---

formomis pagrįstos apklausos, trumpos apklausos programėlėje, el. laiške su pasiūlymais ir pan.

**Apibendrinkite rezultatus.** Turėtumėte apibendrinti rezultatus daugiausia dėmesio skirdami reikšmingiausiems rezultatams ir pateikdami atitinkamas pastabas.

Naudokite vizualizacijas duomenims rodyti. Pirmiausia parašykite pagrindinius faktus. Parašykite trumpą apklausos santrauką. Paaiškinkite savo apklausos argumentaciją. Apibūdinkite apklausos statistikos kontekstą. Nurodykite, koks turėtų būti rezultatas. Eksportuokite savo apklausos rezultatus, pvz., diagramas.

**Nustatykite, kur galima atlikti patobulimus, ir parašykite ataskaitą.** Net jei jūsų startuolis nedidelis, turite apgalvoti, kaip priimti sprendimus dėl verslo tobulinimo atsižvelgiant į klientų analizės rezultatus. Tobulinami gali būti jūsų produktai ir paslaugos, personalo lygis ar verslo procedūros. Galite identifikuoti galimybes pagerinti rinkodaros strategiją, operacijas ir veiksmingumą. Galite įgyti įžvalgų, kurios jums bus naudingos: pritrauks tikslinę auditoriją, leis išsiskirti iš konkurentų; pagerins jūsų produktus ir paslaugas; leis geriau aptarnauti klientus.

---

<b>Įranga ir ištekliai</b>	Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje (veiklos peržiūra ir tobulėjimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai. Darbas su individualios kūrybos projektu. MOOC ir internetinių kursų medžiaga. Tyrimo metodai.
<b>Mokymosi tikslas (-ai) ir įgyti įgūdžiai (ryšys su „EntreComp“ – verslumo kompetencijomis)</b>	<b>Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:</b> vertinti idėjas ir nuomones, etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; finansinio ir ekonominio raštingumo; kitų žmonių mobilizavimo; tvarkytis su nežinomybe, dviprasmybe ir rizika, mokytis per patirtį. <b>Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:</b> turiu priimti sprendimus dėl klientų analizės atlikimo, suorganizuoti šį procesą ir pasitelkti rezultatus įmonei patobulinti. <b>Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:</b> nustatytas tikslinis klientas, pasirinkti analizės metodai, sukurtas klausimynas, suorganizuotas atsiliepimų rinkimo procesas, parengta ataskaita. <b>Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:</b> palyginimas su PĮ tinklu – su SAVO projektu einu teisinga linkme. <b>Išmanymo ugdymas:</b> klientų analizės ir metodų, pastabų ir argumentų, veiksmų ir procedūrų aprašymų pavyzdžiai.

---

---

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** planavimo ir klientų analizės organizavimas yra puikus būdas išryškinti produkto / paslaugos spragas ir nustatyti tobulinimo galimybes.

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** teisingų klausimų atsiliepimų rinkimui iš tikslinio kliento sukūrimas, nustatytos klientų analizės procedūros; rezultatų, kiek įmonės prekės ir paslaugos atitinka klientų poreikius, analizė.

---

<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei Pagrindiniai klausimai</b>	Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys.  Pagrindiniai klausimai įsivertinimui: Kaip apibrėžiate klientų analizę? Kodėl klientų analizė reikalinga? Ką reikėtų įtraukti į klientų analizę? Kokius klausimus turite užduoti atlikdami klientų analizę? Kaip vykdysite klientų apklausą? Kokie yra klientų profiliavimo metodai? Ką reikėtų įtraukti į rezultatų santrauką? Kaip matuojate klientų pasitenkinimą? Kokie klientų poreikių pokyčiai buvo nustatyti? Kurie iš jūsų produktų ir paslaugų yra sėkmingi? Kurie veikia ne taip, kaip planuota?
--	---

---

<b>Grįžtamasis ryšys</b>	Kiekvienas mokinys sukuria portfelį surinkdamas visą visuose moduluose sukurtą medžiagą ir surinktus įrodymus – atsiliepimus – ataskaitas.
--------------------------	--

---



## Įmonės rezultatų apžvalga: rezultatų ataskaita



## Verslo kompetencijų ugdymo užduotys

### Įmonės rezultatų apžvalga: rezultatų ataskaita

**Įvadas ir pagrindimas** **Užduoties apžvalga.** Turite būti pasirengę pristatyti savo įmonės rezultatus savo kolegoms, švietimo įstaigų bendruomenei, mentorių kompanijoms ar potencialiems klientams. Turėtumėte apibendrinti įmonės pasiektus rezultatus visos veiklos metu ir pateikti ataskaitą. Mažos įmonės naudoja metines ataskaitas, kad akcininkams ir interesantams praneštų, kaip įmonei sekasi finansiškai ir ko jie gali tikėtis.

**Pagrindinis tikslas:** parengti ataskaitą, apimančią finansinius duomenis, įvertinti įmonę, įvertinti įmonės veiklos rezultatus, pabrėžti privalumus ir sritis, kurias būtų galima pagerinti, ir pasiūlyti veiksmus, kurių reikia imtis tobulinimui įgyvendinti.

**Turinys:** būdai sukurti verslo ataskaitą su tokiu duomenų rinkiniu, kurioje pateikiama istorinė informacija, susijusi su įmonės veikla, gamyba, konkretaus skyriaus įžvalgomis, ir kuri sudarytų pagrindą būsimiems sprendimų priėmimo procesams arba faktinėms įžvalgoms, reikalingoms verslo funkcijoms organizuoti. Jūsų ataskaita turėtų būti profesionali, išdailinta ir patikrinta.

**Darbo organizavimas ir trukmė** Trukmė: 13 val.

- Kontaktinės valandos: 4 val.
- Savarankiškas mokinių darbas su instruktoriaus konsultacijomis: 6 val.
- Vertinimas ir savarankiška patikra: 2 val.
- Portfelio užbaigimas: 1 val.

**Užduočių aprašas ir papunkčiui** **Sužinokite, kaip parengti metinę ataskaitą, kuri gerai atspindėtų jūsų įmonę.** Metinėje ataskaitoje gali būti nurodyta:

- Įmonės pavadinimas, adresas ir veiklos rūšis;
- Įmonės savininko ar direktoriaus parašytas kasmetinis pranešimas akcininkams, kuris būtų lengvai skaitomas ir informatyvus, ir kur pateikiamas susidomėjimą bendrove keliantis tekstas, aptariamoms įdomios rinkodaros strategijos naujovės, įmonė giriama už jos inovatyvius produktus ir paslaugas, naudojamos nuotraukos, paprasti grafikai ir kūrybiniai šūkiei įsimintinam dokumentui sukurti;
- Balansas, kuris parodo dabartinę jūsų įmonės finansinę būklę;
- Pelno ir nuostolių ataskaita, kuri parodo pelną ir nuostolius;
- Pinigų srautų ataskaita, kuri parodo investuotojams, kad jūsų įmonė turi pinigų įmonės išlaidoms apmokėti;
- Skyrius apie svarbius įmonės pasiekimus;
- Žmonėms įdomi informacija apie savininkus, konkrečius darbuotojus arba pačią įmonę.
- Ir pan.

Galutinė struktūra ir turinys. Viena sudėtingiausių metinės ataskaitos rašymo dalių – nuspręsti, ką įtraukti ir ko neįtraukti. Svarbu nustatyti ataskaitos turinį ir struktūrą. Pademonstruokite savo poveikį – metinė ataskaita yra galimybė

---

išryškinti savo pasiekimus, padidinti pasitikėjimą savo organizacija ir parodyti suinteresuotosiems šalims savo sėkmę.

**Naudokite įtikinamą dizainą.** Gerai parengtą ataskaitą, kuri yra patraukli ir profesionali, įmonė gali naudoti kaip rinkodaros įrankį. Pateikite skaičius vizualiai. Štai keletas patarimų, kaip sukurti gerą metinės ataskaitos dizainą:

- Naudokite antraštes ir paantraštes;
- Skirkite vietas nuotraukoms, infografikams ir kitiems įdomiems vizualiniams elementams;
- Stenkitės, kad tekstas būtų trumpas ir paprastas;
- Naudokite ryškias, vienas kitą papildančias spalvas ir maketus, tinkančius jūsų prekės ženklui;
- Paryškinkite pagrindines vietas skirtingų spalvų teksto laukais, citatomis ir antraštėmis.

---

Įranga ir ištekliai Darbas klasėje – praktikos įmonės aplinkoje (veiklos peržiūra ir tobulėjimo sritis). Iš pradžių būsite prižiūrimi, tada galėsite dirbti savarankiškai.  
Darbas su individualios kūrybos projektu.  
MOOC ir internetinių kursų medžiaga.  
Grafinio dizaino programinė įranga.

---

**Mokymosi tikslas (-ai) ir įgyti įgūdžiai (ryšys su „EntreComp“ – verslumo kompetencijomis)**

**Ko aš kaip mokinys turėčiau išmokti:** vertinti idėjas ir nuomones, etiško ir tvaraus mąstymo, motyvacijos ir atkaklumo; savivokos ir saviveiksmingumo; finansinio ir ekonominio raštingumo; kitų žmonių mobilizavimo; tvarkytis su nežinomybe, dviprasmybe ir rizika, mokytis per patirtį.

**Ką aš kaip įmonės kūrėjas turėčiau įgyvendinti:** turiu priimti sprendimus, kaip parengti metines ataskaitas ir pateikti svarbią verslo ir finansinę informaciją klientams, investuotojams, darbuotojams ir žiniasklaidai.

**Mano kaip įmonės įkūrėjo veiksmai:** akcentuojami pagrindiniai įmonės pasiekimai, kitų metų lūkesčiai, bendri tikslai ir siekiai. Pateikta informacija apie įmonės finansinę būklę.

**Kaip ši užduotis siejasi su mano projektu:** naudinga kaip sprendimų priėmimo priemonė vadovams ir leidžia susipažinti su pagrindiniais verslo nariais, suinteresuotosiomis šalimis (investuotojais, skolintojais, bankais, tiekėjais, potencialiais klientais ir darbuotojais) ir visuomene.

**Išmanymo ugdymas:** ataskaitų analizės pavyzdžiai, pastabos ir argumentai, veiksmų ir procedūrų aprašymai, šablonai, straipsniai, dizaino įrankiai.

**Žinių įsisąmoninimo rezultatai:** metinės ataskaitos kūrimas yra ilgalaikis procesas, kuriam reikia organizuotos duomenų registravimo ir stebėjimo sistemos, medijų panaudojimo, nuotraukų ir verslo pasiekimų sąrašo.

**Veikimo pagal žinias rezultatai:** sukurtas įmonės savininko įžanginis laiškas, pabrėžta analizuojamo laikotarpio veikla, išanalizuota finansinė informacija, įskaitant pagrindinius rodiklius, veiklos rezultatus ir finansinę padėtį, rašytinės finansinių ir apskaitos duomenų pastabos, išsami informacija apie produktus ir paslaugas, naujų produktų planų ir būsimos veiklos ar vizijos pristatymas.

---

---

<b>Kompetencijos apibūdinimo ir sąlygų vertinimas bei Pagrindiniai klausimai</b>	<p>Vertinant įgytas kompetencijas naudojamas portfelis ir įsivertinimas. Portfelis yra surinkta visos sukurtos medžiagos ir įrodymų rinkinys.</p> <p>Pagrindiniai klausimai įsivertinimui:</p> <p>Kaip apžvelgiate verslo rezultatus? Kodėl metinė ataskaita yra svarbi? Kokia informacija pateikiama metinėje ataskaitoje? Kas sudaro gerą metinę ataskaitą? Kaip vertinate įmonės finansinius rezultatus? Kaip įmonės apžvelgia finansines ataskaitas? Ar verslas veikia pelningai? Kokia procentinė pardavimo kainos dalis padengia produkto ar paslaugos teikimo ar gamybos sąnaudas? Kokia procentinė pardavimo kainos dalis padengia fiksuotąsias verslo sąnaudas? Kokia yra finansinės atskaitomybės nauda? Kur jūsų verslas yra dabar ir kur link jis eina? Kokių veiksmų imatės, kad įvertintumėte savo įmonės rezultatus? Kaip galėtumėte patobulinti šį procesą? ...šį produktą?</p>
--	---

---





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



*Europos Komisijos parama šio leidinio leidybai nereiškia pritarimo jo turiniui kuris atspindinčio tik autoriaus nuomonę, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už jokią čia pateiktą informaciją panaudojimą.*