

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO  
PANEVĖŽIO INSTITUTO  
STUDENTŲ MOKSLINĖ DRAUGIJA**

**MŪSŲ SOCIALINIS KAPITALAS – ŽINIOS**

**JUBILIEJINĖ 10 – OJI STUDENTŲ MOKSLINĖ KONFERENCIJA  
PRANEŠIMŲ MEDŽIAGA**

UDK 65(474.5)(06)  
Mu-154

## **ORGANIZACINIS KOMITETAS**

### **Pirmininkė:**

KTU Panevėžio instituto SMD pirmininkė Židrūnė Mikelėnaitė

### **Nariai:**

dr. Brigita Stanikūnienė, KTU Panevėžio instituto Vadybos ir administravimo fakulteto prodekanė,  
doc. dr. Rasa Glinskienė, KTU Panevėžio instituto Vadybos ir administravimo fakulteto Ekonomikos katedros vedėja,  
doc. dr. Donatas Bakšys, KTU Panevėžio instituto Vadybos ir administravimo fakulteto Vadybos mokslų katedros vedėjas,  
Sandra Jakštienė, KTU Panevėžio instituto Vadybos mokslų katedros lektorė.

### **SMD nariai:**

Renata Jėčienė, Žaneta Samulionytė, Daiva Juknaitė ir Skaistė Chmeliauskaitė.

### **Sekcijų pirmininkai:**

Aušra Skrudupaitė,  
Asta Krašenkienė,  
Ričardas Mileris,  
dr. Nida Kvedaraitė.

### **Mokslinė sekretorė:**

doc. dr. Asta Valackienė, KTU Panevėžio instituto vadybos ir administravimo fakulteto dekanė

*Konferencijų rengia Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto studentų mokslinė draugija*

© Kauno technologijos universitetas, 2010

ISBN 978-9955-25-801-8

## PRATARMĖ

Globalizacijos ir konkurencijos procesai, spartus informacijos ir komunikacijos technologijų vystymasis rodo, kad pagrindiniu turtu tampa ne materialūs ištekliai, o žinios ir žinojimas. Šių pokyčių kontekste šiuolaikinė visuomenė siekia tapti žinių visuomene, kurios piliečiai sugeba savarankiškai ir atsakingai naudotis žiniomis bei savo žinojimą paversti efektyvia veikla.

Konferencija „Mūsų socialinis kapitalas – žinios“ – tai jau 10-oji konferencija, kuri yra vienas iš XVI –ojo KTU festivalio renginių. Konferencijos koordinatorius – Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto Studentų mokslinė draugija. Ši visuomeninė organizacija siekia generuoti aktyvią pilietinę poziciją, aktyvinti studentų ir jaunųjų tyrėjų-doktorantų mokslinę veiklą, naujų žinių kūrimą bei jų sklaidą.

*Konferencijos tikslas* – skatinti Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų mokslines draugijas ir jaunuosius tyrėjus aktyviau ir prasmingiau dalyvauti visuomenės pilietiniame, ekonominiame, socialiniame ir kultūriniame gyvenime.

*Laukiamas rezultatas* – panaudoti ir plėtoti jaunų žmonių gebėjimus naudotis Lietuvos integracijos į tarptautines struktūras procesų atveriamomis galimybėmis.

*Pranešimai atspindi šias pagrindines analizės sritis:*

- Vadybos tendencijos besikeičiančios aplinkos sąlygomis.
- Ekonomikos ir rinkodaros problemos besikeičiančioje aplinkoje.
- Socialinių reiškinių identifikavimas ir interpretacijos.
- Žinių vadybos ir inovacinės veiklos aspektai.

Tikimės, kad konferencijos pranešimų medžiaga taps vertingu informacijos šaltiniu, suteikiančiu akademiniam jaunimui naujų žinių bei gebėjimų.

Konferencijos mokslinė sekretorė

doc. dr. A. Valackienė

KTU Panevėžio instituto SMD pirmininkė

Židrūnė Mikelėnaitė

## TURINYS

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Abraitytė U., Gužas D.,</b> Triukšmo mažinimo priemonės apsaugant gyventojų sveikatą nuo kenksmingo jo poveikio .....          | 7  |
| <b>Aleksandravičienė G.,</b> Faktoringo rinkos išsivystymo lygio ES šalyse tyrimas .....                                          | 11 |
| <b>Auškelis A.,</b> Darbo etika Lietuvoje: problemos ir jų analizė.....                                                           | 15 |
| <b>Balandytė A., Jokubauskaitė A.,</b> Žinių vadybos svarba elektroninėje komercijoje .....                                       | 19 |
| <b>Barabanova I., Vilkonis R.,</b> Nuotolinis mokymas(-is) bendrojo lavinimo mokykloje: situacijos ir poreikio analizė .....      | 23 |
| <b>Bukienė D.,</b> Šeima ir lyčių vaidmenų kaita Lietuvoje.....                                                                   | 28 |
| <b>Bilbokaitė I., Bilbokaitė R.,</b> Pedagoogo įvaizdis mokomosios veiklos asociacijų kontekste: mokinių nuomonės skirtumai ..... | 33 |
| <b>Bilbokaitė R.,</b> Vizualizacijos taikymą biologijos pamokose skatinantys veiksniai: mokytojų ekspertų vertinimas .....        | 37 |
| <b>Bitinaitė R.,</b> Vartotojų elgsenos modeliavimo galimybės.....                                                                | 41 |
| <b>Bujokaitė M.,</b> Mokytojo lyderystė: galimybės ir pavojai .....                                                               | 44 |
| <b>Chmeliauskaitė S., Daučiūnaitė K.,</b> Vadovo autoriteto įtaka darbuotojų motyvacijai .....                                    | 48 |
| <b>Chrapačaitė J., Šimkienė V.,</b> Lietuvos Baltijos jūros krantų apsauga.....                                                   | 52 |
| <b>Cibauskaitė V.,</b> Vartotojų lojalumas ir jį sąlygojantys veiksniai .....                                                     | 56 |
| <b>Cibauskaitė V., Jovaišienė K.,</b> Mokymosi poreikių ir barjerų aspektai.....                                                  | 61 |
| <b>Čeredėjeva T.,</b> Strateginių pokyčių valdymo ypatumai.....                                                                   | 66 |
| <b>Čipliesnė A.,</b> Suinteresuotųjų šalių interesų derinimo svarba: teoriniai aspektai .....                                     | 70 |
| <b>Čučelytė I., Gužas D.,</b> Socialiniai pokyčiai žmonių, gyvenančių triukšmo zonoje, šalia geležinkelio magistralių.....        | 75 |
| <b>Dagienė A.,</b> Asmeninės karjeros valdymas .....                                                                              | 79 |
| <b>Dagienė A.,</b> Kintanti karjeros samprata šiuolaikinėje visuomenėje .....                                                     | 83 |
| <b>Daškevičius G., Chmeliauskaitė S.,</b> Atsargų valdymo proceso gerinimas konkurencinio pranašumo aspektu .....                 | 87 |

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Daškevičius G., Chmeliauskaitė S., Kleinauskas N.,</b> Intraprenieriui būdingos savybės ir kompetencijos .....                                       | 91  |
| <b>Daužickaitė K.,</b> Etikos teorijos ir jų taikymas versle.....                                                                                       | 95  |
| <b>Dilienė J., Končiuvienė D.,</b> Panevėžio kolegijos patrauklumo įvertinimas miesto moksleivių požiūriu.....                                          | 99  |
| <b>Dmuchauskienė J.,</b> Vadovo kompetencijos kaita krizinės situacijos kontekste: teoriniai aspektai .....                                             | 103 |
| <b>Dominienė A., Gužas D.,</b> Triukšmo prevencija ir jos įgyvendinimo politika .....                                                                   | 107 |
| <b>Dragaitė D.,</b> Išvestinių sandorių rinka ir ją įtakojantys veiksniai .....                                                                         | 110 |
| <b>Dragūnaitė A., Černiauskienė A., Andrulis K.,</b> Elektroninio laiško struktūra: kalbos ir stiliaus ypatumai .....                                   | 114 |
| <b>Gabrytė J., Tarvid I.,</b> Suinteresuotųjų šalių valdymas vykdant korporatyvinę komunikaciją – instrumentas organizacijos reputacijai stiprinti..... | 118 |
| <b>Gebiežienė Z., Glinskienė R.,</b> Darbuotojų žinių potencialo vertinimo modeliai .....                                                               | 122 |
| <b>Geštautaitė E., Šimkienė V.,</b> Sutuoktinių gyvenimas skyriumi (separacija).....                                                                    | 127 |
| <b>Glazikaitė I., Šimkienė V.,</b> Europos Sąjungos prioritetinės paramų rūšys alternatyvios energetikos plėtrai Lietuvoje .....                        | 131 |
| <b>Gritėnas A.,</b> Elektroninės komercijos plėtros įtakos regionų vystymuisi ....                                                                      | 135 |
| <b>Ivoškevičiūtė J., Poželaitė R.,</b> Autocentro rėmimo politikos teoriniai ir praktiniai aspektai .....                                               | 139 |
| <b>Jakštaitė I.,</b> Asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajos .....                                                                                  | 143 |
| <b>Jankauskaitė L., Vlasova O.,</b> Logistika kaip mokslas: samprata, struktūra, galimybės.....                                                         | 147 |
| <b>Jankauskienė V.,</b> Kultūrinės įvairovės valdymas kaip organizacijos konkurencingumo stiprinimo veiksnys .....                                      | 151 |
| <b>Jėčienė R., Mikelėnaitė Ž.,</b> Tinklinės rinkodaros sistemos privalumų ir trūkumų analizė: pradedančiųjų agentų/konsultantų atžvilgiu .....         | 155 |
| <b>Jonelytė V.,</b> Sisteminės rizikos vertinimas bankiniame sektoriuje .....                                                                           | 160 |
| <b>Jovaišienė K., Stanikūnienė B.,</b> Darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje modelis.....     | 164 |
| <b>Jukonis R.,</b> Kaimo turizmo paslaugų teoriniai aspektai.....                                                                                       | 169 |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Kadytė A.,</b> Homoseksualumas. Požiūris į homoseksualumą. Situacija Lietuvoje: gydyti, toleruoti, integruoti.....                                          | 173 |
| <b>Karpaitė L., Ryliškytė Ž.,</b> Inovacijų koncepcijų palyginamoji analizė .....                                                                              | 177 |
| <b>Kaselis M.,</b> Bendrojo vertinimo modelio taikymo kontekstas Lietuvos viešajame sektoriuje .....                                                           | 182 |
| <b>Kirkauskienė R.,</b> Visuomenės sveikatos ir Lietuvos ekonominio augimo ryšio analizė .....                                                                 | 186 |
| <b>Kiuras P.,</b> Žalos administravimo vertinimas ir perspektyvų prognozavimas                                                                                 | 190 |
| <b>Kleinauskas N., Kleinauskienė E.,</b> Kredito rizikos vertinimo priemonės ..                                                                                | 195 |
| <b>Kmieliauskaitė R., Eismontaitė V.,</b> E. Valdžios plėtra: Lietuvos atvejis ...                                                                             | 199 |
| <b>Koreckaitė V.,</b> Elektroninės viešosios paslaugos Lietuvoje: tikslai ir problemos .....                                                                   | 203 |
| <b>Krikščiūnaitė D., Šimkienė V.,</b> Įvaikinimo problema Lietuvoje.....                                                                                       | 207 |
| <b>Kuliešienė G., Daraškevičiūtė B.,</b> Regiono konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai .....                                                              | 211 |
| <b>Kuodienė I., Lipnickienė I.,</b> Naujo produkto įvedimas ir įtvirtinimas Lietuvos dėmių valiklių priemonių rinkoje: AB „Naujoji Ringuva“ atvejis ..         | 215 |
| <b>Labanavičius D.,</b> Atvirkštinės hipotekos paslaugos marketingo strategijos formavimo principai.....                                                       | 219 |
| <b>Labinaityė I., Glinskienė R.,</b> Europos Sąjungos ir Kinijos ekonominis bendradarbiavimas: galimybės plėtoti Lietuvos ekonomiką tekstilės sektoriuje ..... | 223 |
| <b>Lakhanskaya A.,</b> The Research of Motives of Visiting the Gomel Region by the Belarussian Diasporas' Representatives .....                                | 228 |
| <b>Lipnickienė I., Kuodienė I.,</b> Darbuotojų kompetencijos ugdymo ypatumai UAB „Panevėžio ketus“ .....                                                       | 232 |
| <b>Lukštienė E.,</b> Elektroninių mokėjimų sąnaudų įvertinimo modelis.....                                                                                     | 236 |
| <b>Macijauskaitė D.,</b> Vertybinių popierių portfelio vertinimo metodika Lietuvos vertybinių popierių rinkai .....                                            | 240 |
| <b>Makauskas L.,</b> Pardavimų priklausomumo nuo makroaplinkos veiksnių analizė .....                                                                          | 244 |
| <b>Maženienė Ž., Novikienė D.,</b> Komandinį darbą skatinantys tarpusavio santykiai.....                                                                       | 248 |

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Minkevičienė V.,</b> Elektroninės komercijos modelio taikymas tinklinėje rinkodaroje.....                                         | 253 |
| <b>Morkūnaitė G., Lipinskienė D.,</b> Organizacinis įsipareigojimas: teorinis aspektas .....                                         | 257 |
| <b>Norkevičiūtė V.,</b> Informacinė visuomenė Lietuvoje: samprata, istorinė raida, problematika.....                                 | 261 |
| <b>Notkutė V., Baltušnikienė J.,</b> Verslo etikos priemonės, stiprinančios organizacinę kultūrą .....                               | 266 |
| <b>Novikienė D., Maženienė Ž.,</b> Vadovo kompetencijos ir autoriteto reikšmė darbuotojų ugdymui .....                               | 271 |
| <b>Orlovas D.,</b> Paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo prielaidos organizacijoje .....                                            | 276 |
| <b>Pachutko R.,</b> Telefono medija ir gyvenamosios transformacijos tinklaveikos visuomenėje .....                                   | 280 |
| <b>Palilionis D.,</b> Klasterių tipologijos ir raiškos apžvalga teoriniu ir praktiniu požiūriu.....                                  | 284 |
| <b>Papšienė P., Šalkauskas J., Urbietis V.,</b> Interjero aksesuarų rinka: komunikacijos plano parengimas „Aure...“ vartotojams..... | 288 |
| <b>Pėželytė E.,</b> Vadybinę kompetenciją aiškinančių modelių ypatumai .....                                                         | 292 |
| <b>Preidienė V.,</b> Personalo paieška ir atranka.....                                                                               | 296 |
| <b>Radkevičiūtė G., Švagždytė V.,</b> Kovos su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija politika Lietuvos Respublikoje.....     | 300 |
| <b>Razgūnas V.,</b> Koordinacinių logistikos funkcijų realizavimo alternatyvų teoriniai aspektai .....                               | 305 |
| <b>Rutkauskaitė G.,</b> Žymių prekių ženklų simuliacijų perkamumo vertinimas Lietuvoje.....                                          | 308 |
| <b>Samulionytė Ž., Juknaitė D.,</b> Nevyriausybinių organizacijų raiška Lietuvoje studentų atstovybės veiklos pavyzdžiu.....         | 312 |
| <b>Simonaitytė A., Stanikūnienė B.,</b> Darduotojų inovatyvaus mokymosi teoriniai pagrindai .....                                    | 316 |
| <b>Sirevičienė J.,</b> Paskirstymo kanalų formavimo modelis .....                                                                    | 320 |
| <b>Starovoitova O.,</b> Prospects for the Development of Theme Parks in Belarus .....                                                | 324 |
| <b>Šližinskienė R.,</b> Lyderystės efektyvumo sampratos teorinis pagrindimas....                                                     | 328 |

|                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Šližinskienė R., Žiogelienė K.,</b> Vadovų saviugdos proceso sąlygos ir veiksniai .....                                                     | 332 |
| <b>Šoblinskaitė G., Kalinauskaitė D., Šimkienė V.</b> Neterminuotų ir terminuotų darbo sutarčių ypatumai Lietuvoje.....                        | 337 |
| <b>Vadluga E.,</b> Vidinę verslo riziką sukeliantys veiksniai.....                                                                             | 341 |
| <b>Vaišnoraitė U.,</b> Elektroninė valdžia Lietuvos viešajame administravime: požiūrių analizė.....                                            | 345 |
| <b>Vaitkevičienė A., Daraškevičiūtė B.,</b> Gerovės modeliai .....                                                                             | 349 |
| <b>Valinevičienė G.,</b> Reklamos edukacinės galimybės .....                                                                                   | 353 |
| <b>Varanavičienė A., Gužas D.,</b> Triukšmo ekranizavimo reikšmė gerinant Lietuvos regionuose gyvenančių žmonių darbo ir poilsio sąlygas ..... | 357 |
| <b>Vareika G.,</b> Darbuotojų inovacinės kultūros vystymo organizacijoje esminiai bruožai .....                                                | 360 |
| <b>Vidas A., Papšienė P.,</b> Prekės ženklo strategija: „Apranga“ vartotojų nuomonių analizė.....                                              | 364 |
| <b>Vilimaitė L., Černiauskienė A.,</b> Inovatyvus marketingas: smulkaus ir vidutinio verslo įmonių strategija.....                             | 368 |
| <b>Vinikaitė Ž., Unterhauser L.,</b> Profesinės mokyklos absolventų įsidarbinimo problemos ir galimybės.....                                   | 372 |
| <b>Viršilas D., Gužas D.,</b> Įstatyminiai aktai, reguliuojantys triukšmo valdymą, ir jų pritaikymas triukšmo mažinimui .....                  | 377 |
| <b>Zubavičienė E.,</b> Pardavimų prognozavimo sistema, procesas, metodai.....                                                                  | 381 |
| <b>Žėkas S., Žvirelienė R.</b> Vadybinės kompetencijos samprata.....                                                                           | 385 |
| <b>Žiaunytė V.,</b> Krizės valdymas: UAB „Rodeks“ atvejo analizė .....                                                                         | 389 |
| <b>Žilvytis J.,</b> Fiskalinė politika Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą.....                                                                 | 394 |
| <b>Žiogelienė K.,</b> Inovatyvios lyderystės samprata ir bruožai .....                                                                         | 398 |



# TRIUKŠMO MAŽINIMO PRIEMONĖS APSAUGANT GYVENTOJŲ SVEIKATĄ NUO KENKSMINGO JO POVEIKIO

**Ugnė Abraitytė, prof. habil. dr. Danielius Gužas**

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** triukšmo kenksmingas poveikis, triukšmo sumažinimas, triukšmo ekranai

## **Įvadas**

Triukšmas tapo globalinė visuomenės problema. Nežiūrint triukšmas viršija leistinas higienos normas ar ne, jis yra kenksmingas žmonėms. Reikia paminėti, kad žemų dažnių triukšmą dažnai lydi negirdimas garsas arba triukšmas, kurį vadiname infragarsu. Nors mūsų ausis mažiau reaguoja į žemų dažnių garsą, tačiau tai nereiškia, kad mūsų organizmas nepatiria kenksmingo poveikio. Žemų ir labai žemų dažnių (infragarsų) garsai veikia visą žmogaus organizmą ir jame sužadina papildomus organų svyravimus, padidina jų amplitudes ir suteikia nemalonius pojūčius, dėl ko žmogus būna neramus, blogai miega ir tai gali sutrikdyti širdies bei kitų organų normalią veiklą. Šiuo metu Lietuvoje veikianti higienos norma (HN33-1:2007) triukšmui, riboja triukšmo lygį, t.y. ekvivalentinį garso lygį dBA, vienu skaičiumi. Nurodytas ekvivalentinis garso lygis dBA neatspindi tikros triukšmo charakteristikos t.y. garso lygio išsidėstymą pagal spektrą. Prie žemų dažnių stipresni garsai gali veikti žmogų daugiau negu aukšto dažnio garsai. Triukšmo šaltinio charakterizavimas leidžia tiksliau parinkti triukšmo mažinimo priemones. Mūsų triukšmo tyrimo metodika paremta triukšmo šaltinio garso slėgio lygio išsidėstymu pagal dažnį, t.y. nustatant kokio dažnio triukšmas yra stipriausias jo spektre. Atliktas darbas aktualus tuo, kad triukšmui mažinti priemonės parenkamos pagal išmatuotą triukšmo spektrą. Šis tyrimo metodas yra aktualus ir tuo, kad naudojantis triukšmo spektrine analize, galima pasiskaičiuoti triukšmo mažinimo priemonės efektyvumą priklausomai nuo jo dažnuminės charakteristikos. Šis triukšmo mažinimo priemonių parinkimo metodas leidžia efektyviau panaudoti ir sutaupyti medžiagas. Tyrimo objektu pasirinkome aplinkos triukšmo mažinimą ekranizavimo principu t.y. triukšmo ekranus, kurie paskutiniu metu vis plačiau taikomi. Darbo tikslas – pasirinkti optimaliausias ir efektyviausias triukšmo ekranų konstrukcijas ir medžiagas priklausomai nuo triukšmo dažnio ir stiprio. Tikslas pasiekiamas analitiniu būdu, atliekant ekrano parametrų skaičiavimus, kad būtų galima sumažinti pasirinkto triukšmo šaltinio garso slėgio lygį iki higienos normomis reikalaujamų ribinių dydžių.

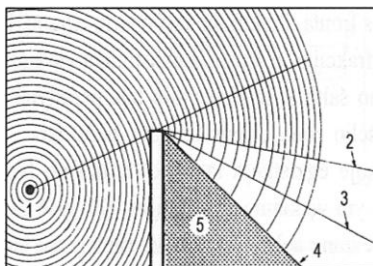
## **1. Triukšmo ekranavimas**

Aplinkos teritoriją, kuria norima apsaugoti nuo triukšmo, naudojami akustiniai ekranai, dar vadinami sienelėmis, kurie statomi tarp triukšmo

šaltinio ir apsaugomo objekto. Prieštriukšminiu ekranu gali būti ne tik plokščias ekranas, bet ir įvairūs negyvenami pastatai (garažai, sandėliai). Triukšmą mažinančių ekranų paskirtis sumažinti triukšmo lygį, garsui sklindant nuo triukšmo šaltinio iki klausytojo. Už ekrano susidaro akustinis šaltinis, kurio zonoje pastebimas didžiausias triukšmo lygio sumažėjimas.

## 2. Galimi ekranų tipai ir jų analizė

Ekranai gali būti suskirstyti: pagal konstrukcijų ypatybes, pagal pasirinktas medžiagas ir pagrinde pagal paskirtį, t.y. kokį triukšmą norima sumažinti. Pasirenkamas ekrano efektyvumas priklauso nuo triukšmo šaltinio garso bangų lygio, kuriuos išspinduliuoja garso šaltinis, nuo jo matmenų ir atstumo iki triukšmo šaltinio. Žemųjų dažnių garso bangos ilgis turi būti lygus akustinio ekrano matmenims ar net didesnis už jį. Tokiu atveju didelė triukšmo energijos dalis sklis aplink ekraną, ir jo akustinis efektas bus nedidelis. Ekranas geriausiai slopina aukštųjų dažnių garso bangas, kurių ilgiai yra daug mažesni už geometrinius ekrano matmenis. Tokiu atveju pasidaro veiksminga akustinio šešėlio zona už ekranu.



**1 pav.** Akustinio ekrano schema: 1 – triukšmo šaltinis, 2 – aukštųjų dažnių sritis, 3 – vidutinių dažnių sritis, 4 – žemųjų dažnių sritis, 5 – akustinio šešėlio zona

1 lentelė

### Kokį triukšmo lygį dBA sumažina įvairaus aukščio ekranai

| Atstumas tarp ekrano ir skaičiuojamojo taško, m | Ekranų aukštis, m | Triukšmo sumažėjimas, dBA |
|-------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|
| 10                                              | 2                 | 7                         |
|                                                 | 4                 | 12                        |
|                                                 | 6                 | 16                        |
| 20                                              | 2                 | 7                         |
|                                                 | 4                 | 12                        |
|                                                 | 6                 | 15                        |
| 50                                              | 2                 | 7                         |
|                                                 | 4                 | 11                        |
|                                                 | 6                 | 14                        |
| 100                                             | 2                 | 7                         |
|                                                 | 4                 | 11                        |
|                                                 | 6                 | 13                        |

Šie duomenys teisingi, kai ekranuojama sritis iš skaičiuojamojo taško matoma  $160^\circ$  kampų. Pateikti daviniai rodo, kad paprastų ekranų efektyvumas sumažinant šaltinio garsolygį siekia nuo 7 iki 16 dBA. Akustinis ekrano efektyvumas priklauso nuo jo formos. Geriau, kai ekranas yra T formos. Padidėjus lentynos pločiui iki 60 cm, jo efektyvumas padidėja 2,5 dBA, palyginus su to paties aukščio plonu ekranu. Didelis lentynos plotis jo efektyvumą padidina nedaug. Padarius garso sugeriamąją lentyną, jo efektyvumas padidėja 4,5 dB. Ekrano efektyvumą sumažina garso bangų difrakcija aplink jo kraštus. Difrakcijos reiškinius apibūdina Hiuigenso principas: kiekvienas bėgančiosios bangos fronto taškas yra naujos elementarios bangos šaltinis; šių elementarių ekranų, kurie turi skirtingą storį, turintį įtakos bangų difrakcijai, o kartu ir akustiniam ekrano efektyvumui. Norint padidinti ekrano efektyvumą prie žemų dažnių, reikalinga ekrano vidiniame paviršiuje įrengti žemų dažnių garso sugertuvus, kurie neleistų atspindėti garso bangų ir tokiu būdu sumažinti garso bangų difrakcijos poveikį. Tokiu būdu padidinamas ekrano efektyvumas, mažinant šaltinio žemų dažnių garsą.

### **3. Akustinių ekranų skaičiavimas**

Čia paanalizuosim ekranų skaičiavimo metodikas, kada ekranai įrengiami tarp triukšmo šaltinio ir apsaugomo nuo triukšmo objekto. Akustinis ekranų skaičiavimas ir projektavimas susietas su tam tikrais sunkumais dėl sklindančio garso difrakcijos už ekrano. Paprastiems ekranams skaičiuoti dažnai taikoma empirinės formulės arba grafikai. Kad sužinotume garso slėgį tam tikrame taške P už ekrano šešėlio zonoje, būtina atlikti energijos integravimą, kurią išspinduliuoja elementarus bangos fronto tūris. Jis veikia kaip naujas taškinis šaltinis ekrano laisvoje erdvėje. Toliau sprendimui yra keletas teorijų, kuriose analizuojama įvairios kritimo sąlygos. Praktiškai ekranų skaičiavimas gali būti supaprastinamas ir sėkmingai naudojamas pasirinktų ekranų apsaugai nuo triukšmo projektavimui. Apibendrinant ekranų panaudojimo galimybes aplinkos triukšmui mažinti pateiksime kai kurių skaičiavimų ir eksperimentinių metodų gautus rezultatus, kurie rodo tik vieno ekrano parametro ir šaltinio atstumo nuo jo priklausomybę sumažinant garso lygį dBA.

### **Išvados**

1. Pateiktame darbe pavaizdavom tik vieną priemonę apsaugant aplinką nuo triukšmo poveikio ekranų pagalba.
2. Atsižvelgiant triukšmo ekranų tipus ir jų charakteristikas, galima teikti, kad ekranų efektyvumas priklauso nuo daugelio ekranų savybių: ekrano konstrukcijos, medžiagų, nuo triukšmo šaltinio garso slėgio lygio spektrinės sugerties ir kt.

3. Kaip rodo ekranų tyrimo teorija ir jau pasiekti praktiniai rezultatai, triukšmo ekranų pagalba galima sumažinti garso slėgio lygį dBA nuo 7 iki 30 dBA ir daugiau.
4. Panaudojus ekranuose specialius elementus, galima pasiekti didesnę garso slėgio lygio sumažinimą prie žemų ir net infragarso dažnių diapazone.

### **Literatūra**

- Grubliauskas R., D. Gužas, D. Butkus. Efficiency Research of Noise Barrier and the Possibilities of Their use// 2nd International Jubilee Conference Baltic – Acoustic 2009. Programme and Abstracts. 17 – 19 June 2009. Vilnius, ISBN 978-609-95099-0-7, P. 35.
- Gužas D., R. Klimas, V. Tričys. Screen Use Possibilities As Protection From Transport Noise And Prospects Of Their Improvement / Danielius Gužas, Robertas Klimas, Vaclovas Tričys. // 19th International Congress on Acoustics, Madrid, 2-7 September 2007 [elektroninis išteklius]. Madrid, 2007. ISBN 8487985122. p. [1-6].
- Gužas D., R. Viršilas. Harmful Impact of Infrasound on Nature and Human Being.// 2nd International Jubilee Conference Baltic – Acoustic 2009. Programme and Abstracts. 17 – 19 June 2009. Vilnius, ISBN 978-609-95099-0-7, P. 38.

### **NOISE REDUCTION MEASURES, PROTECTING THE HEALTH OF THE POPULATION FROM ITS HARMFUL IMPACT**

U. Abraitytė, prof. habil. dr. D. Gužas

Noise barriers are the most commonly used devices to control noise exposure from rail and road traffic. For this purposes, a number of works should be performed. It is necessary to collect information on traffic noise: road and rail to make noise maps, to adopt of action plans, with a view to preventing and reducing environmental noise and to preserving environmental noise quality where it is good and information of the public. The results obtained for several thin noise barriers are discussed below with particular reference to barrier shape and acoustical treatment. Suggestions for further improvements have been made.

# FAKTORINGO RINKOS IŠSIVYSTYMO LYGIO ES ŠALYSE TYRIMAS

Gintarė Aleksandravičienė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** faktoringas, Europos Sąjungos tarptautinė prekyba, apyvartinis kapitalas, prekybos finansavimas

## Įvadas

Faktoringas dažnai apibūdinamas kaip unikalus finansavimo procesas, kuriam nereikalingas užstatas, ilga ir patikimo kreditingumo istorija bei papildomos lėšos – cirkuliuoja tie patys debitoriniai įsiskolinimai. Pripažįstama, jog kitos finansavimo priemonės negali vienareikšmiškai atlikti faktoringo funkcijų ir teikti teikiamų privalumų. Pasauliniu mastu faktoringo apyvarta 2008 m. viršijo 1.325.111 mln. eur. – lyginant su 2001 m. šios paslaugos mastai pasaulio lygiu išaugo 1,83 karto. Anot A.Lakštutienės (Lakštutienė, 2008, 17), Europos Sąjunga (ES) kaip savanoriškas ir dinamiškas ekonominiu pagrindu sukurtas junginys geriausiai atspindi pasaulio valstybių integracijos ir globalizacijos procesus, o tarptautinės prekybos ir finansavimo ekspertai (Caretta A., Klapper L.) teigia, jog du trečdalius pasaulio faktoringo rinkos reprezentuoja Europa, kur faktoringo paslaugos pasiekia aukščiausią išsivystymo lygį bei pagrindinės rinkos šalys lyderės priklauso Europos Sąjungai (ES).

**Tyrimo objektas:** ES faktoringo rinka.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti ES faktoringo rinkos dinamiką ir ją sąlygojančius veiksnius.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Aptarti faktoringo paskirtį ir aktualumą bei susipažinti su ES narių faktoringo rinkos tendencijomis.
2. Išanalizuoti ES šalių pagrindinių blokų ekonominius pajėgumus.
3. Identifikuoti pagrindinius veiksnius, įtakančius faktoringo skvarbą ES blokuose.

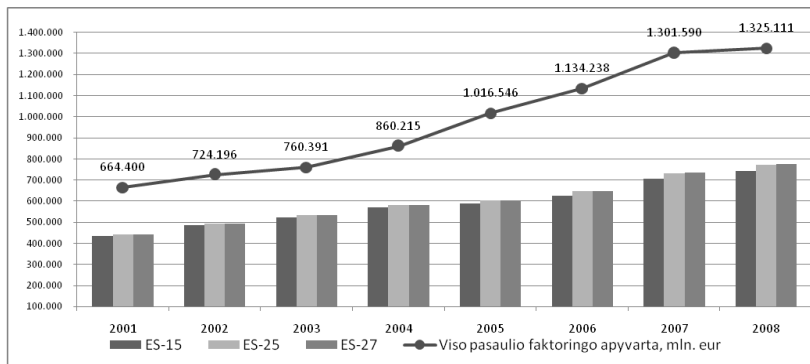
## 1. Pagrindinių faktoringo rinkos rodiklių apžvalga ES

Pasaulio banko ekspertų atliktoje faktoringo rinkos pasauliniu ir Rytų Europos mastu analizėje konstatuojama, jog faktoringo paslaugų išsivystymą sąlygoja šalių, regionų faktoringo informacijos prieinamumas, paslaugos teikiamų kompanijų skaičius, kreditinę ir finansavimo sritis reglamentuojanti įstatyminė bazė ir skolų išieškojimo tikimybė.

Šiandien faktoringas veikia kaip keleto funkcijų mišinys: sąskaitų administravimo, rizikos dėl kliento nemokumo draudimo ir apyvartinio kapitalo finansavimo. Šiuo metu net šešiolikoje ES valstybių yra įsteigtos

faktoringo-lizingo kompanijų asociacijos, o kiekvienoje valstybėje faktoringo paslaugas vidutiniškai teikia **13 faktorių**. ES faktoringo rinkos lyderėmis pasaulyje pripažįstamos D.Britanija ir Airija, Italija, Prancūzija.

Vadovaujantis tarptautinės faktoringo kompanijų asociacijos „Factors Chain International“ statistiniais duomenimis (1 pav.), matyti, jog pagal **faktoringo apyvartą** tiek pasaulio, tiek ES rinkos 2001-2008 m. tendencingai augo – daugiau faktoringu naudotasi tiek ES-15, tiek ES-25 ir ES-27 blokuose.



**1 pav.** Faktoringo apyvartos palyginimas ES-15, ES-25, ES-27 ir pasaulio lygmeniu, mln.eur. (sudaryta autorės pagal Factors Chain International duomenis)

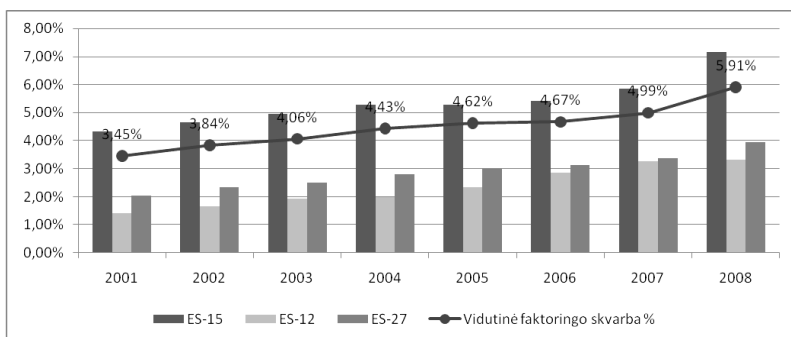
Nors vidutiškai **rinkos koncentracija** visoje ES tarp trijų pagrindinių faktoringo rinkos dalyvių siekia net 82 proc., tačiau senojo bloko narių tarpe fiksuojama gana nekoncentruota faktoringo rinka, tuo tarpu naujų narių faktoringo rinką kontroliuoja trys ar net mažiau faktoringo kompanijų. Svarbu paminėti, jog kuo mažesnė faktoringo skvarba, tuo mažiau kompanijų teikia šias paslaugas (rinkoje mažesnė jų paklausa), tuo rinka labiau koncentruota keletu dalyvių rankose – tai iš dalies stabdo faktoringo skvarbą, nes atsiranda palankios sąlygos faktorių oligopolijai, kai diktuojamos sąlygos ir klientui sunku rasti geriausią variantą.

Literatūroje teigiama, jog faktoringo **paslaugas teikia** tiek specializuotos faktoringo – lizingo kompanijos, tiek bankų faktoringo padaliniai. Tarp ES lyderiaujančių kompanijų net 78,5 proc. faktorių yra bankų dukterinės kompanijos, 12,5 proc. užima bankų filialai ir tik 9 proc. specializuotos nepriklausomos kompanijos. Akivaizdu, jog faktoringo rinkoje dominuoja bankai, turintys specifinius faktoringo mechanizmus.

Bendrai vertinant ES-27, 2006-2008 m. dominuoja **vietinis faktoringas** (kai pirkėjas ir pardavėjas yra vienos šalies rezidentai) – net 78 proc. visos rinkos, likusioji dalis tenka tarptautiniam faktoringui. Šiek tiek kitokia tendencija pastebima naujų ES narių bloke – šiose šalyse (Bulgarijoje, Rumunijoje, Latvijoje, Lietuvoje, Slovakijoje) net iki 90 proc.

visos faktoringo apyvartos skiriamos tarptautinei prekybai. Tai sąlygoja gana menkas vietinės rinkos ir prekybos išvystymas (mažu BVP), labiau koncentruojantis į tarptautines rinkas.

Svarbiausias faktoringo rinkos rodiklis – **faktoringo paslaugų skvarba** (faktoringo apyvarta/BVP) – ES naujųjų šalių bloke yra ženkliai didesnis palyginus tiek su ES-15 bloku, tiek su ES šalių vidurkiu. Ta pati faktoringo apyvartos apimtis santykinai yra didesnė, kai šalių BVP yra mažesnis. Rodiklis gali būti aiškinamas ir didele faktoringo apyvarta, dideliu faktorių skaičiumi – ši taisyklė galioja tarp ES senųjų šalių. Mažiausia faktoringo skvarba fiksuojama Maltoje, Bulgarijoje. Tai gali būti sąlygota dar palyginti menko faktoringo paslaugų įsisavinimo, faktorių ir informacijos apie šias paslaugas trūkumo. Rodiklio dinamiką ir palyginimą iliustruoja 2 pav.



**2 pav.** Faktoringo paslaugų skvarbos palyginimas ES-15, ES-12, ES-27 ir pasaulio lygmeniu (sudaryta autorės pagal Factors Chain International duomenis)

Pasaulio banko analitikai skirtingai šalių ekonominei pažangai ir faktoringo skvarbai pagrįsti dar 2004 m. prognozavo, jog ES-12, nors ir žemesnio lygio nei ES-15 regionas, ženkliai augs, o ES-12 verslas labiau integruosis į bendrą ES verslo erdvę. Rekomenduota valstybėms formuoti palankesnius kreditinius santykius reglamentuojančius įstatymus, didinti informacijos skvarbą, skatinti faktoringo kompanijas laikytis tarptautinių standartų sudarant sutartis, skirti dotacijas faktoringo verslui.

Akcentuojant, jog faktoringas – nauja finansų sektoriaus paslauga, galima teigti, jog produkto dydį ir dinamiką įtakoja šalies (bloko) **BVP**, šalies (bloko) **infliacijos tempai bei šalies (bloko) tarptautinės prekybos mastas**. Narūralu, egzistuoja ir kiti veiksniai, tokie kaip informacijos prieinamumas bei įstatyminė bazė.

### Išvados

1. Faktoringo apyvartai 2001-2008 m. augant, paslaugos skvarba dar nėra žymi nei ES-15, nei ES-10 (ES-25) blokuose, nei atskirai Baltijos šalyse.

2. Susipažinus su ES narių faktoringo rinkos tendencijomis galima teigti, jog faktoringo rinka auga visuose ES blokuose. Rikoje dominuoja bankų sektorius, o ES-15 bloko rinka nėra tokia koncentruota keleto dalyvių rankose kaip ES narėse – naujokėse. Senujų narių bloke dominuoja vietinis faktoringas, o naujųjų narių tarpe – tarptautinis.
3. Skirtingi ES blokų ekonominiai pajėgumai sąlygoja skirtingą faktoringo skvarbą, kuri gali būti paaiškinta šalies (bloko) BVP, infliacijos tempais, tarptautinės prekybos mastu, įstatymine baze bei informacijos sklaida. Faktoringo skvarba didesnė ES naujųjų šalių bloke - rodiklis ženkliai didesnis palyginus tiek su ES-15 bloku, tiek su ES šalių vidurkiu.

### **Literatūra**

- Caretta A., „The Demand For Factoring Knowledge, Ways Of Use, Evaluation Of Advantages And Other Views Of Factoring By Italian Companies“. The Italian Factoring Association. SDA Bocconi School of Management. 2009.
- Klapper L., „The Determinants of Global Factoring“. 2006. Interaktyvus. Prieiga internete: [\[http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/Factoring\\_Klapper.pdf\]](http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/Factoring_Klapper.pdf), žiūrėta 2010-03-13.
- Lakštutienė A., „Correlation of the Indicators of the Financial system and Gross Domestic Product in European Union Countries“. Inžinerinė ekonomika. 2008/3. Interaktyvus. Prieiga internete: [\[http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-07.pdf\]](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/58/1392-2758-2008-3-58-07.pdf), žiūrėta 2010-03-02.
- Tarptautinės faktoringo asociacijos „Factors Chain International“ statistinė informacija (2008). Interaktyvus. Prieiga internete: [\[http://www.factors-chain.com/?p=ich&uli=AMGATE\\_7101-2\\_1\\_TICH\\_L470153550\]](http://www.factors-chain.com/?p=ich&uli=AMGATE_7101-2_1_TICH_L470153550), žiūrėta 2010-03-10.

## **FACTORING SERVICE DEVELOPMENT RESEARCH IN EUROPEAN UNION**

G. Aleksandravičienė

The article deals with European Union factoring services analysing the turnover, the dynamics of it, the concentration of factoring, the most popular factoring products. The indicator of the factoring services penetration is being compared among the EU regions and the main conclusion is deducted: the factoring services penetration is dependent of the region's economic development: GDP per capita, inflation rate and the volume of the international trade.



# DARBO ETIKA LIETUVOJE: PROBLEMOS IR JŲ ANALIZĖ

Arūnas Auškelis

*Klaipėdos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** etika, Lietuva, valstybės tarnautojai, viešasis administravimas, valdymas

## Ivadas

Žmonių elgesys tarnyboje atliekant savo tiesiogines pareigas ir bendraujant su kolegomis, formuoja nuomonę apie mus. Tinkamą elgesį sudarytų darbštumas, sąžiningumas, sumanumas, komunikabilumas, kuris palengvintų bendravimą su vadovu ar kolegomis darbe.

**Darbo tikslas** – atskleisti darbo etikos Lietuvos viešajame administravime svarbą, jos ryšį su valstybės tarnautojais, analizuojant etiką, kaip objektą.

Siekiant užsibrėžto tikslo, išsikelti tokie uždaviniai:

1. Aptarti etikos sampratą.
2. Pateikti darbo etikos problemas Lietuvoje.
3. Išskirti darbo etikos problemų sprendimus.

Darbe naudojamas analizės, lyginamasis ir dokumentų studijų metodai.

## 1. Etikos samprata

Žodis etika, kilęs iš graikiško žodžio *ethos*, pasakomas visuomenės nusiteikimas. Taip įvardijamos visuotinės bendruomenės pastangos apibrėžti savo vertybes (Kučinskas V., 2003), būtinas sąlygas, praktinius reikalavimus ir apsaugos taisykles, kurios turėtų užtikrinti jos gerovę ir bendruomenės narių klestėjimą.

Etikos sąvokos: 1. Etika kaip moralinė vertybė. Šią poziciją atstovauja Aristotelis (Moralės filosofija. Teleologinės etikos koncepcijos). Jis teigė, kad įgimtos moralinės savybės neegzistuoja, jų išmokstama socializacijos procese. Išmokstama ir patikrinama kas yra gera, bloga, teisinga, neteisinga ir kt. Elgiuosi taip, nes manau tai esant teisinga. 2. Paminėtinas atstovas yra N. Makiavelis. Akcentuojama, kad apie veiksmus turi būti sprendžiama pagal pasekmes, rezultatus, o ne pagal veikiančio asmens puoselėjamas vertybes, principus ar ketinimus. Elgiuosi orientuodamasis į pasekmes. 3. Etika kaip principas. I. Kantas savo poziciją dėsto teigdamas, kad egzistuoja bendri visiems moralės principai. Jo nuomone pareiga yra vienintelis moralinio veikimo kriterijus. Elgiuosi taip, nes manau, kad tai yra mano pareiga. 4. Etika kaip atsakomybė. W. Wilson kelia visuomenės administratorių atsakomybės klausimą. Organizacija kelia individui vienus

reikalavimus, visuomenė kitus, todėl dažnai iškyla atsakomybių suderinamumo problema. Elgiuosi taip, nes jaučiuosi esąs atsakingas.

Viešojo administravimo etika tai bendros etikos išraiška viešojo administravimo veiklos kontekste. (Gulyas G., 2002) J. Bowman viešajame administravime išskiria tris požiūrius į etiką: 1. Etika kaip paklusimas autoritetui. Paklūstant autoritetui galutiniai tikslai ar vertybės nėra analizuojami ar aptariami, jie priimami nereikalaujant racionalaus pagrindo. 2. Etika kaip moralinis aiškinimas. Tai yra sekimas bendrais moralės principais ir taisyklėmis, tačiau kiekvienu atveju etikos teorija taikoma tiek, kiek principai ar taisyklės tinka veiksmui esamomis sąlygomis. 3. Etika kaip moralinio sprendimo vykdymas. Sprendimas reiškia pasirinkimą. Kiekvienas sprendimas priklauso nuo konteksto. Kiekviename sprendime atsispindi tarnautojo asmeninės savybės, fantazija, jautrumas, todėl sprendimas visada yra asmeninis.

## **2. Darbo etikos Lietuvoje problemos**

Kiekviename darbe, taip ir einant visuomenės tarnautojo pareigas, pasitaiko daugybė etikos problemų: 1. Apgavystė ir melas. Apgaulė – tai informacijos slėpimas ar iškreipimas, melas, provokatorių naudojimas, „fiktyvių įrodymų“ sukūrimas ir pan. Apgaulė pažeidžia žmones: jie gali pasielgti taip, kaip kitu atveju nebūtų pasielgę. Nukenčia ir pats apgaudinėjantis asmuo ar instancija: prarandamas pasitikėjimas, atsiranda įtarumas (Vyšniauskienė D., Minkutė R., 2008). 2. Dovanos, kyšiai ir korupcija (Norkus Z., 2003). Dovana norima atsilyginti už valdžios autoriteto įgyvendinimą. Kyšiu siekiama korumpuoti autoritetą. Dovana dažnai yra tik padėkos ženklas, tuo tarpu duodamas kyšis turi būti savęs vertas. Sisteminių korupciją (Vasiljevienė N., 2008) galima būtų apibrėžti: 1) Užkerta kelią pokyčiams tiek politinėse institucijose, tiek bendrai politiniame gyvenime – įamžina uždara politiką. 2) Ją dažnai lydi smurtas. 3) Didina klasinį, socialinį, ekonominį susiskaldymą, prisideda prie įtampos kūrimo visuomenėje, trukdo visuomenės susitelkimui. 4) Atitraukia visuomenės resursus ir taip prisideda prie pavienių asmenų praturtėjimo. 5) Demoralizuoja visuomenę. 6) Pažeidžia visuomenės tikėjimą, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. 3. Piktnaudžiavimas užimama padėtimi. Naudojimasis turima valdžia gali būti vykdomas ir organizacijos narių, ir pašalinių asmenų atžvilgiu. Ši problema gali iškilti ne tik dirbant vadovaujantį darbą ar kontroliuojant kitus, bet ir kasdieniniame eilinio valdininko darbe. 4. Piktnaudžiavimas darbuotojų laiku (Laurinavičius A., 2003). Dažnai pasitaiko atvejų, kuomet darbuotojai prašomi pasilikti ir padirbėti po darbo valandų. Jei už papildomas darbo valandas yra atlyginama, problema neegzistuoja. 5. Eikvojimas. Kalbant apie eikvojimą, turima omenyje materialinius resursus ar lėšas. Naudoti asmeniniais ar kitais sumetimais organizacijos resursus gali ne tik jos vadovai, bet ir eiliniai asmenys. Viena iš priemonių, galinčių užkirsti kelią tokiai situacijai, – tai darbuotojų

sąmoningumo ugdymas. 6. Interesų konfliktas. Interesų konfliktas būdingas visoms profesijoms, bet visuomenės administratoriams ypač svarbus, nes tai susiję su visuomenės pasitikėjimu. Šią problemą geriau suvokti padės asmeninio suinteresuotumo sąvoka (Vyšniauskienė D., Minkutė R., 2008). 7. Netinkamas įvaizdis. Tai pareigos išlaikyti visuomenės pasitikėjimą pažeidimas. Valdininkai visada privalo numatyti kokias potencialias problemas gali sukelti jų sprendimai ar veiksmai (tarnybinis vizitas, drauge pasiimant ir šeimos narius, netinkamas disponavimas turima informacija, melavimas visuomenei ir kt.). 8. Seksualinis priekabiavimas. Seksualinės prievartos būdai gali būti įvairūs: pradedant seksualinėm užuominom, žvilgsniais, laiškais, skambučiais ir baigiant atviromis atakomis bei bandymais išprievartauti. Nuo seksualinio priekabiavimo kenčia ne tik moterys, bet ir vyrai.

### **3. Darbo etikos problemų sprendimai**

Susidūrus su konkrečia etikos problema, į ją reaguojama įvairiai. Vienos reakcijos, vertinant iš etikos taško yra pateisinamos, kitos abejotinos ir nepageidautinos (Vyšniauskienė D., Kundrotas V., 1999). Toliau analizuosime galimus atsakymus į neetišką elgesį. 1. Atsisakymas pripažinti problemą ar net jos paneigimas. Motyvas gali būti lojalumas organizacijai arba nenoras pripažinti savo klaidas. Tokiu atveju iš vienos problemos seka kita. Jei informacija apie problemą nėra teisinga ir taip tik norima sukompromituoti asmenį ar organizaciją, tuomet tariamos problemos paneigimas yra etiškai pateisinamas. 2. Bendradarbiavimas su pažeidėju (Tiažkijus V., 2005). Išimtimi laikomas atvejis, kuomet padedama pažeidėjui, siekiant kontroliuoti situaciją (būti tikriems, kad nebus padaryta žala ar nusikaltimas) ir kuo greičiau išaiškinti problemą. Kartais asmeniui daromas didelis spaudimas prisidėti prie pažeidėjų, bet ir tokiu atveju poelgio moralumas kiekvienu atveju turi būti vertinamas individualiai. 3. Veidmainiavimas. Tai lengviausia reakcija, nes išlaikomas moralinis atstumas ir nepažeidžiamos profesinės ištikimybės ribos. 4. Bandymas atkalbėti įsitraukusius į problemą. Tai labai sunkiai įgyvendinamas atvejis, nes moralinio pobūdžio patarimai jei ir išklausomi, tai sunkiai ir retai kuomet priimami. 5. Į problemą įsivėlusių asmenų diskvalifikacija. Tokia praktika gali būti perspėjimu kitiems darbuotojams vengti panašių situacijų. 6. Prašymas pervesti dirbti kitur. Toks poelgis organizacijos viduje nebus suvoktas kaip išdavystė, bet norintis pereiti kitur dirbti asmuo gali būti priverstas meluoti dėl tokio žingsnio motyvų. 7. Atsistatydinimas. Ne visuomet atsistatydinimas iš pareigų gali būti laisvanoriškas. 8. Pranešimas viršininkui ar vadovybei. Organizacijoje tai gali būti traktuojama kaip išdavystė, ypač kur pirmenybė atiduodama lojalumui, o ne principingumui. 9. Bandymas dirbti keičiant susidariusią situaciją.

## **Išvados**

Etika apima vertybes, normas, įsipareigojimus, kuriuos yra numatę atskiros organizacijos bei nusistovėjusi žmonių bendravimo ir institucinė praktika. Etika gali būti vidiniu asmens mechanizmu, padedančiu Lietuvos tarnautojams būti efektyvesniems savo darbe. Susirūpinimas tikslumu, teisingumu, vientisumu, pagarba profesiniams standartams, pareigingumas gali padėti išvengti neigiamų biurokratinių sprendimų. Vidinė darbuotojo savikontrolė yra efektyvesnė už bet kokią išorinę kontrolę. Etika svarbi, nes ja remiantis ne tik galvojama, kalbama, bet ir veikiama.

## **Literatūra**

- Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Kaunas: Technologija, 2001.
- Gulyas G. Valstybės tarnautojų etika. Vilnius, 2002.
- Kučinskas V. Vadovavimo etika. Klaipėda, 2003.
- Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. Vilnius, 2003.
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (6-oji laida), 2009.
- Moralės filosofija. Teleologinės etikos koncepcijos. [žiūrėta 2010-03-02].  
Prieiga per internetą:  
[http://www.vsv.lt/mokymas/Morales\\_filosofija/2013.html](http://www.vsv.lt/mokymas/Morales_filosofija/2013.html)
- Norkus Z. Max Weber ir racionalusis pasirinkimas. Vilnius, 2003.
- Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika. Kaunas: Technologija, 2001.
- Pruskus V. Verslo etika. Vilnius: Enciklopedija, 2003.
- Raipa A. Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus. Kaunas: Technologija, 2002.
- Tiažkijus V. Darbo teisė: teorija ir praktika. Vilnius, 2005.

## **WORK ETHICS IN LITHUANIA: ANALYSIS AND THEIR PROBLEMS**

A. Auškelis

Work ethic is a set of values based on hard work and diligence. It is also a belief in the moral benefit of work and its ability to enhance character. A work ethic may include being reliable, having initiative, or maintaining social skills. Workers who fail to exhibit a good work ethic may be regarded as failing to provide fair value for the wage the employer is paying them and should not be promoted or placed in positions of greater responsibility.

# ŽINIŲ VADYBOS SVARBA ELEKTRONINĖJE KOMERCIOJE

**Aušra Balandytė, Aušra Jokubauskaitė**

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** žinių vadyba, elektroninė komercija, elektroninė erdvė

## **Įvadas**

Žinios visuomet buvo svarbiausia žmonijos vystymosi jėga, o dabar tai pagrindinis ir ekonomikos vystymo faktorius. Žinodamos kaip tiksliai valdyti šį išteklių, įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą. O elektroninė komercija neseniai tapo neatskiriama verslo pasaulio dalimi, todėl svarbu išsiaiškinti žinių vadybos įtaką šiai verslo sričiai.

Šio straipsnio tyrimo *objektas* – organizacijos, taikančios įvairius žinių vadybos modelius elektroninėje komercijoje.

Tyrimo *tikslas* – išsiaiškinti, kokia žinių vadybos svarba organizacijose, pasitelkiant elektroninės komercijos sritis.

Pagrindiniai *uždaviniai*: aptarti organizacijoms teikiamą naudą, panaudojant žinių vadybą, apžvelgti pagrindinius veiksnius, lemiančius geresnį įmonės konkurencinį pranašumą bei pateikti pagrindines priežastis, skatinančias organizacijas savo veikloje taikyti elektroninės komercijos modelius.

Tyrimo *metodas* – mokslinės literatūros duomenų analizė.

## **1. Tyrimo teorinis aspektas**

Anot A. Sakalo, žinių vadyba (ŽV) yra disciplina, kuri yra orientuota į žmogaus kapitalo geresnio panaudojimo naujų žinių bazėje sistemos sukūrimą ir pritaikymą versle. Tai sisteminga ir organizuota pastanga, siekianti efektyviau sukaupti ir panaudoti žinias, efektyviai planuojant, kontroliuojant ir valdant įmonės žinių sistemą, atsižvelgiant į perspektyvinius aplinkos pokyčius (Sakalas, 2007). Taigi svarbiausias ŽV tikslas – užtikrinti informacijos prieinamumą, platinimą bei nuolatinį jos atnaujinimą. Labai svarbu įgytas naujas žinias pasidalinti su savo kolegomis, nes kitaip bus stabdomas tobulėjimo procesas: nevyks informacijos mainai, kurie yra reikalingi organizacijose, norint pasiekti geresnių darbo rezultatų.

Kaip teigia T. Karkalas ir V. Vyšniauskas, ŽV tampa svarbiu objektu verslininkams ir verslo tyrinėtojams. Tai pasireiškia žinių visuomenės kūrimo paradigmose, greitai augančiame „žinių darbuotojo“ poreikyje jau ne tik žinioms intensyviuose versluose (Karkalas, Vyšniauskas, 2006). ŽV sukuria didelę įtaką bendroms veikloms ir ekonomikai gerai išsivysčiusiose šalyse. Keitimasis žiniomis ne tik skatina tobulėti organizacijos darbuotojus, bet ir padeda gerinti visos įmonės veiklą.

*Elektroninė komercija* (toliau e. komercija) tai individualių vartotojų ir verslo sektoriaus atliekamos prekių ir paslaugų pirkimo-pardavimo operacijos (įskaitant verslo sektoriaus paslaugas bei aptarnavimą po pardavimo), atliekamos elektroniniu būdu (Ho, Kauffman, Liang, 2007).

Pasak Sodžiutę ir Sūdžių, e. komercija – tai prekybinės veiklos būdas, kai sutartys sudaromos, o prireikus ir vykdomos naudojant informacines technologijas bei priemones, kompiuterių tinklais keičiantis elektroniniais duomenų pranešimais (pagal daiktų pardavimo ir paslaugų teikimo, kai sutartys sudaromos naudojantis ryšio priemones, taisykles) (Sodžiutė, Sūdžius, 2003).

Remiantis šiais apibrėžimais galima suformuluoti bendrą apibrėžimą, jog e. komercija – tai bendra sąvoka, apimanti individualių vartotojų ir verslo sektoriaus elektroniniu būdu atliekamas prekių ir paslaugų pirkimo-pardavimo operacijas bei aptarnavimą prieš ir po jų (pvz.: *derybos, konsultacijos, garantinis aptarnavimas* ir kt.).

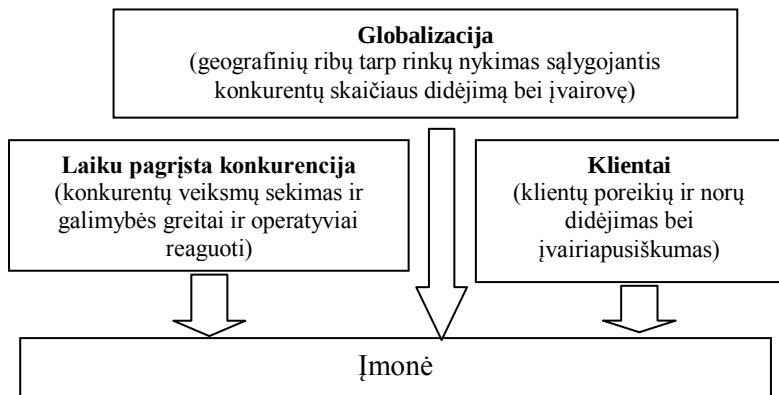
## 2. Tyrimo rezultatai

Galima teigti, jog ŽV yra svarbus sėkmingos organizacijos veiklos recepto ingredientas, o žinios – tai ŽV pagrindas. Jos tampa verslo strateginiu ištekliu, o šalies informacinė infrastruktūra – verslo plėtojimo sąlyga (Atkočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė, 2005). Yra sakoma, kas populiari šiandien, rytoj jau bus atgyvena. Todėl greitas informacijos cirkuliavimas šiandieniniame hiperdinamiškame pasaulyje yra būtinas, o elektroninė erdvė ir padeda tai įgyvendinti.

Vienas iš praktinių pavyzdžių, kai įmonė didelį dėmesį skiria darbuotojų nuolatiniam tobulinimui, t.y. jų mokymams, seminarams, konferencijoms ir kt., yra didžiausias statybos, remonto ir buities prekių tinklas Baltijos šalyse – AB „*Senukai*“. Kitas pavyzdys –*Ernst&Young*. Tai visame pasaulyje žinoma audito bendrovė, kurios vienas iš svarbiausių tikslų – padėti savo darbuotojams išsiugdyti stipriąsias savybes ir išnaudoti turimą potencialą.

Kadangi pokyčiai greičiausiai pritaikomi e. komercijoje, todėl tinkamai priemonę žinias ir pasitelkiant informacines technologijas kaip prekybos priemonę galima gauti įvairaus tipo naudą: *įgyti konkurencinį pranašumą, atrasti naujas rinkas, pasinaudoti nuotolinio mokymosi galimybe* ir kt. Priežastys, skatinančios įmonę taikyti vieną iš e. komercijos modelių verslas-verslui, pateikiamos 1 pav. – tokiu būdu į virtualią erdvę yra perkeliama bent dalis įmonės veiklos sričių, t.y. *darbuotojų paieška darbo biržose, bendravimas telefonu su klientais ar tiekėjais ir pan.*

Pateiktame 1 paveiksle pavaizduotos jėgos bei veiksniai, darantys įtaką organizacijai bei skatinančios veikloje taikyti e. komercijos modelius: laiku pagrįsta konkurencija, globalizacija ir klientai. Visi trys veiksniai yra kintantys ir priklausantys vienas nuo kito.



**1 pav.** Priežastys, veikiančios įmones savo veikloje taikyti elektroninės komercijos modelius (Dapkus, Gatautis, 2000, p.59)

ŽV pritaikymas e. komercijoje taip pat padeda įvairioms organizacijoms lengviau ir greičiau išmatuoti bei įvertinti vartotojų susidomėjimą potencialiomis naujovėmis. Egzistuoja ir įkainių sumažinimo galimybės, nes ŽV panaudojimas e. komercijoje padeda užtikrinti geresnį visuotinį pasiekiamumą. Atstumas nėra svarbus, nes visas verslo sektorius perkeliamas į aukštesnį lygį.

Kita vertus, kiekvienai organizacijai svarbu ne tik kuo greičiau prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos ar vartotojų poreikių, bet ir sugebėti tinkamai panaudoti kiekvieną darbuotoją bei organizuoti jų turimas žinias, nes būtent darbuotojų sukaupta informacija ir yra visos organizacijos žinios. Organizacija turėtų užtikrinti savo darbuotojams greitą prieigą prie aktualios informacijos, o kai to reikia – ir apmokyti juos, pasikeitus darbo sąlygoms.

### Išvados

1. *Žinios* – pagrindinė ŽV komponentė, kuri leidžia vystytis bei tobulėti individui ir tuo pačiu organizacijai. Svarbu rūpintis darbuotojų gebėjimų lavinimu, tobulinimu, kad jie būtų kuriami ir pritaikomi maksimaliai efektyviai ir kokybiškai.
2. *E. komercija* – tai bendra sąvoka, apimanti individualių vartotojų ir verslo sektoriaus elektroniniu būdu atliekamas prekių ir paslaugų pirkimo – pardavimo operacijas bei aptarnavimą prieš ir po jų. Tačiau neturint tinkamų žinių, neįmanoma pasinaudoti informacinėmis technologijomis, o jei ir įmanoma, dažnai jos nepanaudojamos taip racionaliai kaip turėtų būti.
3. Akivaizdus žinių ir technologijų būtinumas kasdienybėje, priverčia įmones tobulėti bei taikyti naujausius ŽV metodus. Vartotojai turi galimybę ne tik plačiau susipažinti su įmone, jos teikiamomis prekėmis ir paslaugomis, bet ir atlikti pirkimo–pardavimo operacijas neišeidami iš namų bei palankiu metu; taupomas vartotojų laikas bei mažinami organizacijos veiklos kaštai.

4. Akivaizdu, kad tolimesnė verslo organizacijų sėkmė priklausys ne tik nuo e. komercijos integravimo į savo vykdomą veiklą, bet ir nuo sugebėjimo tinkamai valdyti neapčiuopiamą, tačiau ypač svarbų išteklių – žinias.
5. Pastebėta, jog įmonėms, norint pasiekti konkurencinį pranašumą, reikėtų dirbti efektyviai ir kuo geriau patenkinti savo vartotojus, nes šiuo metu nebeužtenka būti tik kainos lydere arba turėti išskirtinį produktą ar paslaugą. Būtina ieškoti, keistis, tobulėti bei svarbiausia – *prisitaikyti*.

### Literatūra

- Atkočiūnienė Z., Gineitienė Z., Sadauskienė E. Žinių vadyba: praktinės naudos dimensija / „Žinių vadyba“: Europos regionų patirtis ir problemos [moksliniai straipsniai]. Vilnius, 2005, p. 7 – 25.
- Dapkus G.; Gatautis, R. Elektroninio verslo taikymas gamybinėse įmonėse formuojant konkurencinius pranašumus. Marketingo teorijos ir metodai: mokslinės-praktinės konferencijos, įvykusios Kaune 2000 m. spalio 26-27 d., medžiaga./KTU. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Marketingo katedra, VU. Ekonomikos fakultetas. – Dakra, Kaunas, 2000; p. 57 – 65.
- Ho S.C.; Kauffman R. J.; Liang T.P. A growth theory perspective on B2C e-commerce growth in Europe: An exploratory study. Electronic Commerce Research and Applications. [interaktyvus]. Volume 24, Issue 6, p. 237–259, 2007. [žiūrėta 2010-03-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com>>
- Karkalas T.; Vyšniauskas V. Knowledge Management (KM) interaction with enterprise resource planning (ERP) system. Tiltai. Priedas: mokslo darbai/Klaipėdos universitetas. Kn. 1, Žinių ekonomikos perspektyvos Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. Klaipėda, 2006, Nr. 34, p. 43-48
- Sakalas A. Žinių vadyba: vadovėlis. – Technologija, Kaunas, 2007, p. 193.
- Sodžiutė L.; Sūdžius V. Elektroninė komercija: prielaidos, struktūra ir procesai. – P. Kalibato IĮ Petro ofsetas, Vilnius, 2003, p.168.

### KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPORTANCE IN E. COMMERCE

A. Balandytė, A. Jokubauskaitė

This article reviews the significance of using knowledge management in e. commerce. Knowledge was the most powerful element in humanity evolution and now it is the main economic development factor and resource of organizations in order to gain competitive advantage. E. commerce is an inherent part of business, so it is important to find out the influence of knowledge management for e. commerce. To sum up, nowadays for organisations are very important to adjust in various situations, be innovated, improve the working strategies and etc.



# NUOTOLINIS MOKYMAS(-IS) BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE: SITUACIJOS IR POREIKIO ANALIZĖ

Irina Barabanova, dr. Rytis Vilkonis

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** nuotolinis mokymas(is), IKT, bendrojo lavinimo mokykla, poreikio analizė

## Įvadas

Spartus šiuolaikinės žinių visuomenės vystymasis, sąlygojamas besivystančių technologijų ir globalizacijos procesų, lemia esminius pokyčius švietimo sistemose. Lietuvai tapus Europos sąjungos nare, ji švietimą įgyvendina remiantis Lisabonoje 2002 m. priimtu „Mokymosi visą gyvenimą memorandumu“ (1). Suformuluoti trys pagrindiniai švietimo plėtotos tikslai ir numatomos jų įgyvendinimo priemonės, vienas tikslų- išplėtoti tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą. Lietuvos piliečiui *prieinamą, visą gyvenimą trunkantį mokymąsi*, grindžiamą modernių IKT panaudojimu (2). Nuotolinis mokymas (NM) Lietuvoje plečiasi gana sparčiai. Veikia LINET – virtualusis universitetas, paruoštas nuotolinėms studijoms, juo naudojasi daug vartotojų iš įvairių organizacijų. NM poreikį atskleidė atlikti 2005 ir 2007 metais tyrimai, kuriais remiantys galima teigti kad NM dar nėra pakankamai išplėtotas, pasak tyrėjų reikia gerinti informacinę sklaidą apie NM galimybes, didinti kursų įvairovę, gerinti atokesnių vietovių techninę bazę bei suteikti NM statusą lygiavertį tradiciniam. (Matulionis, 2007). Pokyčiai visuomenėje negali apeiti mokyklos. Atsiradus naujoms technologinėms galimybėms ugdymo procesas sparčiai keičiasi, kelia naujus reikalavimus, suteikia naujas galimybes mokyklai, mokytojui ir mokiniui (Macevičiūtė, 2008). Apibendrinant galima teigti, kad NM Lietuvoje plėtojasi gana sparčiai, kaip ir kitose šalyse, aukštosiose mokyklose. Nustatyta, kad NM paslaugų poreikis jaučiamas jau ir neformalaus suaugusiųjų švietimo sistemoje (Vilkonis, Turskienė, 2009). Lieka neišskus jo poreikis bendrojo lavinimo mokykloje. Straipsnyje pateikiami tyrimo, kuriuo siekta atskleisti NM poreikį bendrojo lavinimo mokykloje, jį įtakančius veiksnius, rezultatai, grįsti ekspertų nuomone. Mokinių nuomonės tyrimo rezultatai bus publikuojami vėliau.

## 1. Tyrimo metodika

Tyrime taikyta ekspertų apklausa *Deilfi* metodu, taikant „daugkartinio pakartojimo intervenciją“ (Žydzūnaitė, 2001). Ekspertų grupę sudarė 11 švietimo sferos specialistų, valdančių informaciją apie situaciją bendrojo lavinimo mokyklose apskrities ir nacionaliniu lygiu, grupė. Apklausa vykdyta trimis etapais. Pirmojo etapo metu ekspertai, remdamiesi profesine patirtimi bei turima informacija, atsakė į penkis atviro tipo klausimus. Antrame etape

kiekvienam ekspertų vertinimui pateikti pirmojo etapo rezultatai. Teiginiai įvertinti rangų skale: „Nesutinku“, „Iš dalies sutinku“, „Pilnai sutinku“. Trečiojo etapo metu ekspertų vertinimui ir komentavimui pateikti antrojo etapo rezultatai. Tokiu būdu 11 ekspertų nuomonės buvo suderintos, tyrimo rezultatai suranguoti pagal reikšmingumą, apskaičiuojant kiekvieno teiginio populiarumo indeksą.

## **2. Tyrimo rezultatai**

Tyrimas parodė, kad nuotolinio mokymosi galimybė aktuali ir bendrojo lavinimo mokykloje, tačiau ne visiems mokiniams, o tik kai kurioms jų grupėms. Didžiąja dalimi tiems mokiniams, kurie dėl įvairių priežasčių neturi galimybės ilgesnį laiką dalyvauti pamokose, tačiau yra pajėgūs mokytis savarankiškai, mokytojo konsultuojami. Dėka naujų informacinių ir komunikacinių technologijų atsiranda vis daugiau galimybių savarankiškam mokymuisi, neprisirišant prie vietos ir laiko. Ekspertai išskyrė nemažai bendrojo lavinimo mokyklos mokinių grupių, kurios turėtų būti suinteresuotos NM galimybe. Matyti, kad NM poreikis siejamas visų pirma su mokiniais, kurių galimybė dalyvauti pamokose ilgesniam ar trumpesniam laikotarpiui yra apribota sveikatos sutrikimo, įgimtos ar įgytos negalės. Populiarumo indekso reikšmės šioje grupėje rodo itin aukštą NM poreikį. Kita mokinių grupė – reguliariai lankantys pamokas mokiniai, išsiskiriantys ypatingais gabumais ir mokymosi motyvacija. Jiems NM sudarytų sąlygas mokytis didesne apimtimi ir tempu, nei klasės vidurkis, įgyti daugiau žinių, išnaudoti geriau laisvalaikį ir savarankiško mokymosi galimybes. Kita grupė – mokiniai, išvykę gyventi su uždarbiaujančiais tėvais į kitas šalis. Prie sveikų, tačiau turinčių ribotas galimybes lankyti tradicines pamokas, galima priskirti suaugusiuosius mokinius, dirbančius Lietuvoje ar užsienyje bei gabiuosius sportininkus, kurie nemažai laiko praleidžia toli nuo mokyklos – sporto stovyklose. NM galimybė sudarytų sąlygas kad ir palengvinta programa, neatsilikti per daug nuo bendraamžių. Taip pat atkreiptas dėmesys ir į mokinius, kurie slaugo namuose sunkius ligonius, negalius tėvus, bausmę įkalinimo įstaigoje atliekančius jaunuolius ar kūdikio besilaukiančias mokines. Jiems NM galėtų būti taip pat patogus.

Reikšmingiausias veiksnys, skatinantis galvoti apie NM galimybę bendrojo lavinimo sistemoje, yra visuomenės siekis užtikrinti mokymosi prieinamumą ir lygias galimybes visiems: kaip ir negalintiems lankyti tradicinių užsiėmimų mokyklos klasėje, taip ir siekiančių realizuoti savo individualius mokymosi poreikius lankantiems tradicines pamokas. NM suteikia galimybę mokytis karantino metu, kuomet didžioji dalis mokinių yra sveiki ir gali mokytis. Sveikstantys ligoniai taip pat galėtų anksčiau sugrįžti į mokymosi procesą. Siekiant užtikrinti aukštesnę mokymo(si) kokybę, galvojant ir apie specialiųjų poreikių, ir specialiųjų mokymosi poreikių mokinių bei atsilikusių nuo bendraamžių ligos metu. Su mokymo(si) kokybe

sietinas ir siekis užtikrinti specialisto paramą mokantis visų mokomųjų dalykų. NM leistų spręsti kai kurių specialistų trūkumą nutolusiuose regionuose. Vienas specialistas galėtų dirbti keliose nutolusiose mokyklose. Žinia, kad išlaidos transportui didele dalimi riboja mokytojų galimybes dirbti keliose rajono mokyklose. Tokiu būdu, NM galėtų būti suinteresuoti ne tik besimokantieji, bet ir mokytojai. Ekspertai atkreipia dėmesį į mokytojus, turinčius judėjimo negalią. NM sudarytų sąlygas jiems dirbti neišeinant iš namų. Žinoma, tam reikalinga įstatyminė bazė, lankstesnė apmokėjimo sistema. Informacinių technologijų tobulinimas, prieigos prie Interneto plėtra atokuose regionuose bei mokytojų informacinio bei kompiuterinio raštingumo plėtotė taip pat sudaro sąlygas NM paslaugų teikimui.

Be NM skatinančių veiksnių, išskirti ir tam tikri NM paslaugų teikimo galimybę ribojantys veiksniai. Išskirtos trys pagrindinės grupės. Didžiausia ir reikšmingiausia veiksnių grupė, susijusi mokytojų kompetencija ir nuostatomis. Reitingo viršūnėje – mokytojų nepasitikėjimas mokinių gebėjimu savarankiškai mokytis, siekis kontroliuoti mokymo(si) procesą, palaikyti artimesnį kontaktą su mokiniu, užtikrinant nuolatinį bendravimą. Manoma, kad savarankiškai besimokantiems vaikams būtina mokytojų ir tėvų priežiūra, ką būtų sunkiau užtikrinti mokant(is) nuotoliniu būdu.

Iš dalies negalima nesutikti su pedagogų nuomone, paremta ilgamete patirtimi, tačiau NM nebus greičiausiai siūlomas galintiems mokytis tradicinėse pamokose mokyklos patalpose. NM paslauga sudarytų sąlygas mokytis tiems, kurie šiandien nesimoko, bet pageidautų ir galėtų tai daryti. Arba mokosi, bet turi aspiracijų siekti aukštesnių rezultatų savarankiškai, mokytojui padedant. Be nuostatų, pabrėžiama ir mokytojų kompetencija NM srityje. Tiksliau, kompetencijos stoka ir nepakankamos galimybės ją tobulinti. Pedagogų inertiškumas, nenoras keisti ir keistis, nepasitikėjimas naujovėmis, riboja kompetencijų plėtotę, net ir sudarius palankias tam sąlygas. Į atskirą grupę patenka veiksniai, susiję su technologinėmis kliūtimis arba tiksliau – trūkumais. Pabrėžiama, kad dar ne kiekvienoje šeimoje yra kompiuteris ir prieiga prie interneto. Ribotos galimybės mokytojams naudotis virtualiomis NM aplinkomis. Praverstų ir el. vadovėliai, ir el. užduočių bazė, kuria galėtų naudotis visi pedagogai. Tai sutaupytų laiką, skiriamą el. mokymo(si) medžiagos rengimui. Tokiu būdu sumažėtų laiko kaip trūkstamo resurso reikšmė. Taip pat pabrėžiama, kad NM nepakeičia laboratorinių ir kt. praktinių darbų. Atkreipiamas dėmesys ir į neigiamą darbo su kompiuteriu poveikį sveikatai.

Kalbant apie NM bendrojo lavinimo sistemoje perspektyvas, galima teigti, kad jos didėja. Rekomenduojama skleisti NM bendrojo lavinimo mokyklose patirtį, užtikrinti galimybę gauti savalaikes ir kvalifikuotas konsultacijas, diegiant NM paslaugas.

## **Išvados**

1. NM paslaugų poreikis jaučiamas ne tik aukštojo mokslo ir studijų, suaugusiųjų neformalaus švietimo sistemose, bet ir bendrojo lavinimo mokykloje.
2. Bendrojo lavinimo mokykloje NM šiandien aktualus neturintiems galimybių dalyvauti tradicinėse pamokose, t.y. besigydantiems liginėse, sanatorijose bei namuose, turintiems įgimtą ar įgytą negalią, išvykusiems gyventi į užsienį, jauniems, bei itin gabiems ir motyvuotiems mokiniams.
3. NM poreikį skatina siekis užtikrinti mokymosi prieinamumą ir lygias galimybes visiems, pageidaujantiems mokytis, nepriklausomai nuo amžiaus, užimtumo, gyvenamosios vietos ir sveikatos, didėjantis gyventojų mobilumas, auganti pedagogų kompetencija šiuolaikinių IKT taikymo srityje, siekis aukštesnės mokymo(si) kokybės visiems bei technologinių galimybių plėtotė.
4. NM paslaugų teikimą bendrojo lavinimo mokykloje riboja nepakankama pedagogų kompetencija NM srityje, ribotos galimybės ją tobulinti, dalies pedagogų neigiamos nuostatos NM ir inovacijų atžvilgiu, standartizuotų el. mokymo(si) medžiagos ir kompiuterių stoka, didelis pedagogų darbo krūvis ir laiko nuotoliniams kursams rengti stoka, lėšų trūkumas papildomam darbui apmokėti, nelanksti darbo apmokėjimo sistema.
5. Gerosios pedagoginės patirties NM paslaugų teikimo bendrojo lavinimo mokykloje sklaida – potencialiai efektyviausia NM paslaugų plėtotės bendrojo lavinimo sistemoje priemonė.

## **Literatūra**

- Macevičiūtė E. Konferencijų apžvalgos. ISIC 2008 – Tarptautinė konferencija „Informacijos vartotojo elgsena kontekste“ Vilniaus universitetas, 2008 m. rugsėjo 16–20 d. Informacijos mokslai. 2008, 46. p.151-155.
- Matulionis A. V. Nuotolinio mokymosi paslaugų teikėjų poreikių studija. Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos projektas, „Lietuvos nuotolinio mokymosi sistemos veiklumo integralus ugdymas“. Kaunas, 2007.
- Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai (2005). Bolonijos Bergeno laikotarpis 1999–2005 m. [Žiūrėta 2009-07]. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/direkcijos/studiju\\_direkcija/teis\\_es\\_aktai/Tarptautiniai%20teisės%20aktai/Svarbiausi\\_Bolonijos\\_proceso\\_dokumentai\\_liet\\_angl.pdf](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/studiju_direkcija/teis_es_aktai/Tarptautiniai%20teisės%20aktai/Svarbiausi_Bolonijos_proceso_dokumentai_liet_angl.pdf)>.
- Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003-2007. LR švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius, 2007.

Vilkonis. R., Turskienė S. Nuotolinio mokymosi valdymo specialistų poreikis Lietuvos suaugusiųjų neformalaus švietimo centruose. Mokslas ir socialiniai procesai. 2009 Nr. 3(19). P.178-186.

Žydžiūnaitė V. Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai. Mokomoji knyga. Vilnius, 2001.

## DISTANCE LEARNING AT A COMPREHENSIVE SCHOOL: ANALYSIS OF SITUATION AND NEEDS

I. Barabanova, dr. R. Vilkonis

Distance Education (DE) in Lithuania is expanding quite rapidly. However until now it is more prevalent in universities. This is explained by a better technical base of universities (Matulionis, 2007). In 2009, a research on the need for distance learning services within the non-formal adult education framework showed that the distance learning opportunity would have the circle of its users in the given field of education as well (Vilkonis, Turskienė, 2009). The need for distance learning within a comprehensive education system has not been investigated in Lithuania so far although certain features and theoretical background suggests the existence of such a need. The research issue was expressed in the following questions: What is the current need for distance education services at a comprehensive school of Lithuania? What groups of students are interested in such an opportunity? Hence, the research was aimed at finding out the need for distance learning at a comprehensive school of Lithuania as well as target groups of students. The underlying technique employed in the research was a *Delphi* method expert survey. The research took place in 2009. 11 experts participated in the research. Employees from the education system and other institutions were selected as experts due to the nature of their professional activities, available information and sufficient competence on answering questions related to the needs of the students and the school. The findings showed that the need for distance learning was stimulated by students and the school needs. In conclusion, the following groups of distance students can be distinguished: children undergoing treatment for a long time (at home, in hospitals, health centres), students living abroad, prisoners, athletes spending a large proportion of the school year at sports camps, gifted students, students with special needs or special learning needs, students unable to attend school or to train together with other students for various reasons (including pregnant schoolgirls), students repeating the course, immigrants, working adult students and extra students in preparation for the final examinations. Schools lacking one or another specialist are also interested in the distance learning opportunity. It is a matter of great relevance in rural areas and remote regions.

# ŠEIMA IR LYČIŲ VAIDMENŲ KAITA LIETUVOJE

**Daiva Baukienė**

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** socialinė lytis, lyčių vaidmenys, lyčių vaidmenų stereotipai, šeima

## **Anotacija**

Straipsnyje nagrinėjamos lyčių vaidmenų kitimo tendencijos Lietuvoje. Aptariama lyčių vaidmenų samprata, vaidmenų pasiskirstymas šeimoje ir profesiniame gyvenime, taip pat šeimai palankios aplinkos formavimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

## **Ivadas**

Visuomenėje vykstantys socialiniai, ekonominiai, politiniai ir kt. pokyčiai visapusiškai įtakoja jos narius, lemia jų požiūrį į moralines kultūrines vertybes. Šeimos institucija taip pat kinta: ji modernėja, ypač tai pasireiškia per šeimyninių vaidmenų pasiskirstymą. Per paskutinius dešimtmečius Europoje vis daugiau moterų įsiliejo į darbo rinką, todėl įsitvirtino dviejų maitintojų šeimos arba vienos motinos/tėvo šeimos modelis. Aktualu tampa profesinių ir šeimyninių vaidmenų derinimas.

Vaidmenų derinimo problema yra susijusi ne tik su valstybine šeimos politika, darbdavių ir profesinių sąjungų požiūriu į moteris ir vyrus, bet ir su egzistuojančiomis nuostatomis apie lyčių vaidmenis bei dominuojančiomis visuomenės normomis.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti šeimos ir lyčių vaidmenų kaitą Lietuvoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

Pateikti teorinę lyčių vaidmenų sampratą ir kitimo tendencijas Lietuvoje.

Aptarti šeimai palankios aplinkos formavimo ypatumus Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros, statistinių duomenų analizė.

## **1. Lyčių socialiniai vaidmenys: teorinis aspektas**

Socialinių vaidmenų susiformavime didelį vaidmenį vaidina lytinė identifikacija – tai yra, kaip suvokiame save esant vienos ar kitos lyties atstovu. Identitetas suprantamas kaip vyriškumo ar moteriškumo bruožai, kaip įsisąmonintos charakteristikos ir pagal tai susiformavę elgesio tipai. Šiandieninėje visuomenėje būti vyru reiškia būti nepriklausomu, orientuotu į karjerą, ne per daug emocionalių. Moteris, kaip silpnesnė, pažeidžiamesnė lytis, patriarchalinėse vizijose matoma kaip rūpestinga namų šeimininkė, karjerą nustumianti į antrą planą arba išvis jos atsisakanti. Vyrų ir moterų

socialinio vaidmens išmokstama arba išauklėjama, kaip turi elgtis vienos ar kitos lyties atstovas (Matulienė, 1997; Šerytė, 2008).

Svarbią rolę lyčių vaidmenų formavimuisi turi šeima – svarbiausia aplinka, kuri nuo pat kūdikio gimimo įtakoja jo sąmonę, nuo čia prasideda socializacija. Vaidmenų mokomasi iš tėvų: abiejų lyčių individai ankstyvuojų gyvenimo laikotarpiu pirmiausia identifikuoja su motina. Tai lemia moters kaip pirminės vaikų globėjos vaidmuo ir vaikų priklausomybė nuo motinos. Vėliau berniukai perima tėvo elgsenos modelius, įgyja „pozicinę“ (*positional*) tapatybę. Be tėvų, socialinių vaidmenų formavimuisi įtakos turi mokytojai, taip pat kiti aplinkoje esantys žmonės (Reingardienė, 2004).

Atsižvelgiant į šeimos kaip socialinio instituto vykdomas funkcijas, aptartas anksčiau, galima skirti tokius šeiminius vaidmenis: šeimos maitintojo (-os), sprendimų priėmėjo (-os), namų ūkio tvarkytojo (-os) arba „vadybininko (-ės)“, globėjo (-os), aptarnautojo (-os) arba namų šeimininkės, tėvo/motinos bei emocinės – psichologinės pagalbos teikėjo (-os).

Socialinius vaidmenis Navaitis (1997) skirsto į *keliaujančius iš kartos į kartą* (pvz., buitiniai darbai, priskiriami moterims); į *neformalizuotus, priklausančius nuo konkrečiai šeimai būdingos struktūros* (pvz., guodėjas – guodžiamasis; nusikaltėlis – baudėjas – gynėjas); taip pat į *formalizuotus* (vyras – šeimos galva, turintis išimtinės teises pasirenkant gyvenamąją vietą, sudarant turtinius sandorius ir kt.).

Pasitenkinimas partneryste turi įtakos porai atsisakant lyties vaidmenų specializacija paremto santykių modelio. Kokybiška partnerystė susijusi su moters – šeimnininkės vaidmens transformacija ir realia vaidmenų simetrija šeimoje. Emocinė būsena santykiuose yra reikšmingas veiksnys, prisidedantis prie lyčių lygybės privačiame gyvenime. Tai itin svarbu tyrinėjant šeimą, jos demografinę ir sociologinę raidą. Partnerystės kokybė šeimoje turi ne tik individualias, bet ir socialines pasekmes, modeliuojančias visuomenės demografinį veidą ir socialines privačiojo bei viešojo gyvenimo institucijas (Maslauskaitė, 2005).

***Pareigų pasidalijimas namuose.*** Ilgą laiką su namų ūkiu susijusi ruošą buvo laikoma „ne vyro darbu“. Normos gyvuoja ilgiau negu jų susiformavimą lėmusios sąlygos, ir stereotipų turinio atnaujinimas vyksta daug lėčiau negu faktų, kurių pagrindu jie atsiranda, kaita. Tradicinė lyčių vaidmenų ideologija atkakliai stabdo naujos elgsenos reiškimąsi (Mitrikas, Maslauskaitė ir kt., 2003).

Visuomenės gyvenimo normoms modernėjant, šios nuostatos blėsta. Mitriko, Maslauskaitės ir kt. (2003) atliktas tyrimas „*Gyventojų politikos vertinimas*“ rodo, jog šiuo požiūriu Lietuvos gyventojams labiau būdingos egalitarinės, o ne patriarchalinės nuostatos. Dominuoja nuomonė, jog namų ūkio tvarkymas nėra vien moters atsakomybė – vyrai sugeba ir turėtų įsitraukti į namų ruošos darbus.

**Vaikų priežiūra ir tėvystės atostogos.** Vienas aktualiausių lyčių vaidmenų visuomeninėje sferoje ir šeimoje subalansavimo problemos aspektų yra vaikų priežiūra. Lietuvoje moterys jau daugiau nei penkiasdešimt metų aktyviai dalyvauja darbo rinkoje. Šiais laikais vyras ir moteris ne tik rūpinasi materialine šeimos gerove, bet ir dalijasi pareigas namuose, įskaitant ir vaikų priežiūros rūpesčius.

Tėvo dalyvavimas auklėjimo veikloje daro teigiamą poveikį motinai, vaikui ir ypač pačiam tėvui. Motinai tai suteikia daugiau laisvo laiko, kurį galima skirti asmeniniam, profesiniam augimui, pagerėja jos galimybės darbo rinkoje. Vaikai gauna geresnius pažymius mokykloje, labiau pasitiki savo jėgomis, todėl įsigyja daugiau draugų ir gali geriau ugdyti savo socialinius gebėjimus. Tėvas, kuris dalyvavo gimstant vaikui ir praleidžia daug laiko su juo, psichologiškai jaučiasi kur kas geriau, priima sprendimus, geriausiai atliepiančius vaiko poreikius. Atlikdamas savo, kaip tėvo vaidmenį, jis įgyja svarbių socialinių gebėjimų – atjautos arba darbo rinkoje taip reikalingos komunikacinės kompetencijos (Brazienė, Guščinskienė, 2008).

2004 m. *Eurobarometras* atliko tyrimą „Vyrų ir vaiko priežiūros atostogos“ apie europiečių požiūrį į tėvystės atostogas, kurio rezultatai teigia, kad 75 proc. vyrų Europos Sąjungoje žino apie galimybę naudotis tėvystės atostogomis, tačiau nėra ja pasinaudoję. Švedijoje 34 proc. vyrų pasinaudoja teise į tėvystės atostogas. Dažniausiai vyrai atsisako eiti tėvystės atostogų dėl neigiamo poveikio šeimos biudžetui, dėl informacijos apie vaiko priežiūros galimybes stokos, dėl baimės, kad tai gali pakenkti karjerai, dėl įsitikinimo, kad tai „labiau moteriškas dalykas“, dėl nenoro užsisėdėti namie ir taip riboti savo socialinį gyvenimą.

Lietuvoje kol kas tėvystės atostogų teise naudojasi tik šiek tiek daugiau nei 1 proc. tėčių. Panašu, kad vyro vaidmens vaikų globoje privalumai nėra iki galo suvokti, o vyrų gebėjimu būti geru globėju kartais net atvirai abejojama (Reingardienė, Tereškinas, Zdanevičius, 2005).

## **2. Šeiminių ir profesinių vaidmenų derinimo dilemos Lietuvoje**

Šeima ir darbas, kaip rodo ir vertybių tyrimai, užima svarbią vietą tiek vyrų, tiek moterų gyvenime. Šeiminių ir profesinių vaidmenų derinimas tampa vis aktualesnis Lietuvoje kaip ir visoje Europoje. Veiksmingas šių klausimų sprendimas yra tiesiogiai susijęs su ekonomikos plėtra (veiksmingesniu darbo jėgos panaudojimu), demografinių problemų sprendimu ir žmonių gyvenimo kokybės gerinimu (Brazienė, Guščinskienė ir kt., 2008).

Europos Komisijos teigimu, dalyvavimas darbo rinkoje ir darbo valandų skaičius yra susiję su rūpinimusi vaikais, tačiau moterims jis turi neigiamą, o vyrams – teigiamą poveikį. Todėl nepakankamas darbo ir šeimos gyvenimo derinimas dažnai minimas kaip veiksnys, paaiškinantis nuolatinius didelius moterų ir vyrų dalyvavimo darbo rinkoje skirtumus.



Remdamasi Gerson (1985), White ir kt. (1992), Čyžiūtė (2007) pabrėžia, jog moters profesinė saviraiška gali sukelti konfliktą tarp šeimos ir karjeros. Kalbama apie veiklios moters vaidmenų (suderinamumo) dilemas: a) *moters karjera – šeima*; b) *moteris – vaikai*; c) *moteris – sutuoktinis/partneris*.

Siekiant geriau derinti darbą ir šeimos gyvenimą, moterims turėtų būti sudaryta daugiau galimybių rūpintis šeima ir sukurta karjeros perspektyva. Priemonių, leidžiančių suderinti šeimos ir darbo gyvenimą, reikalingumą rodo 2003 m. Europos darbo ir gyvenimo sąlygų gerinimo fondo atlikto tyrimo duomenys: moterims tenka daugiau atsakomybės už buities darbus visose ES šalyse, tačiau jos yra labiau nepatenkintos šeimyniniu gyvenimu.

Darbovietė yra labai svarbi sudedamoji šeimos ir profesinio gyvenimo įsipareigojimų derinimo sistemos dalis. Šeimai palanki darbovietė turi padėti savo darbuotojams derinti profesinius ir šeimos įsipareigojimus, privalo apimti visus darbuotojus ir būti palanki ne tik vaikams ir moterims. Efektyvi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra neįmanoma be pozityvaus darbdavių nusiteikimo, dirbančiųjų socialinio, psichologinio palaikymo.

Paramos šeimai modeliai, kurie skatina tėvų ekonominį aktyvumą ir padeda derinti šeimos ir profesinius įsipareigojimus, yra efektyvūs sprendžiant šeimos gerovės problemas. ES laiko tokios šeimos politikos plėtrą prioritetu. Lietuvos kontekste akivaizdu, kad tokios politikos įgyvendinimas tėra tik pirminėse stadijose. Šalyje trūksta galimybių taikyti lanksčias darbo organizavimo formas, pertvarkyti darbo grafiką žmogui palankesnėms sąlygoms, sudaryti sąlygas keliems darbuotojams dalintis vieną darbą, įdiegti nepilnos darbo dienos grafiką, sudaryti sąlygas dirbti namuose, atlikti darbus internetu (Projekto „FORWARD! Šeima ir darbas – suderinami“ aprašas).

Šeimyninių ir profesinių vaidmenų suderinimo problema yra susijusi ne tik su valstybine šeimos politika, darbdavių ir profesinių sąjungų požiūriu į moteris ir vyrus, bet ir su vyraujančiomis nuostatomis apie lyčių vaidmenis ir normomis.

### Išvados

1. Pastaruoju metu Lietuvoje keičiasi visuomenės vertybinės orientacijos, gyvenimo prioritetų tvarka, formuojasi nauji elgsenos modeliai. Kinta nuostatos dėl vyro ir moters vaidmens visuomenėje ir namų ūkyje: vyras ir moteris dalijasi „šeimos maitintojo“ pareigas – kartu dirba šeimos labui, pelno pinigus pragyvenimui, taip pat drauge rūpinasi buitimi bei vaikais. Tačiau greta pakitusio modernaus požiūrio į šeimą išlikusi ir konservatyvi nuomonė.
2. Šeimai palankios darbo aplinkos problema yra viena iš prioritetinių gairių šiandieninėje ES lyčių politikoje. Lietuvos kontekste tokios politikos įgyvendinimas tėra tik pirminėse stadijose. Šeimai palankioje organizacijoje darbdavys kuria šeimai palankią darbo aplinką įgyvendindamas lanksčias darbo formas, vaiko ir/ar senyvo amžiaus/neįgalių asmenų priežiūros institucijas.

## Literatūra

- Brazienė, R., Guščinskienė, J., Jankauskienė, M., Pečiūrienė, J., Purvaneckienė, G., Šeduikienė, J. (2008). Veiksmų planas, skirtas vertikalčiai ir horizontalčiai darbo rinkos segregacijai mažinti, ypač jaunų žmonių tarpe (18-29 m.). Vilnius.
- Čyžiūtė, J. (2007). Veiklios moters socialiniai vaidmenys šeiminių partnerystės kontekste. Filosofija. Sociologija, 2. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
- Darbo ir šeimos derinimo modelio metmenys. EB iniciatyvos EQUAL teminis tinklas „Šeima ir darbas – suderinami“. [Žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?1260179666>.
- Forward! Šeima ir darbas – suderinami. Projekto aprašas. [Žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: [www.lygus.lt/files\\_saugi/FOR%20aprasymas%20lt.doc](http://www.lygus.lt/files_saugi/FOR%20aprasymas%20lt.doc)
- Matulienė, G. (1997). Šeimos psichologija. Kaunas: Technologija.
- Mitrikas, A.A., Maslauskaitė, A., Stankūnienė, V., Jonkarytė, A., Mikulionienė, S. Šeimos revoliucija? Iššūkiai šeimos politikai (2003). [Žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: [http://www.sti.lt/leid\\_pristat/Tekstai/revoliuc/turinys.htm](http://www.sti.lt/leid_pristat/Tekstai/revoliuc/turinys.htm).
- Modernūs vyrai išsiplėtusioje Europoje: šeimai palanki darbo aplinka. Europos Komisijos remiamas projektas. [Žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: [www.lygybe.lt/ci.admin/Editor/assets/EIC-INDRE.pdf](http://www.lygybe.lt/ci.admin/Editor/assets/EIC-INDRE.pdf).
- Navaitis, G. (1997). Lygūs, bet skirtingi: apie vyro ir moters vaidmenis. Kaunas
- Reingardienė, J. (2004). Moterų karjeros ir šeimos dilemos. Sociologija. Mintis ir veiksmas, 1. ISSN 1392-3358.
- Reingardienė, J., Tereškinas, A., Zdanevičius, A. (2005). Vyrai ir vaiko priežiūros atostogos. Kokybinio tyrimo, kuriame dalyvavo vaiko priežiūros atostogų išėję tėvai, darbdaviai ir valdžios atstovai Lietuvoje, Islandijoje, Danijoje ir Maltoje bendra ataskaita.
- Šerytė, I. (2008, rugsėjo 21). Lyčių diskriminacijos mažinimas Lietuvoje: mitas ar tikrovė? *Balsas.lt*. [Žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <http://www.balsas.lt/naujiena/214733/ly-iu-diskriminacijos-mazinimas-lietuvoje-mitas-ar-tikrove/rubrika:naujienos-lietuva-politika>.

## FAMILY AND CHANGING GENDER ROLES IN LITHUANIA

D. Baukienė

The order of life priorities and value orientations are changing and the new behavioral patterns are recently created in Lithuania's society. The standpoint of male and female roles in society and the household is changing too: man and woman are sharing the „family breadwinner“ duties together – working on the family interest as well as taking care of the household and children.

Family – friendly Policy creating problem is one of the priority lines of today's EU gender Policy. The context of policy implementation is only in the initial stages in our country.

# PEDAGOGO ĮVAIZDIS MOKOMOSIOS VEIKLOS ASOCIACIJŲ KONTEKSTE: MOKINIŲ NUOMONĖS SKIRTUMAI

Ieva Bilbokaitė, Renata Bilbokaitė

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** pedagogų įvaizdis, asociacijos

## **Įvadas**

Socialinėje realybėje postmodernios kultūros žmogus yra įspraustas į žiniasklaidoje atvaizduojamą pasaulį. Pastarasis vaizdavimas yra toks įtaigus, kad daugelis visuomenės narių neatskiria to, kas yra tikra ir to – kas išgalvota. Kadangi žinios yra laisvai prieinamos kiekvienam jomis besidominčiam, tai įdomiausiais faktais tampa žymių žmonių gyvenimo detalės. Galima teigti, kad geriausios profesijos yra aktorius, verslininko ar politiko, kadangi šie žmonės yra nuolatinio dėmesio centre. Tuo tarpu kitų profesijų atstovams neskiriama tiek daug dėmesio. Daugelis užsienio mokslininkų (Ginsberg, Lyche, 2008; Kukla, 2000; Kincaid, 2000) akcentuoja žiniasklaidos (angl. mass-media) svarbą žinių perteikimo procesuose įvairių mokslo šakų srityse. Žinant, kad žiniasklaida daro poveikį profesijų įvaizdžiui, keliama **problema** – stokojama duomenų apie mokinių nuomonę, kuri plačiau atskleistų jų sąmonėje turimą pedagogo įvaizdį. Nėra aišku, su kuo pedagogo profesija asocijuojasi ir kaip ji gali būti apibūdinta. Keliamas probleminis klausimas – koks yra pedagogo įvaizdis mokinių nuomone ir kaip skiriasi nuomonės apie asociacijas su pedagogo profesija, jei pasirenkama skirtinga įvaizdžio vertinimo pozicija?

**Tyrimo objektas** – pedagogų įvaizdis asociacijos aspektu.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti mokinių nuomonę apie pedagogų įvaizdį edukacinių asociacijų aspektu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. atskleisti mokinių nuomonę apie pedagogo įvaizdį;
2. nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus pedagogo įvaizdžio ir asociacijų aspektu.

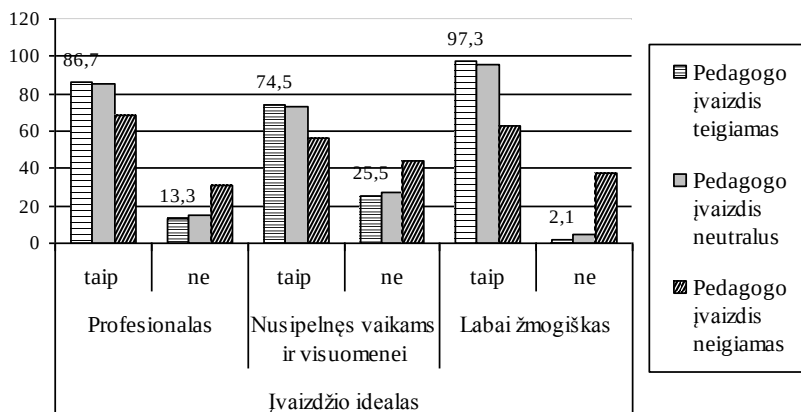
## **1. Tyrimo organizavimas ir tyrimo dalyviai**

Tyrimas buvo organizuojamas 2009 metais. Buvo apklausti 424 bendrojo lavinimo mokyklų mokiniai, besimokantys vyresnėse klasėse. Tiriamųjų imtis buvo sudaryta pagal tradicinę imties formulę, kad sluoksninės imties rinkimo pagrindu gauti duomenys būtų patikimi. Taikytas 95 proc. patikimumas, todėl 424 respondentų nuomonės vertinimas yra statistiškai patikimas ir atspindi populiacijos poziciją nagrinėjamais klausimais. Tyrime dalyvavo 99,3 proc. tiriamųjų iš Lietuvos miestų ir 0,7 proc. ir rajonų. Taip pat

tyrime dalyvavo daugiau merginų (61,8 proc.) nei vaikinių (38,2 proc.). Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 14 iki 18 metų.

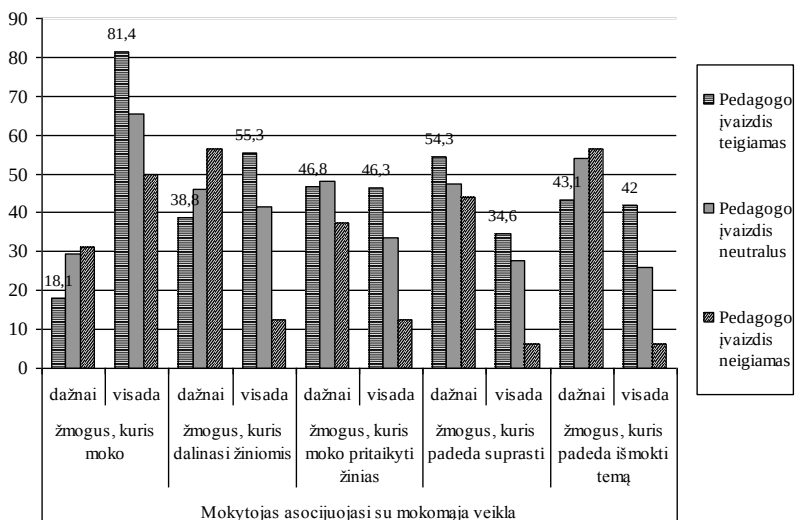
**Tyrimo instrumentas:** anketa

**Tyrimo metodai:** empirinis duomenų rinkimo metodas – apklausa; duomenų analizės metodas – *chi* kvadrato kriterijus, aprašomoji statistika.



**1 pav.** Mokinių nuomonė apie pedagogų įvaizdžio idealą

Kaip regima iš paveikslo, dauguma mokinių, manančių, kad pedagogo įvaizdis yra teigiamas ir neutralus, pritaria pozicijai apie profesionalumą, kaip idealų pedagogo įvaizdį. Analogiška situacija yra mokinių požiūrio, bylojančio apie idealų įvaizdį, išreikštą nuopelnais vaikams ir visuomenei. Mokiniai, palaikantys šia mintį, pritaria, kad mokytojo įvaizdis yra teigiamas arba neutralus. Beveik visi ugdytiniai, manantys, kad mokytojų įvaizdis yra teigiamas ir neutralus, pritaria nuomonei, kad idealus pedagogo įvaizdis – labai žmogiškas mokytojas. Ši nuomonė statistiškai reikšmingai skiriasi (*chi* kvadratas 42,287, *df*=4, *p*=0,000), todėl aišku, jog mokiniai, kurie įsitikinę negatyviu pedagogų įvaizdžiu, nemano jog idealus įvaizdis galėtų būti žmogiškumo faktoriaus išraiška.



**2 pav.** Mokinių nuomonė apie pedagogų įvaizdį ir asociacijas su mokomąja veikla

Daugumai mokinių (81,4%) kurie mano, kad pedagogo įvaizdis teigiamas, mokytojas visada asocijuojasi su žmogumi, kuris moko. Mokinių, manančių, kad mokytojo įvaizdis teigiamas ir neutralus nuomonė minėtu klausimu statistiškai reikšmingai pozityvesnė nei įsitikinusiųjų, jog pedagogo įvaizdis yra neigiamas ( $\chi^2$  kvadratas - 27,606,  $df=6$ ,  $p=0,000$ ). Identifikuota, kad teigiamo (55,3%) ir neutralaus (41,4%) įvaizdžio šalininkai pritaria nuomonei, kad pedagogas visada asocijuojasi su besidalinančiu žiniomis žmogumi. Tokių pozityviai vertinančių pedagogo įvaizdį mokinių nuomonė statistiškai reikšmingai skiriasi ( $\chi^2$  kvadratas - 50,635,  $df=6$ ,  $p=0,000$ ) nuo besimokančiųjų, kurie įsitikinę neigiamu mokytojo įvaizdžiu. Taip pat nustatyta, kad mokiniai savo sąmonėje susiformavę teigiamą pedagogo įvaizdį pritaria, kad mokytojas dažnai asocijuojasi su žmogumi, kuris moko pritaikyti žinias praktikoje, tačiau, lyginant su anksčiau minėtu teiginiu, tokių ugdytinių yra mažiau. Neigiamą pedagogo įvaizdį talpinantys ugdytiniai statistiškai reikšmingai mažiau ( $\chi^2$  kvadratas - 56,082,  $df=6$ ,  $p=0,000$ ) nei teigiamą įvaizdį turintys mano, kad pedagogas asocijuojasi su žinių pritaikomumu. Daugiau kaip pusė teigiamai ir beveik pusė neutraliai vertinančių pedagogo įvaizdį mokinių mano, kad dažnai mokytojas asocijuojasi su žmogumi, padedančiu suprasti. Šių mokinių nuomonė statistiškai reikšmingai skiriasi nuo ugdytinių, manančių, jog pedagogų įvaizdis neigiamas ( $\chi^2$  kvadratas - 28,784,  $df=6$ ,  $p=0,000$ ). Pastarųjų nuomonė yra statistiškai reikšmingai negatyvesnė. Taip pat apie pusę respondentų pritaria nuomonei, kad dažnai mokytojas asocijuojasi su

žmogumi, padedančiu išmokti temas. Tokią poziciją palaiko teigiamai (43,1%) ir neutraliai (54,1%) pedagogo įvaizdį vertinantys mokiniai. Šiuo atveju negatyvaus pedagogo įvaizdžio vertintojai statistiškai reikšmingai mažiau nei ankstesnieji mano, kad mokytojas jiems asocijuojasi su išmokančiuoju temas žmogumi ( $\chi^2$  kvadratas – 22,757,  $df=6$ ,  $p=0,000$ ).

### **Išvados**

Dauguma mokinių, manančių, kad pedagogo įvaizdis yra teigiamas ir neutralus, pritaria pozicijai kad idealus pedagogo įvaizdis – labai žmogiškas mokytojas. Ugdytiniai, susiformavę teigiamą pedagogo įvaizdį pritaria, kad mokytojas dažnai asocijuojasi su žmogumi, kuris moko pritaikyti žinias praktikoje, dažnai mokytojas asocijuojasi su žmogumi, besidalinančiu žiniomis, padedančiu suprasti ir, kad visada mokytojas asocijuojasi su žmogumi, padedančiu išmokti temas.

### **Literatūra**

- Ginsberg R., Lyche L.F. The Culture of Fear and the Politics of Education. *Educational Policy*. Vol. 22, 2008. P. 10–27.
- Kincaid D. L. Mass Media, Ideation, and Behavior: A Longitudinal Analysis of Contraceptive Change in the Philippines. *Communication Research*, Vol. 27, 2000. P. 723–763.
- Kukla A. Social Constructivism and the Philosophy of Science. London: Routledge, 2000.

## **THE IMAGE OF PEDAGOGUES IN TEACHING ACTIVITY ASSOCIATIONS' CONTEXT: STUDENTS' OPINION EVALUATION**

I. Bilbokaitė, R. Bilbokaitė

Lots of students are thinking that image of pedagogues is positive and associated with humanistic behavior. Ideal of teachers should be very good human and understandable person. Also, students, who have positive opinion about pedagogues, are thinking that mostly teacher associates with human, who teaches them and helps to learn. They help students to use knowledge in practice. Mostly teacher associates with a man who gives and shares information and helps to learn themes.

# VIZUALIZACIJOS TAIKYMĄ BIOLOGIJOS PAMOKOSE SKATINANTYS VEIKSNIAI: MOKYTOJŲ EKSPERTŲ VERTINIMAS

**Renata Bilbokaitė**

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** vizualizacija, biologija, skatinantys veiksniai

## **Įvadas**

Šiuolaikinės technologijos transformavo realybę ir kiekvienas jos dalyvis turi prisitaikyti prie naujų mokymosi sąlygų. Vizualinė kultūra skatina žmones mąstyti vaizdais ir juos derinti su verbaline informacija. Ypatingi pokyčiai pastebi ugdymo srityje. Pastarąjį dešimtmetį pedagogai patyrė švietimo sistemos pertvarkas, todėl keitėsi ne tik ugdymo tikslai, bet ir priemonės bei būdai jiems įgyvendinti. Kompiuterizuotos mokyklos, IKT valdymo kompetencijų kėlimas, naujų mokymosi sąlygų sukūrimas leidžia mokslininkams diskutuoti ir vizualizacijos tematika. Vizualizacija yra akcentuojama įvairių sričių moksliniuose tyrimuose, daugiausiai gamtamoksliniame ugdyme (Hodes, 1994; Tversky, 2005; Olson, 2006; Barak, Nater, 2005; Qian, Tinker, 2006), kur reikia įsivaizduoti reiškinius, nematomus plika akimi. Kadangi daugelis mokyklų turi kompiuterius, mokytojai turi kompetencijų juos valdyti, siekiama aiškintis – kokia situacija yra šiandienos mokyklose.

**Tyrimo problema.** Teoriniu aspektu vizualizacija padeda lavinti kognityvinius procesus, aktyvinti mokymosi veiklą, tačiau nėra aišku, dėl kokių priežasčių praktiškai pedagogai taiko kompiuterinę vizualizaciją – kas skatina juos tai daryti? Ar pedagogai pastebi reiškinius, kuriuos akcentuoja mokslininkai? **Problemų** išryškinti keliamas klausimas – kokie yra vizualizacijos taikymą skatinantys veiksniai biologijos pamokose? Kaip šiuos veiksnius būtų galima pavadinti ir apibūdinti?

**Tyrimo objektas** – vizualizacijos taikymą skatinantys veiksniai

**Tyrimo tikslas** – atskleisti mokytojų nuomonę apie vizualizacijos taikymą skatinančius veiksniai biologijos pamokose

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir turinio analizė, apklausa.

## **1. Tyrimo organizavimas**

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslus buvo pasirinktas apklausos metodas ir atviro bei uždaro tipo klausimų anketa. Šiame straipsnyje analizuojami atvirų klausimų atsakymai. Tyrimas atliktas 2009 metų spalio – lapkričio mėnesiais. Iš ministerijos duomenų išsiaiškinta, kuriose Lietuvos mokyklose dirba chemijos mokytojai ekspertai. Tyrėja ekspertams

skambindavo telefonu ir prašydavo sutikimo dalyvauti apklausoje. Respondentams sutikus, į jų elektroninio pašto adresą buvo siunčiama anketa, kurią užkildžius tiriamieji atsiųsdavo atgal tyrimo organizatorei. Ekspertai, kurie telefonu buvo sutikę dalyvauti apklausoje, užpildė klausimyną ir atsiuntė tyrėjai, todėl anketų grįžtamumas buvo 100%.

Tyrimo imtis buvo atrenkama **tiksliniu** principu, kuris reiškia, jog tyrėja sąmoningai pasirinko mokytojų, turinčių eksperto kategoriją, grupę. Tiriamieji tyrime turėjo dalyvauti laisva valia, todėl kai kurie ekspertai dėl jiems objektyvių priežasčių atsisakė tai padaryti. Pagrindinės priežastys buvo įtemptas laikotarpis mokyklose, kuomet reikia pristatyti įvairius ugdymo planus, kito pobūdžio formaliuosius dokumentus, eikvojančius mokytojų laisvo laiko limitą bei neformalią veiklą su abiturientais, kuri sąlygojo ekspertų motyvacijos stoką dalyvauti tyrime.

Tyrimo dalyvavo 10 mokytojai ekspertai iš įvairių Lietuvos miestų ir rajonų. Tiriamieji atstovauja įvairius Lietuvos regionus ir jų nuomonę reprezentuoja tiriamo objekto situaciją geografiškai skirtingų vietų mokyklose. Nors pagrindinis mokytojų ekspertų atrankos kriterijus buvo jiems suteiktas eksperto kategorijos pedagoginis vardas, tačiau pasidomėta ir mokytojų veiklos sklaida. Dauguma mokytojų yra įvairių metodinių priemonių autoriai ir bendraautoriai, aktyvūs metodinių ir mokslinių konferencijų dalyviai ir straipsnių autoriai.

## 2. Tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyviai atsakė į atvirus klausimus, kurie leido tyrėjai atlikti mokslinę analizę. Visi duomenys pateikiami 1 lentelėje. Po lentelės autorė atskleidžia analitinės lentelės turinio įžvalgas.

1 lentelė

### Kompiuterinės vizualizacijos taikymą biologijos pamokose skatinantys veiksniai

| Kategorija                      | Subkategorija          |
|---------------------------------|------------------------|
| Motyvacija                      | Mokinių motyvacija     |
|                                 | Mokytojų motyvacija    |
| Kompiuterizuotos darbo vietos   | IKT turėjimas          |
| Veikdina kognityvinius procesus | Percepcija             |
|                                 | Atmintis               |
| Grįžtamasis ryšys               | Savarankiška mokymasis |
|                                 | Pagrindas aktyvumui    |
|                                 | Geri rezultatai        |

Biologijos mokytojų ekspertų teigimu (1 lentelė), vizualizacijos taikymą skatinantys veiksniai reprezentuoja esamo ugdymo proceso realybę. Identifikuotos keturios kategorijos, atskleidžiančios skatinančius veiksnius. Pirmoji kategorija „*motyvacija*“ byloja, kad vizualizacija žadina tam tikrus poreikius ir mokytojams, ir mokiniams. Mokytojai išgyvena motyvacijos apraiškas, nes taiko vizualizaciją dėl asmeninių ambicijų įgyvendinimo,



siekdami realizuoti užsibrėžtus tikslus ar žinodami, kad vizualizacija motyvuos mokinius. Mokiniai taip pat nori mokytis, nes vaizdai skatina juos domėtis mokomuoju turiniu.

Antroji kategorija byloja, kad vizualizacijos taikymą biologijos pamokose skatina kompiuterizuotų darbo vietų atsiradimas. Kompiuterinei vizualizacijai taikyti reikalingas kompiuteris ir lygios galimybės daugeliui mokinių naudotis tuo kompiuteriu, todėl kompiuterizuotos darbo vietos sukuria sąlygas naudoti vizualizacijas.

Trečioji kategorija atskleidžia, jog vizualizacijos taikymas skatina kognityvinių procesų veikdinimą. Biologijos mokytojai ekspertai mano, kad aktyvinama percepcija, padedanti mokiniams suvokti sudėtingesnes temas, sąvokas ar uždavinių sprendimus. Ekspertai pastebi, kad veikiama ir atmintis, kai biologijos pamokose mokiniai regi vizualizacijas. Ugdytiniams lengviau suvokti uždavinio sąlygas, daiktų būdingus bruožus ir savybes, pastebėti sąryšius su kitomis savybėmis.

Biologijos pedagogai ekspertai pastebi ir grįžtamojo ryšio veiksnius, bylojančius apie kokybiško ugdymo apraiškas ir diskusijas mokymo(si) metu. Mokiniai tampa aktyvesni, daugiau mokosi savarankiškai, gauna geresnius pažymius. Jei įvykdomi anksčiau minėti veiksniai, tuomet mokiniai greičiau supranta informaciją, ją įsisavina, daugiau laiko pamokoje lieka praktinių uždavinių sprendimui ir mokinių įgūdžiai bei gamtamokslinis raštingumas didėja.

### **Išvados**

Kompiuterinę vizualizaciją taikyti skatina keturi veiksniai: mokinių ir mokytojų motyvacija, kompiuterizuotų darbo vietų turėjimas, kognityvinių procesų veikdinimas ir grįžtamasis ryšys. Mokytojai lengviau skatina mokinius domėtis jų dalyko turiniu, ugdytiniai dažniau nori suprasti biologiją ir įgyti reikiamų įgūdžių šio dalyko išmanymui. Kognityvinių procesų veikdinimas taip pat skatina pedagogus taikyti kompiuterinę vizualizaciją: mokiniai geriau supranta sudėtingą, realiai nematomą, kitomis jauslėmis nepajaučiamą informaciją, todėl sudėtingi reiškiniai tampa labiau aiškūs. Biologijos mokytojai kompiuterinę vizualizaciją taiko, nes jiems lengviau gauti grįžtamąjį ryšį, kuris pasireiškia kaip mokinių aktyvumas ir savarankiškas mokymasis. Tokiu būdu reiškinio pažinimas tampa platesnis, kas sąlygoja veiksmingesnį ugdymą.

### **Literatūra**

- Barak, P., Nater, E. A. (2005). The Virtual Museum of Minerals and Molecules: Molecular Visualization in a Virtual Hands-On Museum. *Journal of Natural Resources and Life Sciences Education*. Vol. 34 p. 67-71.
- Hodes C.L. Processing Visual Information: Implications of the Dual Code Theory. *J. Instr. Psychol.* Vol. 21. 1994. P. 36–44.

Qian X., Tinker, R. (2006). Molecular Dynamics Simulations of Chemical Reactions for Use in Education. *Journal of Chemical Education*. Vol. 83, Nr.1, p. 77.

Tversky B. (2005). Prolegomenon To scientific visualization. *Visualization in Science Education*. Ed. J. K. Gilbert.

## STIMULATING FACTORS OF VISUALIZATION USAGE IN BIOLOGY LESSONS: THE OPINION OF TEACHERS' EXPERTS

R. Bilbokaitė

Visualization in science as an essential teaching/learning tool has become of great importance nowadays because the technological progress is raising high requirements for education. External visualization (pictorial representation in a visible form) of objects is transformation of images from 2D to 3D using various types of moving representations. **The goal of the research** – to find out teachers' opinion about stimulating visualization usage factors in biology lessons.

The research results enclose that computer based visualization is helpful tool in classrooms. It stimulates motivation of students and of teachers, because they want to motivate the learners in the education process. Secondly, biology teachers enclose that computer based visualization stimulates cognitive processes. This means that visualization fosters deeper perception, imagination; students easily are able to remember and to concentrate their thinking and attention. Also, experts agree that they use visualization in the classroom because they have ICT. Teachers also noticed that using computer based visualization in the classrooms they notice feedback. This stimulating assumption is realized as deeper students' reflections, generalizing abilities and activity in the lessons.

# VARTOTOJŲ ELGSENOS MODELIAVIMO GALIMYBĖS

Rita Bitinaitė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** vartotojų elgsena, vartotojų elgsenos modeliai

## **Įvadas**

Dinamiškos ir nuolat kintančios rinkos sąlygomis vartotojų poreikiai sparčiai kinta. Tam, kad vartotojų elgsenos tyrimai būtų tikslesni ir aiškiau interpretuojami, pradėti kurti vartotojų elgsenos modeliai. Kiekvieno modelio pagrindas yra tam tikra tvarka išsidėstę kintamieji. Skirtingas situacijas iliustruojantys modeliai grindžiami skirtingais kintamaisiais, nevienodomis jų tarpusavio sąveikomis, todėl modelio kintamųjų struktūra neretai tampa mokslinių tyrimų objektu.

Apibūdindami pirmuosius vartotojų elgsenos modelius, G. Antonides ir W. F. van Raaij pažymi, kad „šie modeliai vartotojų elgsenos mokslo istorijoje tapo vienu svarbiausių laimėjimų, lėmusių didžiųjų teorijų etapą (1966 – 1972)“ (Antonides, Raaij, 1995).

**Darbo objektas** – vartotojų elgsenos modeliavimo galimybės.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti vartotojų elgsenos modeliavimo galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti vartotojų elgsenos klasikinius modelius.
2. išanalizuoti vartotojų elgsenos šiuolaikinius modelius.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## **1. Vartotojų elgsenos klasinių modelių analizė**

*F. H. Nicosia modelis* yra supaprastinta vartotojo sprendimo priėmimo proceso schema. Anot F. H. Nicosia, „modelį sudaro šie elementai: firmos ir jos reklamos; vartotojo ir galimų jo reakcijų į ją; sąveikos tarp reklamos ir vartotojo išankstinio nusiteikimo, veikiančio ar atmetamo poveikio metu; galimo požiūrio formavimosi; galimo šio požiūrio transformavimosi į motyvaciją; galimo šios motyvacijos virsmo į pirkimo aktą ir pagaliau grįžimo prie vartotojo išankstinio nusiteikimo bei prie firmos“ (Nicosia, 1996).

*Howard – Sheth modelis* akcentuoja *pakartotinio* pirkimo elgseną (Howard, Sheth, 1969). Modelyje išskiriami keturi pagrindiniai komponentai: stimulai, nurodantys pradinį kintamumą; hipotetinis mąstymas (konstruktas); rezultato (baigtiniai) bei eksogeniniai kintamieji. Remiantis Howard – Sheth modeliu, vartotoją stimuliuoja trijų rūšių pradiniai kintamieji: ženkliniai, simboliniai ir socialinė informacija.

Howard-Sheth modelio pagrindu J. A. Howard sukūrė šiuolaikišką modelį, pavadintą *Vartotojų sprendimų modeliu* (Howard, 1989). Šis modelis

sudarytas iš šešių tarpusavyje susijusių komponentų arba kintamųjų: informacijos ir patirties, prekės rūšies atpažinimo, nuostatos, konfidencialumo, nusiteikimo ir pirkimo veiksmo. Engel modelis (1990). Mokslinėje literatūroje jis žinomas kaip Engel – Kollat – Blackwell modelis. Išskiriami keturi pagrindiniai komponentai: pradiniai stimulai, informacijos pertvarkymas, sprendimo priėmimo procesas ir sprendimą lemiantys kintamieji.

## **2. Vartotojų elgsenos šiuolaikinių modelių analizė**

Vartotojų elgseną lemia ne atskiri veiksniai, bet jėgos, į kurias turi būti žvelgiama sistemiskai, t. y. kaip į susijusias tarpusavyje. Antra prielaida ta, jog vartotojų pirkimas ir veiksmai gali būti nagrinėjami iš trijų perspektyvų: apsisprendimo, patirties ir elgsenos įtakos.

K. Lewin sukūrė vartotojų elgsenos modelį, kurį grafiškai pateikė J. C. Mowen.

Sodomon M. R. (1994) akcentuoja kitus pirkimo aspektus nei pirmojo modelio autorius. Autoriui nesvarbūs: motyvacija paties pirkimo metu ir pirkimo proceso detalizavimas, kas svarbu J. C. Mowen. Be to, čia kaip atskira veiksmų, lemiančių pirkimą, grupė išskirti pirkimo proceso situaciniai veiksniai – laikas, aplinkybės ir t. t. Taigi pridodamas dar vienas kriterijus kalbant apie pirkimą lemiančius veiksnius.

E. N. Berkowitz (Berkowitz, 1992) kaip lygiaverčių veiksmų grupę, su psichologiniais, sociokultūriniais ir situaciniais veiksniais išskirta ir rinkodaros priemonių visuma.

Dar vieną pirkimo proceso etapus ir veiksnius, lemiančius pirkimo procesą bei apsisprendimą pirkti, apimančią modelį siūlo L. G. Schiffman.

Ankstesniuose modeliuose gana vieningai buvo skiriami veiksniai, lemiantys pirkimą, o šiame skiriamos trys jų grupės: asmeninės, psichologinės ir socialinės įtakos. Situaciniai veiksniai priskiriami prie asmenybinių įtakų, jie išskirti iš psichologinių įtakų.

### **Išvados**

1. Klasikiniai modeliai remiasi ta pačia nuostata, t. y. kiekvienu atveju vartotojo veiksmai interpretuojami kaip apsisprendimo procesas. Todėl pagrįstai galime teigti, kad pagrindinis šių modelių skirtumas yra gana plačiai varijuojantys tarpiniai kintamieji.
2. Šiuolaikiniai vartotojų elgsenos modeliai, analizuodami vartotojų elgseną, akcentuoja tai, kad vartotojų elgseną lemia jėgos, kurios turi būti analizuojamos kaip tarpusavyje susijusios, o vartotojų veiksmai turi būti nagrinėjami, įvertinant apsisprendimą, patirtį bei elgesį.

### **Literatūra**

Antonides, G., Raaij, W. F. Consumer Behavior. England: Wiley. 1995.  
Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Harley, S. W. Marketing. Boston: Allyn Bacon. 1992.

- Engel, J. F., Blackwell, R. D., Miniard, P. W. Consumer behavior (6th ed). Chicago: The Dryden Press. 1990.
- Howard, J. A., Sheth, J. N. The theory of buyer behavior. New York: John Wiley. 1969.
- Nicosia, F. M. Consumer decision processes: Marketing and advertising implications. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall. 1966.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. Consumer behavior. London: Prentice Hall. 1997.
- Solomon, M. R. Bying, Having and Being. London: Prentice Hall. 1994. 274 p.

## OPPORTUNITIES TO MODEL CONSUMERS BEHAVIOUR

R. Bitinaité

The article deals with one of the most important dimensions in consumer behaviour study – modelling consumer behaviour. Theoretical studies show that any model is based on variables arranged in a certain order. Models illustrating different situations are based on different variables and different relations between them. Therefore the structure of variables of the model is becoming an object of scientific research. The structure of models that have become classical is examined in the article and modern consumer models are presented. Criteria for assessing models are disclosed. Generalizing these considerations it is possible to maintain that it were useful to supplement the chosen consumer behaviour model by adding the component of consumer types that could be obtained by assessing consumer attitudes. This transformation would add the model a more practical aspect and would be based on the paradigm of market segmentation. Moreover, the established nomenclature of consumer types would enable to divide consumers into groups that are called target segments.

# MOKYTOJO LYDERYSTĖ: GALIMYBĖS IR PAVOJAI

Milda Bujokaitytė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** lyderystė, mokyklos lyderystė, mokytojas lyderis

## Įvadas

Lyderystė – fenomenas, kuris žinomas ir analizuojamas seniai ir vis dažniau sutinkamas ir švietimo organizacijose – mokyklose. Jose lyderiais dažniausiai įvardijami yra mokyklos vadovai, jų pavaduotojai. Bet vis dažniau moksliniuose darbuose iškeliama idėja, kad lyderiu mokykloje gali būti ir kiekvienas mokytojas, veikdamas savo veiklos lygmenyje.

Kalbant apie mokytojo lyderystę, negalima atsiriboti nuo bendrųjų lyderystės idėjų, kurias dėsto tokie mokslininkai, kaip: J. Møller, A. B. Eggen (2005), D. Žvirdauskas (2007) ir t.t. Toliau, kalbant apie mokytojo lyderystę, labai svarbi yra lyderystė mokykloje. Į šiuos procesus gilinasi A. Hargreaves, D. Fink (2006), D. Frost (2008) ir kiti. Mokytojo lyderystės idėjų galima aptikti L. Lambert (2003), A. Harris (2003) ir kt. darbuose.

Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad mokytojo lyderystė yra mažai tyrinėjama tema, todėl šiame straipsnyje siekiama trumpai apžvelgti mokytojų lyderystės galimybes ir pavojus, neatsiribojant nuo esminių bendrųjų lyderystės ir lyderystės mokykloje idėjų.

**Tikslas:** išanalizuoti mokytojo lyderystės galimybes ir pavojus, remiantis bendrosiomis lyderystės ir lyderystės mokykloje idėjomis.

### Uždaviniai:

1. Apžvelgti esmines bendrąsias lyderystės ir lyderystės mokykloje idėjas.
2. Atskleisti galimybes ir pavojus, susijusius su mokytojų lyderyste.

**Metodai:** mokslinės literatūros analizė.

Straipsnį sudaro dvi dalys. Straipsnio pabaigoje pateiktos išvados, naudotos literatūros sąrašas.

## 1. Esminės lyderystės ir lyderystės mokykloje idėjos

Lyderystė – gan plati ir įvairiai suvokiama samprata, kuriai vieno teisingo apibrėžimo ar teorijos išskirti negalima. Todėl toliau bus trumpai aptariama *lyderystės* sąvoka, pateikiamos teorinės *mokyklos lyderystės* idėjos.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvairių lyderystės apibrėžimų. 1986 m. W. Foaster *lyderystę* apibrėžė kaip tam tikrą vadovavimą, kuris gali kilti iš bet kokio minčių konteksto, bet kurio asmens, kuris gali ir siekia daryti įtaką kitiems. Pagal V. Tarvydienę, A. Skaržauskienę (2005) *lyderystė* – gebėjimas valdyti pokyčius ir šiuos procesus: krypties nustatymas, žmonių suvienijimas, motyvavimas, įkvėpimas. D. Žvirdausko (2007) teigimu,

*lyderystė* – gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjams. J. Møller, A. B. Eggen (2005) pastebi, kad *lyderystė* – formali ir neformali praktika, susidedanti iš lyderių, jų pasekėjų.

Taigi, galima teigti: *lyderystė* – procesas, savybė, įgalinanti žmogų suburti žmones, daryti jiems poveikį uždegti bendram tikslui formaliais ir neformaliais būdais. Kiekvienas lyderis savo veikloje vadovaujasi skirtingomis strategijomis siekti tikslų, jam būdingas savitas lyderystės stilius ar jų derinys.

G. Southworth (2002) teigia, kad daugelis pagrindinių lyderystės aspektų, kalbant apie lyderystę mokykloje, vargu ar tinka. Tačiau J. Møller, A. B. Eggen (2005) pastebi, kad įvairiuose švietimo dokumentuose yra pabrėžiama, kad stipri ir akivaizdi lyderystė – pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją. D. Frost (2008) prideda, kad giluminis mokymasis nėra skirtas tik mokiniams ir vienas iš fundamentalių lyderystės mokymo įstaigose išipareigojimų – abu – mokymas(is) ir lyderystė – turi sietis.

Kalbant apie mokyklos lyderystę gan sunku išskirti teoriją, kuria būtų galima remtis, tačiau pastaruoju metu dažnai minima tvariosios lyderystės (TL) teorija taikliai atspindi mokyklos lyderystę. Tvariosios lyderystės atstovai A. Hargreaves ir D. Fink (2006) išskiria septynis TL principus, kuriais turėtų remtis mokyklos lyderiai: 1) TL kuria, palaiko darnų mokymąsi, skatina ilgalaikę mokymosi pažangą; 2) TL užtikrina mokymosi sėkmę, nes lyderio pradėti darbai ir vadovavimo strategija turi tęstinumą; 3) TL sustiprina kitų vadovavimą; 4) TL yra socialiai teisinga; 5) TL skatina plėtoti žmonių ir materialinius išteklius, o ne vien juos eikvoti; 6) TL skatina kurti kuo įvairesnę mokymo(si) aplinką mokyklos bendruomenės nariams ir ugdyti jų gebėjimus; 7) TL aktyviai veikia aplinką, kurioje yra mokykla.

Kaip matyti, nors lyderystės sąvokų apibrėžimų yra įvairių, bet juose yra daug bendrų dalykų, kuriuos galima taikyti ir mokyklos lyderystėje, o septyni TL principai – esminiai principai, kuriais galima apibrėžti lyderystę mokykloje. Toliau kitame skyriuje bus gilinamasi į pavojus ir galimybes, su kuriais susiduria mokytojai lyderiai – mokyklos bendruomenės dalis.

## **2. Pavojai ir galimybės mokytojų lyderystėje**

Mokytojo lyderystė – pakankamai nauja ir mažai nagrinėta sritis. Todėl natūralu, kad šioje srityje yra ir įvairių pavojų, ir įvairių galimybių. Būtent šie reiškiniai toliau bus trumpai aptariami.

Kaip vieną iš pavojų A. Harris (2003) pažymi tai, kad mokytojo lyderystė yra labai mažai nagrinėjama sritis, todėl tai sąlygoja tam tikras kliūtis mokytojų lyderių darbe, nes mokytojo lyderystė atmetama dažnai todėl, kad tai kertasi su požiūriu į mokytoją, trikdo mokyklos hierarchiją. Kitą pavojų išskiria G. Southworth (2002) pastebėdamas, kad didžiausias dėmesys mokykloje skiriamas vadovų kaip lyderių reiškiniui, o mokytojai paliekami nuošalyje. Analizuodamas mokytojų lyderystės problemas D. Frost (2008) pastebi, kad į mokytojų lyderius dažnai yra per mažai investuojama – tiek

laiko, tiek finansų, tiek materialinių išteklių. Tarsi apjungdami šias problemas, A. Katzenmeyer, G. Moller (2001) teigia, kad visi šie pavojai dažniausiai sąlygoja tai, kad mokytojai yra apkraunami darbai, kurie užgožia jų kaip lyderių išlaisvėjimą ir mokytojų lyderystę „numetama“ į šalį.

Tačiau dėl mokytojo lyderystės svarbumo nekyla abejonių. Faktas, kad ši sritis yra pilna galimybių, kurias mokytojai gali išnaudoti savo naudai taip pat neginčijamas. L. Lambert (2003) kaip vieną iš svarbiausių galimybių, kurias kaip pozityvą gali realizuoti mokytojai lyderiai – jie gali daryti teigiamą įtaką savo pasekėjams, t.y., savo ugdytiniais. Mokykloje tai yra labai svarbu, nes, kaip teigia A. Harris (2003), tai gali būti sąlyga dar vienos mokytojų lyderystės galimybės įgyvendinimui – ugdymo proceso kokybės gerinimui, efektyvumo didinimui. Šiuos abu teigiamus mokytojų lyderystės bruožus galima apjungti į pozityvių pokyčių inicijavimą mokykloje, kurių esminiais „autoriais“ gali būti mokytojai lyderiai. O vienas svarbiausių mokytojų lyderystės privalumų, G. Southworth (2002) teigimu, – mokytojai gali savo gerą patirtį perduoti jaunesiems kolegoms, kitiems mokytojams tiek savo mokykloje, tiek už jos ribų.

Taigi, kaip matyti, mokytojo lyderystė yra svarbi tiek mokyklos veiklai, tiek pokyčiams, tiek mokinių pasiekimams, todėl labai svarbu išsamiau analizuoti šią sritį, daugiau į ją investuoti ir pripažinti mokytojus lyderius lygiaverčiais lyderiais kitiems mokykloje veikiantiems lyderiams.

### **Išvados**

1. Lyderystė – tam tikras procesas ar žmogaus savybės, kurios įgalina žmogų daryti poveikį kitiems tiek formaliu, tiek neformaliu būdu ir siekti norimų tikslų. Pastaruoju metu lyderystė vis dažniau įtraukiama ir į švietimą. Tačiau nors lyderystės sąvoka mokyklose yra dažniausiai tapatinama su mokyklos vadovais, švietimo lyderiu gali būti traktuojamas bet kuris mokyklos bendruomenės narys, veikiantis savo veiklos srityje.
2. Mokytojo lyderystė – mažai tyrinėjamas, bet labai svarbus reiškinys. Pagrindiniai pavojai, su kuriais susiduria šis reiškinys: mokytojų lyderystės kaip reiškinio neištirtumas; mokykloje mokytojai nėra suvokiami kaip lyderiai; į mokytojų kaip lyderių lavinimą yra investuojama per mažai – tai neleidžia mokytojų lyderystės maksimaliai išnaudoti gerinant mokyklos darbą. Tačiau yra ir tam tikros mokytojo lyderystės galimybės: teigiamos įtakos darymas ugdytiniais; ugdymo proceso efektyvumo didinimas; patirties perdavimas; reikiamų pozityvių pokyčių inicijavimas – tai sėkmingesnės ir efektyvesnės ateities garantas.

### **Literatūra**

Barvydienė V., Skaržauskienė A. Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, 36, p. 7-17.



- Foster W. Paradigms and promises. New approaches to educational administration. NY, 1986, p. 218.
- Frost D. 'Teacher leadership': values and voice. *School Leadership and Management*, 2008, 4(28), p. 337-352
- Hargreaves A., Fink D. *Sustainable Leadership*. San Francisco, 2006.
- Harris A. Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 2003, 3-23, p. 313-324.
- Katzenmeyer A., Moller G. *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*, 2nd edn. CA, 2001, p. 240.
- Lambert L. Leadership Redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management*, 2003, 4(23), 421-430.
- Møller J., Eggen A. B. Team leadership in upper secondary education. *School Leadership & Management*, 2005, 4(25), 331-347.
- Southworth G. Instructional Leadership in Schools: reflections and empirical Evidence. *School Leadership & Management*, 2002, 1(22), 73-91.
- Žvirdauskas D. Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo naujienos*, 2007, 20(255), 1-8.

## TEACHER' LEADERSHIP: POSSIBILITIES AND DANGERS

M. Bujokaitė

Referring to the analysis of scientific literature, the article theoretically analyses new enough and hardly investigated problem of teacher's leadership. Teacher leadership is still quite a little explored phenomenon. But, this phenomenon encounters particular threats and opportunities. One of the major of threats is that teacher leadership as a phenomenon is new and unexplored, because this prevents from having the maximum use of it while improving school's work and educational process. Moreover, another hindrance for teachers – leaders is that they are often not considered to be leaders, as school leaders are supposed to be only school headmasters, also related to the lack of investment in the training of teacher leadership. However, some opportunities of teacher leadership such as making positive influence on students, promoting education process effectiveness, sharing experience, initiating relevant positive changes are observed and widely analyzed. This emphasizes the significance of teacher leadership, being a guarantee of a more successful and effective future.

# VADOVO AUTORITETO ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

**Skaistė Chmeliauskaitė, Kristina Daučiūnaitė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** vadovas, autoritetas, lyderis, motyvacija

## **Įvadas**

Puikūs vadovai mus išjudina. Jie įkvepia ir padeda pasireikšti geriausioms darbuotojų savybėms. Vadovavimas žmonėms – tai ne tik mokslas, bet ir menas. Vadovavimas – tai pirmiausia darbas su žmonėmis. Manome, jog puikaus vadovo galia slypi kuriamoje strategijoje, vizijoje, misijoje, puikiose idėjose. Tačiau iš tiesų svarbiausia yra kas kita – tai vadovo autoritetas. Nesvarbu ką daro vadovas – kuria strategiją, telkia komandą bendrai veiklai – jo sėkmė priklauso nuo to, kaip jis tai daro. Net ir viską atlikęs teisingai, jis nesulauks gerų rezultatų, jeigu nesusidoros su svarbiausia savo užduotimi – neišlaikys savo autoriteto. Taigi, šiame straipsnyje bus bandoma palyginti skirtingų autorių autoriteto sampratą, pateikti autoriteto klasifikaciją. Straipsnio tikslas – atskleisti vadovo autoriteto įtaką darbuotojų motyvacijai. Straipsnyje buvo naudotas mokslinės literatūros analizės metodas.

## **1. Autoriteto samprata ir skirstymas**

Autoritetas ir valdžia – artimos, bet ne tapačios sąvokos. Valdžia žmogui suteikiama ir užtikrinama juridinėmis normomis, autoritetas įgyjamas veikloje bei tarpusavyje bendraujant.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad autoriteto sąvokos aiškinimų yra labai daug, tad kad tiksliau suvokti jos esmę, pateikiami skirtingų autorių samprotavimai.

**Autoritetas** – tai tarsi asmenybės bruožų visuma, daranti stiprų įspūdį bei poveikį kitiems ir tuo pačiu liudijanti apie to žmogaus valią ir protą. Autoritetą turintis žmogus sukelia visuotinį pasitikėjimą juo ir pagarbą. (Jovaiša, 2007, 55 p.).

**Autoritetas** reiškiasi gebėjimu be prievartos, intelektiniu ar moraliniu pranašumu, kompetencija orientuoti žmonių mintis, elgesį apibrėžta kryptimi. Tai visuotinį pripažinimą turinčio asmens arba institucijos įtaka įvairiose gyvenimo srityse, paremta žiniomis, dorovės vertybėmis, patyrimu. (Sakalas, 2002, 23 p.).

**Autoritetas** yra visuotinai pripažįstama žmogaus, doktrinos, institucijos kompetencija. Tai išreiškia trilypį santykį – autoritetinę subjektą, autoritetui paklūstantį subjektą ir tam tikrą sritį, kurioje įgyvendinama ši subordinacija (Jankauskas, 2007, 15 p.).

Indriūno (1971) nuomone autoritetą galima skirti į formalų ir asmeninį. Formalus autoritetas lengvai įgyjamas: parašomas įsakymas, kad žmogus skiriamas kokioms nors pareigoms. Jį vadovas turi tol, kol dirba tose pareigose. Atleistas, visiškai nesvarbu, dėl ko, iš karto netenka ir formalaus autoriteto. Svarbu, kad vadovas, turintis autoritetą, būtų lyderis. Jei vadovas, kuriam įsakymu suteiktas formalus autoritetas, asmeninio autoriteto neįsigijo, kolektyvas įvairiais klausimais pradeda kreiptis į kurį kitą darbuotoją, turintį asmeninį autoritetą. Atsiranda neformalus lyderis, kolektyvas susiskaldo.

Kaip jau buvo minėta formalus autoritetas suteikiamas įsakymu, tuo tarpu asmeninį autoritetą reikia užsitarnauti. Jis priklauso nuo paties vadovo. Asmeninis autoritetas formuojasi bendroje veikloje, kolektyve, todėl tai gana ilgas procesas.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad šiuose apibrėžimuose akcentuojami keli esminiai dalykai. Pirma, autoriai pateikia autoritetą kaip savybių visumą, antra pabrėžia autoriteto pripažinimą, pagarbą, trečia įvardina, jog ne tik asmuo, bet ir institucija gali turėti autoritetą. Norint išlaikyti kolektyve darną, būtina vadovui turėti ne tik formalų, bet ir asmeninį autoritetą.

## **2. Vadovo autoriteo įtaka darbuotojų motyvacijai**

Kaip jau minėjome vadovas turi turėti autoritetą. Vadovo autoritetas turi didelę reikšmę teisingiems santykiams tarp darbuotojų bei jų motyvacijai. Nagrinėjant kolektyvo laimėjimų priežastis, reikia neužmiršti, kad prie to daug prisidėjo santykiai tarp darbuotojų, tarp vadovo ir pavaldinių. Todėl galima teigti, kad vadovo darbo stilius nėra tik asmeninis jo reikalas. Nuo jo didžia dalimi priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai, jo vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu. (Indriūnas, 1971, 18 p.).

Pati bendriausia vadovo vadovavimo bei jo autoriteto paskirtis – nukreipti organizacijos narių pastangas organizacijos tikslų įgyvendinimui. Vadovas šiame procese užima išskirtinę vietą, nes būtent nuo jo poveikio pavaldiniams priklauso pastarųjų indėlio į bendrus rezultatus efektyvumas.

Kaip jau minėjome pirmame skyriuje, autoritetą turintis žmogus yra lyderis, kuris savo asmeninių savybių ir autoriteto dėka turintis įtaką kitiems žmonėms. Tai žmogus su išskirtinėmis asmeninėmis savybėmis, sugebėjimu bendrauti su žmonėmis gali daryti didesnę įtaką negu kiti valdžios įgaliojimai.

Visi lyderio – vadovo veiksmai yra orientuoti į komandą ir jos narius, todėl lyderis turi būti įvairiapusiška asmenybė, sugebanti sudominti, įtraukti, įpareigoti, įtikinti ir įkvėpti darbuotojus.

Motyvuojant darbuotojus vadovo „slaptasis ginklas“, kuris darbuotojams sudaro prielaidas jaustis vertinamais, o vadovui padeda valdyti situaciją, yra paties vadovo nuostatos ir gebėjimas savo elgesiu su pavaldiniais paskatinti juos siekti aukštesnių tikslų. Kiekvienas patyręs vadovas turi savo patikrintų darbo su pavaldiniais receptų. Vadovai, kurie yra šalti, nedraugiški, dažnai sukeliantys baimę ar žmonių nepasitenkinimą, neturėtų tikėtis

darbuotojų noro bendradarbiauti. Tuo tarpu vadovas turintis autoritetą ir darbuotojų įvertintas, kaip draugiškas vadovas, sulaukia didesnio darbuotojų noro bendradarbiauti. Vadovo draugiškumas skatina darbuotojus geriau dirbti, siekiant kuo aukštesnių rezultatų. Tikėtina kad darbuotojai dirbs geriau, nes manys, jog neatlikus pakankamai gerai pavestos užduoties gali nuvilti savo vadovą. Tokio vadovo motyvuoti darbuotojai labiau linkę vertinti tai ką jie pasiekia (Hagemann, 1992, 70 p.).

Tačiau kartais vadovo autoritetas gali pridaryti žalos. Tai būna tada, kai geras vadovas išpuiksta ir susižavi administravimu. Jei vadovas nesiskaito su kitų nuomone ir žino tik savąją, jei darbuotojai yra pripratę dėl kiekvienos smulkmenos kreiptis į vadovą, jis gali lengvai pridaryti klaidų ir pakenkti tiek kolektyvui, tiek pats sau (Indriūnas, 1971, 21 p.).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo autoritetas yra svarbus darbuotojų motyvacijai. Vadovo, turinčio teigiamą autoritetą tarp darbuotojų, motyvacija bus efektyvesnė bei duos didesnę naudą nei to vadovo, kuris turi neigiamą autoritetą. Nepaisant to vadovas turi vadovautis ne tik savo autoritetu, bet ir žmogiškuoju faktoriumi.

### **Išvados**

1. Susisteminus mokslininkų apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad autoritetas yra pripažinta neformali asmens ar grupės įtaka įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse. Pasireiškia sugebėjimu be prievartos nukreipti norima linkme kito žmogaus ar grupės mąstymą arba elgesį. Autoriteto įtaka paremta žiniomis, moralės vertybėmis, patyrimu.
2. Autoritetas skirstomas į formalų ir asmeninį. Formalus autoritetas įgyjamas parašant įsakymą dėl žmogaus paskyrimo naujoms pareigoms, tuo tarpu asmeninį autoritetą reikia užsitarnauti. Autoritetas, įgyjamas bandymų ir klaidų metodu.
3. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vadovo autoritetas turi didelę reikšmę darbuotojų motyvacijai. Būtent nuo vadovo autoriteto poveikio pavaldiniams priklauso jų indėlis į bendrus, efektyvius rezultatus. Motyvuodamas darbuotojus vadovas sudaro prielaidas jiems jaustis vertinamais, siekti geresnių rezultatų. Vadovo, turinčio teigiamą autoritetą tarp darbuotojų, motyvacija bus efektyvesnė bei duos didesnę naudą nei to vadovo kuris tarp savo pavaldinių turi neigiamą autoritetą. Svarbiausia yra tai, kad motyvuojant darbuotojus vadovas turi vadovautis ne tik savo autoritetu, bet ir žmogiškuoju faktoriumi.

### **Literatūra**

- Hagemann G. The Motivation Manual. 1992. 119 p.  
Indriūnas V. Vadovavimo technika. Vilnius, 1971. 102 p.  
Jovaiša L. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius, 2007. 335 p.

Politikos mokslų enciklopedinis žodynas. Atsak. red. ir sudaryt. Algimantas Jankauskas. Vilnius, 2007. 194 p.

Sakalas A. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas/A. Sakalas, B. Martinkus, B. Neverauskas. Kaunas, 2000. 234 p.

## INFUENCE OF TOP MANAGER'S AUTHORITY ON EMPLOYEE MOTIVATION

S. Chmeliauskaitė, K. Daučiūnaitė

During this period, the prevailing competition in the global economy encourages the manager to improve, because his actions could lead to the organization's success. It is especially important for the leader to be able to motivate employees through its authoritative power. Authority is a set of properties, which is recognized among the staff. Authority may be personal and formal. The key purpose of top manager's managrup activity and authority is – to target members of the organization's efforts to implement the objectives of the organization. In this process the manager has a unique position, because efficiency of employee contributions to general results depend on his influence on the employee.

# LIETUVOS BALTIJOS JŪROS KRANTŲ APSAUGA

Julija Chrapačaitė, asist. Vitalija Šimkienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** Baltijos jūros apsauga

## **Įvadas**

Tiek visame pasaulyje, tiek Baltijos jūros regione dėl spartaus ekonominio vystymosi kila daugybė aplinkos saugumo problemų. Per pastaruosius metus smarkiai pakitus Baltijos jūros krantui buvo priimti atitinkami įstatymai, nutarimai. Siekiant užkirsti kelią tolimesniam neigiamam aplinkos poveikiui šiai unikaliai pakrantei buvo sukurtos ir įgyvendintos (ar įgyvendinamos) strategijos bei planai, sukurtos tokios valstybinės organizacijos kaip auditai, kurių tikslas užkirsti kelią tolimesniam neigiamam aplinkos poveikiui bei prižiūrėti vykdomų programų, strategijų išskeltus tikslus ar siekius.

**Darbo objektas** – Baltijos jūros krantų apsauga Lietuvoje.

**Darbo tikslas** – įvertinti Baltijos jūros krantų apsaugą Lietuvoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti Baltijos jūros krantų apsaugai Lietuvoje parengtus ir išleistus įstatymus, nuostatas ir bei kitus teisės aktus.
2. Aptarti įgyvendintas ar įgyvendinamas programas, pasitarimus, kurie yra skirti Baltijos jūros krantų apsaugai Lietuvoje.

**Straipsnio metodai** – straipsnyje buvo naudojami analizės, sintezės bei dokumentų analizės metodai.

## **1. Lietuvoje numatyti ir įgyvendinti Baltijos jūros kranto apsaugai skirtų įstatymų, nuostatų, kitų teisės aktų analizė**

Dabartinė Baltijos jūros krantų būklė bei apsauga nėra ypatingai aktuali visuomeniniu atžvilgiu tema. Ją domisi tik suinteresuotos šalys ar visuomenės atstovai, kurių specialybė arba politiniai siekiai susipina tam tikru požiūriu ar veiksmais. Kažkodėl Lietuvos pakrantės būkle susirūpinama tik artėjant vasaros sezonui. Tik tuomet žmonės pradeda reikšti nepasitenkinimus dėl krūvos šiukšlių, gulinčių tiek kopose, tiek pačioje Baltijos jūros pakrantėje, sugadinto pajūrio inventoriaus ar įvairiais užrašais išpaišytų vienu iš lankomiausių pakrantės objektų. Sudaužyti nuo alkoholinių gėrimų buteliai, begalė nuorūkų ar greito maisto įpakavimai tėra nedidelė Baltijos jūros pakrantės problema. Lietuvos Baltijos jūros krantų intensyviai ardai įtakos taip pat turėjo daugybė gamtinių bei antropogeninių priežasčių. Pastaruoju metu dėl globalinio atšilimo yra suaktyvėjusi ciklonų veikla, kas 5-6 metus kartojasi itin stiprios audros. Taip pat Lietuvos krantų raidai bei krantodaros procesams nemažą įtaką daro Klaipėdos valstybinio jūrų uosto plėtra. Vienas iš

problematiškiausių ruožų – Palangos tilto Birutės kalno iškyšulio ruože kranto ardos įgauti katastrofiniai mastai, kai iš po senojo tilto 1997-1998 m. buvo pašalinti akmenys (2005 m. senojo tilto vietoje rekonstruota akmeninė buna). 2001 m. aplinkos ministro įsakymu buvo patvirtintos Lietuvos Baltijos jūros krantotvarkos strateginės nuostatos. Jų pagrindinis principas teikti pirmenybę gamtinių kraštovaizdžių ir natūralių krantodaros procesų išsaugojimui. 2002 m. liepos 2 dieną buvo priimtas Lietuvos Respublikos pajūrio juostos įstatymas. Jame buvo numatyta užtikrinti pajūrio juostos subalansuotą naudojimą valstybės ir visuomenės reikmėms bei užtikrinti kraštovaizdžio gamtos bei kultūros vertybių apsaugos priemonių įgyvendinimą, apibūdinti pajūrio juostos nustatymo tikslus, jos sudedamąsias dalis, nustatyti tinkamą pajūrio kraštovaizdžio apsaugą bei naudojimą bei numatyti ūkinės veiklos apribojimus. 2003 m. rugsėjo 1 dieną Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymu Nr. 442 buvo patvirtinta „Pajūrio juostos tvarkymo programa“. Šios programos pagrindu nuo 2004 iki 2007 metų buvo rengiami bei įgyvendinami krantų tvarkymo projektai. 2005 m. priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos pajūrio krantotvarkos“. Šis nutarimas nustatė, kad valstybės įmonės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos vykdomų įplaukos kanalo laivakelio gilinimo, platinimo, ir valdymo darbų metu iškastas tinkamas smėlis turi būti panaudotas Klaipėdos apskrities viršininko nurodytiems Melnragės-Girulių rajono priekrantės dugno ir kranto sąnašynų papildymo darbams tęsti. Taip pat labiausiai pažeistoms žemyninės dalies apsauginio paplūdimio kopagrūbio vietoms papildyti. 2006 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginio planavimo komiteto posėdyje buvo pritarta 2007-2013 m. Lietuvos Baltijos jūros krantų apsaugos nuostatai – diegti gamtinių analogų imitacijos principu pagrįstas krantotvarkos priemonės – kranto ir priekrantės papildymas smėliu, apsauginio paplūdimio kopagrūbio tvirtinimas žabtvorėmis ir šakų klojiniais. Nuo 2005-2008 metų buvo vykdomas Europos Sąjungos lėšomis remiamas projektas „Lietuvos Baltijos pajūrio juostos atkūrimas ir išsaugojimas“. 2007 m. buvo pradėtas Lietuvos Baltijos pajūrio juostos atkūrimo ir išsaugojimo projekto antras etapas. Jo metu buvo planuojama į Palangos paplūdimius išpilti 120 tūkst. m<sup>3</sup> smėlio. Šio projekto įgyvendinimui buvo skirta 4,5 mln. Lt iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Projektu buvo siekiama apsaugoti nuo erozijos 1300 m pakrantės ruožą centrinėje Palangos dalyje nuo tilto į pietus ir atkurti šiam ruožui būdingas kranto savybes.

## **2. Baltijos jūros krantų apsaugai skirtų programų bei pasitarimų analizė**

Norint išsaugoti natūralų gamtinį Baltijos jūros krantą neužtenka vien priimti atitinkamus įstatymus, nuostatas ar kitus teisės aktus, kurie apribotų ar draustų antropogeninių veiksmų įtaką šioje teritorijoje. Lietuvoje tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu yra rengiamos bei vykdomos įvairios programos, projektai.

Lietuvos Baltijos krantų tvarkymo programoje, kuri yra vykdoma nuo 2008 metų (ją planuojama įgyvendinti iki 2013 metų) numatyti pagrindiniai krantotvarkos priemonių įgyvendinamas naujame Europos Sąjungos remiamų programų cikle. Ši programa taip pat padėtų efektyviau ir racionaliau panaudoti Lietuvos Respublikos biudžeto ir Europos struktūrinių fondų lėšas, kurios yra skiriamos Lietuvos Baltijos pajūrio aplinkos išsaugojimui.

2003 m. rugsėjo 1 dieną Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakymu Nr. 442 buvo patvirtinta „Pajūrio juostos tvarkymo programa“. Šios programos pagrindu nuo 2004 iki 2007 metų buvo rengiami bei įgyvendinami krantų tvarkymo projektai.

2005 m. buvo užsakytas mokslinis darbas „Pajūrio juostos modifikuota krantotvarkos programa“. Šis tyrimas turėjo įvertinti 2003 m. Pajūrio juostos tvarkymo programoje numatytų krantotvarkos priemonių efektyvumą bei patikslinti pagal pasikeitusias gamtines ir ekonomines sąlygas taikytinas krantotvarkos priemones bei reikiamų investicijų kiekį. 2005-2006 metų laikotarpiu Aplinkos ministerija ir Klaipėdos apskrities viršininko administracija įgyvendino projektą „Lietuvos Baltijos jūros kranto atkūrimas ir išsaugojimas“. Šiam projektui iš Europos Sąjungos struktūrinio fondo buvo skirta 5,6 mln. Lt. Pagal šį projektą į centrinį Palangos paplūdimio ruožą buvo išpilta 40 tūkst. m<sup>3</sup> smėlio, taip šis paplūdimys buvo praplėstas ir paaukštintas. Taip pat šio projekto metu buvo atlikta galimybių studija „Smėlio panaudojimo galimybių ir hidrotechninių įrenginių taikymo tikslingumo krantotvarkoje įvertinimas“ patikslino kranto ruožus, kuriuos būtina papildyti smėliu ir buvo nurodyti šaltiniai, iš kurių gali būti naudojamas smėlis krantų tvarkymui.

2007 m. pradžioje siekiant iškilusioms Lietuvos Baltijos jūros krante problemoms ir tolimesniems Lietuvos pajūrio juostos krantotvarkos veiksmams aptarti Aplinkos ministerija organizavo tarptautinį pasitarimą. Šiame pasitarime dalyvavo: dešimt užsienio krantotvarkos ekspertų iš Danijos, Olandijos, Lenkijos, Rusijos, Vokietijos, Lietuvos mokslininkai krantotvarkininkai, Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, Klaipėdos apskrities viršininko administracijos, Palangos miesto savivaldybės atsakingi pareigūnai ir kiti suinteresuoti asmenys. Pasitarime buvo priimti vieningi nutarimai, kurie teigė, jog Lietuva kaip ir kitos tarptautiniame pasitarime dalyvavusios šalys, dėl klimato kaitos, Pasaulinio vandenyno vandens lygio kilimo, padažnėjusių audrų, smėlio sąnašų krante ir priekrantėje mažėjimo, kitų antropogeninių priežasčių susiduria su intensyvios erozijos procesais krante.

### **Išvados**

1. Lietuvos Baltijos jūros krantų apsaugai priimtų teisinių aktų, įstatymų analizė rodo vis didesnę šalies susirūpinimą blogėjančia Lietuvos Baltijos jūros kranto būkle. Vis dažniau atsižvelgiama į veiksnius, kurie sukelia neigiamų padarinių šiam kranto ruožui. Įstatymų ir teisės aktų pagalba



- kontroliuojamas šių veiksnių šalinimas ar mažinimas, stengiamasi užkirsti kelią būsiamiems neigiamos įtakos turintiems procesams.
2. Lietuvos Baltijos jūros kranto apsaugai skirtų programų, projektų analizė atskleidžia, kad vis intensyviau siekiama bendradarbiauti ne tik Lietuvos, bet ir kitų užsienio šalių mastu, vykdant bendrą užbrėžtų tikslų įgyvendinimą, propoguojant įvairias prevencines priemones, būdus unikalaus kraštovaizdžio, buveinių, augalijos ir gyvūnijos nykimo proceso mažinimui. Taip pat skatinamas racionalesnis rekreacinių Baltijos pajūrio išteklių panaudojimas.

### **Literatūra**

- Jarmalavičius D., Minkevičius V., Ribokas G., Pupienis D., 2007, Lietuvos Baltijos jūros krantų tvarkymo programa 2008 – 2013 m. Geologijos ir geografijos institutas, Vilnius.
- Jūros krantų apsaugos ir naudojimo nuostatai (Žin., 2000, Nr. 19-473).
- Lietuvos Respublikos Pajūrio juostos Įstatymas (Žin., 2002 m. liepos 2 d., Nr. IX-1016), Vilnius.
- Pajūrio juostos tvarkymo programa (Žin., 2003, Nr. 88-4004).

### **BALTIC COAST PROTECTION IN LITHUANIA**

J. Chrapačaitė, asist. V. Šimkienė

Along with increasing economic development its adverse impact upon environment is noted more and more often. Concern about the natural ecosystems being damaged by various factors, vanishing fauna and flora species and their domiciles is arising. One of the most valuable and unique territory in Lithuania, famous for its landscape and wildlife is the Baltic Sea shore, included into the national park protected territory in Kuronian Spit. This article mainly focuses on assessment of protection of this part of the Baltic Sea shore. In order to reach this aim, projects, programs, laws and legal acts dealing with the Baltic Sea shore protection are analysed.

# VARTOTOJŲ LOJALUMAS IR JĮ SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI

**Viktorija Cibauskaitė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** lojalumas, lojalumo veiksniai

## **Ivadas**

Šiandien į kiekvieną naują konkurentą atsako greitai ir efektyviai todėl vienintelis būdas įmonei neprarasti vartotojų yra gerinti santykius su jais ir siekti lojalumo. Akivaizdu, jog stiprėjant konkurencijai, lojalių vartotojų išlaikymo reikšmė bei šio proceso sudėtingumas auga, o netikrumų aibė verčia įmones ieškoti savitų konkuravimo ir išlikimo priemonių.

Šio straipsnio tikslas – apibrėžti vartotojų lojalumo sampratą ir išskirti jį sąlygojančius veiksniai.

## **1. Vartotojų lojalumo samprata ir raida**

Kelias į vartotojų lojalumą yra ilgas ir sunkus, reikalaujantis specifinių žinių. Taigi, būtina įsisąmoninti lojalumo esmę, sampratą bei raidą.

Dažnai mokslininkai nesutaria dėl vartotojų lojalumo apibrėžimo: lojalus vartotojas nuolat teikia pirmenybę tam tikroms prekėms ar parduotuvėms (Pranulis ir kt., 2003); vartotojų lojalumas tai vartotojų pasitikėjimo, palaikant jam ir įmonei naudingus santykius, išsikvojimas (Manish, 2001); vartotojų lojalumas tai vartotojų palankaus požiūrio ir pirkimo elgsenos kombinacija (Kim ir kt., 2004).

Tarsi apibendrinamas šių autorių mintis R. L. Oliver (1999) vartotojų lojalumą apibrėžia kaip vidinį vartotojo įsipareigojimą ateityje pakartotinai įsigyti prekę/paslaugą arba apsilankyti prekybos vietoje, nepaisant situacijos įtakos ar marketingo pastangų pakeisti vartotojo elgseną. Šioje lojalumo sąvokoje atskleidžiama tikrojo vartotojų lojalumo esmė ir reikšmė.

K. Zikienė (2009) išskiria bihevioristinę ir neobihevioristinę vartotojų lojalumo koncepcijas. Bihevioristinė vartotojų lojalumo koncepcija, paremta elgsenos lojalumu (pakartotiniais pirkimais), yra problematiška dėl vartotojo emocinių paskatų perkant produktus/paslaugas neįvertinimo. Neobihevioristinė lojalumo koncepcija paremta nuostata, kad vartotojų lojalumas yra dvimatė sąvoka, matuojama elgsena ir požiūriu, geriausiai atitinka santykių marketingo koncepciją, nes pagrindžia vartotojų lojalumą įvertindama elgsenos atsiradimo priežastis.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairūs autoriai lojalumą apibrėžia skirtingai, tačiau pastaruoju metu lojalumas dažniau suprantamas kaip emocinis prisirišimas, o ne tik pakartotinis pirkimas.

## 2. Vartotojų lojalumą sąlygojantys veiksniai

Literatūroje galima rasti įvairių vartotojų lojalumui skirtingą įtaką darančių veiksnių, tačiau dauguma mokslininkų nurodo panašius veiksnius. Išanalizavus Th. Hennig-Thurau ir kt. (2002), V. Pranulio ir kt. (2003), P. R. Timm (2005) ir kt. mintis paaiškėjo, kad dauguma mokslininkų kaip pagrindinį veiksnį darančį įtaką vartotojų lojalumui įvardija vartotojų pasitenkinimą. Taip pat labai svarbūs veiksniai yra: aptarnavimo kokybė, pasitikėjimas, vartotojo suvokta paslaugos/prekės kokybė ir vertė, vartotojo ir įmonės santykiai. Mokslinėje literatūroje pateikiama daugiau lojalumą sąlygojančių veiksnių, tačiau dažniausiai jie tik įtakoja anksčiau nurodytus veiksnius (juos patikslina) arba yra mažiau svarbūs.

Vartotojų **pasitenkinimas** yra raktas į vartotojų lojalumą ir įmonės ilgalaikį finansinį stabilumą. P. Kotler, K. L. Keller (2007) pasitenkinimą apibrėžia kaip asmens patiriamą malonumo ar nusivylimo jausmą, kylantį iš įsigytos prekės įvertinimo ir vartotojo lūkesčių. Taigi, jei vertė atitinka lūkesčius – vartotojas patenkintas, tačiau anot R. Timm (2005) ir kt., kad vartotojai taptų lojalūs, jie turi būti labai patenkinti, t.y. vertė turi viršyti lūkesčius. Galima teigti, kad pagrindinį lojalumą įtakančią veiksnį – pasitenkinimą - formuoja lūkesčiai ir suvokta prekės/paslaugos vertė.

Tiek lūkesčiai, tiek vertė gali būti paveikti daugelio veiksnių, kurie priklauso nuo rezultato subjektyvaus suvokimo arba individualių reikalavimų lygio. Apibendrinus A. Pajuodžio (2005) V. Pranulio ir kt. (2003). P. Kotler, K. L. Keller (2007) mintis galima teigti, kad vartotojo lūkesčius gali formuoti draugų ir pažįstamų rekomendacijos, reklama (marketingo specialistų pažadai), pirkimo ir gyvenimiška patirtis.

P. Kotler, K. L. Keller (2007) teigia, kad vertė yra suvokiama, lyginant kainą pagal kokybę ir prekės/paslaugos kokybę pagal kainą. Anot J. Banytės (2001) didelę reikšmę suvokiamai vertei turi ir emocinė nauda pvz., prestižo, mados jausmas įsigijus tam tikrą produktą.

Pasak R. Stefanavičiūtės (2006), **geras aptarnavimas** padeda skatinti lojalias vartotojo nuostatas įmonės ar prekės atžvilgiu, o papildomai neskiriant dėmesio vartotojų aptarnavimui mažėja lojalumas.

J. Banytė (2001) išskiria kriterijus, kuriais remdamiesi vartotojai įvertina aptarnavimo kokybę: patikimumas (ar įmonė tiksliai, be klaidų ir laiku atlieka įsipareigojimus); užtikrintumas (ar įmonės darbuotojai kompetentingai ir sąžiningai teikia paslaugas); reagavimas (ar operatyviai suteikiamos paslaugos, pagalba vartotojams); jautrumas (ar įmonė sugeba ir nori suprasti specifinius, vartotojų poreikius ir užmegzti asmeninį ryšį); „apčiuopiamos“ savybės (ar įmonės buveinė, darbuotojų apranga ir įranga, pastebimos aptarnavimo metu, yra kokybiškos).

**Pasitikėjimas** yra ilgalaikių santykių pagrindas. Jo teikiama nauda vartotojui skatina pastarojo atsidaivismą ir lojalumą. Th. Hennig-Thurau ir kt.

(2002) teigia, kad pasitikėjimo įtaka vartotojų lojalumui gali būti aiškinama lūkesčių išpildymu bei teigiamu produkto ar paslaugos vertinimu.

V. Liljander (2002) išskiria tris pasitikėjimo rūšis:

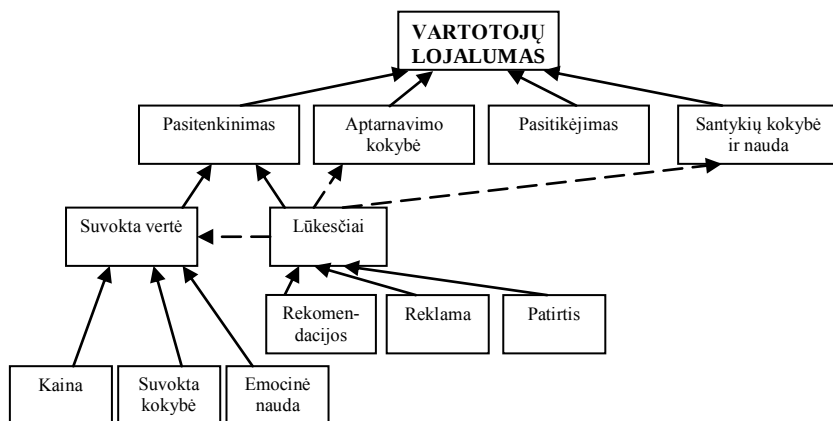
- *Skaičiavimu pagrįstas* – kai vartotojai tiki, kad teikėjas negali sau leisti patirti reputacijos ir pelno nuostolių.
- *Žiniomis pagrįstas* – kai vartotojas gerai pažįsta įmonę ir gali numatyti jos veiksmus.
- *Identifikavimu pagrįstas* – kai vartotojai pilnai pasitiki įmone ir tiki, kad ji siekia geriausių rezultatų, vartotojai yra linkę ginti įmonę nuo kritikos.

Vartotojo pasitikėjimui įmone kylant, stiprėja jo lojalumas, taigi vartotojo lojalumas bus stipriausias kai jį ir įmonę sieja identifikavimu pagrįstas pasitikėjimas.

Dažnai teigiama, kad **kokybiški santykiai** su vartotojais turi reikšmingos įtakos pakartotiniams pirkimams ir ilgalaikiams santykiams.

L. Pilelienė (2009) vartotojų lojalumo formavimo procese atskleidė santykių naudos ir kokybės santykį. Ji teigia, kad santykių teikiamos psichologinės, socialinės ir ypatingo aptarnavimo naudos formuoja santykių kokybę, nuo kurios, savo ruožtu, priklauso vartotojų lojalumo egzistavimas. Galima teigti, kad tiek santykių teikiamos naudos, tiek santykių kokybė yra vartotojų lojalumą formuojantys veiksniai. Nors santykių kokybės požiūris fokusuojamas į santykių prigimtį, o santykių teikiamų naudų požiūris – į praktinių naudų gavimą, abu šie požiūriai sėkmingų santykių pagrindu laiko vartotojų poreikių išpildymą.

Išanalizavus šiuos mokslininkų teiginius buvo sudarytas vartotojų lojalumo modelis (žr. 1 pav.). Šio modelio esmė nurodyti vartotojų lojalumą sąlygojančius veiksnius ir ryšius tarp jų.



**1 pav.** Vartotojų lojalumą sąlygojantys veiksniai ir ryšiai tarp jų

Modelyje nurodytais ryšiais atskleidžiama, kad lojalumą stiprina/kuria vartotojų pasitenkinimas, aptarnavimo kokybė, pasitikėjimas, santykių kokybė ir nauda. Pasitenkinimą formuoja lūkesčiai ir suvokta prekės/paslaugos vertė. Pagal šį modelį lūkesčiai gali būti susiję su suvokta verte, aptarnavimo kokybe, santykių kokybe ir nauda (pažymėta punktyrine linija). Lūkesčius formuoja rekomendacijos, reklama, patirtis. Suvoktą prekės/paslaugos vertę taip pat gali sąlygoti nemažai veiksnių, tačiau geriausiai ir lengviausiai ją galima išmatuoti pagal kainą ir kokybę. Taip pat daug reiškia emocinė nauda pvz.: prestižas įsigijus tam tikrą prekę/paslaugą.

Apibendrinant galima teigti, kad vartotojo lojalumą formuoja daug veiksnių, ir jie turi skirtingą įtaką, tačiau svarbiausias iš jų yra pasitenkinimas.

### **Išvados**

1. Įvairūs autoriai lojalumą apibrėžia skirtingai: vieni akcentuoja pakartotinį pirkimą, kiti – emocinį prisirišimą, tačiau „tikrasis“ lojalumas turėtų apimti abu šiuos aspektus. Vartotojų lojalumo reikšmė ir svarba marketingo raidos procese nebuvo vienareikšmė, lojalumas buvo nagrinėjamas pagal biheivoristinę ir nebiheivoristinę koncepcijas.
2. Apibendrinus įvairių autorių mintis galima teigti, kad didžiausią įtaką vartotojų lojalumui daro pasitenkinimas. Pasitenkinimo sąvoka aiškinama labai plačiai, ji apima vartotojo patirtį susijusią su tam tikra įmone, jos prekių/paslaugų verte bei lūkesčiais. Kuo labiau vartotojas bus patenkintas, tuo didesnė tikimybė, kad jis taps lojalus. Lojalumui labai svarbi aptarnavimo kokybė, nes geras aptarnavimas teigiamai nuteikia vartotojus, ir tarsi „pririša“ juos prie įmonės. Aptarnavimo kokybei gerinti yra daug būdų, tačiau jų visų tikslas padaryti, kad vartotojas jaustųsi vertinamas ir vėl sugrįžtų į tą pačią įmonę. Pasitikėjimas vartotojui padidina pasiūlymo vertę, taigi kartu auga ir lojalumas. Kai vartotojas besąlygiškai pasitiki įmone stiprėja jo lojalumas. Taip pat galima teigti, jog santykių teikiamų naudų atitikimas vartotojų poreikius bei lūkesčius užtikrina aukštesnę santykių kokybę bei kuria tvirtesnį santykių tarp įmonės ir vartotojų pagrindą. Taigi aišku, kad santykių kokybė gali sukurti ar sunaikinti santykius, o su jais ir vartotojų lojalumą.

### **Literatūra**

- Banytė J. Meilės formulė (efektyvaus klientų aptarnavimo elementai)//Vadovo pasaulis, nr. 7-8, 2001, P. 40-42
- Hennig-Thurau Th. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality//Th. Hennig-Thurau, K. P. Gwinner, D. D. Gremler [interaktyvus]. 2002 m. - [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per Internetą: <[http://www.gremler.net/personal/research/2002\\_Relational\\_Benefits\\_JSR.pdf](http://www.gremler.net/personal/research/2002_Relational_Benefits_JSR.pdf)>

- Kim M. – K. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services // M. – K. Kim, M. – Ch. Park, D. – H. Jeong [interaktyvus]. 2004 m. - [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per Internetą: <<http://svn.assembla.com/svn/telcoMarket/literature/Kim2004.pdf>>
- Kotler P. Marketingo valdymo pagrindai / P. Kotler, K. Lane Keller. Klaipėda, 2007. 425 p.
- Liljander V. Customer-relationship levels – from spurious to true relationships // V. Liljander, I. Roos [interaktyvus]. 2002 m. - [žiūrėta 2009-10-06]. Prieiga per Internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/PublishEd/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0750160703.pdf>>
- Manish M. Customer Loyalty Solutions [interaktyvus]. 2001 m. - [žiūrėta 2008-04-08]. Prieiga per Internetą: <[http://www.brandchannel.com/images/papers/Customer\\_Loyalty.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/Customer_Loyalty.pdf)>
- Oliver R. L. Whence Customer Loyalty? [interaktyvus]. 1999 m. - [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per Internetą: <<http://www.jstor.org/pss/125209>>
- Pajuodis A. Prekybos marketingas. Vilnius, 2005. 391 p.
- Pilelienė L. Vartotojų lojalumo formavimas: ryšių marketingo aspektai [interaktyvus]. 2009 m. - [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per Internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/14/110.pdf>>
- Pranulis V. Pardavimai / V. Pranulis, R. Virvilaitė, R. Kuvykaitė, K. Nunan, Ą. Kirjastuse. Vilnius, 2003. 94 p.
- Stefanavičiūtė R., 2006, Lojalumas ir geras aptarnavimas – ką su kuo derinti // Marketingas Nr. 7/8. P. 73-75
- Timm P. R. Customer Service: Career Success Throught Customer Satisfaction. New Jersey, 2005. 232 p.
- Zikienė K. Vartotojų lojalumas: pakeitimo elgsenos formavimosi modelis [interaktyvus]. 2009 m. – [žiūrėta 2010-01-15]. Prieiga per Internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/19/89.pdf>>

## CONSUMER LOYALTY AND FACTORS WHICH MAKE INFLUENCE TO IT

V. Cibauskaitė

In those days the only way not to lose consumers is to improve loyalty and relationships. Consumer loyalty building is a long and difficult process which requires specialized knowledge. It is therefore necessary to understand the essence of loyalty and development. In this article was discovered that a key consumer loyalty factor is consumer satisfaction. Also very important factors are: quality of service, confidence, user perceived service or product quality and value, consumer and business relationships. According to these ideas the consumer loyalty model was created.

# MOKYMOSI POREIKIŲ IR BARJERŲ ASPEKTAI

Viktorija Cibauskaitė, Kristina Jovaišienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** mokymasis, mokymosi poreikiai, mokymosi barjerai

## **Įvadas**

Šiandien mokymosi turinys išsiplėtė. Vien mokėti skaityti, rašyti, skaičiuoti – mažoka. Mokymasis turi tapti vienu įdomiausių ir smagiausių užsiėmimų gyvenime. Pokyčiai ekonomikoje ir darbo rinkoje sąlygojo politines ir mokslines diskusijas apie mokymąsi visą gyvenimą bei besimokančios visuomenės poreikius: rinkos ekonomika reikalauja nuolat atnaujinti turimus, bei įgyti naujus įgūdžius, žinias ir gebėjimus.

Vis daugiau jaučiamas poreikis: kūrybiškumui, lankstumui, jautrumui, gebėjimui mąstyti savarankiškai dirbti. Mokymasis apibūdinamas kaip interaktyvus, dinamiškas ieškojimo procesas, kuriame tyrinėjant bei sąveikaujant su aplinka gimsta naujas supratimas apie save patį ir supantį pasaulį (R. Arends, 1998). Šiuolaikiniame supratime mokymosi tiesiogiai nesusijame su mokymu ar ugdymu; nagrinėdami mokymąsi akcentuojame besimokančiojo aprūpinimą efektyviomis mokymosi priemonėmis, atitinkančiomis suaugusiojo mokymosi stilių, poreikius ir barjerus.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti mokymosi poreikius ir barjerus.

**Metodas** – mokslinė literatūros analizė.

## **1. Mokymosi samprata ir klasifikacija**

Mokymasis kiekvienai organizacijai yra labai reikšmingas, nes didina konkurencingumą, stiprina ekonomines pozicijas ir padeda prisitaikyti prie aplinkos kaitos.

Mokslinėje literatūroje (Jovaiša, 1997) apibrėžiama, kad mokymasis – tai tikslinga besimokančiojo sąveika su mokymosi šaltiniais, įsisavinant mokslo, technikos, meno ir darbo žinias, išmokstant (įvaldant) intelektualius ir praktinius veiksmus, plėtojant savo fizines ir dvasines jėgas. Pasak P. Hojlo (2006), mokymasis – tai nenutrūkstantis procesas. Nenatūralus informacinis ir technologinis sprogimas priverčia nenuilstamai lavintis ir kelti kvalifikaciją. Nesvarbu, kokia yra verslo šaka, jeigu žmogus nori dirbti sėkmingai ir pasiekti daugiau, turi sąmoningai ir sistemškai mokytis. Tai vienintelė asmeninio tobulėjimo ir visos įmonės sėkmės sąlyga. Be to mokymasis yra investicija, kuri ateityje kiekvienam individui, taip pat ir organizacijai atneš didžiulę naudą. Autorius P. Hojlo (2006) pabrėžia, kad nuolatinis mokymasis turi neįkainojamą vertybę – ugdo asmenybę, stiprina motyvaciją, didina pasitikėjimą savimi, o tai yra sėkmingo gyvenimo pagrindas. Žinios leidžia jaustis stipresniems, pasitikėti savimi. B. Simonaitienė (2008) teigia, kad

mokymasis turi vykti nuolat, visą žmogaus gyvenimą, nes esant tokiai žinių ir pokyčių dinamikai, tik nuolatinis mokymosi būvis garantuoja mokslo, technologijų ir jų kaitos išmanymą, žmogaus, organizacijos, valstybės ir t.t. vystymąsi ir pažangą, ekonominį savarankiškumą ir konkurencingumą, teisingumą, demokratiškumą, kiekvieno individo asmeninę gerovę.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos trys pagrindinės tikslingos mokymosi veiklos kategorijos:

*Formalusis mokymasis.* Pasak E. Stasiūnaitienės, A. Fokienės (2004), formalusis mokymasis apibūdinamas kaip vykstantis mokymo institucijoje sąmoningai pasirinktas struktūruotas mokymas, kurio pabaigoje išduodamas pažymėjimas.

*Neformalusis mokymasis.* Pasak L. Vasiliauskiene, B. Stanikūnienės, D. Lipinskiene (2005) neformaliam mokymo procesui vadovauja dėstytojas, lektorius, konsultantas ir pan. Tokį mokymą galima būtų apibrėžti kaip procesą, kuris padeda įveikti trūkumą tarp esamų ir reikalingų žinių, įgūdžių, sugebėjimų ar nuostatų. Neformalus mokymas(is) gali būti teikiamas pačioje darbo organizacijoje, darbo vietoje, įvairių kursų, seminarų formomis. P. Jucevičienė (2007) teigimu dalyvavimas įvairiose konferencijose, seminaruose, darbo patirtis ir kt. – viskas turi būti dokumentuota. Valstybės pripažinti diplomai neišduodami, tačiau žmogus gali gauti pažymėjimą ar sertifikatą, patvirtinantį mokymosi faktą.

*Informalus mokymasis* skirstomas į *savaiminį ir savivaldų*. R. Laužacko ir kt. (2005) teigimu, savaiminis mokymasis – tai natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. Savaiminis mokymasis nebūtinai iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, mažiau struktūruotas. Jį gali skatinti gyvenimas, profesinės aplinkybės, šeima ir kitos sąlygos, todėl jo gali nepripažinti net patys individai, ugdantys savo žinias ir gebėjimus. Šis mokymasis neįteisintas įstatymuose, registruose ar studijų kokybės dokumentuose. P. Jucevičienė (2007) savo monografijoje „Besimokantis miestas“, teigia, kad savivaldus mokymasis vyksta pačiam besimokančiam planuojant savo mokymosi tikslus (ilgalaikius ir trumpalaikius) bei juos įgyvendinant. Tai mokymasis, planingai siekiant konkrečių žinių ar kompetencijos. Siekdamas užsibrėžtų mokymosi tikslų, žmogus gali naudotis formalaus, neformalaus mokymosi galimybėmis.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad mokymasis – tai aktyvi, tikslinga žmogaus veikla, kuria siekiama gauti žinių, jas suprasti ir įsiminti, bei įgyti įgūdžių. Apibendrinant mokymosi kvalifikaciją: neformalus mokymasis – tai tikslingai organizuotas mokymo ir mokymosi procesas, vykstantis už formalaus švietimo ribų vadovaujant edukatoriui, bei gaunant mokymosi faktą patvirtinantį pažymėjimą; formalus mokymasis – organizuotas ir struktūrizuotas mokymasis, paprastai jis yra vertinamas, įteisinamas dokumentu; informalusis apibrėžiamas kaip atsitiktinis požiūrių, žinių ir įgūdžių perdavimas.



## 2. Mokymosi poreikiai ir jų klasifikacija

Mokslinėje literatūroje minima didelė įvairovė mokymosi poreikių ir jų klasifikavimo būdų. I. Žemaitytė (2007) cituodama M. Knowle (1997) mokymosi poreikį apibrėžia kaip skirtumą tarp esamo ir pageidaujamo kompetencijos lygio, t.y. kaip neatitikimą tarp aspiracijų ir realybės. V. Zuzevičiūtė (2006) teigia, kad mokymosi poreikiai gali būti sudėtiniai, pvz.: darbe – vieni, sveikatingumo klube ar nevyriausybiniėje organizacijoje – kiti. Autorės teigimu, suaugusiųjų mokymosi poreikiai yra įvairūs, apima tiek asmenines, autentiškos savirealizacijos paieškas, tiek raštingumo, tiek augimo kartu su savo šeima ar dėl jos, taip pat augimo organizacijoje ir visuomenėje poreikius.

Pasak I. Janulienės, R. Veršinskienės (2003) suaugusiųjų mokymo efektyvumas pirmiausiai priklauso nuo motyvacijos mokytis. Suaugusiųjų mokymosi poreikius M. Knowles suskirstė į šešias grupes (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Suaugusiųjų mokymosi poreikių kriterijai pagal M. Knowles (Janulienė, Veršinskienė, 2003)

|                                   |                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Socialinių ryšių</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• bendravimo poreikis</li><li>• patenkinti asociacijų, narystės poreikius</li></ul>                                          |
| <b>Asmeninių pasiekimų</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• aukštesnis statusas/pareigos darbe</li><li>• profesionalus tobulėjimas</li><li>• konkurencingumo mažėjimas</li></ul>       |
| <b>Išorinių lūkesčių</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• atitikti reikalavimus</li><li>• patenkinti vadovų lūkesčius/rekomendacijas</li></ul>                                       |
| <b>Socialinės gerovės siekimo</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• galimybė geriau padėti visuomenei</li><li>• tarnauti visuomenei</li><li>• dalyvauti visuomeninėje veikloje/darbe</li></ul> |
| <b>Stimuliaciniai</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• atsiskirti nuo kasdienybės</li><li>• išvengti nuobodulio</li><li>• suteikti kontrastą kitoms gyvenimo detalėms</li></ul>   |
| <b>Susidomėjimo mokslu</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• siekti žinių dėl asmeninių interesų</li><li>• mokytis dėl mokymosi</li><li>• patenkinti smalsų protą</li></ul>             |

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog mokymosi poreikis yra reakcijos į aplinkos pažinimą ir jos pokyčius išraiška. Be to mokymosi poreikiai yra įvairūs, jie apima socialinius ryšius, asmeninius pasiekimus, lūkesčius, socialinės gerovės siekimą, susidomėjimą mokslu.

## 3. Mokymosi barjerų esmė

Planuojant mokymąsi svarbu įvardinti ir mokymosi barjerus, kaip veiksnius, galinčius turėti neigiamos įtakos mokymosi procesui. Dauguma suaugusiųjų gali augti ir tobulėti, bet šią motyvaciją gali blokuoti įvairūs barjerai. M. Terecevičienė ir kt. (2006) teigia, kad daugelis organizacijų teigiamai vertina mokymosi svarbą, yra įvairių priežasčių, kurios riboja

galimybes aktyviau dalyvauti mokymosi procese. Šios priežastys mokslinėje literatūroje įvardijamos labai skirtingai: *barjerai, apribojimai, suvaržymai, sulaikymas, atbaidymo priemonės, trukdžiai, kliūtys*.

Mokymosi barjerai, kurie apsprendžia suaugusiųjų dalyvavimą mokymesi, įvardijami **išoriniais ir vidiniais trukdžiais** (žr. 2 lentelė). Įvairūs mokymosi barjerai skirtingų autorių yra grupuojami į įvairias kategorijas ar tipus. Tačiau visur atskleidžiamos tos pačios esminės mokymosi kliūtys – susijusios su asmens požiūriu į save ir į mokslą, su išlaidomis, laiku ir vieta ir kt. (M. Terecevičienė ir kt. 2006).

2 lentelė

**Išoriniai ir vidiniai mokymosi trukdžiai (Terecevičienė ir kt. 2006, 206 p.)**

|                            |                                      |
|----------------------------|--------------------------------------|
| <b>Vidiniai trukdžiai</b>  | Amžius                               |
|                            | Nepasitikėjimas savo gabumais        |
|                            | Sveikatos problemos                  |
|                            | Nemaloni mokyklinė patirtis          |
|                            | Nesidomėjimas mokymosi turiniu       |
|                            | Nesiryžimas pradėti                  |
| <b>Išoriniai trukdžiai</b> | Neigiama artimųjų reakcija           |
|                            | Darbo ir mokslo nesuderamumas        |
|                            | Geografiškai nepatogi mokymosi vieta |
|                            | Įsipareigojimai namuose              |
|                            | Įsipareigojimai darbe                |
|                            | Mokymosi nevertinimas darbe          |
|                            | Papildomos išlaidos                  |
|                            | Neigiamas darbdavio požiūris         |

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad mokslininkai išskiria įvairius mokymosi barjerus, kurie gali turėti neigiamos įtakos mokymuisi ir motyvacijai. Dauguma autorių mokymosi barjerus skirsto į vidinius ir išorinius.

### **Išvados**

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad mokymasis – tai aktyvi, tikslinga žmogaus veikla, kuria siekiama gauti žinių, jas suprasti ir įsiminti, bei įgyti įgūdžių. Atlikus teorinę formalaus, neformalaus ir informalaus mokymosi klasifikaciją, galima teigti, kad formalus mokymasis apibrėžiamas kaip asmens sąmoningai pasirinktas mokymo/si procesas, kuriam vadovauja edukatorius bei išduodamas pažymėjimas ar sertifikatas. Neformalus mokymasis apibrėžiamas kaip sąmoningai pasirinktas nestruktūruotas mokymasis, kuris nėra organizuojamas mokymo institucijoje. Informalusis mokymasis tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis, kuris nebūtinai yra iš anksto apgalvotas.
2. Mokymosi poreikis tai skirtumas tarp esamo ir pageidaujamo kompetencijos lygio. Mokymosi poreikiai yra įvairūs, jie apima socialinius ryšius, asmeninius pasiekimus, lūkesčius, socialinės gerovės siekimą, stimuliacinį, susidomėjimą

- mokslu. Taip pat yra teigiama, kad mokymosi poreikiai kyla iš asmenybės, bei iš socialinės, kultūrinės ir darbo patirties.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima daryti išvadą, kad mokymosi barjerai, tai veiksniai, galintys turėti neigiamos įtakos mokymosi procesui bei motyvacijai. Įvairūs autoriai juos įvardija kaip apribojimus, suvaržymus, atbaidymo priemones, trukdžius ir pan. Mokymosi barjerai yra skirtingai klasifikuojami, bet dažniausiai mokslininkai išskiria dvi pagrindines grupes – vidinius ir išorinius barjerus. Nors skirtingų autorių mokymosi barjerai yra grupuojami į įvairias kategorijas, tačiau visur atskleidžiamos tos pačios esminės mokymosi kliūtys – susijusios su asmens požiūriu į save ir į mokslą, su išlaidomis, laiku ir vieta ir kt.

### **Literatūra**

- Arends R. Mokomės mokyti. Vilnius, 1998. 519 p.
- Hojto P. Mokyti, ne viskas keičiasi // Vadovo pasaulis. 2006, nr. 10, p. 17-2.
- Janulienė, Inga. Teorinis suaugusiųjų mokymo/mokymosi aspektas: efektyvumas ir barjerai [interaktyvus] / I. Janulienė, R. Veršinskienė / 2003 [žiūrėta 2009-10-27]. Prieiga per Internetą: <[http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/JANULIENE\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/JANULIENE_lt_kalb.doc)>.
- Jovaiša L. Edukologijos įvadas. Kaunas, 1997. 192 p.
- Jucevičienė P. Besimokantis miestas. Kaunas, 2007. 404 p.
- Laužackas R. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymosi / R. Laužackas, M. Teresevičienė, E. Stasiūnaitienė. Kaunas, 2005. 536 p.
- Simonaitienė, Berita. Suaugusiųjų neformalusis ir informalusis mokymasis: kompetencijos įvertinimas ir kvalifikacijos pripažinimas [interaktyvus]. 2008-01-10 [žiūrėta 2010-02-24]. Prieiga per Internetą: <<http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/>>.
- Stasiūnaitienė E. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų įvertinimo metodologijų probleminiai aspektai / E. Stasiūnaitienė, A. Fokienė // Profesinis rengimas. Kaunas, 2004, nr. 8, p. 116-123.
- Teresevičienė M. Andragogika / M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė. Kaunas, 2006. 350 p.
- Vasiliauskienė L. Darbuotojų kompetencijos vystymas organizacijoje: vadybiniai sprendimai / L. Vasiliauskienė, B. Stanikūnienė, D. Lipinskienė // Inžinierinė ekonomika. Kaunas, 2005, nr. 5 (45), p. 51-59.
- Zuzevičiūtė V. Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimas. Kaunas, 2006. 115 p.
- Žemaitaitytė I. Neformalusis suaugusiųjų švietimas: plėtros tendencijos dabartiniame Europoje. Vilnius, 2007. 165 p.

## **ELEMENTS OF LEARNING NEEDS AND BARRIERS**

V. Cibauskaitė, K. Jovaišienė

Changes in the economy and labor market influences lifelong learning and the learning society: the market economy requires constantly upgrade their own, and acquire new skills, knowledge and skills. This atticle presents a classification of learning needs such as social relations, personal achievements, expectations, reaching of social welfare, stimulative, interest in science.

# STRATEGINIŲ POKYČIŲ VALDYMO YPATUMAI

Toma Čeredėjeva

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** pokyčiai, strateginiai pokyčiai, pokyčių valdymas

## **Įvadas**

Strategija dažniausiai apibūdinama kaip ilgalaikiai organizacijos tikslai ir veiklos kryptys, kurie leidžia efektyviai panaudoti išteklius ir gebėjimus bei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo meną, kitaip jos taps kandidatėmis išnykti. Pergalė ateis į tas organizacijas, kurios geba išnaudoti lankstumą, nuolatos gerina kokybę ir rinkoje triuškina konkurentus, tiekdamos nenutrūkstanti naujoviškų gaminių ir paslaugų srautą. Organizacijos darbuotojai gali skatinti naujoves ir pokyčius arba tapti didžiausia kliūtimi jas diegiant. Strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus organizacijos pokyčių valdymas, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus.

**Darbo objektas** – strateginių pokyčių valdymas.

**Darbo tikslas** – išryškinti strateginių pokyčių valdymo ypatumus.

**Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti strateginių pokyčių valdymo savybes;
2. pateikti strateginius pokyčius sąlygojančias priežastis.

**Darbo metodai:** sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė.

## **1. Strateginiai pokyčiai ir jų valdymas**

Strateginiai pokyčiai yra iniciatyvi naujų darbo metodų, kuriuos kiekvienas individas organizacijoje turės taikyti, paieška. Jie yra susiję su naujos strategijos įgyvendinimu ir gerokai pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką. Pasak Jucevičiaus (1998), bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Strateginių pokyčių procesas daugelyje gerai valdomų organizacijų retai yra panašus į racionalias analitines sistemas, pateiktas literatūroje. Priešingai, jis dažniausiai yra suskaldytas, evoliucinis ir intuityvus. Teoriniai ir empiriniai tyrinėjimai parodė, kad sprendimai skatinantys strateginius pokyčius yra organizacijų aukščiausios valdžios pareiga ir, kad organizacijos aukščiausios valdžios komandos bruožai gali vaidinti svarbų vaidmenį išskiriant svarbesnius pokyčius strategijoje. Pasak šių tyrimų, įgūdžiai, žinios ir išsilavinimas suteikia aukščiausios vadovų komandoms galimybę vaidinti pagrindinį vaidmenį įtakojant strateginius pokyčius (Boeker, 1997).

Strateginiai pokyčiai reikalauja galimybės suformuoti ateities viziją, mobilizuoti darbuotojus siekiant vizijos ir vadovauti kompanijos skirtingoms sistemoms, siekiant vizijos įgyvendinimo. Pilnai įtraukti darbuotojai yra geriausias būdas pasiekti labiau mobilizuotos darbo jėgos ir sunkiai laimimų privilegijų firmoms. Priešingai, atskyrimas nuo sprendimų kūrimo gali būti priežastis emociniam priešingumui ir pasipriešinimui. Abu, veikla ir neveiklumas, vadovams turi vieną simbolinę reikšmę ir suformuoja žemesnio lygio darbuotojų interpretacijas apie pagrindinius įvykius. Vadovų sėkmė vykdant strateginius pokyčius liudija apie aktyvaus dalyvavimo svarbą, koalicijų kūrimą ir atvirą bendravimą (Ashby; Miles: 2002).

Pateikdami strateginius pokyčius, įžvalgūs vadovai įnagingai skleidžia vertybes savo firmoje, aptarinėdami savo pagrindines pokyčių priežastis ir stengiasi įtikinti darbuotojus patikėti jų aiškinimais. Tačiau kai vadovai klaidingai įvertina savo firmų konkurencines galimybes, apsirinka vertinant konkurentų veiksmus ir neteisingai nukreipia pokyčių procesą, tada gali nepasisekti (Jucevičius, 1998).

## **2. Strateginius pokyčius sąlygojančios priežastys**

Šiandien vis daugiau organizacijų susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka prie kurios reikia prisitaikyti. Pasak Vasiliausko (2002), norint efektyviai valdyti strateginius pokyčius, svarbu suprasti tuos pokyčius sukeliančias priežastis. Strateginius pokyčius sukeliančios priežastys detaliosiai išryškėja atliekant išorinės aplinkos ir išteklių strateginę analizę. Tačiau didžioji dalis per strateginę analizę nustatomų priežasčių yra susijusios su visos organizacijos pertvarkos būtinumu. Keletas iš dažniausiai pateikiamų strateginius pokyčius sąlygojančių veiksnių yra: išorinė aplinka, ištekliai, organizacijos kultūra, vadovavimo tendencijos.

**Išorinė aplinka.** Skiriami du organizacijos išorinės aplinkos lygiai: makroaplinka – veiksniai ir jėgos, kurie veikia visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus ir šakinę aplinką – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Jucevičius, 1998).

Svarbiausi sėkmės veiksniai siejami su organizacijos **šakine aplinka**. Šios aplinkos strateginė analizė paprastai pradama svarbiausių jėgų, kurios veikia organizaciją, bendru nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias veikiančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą. Konkurentų ir konkurencinės aplinkos analizė yra viena svarbiausių išorinės aplinkos analizės objektų, ypač nedidelėms, bet aktyvioms organizacijoms arba pradedant gaminti naują produktą, ar pradedant teikti rinkai naują paslaugą.

Svarbiausių organizaciją veikiančių jėgų analizės tikslas yra išnagrinėti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją tam, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje iškylančias grėsmes (Jucevičius, 1997).

**Ištekliai.** Pasak Mathur ir Kenyon (2001) ištekliai yra sąnaudų poaibis. Tai atsarga apibūdinanti neišsenkančią sunaudojimo vertę. Jie suformavo išteklių bazės požiūrį (išteklių laimėjimo teoriją), kuri rūšiuoja visus išskirtus išteklius ne pagal jų prigimtį, bet pagal jų ekonomines savybes. Išteklių bazės požiūris yra sudarytas tik iš tokių išteklių, kurie gali pastoviai kurti vertę ir yra vadinami „laimėjimo ištekliais“. Išteklių bazės požiūris yra paremtas laimėjimo išteklių bruožais, kurie suteikia galimybę ilgalaikius kompanijos skirtumus paversti privalumais.

**Organizacinė kultūra.** Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų ir pasižyminti visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Organizacijos kultūra gali būti stipri arba nesveika. *Stiprios kultūros* organizacijos dažniausiai turi pažiūrų ar vertybių formuluotes ir vadovai reguliariai pabrėžia jų svarbą priimant sprendimus ir atitinkamus veiksmus organizacijoje. *Nesveikos kultūros* savybės gali pakenkti organizacijos verslo poelgiams (Kotter; Heskett: 1992).

**Vadovavimo tendencijos.** Teoriniai ir empiriniai tyrinėjimai parodė, kad sprendimai skatinantys strateginius pokyčius yra organizacijų aukščiausios valdžios pareiga ir, kad organizacijos aukščiausios valdžios komandos bruožai gali vaidinti svarbų vaidmenį išskiriant svarbesnius pokyčius strategijoje. Pasak šių tyrimų - įgūdžiai, žinios ir išsilavinimas suteikia aukščiausios vadovų komandoms galimybę vaidinti pagrindinį vaidmenį įtakojant strateginius pokyčius. Galima teigti, kad patirtis ir kompetencija, kurią aukšti vadovai atsineša iš kitų organizacijų yra svarbiausias ir potencialiai unikalus išteklius, kuris tikėtina turi lemiamą įtaką ateities strateginiams veiksams (Boeker, 1997; Ashby; Miles: 2002).

### **Išvados**

1. Strateginiai pokyčiai yra iniciatyvus organizacijos pokyčių valdymas siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Strateginiai pokyčiai yra glaudžiai susiję su firmos ateities vizija, siekiamais tikslais ir vadovavimo politika.
2. Strateginius pokyčius gali sąlygoti ne tik išorinė aplinka, ištekliai ar kultūra, bet ir vadovai, jų vadovavimo stilius, o pati organizacija yra tiesiogiai ar netiesiogiai priklausoma nuo aplinkoje vykstančių pasikeitimų. Todėl norėdama išlikti ir sėkmingai konkuruoti dinaminėje erdvėje, organizacija privalo sekti išorinių jėgų vystymąsi, jį analizuoti ir suderinti su organizaciniais tikslais.

### **Literatūra**

Ashby M.D. Leaders Talk Leadership: Top executives speak their minds. Strategic Change and Transformation/ M.D. Ashby, S.A. Miles. 2002.

- Boeker W. Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry. *Administrative Science Quarterly*. 1997, nr. 42, p. 213-236.
- Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymasis. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 456 p.
- Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Habilitacinis darbas. Socialiniai mokslai, vadyba. Kaunas, 1997.
- Kotter J.P. Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press/ J.P. Kotter, J.L. Heskett Corporate. 1992.
- Mathur S. Creating value: successful business strategies. 2ed ed. Harvard Business School/ S. Mathur, A. Kenyon 2001.
- Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002.

## MANAGEMENT CHARACTERISTICS OF STRATEGIC CHANGES

T. Čeredėjeva

Strategy is often defined as long term organization objectives and policy. This allows effectively use recourses and abilities, and also acquires long term competitive advantage in fast changing environment. Today good working organizations must stimulate innovations and improve changes implanting art, in other way they will just disappear. The victory will come to those organizations, which will be able to use the flexibility, continually improves quality and crushes the competitors in the market, serving torrent of innovate manufacture and facilities. Organization employees can stimulate innovations and changes or become huge difficulty by implanting them. The strategic changes are control of initiative organization changes, and actualizing decided strategic objectives.

# SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ INTERESŲ DERINIMO SVARBA: TEORINIAI ASPEKTAI

Audronė Čiplienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** suinteresuotosios šalys, interesai, individas, organizacija

## Ivadas

**Temos aktualumą** apibrėžia aplinkos konkurencija, informacinės visuomenės kūrimasis, technologijų tobulėjimas, demografinės padėties kaita. Siekiant efektyvių organizacijos rezultatų svarbu suprasti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, įvertinti lojalumo bei pasitenkinimo darbu reikšmes, derinant tarpusavio interesus. Organizacijos, kurios neįvertina savo darbuotojų gerovės dažniau nukenčia dėl didelės darbuotojų kaitos, ir šiandieninėmis intensyvėjančios konkurencijos bei ekonominės krizės sąlygomis gali būti priverstos susilpninti savo pozicijas. Ekonominės krizės metu tenka dirbti vis daugiau ir naudojant mažiau išteklių, todėl organizacijos turi orientuotis nebe į intensyvų augimą, o į darbuotojų efektyvumo skatinimą. Visa tai suteikia naują požiūrį į darbuotojus, kaip individus organizacijoje. N. Rawlins (2006) teigia, kad organizacijose dažniausiai kreipiamas dėmesys į tai, kaip darbuotojas atlieka jam skirtą darbą, tačiau dažnai nežiūrima į tai, kaip bus suderinami darbuotojo ir organizacijos interesai.

**Darbo objektas:** suinteresuotųjų šalių interesai.

**Darbo tikslas** – atskleisti suinteresuotųjų šalių interesų derinimo svarbą teoriniu aspektu.

**Darbo tikslui realizuoti keliami uždaviniai:**

1. Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių sampratą.
2. Atlikti interesų sampratos analizę.
3. Atskleisti organizacijos ir darbuotojo interesų suderinimo galimybes.

## 1. Suinteresuotųjų šalių samprata

Mokslinėje literatūroje naudojamos įvairios sąvokos apie suinteresuotąsias šalis, kuriomis stengiamasi kuo tiksliau pateikti termino prasmę – suinteresuotosios grupės, suinteresuotosios šalys, individai, įtakos grupės, suinteresuotieji veikėjai. Suinteresuotosios šalys (angl. stakeholder) pradėjo formuotis tuomet, kai visuomenė ir verslo pasaulis suvokė turintys tenkinti ne tik ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius interesus (Kokybės vadybos sistemos knyga, 2008, 144 p.). Suinteresuotoji šalis gali būti fizinis ar juridinis asmuo, kurie yra suinteresuoti organizacijos veiklos sėkme bei pasiektais rezultatais. Organizacijos identifikuodamos suinteresuotųjų šalių santykius bei atsakomybę gali geriau formuoti savo



strategijas. Kokybės vadybos sistemos knygoje (2008) nurodoma, kad „suinteresuotoji šalis/įtakos grupė – asmuo ar grupė asmenų, suinteresuota organizacijos rezultatais ar sėkme/įstaigos, įmonės ir organizacijos, taip pat asmenys, norintys ir galintys daryti įtaką organizacijai bei patys veikiami organizacijos veiklos ir rezultatų.” (Kokybės vadybos sistema, 2008, 142 p.). D. Susnienė pabrėžia, kad suinteresuotosios šalys yra „bet kuri grupė ar individas, kurį veikia ar kuris gali daryti poveikį organizacijos tikslų įgyvendinimui“ (Susnienė, 2007, 26 p). T. Wagner (2009) teigia, kad suinteresuotosios šalys yra tai, kas gali prisidėti prie įmonės finansinės sėkmės. Pasak T. Krickhahn (1994), suinteresuotosios šalys yra organizuotų interesų bazė. E. Sternberg (1996) apibūdina suinteresuotąsias šalis kaip organizacijos išlikimo svarbą. B.L Rawlins (2006) sako, kad suinteresuotosios šalys yra organizuota grupė individų, kurie turi tuos pačius tikslus bei siekia daryti įtaką įvairių lygių valdžiai. E. Freeman (2006) nurodo, kad suinteresuotosios šalys yra aktyviai valdoma verslo aplinka, santykiai ir bendrų interesų skatinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotosios šalys yra individai ar tam tikros grupės, kurie yra suinteresuoti efektyviais rezultatais bei jų sėkme. Suinteresuotosios šalys apima žmoniškųjų išteklių ir organizacijos aspektus. Tai yra esminis principas apimantis interesų teoriją, kad organizacija yra atsakinga prieš suinteresuotąsias šalis ir kad tinkamas valdymas yra balansas tarp konkuruojančių interesų.

## **2. Interesų sampratos analizė**

Interesai neturi tikslaus apibrėžimo, nes mokslinėje literatūroje „interesai“ aiškinami skirtingai. Dažniausiai intereso samprata gretinama su poreikiais. N. Vasiljevienė (2004) interesą apibrėžia kaip individų grupės ar organizacijos poziciją su tam tikrais siekiais bei tikslais. Pasak A. H. Maslow (2006), interesai suteikia žmogaus veiklos tikslams kryptį bei pagelbėja orientuojantis, padeda geriau pažinti tikrovę ir naujus faktus. Interesai yra bendrų tikslai ir atstovavimas jiems ir, pasak A. Guzavičiaus (2009), kaip poreikis, kuris išsivysto tam tikroje veikloje. Interesas – tai suvoktas poreikis ar individo požiūris į supančią tikrovę (Meglino, 1998), kuris pasireiškia per siekimus patenkinti savo poreikius, todėl šį veiksnį galima laikyti žmonių veiklos ar elgesio motyvų formavimo pagrindu, teigia R. Čiutienė (2006). Užsienio mokslininkai Ü. Ülle (2009), T. Wagner (2009) interesu laiko socialinių grupių ir visos visuomenės būseną, kurią apsaugoti turi valstybė, o I. Bučiūnienė (1996) interesą prilygina varikliui, kuris verčia ekonominio gyvenimo dalyvius veikti ekonominėje sistemoje.

Kaip teigia R. Čiutienė (2006) interesų formavimą veikia asmeniniai, moraliniai ir socialiniai veiksniai. Šie veiksniai tarpusavyje susiję, kadangi asmeniniai veiksniai pasireiškia per individo asmeninės naudos siekimą, moraliniai veiksniai gali būti per siekį įgyvendinti tam tikrus tikslus bei pasiekti vertybių atitinkamą lygmenį, o per socialinėje aplinkoje suformuotus

veiksnius einama prie socialinio saugumo bei socialinės padėties užtikrinimo. J.A. Stoner (1999) teigia, kad organizacija yra žmonės dirbantys tam tikroje struktūroje bei siekiantys tam tikrų tikslų. R. Čiutienė pabrėžia, jog „organizacijos požymiai atsiranda tuomet, kai jos nariai, sąmoningai derindami interesus ir dėdami pastangas, siekia bendro tikslo“ (R.Čiutienė, 2007. 37 p.).

Nors interesai yra objektyviai egzistuojantys socialiniai poreikiai, tačiau svarbią reikšmę turi jų derinimas, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijoje. Interesų derinimas skatina tokius svarbius reiškinius kaip darbuotojų pasitenkinimą darbu, pateisintus lūkesčius bei įsipareigojimą organizacijai.

### **3. Organizacijos ir individo interesų derinimo galimybės**

Organizacijos ir individo interesai vadybos moksle akcentuojami, kaip bendras veiklos efektyvumo didinimas, derinant tarpusavio interesus. Šie interesai apibūdinami kaip suderinamumas tarp individo ir organizacijos (Krickhahn, 1994), kurioje individas dirba. Interesų derinimas tarp organizacijos ir individo apibūdinamas naudojant įvairius aspektus, tokius kaip įgūdžiai (Vichanstkij 2004; Guzavičius, 2009), asmenybės bruožai ir poreikiai (Maslow, 2004), tikslai (Stoner, 1999; Meglino, 1998), vertybės, klimatas (Ginevičius 2005).

R. Ginevičius (2005) teigia, kad pagrindiniai organizacijos interesai gali būti kultūra, klimatas tikslai bei normos. Tuo tarpu individo interesus apima vertybės, tikslai, poreikiai ir motyvai. Kai organizacijos ir individo interesai yra panašūs, galima teigti, jog jie gali būti ir derinami. Individo ir organizacijos interesų derinimas gali būti apibūdinamas pagal tai, ką jie gali pasiūlyti ir reikalauti darbinuose santykiuose. R. Čiutienė pažymi (2006), kad interesų derinimas galimas tuomet, kai organizacijos interesai atitinka darbuotojo poreikius, o darbuotojo interesai atitinka organizacijos poreikius. Jei individas savo interesus išreiškia pats, tai organizacijos interesai dažniausiai yra atskleidžiami per jai atstovaujančius asmenis. Kada organizacija siekia savo tikslų, kuriems pasiekti reikalingi žmogiškieji ištekliai, tada atsiskleidžia interesų derinimo bendrumas, nes darbuotojas per veiklą organizacijoje siekia patenkinti savo interesus. Matoma, kad organizacijos ir individo interesų derinimas neatsiejamas nuo įmonės poreikių sistemos. Jis taip pat priklauso nuo organizacijos pasiūlos ir individo poreikių santykio. Tam reikia žinoti organizacijos ir darbuotojo galimybes, efektyvias motyvavimo sistemas, numatyti interesų derinimo strategijas, taikyti konkurencingus darbo organizavimo metodus.

Apibendrinant galima teigti, kad interesų derinimas tarp organizacijos ir individo atsiranda tada, kai viena pusė suteikia tai, ko reikia kitai. Tinkamas interesų suderinimas garantuoja adekvatų aplinkai asmens tapatumą, socialinį statusą. Svarbu, kad interesų derinimas tarp organizacijos ir individo būtų ne tik visaapimantis požiūris, bet ir duotų teigiamus rezultatus.

## Išvados

1. Suinteresuotosios šalys yra individai ar tam tikros grupės, kurie yra suinteresuoti efektyviais rezultatais bei jų sėkme. Suinteresuotųjų šalių strateginis valdymas gali pasidaryti teigiamu veiksmu įgyvendinant organizacijos tikslus, jei organizacijos vadovai į suinteresuotąsias šalis žiūrės kaip į investicijas, duodančias išvestinę naudą.
2. Interesas yra poreikių suvokimas ir gali būti kaip veiklos ar elgesio motyvų formavimo pagrindas. Interesus galima vertinti kaip motyvuotą būseną, kuria siekiama patenkinti poreikius. Suinteresuotosioms šalims interesai svarbūs tuo, kad jie įtakoja organizacijos efektyvumą bei tikslų vykdymo užtikrinimą.
3. Interesų derinimas atsiranda tada, kai sudaroma galimybė realizuoti save, dalyvauti valdyme, kai atitinka poreikius tenkinantis darbo turinys bei pobūdis. Interesų derinimas tarp organizacijos ir individo yra įtakojamas vidinių bei išorinių veiksnių bei atsiranda tada, kai viena pusė suteikia tai, ko reikia kitai užtikrinant efektyvią veiklą.

## Literatūra

- Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas, 1996. 76 p.
- Čiutienė R. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą: daktaro disertacija: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas (03S)/Rūta Čiutienė; ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Kaunas, 2006. 20 p.
- Drucker P.F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius. 2004. 15p.
- Freeman E. Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. 2006. [interaktyvus]. 2006, [žiūrėta 2010-02-08]. Prieiga per Internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=20&hid=5&sid=45fdae55-ebd2-47fa-a7a3-a75e547da7d4%40sessionmgr112>
- Guzavičius A. Interesų grupės socialinės ekonomikos aspektu//Ekonomika ir vadyba: 2009. Nr 14, 251 p.
- Ginevičius R. Organizacijų teorija/R.Ginevičius, V.Sūdžius. Vilnius, 2005. 25 p.
- Jusčius V. Įmonių socialinės atsakomybės įtaka žmoniškųjų išteklių konkurencingumui//Ekonomika ir vadyba: 2008, nr.13, 526 p.
- Kokybės vadybos sistemos. Mokomoji knyga studentui. Kaunas, 2008. 142 p.
- Krickhahn, T. Die Organisation mittelständischer Interessen: Eine Studie zum Verbändesystem des wirtschaftlichen Mittelstands in der Bundesrepublik Deutschland. [interaktyvus]. 1994 [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per Internetą: <http://www.soziolegie.uni-halle.de/archiv/dissertationen/1994-krickhahn-mittelstand.pdf>
- Maslow A.H. Motyvacija ir asmenybė. Vilnius, 2006. 84 p.

- Meglino B. M. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. B. M. Meglino., E. C. Ravlin//Journal of Management: 1998, Nr. 24, 35 p.
- Rawlins, B.L. Prioritizing Stakeholders for Public Relations. [interaktyvus]. 2006, [žiūrėta 2009-12-08]. Prieiga per Internetą: [http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006\\_Stakeholders.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_Stakeholders.pdf)
- Sternberg E. The defects of stakeholder theory. [interaktyvus]. 1997, [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per Internetą: <http://cyberunners.org/~jaunius/defects%20of%20stakeholder%20theory.pdf>
- Stoner J.A. Vadyba /J.A.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert. Kaunas, 1999. 6 p.
- Ülle Ü, Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. [interaktyvus]. 2009, [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.edu/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/61/1392-2758-2009-1-61-90.pdf>
- Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas. 2004. 126 p.
- Vasiljevičė N. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis//Ekonomika. 2004, nr. 67, 136 p.
- Weiss A. Cracks in the Foundation of Stakeholder Theory/1995 [žiūrėta 2010-01-29]. Prieiga per Internetą: [http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Voll\\_1/weiss.pdf](http://merlin.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Voll_1/weiss.pdf)
- Vichantskij O.S, Виханский О. С. Другой менеджмент: время перемен / О. С Виханский. А. И. Наумов//Российский журнал менеджмента. 2004, nr.3, 12 p.

## THE IMPORTANCE OF COMBINING INTERESTS OF INTERESTED PARTIES: THEORETICAL ASPECTS

A. Čiplienė

Purposefully combining the interests with interested parties' organizations can more successfully implement its strategic objectives. Combination of organization and individual's interests becomes promotion for interested parties and the same time acquires exceptional meaning. Combining the interests of the parties could help to avoid objections from employees regarding the work conditions in the same time taking advantage to improve relations with individuals and gaining additional advantage facing competitors while seeking economic advantages. Organizations combining interests with individuals could more successfully implement their goals since human resources include competence of employees, responsibility and loyalty seeking organizational goals. Organization combining interests regarding employees encourages their organizational commitment. In this way combination of interests becomes an effective tool in a competitive environment.

# SOCIALINIAI POKYČIAI ŽMONIŲ, GYVENANČIŲ TRIUKŠMO ZONOJE, ŠALIA GELEŽINKELIO MAGISTRALIŲ

Inga Čučelytė, prof. habil. dr. Danielius Gužas

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** triukšmas, socialiniai pokyčiai, triukšmo zonos, geležinkelių triukšmas

## **Įvadas**

**Problema.** Šiandiena, Lietuvos geležinkelio transporto tinklas plečiamas ir modernizuojamas pagal Europos regioninės plėtros programą. Tai daroma visų Lietuvos gyventojų ir svečių patogumui. Veiksmingas geležinkelio transporto infrastruktūros **tikslas** – pagrindinė deramo visuomenės ir ekonomikos gyvavimo sąlyga.

Tačiau geležinkelio transporto plėtra sukelia globalinio masto problemas. Šios transporto rūšies pagrindinis neigiamas poveikis į aplinką – triukšmas. Neabejojama, kad išliekant šiuolaikinėms vystymosi tendencijoms, plėsis pervežamų krovinių ir žmonių skaičius, didės traukinių intensyvumas geležinkelio magistralėmis, o tuo pačiu didės ir sukkelto triukšmo bei virpesių poveikis į aplinką.

Todėl iškyla problema įvertinti šį poveikį, kuris ir dabar pasireiškia visuomenei ir konkrečiai žmonėms gyvenantiems šalia geležinkelio magistralių.

**Darbo naujumas.** Iki šių dienų Lietuvoje nėra tyrinėta, kaip veikia traukinių sukeliamas triukšmas į žmonių sveikatą, kurie gyvena šio triukšmo poveikio zonoje. Todėl drįstame tvirtinti, kad šiame darbe gauti rezultatai, padės išsiaiškinti traukinių triukšmo kenksmingo poveikio kriterijus ir sudarys galimybę moksliškai pagrįstai informuoti visuomenę apie šio triukšmo žalą.

**Darbo aktualumas.** Šios problemos savalaikis teigiamas sprendimas suteiks galimybę informuoti visuomenę apie jiems keliamą triukšmo pavojų sveikatai, duos impulsą atsakingoms institucijoms imtis priemonių triukšmo poveikiui sumažinti.

**Tyrimo objektas.** Šio tyrimo objektas – geležinkelio transporto pagrindiniai triukšmo šaltiniai ir jų skleidžiamo triukšmo charakteristikų nustatymas ir įvertinimas.

**Darbo atlikimo metodika.** Tikslas pasiekiamas nustatant ir išanalizuojant triukšmo šaltinių charakteristikas, jų savybes susietas su poveikiu į žmogaus organizmą.

## **Darbo rezultatai ir jų panaudojimas.**

1. Analizės būdu bus gauti rezultatai, t.y. kokio charakterio yra skleidžiamas triukšmas, nuo pravažiuojančių traukinių.

2. Analizuojant triukšmo šaltinių parametrus ir jų skleidžiamo triukšmo charakteristikas, nurodoma, koks triukšmas yra kenksmingas arba kenksmingesnis žmogaus organizmui.

Šie rezultatai gali būti panaudojami parenkant triukšmo mažinimo priemones, kurios leistų iš dalies sumažinti triukšmo kenksmingą poveikį žmonių organizmui.

### **1. Judančių traukinių triukšmo šaltiniai ir jo analizė**

Svarbiausi triukšmo šaltiniai: vagonų riedmenų sąlytis su bėgiais, vagono konstrukcijos vibracijos, traukinio greičio faktorius (aerobinis triukšmas), sastato ilgio faktorius, oro srovių turbulencija, aerodinaminės jėgos judant traukiniui dideliu greičiu (t.y. didesniu nei 250 km/val). ir t.t. Čia minėti faktoriai sužadina orinį, t.y. oru sklindantį triukšmą ir struktūrinį triukšmą sklindantį kietoje terpėje, bei vibracijas kurias sužadina dinaminės jėgos atsirandančios riedmenų ratų ir bėgių kontakto metu judant traukiniui. Šios vibracijos sklinda paviršutinėmis geležinkelio bėgių konstrukcijomis ir perduodamos gruntu iki pastatų, kurie randasi šalia magistralių. Šie perduoti virpesiai gali veikti žmones kaip žemų dažnių svyravimai arba infragarso pavidalu.

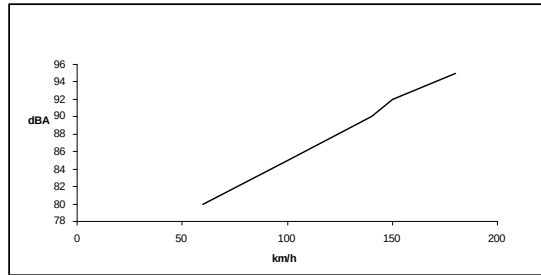
Triukšmo šaltinių įvertinimui galima panaudoti sekančią formulę [1]

$$L = L_0 - \Delta_S - \Delta_A - \Delta_G - \Delta_E - \Delta_F \quad (1)$$

Kur  $L$  - traukinio vagonų arba lokomotyvų triukšmas, kuris gali būti išreiškiamas per maksimalų ( $L_{\max}$ ) garso lygį dBA arba per ekvivalentinį  $L_{\text{ekv}}$ ;  $L_0$  – pagrindinio šaltinio triukšmas, kuris priklauso nuo traukinio sastato, jo judėjimo greičio ir bėgių konstrukcijos;  $\Delta_S$  – triukšmo lygio sumažėjimas keičiantis atstumui ir priklauso nuo traukinio sastato ilgio;  $\Delta_A$  – triukšmo silpnėjimas sklindant oru;  $\Delta_G$  – triukšmo silpnėjimas dėl garso sugėrimo žemės paviršiuje, kuriuo klinda garsas;  $\Delta_E$  – triukšmo silpnėjimas garsui sklindant per žemės nelygumus (pylimus ir kitas kliūtis) arba per triukšmo ekranus;  $\Delta_F$  – pataisa dėl garso lauko difrakcijos atsispindint nuo statinių ir kitų kliūčių, pakeičiant garso lauką laisvu (laisvai sklindančiu garso lauku). Šis dydis būna nuo 2,5 iki 3 dBA, priklausomai nuo higieninės triukšmo normos. Jei norim sužinoti triukšmo lygio padidėjimą keičiantis traukinio greičiui, reikalinga atlikti skaičiavimus pagal formulę (2):

$$L_{\max} = 29,17 \lg V + 28,3 \text{ dBA} \quad (2)$$

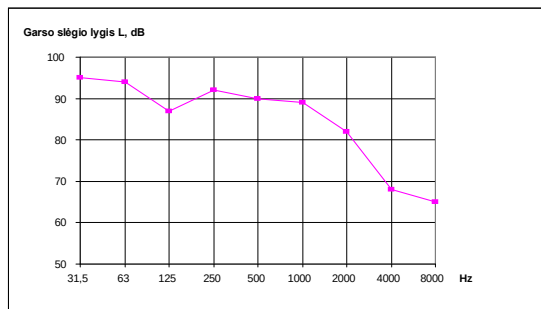
Skaičiavimo rezultatus pateiksime grafiko pavidalu:



**1 pav.** Garso lygio dBA priklausomybė nuo greičio V

Iš grafiko matyti, kad padidėjus traukinio greičiui nuo 100 km/val iki 150 km/val garso lygis padidėja apie 7-8 dBA.

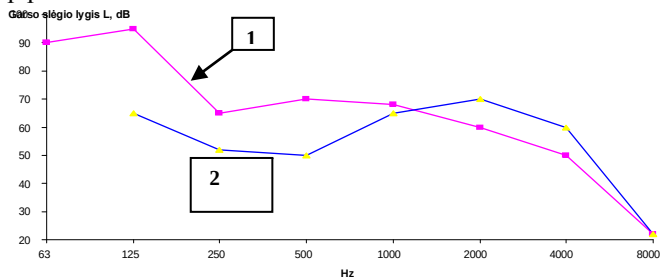
Toliau pateiksime tipinį traukinio Ti spektrą:



**2 pav.** Tipinis krovinio traukinio triukšmo lygio spektras

Iš 2 pav. pateikto traukinio triukšmo spektro matyti, kad didžiausi triukšmo lygiai išsidėstę prie žemų dažnių. Prie 31,5 Hz dažnio spektro kreivė pasiekia aukščiausią triukšmo lygį, t.y. iki 95 dBA.

Šis spektras mums parodo, kad šio traukinio triukšmas pereina į infragarso dažnių diapozoną ir galima tvirtinti, kad triukšmo lygis šiame diapozone taip pat bus aukštas.



**3 pav.** Keleivinių traukinių triukšmo tipiniai spektrai

1 - keleivinio vagono šilumvežimio triukšmo spektras

2 – keleivinių vagonų triukšmo spektras

Palyginus grafiką parodytą 2 paveiksle (krovininio traukinio) su grafiku, (3 pav.), keleivinio traukinio, matyti, kad keleivinio traukinio vagonų sukeltas triukšmas yra 20-30 dBA mažesnis (2 pav. 2 kreivė).

Tačiau šilumvežimio triukšmo lygis prie žemų dažnių sutampa su krovininio traukinio triukšmo lygiu.

## **2. Triukšmo poveikis žmonių sveikatai**

Poveikis psichinei sveikatai. Streso susiformavimas. Poveikis centrinei nervų sistemai. Poveikis vegetacinei nervų sistemai. Poveikis miegui nakties metu. Naujausi mokslo tyrimai rodo, kad triukšmas kelia riziką sveikatai, kai jo lygis yra didesnis nei 65 dBA dieną ir naktį didesnis nei 55 dBA gyvenamoje aplinkoje [1].

### **Išvados**

1. Traukinių triukšmo šaltinių analizė rodo, kad didžiausią triukšmą skleidžia sunkiasvoriai tauriniai, t.y. vagonų riedmenų sąlytis su bėgiais ir kiti išvardinti triukšmo šaltiniai.
2. Triukšmas nuo judančių traukinių vagonų sklinda gana toli, ypač žemų dažnių garsai ir kenkia aplinkinių žmonių sveikatai.
3. Tyrimai parodė, kad apsaugoti gyventojus nuo kenksmingo poveikio reikalinga numatyti triukšmo mažinimo priemones.

### **Literatūra**

- Ašmenskas J., A. Baubinas, V. Obelinis, B. Šimkūnienė. Aplinkos medicina. Vilnius, 1997, 205 P.
- Gužas D., Noise in Lithuanian Railway Transport and its Decreasing Possibilities.//2nd International Jubilee Conference Baltic – Acoustic 2009. Programme and Abstracts. 17 – 19 June 2009. Vilnius, ISBN 978-609-95099-0-7, P. 37

## **SOCIAL CHANGES OF PEOPLE, RESIDING IN THE NOISE ZONE, NEAR THE RAILWAY.**

I. Čučelytė, prof. habil. dr. D. Gužas

The transport moving along the railways caused many serious problems from the ecologic point of view, noise and vibration being among the most important ones. The heavy vehicle moves along the metal railway on its metal wheels i. e. rolling-stocks. This is where one of a number of sources of noise and vibration occurs: it makes an audible low frequency noise as well as non- audible noise named an infrasound.



# ASMENINĖS KARJEROS VALDYMAS

Aurelija Dagienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** karjeros valdymo samprata, asmeninės karjeros planavimas, valdymas

## Įvadas

Terminas „karjeros planavimas“ atsirado visai neseniai ir yra susietas su nauja karjeros samprata. Anksčiau žodis „karjera“ reiškė kopimą tarnybiniais laiptais vienoje organizacijoje, o dabar personalo specialistai karjera vadina bet kurį sąmoningą individualų žmogaus elgesį, susietą su darbine veikla (Kazlauskas J., 2004).

Karjeros valdymo svarbą savo darbuose nagrinėjo nemažai autorių: Pukelis K. (2003), Petkevičiūtė, Laumenskaitė (2004); Scheinas E. H. (2006) ir kt.

Pastaruoju metu vis daugiau asmenų linkę užsiimti asmeniniu savo karjeros valdymu ir planavimu dėl keleto priežasčių. Pirmiausia, žmonės dažniau keičia darbus, o ir pačių organizacijų darbo pobūdis dažnai kinta, taigi darbuotojams reikia vis naujų žinių ir įgūdžių, kad galėtų atlikti jiems pavedamas užduotis. Tai taip pat susiję ir su tradicinės karjeros tam tikroje organizacijoje pokyčiais, ir su tuo, kad darbuotojas nėra užtikrintas tuo, kad galės dirbti tam tikroje organizacijoje ilgą laiką. Asmuo turi pats pasirinkti savo asmeninę karjerą. Tam būtinas karjeros planavimas ir valdymas.

**Straipsnio objektas** – asmeninės karjeros valdymas.

**Straipsnio tikslas** – apibrėžti asmeninės karjeros valdymo ypatumus.

**Straipsnio metodai** – mokslinės literatūros analizė.

## 1. Karjeros valdymo samprata

Pasak Petkevičiūtės N. (2003) karjeros valdymas gali būti laikomas procesu, kurio metu individai plėtoja, įgyvendina ir kontroliuoja savo karjeros tikslus bei strategiją. Asmeninė karjera – individualiai suprantama seka nuostatų ir elgsenos, susijusių su darbo patirtimi ir veikla per visą asmens gyvenimą. (Petkevičiūtė N., 2003).

Karjeros projektavimas ir valdymas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kurio metu individas:

- renka informaciją, kuri tiesiogiai susijusi su juo ir su darbo pasauliu;
- susikuria savo talentų tikslus, domėjimosi sričių, vertybių ir norimo gyvenimo stiliaus paveikslą, taip pat darbo srities, specializacijos ir organizacijos alternatyvas;
- remdamasis šia informacija, kuria realius karjeros planus;
- vysto ir realizuoja susikurtą strategiją tam, kad pasiektų tikslus;

- gauna atsakomąją informaciją apie strategijos efektyvumą ir tikslų svarbumą bei aktualumą (Adamonienė R., 2006).

Karjeros valdymas – tai nuolatinės žmogaus pastangos įžvelgti darbo rinkos kaitos tendencijas ir prognozuojamų pokyčių kontekste tirti, planuoti ir įgyvendinti savo profesinės veiklos tobulinimo procesus siekiant išlikti nuolat kintančioje darbo rinkoje bei įprasinti savo gyvenimą (Pukelis K., 2003).

## **2. Asmeninės karjeros valdymas**

Anot Sakalo A. bei Šalčiaus A. (1997) karjeros valdymas – karjeros planavimas (projektavimas).

Karjeros valdymo tikslas plačiąja prasme – padėti žmogui lanksčiai, įvertinant nuolat kintančią situaciją darbo rinkoje, rinktis profesinės karjeros kelią, realizuojant savąjį pašaukimą (Sakalas A., Šalčius A., 1997).

Valdyti karjerą reiškia priimti sprendimą, arba tiksliau – grupę sprendimų. Šiuolaikinėje gana neapibrėžtoje verslo aplinkoje karjeros valdytojai turi būti aktyvus ir prisiimti atsakomybę už ją. Asmeninės karjeros sprendimai yra labai svarbūs ir praeities sprendimų, ir ateities vizijų kontekste. Daugeliu atveju karjeros sprendimai yra paremti tikėjimu, kad turint tam tikrą specialybę, dirbant tam tikrą darbą ar tam tikroje organizacijoje ateityje karjera gali suteikti reikšmingų ir tenkinančių galimybių, reikšmingos patirties, premijų ir kitokių naudų (Petkevičiūtė N., 2006).

Pirmasis žingsnis, siekiant valdyti savo karjerą, yra prisiimti atsakomybę. Tai suvokimas, jog AŠ esu žmogus, kuris priima sprendimus, susijusius su savo karjera. Savęs pažinimas ir darbo aplinkos suvokimas gali padėti ne tik nustatyti pagrįstus ir reikšmingus tikslus, bet ir gali parengti žmogų karjeros pokyčiams, nepaisant to, ar šie pokyčiai yra planuoti, ar ne (Adamonienė R., 2006).

E. H. Schein (2006) įvedė karjeros pagrindo (karjeros "inkaro") sąvoką, kuris yra susijęs su asmenybe, ir ypač su asmens AŠ-vaizdu. Karjeros pagrindu galima laikyti gebėjimų, poreikių, motyvų ir vertybių kombinaciją, kuri išryškėja ankstyvais karjeros etapais ir atspindi žmonių patirtį (Asmeninis karjeros valdymas ir planavimas).

Petkevičiūtė N. (2006) išskiria tokius individo karjeros valdymo etapus:

1. Asmuo turi analizuoti ir tyrinėti savo karjerą; kitaip tariant, turi rinkti informaciją apie save.

2. Karjeros tyrimas, jei tik jis atliekamas tinkamai, padeda asmeniui pažinti save ir aplinką.

3. Aplinkos pažinimas leidžia užsibrėžti siektinus tikslus.

4. Realistiško tikslo ar kelių realistiškų tikslų nustatymas palengvina karjeros strategijos vystymą ir įgyvendinimą.

5. Karjeros strategijos įgyvendinimas suteikia grįžtamąjį ryšį (informaciją).

6. Grįžtamasis ryšys suteikia galimybę įvertinti karjerą (Petkevičiūtė N., 2003).

Šie etapai tarsi sudaro karjeros valdymo ciklą – problemų sprendimo ir priėmimo procesą. Informacija yra renkama nuolatos, tai leidžia geriau pažinti save ir aplinką. Pagal tai užsibrėžiami tikslai, sudaromi planai ir strategijos, jie įgyvendinami ir gaunamas grįžtamasis ryšys (informacija), suteikiantis dar daugiau informacijos, reikalingos karjeros valdymui.

Dauguma siekiančių karjeros individų suvokia ir įvertina asmeninės atsakomybės svarbą už karjeros sėkmę. Taip pat daugelis individų pripažįsta, kad asmeninės karjeros valdymas yra svarbus ekonominėje, technologinėje ir kultūrinėje aplinkoje. Nuolatinį pokyčių laikotarpiu sėkmingą karjerą pasieks tie individai, kurie supras save, supras kaip pastebėti pokyčius juos supančioje aplinkoje, sugebės patys sau susikurti galimybes ir mokytis iš savo klaidų – naudotis visais karjeros valdymo elementais. Tačiau tą nepriekaištingai atlikti galės tik tie asmenys, kurių vidinė jėga arba motyvacija ves karjeros vystymo ar plėtos keliu, kurie sugebės lanksčiai ir be asmeninių nuostolių prisitaikyti naujomis aplinkos sąlygomis (Laumenskienė E., Petkevičiūtė N., 2004).

Save valdantis asmuo, gebantis autonomiškai ir racionaliai kurti ir realizuoti savo karjeros projektą, paremtą asmenine iniciatyva, nuolatinio mokymusi ir tobulėjimu. R. Harisonas (Harrison, 2000) save valdančiu besimokančiuoju vadina tą, kuris pažįsta save, geba pasirinkti pagal savo poreikius, aktyviai nukreipia savo mokymąsi ir vystimąsi (Kučinskienė R., 2002). Toks žmogus yra siekiamybė.

### **Išvados**

1. Asmeninės karjeros valdymas gali būti laikomas procesas, kurio metu individas renka informaciją apie save ir veiklos pasaulį; susikuria tikslus; savo talentų, domėjimosi sričių, vertybių ir norimo gyvenimo būdo įvaizdį; numato darbo srities, specializacijos ir organizacijos alternatyvas; rutulioja realius karjeros planus; kuria iškeltų tikslų įgyvendinimo strategiją; turi grįžtamąjį ryšį dėl strategijos efektyvumo ir tikslų svarbos bei aktualumo.
2. Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai yra kompleksiniai gebėjimai, kurių struktūroje yra savęs pažinimo, darbo pasaulio pažinimo, prisitaikymo darbe, nuolatinio mokymosi ir savivaldos gebėjimai. Jie įgalina kurti ir įgyvendinti savo karjeros strategijas, planuoti, organizuoti, valdyti ir kontroliuoti savo karjeros eigą. Lankstumas, sugebėjimas prisitaikyti ir neapibrėžtumo toleravimas yra skiriamieji sėkmingo karjeros valdymo bruožai.

### **Literatūra**

Adamonienė R. Karjeros projektavimas ir valdymas. Metodinė priemonė. Kaunas, 2006, p. 63 – 69.

- Kazlauskas J. Trys keliai į karjerą. Vadovo pasaulis. Vilnius, 2004 NR. 4 (90), p. 20 – 22.
- Kučinskienė R. Asmeninės karjeros plėtros ir mokymosi visą gyvenimą vadybiniai aspektai. Tiltai. Edukologija: problemos ir perspektyvos. Mokslo darbai. Klaipėda, 2002 Nr. 11, p. 75- 80
- Laumenskienė E., Petkevičiūtė N. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Vilnius, 2004 Nr. 8, p. 72 – 82.
- Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. Kaunas, 2006, p. 171.
- Petkevičiūtė N. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Vilnius, 2003, p. 82 – 96.
- Pukelis K. Karjeros projektavimo sugebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Vilnius, 2003 Nr. 6, p. 66 – 70.
- Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas, 1997, p. 111.
- Asmeninis karjeros valdymas ir planavimas [interaktyvus]. 2010. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <[http://209.85.135.132/search?q=cache:QSSwYiCthI8J:distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo\\_motyvacija\\_II/114300.html+karjeros+valdymas&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://209.85.135.132/search?q=cache:QSSwYiCthI8J:distance.ktu.lt/kursai/verslumas/personalo_motyvacija_II/114300.html+karjeros+valdymas&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>.

## PERSONAL CAREER MANAGEMENT

A. Dagienė

The purpose of this article is to present the concept of personal career management and define personal career management peculiarities.

Personal career management is defined as a process where individuals gather information about himself, create purposes, an image of his talents, fields of interest, values and desired way of life.

Personal career management skills are complex skills; their structure includes skills of self – awareness, cognition of the world of work, lifelong learning and self – management. They enable a person to create and implement his career strategies, plan, organize, manage and control his career process.

Flexibility, ability to adapt and tolerance to indefiniteness are the distinctive features of successful career management.

# KINTANTI KARJEROS SAMPRATA ŠIUOLAIKINĖJE VISUOMENĖJE

Aurelija Dagienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** karjera, šiuolaikinė karjera

## Ivadas

Vienas iš esminių sprendimų mūsų gyvenime – profesinės karjeros pasirinkimas. Šis pasirinkimas apibrėžia mūsų sėkmę ir nesėkmę, darbą ar nedarbą, džiaugsmą ar neviltį, bei lemia mūsų ekonominį kontekstą

Pastarojo meto ekonominiai ir socialiniai procesai iššaukė karjeros sampratos ir jos modelių kaitą pasaulyje: tai rodo mažėjančios organizacijų pastangos ir galimybės valdyti savo darbuotojų karjerą, t.y. organizacinės karjeros modelio nunykimas, didėjant pačių individų valdomos asmeninės karjeros galimybėms. Kintančią karjeros sampratą nagrinėjo nemažai autorių - Adamson S., Doherty N., (1998); Watts A. G (1994) ir kiti. Ši tema aktuali, nes karjera daugeliui žmonių yra pirminis veiksnys, apibūdinantis gyvenimo kokybę.

**Straipsnio objektas** – kintanti karjeros samprata.

**Straipsnio tikslas** – apibrėžti kintančios karjeros sampratą šiuolaikinėje visuomenėje.

**Straipsnio metodai** – mokslinės literatūros analizė.

## 1. Karjeros samprata

Žodis **karjera** kildinamas iš lotyniško žodžio *carraria*, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziško „*carriere*“ (veikimo dirva, sritis; lenktynių kelias; profesija) (Prancūzų – lietuvių kalbų žodynas, 1992). Ilgą laiką terminas „karjera“ reiškė laiko trukmę, kurios metu individas dirbo atitinkamoje organizacijoje. Mokslinėje literatūroje pateikiami keturi pagrindiniai karjeros sampratos variantai:

- Karjera kaip pasiekimai; ši samprata daugiausiai taikoma darbo aplinkoje.
- Karjera kaip profesija, kuri gali būti daugiau ar mažiau prestižinė.
- Karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa – kiekvienas dirbantis žmogus turi savo darbo istoriją, karjerą.
- Karjera kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties seka.

Plačiąja prasme karjeros samprata aiškinama kaip darbo proceso (Lindstrom, 1995; Salvendi, 1991) ir darbo turinio (Hachman, Oldham, 1994) tikslingas atitikimas asmeniui vykdant tam tikras darbo užduotis, atliekant tam tikras funkcijas.

Profesinės karjeros siaurąją prasme samprata apima asmens profesijos pasirinkimą ir karjeros planavimo strategijas: individo gebėjimus, vertybes, interesus (Garneris, 1983; Sternbergas, 1985).

Brown ir Scace (1997) pažymi, kad žmogaus karjera neįmanoma socialiniame vakuume. Jos plėtotės terpė yra organizacijos ar kitos visuomeninės struktūros. Organizacijų kaitos tendencija lemia karjeros sampratos pokyčius.

Išskiriami du karjeros sampratos modeliai: **biurokratinis** (pasižymi hierarchine struktūra ir gali būti apibrėžtas kaip keletas realizuotų darbų, išrikiuotų hierarchiškai pagal prestižą, kuriais darbuotojas kyla tvarkinga, numatyta seka) ir **šiuolaikinis**. Esminiai šių sampratos modelių skirtumai yra stabilumas, sėkmės matas, karjeros proceso planavimo ir valdymo galimybė, socialinis saugumas, darbuotojui keliami reikalavimai (Valackienė A., 2003). Tačiau siekiant tiek biurokratinės, tiek šiuolaikinės karjeros, reikalingos individo žinios, sugebėjimai, noras siekti karjeros.

## 2. Šiuolaikinė karjeros interpretacija

Metų metus vienintelė žinoma karjeros kryptis buvo karjera „aukštyn“, t.y. klasikinis karjeros veiksmas – vertikalus judėjimas organizacijos hierarchijos laipteliais darbuotoją paaugštinant ar perkeltiant jį į kitas pareigas. Tačiau natūralu, kad organizacija dažnai susiduria su paaugštinimo galimybių ribotumo problema. Ką daryti, jei darbuotojas yra nusipelnęs paaugštinimo, tačiau paaugštinimui organizacijoje nėra galimybių, t.y. kai ten „aukštai“ trūksta vietų?

Vienas iš šios problemos sprendimo būdų – padėti darbuotojui „karjerą“ pamatyti kitaip, atskleidžiant alternatyvius karjeros tikslus. Šis būdas remiasi pakitusia karjeros paradigma: karjera šiandien nebūtinai yra judėjimas tik „aukštyn“: karjera gali būti ir judėjimas „priein“ (Lipinskienė D., 2008).

S. J Adamsonas ir N. Dohertis (Adamson S., Doherty N., 1998) atskleidžia pagrindinius pokyčius šiuolaikinės organizacinės karjeros filosofijoje:

1. santykiai tarp darbdavio ir darbuotojo nebepasižymi tokiu ilgalaikiškumu kaip anksčiau;

2. „karjeros kilimas“ pasikeitė į „karjeros judėjimą“, t.y. karjeros plėtra vyksta ne tik vertikaliai (hierarchiškai), bet ir horizontaliai;

3. organizacija nebepajėgi užtikrinti ilgalaikę ir nuoseklią karjeros plėtrą. Ja privalo rūpintis patys individai.

Pasak Sakalo A. (1997) šiuolaikinės karjeros modelyje akcentuojama asmenybės autonomijos ir savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis. Hierarchija organizacijose nyksta, nuoseklus „kopimas karjeros laiptais“ darosi vis retesnis. Daug žmonių tuo pat metu dirba keliose darbovietėse ar yra iš dalies užimti. Tradicinės karjeros kontūrai šiandien darosi vis sunkiau atsekami: dabar galima tobulėti ne tik vertikaliai,

bet ir horizontaliai, vienu metu keliose organizacijose ir keliose pareigybėse. (Sakalas A., Šalčius A., 1997). Vis didesnei daliai žmonių prieinama S. Paulausko (2000) įvardinta aukščiausio lygmens – strateginė karjera, kuriai pasiekti būtinas strateginis mąstymas, individo sugebėjimas greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių.

Šiuolaikinėje visuomenėje geriausias sąlygas adaptuotis turi lankstūs, verslūs, adaptyvūs asmenys, gebantys racionaliai spręsti savo asmeninio gyvenimo – mokymosi, karjeros, šeimos – keliamas problemas. Tam būtinas stiprus identitetas, vidinė motyvacija, asmeninė atsakomybė ir savikontrolė, savo vertės suvokimas, racionalumas, gebėjimas laisvai rinktis mokymosi ir karjeros tikslus bei juos realizuoti (Kučinskienė R., 2002).

Taigi, kalbant apie asmens karjerą šiuolaikiniame kontekste, priimtina jos kaip „visą žmogaus gyvenimą besitęsiančios atsakomybės“, „tęstinio savirealizacijos variklio visą gyvenimą“ (Adamson, Doherty, 1998), „visą gyvenimą trunkančio darbo ir mokymosi vadybos proceso“ (Watts, 1994) sampratą. Vietoje tradicinės, organizacinės karjeros modelio vis labiau įsitvirtina asmeninės karjeros modelis, suprantamas kaip procesas, kurį planuoja, organizuoja, valdo ir kontroliuoja pats asmuo. T. Halas (Hall) jį vadina „kintama karjera“ ir nurodo tokias jos būdingąsias savybes: didžiausia atsakomybė tenka individui, pagrindinės vertybės – veiklos laisvė ir tobulėjimo galimybės, aukštas karjeros mobilumo laipsnis, svarbiausias užduoties atlikimo kriterijus – sėkmė, asmeniniai kriterijai – savigarba ir savęs suvokimas, lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos, kompetencijos įvairiapusiškumas (cit. Pagal Sakalas, Šalčius, 1997, p. 14 – 15) (Kučinskienė R., 2002).

Ko nori nūdienos „karjeristai“? Karjeros aukštumų, pasitenkinimo karjera, puikaus atlygio ir...gyvenimo (Petkevičiūtė N., 2006). Vadinasi, karjera svarbi gyvenimo dalis, kuria reikėtų rūpintis visą asmens gyvenimą .

### **Išvados**

1. Karjera yra daugiau negu visuma darbų, asmens dirbtų per visą gyvenimą: tai kartu ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Tai nuolatinis procesas. Tai su darbu susijusios patirties nuosekli tąsa. Kiekvienas darbas gali būti siejamas su karjera.
2. Šiuolaikinei karjeros sampratai būdinga didėjanti asmeninės kompetencijos savo gyvenimo strateginiame planavime ir jo realizavime reikšmė. Šiai sampratai artimesnis yra profesinės (kintamos) karjeros modelis, grindžiamas nuolatinio savęs tobulinimu asmenybinėje, socialinėje ir profesinėje srityse. Tobulėjimo kelias tęsiasi visą gyvenimą.

## Literatūra

- Adamson S., Doherty N. The meaning of carrer revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*. . 1998, Vol. 9, Issue 4. p. 251 – 260
- Arnold J., Jackson Ch. (1997). The New Career: Issues and challenges // *British Journal of Guidance & Counselling*. Nov., Vol. 25, Issue 4. p. 427 – 434.
- Kučinskienė R. Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Vilnius, 2003. Nr. 7, p. 73-80.
- Kučinskienė R. Rengimo karjerai politika: šiuolaikinės prielaidos. *Pedagogika*. Mokslo darbai. Kaunas, 2002. Nr. 51, p. 17- 29.
- Kučinskienė R. Asmeninės karjeros plėtros ir mokymosi visą gyvenimą vadybiniai aspektai. Tiltai. *Edukologija: problemos ir perspektyvos*. Mokslo darbai, 2002 Nr. 11, p. 75- 80.
- Lipinskienė D. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas, 2008, p. 186.
- Paulauskas S. Kaip daryti karjerą. Klaipėda, 2000. p. 197.
- Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. Asmeninė/individualioji perspektyva. Kaunas, 2006, p. 172.
- Prancūzų – lietuvių kalbų žodynas. Vilnius, 1992 p. 960.
- Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija, Kaunas, 1997, p. 111.
- Valackienė A. Profesinę karjerą sąlygojantys veiksniai: subjektyvus vertinimas. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Vilnius, 2003 Nr.7, p. 112-114.
- Watts A. G. Lifelong Career Development. Cambridge, 1994. p. 134.

## CHANGES OF THE DEFINITION OF CAREER IN MODERN SOCIETY

A. Dagienė

This article analyses the concept of career and its importance for person's life. Now people career understand as life – long process.

Rapid economic, political, technological and cultural changes in the world have exerted a strong impact upon the world of work. In contemporary knowledge society, the preconditions constantly emerge that enable people to become „managers of their career“.

In a rapidly changing environment those individuals who understand their purposes and changes in the surrounding environment and who will be able to assume the responsibility for their career will reach a successful career.



# ATSARGŲ VALDYMO PROCESO GERINIMAS KONKURENCINIO PRANAŠUMO ASPEKTU

Gediminas Daškevičius, Skaistė Chmeliauskaitė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** atsargos, atsargų valdymas

## **Įvadas**

Atsargų valdymo problemos ypač aktualios sunkmečio metu. Krizės metu sunkėja verslo sąlygos, aštrėja įsisenėjusios arba atsiranda naujos verslo problemos: trūksta apyvartinių lėšų, mažėja pelningumas, krenta klientų pasitenkinimas bei lojalumas. Sumažėjus kapitalo generuojamai naudai, sumažėja ir plėtros galimybės. Daugeliui rūpi ne plėtra, o išlikimas. Tad įmonės vis labiau koncentruoja dėmesį į praktinius sprendimus, kaip turimą kapitalą panaudoti efektyviau, kaip su mažesniais resursais pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Viena iš svarbiausių lėšų trūkumo priežasčių yra susijusi su lėšų „išsaldymu“ perteklinėse atsargose, kai įmonė neoptimaliai valdo atsargas, prastai organizuoja tiekimo grandinę, netinkamai koordinuoja įvairių funkcinių įmonės veiklos sritis.

## **1. Atsargų samprata**

R. Čiukas, J. Katunskis, A. Kaulakienė (2001 m.) aiškinamajame tekstilės terminų žodyne su vokiečių, anglų, prancūzų ir rusų kalbų atitikmenimis ekonomikoje, versle ir pramonėje pateikia tokį atsargų apibrėžimą: atsargos – tai tolesniam laikui skiriamų medžiagų, detalių, pinigų ar kitos sankaupos. Tuo tarpu B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2000 m.) savo išleistame aiškinamajame įmonės vadybos terminų žodyne pateikia platesnį apibrėžimą. Autorių nuomone atsargos yra tam tikru metu įmonės gamybos procese nesančių gatavų prekių, nebaigtų gaminių, žaliavų, medžiagų ir atsarginių dalių bei įrankių ir įrangos, kurią turi ūkinės įmonės, visuma.

Kaip teigia J. Žvinklys ir E. Vabalas (2001), atsargos tai trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, nebaigta gamyba, pagaminta produkcija bei pirktos prekės, skirtos perparduoti), kurį įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienerius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą. Toks pat termino aiškinimas yra viešosios įstaigos Lietuvos Respublikos apskaitos instituto standartuose.

Pasak S. Palubiskienės, S. Rudytės (2005), atsargos – tai vienas iš įmonės veiksnių jos pelningai veiklai palaikyti. Šiam tikslui pasiekti, įmonės vadybininkai turi tiksliai nustatyti, kada, kiek jų ir kaip dažnai turi būti užsakyta, kad būtų patenkinti klientų poreikiai ir kiek galima sumažintos bendrosios atsargų valdymo išlaidos. Tai kiek skirtingas sąvokos aiškinimas nei prieš tai minėtas. Kitas mokslininkas R. Palšaitis (2005) išryškina kitus

atsargų valdymo koncepcijos aspektus pabrėždamas, kad atsargos yra didelės apimties ir brangios investicijos. Efektyvus grynųjų atsargų valdymas greitina grynųjų pinigų cirkuliaciją ir grąžina investicijas. Pasak R. Minalgos (2008), atsargos yra įvardijamos kaip materialaus srauto forma. Jeigu materialus srautas vykėtų nepertraukiama grandine, tai įmonėje atsargų kaupti nereikėtų, tačiau praktikoje dėl objektyvių priežasčių yra kiek kitaip.

Taigi galima teigti, kad lietuvių mokslinėje literatūroje atsargų apibrėžimo samprata nėra aiškiai susisteminta, todėl geriausia vadovautis Lietuvos Respublikos apskaitos instituto standartuose nuodytu apibrėžimu.

## **2. Atsargų valdymo reikšmė įmonėje**

Atsargomis laikomos įmonės žinioje esančios materialinės vertybės tam tikra prasme įtakoja tiesioginę jos veiklą. Vienas iš apčiuopiamų rezultatų yra tikslai, kuriuos padeda pasiekti atsargos:

*Apimčių ekonomija.* Išlaidos sumažėja, jeigu kompanija dideliais kiekiais perka žaliavų, gamina ir transportuoja prekes. Sumažėja gamybos vieneto sąnaudos ir padidėja įrengimų panaudojimo efektyvumas. Egzistuoja ekonominis kompromisas tarp gamybos ir atsargų laikymo sąnaudų. Iš vienos pusės, kuo didesniais kiekiais gaminama, tuo mažesnės vieneto gamybos sąnaudos. Tačiau didelį pagamintų prekių kiekį yra sunku greitai realizuoti, todėl padidėja atsargų laikymo sąnaudos.

*Paklausos ir pasiūlos subalansavimas.* Paklausa yra netolygi. Tačiau kompanijai pigiau išlaikyti vienodą gamybos lygį, nei jį tai didinti, tai mažinti, atsižvelgiant į paklausos svyravimus. Atsargos leidžia suderinti paklausos svyravimą ir tolygų gamybos ritmą. Kita vertus, žaliavas geriausia pirkti, kai jos yra pigiausios.

*Specializacija.* Kompanija specializuojasi gaminti tik tam tikrus produktus ar komponentus, kurie vėliau transportuojami į regioninius sandėlius. Šiuose sandėliuose iš įvairių produktų formuojami užsakymai pagal klientų pageidavimus. Gamybos apimčių (produktas gaminamas ilgesnį laiką ir didesniais kiekiais) bei transportavimo ekonomija kompensuoja atsargų laikymo sąnaudas.

*Apsauga nuo netikėtumų.* Padeda išvengti prekių trūkumo (angl. Stock out), kuris atsiranda dėl paklausos svyravimo, ar dėl neregularaus pristatymo. Kartais žaliavų perteklinės atsargos sukaupiamos tikintis, kad ateityje jos pabrangs ir yra pelningiau pirkti dabar ir laikyti perteklių (dar kitaip vadinami spekuliaciniai pirkimai).

*Gamybos atsargos.* Gamybos procesas turi būti nenutrūkstamas – atlikus vieną operaciją, produktas keliauja į kitą barą ir atliekama sekanti operacija. Jeigu vieno baro įrengimai išeina iš rikiuotės, gali sustoti visa technologinė linija. Tokiu būdu gamybos atsargos laikinai „užkemša“ dėl gedimų atsiradusius pertrūkius. Antra, skiriasi operacijų atlikimo greitis. Jei

nebūtų gamybos atsargų kažkurioje gamybos grandies vietoje produkto pastoviai trūktų, o kitur būtų per daug.

*Atsargos veikia kaip „bufėris“, kuris švelnina konfliktus tarp paskirstymo kanalo subjektų:*

- tiekėjų ir žaliavų pirkėjų;
- žaliavų pirkėjų ir gamintojų;
- gamybos ir rinkodaros;
- rinkodaros ir paskirstymo;
- paskirstymo ir tarpininkų;
- tarpininkų ir vartotojų.

Minalgos R. (2008 m.) teigimu, nagrinėjant įmonės veiklos efektyvumą reikėtų pabrėžti, kad palankiausiai organizuojant aprūpinimo ir gamybos procesus, įmonė galėtų išsiversti be atsargų arba turėti jų minimalų kiekį. Taip valdydama atsargas įmonė įgytų konkurencinį pranašumą konkurentų atžvilgiu.

Daugelis įmonių išsivysčiusiose šalyse pripažino „kaip tik laiku“ (just in time) atsargų valdymo koncepciją. Ji veikia tokiu principu, kad gamyba pradedama ir produktai pateikiami tik tada, kai jų reikia vartotojui. Todėl svarbu yra suvokti, kaip atsargos gali tarnauti įvairiems firmos tikslams (R. Palšaitis, 2005 m.). Sinchroniškas suvartojimui įmonių aprūpinimas materialiais ištekliais teoriškai yra įmanomas, bet praktikoje dėl įvairių objektyvių priežasčių toks aprūpinimo būdas taikomas labai retai, ypač naudojantis tarptautinėse rinkose esančiais aprūpinimo šaltiniais.

Atsargų sudarymo būtinumą įmonėje lemia šie veiksniai:

- Paklausos ir pasiūlos subalansavimo galimybė.
- Sezoninis poreikių kai kurioms medžiagoms svyravimas.
- Nuolaidos perkant didelius medžiagų kiekius.
- Spekuliacija.
- Užsakymų, gabenimo ir sandėliavimo sąnaudų sumažinimas.
- Pristatymo grafikų pažeidimo tikimybė.
- Galimybė greitai aptarnauti klientus.
- Gamybos prastovų mažinimas dėl atsarginių dalių stygiaus (R. Minalga, 2008 m.).

Išvardinti veiksniai lemia atsargų formavimo įmonėje būtinumą, kuris susijęs su tam tikromis išlaidomis:

- Įmonės apyvartinių lėšų įšaldymu.
- Aprūpinimo sandėlių išlaikymo sąnaudomis.
- Aprūpinimo sandėliuose dirbančio personalo darbo užmokesčiu.
- Nuolatine gedimo ir grobstymo tikimybe (R. Minalga, 2008 m.).

## **Išvados**

Atsižvelgiant į daugelį veiksnių, tiesiogiai veikiančių įmonės aprūpinimą materialiais ištekliais, galima padaryti išvadą, kad atsargos įmonei yra būtinos, nes tai yra vienas iš įmonės veiksmų pelningai veiklai palaikyti. To nepakanka, jei yra siekiama verslo plėtra, efektyvus piniginių srautų valdymas. Įmonė norėdama patenkinti vartotoją privalo laiku ir kokybiškai pateikti produktą bei užtikrinti nenutrūkstamą medžiagų tiekimo grandinę, kad reikiami produktai visada būtų vietoje reikiamu metu. T.y. užtikrinti reikiamas atsargas, o jų valdymo sugebėjimai ir suteikia įmonei konkurencinį pranašumą prieš konkurentus.

## **Literatūra**

Lietuviškos Respublikos terminų bankas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-10].

Prieiga per Internetą: <<http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.result>>.

Minalga R., 2008 – Aprūpinimo logistika. Vilnius, 265 p.

Pašalaitis R., 2003 – Logistikos pagrindai: mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 268 p.

Palšaitis R., 2005 - Logistikos vadybos pagrindai. Vilnius: Technika, 355 p

Palubinskienė S., Rudytė S. Atsargų valdymo problemos [interaktyvus], 2005. [žiūrėta 2009 - 11 - 10]. Prieiga per internetą:

<[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2005/Apskaita/Rudyte%20Silva.htm](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2005/Apskaita/Rudyte%20Silva.htm)>.

Žvinklys J., Vabalas E., 2001 – Įmonės ekonomika: studentams ir verslininkams. Vilnius, 376 p.

## **IMPROVING RESOURCE MANAGEMENT PROCESS: THE ASPECT OF COMPETITIVE ADVANTAGE**

G. Daškevičius, S. Chmeliauskaitė

Reserve management challenges are particularly relevant to the hardship. During the crisis gets worse business conditions, exacerbate chronic or significant new business problem: the lack of working capital, reduced profitability, falling customer loyalty and satisfaction. The reduction in the generation of capital for the benefit and reduces the potential for development. Companies are concerned about a development, and survival. They increasingly focus attention on practical ways to use available capital more efficiently with less resource to achieve better performance. One of the main reasons is the lack of funds related to funds 'freezing' in redundant inventory, the firm optimally manage inventory, poorly organized supply chain are not properly coordinate the various functional areas of the business.

# INTRAPRENERIUI BŪDINGOS SAVYBĖS IR KOMPETENCIJOS

**Gediminas Daškevičius, Skaistė Chmeliauskaitė, Nerijus Kleinauskas**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** intraprenieris, būdingos savybės, kompetencijos

## **Įvadas**

Organizacijų intraprenieriškumas yra vienas svarbių modernios organizacijos bruožų. Be to, vis labiau dominuoja pozicija, teigianti, kad intraprenierinės bei antreprenieriškos organizacijos per artimiausius dešimtmečius dominuos (Jucevičius, 1998). Todėl intreprenerystės reiškinį yra prasminga išnagrinėti išsamiau.

Pasauliniu mastu intraprenerystė nėra naujas reiškinys. Jis netgi nesietinas su kapitalizmo atsiradimu. Viduramžiais intraprenieriais buvo vadinami tiek aktorių trupių, tiek stambių gamybinių projektų vadovai. Nuo XVII a. intraprenierio sąvokos turinyje įsitvirtino rizikos veiksnys. Dažniausiai intraprenierio terminu buvo apibūdinamas asmuo, kuris prisiimdavo įsipareigojimus prieš valstybines organizacijas ar kapitalo savininkus atlikti tam tikrus darbus. Kontrakto kaina būdavo fiksuota, todėl svarbiausias intraprenierio uždavinys buvo neviršyti skiriamo biudžeto ir dar sutaupyti. 1725 metais Cantillon intraprenierį apibūdino kaip žmogų, perkantį fiksuota kaina, o parduoantį nenustatyta kaina, tai yra rizikuojantį, kad negaus pelno, o turės nuostolių (Jucevičius, 1998).

Lietuvoje intreprenerystė kaip reiškinys pradėjo formotis po sovietinio sąstingio ekonominiame gyvenime tik kartu su kooperatyvo, kaip vienos iš privačių veiklos formų, atsiradimu ir ypač greitai išplito įteisinus privačią veiklą ir privačią nuosavybę.

## **1. Intraprenerystės ir antreprenerystės samprata**

Antreprenerystė vadyboje egzistuoja tiek seniai, kiek ir pati vadyba. Visada buvo vadovų, kurie vienose ar kitose organizacijose tvarkydavosi nestandartiniais pagrindais, patys buvo vadovai ir savininkai. Antreprenerystė vadyboje formavosi kartu su bendru vadybos vystymusi tam tikrais laikotarpiais visada skatindavo valdymo reformas. Antreprenerystė kaip vadybos sąvoka pirmą kartą buvo pavartota F. Kotlerio darbuose ir prigijo kaip inovacinės vadybos, susijusios su viso rinkotyrų komplekso realizavimu organizacijose, apibūdinimas (Jucevičius, 1998). Taigi antreprenerystė yra ne kas kita, kaip įvairios inovacijos vadyboje, susijusios su nestandartiniais valdymo sprendimais, daugiausiai su rinkodaros komplekso realizavimu, kai aukščiausias vadybininkas dažniausiai yra tas pats asmuo.

G. Pinštonas 1985 m. pirmasis ima vartoti naują terminą – intrapreneris – tai iniciatyvus ir sumanus žmogus, turintis gabumų vadovauti firmai, kuri nėra jo nuosavybė (Čepienė, 2007).

Lietuvių mokslininkas R. Jucevičius savo straipsniuose pateikia platesnį apibrėžimą: intrapreneris – tai asmuo, kuris savo veiklos būdais ir prioritetais daug kuo panašus į antrepreneri, tačiau skiriasi dviem esminiais veiklos bruožais: intrapreneris veikia gana stambios arba labai stambios organizacijos viduje ir nėra įmonės savininkas.

Taigi išanalizavus antrepererystės ir intraprenerystės sampratas galima daryti išvadą, kad verslininkas skiriasi nuo antreprenerio, o verslininkystė – nuo antrepererystės. Antrepreneriš– verslininkas, kuriantis įmonę ir vadovaujantis jai savo atsakomybe bei rizika, o intrapreneris – tai antrepreneriš, užsiimantis jau veikiančio verslo subjekto tolesniu funkcionavimu ir tobulinimu. Lietuviškoje ekonominėje literatūroje toks skirtumas paprastai nedaromas. Dažniausiai naudojama antreprenerio sąvoka.

## **2. Intrapreneriams būdingos savybės ir kompetencijos**

Intrapreneriams būdingas kompetencijas klasifikuoja Elmuti (2004), pateikdamas penkių dimensijų vadybos kompetencijų modelį. Šis modelis susideda iš asmeninės vadybos, tarpasmeninių santykių vadybos, organizacijos vadybos, konteksto vadybos, pokyčių vadybos kompetencijų. Elmuti modelyje išskirtinas asmeninės vadybos bruožas – savęs vertinimo, emocinio saugumo ir savikontrolės elementai, kurie sukuria stabilų pagrindą kitų kompetencijų plėtotei.

Plati kompetencijų modelių analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus, pvz., L. M. Spencer ir S. M. Spencer (Čepienė, 2007), apibendrinę 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų 21 šalyje ir nustatę indikatorius bei tipinius elgesio pavyzdžius, suformulavo 286 kompetencijų modelius, tarp jų vadovo, verslininko, antreprenerio, intraprenerio, vadybininko. Apžvelgus tris pastaruosius modelius, buvo sudarytas toks visuose modeliuose pasikartojančių, taigi svarbiausių ir sėkmingam darbui verslo vadyboje būdingiausių intraprenerių kompetencijų sąrašas:

1. Poveikis ir įtaka. Asmeninė įtaka – asmens gebėjimas sudaryti kitiems patikimumo įvaizdį (įspūdį).

2. Orientacija į tikslą. Asmens gebėjimas, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą, efektyvumo didinimą, tikslų kėlimą ir išlaidų bei naudos vertinimą, suradimą naujų būdų kaip greičiau, geriau ir efektyviau atlikti užduotis.

3. Komandinis darbas ir kooperacija. Gebėjimas įtraukti kitus asmenis atlikti užduotį, deleguoti atsakomybę, demonstruoti supratimą ir padaršinimą. Gebėti įgalinti grupę, pakelti grupės moralę ir komandinę dvasią, spręsti konfliktus ir tarpininkauti.

4. Analitinis mąstymas. Metodiškas situacijos analizavimas nustatant priežasties pasekmės ryšį, galimų kliūčių nuspėjimas ir realistinis planų joms įveikti sudarymas, galvojimas į priekį apie galimus tolesnius žingsnius ir procesus, užduočiai atlikti reikalingų išteklių tyrimas.

5. Iniciatyvumas. Gebėjimas apibrėžiamas kaip asmens veiklumas, kuris neapibrėžtas formalių pareigybinių instrukcijų, kada pasinaudojama atsiradusia galimybe ar pasiruošiama ateityje iškilsiančioms problemoms įveikti.

6. Darbuotojų formavimas/ugdymas. Kompetencija ypač susijusi su komandiniu darbu, kurią sudaro gebėjimas suteikti konstruktyvų atgalinį ryšį, padrąšinimą po nesėkmės, taip pat instruktavimas, patarimai ir kitoks palaikymas.

7. Pasitikėjimas savimi. Tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir daromais sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas, asmeninės atsakomybės prisiėmimas.

8. Tarpasmenis supratingumas. Kitų žmonių požiūrių, nuostatų, poreikių supratimas, emocijų atpažinimas, tikslus neverbalinių elgesio interpretavimas, privalumų ir trūkumų įvertinimas.

9. Direktyvumas ir asertyvumas. Aiškus ribų nubrėžimas ir gebėjimas pasakyti „ne“, kai to reikalauja situacija, standartų iškėlimas ir reikalavimas juos atitikti, pateikiant tai aiškiai ir be užuolankų.

10. Informacijos paieška. Kompetencija, kai asmuo geba metodiškai ieškoti informacijos, kurią turėdamas gali diagnozuoti ir spręsti problemas ar atrasti nematytas galimybes.

11. Vadovavimas komandai (Lyderystė). Gebėjimas atstovauti savo grupei, iškelti ir komunikuoti aukštus grupės veiklos standartus.

12. Abstraktus mąstymas (Sisteminis mąstymas). Gebėjimas ieškoti ir surasti ryšius ir struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštarus, greitai identifikuoti esmines problemas ir joms įveikti reikalingus veiksmus.

Apibendrinant galima išskirti esminius pastebėtus aspektus. Visų pirma, intraprenerystės sąvoka yra pakankamai jauna, mokslininkų pilnai neišnagrinėta, tačiau dabartiniu momentu itin aktuali. Ypač smulkiame ir vidutiniame versle intrapreneriškumas padedama efektyviau siekti numatytų tikslų.

## **Išvados**

Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti prielaidą apie vadybos moksle atsirandančią intraprenerišką paradigmą, kuri padeda naujai suvokti organizacijų vietą šiuolaikinės verslo aplinkos iššūkių kontekste. Intrapreneriškumo dimensijos formavimas smulkiame ir vidutiniame versle labai prisideda prie viso šio sektoriaus efektyvumo. Lietuvių mokslininkų antreprenerystės ir intraprenerystės sąvokos nėra aiškiai atskiriamos, todėl

dažnai įvairiuose straipsniuose jos yra sutapatinamos arba išskiriamas labai nežymus skirtumas.

### **Literatūra**

- Čepienė A. Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Vilnius, 2007. p. 48-65
- Elmuti D. Can Management Be Taught? // Management Decision [interaktyvus]. 2009 lapkritis [žiūrėta 2009-11-11]. Prieiga per Internetą: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0010420307.html>
- Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas, 1998. 456 p.

### **INHERENT QUALITIES AND COMPETENCIES OF INTRAPRENUER**

G. Daškevičius, S. Chmeliauskaitė, N. Kleinauskas

The intrapreneurship is one of important features of modern organizations. In addition, the increasingly dominant position stating that intrapreneurial and entrepreneurial organizations in the coming decades will dominate (Jucevicius, 1998). That's why the phenomenon is meaningful to examine in more detail.

In Lithuania the intrapreneurship as a phenomenon began to take shape after the stagnation of Soviet economic life only in conjunction with the cooperative as a private activity and in particular the introduction and rapid expansion in the validation of a private business and private property. All of these things are briefly discussed in this article.



# ETIKOS TEORIJOS IR JŲ TAIKYMAS VERSLE

**Kristina Daužickaitė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** deontologija, utilitarizmas, verslas

## **Įvadas**

Sudėtingame verslo pasaulyje, kyla įvairiausių problemų verslo santykiuose, norint priimti teisingus sprendimus, dažnai pasitelkiamos etikos teorijos, nurodančios tam tikras etiškumo gaires. Etikos teorijos yra reikšmingos tuo, kad jos susistemina įprastus principus ir palengvina moraliai teisingo sprendimo paiešką.

**Tyrimo objektas** – etikos teorijos.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti etikos teorijas ir jų taikymą versle.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išsiaiškinti etikos teorijas;
2. atskleisti deontologinės ir utilitarizmo etikos teorijų taikymą versle;

**Tyrimo metodai:** lyginamoji mokslinės literatūros analizė.

## **1. Etikos teorijos**

Žodis etika yra kilęs iš lotyniško žodžio *ethos*, kuris reiškia paprotį, įprotį. Etika kaip atskiras filosofinės disciplinos pavadinimas pradėtas vartoti IV a.pr.m.e., o pirmą kartą sutiktas Aristotelio veikaluose. Freeman (1990) etika apibrėžia, kaip žmonių teisių ir pareigų, moralės taisyklių, kurias žmonės taiko priimdami sprendimus, bei žmonių tarpusavio santykių analizę.

Filosofijos istorijoje susiformavo nemažai skirtingų etikos teorijų, kurias galima būtų suskirstyti į dvi pagrindines kryptis: teleologinės krypties etikos teorija (utilitarizmas) ir deontologinės krypties etikos teorijos.

Pasak Vyšniauskienės Kundroto (2002) deontologinė filosofijos teorija – tai etinė teorija, kuri savo išeities tašku laiko pareigos problemą kaip svarbiausią žmogaus gyvenimo faktą. Tarptautinių žodžių žodynas (1985) deontologiją apibrėžia, kaip etikos šaka, sprendžiačią pareigos problemą. Ryškiausias deontologinės teorijos atstovas – I. Kantas (1724-1804), pasak I. Kanto (1987), elgesio normas žmogus nusistato sau pats, tai yra vadinama *maksimomis*, jos suprantamos, kaip subjektyvus praktinis moralės principas, kuris tik patikrintas pagal proto kriterijų tampa moralės dėsniu. Anot Kanto (1987), kai maksimos tampa bendromis elgesio taisyklėmis, jos įgyja dėsnių, įsakymų formą ir yra vadinamos kategoriniais imperatyvais, susidedančiais iš dviejų dalių:

- pirmasis imperatyvas – dorovės arba „auksinė“ elgesio taisyklė: „Elkis taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“; kiekvienas žmogus privalo vykdyti pareigą; kaip jis vykdytų tą pareigą, taip į ją lygiuosius ir kiti;

- antrasis imperatyvas – žmogaus pareigos imperatyvas yra žmonių lygybės reikalavimo išraiška; juo teigiama absoliuti žmogaus vertė, tai reiškia, kad į kitus žmones reikia žiūrėti kaip į asmenybes, o ne į tai, kas naudinga;

Taigi, pasak Beauchamp (1995) žmonių santykių įvairovė yra svarbi dėl pačių santykių, o ne dėl pasekmių.

Dar viena etikos teorija, tarptautinių žodžių žodyne (1985), teleologija apibrėžiama, kaip filosofijos pažiūra, kad visi gamtos ir visuomenės vystymosi procesai turi galutinį ir išankstinį tikslą. Geriausiai ir plačiausiai išstudijuota teleologijos teorija yra utilitarizmas. Tarptautinių žodžių žodyne (1985) utilitarizmas apibrėžiamas, kaip etikos teorija, kuri teigiamas poelgio pasekmes laikanti utilitarizmo dorumo kriterijumi. Arba pasak Beauchamp (1995), tai yra veiksmas ar elgesys yra teisingas, jeigu iš to seka tikimybė gerų pasekmių ir mažiausia tikimybė blogų pasekmių. Utilitarizmo esmė – žmogus savo veikloje vadovaujasi naudos principu, kuris yra kiekvieno normatyvinio, moralinio svarstymo pagrindas; naudingumas yra aukščiausia laimės išraiška (Vyšniauskienė, Kundrotas, 2002). Ryškiausias utilitarizmo teorijos atstovas yra J. Bentham (1748-1832) ir J. S. Mill (1806-1873).

Vyšniauskienė, Kundrotas (2002) išskiria, tokia utilitarizmo atmainas:

1. poelgio atmaina – utilitarizme kiekvienas konkretus poelgis vertinamas atsižvelgiant į jo rezultatus, pabrėžiamas ryšys tarp elgesio naudingumo ir jo moralumo;

2. taisyklės atmaina – utilitarizme poelgio moralumas siejamas su tuo, kaip jis atitinka tam tikrą taisyklę, kuria vadovaujantis elgiamasi.

Utilitarizmas yra vertinamas, kaip praktinė normatyvinė sistema, atsakanti į klausimus, kodėl žmogus turi būti moralus, kokiais elgiasio principais turi vadovautis žmogus.

Taigi galime teigti, kad kiekvieno žmogus santykiai su kitu sąmoningai ar nesąmoningai grindžiami deontologinės ar utilitarizmo etikos teorijos kryptimi.

## **2. Deontologinės ir utilitarizmo etikos teorijų taikymas versle**

Remiantis deontologinės etikos teorija, moralus gyvenimas yra kuriamas ir taurinamas tuomet, kai versle negaunama naudos. Anot Paulavičiūtės (2004) versle deontologinės etikos teorijos apraiškos pastebimos tokiose nuostatose: verslo žmonės linkę elgtis su savo vartotojais, remdamiesi tarpusavio santykių patirtimi. Jeigu asmuo yra nuolatinis klientas ir perka prekes dideliais kiekiais – jam bus suteiktos pirmenybės, nuolaidos, su juo bus elgiamasi išskirtinai, nes bendradarbiavimo ir pasitikėjimo santykis jau įvykęs.

Pruskus (2003) Vyšniauskienė, Kundrotas, (2002) nurodo deontologinės etikos teorijos taikymo versle privalumus:

1. Leidžia identifikuoti suinteresuoto individo, įtraukto į verslo sprendimus, poreikius, jo pasirinkimo galimybes ir informaciją, kurios reikia jų gerovei apsaugoti.

2. Leidžia identifikuoti kiekvieną manipuliaciją, apgaulę, prievartą, kuri galėtų būti panaudota prieš individus, įtrauktus į verslo sprendimą.

Pruskus (2003) Vyšniauskienė, Kundrotas, (2002) išskiria deontologinės etikos teorijos taikymo versle trūkumus:

3. I. Kanto propaguotam imperatyvo principui trūksta praktiškumo, nes sunku galvoti apie visą žmoniją kiekvieną kartą priimant verslo sprendimus

4. Sunku išspręsti konfliktus organizacijose, vadovaujantis kriterijumi, kad visi individai vertinami vienodai.

Išanalizavus deontologinės etikos teorijos privalumus ir trūkumus galima šia teorija taikyti versle.

Galima teigti, kad versle laimės užtikrinimu vadinamas ekonomikos efektyvumas, t.y. didesnis pelnas, mažesnės kainos; kuo daugiau pagaminti produkcijos iš minimalių resursų. Pasak Toffler (1986) utilitaristinis principas vyrauja versle: pasiekti optimalų produktyvumą efektyvumo pagalba bei sumažinti žalą visuomenei ar aplinkai ir išbalansuoti riziką.

Pruskus (2003), Vyšniauskienė, Kundrotas (2002), Minionaitė, (1995) nurodo pagrindinius utilitaristinės etikos teorijos taikymo versle privalumus:

1. Utilitarizmas vertingas tokiomis sąlygomis: kai ištekliai yra riboti, kai prioritetai tarp savęs konfliktuoja, kai didelės bei skirtingos suinteresuotos grupės dalyvauja priimant sprendimus.

2. Utilitaristinėmis koncepcijomis dažnai vadovaujasi valdininkai, ekonomistai ir verslininkai.

3. Utilitarizmas naudingas vykdant suinteresuotųjų analizę, nes verčia sprendimo vykdytoją apsvarstyti grupinius ir atskirų suinteresuotųjų grupių interesus.

Pruskus (2003), Vyšniauskienė, Kundrotas (2002), Minionaitė, (1995) nurodo pagrindinius utilitaristinės etikos teorijos taikymo versle trūkumus:

4. Utilitarizmas nesvarsto veiksmų teisingumo ar klaidingumo, o tik jų pasekmes.

5. Pagal utilitarizmo teoriją neaišku, kaip išmatuoti naudą ir išlaidas tokių dalykų kaip sveikata, saugumas, visuomenės gerovė ir pan.

6. Utilitarizmo principas netaikomas individui, jis yra kolektyvinis, bendras.

Šiais laikais nei viena iš šių tradicinių teorijų nėra visiškai priimtina ar prigijusi, tačiau versle yra vadovaujamasi utilitarizmo, deontologijos etikos teorijų taikymo privalumais.

## **Išvados**

1. Deontologinė etikos teorija savo išeities tašką laiko pareigos problemą kaip svarbiausią žmogaus gyvenimo faktą. Utilitarizmo etikos teorija teisingas poelgio pasekmes laiko jo dorumo kriterijumi.
2. Pagrindinis deontologinė etikos teorijos pritaikymas versle atsispindi nuostatoje, kad moralus gyvenimas yra kuriamas ir taurinamas tuomet, kai

verslas negauna naudos. Utilitaristinės etikos teorijos pritaikymas versle pasireiškia tuo, kad verslas turi pasiekti optimalų produktyvumą efektyvumo pagalba, bei sumažinti žalą visuomenei ir aplinkai.

### **Literatūra**

- Beauchamp T. L. Ethical Theory and Its Application to Business. 1995. 33 p.  
Freeman R. E. Ethics in the Workplace: Recent Scholarship. 1990. 150 p.  
Kantas I. Praktinio proto kritika. Vilnius, 1987. 16 p  
Paulavičiūtė A. Verslo etikos būklė Lietuvoje. Vilnius, 2004. 19 p.  
Pruskus V. Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Vilnius, 2003. 75 p.  
Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius, 1985. 484 p.  
Vyšniauskienė D. Verslo etika/ D. Vyšniauskienė, V. Kundrotas. Kaunas, 2002. 32 p.

### **ETHIC THEORIES AND IT'S CONFORMING IN THE BUSINESS**

K. Daužickaitė

Ethic theories we can allocate into two main directions: teleological direction ethic theory (utilitarianism) and deontological direction ethic theory. Deontological philosophy theory is ethical theory, which its baseline keeps duty problem as the important fact of person life. But utilitarianism essence – the person in his activity is following in the principle of benefit, which is each normative, moral deliberative basement; utility is supreme aspect of fortune. Deontological ethic theory use in business indicates that is violent to conceptualize moral life, even being enterpriser. In utilitarian opinion, the moral life conception is to achieve the objective in effective manner; to the enterprisers this attitude is moral and acceptable.

# PANEVĖŽIO KOLEGIJOS PATRAUKLUMO ĮVERTINIMAS MIESTO MOKSLEIVIŲ POŽIŪRIU

Jovita Dilienė<sup>1</sup>, asist. Deimantė Končiuvienė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>KTU Panevėžio institutas, <sup>2</sup>Panevėžio kolegija

**Raktiniai žodžiai:** pasirinkimas, patrauklumo veiksniai, įvertinimas

## Įvadas

Sąstingis rinkos ekonomikoje, neaiški aukštojo mokslo reforma, atsivėrusios sienos į Europą, jaunimą skatina ieškoti galimybių emigruoti, ieškant gerai apmokamo darbo ar kokybiškų studijų. Kiekvienai mokslo institucijai labai svarbu rasti atsakymą į klausimą – „Ar ji gali pasiūlyti patrauklias studijas Lietuvoje už prieinamą kainą?“ Šiandieniam moksleiviui yra gana sunku apsispręsti kokio tipo studijas verta rinktis: vilioja universitetai, kokybiškas į praktiką orientuotas studijas siūlo kolegijos. Kiekvienos aukštojo mokslo institucijos tikslas rasti patraukliausius veiksnius, kurie padėtų moksleiviams apsispręsti dėl ateities studijų.

**Darbo tikslas** – įvertinti Panevėžio kolegijos patrauklumą miesto moksleivių požiūriu.

### Darbo uždaviniai:

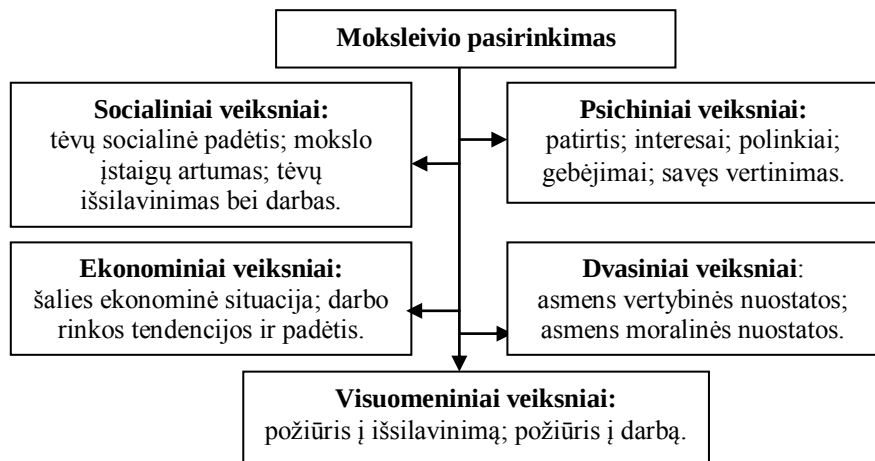
1. Išsiaiškinti aplinkos veiksnius, kurie turi įtakos moksleivių pasirinkimui studijuoti mokymo institucijose;
2. Apibendrinti Panevėžio kolegijos patrauklumo veiksnius marketingo požiūriu.

## 1. Veiksniai, turintys įtakos absolventų apsisprendimui studijuoti

Pasirinkimas yra gyvenimo laisvoje visuomenėje privalumas ir trūkumas. Dažnai suabejojama ar iš tikrųjų galima visai laisvi pasirinkti kur ir kokią profesiją studijuoti. Vienareikšmio atsakymo nėra. Vienur teigiama, kad yra visiškai laisvė pasirinkime, jei veikiama racionaliai ir sistemingai. Jei yra pakankamai daug informacijos apie darbinės veiklos pasaulį ir jei yra žinoma kas domina, tai palyginus šią informaciją galima logiškai nuspręsti kas labiausia tinka vienam ar kitam moksleiviui. Kitas požiūris teigia, kad pasirinkimus nulemia atsitiktinumas arba šansas. Racionalus, sistemingas mokslo institucijos pasirinkimas reikalauja laiko, pastangų. Tad dažnai moksleiviai svarsto, kodėl nepalikus visko likimui? Tokio pasirinkimo problema yra ta, kad rizikos laipsnis yra labai didelis. Gal todėl tiek daug žmonių nepatenkinti savo profesija. Taip yra paplitusi visuomenėje nuomonė, kuri teigia, kad nėra tokios pasirinkimo laisvės kaip yra galvojama. Veikia įvairios jėgos bei faktoriai (t.y. išoriniai bei vidiniai veiksniai), kuriuos žmonės ne visada gali įtakoti nei kontroliuoti. Ir būtent šie nekontroliuojami faktoriai gali nulemti esminius sprendimus. Tarp vidinių ir išorinių veiksnių visada yra

tam tikrų prieštaravimų, tačiau juos dažniausia galima suderinti. Nuo to, kaip sugebama juos suderinti priklauso karjeros sprendimo priėmimas, o nuo apsisprendimo priklauso žmogaus esamo ir būsimo gyvenimo kokybė.

Remiantis A. Sakalo (1997) teiginiais, 1 paveiksle pateikti veiksniai, kurie gali įtakoti moksleivių pasirinkimą studijuoti.



**1 pav.** Veiksniai, turintys įtakos moksleivių pasirinkimui studijuoti

Iš paveikslo galima matyti, kad nemažai veiksnių gali įtakoti abiturientų apsisprendimus toliau mokytis ir siekti karjeros. Tačiau didžiausią įtaką turi ekonominiai (kurių pakeisti ar juos įtakoti patys moksleiviai negali) bei socialiniai veiksniai.

Šiuolaikinėje rinkoje tikrai gausu įvairių prekių ir paslaugų. Bet augantis vartotojų apetitas, dideliu greičiu besivystanti technologinė pažanga ir auganti konkurencija vis sparčiau skatina įmones kurti naujus produktus bei paslaugas, kad patenkintų vartotojų poreikius. Mokslo institucijos turi perorientuoti darbo specifiką ir ieškodamos kelių į moksleivių pasirinkimą remtis verslo įmonėse plačiai naudojamomis marketingo komplekso elementų strategijomis. Siekiant turėti patrauklios mokslo institucijos įvaizdį, kiekviena aukštoji mokykla turi įvertinti studijų programų įvairovę, kainas, pasiekiamumą bei naudojamus rėmimo elementus.

## **2. Panevėžio kolegijos patrauklumo veiksnių įvertinimas**

Prieš pradėdant studijuoti, vienas esminių sprendimų, kurį reikia priimti – kurią aukštąją mokyklą rinktis? Universitetą ar kolegiją? Kolegijų steigimo būtinybę sąlygoja tai, kad plėtojantis technologijoms, sparčiai didėja kvalifikuotų specialistų poreikis. Sukūrus kolegines studijas, aukštasis mokslas tapo prieinamas platesniems visuomenės sluoksniams, susidarė sąlygos tolygiau pasiskirstyti intelektui regionuose ir drauge paspartino tų regionų

plėtrą. Kolegijos abiturientams patrauklios tuo, kad per trejus metus gali gauti aukštojo mokslo diplomą bei įgyti profesinio bakalauro laipsnį. Vienas iš didžiausių prioritetų tai, kad kolegijos studijos yra orientuotos ne vien tik į „sausą teoriją“, bet į praktiką.

Vienas iš pagrindinių Panevėžio kolegijos patrauklumą sąlygojančių veiksnių yra: **studijų programos**. Šiuo metu Panevėžio kolegijoje yra vykdomos 22 studijų programos. Kolegija šiuo metu rengia aukštąjį išsilavinimą turinčius biomedicinos mokslų, humanitarinių mokslų, meno studijų, socialinių mokslų, technologijos mokslo studijų sričių specialistus, tenkinančius Panevėžio regiono ir šalies darbo rinkos poreikius ir jiems suteikia profesinio bakalauro laipsnį. Studijų programos kuriamos tenkinant Panevėžio regiono ir šalies socialinius – ekonominius poreikius, jas rengiant ir vykdant dalyvauja apskrities specialistai, darbdaviai. Studentams, turintiems ribotas finansines galimybes, aktualu yra **studijų kaina**. Studijos Panevėžio kolegijoje gali būti finansuojamos valstybės ir studijuojančiųjų savo lėšomis. Metinė studijų kaina priklauso nuo pasirinktos studijų programos ir yra nuo 2200 iki 14890 Lt. Vertinant studijų kainą, labai svarbu paminėti, kad kolegijoje vidutinių gabumų moksleiviui yra žymiai daugiau galimybių gauti valstybės rėmimą, nei universitetuose, kur konkurencija yra kelis kartus didesnė. Taip pat labai svarbus veiksnys yra valstybės remiamos paskolos, kurios gali palengvinti mokėjimo už studijas naštą. Dar vienas patrauklumo veiksnys yra **pateikimas**. Panevėžio kolegija yra vienintelė kolegija Panevėžio regione. Ji yra įsikūrusi geografiškai palankioje vietoje, pačiame miesto centre, netoli autobusų stoties. Studentų bendrabutis įkurtas strategiškai geroje vietoje, aplinkui yra nemažai parduotuvių, o ir kolegiją (abu fakultetus) galima lengvai pasiekti pėsčiomis, neturint papildomų išlaidų susisiekimui. Kitas svarbus patrauklumo veiksnys marketingo požiūriu būtų **rėmimas**. Rėmimas plačiąja prasme apimtų visus 4 elementus: asmeninį pardavimą, reklamą, pardavimų skatinimą ir populiarinimą. Kolegija siekia pritraukti rajono bei miesto moksleivius rengdama įvairius jiems skirtus projektus. Itin populiarius moksleivių tarpe buvo projektas „Karjeros pradžios mokykla“, kurio metu moksleiviai gilino žinias technologijų ir biomedicinos studijų srityse. Kolegijos studentų priėmimo komisija intensyviai dirba su moksleiviais, jų tėvais konsultuodama telefonu, el. paštu, populiarių interneto svetainių „Kur stoti?“ forumuose, socialiniame tinklapyje „Facebook“. Itin efektyvios yra išvykos į mokyklas, kuri vyksta „Profesijų dienos“, jų metu kolegijos atstovai išsamiai paaiškina studijavimo ypatumus. Kolegija kasmet dalyvauja parodoje „Studijos. Mokymasis. Karjera“, kurios metu pristato studijų programas. Atvirų durų dienos 2010 m. buvo organizuojamos mugių principu. Buvo gyva studijų programų mugė, kurios metu moksleiviai turėjo galimybę pabendrauti su studentais, dėstytojais, administracijos atstovais. Tokio tipo Atvirų durų diena sulaukė itin didelio moksleivių antplūdžio ir buvo gana gerai įvertinta.

Apibendrinant Panevėžio kolegijos patrauklumo veiksnius marketingo požiūriu, galima teigti, kad aukštoji mokykla itin stengiasi rasti kelius į glaudesnę bendradarbiavimą su moksleiviais, profesinio orientavimo taškų metodininkais. Toks intensyvus darbas reikalingas abiem pusėms: moksleiviui tampa lengviau pasirinkti norimą studijų programą, laikyti reikiamus egzaminus. Kolegija šio bendravimo dėka priartėja prie moksleivių ir gali itin greitai reaguoti į jų poreikius, norus bei patenkinti lūkesčius.

### **Išvados**

1. Kiekvienas moksleivis turi laisvę į pasirinkimą, tačiau jų sprendimus siekti aukštojo mokslo vienaip ar kitaip įtakoja išoriniai ir vidiniai veiksniai. Daugiausiai įtakos turi pačių moksleivių motyvacija, jų požiūris į išsilavinimą.
2. Panevėžio kolegijos patrauklumo veiksniai, leidžiantys sėkmingai konkuruoti rinkoje, apima visus 4 marketingo komplekso elementus: vykdomos net 22 studijų programos, didesnė tikimybė gauti „studijų krepšelį“ lyginant su universitetais, geografiškai patogi vieta bei intensyvi į būsimą studentą nukreipta rėmimo strategija.

### **Literatūra**

Albrechtas J. Rinkodaros komplekso politika. Vilnius, 2006. 169 p.  
Sakalas A. Karjeros valdymas/ A. Sakalas, A. Šalčius. Kaunas, 1997. 111 p.

### **EVALUATION OF PANEVĖŽYS COLLEGE APPEAL FACTORS IN THE ATTITUDE OF SCHOOLCHILDREN.**

J. Dilienė, asist. D. Končiuvienė

As presently there are quite a lot of educational institutions providing higher education so for schoolchildren there are hard to decide what type of studies to choose. Universities and colleges offer various study programmes – academic or more to practice oriented. In this article authors analyse the appeal factors of Panevezys College in the marketing view.



# VADOVO KOMPETENCIJOS KAITA KRIZINĖS SITUACIJOS KONTEKSTE: TEORINIAI ASPEKTAI

Jolanta Dmuchauskienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** kompetencija, kompetencijos kaita

## **Įvadas**

Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos ir naujų iššūkių amžių, kuris kelia naujus reikalavimus ir vadovams, ir darbuotojams. Darbuotojų darbo kokybė tiesiogiai priklauso nuo įmonėje dirbančių vadovų, todėl svarbu išryškinti ir apibrėžti vadovų vadybinių kompetencijų turinį, jų kryptingumą bei raiškos tendencijas.

**Darbo objektas** – vadovo kompetencija.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti vadovo kompetencijos kaitą ir vertinimą krizinės situacijos kontekste.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti kompetencijos sąvokos problemišumą.
2. Aptarti vadovo kompetencijas besikeičiančiomis sąlygomis.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## **1. Kompetencijos sampratos apibrėžimo problemiškumas**

Šiuolaikinėje visuomenėje kompetencijos terminas vartojamas įvairiomis formomis, įvairiuose kontekstuose, skirtingose srityse, tai sukelia daug neaiškumų, todėl iškyla būtinybė šią sampratą apibrėžti. Kompetencijų sampratos apibūdinimą sunkina dar ir tai, kad dažnai kartu vartojamos kvalifikacijos, kompetentingumo, profesionalizmo, gebėjimų, mokėjimų, įpročių sąvokos. Pasak R. Laužacko (2005) „kompetencijos“ ir „kvalifikacijos“ sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, kad turėtų didelę įtaką jų kasdieniniam vartojimui. Tačiau, kaip teigia minėtas autorius, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos vartotinos kaip būsimų konkretaus žmogaus profesinių galių apibūdinimui. (Laužackas, 2005). Tarptautinių žodžių žodyne (2005) kvalifikacijos (lot. *qualis* – koks, kokios kokybės + *facio* – darau) sąvoka apibūdinama kaip: „ko nors kokybės nustatymas, ko nors įvertinimas; žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis; žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas; darbo rūšies charakteristika, nustatoma pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą; profesija, specialybė“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005, p. 420).

P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) įsitikinę, kad kvalifikacija, būdama gebėjimo sampratos erdvėje, akcentuoja formalų įgaliųjų turėjimą bei tai

veiklai apibrėžti reikalingų žinių, mokėjimų, įgūdžių visumą (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

L. Jovaiša (2007) kvalifikacijos sąvoką apibūdina dvejopai: 1) profesinio ugdymo reikalavimų įgyvendinimo kokybė; 2) veiklos specializacijos kokybė, suteikiama baigus atitinkamos pakopos nuoseklias studijas ar profesines mokyklas. (Jovaiša, 2007).

R. Laužacko (2005) nuomone, praktikoje kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų vartojimas atsiskiria tik tuomet, kai suvokiama jas išreiškiančių profesinių žinių ir gebėjimų plotmė. Jeigu kalbama apie gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visumą, sakoma – kvalifikacija. Mokslininkas atkreipia dėmesį į tai, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ji vartojama tuomet, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. (Laužackas, 2005).

J. Sauer (1998) teigimu, kompetencija yra platesnė sąvoka nei kvalifikacija, nes ji apima vertybių, elgsenos pokyčius, naujų žinių priėmimą, įgyto patyrimo keitimą. (Sauer, 1998). M. Becker ir G. Rother (1998) manymu, kvalifikacija atspindi teisinį statusą, o kompetencija daugiau susijusi su jos naudojimo sritimi. (Becker, Brother, 1998). Pasak D. Lepaitės (2003) kompetencija, o ne kvalifikacija, ar tik gebėjimai leidžia žmogui veikti skirtingomis, nuolat kintančiomis veiklos sąlygomis. Nors tyrinėtojų bendruomenėje vykstanti diskusija dėl kvalifikacijos sąvokos virsmo į kompetenciją yra gana prieštaringa. (Lepaitė, 2003). Kaip teigia D. Lepaitė (2003) iš „ledkalnio“ modelio matyti, kad žinios ir gebėjimai yra svarbūs apibrėžiant kvalifikaciją, tačiau tai nėra esminis kompetencijos fenomeno struktūros lygis. L. M. ir S. M. Spencer (1993), kurie žinias interpretuoja kaip specifinę turinio informaciją, o gebėjimus, kaip asmens galimybes atlikti fizines ar reikalaujančią mąstymo užduotis, yra kiek atsargūs komentuodami akivaizdžiai matomą kompetencijos dalį (Lepaitė, 2003).

Apibendrinus pateiktus šio termino aiškinimus, matyti, kad kvalifikacijos samprata dažniausiai įvardijama kaip tam tikrų savybių, įgūdžių, žinių, patyrimo ir t.t. visuma, kuri įgyjama mokymosi ir lavinimosi būdu bei reikalinga asmeniui norint gauti tam tikrą postą, pareigas, užsiimti profesija ir pan.

Kompetencija apima dvi iš esmės skirtingas reikšmes. Viena vertus – tai elgsena, kurią, suskaidžius į atskiras dalis (fragmentuota kompetencija), galima stebėti ir įvertinti darbo vietoje, o kita vertus – tai holistinė kompetencija, t.y. gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti reikiamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines bei profesines žinias (Lepaitė, 2003).

## **2. Vadovo vadybinių kompetencijų būklės kaita besikeičiančiomis sąlygomis**

Pastaruoju metu vadybinės pozicijos ir su jomis susijusi atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinčios griežtai nustatytų ribų. Naujame organizaciniame kontekste tai jau tampa visų lygių vadovų preorgatyva. Visi vadovai gali kiek formuoti organizaciją, tiek ir reguliuoti jos veiklą (Diskienė D., Marčinskas A., 2007).

Kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio ir kiek jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Vadovai vis labiau vykdo tokias naujas funkcijas bei vaidmenis – ugdytojo, patarėjo, globėjo. Naujiems vaidmenims ir besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia gebėjimų analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai, t.y. būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją (D. Diskienė, B. Galinienė, A. Marčinskas, 2008).

Remiantis skirtingais tyrimais pažymėtina, kad sėkmingi, išsiskiriantys vadovai, daug pasiekę savo srityje profesionalai pasižymi jau iš anksto turimais gebėjimais (patirtimi, žiniomis, atmintimi, dedukciniu mąstymu) ir išskirtine kompetencija (kognityvinė kompetencija, emocinis intelektas, socialinis intelektualumas) (Boyatzis, 1982).

Stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai: žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, ištvermingumas darbe, gebėjimai mokytis, priimti sprendimą (Diskienė D., Marčinskas A., 2007).

### **Išvados**

1. Nėra vienodo kompetencijos apibrėžimo, o požiūrių įvairovė sudaro galimybę esminę sąvoką interpretuoti savaip, tačiau esamos informacijos gausa gali klaidinti. Kompetenciją galima įvardinti kaip gebėjimą sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti užsibrėžtas užduotis.
2. Vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Vertėtų skirti penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo ir profesinę, kurios leidžia gana plačiai analizuoti būdingiausius vadovų gebėjimus

### **Literatūra**

Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Performance. New York: Wiley. 1982

- Becker M., Rother G. Pendelschlag vor der Qualifikation zur Kompetenz. Bulletin Quem. 1998. No. p. 2 - 3.
- Diskienė D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija. Vilnius, 2007.
- Diskienė D., Galinienė B., Marčinskas A. Managerial attitudes in the context of global challenges: the Lithuanian survey. Transformations in Business and Economics. 2008, Vol. 7 No.3 (15), 21 – 38 p.
- Jovaiša L. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius, 2007.
- Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai. 2000. Nr.1 (22), 44 - 50 p.
- Laužackas, R. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas, 2005.
- Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius, 2005.
- Sauer, J. Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung als politischer Auftrag. Bulletin QUEM, 1998. No.2.

## CHANGES OF COMPETENCE OF A LEADER IN THE CONTEXT OF CRISIS SITUATION: THEORETICAL ASPECTS

J. Dmuchauskienė

Lithuania has entered the century of rather rapid changes and new challenges. It demands new requirements for the leaders and for the personnel. The quality of work of personnel directly depends upon the competence of leaders of the company and the colleagues. That is why it is of crucial importance to determine the content of management of competences of personnel and leaders. The target groups of competences and the tendencies should also be developed.

The article reveals the problems of competence concept, the opinion of separate scientists and their arguments are provided. The necessity to change the management competences of leaders during economic changes is also analysed in the article.

# TRIUKŠMO PREVENCIJA IR JOS ĮGYVENDINIMO POLITIKA

**Aušra Dominienė<sup>1</sup>, prof. habil. dr. Danielius Gužas<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Mykolo Romerio universitetas,* <sup>2</sup>*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** triukšmas, triukšmo prevencija, triukšmo problemų sprendimai

## **Įvadas**

*Problema ir jos sprendimas.* Triukšmo didėjimo tendencija pradėta rūpintis praėjo šimtmečio paskutiniaisiais metais. Kas metai triukšmo lygis aplinkoje padidėdavo apie 1 dBA. Vakarų Europos valstybių politikai ir specialistai numatė pagrindinius būdus triukšmo didėjimo sustabdymui, buvo sukurtos organizacinės ir kitos prevencinės priemonės. Tuo tikslu buvo sudaryta Europos Parlamento ir Komisijos Direktyva 2002/49/EB dėl aplinkos triukšmo įvertinimo ir valdymo.

*Politika.* Europos šalių bendrija numatė įgyvendinti siekį – įtvirtinti aukšto lygio sveikatos bei aplinkos apsaugą. Triukšmo strategijoje Komisija paskelbė aplinkos triukšmą viena iš pagrindinių Europos aplinkos problemų.

Lietuva, įstojusi į Europos Sąjungos valstybių bendriją, įsipareigojo, pagal minėtą direktyvą, pradėti organizacinius darbus sprendžiant aplinkos triukšmo didėjimo ir plitimo sustabdymą.

*Darbo naujumas.* Iki 2005 metų šis darbas Lietuvoje nebuvo vystomas. 2005 m. buvo sudaryta komisija triukšmo prevencijos klausimams spręsti. Savivaldybės privalėjo į savo planus įtraukti klausimus dėl triukšmo prevencijos politikos įgyvendinimo. Šiandien šis klausimas nėra pilnai išspręstas ir reikalauja papildomų priemonių: tiek organizacinių, tiek techninių.

Šiame darbe plačiau paliečiama triukšmo prevencijos įgyvendinimo politika ir būdai šiam tikslui pasiekti. Darbo tikslas įgyvendinamas išstudijavus Europos Sąjungos šalių pasiekimus sprendžiant triukšmo suvaldymo ir jo mažinimo klausimus. Darbe didesnis dėmesys kreipiamas į taip vadinamų miestų gatvių triukšmo žemėlapių sudarymą ir jų panaudojimą rengiant miestų plėtros planus. Ypatingai tai aktualu tiesiant naujas transporto magistrales ir gatves, vertinant transporto priemonių intensyvumo padidėjimą.

Analizuojant atliktus ir būtinus dar atlikti triukšmo prevencijos ir jo mažinimo klausimus yra sudarytos rekomendacijos šių uždavinių greitesnio sprendimo palengvinimui.

## **1. Europos Parlamento Komisijos Direktyvų iškelti triukšmo mažinimo klausimai**

Europos Parlamento ir Tarybos Direktyva 2000/14/EB dėl valstybių narių įstatymų, reglamentuojančių lauko sąlygomis naudojamos įrangos į aplinką skleidžiamą triukšmą, suderinimo, priimta 2000 m. gegužės 8 d., nurodo, kad vidaus rinkai reikia derinti lauko sąlygomis naudojamos įrangos

keliamo triukšmo reikalavimus, kad nebūtų daroma kliūčių tokios įrangos laisvam judėjimui. Tokios įrangos keliamo triukšmo leistinų lygių mažinimas turi apsaugoti piliečių sveikatą ir gerovę, o taip pat kartu ir aplinką. Visuomenė turėtų gauti informaciją apie tokios įrangos skleidžiamą triukšmą.

*Direktyva 2002/30/EB.* Europos Sąjungos bendros transporto politikos pagrindinis tikslas yra darni plėtra. Tam reikia integruoto požiūrio, kuriuo siekiama užtikrinti efektyvų bendrijos transporto sistemos funkcionavimą ir aplinkos apsaugą.

Darni oro transporto plėtra reikalauja nustatyti priemones, kuriomis siekiama sumažinti orlaivių keliamą triukšmą triukšmo lygį oro uostuose, kuriuose dėl per didelio triukšmo lygio kyla ypatingų problemų.

Čia taip pat pabrėžiama, kad turėtų būti pripažįstamas teisėtas oro transporto sektoriaus interesas taikyti ekonomiškai efektyvius triukšmo valdymo tikslus atitinkančius sprendimus.

*Europos Parlamento ir Komisijos Direktyva 2002/49/EB dėl aplinkos triukšmo įvertinimo ir valdymo.* Europos Sąjungos Bendrijos politika siekiama užtikrinti aukšto lygio sveikatos bei aplinkos apsaugą, o vienas iš tikslų yra apsauga nuo triukšmo. Žaliojoje knygoje dėl ateities triukšmo strategijos, Komisija paskelbė aplinkos triukšmą viena iš pagrindinių Europos aplinkos problemų.

Pagal Direktyvas, triukšmo prevencijos veiksmų planai turi remtis strateginių triukšmo žemėlapių rezultatais. Strateginiai triukšmo žemėlapiai yra skirti įvairaus triukšmo poveikio apibendrintam įvertinimui tam tikroje teritorijoje arba apibendrintai prognozei pateikti. Detalesnis triukšmo modeliavimas ar kartografavimas ir triukšmo poveikio įvertinimas gali būti naudojamas išsamesnių vietinių triukšmo prevencijos veiksmų planų sudarymui.

Direktyvos nuostatos į Lietuvos teisinę sistemą perkeltos Lietuvos Respublikos Triukšmo valdymo įstatyme.

2007-2008 m. buvo parengti Vilniaus ir Kauno miestų bei pagrindinių kelių – automagistralių: Vilnius – Kaunas – Klaipėda, Kaunas – Marijampolė – Suvalkai ir Kaunas – Zarasai – Daugpilis atskirų ruožų, kurių bendras ilgis yra 118,30 km, strateginiai triukšmo žemėlapiai. Iki 2012 m. birželio 30 d. turi būti parengti Vilniaus, Kauno, Šiaulių ir Panevėžio miestų bei pagrindinių kelių, kuriais per metus pravažiuoja 3 milijonai transporto priemonių, pagrindinių geležinkelių, kuriais per metus pravažiuoja 30 tūkstančių traukinių, ir stambių oro uostų, kuriuose per metus pakyla ir nusileidžia daugiau kaip 50 tūkstančių orlaivių, strateginiai triukšmo žemėlapiai.

## **2. Triukšmą mažinančios priemonės**

Viena iš priemonių yra triukšmą mažinantys ekranai, kurių vaidmenį gali atlikti įvairūs statiniai, želdiniai, pylimai ir kiti gamtos ir žmogaus sukurti triukšmo užtvarai.

Šiame darbe siūloma viena iš paprasčiausių triukšmo ekranavimo priemonių – želdiniai. Triukšmui sklindant želdiniais (medžiais ir krūmais), garso bangos išlinksta, atspindi ir yra sugeriamos.

Triukšmo lygio mažėjimas priklauso nuo želdinių formos, medžių ir krūmų veislių, metų laiko ir garso dažnumo. Medžių eilės gatvėse, kuomet po jų vainikais yra atviros erkmės, menkai teapsaugo nuo triukšmo. Siekiant, kad želdiniai geriau slopintų triukšmą, jų vainikai turi būti tankūs, erkmės po vainikais – užpildytos krūmais, o juostos plotis turi būti ne mažesnis kaip 5 – 6 m (ne mažiau 2-jų medžių eilių). Nemažą reikšmę turi ir medžių augimas juostose. Pavyzdžiui, juosta susidedanti iš kelių eilių, tarp kurių palikti tarpai, daugiau slopina triukšmą negu tokio pat skaičiaus medžių glaudžių eilių juosta. Pirmuoju atveju kiekviena medžių eilė ne tik sugeria ir išsklaido garsą, bet dar ir atspindi kaip ekranas. Želdinių juostos eilės papildomai sumažina 1,5 dB triukšmo. Miestuose racionaliau yra sodinti želdinius eilėmis, paliekant tarpus, dar ir todėl, kad tarp eilių gali būti alėjos, o saulės geriau apšviečiami medžiai – auga greičiau. Kad medžiai pakankamai slopintų triukšmą, jie turi būti ne žemesni kaip 5 – 7 m aukščio (tokio aukščio būna 15-20 metų amžiaus medžiai).

Šiuo metu autotransporto keliuose gan plačiai projektuojamos ir taikomos triukšmo mažinimo priemonės. Vienas iš populiariausių būdų yra triukšmo ekranų panaudojimas.

### **Išvados**

1. Ištirti triukšmo prevencijos įgyvendinimo tikslai leido sužinoti, kokio lygio ir kokių skaičių gyventojų veikia nepageidautinas triukšmo lygis ir kokių priemonių reikia imtis jo sumažinimui.
2. Triukšmo žemėlapių pagalba, Lietuvos keliuose ir miestų gatvėse bei gyvenamuosiuose rajonuose išryškintos padidinto triukšmo zonos leido numatyti triukšmo mažinimo priemones.

### **Literatūra**

Europos Parlamento ir Komisijos Direktyva 2002/49/EB Dėl aplinkos triukšmo įvertinimo ir valdymo // OL 2002, L 189, p. 12, 2002 m. birželio 25 d.  
Lietuvos Respublikos Triukšmo valdymo įstatymas //Valstybės žinios, 2004. Nr. 164-5971.  
Mačiūnas E. Strateginis triukšmo kartografavimas ir su triukšmo poveikiu susijusių duomenų gavimas. Vilnius, 2007.

## **NOISE PREVENTION AND ITS IMPLEMENTATION POLICY**

A. Dominienė, prof. habil. dr. D. Gužas

The Commission issued a proposal for a European Directives on the assessment and management of environmental noise. The aim of this Directive shall be to define a common approach intended to avoid, prevent or reduce on a prioritized basis the harmful effects, including annoyance, due to exposure to environmental noise.

# IŠVESTINIŲ SANDORIŲ RINKA IR JĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Dovilė Dragaitė

Kauno technologijos universitetas

**Raktiniai žodžiai:** išvestiniai sandoriai, valiutinė rizika

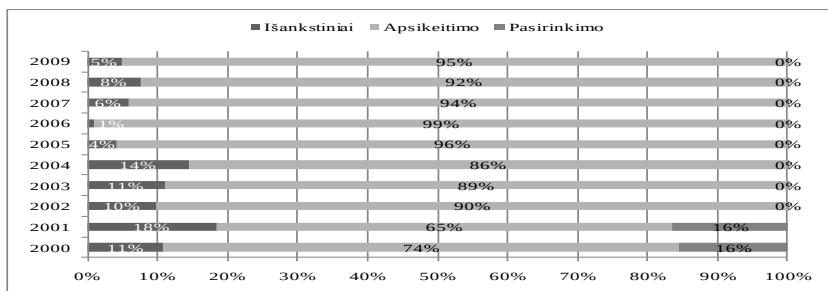
## Išvadas

Kiekviena eksportuojanti ar importuojanti įmonė, kuri atsiskaitymams naudoja laisvai svyruojančias valiutas, susiduria su valiutos kurso svyravimo rizika. Buškevičiūtė E. ir Mačerinskienė I. (2007) išskiria tris valiutinės rizikos rūšis: operacinę, perskaičiuojamąją (transliacinę) ir ekonominę. Operacinę riziką įmonės gali valdyti kontraktiniais ir papildomais (išvestiniais) sandoriais (Šaltinis: Šatas, 2006). Tačiau išvestiniai valiutiniai sandoriai Lietuvoje nėra populiarūs ir anot J. Žvirblytės: „nors kalbos apie dolerio brangimo perspektyvas netyla, vos kelios įmonės naudojasi valiutos rizikos instrumentais, kuriuos siūlo bankai“.

Šio straipsnio **objektas** yra išvestinių sandorių rinka ir ją įtakojantys veiksniai. Straipsnio **tikslas** – išanalizuoti išvestinių sandorių rinkai įtaką darančius veiksniai. Norint atskleisti šį tikslą buvo iškelti tokie **uždaviniai**: 1) išanalizuoti išvestinių sandorių rinkos dinamiką; 2) identifikuoti išvestinių sandorių rinkos veiksniai; 3) sudaryti adekvačią, rinką aprašančią lygtį. Tyrime naudojama regresinė bei koreliacinė analizės.

## 1. Išvestinių sandorių rinkos Lietuvoje apžvalga

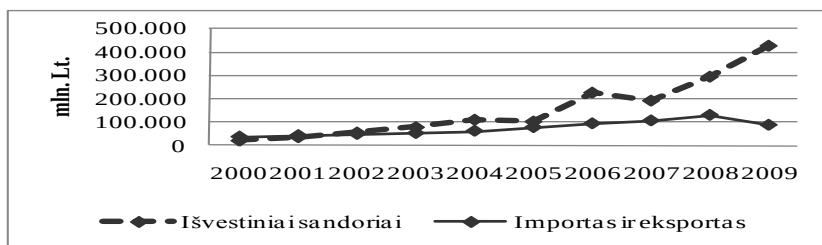
Šiuo metu Lietuvos bankai siūlo tris išvestinių sandorių rūšis: apsikaitimo, išankstinius ir pasirinkimo. Populiariausi yra apsikaitimo sandoriai, kurie 2006 m. užsėmė beveik visą rinką (99,1 proc.). Išankstiniai sandoriai buvo populiarūs iki 2005 m. Vėliau jų dalis visuose sandoriuose sumažėjo. (žr. 1 pav.)



**1 pav.** Išvestinių sandorių struktūra 2000 – 2009 m. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Banko ir Statistikos departamento duomenimis)



Išvestiniai sandoriai Lietuvoje populiarėja: 2000 – 2009 m. (išskyrus 2007 m.) pastebimas augimas, kuris ypač ryškus nuo 2005 m., todėl galima daryti prielaidą, jog rinkos augimui įtakos galėjo turėti įstojimas į ES.



**2 pav.** Išvestinių sandorių ir eksporto bei importo dinamika, mln. Lt. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Banko bei Statistikos departamento duomenimis)

Eksporto ir importo apimtys tik iš dalies paaiškina išvestinių sandorių augimą, nes 2009 m. sumenkusios importo ir eksporto apimtys nesumažino išvestinių sandorių apimčių. Todėl galima daryti išvadą, jog ekonominė krizė ir valiutos rinkų nestabilumas privertė įmones dažniau draustis išvestiniais sandoriais.

## 2. Išvestinių sandorių rinkai įtaką darančių veiksnių tyrimas

Koreliacinis ryšys buvo ištirtas tarp išvestinių sandorių ir tarpbankinių paskolų palūkanų normos eurai, litais, doleriais, eksporto, importo, užsienio prekybos su ES, NVS šalimis bei JAV, LTL/USD, USD/LTL, EUR/USD/, USD/EUR svyravimų, kurie buvo įvertinti apskaičiuojant valiutų porų standartinius nuokrypius. BVP ir išvestinių sandorių koreliacinė priklausomybė buvo analizuota atskirai dėl duomenų nesuderinamumo. Tarp BVP ir išvestinių sandorių nustatyta stipri teigiama koreliacija (0,84). Pagal empirinį koreliacijos koeficiento vertinimą (Čekanavičius V., Muraukas G., 2008) ir patikimumo kriterijų p buvo atrinkti kiti tik statistiškai reikšmingi ryšiai.

1 lentelė

### Reikšmingi koreliacijos koeficientai, pasikliauties intervalų ribos ir p reikšmė (sudaryta autorės, remiantis AB SEB bankas, Statistikos departamentas)

|                       | LIBOR<br>EUR | LIBOR<br>USD | VILIBOR | Importas | Eksportas | BVP    |
|-----------------------|--------------|--------------|---------|----------|-----------|--------|
| Išvestiniai sandoriai | -0,6809      | -0,6923      | -0,5724 | 0,5812   | 0,7816    | 0,8428 |
| p - reikšmė           | 0,0119       | 0,0098       | 0,0490  | 0,0445   | 0,0014    | 0,0009 |
| $r_{ap}$              | -0,8740      | -0,8786      | -0,8289 | 0,3533   | 0,0148    | 0,4230 |
| $r_{virš}$            | -0,1662      | -0,1854      | -0,0027 | 0,9140   | 0,8326    | 0,9423 |

Iš pradžių buvo atrinkti šeši statistiškai reikšmingi kriterijai, tačiau užsienio prekyba su ES bei NVS buvo atmestos dėl aukšto koreliacijos koeficiento su importu bei eksportu. Regresinei analizei buvo pasirinktas vienas priklausomas kintamasis (išvestiniai sandoriai) ir penki nepriklausomi (LIBOR EUR, LIBOR USD, VILIBOR, importas bei eksportas). Regresijos koeficientai  $a_0, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  rasti naudojant statistines funkcijas LINEST ir LOGEST (Pabedinskaitė A., 2005).

2 lentelė

**Statistinės funkcijos LOGEST skaičiavimų rezultatai**

|                                      | LIBOR<br>EUR | LIBOR<br>USD | VILIBOR | Eksportas | Importas | $a_0$    |
|--------------------------------------|--------------|--------------|---------|-----------|----------|----------|
| a koeficientai                       | 0,9995       | 1,0010       | 0,9457  | 0,8093    | 0,7553   | 15243,55 |
| Standartinis<br>nuokrypis            | 0,0005       | 0,0005       | 0,0472  | 1,3620    | 0,3111   | 1,7881   |
| Determinacijos<br>koeficientas       | 0,8265       | 0,1853       | #N/A    | #N/A      | #N/A     | #N/A     |
| Dispersijų santykis                  | 5,7146       | 6,0000       | #N/A    | #N/A      | #N/A     | #N/A     |
| Skirtumų kvadratų<br>sumos           | 0,9815       | 0,2061       | #N/A    | #N/A      | #N/A     | #N/A     |
| p-reikšmė pagal<br>Stjudentą         | 0,0000       | 0,0000       | 0,0000  | 0,5741    | 0,0513   | 0,0000   |
| p-reikšmė pagal<br>normalųjį skirst. | 0,0000       | 0,0000       | 0,0000  | 0,5523    | 0,0152   | 0,0000   |

Įvertinus tiesinės ir eksponentinio augimo regresijos koeficientų patikimumą, paaiškėjo, jog ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų geriau atspindi eksponentinio augimo priklausomybė. Nustatyta regresijos lygtis yra  $y = 15243,55 \times 0,7553^{\text{importas}} + 0,8093^{\text{eksportas}} + 0,9457^{\text{VILIBOR}} + 1,001^{\text{LIBOR USD}} + 0,9995^{\text{LIBOR EUR}}$ . Trečios eilutės pirmas stulpelis žymi determinacijos koeficiento reikšmę, todėl regresijos lygtis paaiškina 82,65 proc. statistinių taškų išsibarstymo. Pirmojo stulpelio ketvirtoje eilutėje pateikiamas dispersijų santykis, kurį palyginę su kritine F reikšme, gauname, jog  $F > F_{\text{krit}}$  ( $5,71 > 3,1059$ ). Todėl lygtis yra adekvati realiai padėčiai. Apskaičiuotos p reikšmės rodo, jog visi regresijos koeficientai, išskyrus eksportą, yra patikimi. Apskaičiuotas ANOVA reikšmingumas 0,028 patvirtina, jog sudarytas regresijos modelis tinkamas duomenims aprašyti.

### Išvados

1. Išvestiniai sandoriai Lietuvoje populiarėja: sparčiausias augimas pastebimas 2006 m. lyginant su 2005 m. (118,5 proc.). Didžiausią rinkos dalį užima valiutos apsiikeitimo sandoriai (2009 m. siekė 95,2 proc.).
2. Koreliacinė analizė atskleidė stiprų ir patikimą ryšį tarp išvestinių sandorių ir tarpbankinių paskolų palūkanų normų eurai, doleriais, litais, eksporto, importo, užsienio prekybos su ES ir NVS šalimis bei BVP.

3. Regresinė analizė parodė, jog ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų geriausiai paaiškina eksponentinio augimo priklausomybė. Patikimumo koeficientai patvirtino, jog sudarytas regresijos modelis tinkamai aprašo duomenis.

### **Literatūra**

- Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. Finansų analizė. Kaunas, 2007.
- Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai I. Vilnius, 2000.
- Daugybinė regresija; Tiesinės koreliacijos skaičiavimas [interaktyvus]. Vilnius: Gamtos mokslų fakultetas, 2005. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://ausis.gf.vu.lt/pub/kb/Biometrija/>>.
- Valiutos keitimo kursai [interaktyvus]. Europos centrinis bankas [žiūrėta 2010-03-16]. Prieiga per internetą: <<http://sdw.ecb.europa.eu/browseSelection.do?DATASET=0&FREQ=D&CURRENCY=USD&node=2018794>>.
- Pabedinskaitė A. Kiekybiniai sprendimų metodai: Koreliacinė regresinė analizė. Prognozavimas. Vilnius, 2005.
- Palūkanų normos [interaktyvus]. AB SEB bankas. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/pow/wcp/>>.
- Šatas J. Tarptautiniai atsiskaitymai: teisiniai pagrindai ir praktika. Vilnius, 2006.
- Užsienio prekyba [interaktyvus]. Statistikos departamentas [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per internetą: <[http://www.stat.gov.lt/lt/news/pages\\_list/?id=1122](http://www.stat.gov.lt/lt/news/pages_list/?id=1122)>.
- Valiutos rinka [interaktyvus]. Lietuvos Bankas [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/int/htm.aspx>>.
- Žvirblytė J. Dolerio svyravimai surija naudą [interaktyvus]. Lietuvos žinios [žiūrėta 2010-03-16]. Prieiga per internetą: [http://www.lzinios.lt/lt/2010-02-27/verslas/dolerio\\_svyravimai\\_suryja\\_nauda.html](http://www.lzinios.lt/lt/2010-02-27/verslas/dolerio_svyravimai_suryja_nauda.html).

## **CURRENCY DERIVATIVES MARKET AND INFLUENCING FACTORS**

### **D. Dragataitė**

Currency derivatives become more popular in Lithuania. The most frequently derivative selected is currency swap (95,2 percent of whole market in 2009). The results of correlation analysis showed high correlation between derivative currency transactions and LIBOR EUR, LIBOR USD, VILIBOR, export and import, GDP. The regression analysis showed that there is an exponential relation between dependant and independent variables. ANOVA results confirmed that regression model is effective.

# ELEKTRONINIO LAIŠKO STRUKTŪRA: KALBOS IR STILIAUS YPATUMAI

Aušra Dragūnaitė, Kęstutis Andrulis, asist. Aldona Černiauskienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** elektroninis laiškas, etiketas, elektroninis diskursas

## Ivadas

Informacinės technologijos darant didžiulę įtaką mūsų gyvenimui, kultūrai ir net mąstymo būdai – šiandieninėje visuomenėje elektroninis paštas tapo viena iš pagrindinių ir populiariausių bendravimo ir duomenų perdavimo formų.

Elektroniniai laišakai ir naujienų grupių (angl. chat) tekstai išsiskiria savita kalbine raiška ir stiliumi, sudarydami atskirą stilistinę kalbos atmainą – elektroninį diskursą, kuris turi ir sakytinės, ir rašytinės kalbos bruožų (Kazlauskienė A. ir kt., 2006). Bendravimas internetu yra toks pat svarbus, kaip ir pokalbiai telefonu. Šiuo metu pagrindinė tiek asmeninė, tiek įmonių ir institucijų komunikacijos priemonė internetu – elektroninis paštas.

**Darbo tikslas** – aptarti elektroninio laiško struktūros bei kalbinės raiškos ypatumus.

### Uždaviniai:

1. Apibūdinti elektroninio laiško struktūrinės dalis bei joms keliamus reikalavimus.
2. Susipažinti su elektroninių laiškų kalbos ir stiliaus ypatumais.
3. Pateikti svarbiausius bendravimo elektroniniu paštu etiketo reikalavimus.

**Straipsnio metodai.** Straipsnyje remtasi mokslinės literatūros analize, publikacijomis, internetiniais šaltiniais.

## 1. Elektroninio laiško struktūra

Skiriamos dvi pagrindinės elektroninio laiško dalys: *informacinė* ir *turinio*. *Informacinėje dalyje* nurodomas siuntėjas, siuntimo laikas, gavėjo vardas ir laiško antraštė, slapyvardis, parašas.

Pasak Kovertaitės (1995), *antraštę* galima apibūdinti kaip trumpą pranešimo turinį, temą. Elektroninio laiško gavėjas ją mato dar neatidaręs laiško, ir taip sužino, apie ką bus rašoma laiške. Kartais antraštė lemia, ar laiškas pasirodys svarbus gavėjui ir bus perskaitytas. Dažnai antraštės pradedamos žodeliais *dėl*, *apie*, nurodančiais el. laiško temą, pavyzdžiui: „*Dėl socialinės stipendijos skyrimo*“; „*Dėl paskaitų nelankymo*“. Šitokios antraštės priverčia suklusti ir būtinai perskaityti gautą laišką.

*Slapyvardis*. Bendravimas internetu yra ypatingas ir savitas, nes dalyvaudami pokalbiuose dalyviai negirdi ir nemato savo pašnekovų

(Kazlauskienė A. ir kt., 2006). Anonimiškumas yra bene pagrindinis pokalbių internete bruožas. Viskas, ką jie žino apie pašnekovą, yra jo slapyvardis. Anonimiškumas leidžia būti drąsesniems ir laisvesniems pasisakant įvairiomis temomis, jaustis saugiems išsakant mintis, kurios gali būti nepriimtinos kitiems pokalbių dalyviams, o svarbiausia – anonimiškumas padeda nuslėpti autorystę. Slapyvardį patartina pasirinkti neutralų, dviprasmiškas slapyvardis netinka dalykiniam bendravimui, pavyzdžiui: *viliokė123, trenktas2*.

Elektroniniame laiške *parašas* – tai kelios teksto eilutės žinutės pabaigoje – suteikiančios informaciją, kaip su jumis susisiekti. Dauguma pašto programų automatiškai įterpia parašą į žinutes (Žilienė V., 2001). Parašas nėra būtinas elektroninio laiško elementas. Oficialūs laiškai dažniausiai baigiami automatiškai kartojamu parašu, kuriame nurodoma asmens vardas, pavardė, institucijos adresas, internetinis puslapis, telefonas ir kita informacija.

Likusi elektroninio laiško dalis (*turinys*) yra tekstas, kurį rašo pats laiško autorius.

## 2. Elektroninių laiškų kalbos ir stiliaus ypatumai

Asta Rėksnienė (2000) teigia, kad visi internetu vartojamos kalbos tyrinėtojai sutaria, kad elektroniniuose laiškuose vartojama kalba turi ir sakininės, ir rašytinės kalbos bruožų. Galima išskirti tokius elektroninės kalbos bruožus:

- *Dialogai*. Pastebima, kad jaunimo internetinėje kalboje vartojama mažiau skyrybos ženklų. Beveik visai nevartojami kableliai ir labai retai sakinio gale padedamas taškas. Dažniau pasitaiko sakinio gale klaustukai ir šauktukai. Mažąja raide rašomi ne tik pirmieji sakinių žodžiai, bet ir vardai, pavardės ir pavadinimai, pvz: donelaitis, velykos, joniskis, pasvalys. Tokiu sakinių skyrybos taisyklių nepaisymu stengiamasi paspartinti rašomą laišką.

- *Intonacija*. Viena iš elektroninių laiškų kalbos subtilybių – yra intonacija. Tik internetinėje kalboje ji išreiškiama jaustukais arba skyrybos ženklais. Pavyzdžiui mmm , aaaa... , a! , ?? , nu va ir t. t.. Jei visas sakinyš parašomas vien didžiosiomis raidėmis, jis išreiškia pasipiktinimą ar rėkimą. Pavyzdžiui: ALGELI TAU ŠAKĖS. Tai būdinga asmeniniam elektroninio laiško stiliui, kuris įgauna laisvesnę šnekamosios kalbos formą. *Toks kalbos laisvumas visiškai nedera oficialiam dalykiniam bendravimo el. pašto stiliui.*

- *Emocijų reiškimas grimasėlėmis*. Grimasėlės (emoticons) – veideliai, sukurti iš skyrybos ir kitų klaviatūros ženklų, pagyvinantys elektroninį bendravimą. Jie dar vadinami šypsniukais ( smileys) arba mirksiukais (winkies). (Žilienė, 2001). Dažniausiai el. laiškuose naudojama grimasėlė – :), reiškianti šypsenėlę. Šių mažyčių emocijų simbolių gausa padeda perteikti žinutėje slypinčią nuotaiką, o kartais nusako net laiško temą. Dalykinio turinio elektroniniuose laiškuose grimasėlių nepatartina naudoti.

- *Nenorminių skolinių vartojimas* (chebra, biškis, babkės, mailas ir kt); *kitų kalbų intarpai* (help, sorry, hai, priviet, ok, thanks ir kt.); neretai

pasitaiko kalbos perteklius, vadinamieji pertarai (na, nu, tipo, ta prame, koroče ir kt.).

### **3. Svarbiausi elektroninio laiško etiketo reikalavimai**

Tiek popierinio, tiek elektroninio laiško etiketo taisyklės reikalauja, kad kreipdamiesi į asmenį visada pasisveikintumėte, o žinutės pabaigoje atsisveikintumėte.

Jei rašote elektroninį laišką nepažįstamiems žmonėms, pasistenkite pirmosiomis eilutėmis paaiškinti, kaip sužinojote adresato elektroninio pašto adresą, kas jūs esate, ko norite iš adresato ir kodėl žinutės gavėjas turėtų domėtis jūsų žinute.

Jei žinutė yra atsakymas, pradžioje įterpkite grupėje sutartu būdu pažymėtą citatą iš klausiančio laiško. Venkite dviprasmiškų laiškų, kurių negalima suprasti be konteksto. Jei žinutė buvo pasiųsta iškart kelioms elektroninio pašto konferencijoms, patikrinkite, ar visoms joms jūsų atsakymas reikšmingas ir įdomus.

Net ir vienam konkrečiam adresatui siunčiamos žinutės nėra saugios, jei specialiai neišfruotos. Žinutės turinį turi būti galima nebūgštaujaun atskleisti kiekvienam.

*Ir pagrindinis elektroninio laiško etiketo reikalavimas – rašykite taisyklinga kalba, parodydami pagarbą kalbai, parodysite pagarbą ir žmogui, kuriam skirtas elektroninis laiškas.*

### **Išvados**

1. Šiandieninėje visuomenėje elektroninis paštas tapo viena iš pagrindinių bendravimo ir duomenų perdavimo priemonių. Elektroniniu paštu galima siųsti elektroninius laiškus (pranešimus) bet kuriam interneto naudotojui, turinčiam elektroninio pašto adresą.
2. Elektroninį laišką sudaro informacinė dalis (informacija apie siuntėją, kuri kartojama automatiškai) ir turinys (laiškas). Antraštė, apibūdinama kaip „trumpas pranešimo turinys, tema“, yra svarbus elektroninio laiško elementas. Ji atlieka dvi funkcijas: rodomąją ir jungiamąją. Parašas suteikia informaciją apie laiško siuntėją.
3. Elektroninio laiško etiketo reikalavimai grindžiami pagarba laiško gavėjui ir siuntėjui, būtinybe laikytis taisyklingos lietuvių kalbos normų reikalavimų.

### **Literatūra**

- Kazlauskienė A., Rimkutė E., Bielinskienė A. Bendroji ir specialybės kalbos kultūra. Kaunas, 2006. 296 p.
- Karaliūnas S. Kalba ir visuomenė. Psichologiniai ir komunikaciniai kalbos vartojimo bruožai. Vilnius, 1997.
- Kovertaitė V. Internet, Kaunas, 1995.

Ryklienė A. Bendravimas internetu: kalbėjimas rašant. Darbai ir dienos. Kaunas, 2001. Nr. 24. P.99-1078.

Žilienė V. Elektroninis paštas. Kaunas, 2001.

## E-MAIL STRUCTURE: LANGUAGE AND STYLE PECULIARITIES

A. Dragūnaitė, K. Andrulis, asist. A. Černiauskienė

Information technologies make a huge influence on our lifestyle, culture and even the way of thinking – e-mail has become one of major and one of the most popular communication and data transfer forms at contemporary society as it is a very fast, cheap and convenient information transfer method. E-mails can be sent to any Internet user holding an e-mail address.

The present report discusses the peculiarities of electronic discourse: structural parts of an e-mail (information and content) and the requirements set for them are described. Attention is drawn towards the requirements of correct filing work, respect for compliance with the standards of mother tongue. The article analyses the major requirements set for communication via e-mail etiquette as well.

Key words: e-mail, etiquette, electronic discourse

# SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ VALDYMAS VYKDANT KORPORATYVINĘ KOMUNIKACIJĄ – INSTRUMENTAS ORGANIZACIJOS REPUTACIJAI STIPRINTI

**Jurgita Gabrytė, Igor Tarvid**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** suinteresuotosios šalys, korporatyvinė komunikacija, reputacija

## **Įvadas**

Norint pasiekti aukštą reputacijos lygį ir išsikvoti lyderio poziciją rinkoje, modernios įmonės savo veiklą orientuoja į tokius esminius aspektus kaip kokybė, vartotojų lūkesčių patenkinimas bei efektyvių ryšių su jais palaikymas. Reputacija, kaip kapitalas – pagrindinis konkurencingumo ir finansinio stabilumo veiksnys organizacijoje. Kiekvienos organizacijos reputacinio kapitalo pagrindą sudaro reputacija, paverčiama į kapitalą, investuojant į įmonės įvaizdį ir korporatyvinę kultūrą. Organizacijos reputacija – yra išsamus tos organizacijos tikslinės auditorijos įvertinimas, suformuotas objektyvių parametrų pagrindu (reputacijos veiksnių) ir reikšmingas suinteresuotoms grupėms. Formuojant teigiamą organizacijos reputaciją itin svarbu tinkamai pasirinkti komunikacijos būdus su suinteresuotomis grupėmis.

**Tikslas:** nustatyti suinteresuotųjų šalių valdymo įtaką organizacijos reputacijai vykdant korporatyvinę komunikaciją.

## **Uždaviniai:**

1. atskleisti suinteresuotųjų šalių valdymo ir korporatyvinės komunikacijos ryšį;
2. pateikti organizacijos reputacijos stiprinimo prielaidas.

## **1. Suinteresuotųjų šalių valdymo ir korporatyvinės komunikacijos ryšys**

R. E. Freeman ir D. Reed (1983) išskiria dvi suinteresuotojų šalių/grupių reikšmes. Viena – apibūdina suinteresuotąsias šalis plačiąja prasme, pabrėždama, kad tai bet kokia identifikuojama grupė/individas, kuris gali paveikti organizacijos tikslų siekimą arba jų gali būti paveiktas. Čia suinteresuotoms šalims priskiriami: viešųjų interesų grupės, protestuotojų grupės, valstybinės įmonės, prekybos susivienijimai, konkurentai, sąjungos darbuotojai, klientų segmentai, dalininkai. Kita reikšmė suinteresuotąsias šalis pristato siaurąja prasme, tai bet kokia identifikuojama grupė/individas, nuo kurio priklauso tęstinis organizacijos išgyvenimas. Grupę sudaro: darbuotojai, klientų segmentai, tam tikri tiekėjai, pagrindinės valstybinės institucijos, nuosavybės dalininkai, tam tikros finansinės institucijos ir kt. (Key, 1999).



Šiandien organizacijų pozicija rinkoje priklauso ne tik nuo gamybos ar apyvartos dydžio. Taip pat ir nuo to kaip vartotojai, žiniasklaidos atstovai, valstybės/savivaldybių institucijos, akcininkai, darbuotojai ir kitos suinteresuotosios grupės suvokia jos veiklą. Komunikacijos su šiomis grupėmis būtinybė tampa svarbiausia verslo valdymo užduotimi. Atsiranda poreikis į suinteresuotųjų šalių valdymą įtraukti veiklą (ypač socialiai atsakingų) pristatymą visuomenei. Teigiama, kad ši informacija pažadina stiprias ir dažniausiai teigiamas suinteresuotųjų šalių reakcijas (Morsing, Schultz, 2006).

Mokslinėje literatūroje viešųjų ryšių terminą pakeičia terminas korporatyvinė komunikacija, kuris atspindi organizacijų komunikacijos kaitą: nuo komunikacijos kaip papildomo veiksnio pereinama prie komunikacijos – strateginio instrumento. Korporatyvinė komunikacija tampa strategijos dalimi, o jos vykdymas reiškia sąmoningą tapatybės, tikslų, uždavinių, profesinės etikos, santykių su visuomene, valdymo, sprendimų principų pasirinkimą, jų taikymą santykiuose su verslo aplinka ir visuomene (Gudonienė, 2006). Korporatyvinės komunikacijos vadyba glaudžiai susijusi su interesų grupėmis, jų norais, informavimu bei atsakingu elgesiu jų atžvilgiu.

Anot J. Selander (2008) yra svarbu suprasti, kaip įvairios suinteresuotos grupės bendradarbiauja tarpusavyje. Atitinkamų grupių pasirinkimas įtakoja organizacijos korporatyvinę komunikaciją ir gali suteikti konkurencinį pranašumą. Kurti santykius patariama ir su kitomis suinteresuotomis grupėmis, net ir tomis, kurios šiuo metu neturi įtakos organizacijos reputacijai ar verslo rezultatams, tačiau yra svarbūs ateityje (pvz.: žiniasklaida). Dauguma organizacijų pačios apsibrėžia keletą suinteresuotų asmenų grupių (paprastai darbuotojai vartotojai ir žiniasklaida), su kuriomis komunikacija tampa vienu pagrindinių reputacijos formavimo instrumentų.

Šiuolaikiniai vadovai ieško priemonių kaip įtakoti suinteresuotąsias šalis, kurti reputacijos įvertinimo instrumentus, suinteresuotųjų asmenų grupių įtakos organizacijai valdymo metodikas, bei santykių su jais valdymo būdus. Kai kurie specialistai mano, kad laikotarpis kai komunikaciniai santykiai su išoriniu pasauliu apsiribodavo reklama bei viešaisiais ryšiais jau pasibaigė. Šiuolaikiniais rinkos lyderiais tampa organizacijos, kurios vykdo vieningą komunikacijos sistemos politiką su visomis suinteresuotomis grupėmis.

## **2. Organizacijos reputacijos stiprinimas**

Norint suprasti, kodėl organizacijos reputacija yra aukšta arba žema, reikia vertinti organizacijos santykius su visomis suinteresuotomis grupėmis, siekti nustatyti jų interesus ir lūkesčius, susijusius su organizacija. Organizacija egzistuoja bendroje aplinkoje su begaliniu skaičiumi kitų organizacijų ir asmenų. Visus juos sieja skirtingi santykiai, kurie priklauso nuo aplinkos. Konkurentai yra priešiškos aplinkos atstovai, pirkėjai ir vartotojai,

kurie mėgsta organizacijos siūlomus produktus ar paslaugas, atstovauja palankiai aplinkai. Tuo tarpu žiniasklaida yra neutralioje aplinkoje. Šių aplinkų valdymas ir sudaro organizacijos reputacijos vertę, kuri įtakoja teigiamą suinteresuotų šalių požiūrį į organizaciją (<http://fprg.ru/>).

Specialistų teigimu, žiniasklaida aktyviai įtakoja visuomenės įsitikinimus, nuomones, emocijas. Tinkamos pagarbos bei dėmesio trūkumas yra pavojingas, nes žiniasklaida – jėga, kuri gali duoti ne tik apčiuopiamą naudą, bet ir neigiamų padarinių. Įrodydama savo pasiryžimą bendradarbiauti, organizacija gali kurti tvirtus ryšius su žiniasklaida, kas turės teigiamą poveikį jos reputacijai.

Stiprindama savo reputaciją, organizacija stengiasi pritraukti ir išlaikyti vartotojus, kurie yra viena svarbiausių suinteresuotųjų grupių. Tvirtai organizacijos reputacijai nepakanka nusistovėjusių ryšių su išorine aplinka. Pabrėžiama, kad organizacijos reputacijos vertę, pirmiausiai kuria organizacijos darbuotojai. Jų įsipareigojimai laikyti svarbiausių organizacijos vertybių yra gero valdymo ir geros veiklos rezultatas. Ir priešingu atveju – kruopščiai sukurta kompanijos reputacija gali būti netikėtai sugadinta dabartinių ar buvusių darbuotojų neigiamų atsiliepimų. Siekiant išvengti tokių problemų, reikia kurti tvirtą vidinę komunikaciją, kuri yra korporatyvinės komunikacijos dalis. Gera organizuoti bei stabilūs santykiai motyvuoja darbuotojus produktyviai veiklai, formuoja palankų klimatą darbo erdvėje, skatina kolektyvo vienybę, tokiu būdu stiprinama ir organizacijos reputacija. Taigi, galima teigti, kad eilinius darbuotojus ir vadovus, reikėtų priskirti pagrindinei suinteresuotajai grupei. J. Selander (2008), tvirtina, kad užtikrinant stiprią ir efektyvią komunikaciją šioje grupėje galima sustiprinti organizacijos reputaciją.

### **Išvados**

1. Suinteresuotųjų šalių valdymas šiuolaikinėms organizacijoms yra didelis iššūkis ir galimybė, kadangi jų vieta rinkoje priklauso ir nuo to, kaip įvairios grupės suvokia jos veiklą. Komunikacijos su šiomis suinteresuotomis grupėmis būtinybė tampa svarbiausia verslo valdymo užduotimi. Ieškoma naujų įtakos būdų, vienas jų – korporatyvinės komunikacijos taikymas.
2. Organizacijos reputacija yra sparčiausiai augantis organizacijos turtas. Sisteminga, nuolat ir nuodugniai vykdoma komunikacija, kuri yra bendros organizacijos strategijos dalis, leidžia ne tik tinkamai vertinti savo padėtį konkurencinėje aplinkoje, suprasti kodėl keičiasi visuomenės požiūris į organizaciją, tačiau ir kurti teigiamą reputaciją. Suinteresuotųjų šalių valdymas vykdam korporatyvinę komunikaciją, skatintų imtis priemonių, siekiant įvertinti tai, kaip gauti rezultatai atitinka lūkesčius, bei kaip naudojamas jau sukauptas reputacijos kapitalas.

## Literatūra

- Freeman R. E. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance/ R. E. Freeman D. L. Reed// California Management Review. 1983, Vol. XXV, no. 3, p. 88 – 106. [cited 2010-03-06]. Available from Internet: <<http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>>
- Gudonienė V. Taikomojo mokslinio tyrimo „Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei“ ataskaita/V. Gudonienė, K. Leipuvienė. Vilnius, 2007. 82 p. Prieiga per Internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA\\_Ataskaita\\_v5.pdf](http://www.ukmin.lt/lt/svv/doc/ISA_Ataskaita_v5.pdf)> [žiūrėta 2010-03-06].
- Key S. Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder „theory“// Management Decision. 1999, Vol. 37, no. 4, p. 317 – 328. Emerald [online]. [cited 2010-03-06]. Available from Internet: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251749910269366>>
- Morsing M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies/M. Morsing, M. Schultz// Business Ethics: A European Review. 2006, Vol. 15, no. 4, p. 323 – 338. [cited 2010-03-06]. Available from Internet: <[http://majkenschultz.com/articles/BEER\\_460.PDF](http://majkenschultz.com/articles/BEER_460.PDF)>
- Selander J. Управление заинтересованными группами// Менеджер по персоналу. 2008, no. 3. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per Internetą:<[http://www.marketing.spb.ru/libcomm/pr/stakeholder\\_management.htm](http://www.marketing.spb.ru/libcomm/pr/stakeholder_management.htm)>
- Prieiga per Internetą: <<http://fprg.ru/>> [žiūrėta 2010-03-06].

## STAKEHOLDER MANAGEMENT THROUGH CORPORATE COMMUNICATION – THE WAY TO STRENGTHEN ORGANIZATION’S REPUTATION

J. Gabrytė, I. Tarvid

For organizations that want to be leaders in the market or reach high level of reputation is a need to shape their activities to such critical aspects as quality, satisfying customer needs and fulfilling their expectations as well as keeping effective communication. Reputation as capital is the key element in organization that keeps financial stability and fosters competitive advantage. The capital of each organization’s reputation is made of reputation which is turned to capital when investments are made to the image of organization and corporate culture. Reputation is the evaluation of organization that is accomplished by stakeholders on objective parameters and has great value for them. This is the place where the importance of choosing the right communication ways with stakeholders is found critical while trying to create good reputation.

# DARBUOTOJŲ ŽINIŲ POTENCIALO VERTINIMO MODELIAI

**Zita Gebiežienė, doc. dr. Rasa Glinskienė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų žinių potencialas, darbuotojų žinių potencialą lemiantys veiksniai, žinių potencialo vertinimo modeliai

## **Įvadas**

Žinių vertinimas organizacijoje yra svarbus, kai norima išsiaiškinti, kaip efektyviai ir kokiame veiklos srityse yra taikomi žinių vadybos metodai, kaip pati organizacija suvokia jos žinių vertę. Nors įvairių sričių mokslininkai jau keletą dešimtmečių tyrinėja žinių prigimtį ir esmę, tačiau tik pastaraisiais metais daugiau dėmesio buvo skirta kiekybinių bei kokybinių žinių potencialo vertinimo metodikų kūrimui. Visgi vieningo darbuotojų žinių potencialo vertinimo modelio iki šiol nėra sukurta, nors akcentuojama, kad būtina valdyti ir vertinti organizacijoje esamas ir kuriamas žinias.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti darbuotojų žinių potencialo vertinimo modelius.

## **1. Darbuotojų žinių potencialą lemiančių veiksnių aptartis**

Darbuotojas – bazinis organizacijos elementas, jis yra organizacijos „variklis“. Todėl prof. A.Šileika (2004), J.Bivainis, R.Morkvėnas (2008), siūlo organizacijos žinių potencialą pirmiausia pradėti matuoti nuo joje esančių žmonių analizės, o visus kitus veiksnius, darančius įtaką organizacijos žinių potencialui, laikyti žmogaus žinių potencialo vystymo katalizatoriais. Šie mokslininkai išskiria tokius darbuotojų žinių potencialą lemiančius veiksnius: išsimokslinimas, profesinė patirtis, pareigų lygis, sprendimų mastas ir atsakomybė, savarankiškumas darbe, darbo kultūra, darbo sudėtingumas, technologijų naudojimas darbe, motyvacija dirbti bei darbuotojo įtaka organizacijos tikslų realizavimui.

Darbuotojų žinių potencialą lemiančių veiksnių spektras jų turinio požiūriu yra pakankamai platus ir priklauso nuo organizacijos veiklos specifikos. Tačiau galima teigti, kad atskirų veiksnių atsiskleidimo lygį įtakoja ir paties darbuotojo veikla, nes viena vertus, tai priklauso nuo jo žinių, gebėjimų, įgūdžių, kita vertus, nuo to, kaip jis suvokia jam iškeltus tikslus.

Išskirti žinių potencialą apibūdinantys veiksniai lemia darbuotojų gebėjimų ugdymo plėtros galimybes. Taigi gebėjimai, reikalingi dalyvaujant žinių visuomenės gyvenime, turi būti pastoviai atnaujinami ir įgyjami. Taip pat reikia nuolat peržiūrėti pagrindinių įgūdžių lygius, kad skiepijami įgūdžiai atitiktų tai, ko reikalauja ekonomika ir visuomenė. Nes šiame socialiniame pasaulyje aukščiausios kokybės prekė yra naujausios žinios, įgūdžiai ir kompetencijos.

## 2. Žinių potencialo vertinimo modeliai

Vertinant žinias taikomi modeliai, kuriais galima nustatyti žinių kūrimo ir panaudojimo laipsnį bei poveikį organizacijų veiklos viduje. Būtent tokie yra darbuotojų žinių potencialo vertinimo modeliai, kurių mokslininkai priskaičiuoja daugiau nei 25 (Krikščiūnas, Daugėlienė, 2006, p. 91).

Šiuose vertinimo modeliuose pabrėžiamas žinių poveikio vystymosi procesams vertinimas, tačiau tie vertinimai atliekami skirtinguose lygmenyse. Todėl organizacija, siekdama įvertinti savo konkurencinį pranašumą žinių kontekste, turėtų taikyti ne tik organizacijos darbuotojų žinių vertinimo modelius, bet ir žinių raiškos vertinimo instrumentariją. Taip pat pažymėtina, kad esamuose vertinimo modeliuose išskiriama daug vertinamų veiksnių ir kriterijų, kurių apskaičiavimo technika yra pakankamai sudėtinga, mažai aprašoma ir dažniausiai suprantama tik vertintojams (Krikščiūnas, Daugėlienė, 2006, p. 93). Todėl vertinant organizacijos darbuotojų žinių potencialą, reikia apibrėžti veiksnius, būdingus konkrečiai organizacijai.

Ir visgi universalaus darbuotojų žinių potencialo vertinimo modelio nėra. Daugelis modelių iki šiol yra tyrinėjami, plečiami ir žinių vadybos moksle nėra adaptuoti.

Visi žinių vertinimo modeliai, atsižvelgiant į jų pobūdį, teoriškai skirstomi į dvi skirtingas modelių grupes (Pukelienė, Palumickaitė, Matuzevičiūtė, 2007, Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006): Visuminės žinių raiškos vertinimo modelius ir Sektorinius žinių raiškos vertinimo modelius.

*Visuminio žinių raiškos vertinimo modeliai* apima kuo daugiau žinių raiškos charakteristikų. Šiais modeliais galima nustatyti bet kurios ir visų kartu žinių charakteristikų skvarbos laipsnį. Todėl jais išryškinamos tokios pagrindinės žinių charakteristikos kaip: darbuotojų žinių potencialas; informacinių komunikacinių technologijų naudojimas; inovacijų politika; novatoriškas verslas. Šių vertinimo modelių taikymui dažniausiai naudojami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimo metodai.

*Sektorinio žinių raiškos vertinimo modeliai* žinias apima sektoriškai, t.y. žinios vertinamos orientuojantis į konkrečios problemos analizę, o ne į visumą, pavyzdžiui siekiant nustatyti potencialą darbuotojų žinių segmente. Taigi taikant šios grupės modelius, dažniausiai apsiribojama kiekybiniais tyrimo metodais.

Tačiau nepaisant teorinės galimybės esamus žinių vertinimo modelius sugrupuoti į dvi grupes, vertinant praktiškai, dažniausiai naudojami abiejų grupių vertinimo modeliai kartu.

Sektorinius žinių raiškos vertinimo modelius, galima suskirstyti į tris grupes (Krikščiūnas, Daugėlienė, 2006, p. 102):

- Specifinio, į objektą orientuoto vertinimo (Žinių indeksas, Greenwood, Hercowitz, Benhabib ir kt.)

- Fundamentaliojo vertinimo, pagrįsto vienu indeksu (Žiniomis grįstos ekonomikos indeksas).
- Vertinimo, orientuoti į informacinių komunikacinių technologijų infrastruktūrą (F.Machlup vertinimo modelis, INEXSK modelis).

Pažymėtina, kad šie modeliai naudojami daugiau valstybės mastu. Kita vertus, individo žinios yra valstybės žinių kūrimo pagrindas. Jos kartu su organizacijos žiniomis veikia įgyvendinant tam tikrą valstybės politiką, prisideda prie valstybės žinių kūrimo. Taigi labai apibendrintai valstybės žinios gali būti traktuojamos kaip veikiančių šalyje subjektų ir organizacijų patirties visuma. Todėl vertinant konkrečios organizacijos darbuotojų žinių potencialą, modelius reikia modifikuoti ir taikyti prie konkrečios organizacijos veiklos specifikos.

Tobias Ley (2006) darbuotojų žinių potencialą siūlo vertinti per *organizacijos ir darbuotojų kompetencijų prizmę*. Jo sukurtas modelis grindžiamas daugybe įvairiausių kriterijų, suvestų į matricą.

Šis modelis specialiai buvo sukurtas vertinti automobilių bendrovės kompetencijas, todėl sunkiai būtų įmanoma pritaikyti kitokio pobūdžio organizacijai jau vien todėl, kad vertinami specifiniai įgūdžiai ir žinios, būdingos tik automobilius gaminančioms įmonėms. Taip pat J.Bivainis (2008) teigia, kad „šiam modelyje nustatyti kriterijai, leidžiantys įvertinti organizacijos kompetenciją, duoda tik ribotas galimybes valdyti žmoniškuosius organizacijos išteklius, nes juos valdyti – daug platesnis ir sudėtingesnis uždavinys“.

Liu, Ruan ir Xu (2005), žinių potencialą taip pat siūlo vertinti remiantis trimis skirtingais kompetencijos aiškinimo modeliais: kompetencijos ledkalnio modeliu ir bendrojo kompetencijos modeliu (Kriščiūnas, Daugėlienė, 2006, 61 p.).

*Kompetencijos ledkalnio modelyje* pirmiausia vertinama akivaizdžiai matoma dalis (darbuotojo kvalifikacija, žinios bei gebėjimai). Po to vertinami visi kiti veiksniai, įtakojantys kompetenciją (paslėpta dalis): savęs suvokimas, asmens charakteristikos (fizinės ir psichinės savybės), darbo motyvai.

*Bendrajame kompetencijos modelyje* vertinami keturi blokai, kurie apima darbuotojo kompetencijos elementus ir kartu parodo jų ryšį su asmenybės charakterio savybėmis (Jovaiša, 1999):

- *aktyvumo blokas*. Šioje dalyje vertinama darbuotojo emocinė būseną, poreikiai, valia bei žinojimas;
- *gebėjimų blokas*. Vertinamas darbuotojo intelektas bei praktiniai gabumai;
- *būdo blokas*. Vertinamos darbuotojo charakteris ir temperamentas;
- *motyvacijos blokas*. Vertinami darbuotojo idealai, interesai, vertybinės orientacijos, nuostatos, patirtis.

Naudojant šiuos modelius surenkama informacija, kurie darbuotojai yra silpnoji organizacijos dalis, kurie dar turi potencialą tobulėti ir gali būti rezervas artimiausioje ateityje. Taip pat atskleidžiamos organizacijos mikroklimato problemos, darbuotojų motyvuotumo lygis ir t.t.

Darbuotojų asmenybės bruožų ugdymas laikytinas žmogaus galimybes akcentuojančia nuostata, kadangi pagal ją personalas yra ne veiklą apribojantis faktorius, bet aktyvus veiksnys, kuris teikia iniciatyvas, dalyvauja kuriant naujus produktus, skatina naujus procesus ir diegia paslaugas. Todėl Wenk (1993) siūlo darbuotojų žinių potencialą vertinti, atsakingai prieš tai įvertinus jau turimus gebėjimus ir kompetencijas. Taikant asmenybę ugdančias priemones, pagrįstas individualaus potencialo vertinimu, akcentuotina, kad ne visas kompetencijos sritis galima vienodai veikti ir ne visos sritys tuo pačiu požiūriu yra reikšmingos, todėl ugdymo priemonės turi būti panaudotos tinkamu laiku. Jei organizacijoje yra įdiegtas toks visapusiškas darbuotojų individualaus potencialo vertinimas ir kompetencijos sritys yra tikslingai ugdomos ir skatinamos, tai šis instrumentas praranda tik į specifinės asmenų savybės orientuoto instrumento bruožus. Platus ir labai vertingas kiekvieno darbuotojo ir viso darbuotojų kolektyvo potencialų poveikslas leidžia įveikti įvairiausias, net ir sunkiai prognozuojamas situacijas, o taip pat identifikuoti tam tikras žinių spragas.

Šiuo metu itin sparčiai plinta komercializuoti žinių potencialo vertinimo modeliai. Specialistai, išnagrinėję organizacijos elementus pagal iš anksto parengtą modelį, pasiūlo sprendimus, kaip pagerinti organizacijos žinių valdymą. Tokį verslui skirtą paketą 2006 m. sukūrė The Knowledge Company specialistai. Remiantis šiuo modeliu vertinamos tokios pagrindinės dalys: strategija, organizavimas ir struktūra, darbuotojai, kultūra, pokyčių valdymas, mokymas ir ugdymas, verslo procesai, galimos technologijos.

VGTU mokslininkai (J. Bivainis, R. Morkvėnas, A. Jaržemskis, M. Samoška) sukūrė organizacijos darbuotojų žinių potencialo įvertinimo modelį REKAM ir parengė vertinimo metodiką. Metodikos pagrindu buvo sukurta ir žmogiškųjų išteklių valdymo programinė įranga, kurios tikslas – padėti įmonių vadovams išspręsti įvairias įmonės valdymo problemas (išmatuoti darbuotojų žinių potencialą, jausti įmonės mikroklimatą, motyvuoti darbuotojus, numatyti personalo krizes ir t.t.).

Apibendrinant teigtina, kad darbuotojų žinių potencialo vertinimo specifika pirmiausia priklauso nuo vertinimo tikslo, kuris atitinkamai gali būti konstatuojamasis, kai pateikiamos tam tikrų kriterijų skaitinės išraiškos, atliekama bendrojo pobūdžio, situaciją atspindintis žinių vertinimas, kai yra aprašomi pagrindiniai veiksniai, lemiantys žinių potencialą. Atliekant analitinį vertinimą, siekiama žinias įvertinti giliai ir detalai, pateikiant ne tik situaciją atspindinčias išvadas, tačiau ir situacijos prognozes.

## Išvados

Darbuotojų žinių potencialo vertinimo modelių yra daug ir įvairių. Pristatyti modeliai apima skirtingus vertinimo veiksnius, kriterijus bei metodikas. Tačiau vertinant konkrečios organizacijos darbuotojų žinių potencialą, modelius reikia modifikuoti ir taikyti prie konkrečios organizacijos veiklos specifikos.

## Literatūra

- Bagdonavičius J. Žmogiškasis kapitalas. Vilnius, 2002. 111 p.
- Bivainis J. Darbuotojų žinių potencialo vertinimas/ J. Bivainis, R. Morkvėnas //Verslas: teorija ir praktika. 2008, nr.9, p. 105-115.
- Bučinienė I. Kompetencijos valdymo teoriniai aspektai. Kaunas, 2001. 154 p.
- Dalkir K. Knowledge management in theory and practice. USA, 2005. 356 p.
- Daugėlienė R. Neapibrėžtos žinios kaip žmogiškojo kapitalo komponentas //Ekonomika ir vadyba.: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, 2002. p.19-24
- Drucker P. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius, 2004. 225 p.
- Jovaiša L. Profesinio konsultavimo psichologija. Vilnius, 1999. 286 p.
- Kriščiūnas K. Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba/ K. Kriščiūnas, R. Daugėlienė. Kaunas, 2006. 225 p.
- Pukelienė V. Intelektinio kapitalo matavimas ir vertinimas: teorinis aspektas/ V. Pukelienė, J. Palumickaitė, K. Matuzevičiūtė//Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. 2007, nr. 1, p. 103-113
- Thom N. Viešojo vadyba/ N. Thom, A. Ritz. Vilnius, 2004.334 p.
- Zalieckaitė L. Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos prieigų analizė/ L. Zalieckaitė, A.O. Mikalauskienė // Informacijos mokslai. 2007, nr. 41, p. 42-57
- Žinių potencialo matavimas ir vertinimas [žiūrėta 2010-03-18] // Prieiga per internetą: <http://www.investorwords.com/c1.htm#capital>.

## EMPLOYEE'S KNOWLEDGE POTENTIAL OF ASSESSMENT MODELS

Z. Gebiežienė, doc. dr. R. Glinskienė

Assessment of Knowledge Organization is important when you want to find out how effective and what areas of activity is the subject of knowledge management methods, as the organization itself is aware of its value in knowledge. The knowledge potential in the valuation models are many and varied. To introduce the different models include evaluation factors, criteria and methodologies. However, the assessment by the organization's knowledge potential of employees, the models must be modified and applied to a specific organization's specifics.



# SUTUOKTINIŲ GYVENIMAS SKYRIUMI (SEPARACIJA)

Edita Geštautaitė, asist. Vitalija Šimkienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** sutuoktinių gyvenimas skyriumi, separacija

## **Įvadas**

Sutuoktinių gyvenimas skyriumi (separacija) šiomis dienomis yra labai paplitęs jaunimo tarpe. Tačiau gyvenant separacijos būdu yra susiduriama su įvairiomis problemomis. Sutuoktiniai, pasirinkę gyvenimą skyriumi, negali sudaryti naujos santuokos. Taip pat yra susiduriama ir su teisinėmis problemomis: separacijos atveju išlieka pagrindinės sutuoktinių tarpusavio teisės ir pareigos (pvz.: pareiga materialiai išlaikyti vienas kitą, teisė į santuokinę pavardę).

Sutuoktinių gyvenimas skyriumi (separacija) – tai tam tikra šeimos reorganizavimo forma, kai vieni sutuoktinių tarpusavio šeimos teisiniai santykiai baigiasi, o kiti – išlieka. Separacija laikoma pirmuoju žingsniu į ištuoką. (CK 3.73-3.80 str.)

Sutuoktiniai, prieš pasirinkdami tokį gyvenimo būdą (separaciją) privalo viską gerai apmąstyti: ar pasibaigus separacijai, sugebės vienas kitą išlaikyti? Ar nebeorės naujos santuokos?

Šiame straipsnyje rašoma apie sutuoktinių gyvenimą skyriumi (separacija). Susipažinsime su sutuoktinių gyvenimo skyriumi reikšme, teisinėmis pasekmėmis ir panašiai.

**Darbo objektas.** Separacija.

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti sutuoktinių gyvenimą skyriumi (separaciją).

**Darbo uždaviniai.**

1. Susipažinti, kas yra sutuoktinių gyvenimas skyriumi (separacija).
2. Išanalizuoti gyvenimo skyriumi teisinės pasekmės.

**Straipsnio metodai.** Straipsnyje remtasi teorinės analizės metodu, lyginamuoju metodu bei sisteminiu metodu.

## **1. Sutuoktinių gyvenimo skyriumi reikšmė**

Šeimos samprata yra suprantama skirtingai. Pora, gyvenanti separacijos būdu, turėtų žinoti, kas yra šeima. „Šeima – tai esminis visuomenės gėris, kylantis iš žmogaus prigimties ir grindžiamas savanorišku vyro ir moters santuokiniu pasižadėjimu skirti savo gyvenimą šeiminiams santykiams kurti, užtikrinantis šeimos narių – vyro ir moters, vaikų bei visų kartų gerovę ir sveikos visuomenės raidą, tautos bei valstybės gyvybingumą ir kūrybiškumą“ (Mikelėnas, 2009).

Gyvenimas skyriumi yra sutuoktinių išmėginimas. Civilinio kodekso 3.27 str. 1 d. yra rašoma, kad nutraukus santuoką bet kuris buvęs sutuoktinis gali sudaryti naują santuoką, įregistruoti partnerystę. Gyvenimo skyriumi atveju negalima sudaryti naujos santuokos ar įregistruoti partnerystės, nes sutuoktinių teisiniai santykiai bent formaliai išlieka. Todėl, sutuoktiniai, kurie patvirtina gyvenimą skyriumi, yra laikomi susituokusiais. Tokiu atveju, baigiasi bendras sutuoktinių gyvenimas kaip šeimos funkcionavimo pagrindas (sutuoktiniai nebetvarko bendro ūkio, nebeprisiima bendrų prievolių, pergyvenęs sutuoktinis netenka paveldėjimo teisės mirus kitam sutuoktiniui).

Pagrindinis separacijos ir ištuokos skirtumas – ištuokos atveju baigiasi visi sutuoktinių tarpusavio šeimos teisiniai santykiai. Nutraukę santuoką bet kuris buvęs sutuoktinis gali sudaryti naują santuoką. Separacijos atveju, negalima sudaryti naujos santuokos.

Sutuoktiniams, kurie nori nutraukti santuoką, yra leidžiama tai padaryti supaprastinta tvarka, t.y. sutuoktiniai, kurie yra išgyvenę skyriumi daugiau nei vienerius metus, turi teisę vienašališkai nutraukti santuoką supaprastinta tvarka. (CK 3.55 str.1 d. 1 p.) Taip pat separacijos institutas suteikia galimybę išspręsti šeimos krizę tiems sutuoktiniams, kurie dėl religinių priežasčių negali nutraukti santuokos t.y. tokiu būdu išsaugoma santuoka, tačiau sutuoktiniai gyvena skyriumi, nes bendras gyvenimas dėl tam tikrų priežasčių yra neįmanomas.

Sutuoktinių gyvenimo praktikoje dažnai pasitaiko, kad vienas sutuoktinis susserga užkrečiama liga, dėl kurios bendras gyvenimas kelia grėsmę kitam sutuoktiniui. Tokiu atveju, separacija gali būti patvirtinta dėl vieno iš sutuoktinių neveiknumo, ligos, jeigu šios objektyvios aplinkybės daro bendrą gyvenimą neįmanomu ar nepageidautinu. Tačiau gali būti ir kiti atvejai bei kitos subjektyvios aplinkybės, tai pvz., sutuoktiniai nuolatos pykstasi, nesutampa jų charakteriai, vienas iš sutuoktinių yra nuteisiamas laisvės atėmimu ir pan. Tokiu atveju taip pat gali būti taikoma separacija.

Pasak Civilinio kodekso komentaro, teismas separacijos patvirtinimo bylose, kaip ir santuokos nutraukimo bylose, privalo imtis priemonių, kad sutuoktiniai susitaikytų. Remiantis statistikos departamento duomenimis susituokia vis daugiau porų. 2007 m. įregistruota 23,1 tūkst. susituokusių porų, 1,9 tūkst. daugiau negu 2006 m. Per pastaruosius šešerius metus, po dešimtmetį (1991–2001 m.) trukusio spartaus mažėjimo, santuokų skaičius 1000 gyventojų padidėjo beveik pusantro karto. **Ištuokų skaičius beveik nekinta.** 2007 m. įregistruota apie 11,3 tūkst. ištuokų. Per pastaruosius aštuonerius metus ištuokų rodiklis yra stabilus, 1000 gyventojų vidutiniškai tenka apie 3 ištuokas. Tikėtina, jei išliks pastarųjų metų lygis, iš 100 susituokusių porų beveik pusė išsituoks.

## **2. Gyvenimo skyriumi teisinės pasekmės**

Kaip ir ištuokos atvejai, taip ir gyvenimas skyriumi turi teises pasekmes. Kai teismas priima sprendimą dėl sutuoktinių gyvenimo skyriumi, yra pripažįstama, kad sutuoktiniai nebegyvena bendro gyvenimo ir nebetvarko bendro ūkio. Tokiu atveju, yra laikoma, kad šeima tikrai iširo, nes kiekvienoje šeimoje bendras gyvenimas ir bendro ūkio tvarkymas yra neatsiejami šeimos atributai. Separacijos atveju išlieka ir pagrindinės sutuoktinių tarpusavio teisės ir pareigos (pvz.: teisė į santuokinę pavardę, pareiga, materialiai išlaikyti vienas kitą). Tačiau, sutuoktiniai praranda lojalumo pareigas vienas kitam, šeimos turto teisinį režimą.

Civiliniame kodekse yra atkreiptinas dėmesys į tuos atvejus, kai sutuoktiniai yra pasirinkę separaciją ir vienas iš sutuoktinių miršta. Tokiu atveju Civilinis kodeksas įtvirtina bendrąją taisyklę, kad pergyvenęs sutuoktinis turi tokias pat teises, kokias jis būtų turėjęs mirus kitam sutuoktiniui, jeigu nebūtų patvirtintas gyvenimas skyriumi. Tačiau yra atkreiptinas dėmesys, kad pergyvenęs sutuoktinis neturi teisės paveldėti mirusio sutuoktinio turto (CK 5.7 str. 1 d. 2p.)

Gyvenimas skyriumi patvirtinamas neapibrėžtam terminui. Bendras faktinis sutuoktinių gyvenimas separacijos nepanaikina, t.y. visais atvejais būtinas teismo sprendimas.

### **Išvados**

1. Sutuoktinių gyvenimas skyriumi (separacija) tai tam tikra šeimos reorganizavimo forma, kai vieni sutuoktinių tarpusavio šeimos teisiniai santykiai baigiasi, o kiti – išlieka. Separacija laikoma pirmuoju žingsniu į ištuoką. (CK 3.73–3.80 str.) Nuo ištuokos skiriasi tuo, kad ištuokos atveju baigiasi visi sutuoktinių tarpusavio šeimos teisiniai santykiai. Nutraukę santuoką bet kuris buvęs sutuoktinis gali sudaryti naują santuoką. Separacijos atveju, negalima sudaryti naujos santuokos.
2. Kaip ir ištuokos atvejai, taip ir gyvenimas skyriumi turi teises pasekmes. Separacijos atveju santuoka nėra pasibaigusi, t. y. išlieka ir pagrindinės sutuoktinių tarpusavio teisės ir pareigos (pvz.: teisė į santuokinę pavardę, pareiga, materialiai išlaikyti vienas kitą). Gyvenimas skyriumi patvirtinamas neapibrėžtam terminui.

### **Literatūra**

- Čiočys P., Teisės pagrindai. Trečiasis leidimas. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. 2002.
- Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso komentaras. I Knyga: Bendros nuostatos. Justitia. Vilnius, 2001.
- Lietuvos Respublikos Santuokos ir šeimos kodekso komentaras. Vilnius, 1985.
- Lietuvos teismų praktika: apžvalgos, konsultacijos, nutarimai, sprendimai: civilinė teisė ir civilinis procesas, 1991–1998. (Vyr. redaktorius R.

Mockevičius) – Vilnius, Teisinės informacijos centras, 1998. 342 p. Šifras: 347 Li-333.

Mikelėnas V., 2009, Šeimos teisė, 2009.

Statistikos departamentas. Prieiga per internetą 2010-03-01: <  
<http://www.stat.gov.lt/lt/>>.

## CHAPTER MARRIAGE (SEPARATION)

E. Geštautaitė, asist. V. Šimkienė

This article deals with marriage unit (separation). To discover the meaning of marriage department, the legal consequences and the like.

Spouses' living unit (separation) - is a form of reorganization of the family, when one spouse between the family relationship ends, and others - remain. Separation is considered the first step to divorce. (3.73-3.80 CC str.). Spouses' living unit (separation) these days is very common among young people.

# EUROPOS SĄJUNGOS PRIORITETINĖS PARAMŲ RŪŠYS ALTERNATYVIOS ENERGETIKOS PLĖTRAI LIETUVOJE

Ieva Glazikaitė, asist. Vitalija Šimkienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** alternatyvi energetika, Europos Sąjungos parama

## **Įvadas**

Alternatyvi energetika – tai viena aktualiausių temų ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje. Alternatyvi energetika labai svarbi ne tik energetikams, bet ir kiekvienam žmogui, kadangi tolimesnis neatsinaujinančių išteklių naudojimas pasaulį gali priversti prie energetinės katastrofos.

**Darbo objektas** – alternatyvi energetika Lietuvoje.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti alternatyvią energetiką ir plėtros galimybes Lietuvoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti alternatyvią energetiką Lietuvoje.
2. Aptarti Europos Sąjungos fondų paramą alternatyvios energetikos plėtojimui Lietuvoje.

**Straipsnio metodai** – straipsnyje buvo naudojami analizės, sintezės bei dokumentų analizės metodai.

## **1. Alternatyvi energetika Lietuvoje**

Šiuo metu, kai Lietuva yra ES nare ir privalo vykdyti įsipareigojimus alternatyvios energijos srityje, akcentuojama daugybė alternatyvios energijos rūšių. Plačiausiai žinoma ir naudojama tiek pasaulyje, tiek ir Lietuvoje yra saulės, vėjo ir vandens energija. Jai neatsilieka biodyzelinas, augalų ir medienos biomasė, biodujos ir fotoelektra.

*Saulės energija* gaunama pasitelkus *saulės kolektorius*, *saulės elementus*. Saulės kolektoriais Lietuvoje net septynis mėnesius galima pilnai patenkinti buitinių vartotojų karšto vandens poreikius. Karšto vandens ruošimas ypač aktualus šiltuoju metų laiku, kai išjungiamas pastatų šildymas. Vasarą vanduo kolektoriaus pagalba įkaitinamas iki +80C ir daugiau. Šaltuoju periodu saulėtą dieną vanduo sušyla iki +30-50C. Saulės kolektoriai – patogiai pritaikyta sistema, kuri leidžia kolektorius montuoti ant stogo. Jie statomi iš pietų pusės, kad saulės spinduliai tiesiogiai kristų ant vakuumuotų kolektoriaus kolbų. Kolektoriai yra pagaminti iš aukštos kokybės boro silicio stiklinių išvakuumuotų vamzdžių, padengti selektyvine medžiaga, jų viduje esantys šilumos perdavimo vamzdeliai pagaminti iš vario.

*Saulės elementai* gaminami iš puslaidininkinių. Tai medžiagos kurios tampa elektriškai laidžios apšvietus ar apšildžius, bet žemoje temperatūroje

puslaidininkiai tampa dielektrikais. Virš 95% visų pasaulyje gaminamų saulės elementų, gamybai yra naudojamas silicis (Si). Kaip antrasis labiausiai paplitęs žemėje elementas silicis turi pakankamai daug pranašumų, be to jį apdorojant neteršiama aplinka. Saulės elementai kur kas sudėtingesni ir jų eksploatavimo laikas gerokai trumpesnis nei saulės kolektorių. Taip pat ir jų efektyvumas mažesnis.

*Fotoelektra* yra elektros energija, gaunama tiesiogiai iš šviesos energijos naudojant fotoelektrinius keitiklius. Atradus fotoelektros reiškinį pradžioje fotoelektriniai keitikliai buvo naudojami laikrodžiams, kalkuliatoriams ir kitai elektroninei aparatūrai maitinti, didesnės galios – kosminiuose laivuose, o vėliau ir energetikoje – saulės spindulinę energiją tiesiogiai konvertuoti į elektros energiją. Vidutinės metinės saulės spindulinės energijos ekspozicijos vidurkis Europoje yra labai artimas Lietuvos vidurkiui ir sudaro apie 1000 kWh/m<sup>2</sup>. Tai reiškia, kad Europoje saulė ne itin karšta ir kad nėra daug saulėtų dienų, palyginus pvz. su Afrikos žemynu, kur saulės ekspozicijos vidurkis siekia net 9000 kWh/m<sup>2</sup>. Nepaisant to, fotoelektrai Europos Sąjungos direktyvose skiriama didelė reikšmė. 2020 m. vien tik ES-15 (senosiose ES šalyse) iš šio šaltinio numatoma pagaminti 42 TWh elektros energijos, kas sudarytų apie 5 proc. visos ES pagamintos elektros ir apie 25 proc. visame pasaulyje iš saulės pagamintos elektros.

*Hidrojėgainės*: Lietuvoje kol kas panaudojama tik 14% turimų *techninių* hidroenergijos išteklių ir jų dalis bendrame energijos balanse yra apie 1%, o elektros energijos balanse apie 3%. Lietuva, daugybės ežerų ir upių šalis, o HE tiek nedaug. Visų pirma, hidroelektrinėms puikias sąlygas gerokai apsunkina aplinkosauginiai reikalavimai (planuojant įrengti net ir mažas HE, būtina atlikti PŪV PAV), taip pat Lietuvoje nėra tvirtos techninės-ekonominės politikos, dar prisideda ir didelė įrengimų kaina.

*Augalinė biomasė* (mediena, šiaudai, energetiniai augalai) yra vienas iš reikšmingiausių atsinaujinančios energijos šaltinių Lietuvoje ir sudaro svarbią vietinio kuro dalį. Biomasė yra ekologiškai švarus kuras. Lietuvoje yra nemažai firmų, gaminančių ir *montuojančių* medienos kuro katilines ir jų įrangą. Katilinių naudojančių medienos kurą galia sparčiai didėja. Lietuvoje kasmet susidaro apie 4 mln.t. šiaudų. Iš jų kurui galima panaudoti apie 0,5 mln.t. Šiuo metu veikia 5 šiaudais kūrenamos katilinės, kurių bendra galia sudaro apie 3,5 MW. Šiaudų energetiniams reikalams sunaudojama tik apie 1% siektinų išteklių. Įrangą šiaudams kūrenti gamina kelios Lietuvos įmonės. Tokia įranga taip pat importuojama iš Danijos. Be to, Lietuvoje yra apie 30 tūkst. ha žemės ūkiui netinkamų žemių ir apie 20 tūkst. ha baigiamų eksploatuoti durpynų, kuriuose būtų galima įveisti greitai augančių medžių plantacijas.

*Biodujos*: Organinių medžiagų, naudotinių biologinėms dujoms gauti, ištekliai nuolat *kaupiasi* ir atsinaujina šalių žemės ūkio gamyboje.

Svarbiausieji ir gausiausiai ištekliai iš jų – gyvulių mėšlas bei maisto perdirbimo įmonių organinės atliekos.

*Biodegalai* gaminami iš rapsų, kurių auginimui ES kuria paramos fondus, taip skatindama biodyzelino gamybą ir alternatyvaus kuro plėtrą. Biodegalai- tai skysti biologinės kilmės degalai, skirti automobiliams, traktoriams ir kitoms motorinėms transporto priemonėms, varomoms benzininiais arba dyzeliniais varikliais. Biodegalai skirstomi į benzininius ir dyzelinius. Šiuo metu šalyje rapsai auginami 37,4 tūkst. ha plote, tačiau rapsų auginimo plėtojimo ir gyventojų aprūpinimo aliejumi programoje nurodoma, kad Lietuvoje, nepažeidžiant agrotechnikos, galima auginti rapsus 180 - 240 tūkst. ha plote.

*Vėjo jėgainės.* Vėjo jėgainės energiją generuoja iš vėjo jėgos. Kuo stipresnis vėjas, tuo daugiau apsukų padaro vėjo jėgainės sparnai, tuomet generatorius gamina ir išskirsto elektros energiją vartotojams. Lietuvoje vėjo jėgainės tikrai turi perspektyvą, nes Lietuva kad ir nepasižymi itin stipriais vėjais ar viesulais, tačiau vėjuotų dienų šalyje yra tikrai daug. Lietuvos klimatas palankus vėjo jėgainėms. Tačiau yra keliama dideli aplinkosauginiai reikalavimai, iškyla problemų dėl vėjo jėgainių aukščio (kuris siekia iki šimto metrų), nes saugomų teritorijų įstatyme pabrėžiama, kad statiniais (įskaitant ir vėjo jėgaines) negalima užstoti vertingo kraštovaizdžio ir kitų gamtos ar kultūros paveldo objektų. Tokie statiniai neturi ir žaloti kraštovaizdžio, o vėjo jėgainės matomos net keliolikos kilometrų spinduliu.

## **2. Europos Sąjungos fondų parama alternatyvios energetikos plėtojimui Lietuvoje**

Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos priemonės atveria plačias galimybes atsinaujinančių energijos išteklių naudojimui. Žemės ūkio ministerija kryptingai dirba, siekdama kuo efektyviau paremti ES fondais atsinaujinančios energetikos projektus kaimo vietovėse. Remiami juridiniai asmenys, kurių veikla atitinka normas pagal vieną iš trijų programos kryptių. Pagal programos I krypties priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“ remiami biudžų, taip pat vėjo jėgainių iki 250 kW galingumo statybos projektai. Privačių miškų savininkai, savivaldybės ir jų asociacijos paramą biokuro ruošos technikai įsigyti gali gauti pagal I krypties priemonę „Miškų ekonominės vertės didinimas“. Parama vienam projektui – iki 690 tūkst. litų, paramos intensyvumas – iki 50 proc. Trumpos rotacijos želdinių įveisimas remiamas pagal I krypties priemonę „Žemės ūkio valdų modernizavimas“, kompensuojant 40-60 proc. įveisimo išlaidų, tačiau didžiausia parama negali viršyti 5179 lt/ha. Šie želdiniai taip pat remiami ir pagal II krypties priemones „Pirmas žemės ūkio paskirties apželdinimas mišku“ bei „Pirmas ne žemės ūkio paskirties ir apleistos žemės ūkio paskirties žemės apželdinimas mišku“. Elektros ir šilumos energijos poreikių tenkinimui pareiškėjai gali gauti paramą ir pagal programos III krypties priemonę „Kaimo turizmo veiklos skatinimas“.

Pagal šią priemonę remiamas nedidelio galingumo vėjo ir geoterminių jėgainių, hidroelektrinių, saulės kolektorių įrengimas.

### **Išvados**

1. Alternatyvi energetika Lietuvoje plėtojasi. Jau yra jėgainių, generuojančių energiją iš vėjo, saulės ir vandens. Lietuvos geografiniai ir klimato požymiai itin tinka vandens, vėjo jėgainėms, taip pat galima pritaikyti ir kitas energetikos rūšis.
2. Europos Sąjunga įvairiomis programų priemonėmis remia alternatyvią energetiką, būtent minėtuosius alternatyvius energijos šaltinius. Lietuva, įstojusi į Europos Sąjungą, taip pat privalo laikytis ir ES direktyvų, pagal kurias turi siekti energetikoje pasitelkti kuo daugiau atsinaujinančių išteklių.

### **Literatūra**

Alternatyvioji energetika Lietuvoje, prieiga per internetą <http://www.elektroklubas.lt>.

Energetikos alternatyvos, prieiga per internetą <http://www.technologijos.lt>.

Europos Sąjungos prioritetinių paramos priemonių sąrašas, prieiga per internetą <http://www.esparama.lt>.

Lietuvos Respublikos planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo įstatymas (2005 m. liepos 12 d. redakcija).

Lietuvos Respublikos saugomų teritorijų įstatymas (2001 m. gruodžio 4 d. redakcija).

Žaliosios naujienos, prieiga per internetą <http://www.asa.lt>.

Žemės ūkio ministerijos pranešimai spaudai, prieiga per internetą <http://www.zum.lt>.

## **THE EUROPEAN UNION'S PRIORITY SUPPORT FOR ALTERNATIVE TYPES OF ENERGY DEVELOPMENT IN LITHUANIA**

I. Glazikaitė, asist. V. Šimkienė

The article deals with alternative energetics, its kinds, ways of use and opportunities in Lithuania. The kinds of energetics to be easily adapted in Lithuania are discussed in detail. Attention is paid at various supports of EU fit for alternative energetics adaptation in Lithuania for the legal entities and persons. Alternative energetics is one of the most important topics in the world. Use of renewable resources in energetics is among the top priorities in the European Union, which once more evidences urgency of the topic.



# ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS PLĖTROS ĮTAKOS REGIONŲ VYSTYMUISI

**Andrius Gritėnas**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** e-komercija, regiono plėtra

## **Įvadas**

Elektroninė revoliucija prasidėjo XX a. pabaigoje ir, ko gero, tebevyksta šiuo metu. Dėl to komunikacijų ir ryšių priemonių formos paskatina atsirasti naujas verslo formas ir metodus. Elektroninę komerciją galima apibrėžti kaip bet kokią veiksmą, atliktą internete arba prieinant prie interneto, tai pirkimas-pardavimas, nuoma, licencijos, pasiūlymai, turto prekių ir paslaugų ar informacijos atlygintinas ar neatlygintinas pristatymas. Elektroninė prekyba tapo globalia ir galima teigti jog daro didelę įtaką ekonomikai tiek globaliu, tiek valstybiniu ar regioniniu mastu.

## **1. Logistika ir transportas**

Tradiciniame versle prekės iš gamintojo sunkiuoju transportu pirmiausia vežamos į didmeninius sandėlius. Šiuose sandėliuose prekės išbūna tam tikrą laiką, kol atsiranda šių prekių pareikalavimas iš mažmeninių parduotuvių. Po to prekės dažniausiai keliauja tiesiai į mažmeninę parduotuvę arba vėl sukraunamos mažmenininkų sandėlyje (tokiu atveju jos dar kartą turi būti pervežamos į parduotuves). Galutiniai pirkėjai savo transportu atvažiuoja į parduotuves ir parsiveža prekes namo.

Elektroninėje komercijoje prekės sunkiuoju transportu iš gamintojo pristatomos į paskirstymo sandėlius. Tiekimo grandinėje nebėra tradicinių parduotuvių, kadangi klientai perka prekes internetinėje parduotuvėje. Gavus informaciją iš e-parduotuvės duomenų bazės, kad klientas užsakė prekę ir ji turi būti pristatyta, paskirstymo sandėlyje prekė supakuojama ir priklausomai nuo reikalaujamo pristatymo termino išsiunčiama per siuntų tarnybą, lėktuvu ar sunkvežimiu. Paskutinėje prekės pristatymo stadijoje, iš paskirstymo centro kartu su kitais užsakymais prekės išvežiojamos į namus lengvuoju komerciniu transportu.

Pasak P. Mokhtarian (2004), žiūrint iš teorinės pusės, plintant elektronei prekybai klientų migracija turėtų mažėti. Bet pirmiausia, kai kuriais atvejais internetas pakeičia telefoninį skambučių užsakymams į parduotuvę, kai kurie asmenys užsako kelionę internetu vietoj to, kad skambintų agentui arba duoda užsakymą drabužiams internetu tinkle vietoj to, kad skambintų ir užsisakytų popierinį prekių katalogą. Net jei išvykos į parduotuvę atsiranda, jos atsiranda dėl to, kad asmenys į parduotuvę užsuko atsitiktinai, nes tuo pačiu važiavo užsiimti kažkokia kita veikla. Dažniausiai

padidėjęs atstumas dėl išvykų pirkti prekes yra nedidelis (sustojimas parduotuvėje atliekamas kelionės kitur metu arba e-pirkimai pakeičia kai kuriuos, bet ne visus, perkamus daiktus normalioje parduotuvėje) ir šiuo atveju internetiniai pirkimai nesumažins išvykų skaičiaus. Taip pat reikia turėti omeny, kad pirkimų išvykos atliekamos pėsčiomis, dviračiais arba viešuoju transportu, eliminuojant tokias išvykas nesumažės energijos sąnaudų ar oro užterštumas, ir papildomai gaunama nenauda dėl fizinio aktyvumo sumažėjimo.

Elektroninė prekyba gali sumažinti apsipirkimų skaičių. Viena galimybė, kad padidėjęs pasitikėjimas e-parduotuvėmis padidins pirkimų dažnumą, kas padidins ir individualių pristatymų skaičių, pavyzdžiui, viena savaitinė išvyka į maisto prekių parduotuvę gali būti pakeista dviem arba trim mažesniais prekių pristatymais per savaitę (Mokhtarian, 2004).

Internetas yra globalus, todėl yra pasiekiami net ir maži tiekėjai ir gamintojai visame pasaulyje ko pasekoje pristatymo keliai pailgėja dėl atsiradusių pirkėjų ir verslo užsakymų iš tų šalių, iš kurių paprastai asmenys nebūtų pirkę ir nebūtų atvažiuavę.

Dalis prekių įsigyjamų e-parduotuvėse, pas klientus atkeliauja elektroniniu būdu. Prie tokių prekių priskiriama: muzikos įrašai, e-knygos, video žaidimai, meniniai filmai ir pan. Sumažėjus šių prekių pirkimams tradicinėse parduotuvėse sumažėja ir transporto poreikis.

## **2. Darbo rinka**

Vystantis e-komercijai vyksta pokyčiai ir darbo rinkoje. Autoriaus J. Coppel (2000) nuomone, elektroninės komercijos išsivystymas tikėtina turės ir tiesioginį, ir netiesioginį poveikį darbinėms rinkoms, taip pat kaip darbo sudėčiai. Kai e-komercija yra kūrimosi stadijoje, ji užima tik nedidelę dalį veiklos palyginti su kitais verslais, todėl sukuriamos darbo vietos nekeičia bendros darbo rinkos situacijos.

Nors tiesiogiai elektroninės komercijos plėtra nesukurs didelio naujų darbo vietų skaičiaus, ji smarkiai įtakos darbo rinkos pakeitimus, daugiau darbuotojų reikės produkto gamybai bei produkto ar paslaugos tiekimui. Pardavimai per internetą turbūt nepareikalaus to paties kiekio darbuotojų kaip įprastoje parduotuvėje, bet bus reikalingi IT darbuotojai sugebantys kurti programas, prižiūrėti serverius, kurti grafinius puslapių dizainus bei žmonės galintys tvarkyti užsakymus. Be to, firmos ieškos patobulinimų savo darbo procesui, kad pilnai išnaudotų B2B ir B2C komercijos per internetą potencialą. Profesijos, kuriose darbuotojai atsakingi už informacijos perdavimą iš vienos pusės į kitą, tokios kaip kelionių pardavimo vadybininkai, draudikai, brokeriai, ateityje bus vis mažiau sutinkami darbo rinkoje. Tokioje greitai besikeičiančioje aplinkoje, labai svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę tobulinti savo sugebėjimus ir prisitaikyti prie naujų darbo rinkos reikalavimų.

Kitu atveju, neaprūpinus e-komercijos reikiamu darbuotojų/specialistų skaičiumi šio verslo galimybės nebus išnaudotos.

### 3. Finansai

Plečiantis e-komercijai, be abejonės, turėtų keistis ir mokesčių surinkimas. Verslo perėjimas į elektroninį verslą sumažina nekilnojamo turto poreikį, todėl natūraliai sumažės ir įplaukos už nekilnojamą turtą į savivaldybių biudžetus. Dalis prekių užsakomų užsienyje pakliūna į Lietuvos rinką be PVM apmokestinimo, be to pirkimai užsienyje padidina užsienio e-komercijos atstovų uždarbius.

Pasak M. A. Bristol (2001), plečiantis e-komercijai per internetą iškyla problemos su mokesčių planavimu, politika bei administravimu, o tai gali paveikti valstybės biudžeto pajamas. Tai susiję su faktu, jog e-komercija meta iššūkį tradiciniai apmokestinimo sistemai.

Kai e-komercija tapo globaliu reiškiniu pardavimams organizuoti kitose šalyse nebereikia kurti naujų įmonių, prekyba vystoma interneto pagalba. Atsirado būtinybė numatyti apmokestinimo tvarką prekėms, kurios atvyksta iš trečių šalių.

Europos Sąjungoje (ES) elektroninės prekybos apmokestinimą, kaip prekės perkamos ne iš ES šalių apibrėžia Šeštoji PVM direktyva 77/388/EEC, o jos nuostatos buvo pritaikytos e-komercijai 2002 m. vasario 12 d. Anot M. Civilkos, PVM tikslais e-prekyba skirstoma į tiesioginę ir netiesioginę. Netiesioginės e-prekybos esmę sudaro fizinių prekių užsakymas internetu ir jų pristatymas tradicinėmis priemonėmis. PVM prasme šie atvejai prilyginami tradiciniams nuotoliniams pardavimams (pvz., telefonu, paštu ir pan.), kuriems taikomas sklandžiai veikiantis apmokestinimo mechanizmas – prekės, įsigytos iš trečiųjų valstybių, apmokestinamos importo muitais, eksportuojamos prekės neapmokestinamos, o ES viduje vykstantys pardavimai paklūsta specialiam režimui: priklausomai nuo pardavimo apimčių, PVM apskaičiuojamas arba pardavėjo arba pirkėjo valstybėje.

Tiesioginė e-prekyba išreiškia e-prekybos esmę – skaitmeninių produktų (programinės įrangos, skaitmeninės televizijos paslaugų, radijo transliavimo paslaugų ir pan.) užsakymą ir pateikimą *on-line* režime. Šio verslo modelio akivaizdžiai negalėjo numatyti ES Šeštosios PVM direktyvos rengėjai, tad tradicinei prekybai pritaikyta schema yra visiškai nebetinkanti.

Antroji naujojo reguliavimo priežastis – siekta užtikrinti, kad ES subjektai nebūtų diskriminuojami prieš trečiųjų valstybių įmones, kadangi dauguma ES tiekėjų parduodamų skaitmeninių produktų yra apmokestinami ES, netgi jeigu jie įsigijami trečiojoje valstybėje, nors analogiški produktai, kuriuos bendrojoje rinkoje realizuoja ne ES tiekėjai, nėra apmokestinami PVM.

Įvairių valstybių patirtis rodo, kad reikia nuolat stebėti e-komercijos vystymąsi ir numatyti ateities perspektyvas. Tik taip galima iš anksto

pasiruošti galimiems pokyčiams mokesčių surinkime. Neadekvati reakcija į rinkoje vykstančius pokyčius veda prie mažesnio mokesčių surinkimo, dėl ko ateityje tenka nepagrįstai kelti importo arba pridėtinės vertės mokesčius ir taip kompensuoti sumažėjusias šalies biudžeto įplaukas.

### **Išvados**

1. Elektroninės komercijos vystymasis keičia transporto bei logistikos struktūrą, todėl gali pakisti nekilnojamo turto bei transporto mokesčių surinkimas.
2. Elektroninė komercija skatina konkurencingumą tarp regionų. Tie regionai, kuriuose labiau išvystyta elektroninė komercija, gali sukurti daugiau darbo vietų. Taip elektroninė komercija daro tiesioginę įtaką bedarbystei regione.
3. Labai svarbu nustatyti aiškią e- prekybos būdu įsigyjamų prekių apmokestinimo PVM sistemą. Vartotojų pasirinkimas apsipirkinėti užsienio arba savo šalies e-parduotuvėse daro įtaką šalies BVP.

### **Literatūra**

- Bristol A. Marlon. The impact of electronic commerce on tax revenues in the Caribbean Community [interaktyvus]. 2001 [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per Internetą: <[http://www.caricom.org/jsp/community/cota/e-commerce\\_tax\\_revenues\\_bristol.pdf](http://www.caricom.org/jsp/community/cota/e-commerce_tax_revenues_bristol.pdf)>.
- Civilka M. E-komercija ir netiesioginis apmokestinimas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.itc.tf.vu.lt/mokslas/e-taxes.pdf>>.
- Coppel J. E-commerce: Impacts and Policy Challenges//Economics Departament Working Papers. 2000, No. 252, Economics Departament.
- Mokhtarian L. Patricija. A conceptual analysis of the transportation impacts of B2C e-commerce [interaktyvus]. 2004-08-01 [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per Internetą: <<http://www.escholarship.org/uc/item/74m9x4sh>>.

## **E-COMMERCE EXPANSION INFLUENCE TO REGION DEVELOPMENT**

A. Gritėnas

E-commerce is expanding and making direct impact on economy of region. It's necessary to look how transport, finance and labour sectors are changing. Ratings from sectors will show is region developing or going down.

# AUTOCENTRO RĖMIMO POLITIKOS TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

Jolanta Ivoškevičiūtė, asist. Rūta Poželaiūtė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** rėmimo politika, rėmimo kompleksas

## **Įvadas**

Smarkiai sumažėjus automobilių prekybos rinkai dėl sumažėjusios fizinių asmenų perkamosios galios bei dėl išaugusių įmonių bankrotų ir pasikeitusios juridinių asmenų automobilių apmokestinimo tvarkos, įmonės prekiaujančios automobiliais turi surasti efektyviausias rėmimo priemones, kurios per trumpiausią laikotarpį ir mažiausiais kaštais leis pasiekti tikslinį vartotoją.

Temos aktualumas – Šiaurės Lietuvoje nebuvo darytas autocentro rėmimo politikos tyrimas, leidžiantis nustatyti efektyviausias rėmimo komplekso priemones, darančias didžiausią įtaką tiksliniam vartotojui.

Tyrimo problema – kokiomis rėmimo komplekso priemonėmis įmonė labiausiai įtakoja vartotojo apsisprendimą įsigyti naują automobilį ekonominio sunkmečio sąlygomis?

**Tyrimo objektas** – rėmimo politika.

**Tyrimo tikslas** – ištirti autocentro rėmimo politiką.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Aptarti rėmimo politikos sampratą ir funkcijas;
2. Išanalizuoti rėmimo kompleksą.
3. Nustatyti rėmimo komplekso priemones efektyviausiai skatinančias vartotoją pasinaudoti autocentro paslaugomis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, stebėjimas, grupavimo, lyginimo metodai.

Kadangi tiriama įmonė nesutiko, kad jos pavadinimas būtų minimas straipsnyje, toliau įmonė bus vadinama „X“ įmone.

## **1. Rėmimo politikos reikšmė ir funkcijos**

Siekdamos išsiskirti iš konkurentų įmonės naudoja įvairias rėmimo politikos priemones. Daugelis Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėja rėmimo politiką. Pasak D. Jokubausko(2003) **rėmimo politika** – tai visi sprendimai ir veiksmai, kuriais atsižvelgiant į įmonės tikslus, formuojama ir perduodama informacija rinkai ir svarbioms visuomenės grupėms, kad jiems darytų kryptingą poveikį. Mokslininkai A. Pajuodis, E. Vitkienė, V. Pranulis, R. Viršilaitė, A. Urbonavičius ir kiti dažniausiai išskiria tokias marketingo komplekso priemones: reklama; pardavimo skatinimas; asmeninis pardavimas; ryšiai su visuomene. E. Vitkienės papildomai priskiria populiarinimą ir žodinę

rekomendaciją. W. Stanton, M. Sommerso, J. Barnes (2004) nuomone paslaugas teikiančių įmonių rėmimo programa turi siekti 3 tikslų: 1) parodyti teikiamų paslaugų naudingumą; 2) išskirti teikiamą paslaugą iš konkurentų; 3) sukurti gerą paslaugų įmonės reputaciją. Pardavimo skatinimas sukuria išskirtines prekių įsigijimo sąlygas ir apie tai praneša potencialiems pirkėjams. Asmeninis pardavimas – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su klientų, pirkėjų kurio metu vyksta prekės pardavimas. Ryšių su visuomene funkcija yra suformuoti visuomenėje ar tam tikrose jos grupėse palankų įmonės įvaizdį. (V. Pranulis ir kt. 2000, p. 288). Populiarinimo funkcija beveik tokia pati kaip ir ryšių su visuomene – tai įmonės santykiai su įvairiomis organizacijomis, visuomenės sluoksniais ir pavieniais asmenimis, padedantys kurti teigiamą įmonės įvaizdį ir sudarantys palankias sąlygas jos veiklai. Žodinė rekomendacija – tai kai klientas pasinaudojęs įmonės teikiama paslaugomis, savo įspūdžius papasakoja savo draugams, pažystamiems bei giminėms. Jei įmonės teikiamos paslaugos vartotojui paliko gerą įspūdį, jis apie ją pasakos teigiamai ir ne tik sugrįš dar pasinaudoti šiomis paslaugomis, bet atsives ir draugą. Todėl organizacija turi stengtis kuo geriau patenkinti vartotojų lūkesčius, teikti kokybiškas paslaugas. Reklamos funkcija yra tinkama pardavimo priemonė skleisti įmonės pageidaujamą, skatinančią prekių bei paslaugų pardavimą. Reklama daro poveikį vartotojui, nuo jos priklauso vartotojų apie reklamuojamą prekę, pačią įmonę, taip pat didina pardavimų apimtis. Reklamos planavimo eigoje būtina išsiaiškinti jos tikslus ir strategiją, parinkti reklamos subjektus, numatyti reklamos organizavimą ir reklamai skirtas lėšas, atlikti atitinkamus ekonominius tyrimus, parinkti reklamos priemones, jų platinimo būdus, laiką, vietą, tankumą, prižiūrėti reklamos vykdymą. Pirmiausia būtina išsiaiškinti – ko reklama siekia. Reklamos tikslai turi išplaukti iš įmonės marketingo tikslų, o šie – iš bendrųjų įmonės tikslų. Reklama gali būti siekiama padidinti ar išlaikyti prekybos įmonės ar tam tikrų jos parduodamų prekių apyvartą, supažindinti su naujomis prekėmis ar naujai atidaryta parduotuve, informuoti apie kainų sumažinimą ar pardavimo skatinimo akcijas, teikiamas papildomas paslaugas.

## **2. Rėmimo politika „X“ autocentre**

Šiaulių miesto pramoniniame rajone prieš 14 m. įsikūrusio autocentro pagrindinė veiklos kryptis – prekyba įvairių markių naudotomis ir naujomis transporto priemonėmis, bei autoserviso paslaugos. Kiekvienais metais bendrovė parduoda apie 600 automobilių. Didžiąją dalį naudotų automobilių realizuoja Lietuvoje. Lietuvos rinkai įmonė parduoda 67 proc. automobilių, o užsienio rinkoms – 33 proc. Daugiausia automobilių eksportuoja į Rusiją, Kazachstaną, Latviją, Estiją ir Vokietiją. ekonominė padėtis turėjo įtakos automobilių verslui ir taip pat įmonės pelnui.

**„X“ autocentro pardavimų pasiskirstymas pagal šalis 2008 m.**

| <b>Šalis</b> | <b>Pardavimai, Lt</b> | <b>Šalis</b> | <b>Pardavimai, Lt</b> |
|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|
| Lietuva      | 652 000               | Latvija      | 58 700                |
| Rusija       | 103 400               | Estija       | 23 100                |
| Kazachstanas | 98 000                | Vokietija    | 54 200                |

Lietuvos ir pasaulio ekonominės situacijos prastėjimas sąlygojo įmonės pardavimų apimčių 2009 m. lyginant su 2008 m. ženklų sumažėjimą.

Autocentras didžiąją dalį naudotų automobilių realizuoja Šiauliu mieste, todėl tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių gyventojų nuomonę apie įmonės rėmimo politikos efektyvumą. Anketinėje apklausoje dalyvavo 40 respondentų, jų amžiaus vidurkis 35 metai. Autocentro rėmimo politikos tikslas – reklamuoti pačią įmonę, didinti automobilių pardavimą ir gauti pelną. „X“ autocentro tikslas yra užtikrinti efektyvią veiklą, pasiekti maksimalią apyvartą, pelną, pirkėjų pasitenkinimą ir darbuotojų motyvaciją. Siekdamas šio tikslo, autocentras prekybos centruose eksponuoja po vieną savo automobilį ir naudoja reklaminius skydus. Tokia reklama yra pasiekiamą įvairiems gyventojų sluoksniams, išplatina įmonės reklaminį kreipimąsi ir informuoja apie siūlomas prekes, kainas. Taip pat įmonė turi internetinę svetainę, reklamuojasi per vietinį radiją ir televiziją. Anketinė apklausa parodė, kad didžioji dalis respondentų, apie įmonę sužinojo iš autocentro internetinės svetainės 40 proc., iš pažįstamų žmonių 27,5 proc., apsilonkę autocentre ir pasinaudoję paslaugomis 12,5 proc., iš televizijos 15 proc., o iš spaudos tik 5 proc. Tyrimas parodė, kad autocentras yra žinomas miesto gyventojų, nes didžioji dalis 92 proc. apklaustųjų teigia, kad lankosi šiame autosalone jau nebe pirmą kartą. Respondentus skatina užėti į autocentrą patogią autocentro vieta esanti šalia turgaus, turinčio didelį žmonių srautą. Tyrimas parodė, kad 45 proc. respondentų internetas yra priimtinausia reklamos rūšis, 25 proc. respondentų teigia, kad jiems priimtinausias yra produkto eksponavimas lankomiausiose vietose. 67 proc. respondentų mano, kad pakanka reklamos apie autocentrą. 92 proc. respondentų, bent kartą apsilankusių autocentre yra patenkinti darbuotojų kvalifikacija ir jų suteikiama informacija.

Remiantis atliktu tyrimu, galima daryti išvadą, kad efektyviausios rėmimo politikos priemonės yra internetinė reklama, propaganda iš lūpų į lūpas ir produktų eksponavimas lankomiausiose vietose bei asmeninis pardavimas.

**Išvados**

1. Rėmimo politika – tai visi sprendimai ir veiksmai, kuriais atsižvelgiant į įmonės tikslus, formuojama ir perduodama informacija rinkai ir svarbioms visuomenės grupėms, kad jiems darytų kryptingą poveikį.
2. Dažniausiai išskiriami tokie rėmimo komplekso elementai: pardavimų skatinimas, reklama, populiarinimas, asmeniškasis pardavimas ir žodinė

- rekomendacija. Reklama yra kone pati svarbiausia dalis planuojant ir sėkmingai vykdant verslą.
3. Tyrimas parodė, kad iš rėmimo komplekso priemonių labiausiai respondentus skatina lankytis ir įsigyti prekę tirtame autocentre yra žodinė reklama „propaganda iš lūpų į lūpas“, internetinė reklama, prekės eksponavimas lankomiausiose vietose ir asmeninis pardavimas.

### **Literatūra**

- Bagdonienė L., Hopenienė R., 2004, Paslaugų marketingas ir vadyba. Vilnius.: Technologija.
- Čereška B., 2004, Reklama: teorija ir praktika. Vilnius.: Homo liber.
- Jokubauskas D., 2003, *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. Vilnius.: InSpe.
- Mažeikaitė R., 2002, Paslaugų marketingo pagrindai. Vilnius.: UAB“ Infosiūlas“
- Pajuodis A., 2002, Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvelaitė R., 2000, Marketingas. Vilnius.: The Baltic Press.
- Vitkienė E., 2004, Paslaugų marketingas. Klaipėda.: Klaipėdos universiteto leidykla.

## **THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF CAR SALE PROMOTION POLICY**

J. Ivoškevičiūtė, asist. R. Poželaite

Changes in the country's and global economic conditions led to increasing car trade competition. Therefore, the companies use support. This article is based on an analysis of scientific literature and support policy is discussed, also highlighting the complex elements of support, as well as analysis of Northern Lithuania car sale centres. The aim of the study is to analyze what measures of Siauliai car sale centres advertising ways encourages customers to use the most car sale centres services.



# ASMENINĖS KARJEROS IR ORGANIZACIJOS SĄSAJOS

Ieva Jakštaitė

Vilniaus universitetas

**Raktiniai žodžiai:** asmeninė karjera, organizacija

## Išvadas

Darbuotojas šiuolaikinėje verslo erdvėje yra vienas svarbiausių organizacijos elementų, siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų ir konkurencijos verslo aplinkoje. Darbuotojų kompetencija (iniciatyva, žinios, įgūdžiai, patirtis, išsilavinimas ir kūrybiškumas) yra svarbiausias organizacijos „variklis“, turintis didelės reikšmės organizacijos veiklai. Todėl šiandien formuojasi asmenybės, siekiančios ir gebančios vystyti asmeninę karjerą organizacijoje.

Asmeninė karjera priklauso pirmiausia nuo paties darbuotojo norų, gebėjimų ir galimybių ir aplinkos veiksnių, kurie tiesiogiai susiję su žmogaus vertybėmis.

Asmeninė karjera labai susijusi ir su profesine karjera, nes žmogus darbe gali realizuoti save ne tik profesinėje, bet ir asmeninėje srityje. Žmogus, patirdamas sėkmę profesinėje veikloje, vis labiau atskleidžia savo turimas žinias, patyrimą ir įgūdžius, pats vertina savo darbo rezultatus, kaip asmenybę.

Tai patvirtina nagrinėjamo objekto problematiškumą. Straipsnyje nagrinėjamą *problemą* galima suformuluoti klausimu: kokios asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajos?

**Objektas** – asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajos.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajas.

Tikslui pasiekti keliami šie **darbo uždaviniai**:

1. Atskleisti asmeninės karjeros sampratą.
2. Išryškinti asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajas.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros analizė.

## 1. Asmeninės karjeros samprata

Terminas „*karjera*“ kildinamas iš lotyniško žodžio „*carraria*“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą arba iš prancūziško „*carriere*“ veikimo dirva, sritis, profesija (Prancūzų - lietuvių kalbų žodynas, 1992). Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2000), karjera – sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeniniame darbe. Šandien šis terminas plačiai vartojamas ir taikomas organizacijos veikloje ir susiduriama su didžiule jo aiškinimo įvairove. Siekiant atskleisti šio termino sampratos esmę, 1 lentelėje pateikiami dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkami „karjeros“ apibrėžimai.

## Termino „Karjera“ apibrėžimai

| Autorius, metai                         | Apibrėžimas                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Palujanskienė (2003)                 | Karjera – vienas iš žmogaus individualaus profesinio gyvenimo rodiklių, tai pasiekimas norėto profesinio statuso ir jį atitinkančio gyvenimo lygio ir kokybės, taip pat pasiekimas norėto išgarsėjimo ir garbės. |
| R. Adamonienė, V. Šilingienė (2002)     | Karjeros pagrindą turėtų sudaryti sukaupta vertinga profesinė patirtis ir įgūdžiai bei jų kūrybiško taikymo rezultatai, naudingi tiek žmogui, tiek visuomenei.                                                   |
| A. Sakalas, V. Šilingienė (2000)        | Karjera – tai nuosekli visų individo užimamų profesinių pozicijų ir darbo vietų seka, apimanti visą žmogaus darbinės veiklos istoriją.                                                                           |
| I. Baranauskienė (2002)                 | Karjera kaip laimėjimas darbinėje aplinkoje.                                                                                                                                                                     |
| D. E. Super (1994)                      | Karjera – tai nuosekli visų individo užimamų profesinių pozicijų ir darbo vietų seka, apimanti visą žmogaus darbinės veiklos istoriją.                                                                           |
| E. Laumenskaitė, N. Petkevičiūtė (2004) | Asmeninės karjeros pagrindas yra motyvacija.                                                                                                                                                                     |
| R. Kučinskienė (2003)                   | Asmeninės karjeros pagrindą reikėtų laikyti asmeninės karjeros valdymo gebėjimus, jų ugdymą bei tuo pačiu asmenybės ugdymą.                                                                                      |
| R. Shuler (2003)                        | Karjera apima ilgą periodą, todėl galima suskirstyti karjeros procesą į asmenybės raidos (brandos) etapus.                                                                                                       |

Žmogui karjera leidžia pajusti savąją vertę, net išsiskirti iš kitų. Bet kokioje darbinėje veikloje darbuotojas gali padaryti karjerą ir visos profesijos gali sudaryti karjeros pagrindą. Analizuojant autorius, pastebėta, kad karjera – tai stimulus, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo. Kiekvieno žmogaus karjeros supratimas yra individualus ir susijęs su organizacijos siekiais.

## 2. Asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajos

Asmeninė karjera organizacijoje priklauso nuo įvairių aspektų: asmeninės karjeros planavimo ir vystymo organizacijoje, vidinių ir išorinių veiksnių, įtakojančių organizaciją, darbuotojo ir tuo pačiu jo asmeninių veiksnių. Svarbiausi vidiniai organizacijos aplinkos veiksniai yra organizacijos veikla, organizacijos vadovų ir darbuotojų kompetencija, organizacijos vadovo įtaka, organizacijos kaitos procesai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Zakarevičius, 2003 ir kt.).

Šiuolaikiniame pasaulyje išsilavinimas, kvalifikacija, žinios, įgūdžiai, patirtis bei nuolatinis mokymas darbuotojui tampa bene svarbiausiais dalykais darbinėje aplinkoje. Gebėjimas prisitaikyti prie darbo rinkos pokyčių turi būti nenutrūkstamas procesas, kadangi žmogus skatinamas vidinių ir išorinių veiksnių, nuolatos turi tobulinti savo kvalifikaciją ir rasti naujų veiklos būdų, taip pat sugebėti išmokyti nuolatos mokytis (Jakštienė ir kt., 2009).

Organizacijoje veikianti karjeros sistema skatina tobulėti ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Vadinasi, asmeninė karjera ir organizacija yra neatskiriami elementai ir susieti tarpiais ryšiais – organizaciją ir žmogų veikia vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai. Taip pat pastebima, kad asmeninei karjerai didelį vaidmenį vaidina ir pačioje organizacijoje kylančios problemos (organizacijose skiriamas mažas dėmesys darbuotojų vidinei motyvacijai palaikyti, organizacijose egzistuojanti karjeros sistema neapima visų darbuotojų, ne visada įvertinami darbuotojų poreikiai bei suteikiama platesnės galimybės mokymuisi ir kompetencijų vystymui asmeninės karjeros planavimo ir vystymo srityse). Kadangi šiandieninis gyvenimas sparčiai kinta, svarbu tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui reaguoti į pokyčius, kuriuos sąlygoja keli pagrindiniai veiksniai: išorinė aplinka, technika ir technologija, vidinė organizacijos aplinka bei žmonių individualūs charakteriai. Visi išvardyti veiksniai, pirmiausiai lemia organizacijos veiklos sėkmę ir jos sugebėjimą prisitaikyti prie kintančių visuomenės sąlygų. Antra vertus, jie padeda žmonėms prisitaikyti prie tos kintančios visuomenės reikalavimų ir siekti karjeros darbinėje veikloje (Baršauskienė, Guščinskienė, 2009). Teigtina, kad nuo organizacijos priklauso darbuotojo asmeninės karjeros vystymasis ir galimybės, o nuo paties darbuotojo priklausys organizacijos tolimesnis gyvavimas bei ilgalaikių tikslų siekimas ir sėkmė konkurencingoje rinkoje.

### **Išvados**

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad asmeninės karjeros valdymas reikalauja stebėti, analizuoti ir aiškinti organizacijoje vykstančius asmeninės karjeros procesus. Asmeninė karjera nuolat kintančiame darbo procese yra žmogaus nuostatų ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą.
2. Išanalizavus asmeninės karjeros ir organizacijos sąsajas daroma išvada, kad asmeninė karjera ir organizacija yra neatskiriami elementai ir susieti tarpiais ryšiais – organizaciją ir žmogų veikia vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai.
3. Teigtina, kad nuo organizacijos priklauso darbuotojo asmeninės karjeros vystymasis ir galimybės, o nuo paties darbuotojo priklausys organizacijos tolimesnis gyvavimas bei ilgalaikių tikslų siekimas ir sėkmė konkurencingoje aplinkoje.

### **Literatūra**

- Adamonienė R., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas, 2002. 136 p.
- Baranauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas, 2002. 202 p.
- Baršauskienė V., Guščinskienė J. Nuolatinio mokymosi vaidmuo kintančioje visuomenėje [interaktyvus], 2003. [žiūrėta 2010-02-28]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vdu.lt/>>.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius, 2000. 206 p.

- Jakštienė S., Narbutas V., Beržinskienė D., Claudon, M. The research of contemporary approaches to continuing learning in the dynamic labour market environment // Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5, 2009, Kaunas University of Technology Panevėžys Institute, Lithuania : selected papers. Kaunas : Technologija. ISSN 1822-7090. 2009, p. 154-159.
- Kučinskienė R. Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. 2003, nr. 7, p. 4-10.
- Laumenskaitė E. Asmeninė motyvacija kaip karjeros pagrindas/ E. Laumenskaitė, N. Petkevičiūtė // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. 2004, nr. 8, p. 3-10.
- Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas, 2000. p. 41-48
- Palujanskienė A. Darbo ir karjeros psichologija. Kaunas, 2003. 147 p.
- Petkevičiūtė // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. 2004, nr. 8, p. 3-10.
- Prancūzų – lietuvių kalbų žodynas. Vilnius, 2001. 700 p.
- Stoner J. A. F. Vadyba / J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert. Kaunas, 2000. 647 p.
- Schuler R. Managing Human Resource. New York: West Publish company. 1995. p. 25-36.
- Stoškus S. Pokyčių valdymas/ S. Stoškus, D. Beržinskienė. Šiauliai, 2005. 233 p.
- Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. VDU, 2003. 38 p.

## PERSONAL CAREER AND THE ORGANIZATION INTERFACE

### I. Jakštaitė

The worker in modern organization is one of the key elements of the organization for long-term organizational goals and competitive business environment. Competencies of staff (initiative, knowledge, skills, experience, education and creativity) is the main organizations „engine“ which has a large organizational activities. That is why today the formation of personality, and capable of seeking to develop a personal career in the organization.

Personal career depends primarily on the employee's desires, abilities and opportunities, and environmental factors that directly relate to human values.

Personal career is closely linked to professional and career, as the work of man can realize himself not only professional but also personal in the field. Man, incurring a successful professional careers, increasingly reveal their knowledge, experience and skills to evaluate their own work as a personality.

# LOGISTIKA KAIP MOKSLAS: SAMPRATA, STRUKTŪRA, GALIMYBĖS

Lauryna Jankauskaitė, asist. Olga Vlasova

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** logistika, vartotojas, verslas

## **Įvadas**

Logistika yra gana nauja mokslo šaka. Šios vadybos mokslų srities naujumas pasireiškia tuo, kad siekiama administruoti ne atskiras kiekvienos veiklos sritis, o valdyti jų visumą.

Šiuolaikinė logistika – tai strateginė įmonės verslo organizavimo sritis (Židonis Ž., 2002). Jeigu pagrindiniu marketingo tikslu laikytume paklausos kūrimą ir skatinimą, tai logistikos tikslas – paklausos tenkinimas. Norintys pirmauti konkurencinėje rinkoje turi formuoti didesnius reikalavimus verslo paslaugų kokybei, modernizuoti savo logistikos operacijų bazę, kuri leistų pristatyti vartotojui prekes greičiau ir mažesniais kaštais. bendrąsias logistikos išlaidas, tačiau ir užtikrina logistikos paslaugų kokybę, nes tuo rūpinasi savo srities specialistai.

Straipsnyje nagrinėjama tema labai aktuali, nes smarkiai plečiasi tarptautinė prekyba, pereinama prie laisvosios rinkos sistemos, logistikos vaidmuo tampa vis svarbesnis, produktui keliaujant nuo gamintojo iki vartotojo, todėl paslaugų greitis ir kokybė tampa įmonių konkurenciniu pranašumu.

**Darbo objektas** – logistikos, kaip naujos verslo šakos, įtaka efektyviai verslo plėtrai.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti mokslinę literatūrą apie logistikos mokslą ir apibūdinti logistikos mokslo galimybes versle.

Šiam tikslui įgyvendinti keliama šie uždaviniai:

1. Apibūdinti logistikos mokslo sampratą.
2. Pateikti pagrindinius logistikos tikslus bei uždavinius.
3. Apibūdinti logistikos plėtos veiksnus.

## **1. Logistikos kaip mokslo samprata**

Pirmoji knyga, kurioje kalbama apie šiuolaikinės logistikos proceso valdymą ir vadybos privalumus, pasirodė tik 1961 m. JAV fizinio paskirstymo vadybos nacionalinės tarybos (NCPDM – profesionali paskirstymo vadovų organizacija, savo veiklą įteisinusi 1962 m.) logistikos mokslo sąvoką apibrėžia kaip: fizinio paskirstymo vadybą, kurios esminiai tikslai – žaliavų, materialinių išteklių ir produkcijos planavimas, gamyba, kontrolė ir efektyvaus judėjimo iš gamybos taško į vartojimo tašką, tarpusavio sąveika. (Logistikos pagrindai. [interaktyvus]. Vilnius: 2009. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per internetą: [www.klientai.lt/logistikos\\_pagrindai.html](http://www.klientai.lt/logistikos_pagrindai.html)).

Pasak R. Minalgos (2001), logistika apima gan platų teikiamų paslaugų spektrą: pirkėjų aptarnavimą, paklausos prognozavimą, paskirstymo ryšius, atsargų kontrolę, gamyklų ir sandėlių statybos vietų parinkimą, pakavimą, prekių kontrolę, atliekų surinkimą bei antrinį panaudojimą, transporto eksploatavimą ir gabenimo organizavimą bei kitas veiklos rūšis.

Mokslinėje literatūroje verslo logistika įvardijama kaip *marketingo logistika, fizinis paskirstymas, medžiagų vadyba, pramonės logistika*. Logistikos procesas apima žmonių, materialinių, energetinių, finansinių ir pan. srautų valdymą. Logistikos objektą galima vertinti įvairiais požiūriais: rinkodaros, finansų, planavimo. Tačiau jie gali kisti atsižvelgiant į tai, kuo užsiimama: ar praktika, ar mokslu. Pats terminas *logistika* turi galias istorines šaknis (Antikoje *logistika* reiškė visuotinę pasaulio tvarką). Nuoseklią logistikos pagrindų sistemą IV a. pr .m. e. sukūrė garsusis mokslininkas ir filosofas Aristotelis. Iki šių dienų išliko logistikos kaip mokslo esminis kriterijus – racionalumas ir tiksli apskaita.

Kaip teigia A. Garalis (2003), šiandien logistika suprantama kaip *mokslas apie transportavimo, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų valdymą nuo žaliavų ir medžiagų įsigijimo iki pristatymo gamybos įmonei, vidinės gamybinės žaliavos ir medžiagų bei pusfabrikačių perdirbimo, gatavos produkcijos, atitinkančios jo interesus ir reikalavimus, pristatymo vartotojui, taip pat reikiamos informacijos perdavimas, saugojimas ir apdorojimas*.

Toks apibrėžimas atskleidžia pagrindinius skirtumus, lyginant su tradicinio materialinių srautų valdymo logistiniu požiūriu, nes materialinės grandies pavienės grandys sujungiamos į sistemą, galinčią adekvačiai reaguoti į išorinės aplinkos iššūkius. Integruojama technika, technologijos, ekonomika, planavimo metodai ir srautų valdymas.

## **2. Logistikai keliami tikslai ir uždaviniai**

Pagrindinis logistikos tikslas – paklausos tenkinimas. Dominuojantis logistikos veiklos tikslas – *apsirūpinimo patikimumas* – reikiamos medžiagos pristatymas laiku net ir į tolimiausias vietas. Ne mažiau svarbūs ir kiti logistikos tikslai: *apsirūpinimo patikimumas* (medžiagos bus gautos laiku ir visos, daugelis medžiagų ir žaliavų gaunamos tik iš tam tikrų pasaulio regionų, todėl apsieiti be visuotinės logistikos šiuo metu neįmanoma); *rizikos panaikinimas* (visuotinė, arba tarptautinė, logistika garantuoja apsirūpinimą medžiagomis, nes pasinaudojama užsienio tiekėjų paslaugomis); *lankstumas* (tarptautinės logistikos lankstumas turi du aspektus: nepriklausomumas nuo vietinių tiekėjų ir gebėjimas greitai prisitaikyti prie pakitusių rinkos sąlygų) ir kt. (Židonis, 2002).

*Pačiu svarbiausiu logistikos specialistų uždaviniu galima laikyti efektyviausią būdą pateikti vartotojams prekes ir paslaugas pagal jų poreikius ir paklausą.*

Logistikai labai svarbus strateginis planavimas, organizuojant optimalius medžiagų, materialinių vertybių ir informacijos srautus. Dėl to pastebimas įvairias įmonės sritis veikiančių logistikos funkcijų gausumas. Pagrindines logistikos panaudojimo sritis ir joms keliamus uždavinius iliustruoja 1 lentelė.

1 lentelė

**Logistikos pritaikymo sritys ir uždaviniai (Minalga, 2001)**

| <b>Logistikos pritaikymas</b> | <b>Logistikos uždaviniai</b>                                                                                                                    |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprūpinimo logistika          | Optimalių žaliavų ir medžiagų pristatymo iš aprūpinimo rinkos į gamyklos sandėlius iki jų panaudojimo gamybai priemonių planavimas ir vykdymas. |
| Sandėliavimo logistika        | Optimalus sandėlių sistemos išdėstymo, organizavimo ir aprūpinimo reikalinga technika planavimas ir vykdymas.                                   |
| Gamybos logistika             | Optimalus produkcijos srauto nuo žaliavų perdirbimo iki gatavos produkcijos perdavimo skirstytojams planavimas ir vykdymas.                     |
| Transporto logistika          | Optimalus transporto rūšių bei maršrutų parinkimo, krovimo, iškrovimo, perdavimo planavimas ir vykdymas.                                        |
| Atsarginių detalių logistika  | Optimalus atsarginių detalių aprūpinimo planavimas ir vykdymas.                                                                                 |
| Remonto darbų logistika       | Technologinių įrenginių darbo palaikant techninę būklę planavimas ir vykdymas.                                                                  |
| Paskirstymo logistika         | Gatavos produkcijos paėmimo iš gamybos vietų ir tolesnio pateikimo pirkėjams planavimas ir vykdymas ir kt.                                      |

Dalyvavimas, kuriant strateginius kompanijos plėtros planus, operacijų kontrolė, atsargų planavimas ir pozicionavimas, klientų aptarnavimas – šie logistikos veiklos aspektai yra labai svarbūs strateginiam planavimui. Būtina atkreipti dėmesį į kokybės valdymą (procesų, garantuojančių, kad kiekviena operacija būtų atlikta teisingai ir reikiamu laiku.

### **3. Logistikos veiklos strategijos veiksniai**

Logistikai keliami nauji uždaviniai, kuriuos, sėkmingai verslo plėtrai būtina išspręsti: *operatyvaus atsako sistemos (OAS)* (tai – mažmeninės prekybos strategija, dėl kurios tiekimo kanale padidėja atsargų judėjimo greitis. Prekių kiekis kontroliuojamas, naudojant elektronines duomenų perdavimo ir brūkšninių kodų sistemas.

Informacija apie pardavimus nedelsiant perduodama gamintojui, kuris savo ruožtu planuoja žaliavų tiekimą ir produkcijos gamybą; Logistika gali būti vienas iš geriausių būdų, kaip padidinti kompanijos konkurencinį pranašumą. Efektyviai veikianti logistikos sistema kuria klientų aptarnavimo lygio elementus – prekės prieinamumą, pristatymo patikimumą ir pan. *Logistikos ir kitų ekonominės veiklos sričių sąveika*: kompanijos viduje logistika sąveikauja beveik su kiekvienu padaliniu: finansų – investicijų

planavimas ir kapitalo panaudojimas, apskaitos -paskirstymo sąnaudų įvertinimas, marketingo – kliento aptarnavimo lygių užtikrinimas, gamybos – žaliavų tiekimas, medžiagų valdymas, produkcijos sandėliavimas, naujo produkto diegimas į gamybą ir t. t.

### **Išvados**

1. Logistiką galima apibūdinti kaip mokslą apie transportavimo, sandėliavimo ir kitų materialinių ir nematerialinių operacijų valdymą nuo žaliavų ir medžiagų įsigijimo iki pristatymo gamybos įmonei, taip pat reikiamos informacijos perdavimą, saugojimą ir apdorojimą.
2. Pagrindiniu logistikos specialistų uždaviniu galima laikyti patį efektyviausią būdą pateikti vartotojams prekes ir paslaugas pagal jų poreikius ir paklausą.
3. Glaudi ir veiksminga logistikos mokslo ir kitų ekonomikos veiklos sričių sąveika sudaro prielaidas strateginei logistikos plėtrai.

### **Literatūra**

Garalis A. Logistika. Bendrieji pagrindai. Šiauliai, 2003.  
Minalga R. Logistika. Vilnius, 2001. 389 p.  
Palšaitis R. Logistikos pagrindai.- Vilnius, 2003.-352 p  
Sarnat Marshall L. Principles of Financial Management.- London; 1998. 617 p.  
Židonis Ž. Verslo logistika: paskaitų konspektas. KTU, 2002. 143 p.

## **LOGISTICS AS SCIENCE: CONCEPTION, STRUCTURE POSSIBILITIES**

L. Jankauskaitė, asist. O. Vlasova

Logistics is quite new branch of science. The novelty of this field of management sciences evidences in this, that there is a pursuit to administer not separate fields of activity, but the completeness of them. The subject analysed in the article is very relevant as international trade develops intensely, we approach to the system of free market, the role of logistics becomes more and more important in the process of a product passing from a manufacturer to a consumer, and thus the speed and quality of services become a competitive advantage of companies.

The article presents a conception of logistics as science, defines goals and objectives raised for logistics, familiarizes with peculiarities of systemic structure, analyses spectrum of provided services: servicing of customers, prognostication of demand, distribution link, control of resources, storage of production, administering of orders, supervision, selection of places for construction of factories and warehouses. The article tells about main types of logistic activity and importance of purposive logistics for the effectiveness of business strategy.



# KULTŪRINĖS ĮVAIROVĖS VALDYMAS KAIP ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMO STIPRINIMO VEIKSNYS

Vaiva Jankauskienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** kultūrinė įvairovė, kultūrinės įvairovės valdymas, konkurencingumo stiprinimas

## Įvadas

Tarptautinis bendradarbiavimas, ekonominiai ir demografiniai veiksniai vis dažniau verčia įvairių šalių individus veikti diversifikuotos kultūros kontekste. Tai sukelia naujus iššūkius organizacijoms, nes įmonės tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje susiduria su įvairių kultūrų ir socialinių grupių atstovais (darbuotojais, klientais ir partneriais), t.y. įmonių veikloje vis labiau pasireiškia kultūrinė įvairovė. Meistriškai valdoma kultūrinė įvairovė gali tapti resursu ir vienu iš įmonės konkurencinį pranašumą stiprinančiu veiksnium.

Kultūrinės įvairovės (angl. Cultural Diversity, vok. kulturelles Vielfalt) tema susilaukia daug užsienio autorių (Cox, Blake 1991; Ely, Thomas, 2001; Iles, 1995; Köppel, 2007, 2009, Krislan, 2008) dėmesio. Tuo tarpu Lietuvoje ji nėra plačiai ir giliai nagrinėjama – apie multikultūriškumą ir visuomenės kultūrinę įvairovę kalbėjo V. Kavolis (1996), R. Grigas (1996, 1999), T. Tamošiūnas (2000), N. Saugėnienė (2000, 2003).

Straipsnio **tikslas:** išanalizuoti kultūrinės įvairovės valdymo reikšmę organizacijos konkurencingumo stipinimui.

**Uždaviniai:** apibrėžti kultūrinės įvairovės sampratą ir dimensijas; išnagrinėti kultūrinės įvairovės valdymo esmę išryškinant jo reikšmę organizacijos konkurencingumo stiprinimui.

**Metodas:** mokslinės literatūros analizė.

## 1. Kultūrinės įvairovės samprata ir dimensijos

Įvairiems skirtumams ir panašumams apibūdinti užsienio literatūroje dažniausiai naudojami terminai „įvairovė“ arba „kultūrinė įvairovė“, tuo tarpu lietuvių autorių moksliniuose straipsniuose sutinkami terminai „multikultūra“ arba „subkultūra“. Atlikus sąvokų „multikultūra“, „subkultūra“, „įvairovė“ ir „kultūrinė įvairovė“ analizę, paaiškėjo, kad šios sąvokos turi daug panašių bruožų, bet nėra visiškai vienodos, todėl negali būti vartojamos sinonimiškai. Sąvokos „multikultūra“ ir „subkultūra“ daugiau vartojamos švietimo bei viešojo administravimo srityse, yra siauresnės ir orientuotos į mažumų grupes, o terminas „kultūrinė įvairovė“ reikšmė yra daug platesnė, ši sąvoka apima ne tik darbuotojų mažumas, bet visą įmonės personalo visumą su savo

panašumais ir skirtumais, ji yra skirta daugiau vadybiniams aspektams personalo valdymo srityje apibrėžti.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad mokslininkai neturi vieningos nuomonės dėl konkrečių įvairovės dimensijų. Pavyzdžiui, T. Cox ir S. Blake (1991) išskiria „*paviršinę įvairovę*“ (angl. surface-level diversity) – amžius, lytis, priklausymas etninei grupei, religijos ir išsilavinimas ir „*giliai (užslėptą) įvairovę*“ (angl. deep-level diversity) – tai kultūros vertybės ir patirtis. Tuo tarpu M. Daft (2003) kultūrinės įvairovės dimensijas skirsto į *pagrindines* (angl. Basic) – rasė, etniškumas, lytis, fiziniai ar pažintiniai gebėjimai bei galimybės ir *antrines* (angl. Secondary) – individo nuostatos, šeimyninė padėtis, gimtoji kalba, socialinis-ekonominis statusas, išsilavinimas ir profesinė patirtis (Seymen, 2006).

Taigi, įvairovė – tai viskas, kuo žmonės vieni nuo kitų skiriasi arba yra panašūs. Įvairovė paprastai apima asmeninius žmonių bruožus (amžių, lytį, seksualinę orientaciją, kilmę, religiją, socialinę padėtį ir t.t.). Kai įvairovė nagrinėja su įvairiais kultūros aspektais susijusius skirtumus ir panašumus (tai – kultūra plačiąja prasme, organizacinė kultūra, profesinė kultūra ir pan.), ji vadinama kultūrine įvairove.

## 2. Kultūrinės įvairovės valdymo ir konkurencinio pranašumo stiprinimo galimybės

Pasak P. Iles (1995), meistriškai valdoma kultūrinė įvairovė tampa resursu. Kultūrinės įvairovės valdymo (angl. Cultural Diversity Management) koncepcijos ištakos Jungtinėse Amerikos Valstijose. Ši koncepcija atsirado XX a. viduryje kaip kovos už socialinę lygybę ir moterų teises visuomenėje pagrindas, vėliau ji virto įmonės (personalo) valdymo koncepcija.

Kultūrinės įvairovės valdymas, pasak R. J. Ely ir D. A. Thomas (2001), tai visapusiškas požiūris į darbuotojų skirtumus įmonėje paverčiant juos privalumais, teikiančiais ekonominę naudą įmonei. P. Iles (1995) teigia, kad įvairovės valdymas yra konstruktyvus kultūrinės įvairovės panaudojimas, kuris mobilizuoja darbuotojų potencialą, užtikrina lygias galimybes, teikia ekonominės naudos ir padeda užtikrinti konkurencinį pranašumą. Taigi, norint įgyti konkurencinį pranašumą, būtina valdyti kultūrinę įvairovę.

Analizuojant kultūrinės įvairovės valdymo galimybes, paaiškėjo, kad mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi kryptys, nusakančios kultūrinės įvairovės valdymo būdus. Tai yra:

- T. Cox ir S. Blake (1991) kultūrinės įvairovės valdymo modelis (vadovaujasi plėtotine metodologija);
- R. J. Ely ir D. A. Thomas (2001) kultūrinės įvairovės valdymo tipologija (vadovaujasi nustatyta metodologija).

**T. Cox ir S. Blake (1991), pateikia konkretų kultūrinės įvairovės valdymo modelį,** orientuotą į multikultūrinės organizacijos tikslų įgyvendinimą. Jie teigia, kad kultūrinę įvairovę galima valdyti transformuojant

tradicinę organizaciją į multikultūrinę ir įvardija penkis transformacijos elementus:

- *vadovavimas* – drąsūs, pasiryžę priimti iššūkius vadovai;
- *mokymas(is)* – mokymas(is) valdyti ir vertinti įvairovę;
- *tyrimai* – tai su įvairovės valdymu susijusios informacijos rinkimas;
- *organizacinės kultūros ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų analizės ir keitimo* paskirtis atskleisti neigiamo elgesio tendencijas tam tikrų kultūrinių grupių atžvilgiu ir jas eliminuoti;
- *kontrolė* – tai monitoringas ir rezultatų įvertinimas.

Kita kultūrinės įvairovės valdymo kryptis - klasikine laikoma **R. J. Ely ir D. A. Thomas (2001) kultūrinės įvairovės valdymo tipologija**, kurioje autoriai teigia, kad valdydamos kultūrinę įvairovę, įmonės taiko vieną iš trijų paradigmų. Šios paradigmos minėtų autorių įvardijamos kaip konkurencinio pranašumo stiprinimo galimybės:

- *Diskriminacijos ir teisingumo paradigma* įprasmina lygias galimybes, teisę į vienodą elgesį ir socialinę lygybę. Taikant šią paradigmą konkurencinis pranašumas stiprinamas per konfliktų skaičiaus mažinimą organizacijoje ir per darbuotojų, priklausančių įvairioms socialinėms grupėms, pasitenkinimo didinimą.

- *Galimybių ir teisėtumo paradigma* sako, kad darbuotojų specifinės savybės gali būti išnaudojamos rinkos plėtimui ir naujų klientų pritraukimui. Taikant šią paradigmą įmonės konkurencingumas didėja per geresnių santykių su klientais palaikymą ir užimamos rinkos dalies didinimą.

- *Mokymosi ir efektyvumo paradigma* teigia, kad įmonės darbuotojų įvairovė – tai galimybė mokytis ir efektyviau planuoti darbo procesą. Taikant šią paradigmą gerėja darbuotojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, kuriama besimokanti organizacija ir tokiu būdu įgyjamas konkurencinis pranašumas.

Ši tipologija, kurią vėliau praplėtė P. Köppel (2007), vadinama Europietiškuoju kultūrinės įvairovės valdymo modeliu ir paskutiniu metu sparčiai populiarėja Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Austrijos įmonėse.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinės įvairovės valdymas, nors ir susijęs su papildomomis problemomis, įmonei teikia neabejotinos naudos, nes įmonė įgyja konkurencinį pranašumą per galimą sinerginį efektą: skatinamas bendradarbiavimas ir užtikrinama tarptautinė sėkmė, palaikomi geresni santykiai su klientais ir užimamos naujos rinkos (segmentai), mažėja konfliktų skaičius ir didėja darbuotojų pasitenkinimas.

## Išvados

1. Įvairovė – tai viskas, kuo žmonės vieni nuo kitų skiriasi arba yra panašūs. Įvairovė paprastai apima asmeninius žmonių bruožus (amžių, lytį, seksualinę orientaciją, kilmę, religiją ir t.t.). Kai įvairovė nagrinėja su įvairiais kultūros aspektais susijusius skirtumus ir panašumus (kultūrą

- plačiaja prasme, organizacinę kultūrą, profesinę kultūrą ir pan.), ji vadinama kultūrine įvairove.
2. Kultūrinės įvairovės valdymas įmonei teikia neabejotinos naudos, nes įmonė įgyja konkurencinį pranašumą per galimą sinerginį efektą: skatinamas bendradarbiavimas ir užtikrinama tarptautinė sėkmė, palaikomi geresni santykiai su klientais ir užimamos naujos rinkos, mažėja konfliktų skaičius ir didėja darbuotojų pasitenkinimas.

### **Literatūra**

- Cox T. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness/T. Cox, S. Blake// Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 3, 1991. p. 45-54.
- Ely R. J. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes/ R. J. Ely, D. A Thomas// Administrative science quarterly. 2001, Nr. 46, p. 229-273.
- Köppel P. Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher/P. Köppel, J. Yan, J. Lüdicke. Gütersloh, 2007. 21 p.
- Krislin C. Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand/ C. Krislin, P. Köppel. Gütersloh, 2008. 15 p.
- Seymen O. A. The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review / Cross Cultural Management: An International Journal. 2006, Vol. 13, Nr. 4, p. 296-315.

## **CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT AS FACTOR OF ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS STRENGTHENING**

V. Jankauskienė

The international business trends, globalization and migration increase cultural, ethnic and other diversity and turn managers' attention to the management of cultural differences. Cultural diversity management, a concept that originated in the American Civil rights movement, is gradually becoming important in Europe. The management literature suggests that organizations should value cultural diversity to enhance organizational competitiveness.

This paper reviews research data on how managing cultural diversity can create a competitive advantage.

# TINKLINĖS RINKODAROS SISTEMOS PRIVALUMŲ IR TRŪKUMŲ ANALIZĖ: PRADEDANČIŲJŲ AGENTŲ/KONSULTANTŲ ATŽVILGIU

**Renata Jėčienė, Židrūnė Mikelėnaitė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** tinklinės rinkodaros sistema, veikimo principai, pradedantysis agentas/konsultantas

## **Įvadas**

Visame pasaulyje veikia nemažai įmonių, kurios neturi plačių prekybos tinklų, o jų produkciją parduoda nepriklausomi agentai (pardavėjai) ar konsultantai. Toks produkcijos pardavimo būdas vadinamas tinkline rinkodara. Vieni teigia, kad tinklinė rinkodara – tai veiklos sritis, padedanti žmonėms susikurti savarankišką verslą ir padidinti savo pajamas. Kiti mano, kad tai tik laiko gaišimas ir pinigų išmetimas, panaši į religinį kultų verslo praktika, kur absoliuti dauguma nieko neuždirba, tačiau priversti pirkti sau pervertintus produktus, brangią mokomąją/motyvacinę medžiagą ir eiti į brangesnius seminarus (Blažulionienė, 2008). Tinklinės rinkodaros sistema tai pat remiasi naujų narių įtraukimu į produktų platinimo sistemą.

Kaip matyti, žmonių nuomonės išsiskiria, todėl yra įžvelgiama problema – tinklinės rinkodaros sistemos nauda pradedančiųjų agentų/konsultantų atžvilgiu. Norint išsiaiškinti, ar naudinga įsitraukti į tinklinės rinkodaros sistemą, reikalinga teigiamų ir neigiamų minimos sistemos principų analizė.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti tinklinės rinkodaros sistemos privalumus ir trūkumus pradedančiųjų agentų/konsultantų atžvilgiu.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti tinklinės rinkodaros sistemos sampratą.
2. Pateikti tinklinės rinkodaros sistemos veikimo modelį.
3. Išanalizuoti tinklinės rinkodaros sistemos privalumus ir trūkumus pradedančiųjų agentų/konsultantų atžvilgiu.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizė.

## **1. Tinklinės rinkodaros samprata**

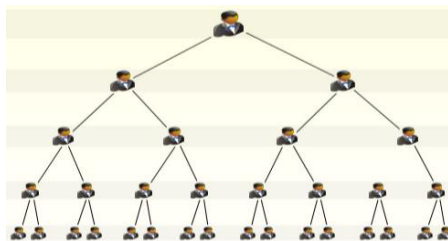
Tinklinė rinkodara – tai veiklos sritis, padedanti žmonėms susikurti savarankišką verslą ir padidinti savo pajamas. Anot S. Blažulionienės (2008), tinklinė rinkodara taiko įvairias pardavimų priemones: grupinį bei asmeninį prekių pristatymą, prekybą iš katalogų, degustacijas. Svarbiausias šios sistemos metodas – asmeninis pardavėjo ir pirkėjo kontaktas, dėl kurio ši prekybos forma tapo tokia populiari. Tinklinės rinkodaros esmė – tiksliai laikytis ir rekomenduoti sistemą. Ši sistema pritaikyta skirtingus poreikius

turintiems žmonėms. Didžiausias visų agentų/konsultantų tikslas – pastoviosios ir vadinamosios pasyviosios pajamos (Petronis, 2007).

Esminis tinklinės rinkodaros sistemos skirtumas nuo samdomo darbo – laiko į mokslus ir emocijas investavimas, o pajamos gaunamos vėliau. Pati svarbiausia investavimo idėja – palūkanos nuo palūkanų (pasyviųjų pajamų esmė). Minėtos investicijos atsiperka tik po labai ilgo laiko tarpo ir geriausią efektą duoda, jei sistemos procesas trunka 10 ir daugiau metų, naudojant laiko patikrintą šios sistemos veikimo modelį.

## 2. Tinklinės rinkodaros sistemos veikimo modelis

Pagrindinė analizuojamos sistemos veikimo modelio esmė – agentų/konsultantų skaidymasis į tam tikrus lygius ar tinklus. Sistemos nariai yra skatinami kviesti į tinklą kuo daugiau žmonių, mat jų uždarbis tuomet priklauso nuo surinktos grupės padarytos apyvartos. Tinklus kuriantiems žmonėms suteikiama galimybė užsiimti tuo, kas yra tinklinės rinkodaros esmė, t.y. rekomenduoti sistemą, pasakoti žmonėms verslo esmę, kviesti juos, burti komandas, mokyti kitus ir patiems išmokti būti vadovais. Veikimo modelio idėja – tinklo kūrimo pradžioje žmogus šiai veiklai turėtų skirti 7 – 10 val. per savaitę (arba 1 – 2 val./d.). Tai garantuotų nedidelį, tačiau papildomą atlyginimą, o tinklas palaipsniui augtų. Kuo daugiau žmonių pakviečiama ir kuo aktyviau jie dirba, tuo daugiau uždirba grupę sukūręs asmuo (Sakalauskaitė, 2009).



**1 pav.** Tinklinės rinkodaros sistemos veikimo principas (Internet Marketing Course)

Kaip matyti diagramoje (žr. 1 pav.), sistemos dalyvio uždarbis priklauso ne tik nuo jo sukurtos grupės pardavimų, bet ir nuo pardavimų galutiniams vartotojams apimties. Daug uždirba tik tie agentai/konsultantai, kurie sukuria savo tinklą, pasiekiantį didelę apyvartą. Tam, kad vystant tinklinės rinkodaros tinklus būtų pasiekti geri rezultatai, pageidautina, kad pats organizatorius ir visi laisvi sistemos nariai būtų gerai motyvuoti. Remiantis tuo, kad jų pagrindinis tikslas yra pasyviosios pajamos, tinklo kūrėjas turi išpildyti keletą sąlygų – iki tam tikro lygio išvystyti keletą tinklų bei jo tinklas, nuo kurio bus skaičiuojamos fiksuotos pastoviosios pajamos, turi daugiau nei

puse metų išlaikyti pastovią, nustatytą mėnesinę apyvartą su tendencija augti (Pupelienė, 2009).

Tinklo kompensacinės sistemos tikslas – ne pardavinėti prekes, bet kiekvienam potencialiam pirkėjui sukurti asmeninę tinklo dalį, kurioje vykstantis apsipirkimas atneštų uždarbį tiems, kurie pirkėjui perdavė informaciją apie tinklinės rinkodaros sistemos veikimo modelį ir kompanijos produktus.

Kaip ankščiau buvo minėta, kad išsiskiria žmonių nuomonės vertinant tinklinės rinkodaros sistemos veikimo modelį pradedančiųjų agentų/konsultantų atžvilgiu, todėl būtina atlikti tinklinės rinkodaros privalumų ir trūkumų analizę.

### **3. Tinklinės rinkodaros privalumai ir trūkumai pradedančiųjų agentų/konsultantų atžvilgiu**

Nagrinėtuose informaciniuose šaltiniuose bei analizuojamoje mokslinėje literatūroje buvo pateikiamos tinklinės rinkodaros sėkmingos istorijos, verslininkų teigiamos nuomonės apie sistemos veikimo modelį ir tinklinės rinkodaros sistemos dalyvių komentarai bei akcentuojamos problemos, su kuriomis dažniausiai susiduria žmonės, susidomėję ir norintys pradėti verslą tinklinės rinkodaros sistemoje.

Tinklinės rinkodaros sistemos teigiamos savybės skatina žmones prisijungti prie dalyvių tinklo. Viena iš pagrindinių priežasčių, viliojanti įsitraukti į tinklinės rinkodaros sistemą – pasyviosios pajamos, kurios ateityje garantuotų finansinę nepriklausomybę. Taip pat svarbu paminėti tai, kad įsitraukimas į tinklinės rinkodaros sistemą – asmeninio (papildomo) verslo kūrimas, kuriam nereikalingas pradinis kapitalas ir patirtis. Įsitraukus į tinklinės rinkodaros sistemą, nariams yra suteikiama galimybė dalyvauti seminaruose, kuriuos dažniausiai veda patyrę verslininkai, profesoriai ar tinkline rinkodara jau seniai užsiimantys asmenys, kurie atskleidžia ir pasidalina savo sėkmės istorijomis ar formulėmis. Tai puiki galimybė pradedančiajam pasisemti patirties apie verslą, jo subtilybes, pasinaudoti kitų žmonių išbandytais, patikimais metodais bei gauti asmeninę konsultaciją. Pradėti savo verslą tinklinėje rinkodaros sistemoje yra palanku todėl, kad visa esminė informacija yra pateikiama, mokoma ir leidžiama naudotis sistemos sukurtomis moderniomis technologijomis (pvz., asmeninės internetinės parduotuvės). Kita palanki priežastis – sveika konkurencija. Pradedantysis agentas/konsultantas, kurdamas savo tinklą, nekonkuruoja su savo tiesioginiu lyderiu ir nesiekia užimti jo pozicijos. Jam svarbu išlaikyti savo kuriamą grupę aktyvią, taip pat pačiam dirbti produktyviai, tuo rodant pavyzdį savo tinklo nariams.

Pradedančiajam agentui/konsultantui pliusas yra tas, kad jų siūlomi produktai yra geros kokybės, todėl nėra baimės jausmo, kad kils konfliktas su vartotoju dėl nepatenkintų jo lūkesčių. Be geros kokybės produktų siūlymo

kita darbą lengvinanti priemonė yra tai, kad agentas/konsultantas su kiekvienu vartotoju gali bendrauti asmeniškai neoficialioje aplinkoje, jam patarti, pritaikyti prekę pagal jo poreikius bei sužinoti nuomonę. Įmonės produkcija patenkinti vartotojai skleidžia teigiamą informaciją savo aplinkos žmonėms iš lūpų į lūpas – tai nemokama reklama agentui/konsultantui. Gerą vardą turinčiam agentui/konsultantui paprasčiau pritraukti prie savo kuriamo tinklo vartotojus, kurie taip pat asmeniškai gali pradėti verslą. Agentas/konsultantas, subūręs vartotojų tinklą, įgyja vadovo, turinčio asmeninę, koordinuojamą grupę, poziciją. Tam, kad vadovas dirbtų kompetentingai, reikalinga ugdyti asmenines lyderio savybes. Lyderiui plečiant savo tinklą, tinklinės rinkodaros sistemos privalumas yra tai, kad turint minimalius rinkodaros kaštus, galima greitai didinti apyvartą ir pasiekti pagrindinį tikslą – finansinę nepriklausomybę.

Analizuojant tinklinės rinkodaros sistemą, randami trūkumai, kurie pradedančiajam agentui/konsultantui gali būti esminiai ir nepatenkintų lūkesčių verslui priežastimi. Žinant, kad, norint pradėti asmeninį verslą minėtoje sistemoje, privalu įsigyti verslą liudijančią pažymą (individualios veiklos pažymą, licenziją ar kt.). Tai agentui/konsultantui sukelia papildomus rūpesčius, nes pats turi tvarkyti jam privalomus mokėti mokesčius. Tinklą kuriantis verslininkas, prieš įsitraukdamas į tinklinės rinkodaros sistemą, privalo investuoti nemažą sumą pinigų (įsigyti pradinį produkcijos paketą, sumokėti nario mokesį, tapti produkcijos vartotoju ir pan.). Negana to, būsimas agentas/konsultantas turėtų apsvarstyti, ar galės investuoti tiek laiko, kiek reikalauja šis papildomas verslas. Taip pat reikalingas suvokimas ir nusiteikimas, kad investuoti pinigai ir laikas bei įdirbis atsipirktų tik po keletos metų pasyviosiomis pajamomis. Investavus pinigus, laiką ir pasiryžimą vis tiek išlieka tikimybė visa tai prarasti. Nepasisėkus sukurti didelio tinklo, agentas/konsultantas turėtų pasitraukti iš veiklos ir nepasiektų pagrindinio tikslo – finansinės nepriklausomybės. Didžiausias šios sistemos minusas yra tai, kad egzistuoja įmonės bankroto galimybė, nepriklausomai nuo to, kiek agentas/konsultantas yra išplėtojęs savo verslą – tinklą.

Kalbant apie agento/konsultanto darbo specifiką, trūkumas yra tai, jog, bendraujant asmeniškai su vartotojais, naudojant psichologinę įtaką ir norint juos užverbuoti (itikinti naudoti/vartoti siūlomą produkciją arba įtraukti į savo kuriamą tinklą), gali būti pažeidžiama jų asmeninė erdvė. Naudojant tokią pardavimo strategiją, galimas atvirkštinis variantas, kai vartotojas užsiblokuoja ir nenori priimti nei informacijos apie produkciją, nei jos pirkti ir ypač pats įsitraukti į analizuojamą sistemą. Netinkamai naudojantys psichologinę įtaką agentai/konsultantai, sulaukę atvirkštinio rezultato, sukuria neigiamą vartotojų požiūrį į įmonę, jos produkciją bei pačią tinklinės rinkodaros sistemą. Kitas darbo pobūdžio minusas yra tai, kad bendraujant asmeniškai su vartotoju, atsiranda įvairūs komunikacijos trikdžiai, kurie gali sukurti klaidingą informaciją „sugedusio telefono“ principu.



## **Išvados**

1. Tinklinė rinkodaros sistema – tai veiklos sritis, padedanti žmonėms sukurti savarankišką verslą ir padidinti pajamas, taikant įvairias pardavimo priemones, paremtas asmeniniu pardavėjo ir pirkėjo kontaktu. Tinklinės rinkodaros sistemos pagrindinis tikslas – pasyvosios pajamos, kurios garantuoja finansinę nepriklausomybę.
2. Tinklinės rinkodaros sistemos veikimo modelio esmė – sistemos dalyvių skaidymasis į tam tikrus lygius ir tinklus. Asmeninis tinklas kuriamas supažindinant žmones su tinklinės rinkodaros sistemos principais bei įmonės produkcija. Šio verslo uždarbis priklauso nuo sudarytos grupės apyvartos.
3. Išanalizavus analizuojamos sistemos privalumus ir trūkumus, paaiškėjo, jog didžiausias pliusas norintiems pradėti asmeninį verslą tinklinės rinkodaros sistemoje – pasyvosios pajamos, kurios ateityje virstų finansine nepriklausomybe. Tarp neigiamų tinklinės rinkodaros sistemos savybių pabrėžiama pagrindinė – įmonės bankroto galimybė, nepaisant to, kiek sistemos dalyvis yra išplėtojęs savo verslą ar nepriklausomas nuo aukštesnių lygių.

## **Literatūra**

- Blažulionienė S., „Tinklinės rinkodaros populiarumo Lietuvoje analizė“, 2008, 5p. Internet Marketing Course, Prieiga per internetą: <http://excellent-internet-marketing.com/images/mlm.jpg>.
- Petronis J., „Tinklinis marketingas – ateities verslas?“, 2007. Prieiga per internetą: <http://tinklinismarketingas.weebly.com/spauda---tinklinis-marketingas.html>.
- Pupelienė I., „Tinklinė rinkodara: giliau“, „Verslo žinios“, 2009 lapkritis.
- Sakalauskaitė I., „Tinklinė rinkodara – visiems prieinamas verslas“, „Verslo žinios“, 2009 gegužė.

### **MULTI LEVEL MARKETING SYSTEM'S ANALYSIS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES: BEGINNER AGENT / EXECUTIVE RESPECT**

R. Jėčienė, Ž. Mikelėnaitė

Around the world, there are quite a few companies that do not have extensive trade networks, and their products are sold by independent dealers (agents), or consultants. This method of selling products is called a multi level marketing. Some argue that multi level marketing is a business area, helping people to create an independent business and increase their income. Others believe that it is only a delay and monetary emissions, the vast majority do not earn anything, but is forced to re-valuation of the products purchased, expensive educational / motivational material, and go to expensive seminars.

There are different opinions, so it is necessary to solve the problem by finding positive and negative characteristics of the system.

# SISTEMINĖS RIZIKOS VERTINIMAS BANKINIAME SEKTORIUJE

Viktorija Jonelytė

*KTU Panevėžio institutas*

## Įvadas

Sisteminė rizika numato agreguotą rizikų valdymą, t.y. kai visos esamos rizikos tinkamai valdomos, sisteminės rizikos tikimybė yra minimali. Sisteminės rizikos valdymo aspektas – tai bankų koncentracijos lygio įvertinimas, kadangi koncentracijos įtaka sistemei rizikai ir konkurencijai bankiniame sektoriuje yra ypač didelė. (Jasevičienė ir kt., 2000). Sisteminė rizika nėra savaiminis tikslas, bet būtina priemonė ekonomikos augimui skatinti.

**Darbo objektas** – sisteminė rizika.

**Darbo tikslas** – teoriniu aspektu išanalizuoti sisteminės rizikos vertinimą bankiniame sektoriuje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti pagrindines bankiniame sektoriuje pasireiškiančias rizikas.
2. Išnagrinėti sisteminės rizikos pasireiškimą bankiniame sektoriuje.
3. Teoriniu aspektu apžvelgti sisteminės rizikos vertinimą bankiniame sektoriuje.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## 1. Rizikų raiška bankiniame sektoriuje

Bankiniame sektoriuje rizika suvokiama kaip sistema, kurioje integruojami visi jai būdingi elementai: apibūdinamos bankų rizikos rūšys (pradiniai sistemos kintamieji), nagrinėjami sisteminio rizikų valdymo elementai, jų diegimo principai, būdingiausi ryšiai tarp jų, akcentuojama aplinkos jėgų galimo poveikio mažinimo svarba. Pagrindinis banko rizikos valdymo tikslas – išlaikyti tokį rizikos lygį, kad ekonominės aplinkos pokyčiai, valiutų kursai, palūkanų normų svyravimai nesukeltų pavojaus stabiliai banko veiklai, bei bankų veiklos priežiūros institucijų nustatytą riziką ribojančių normatyvų vykdymui (Ševčenko, Ustinovičius, Balcevič 2004). **Pagrindinės rizikos visai finansų sistemai kyla dėl:**

- padidėjusios kredito rizikos, kylančios dėl: ženkliai krįstančių nekilnojamojo turto kainų, šalies ekonominio nuosmukio, augančio nedarbo lygio ir mažėjančių namų ūkių disponuojamųjų pajamų;
- padidėjusios likvidumo rizikos dėl tebesančio blogesnio priėjimo prie tarptautinės rinkos finansavimo šaltinių ir išaugusio jautrumo vidaus rinkoje;

pakilusių palūkanų normų dėl rizikos perkainojimo.

Komerčių bankų veikla, jų atliekamos funkcijos ir operacijos susijusios su didesne ar mažesne rizika. Todėl labai svarbu laiku įvertinti rizikos esmę, jos mastus ir galimą įtaką banko veiklai. (Lietuvos banko valdyba, 2008).

Toliau bus pateikiama skirtingų autorių banko rizikų klasifikacija. Mokslininkas Bessis (1998), pateikia tokią banko rizikų klasifikaciją (žr. 1 pav):



**1 pav.** Komerčių bankų pagrindinės rizikos (Bessis, 1998)

Kituose literatūros šaltiniuose sakoma, kad rizika susideda iš tokių pagrindinių rizikų: **Kredito rizikos, likvidumo rizikos ir palūkanų normos rizikos**. Šios rizikos grupuojamos į tris pagrindines, nes užsienio valiutos, rinkos ir mokumo rizikos apjungiamos į vieną likvidumo riziką.

Pasak A. Garškienės (1997), komerčių bankų rizikoms apibūdinti yra siūloma įvairių banko rizikos klasifikacijų: **Pagal atsiradimo šaltinį; Rizikos atsiradimo priežastis, kuri yra pasekmė; Rizikos pagal pasireiškimo sritį**.

*Išnagrinėjus autorių požiūrį į riziką ir jų klasifikavimą, galima teigti, kad geriausia ir susisteminta rizikos klasifikacija būtų tokia: kapitalo pakankamumo, operacinė, kredito, rinkos ir likvidumo rizikos. Sisteminės rizikos vertinimas numato bendrą visų rizikų valdymą, t.y. kai kiekviena rizikos rūšis yra valdoma visos bankų sistemos mastu.*

## **2. Sisteminės rizikos pasireiškimas bankiniame sektoriuje**

Lietuvos banko duomenimis, sisteminė rizika – tai rizika kai dėl vienos institucijos negalėjimo laiku įvykdyti savo įsipareigojimų, kitos institucijos gali laiku neįvykdyti savo įsipareigojimų (Lietuvos bankas, 2009).

Pasak T. Merna (2005), sisteminės rizikos galutinis įvertinimas labai priklauso nuo turimos informacijos. Būtina kaupti informaciją, kad atrastum ribą tarp skirtingų rizikos rūšių, pasireiškiančių bankiniame sektoriuje. Sisteminės rizikos lygis nustatomas lyginant šiuos viso bankinio sektoriaus rodiklius: **Banko turtą; Banko paskolas rezidentams; Rezidentų indėlius banke**. Dėl bankų įsipareigojimų nevykdymo gali kilti likvidumo, kredito problemų ar operacinių rizikų, kurios kelia pavojų rinkos stabilumui, ko pasekoje atsiranda valiutų kursų svyravimo rizika, palūkanų normos rizika ir vertybinių popierių kainų rizika.

*Taigi, kiekvienas bankas turi laikytis Lietuvos banko nustatytų normatyvų ir reikalavimų, kad sumažėtų jų sisteminės rizikos, kurios apima visų rizikų vertinimą ir valdymą bankiniame sektoriuje.*

### **3. Sisteminės rizikos vertinimas bankiniame sektoriuje**

Kiekvienas bankas turi nuolat vertinti pasireiškiančias rizikas. RAS (angl. *Risk Assessment System*, toliau – RAS) yra viena iš Lietuvos banko priemonių, skirta kiekvienos reikšmingos banko rizikos rūšies lygio ir valdymo bei banko valdymo kokybei įvertinti, banko priežiūros intensyvumui nustatyti ir žmogiškiesiems ištekliams paskirstyti. Banko veiklos riziką ribojantys normatyvai (Lietuvos banko duomenys, 2008):

- kapitalo pakankamumo (banko kapitalo ir viso banko turto bei nebalansinių straipsnių, įvertintų pagal riziką, santykis, išreikštas proc.)  $\geq 8$ ;
- likvidumo (banko likvidaus turto santykis su banko einamaisiais įsipareigojimais)  $\geq 30$ ;
- maksimalios atvirosios pozicijos: bendrosios pozicijos  $< 25\%$  **kapitalo**, valiutos (tauriųjų metalų)  $< 15\%$  **kapitalo**;
- maksimalios paskolos sumos vienam skolininkui  $< 25\%$  **kapitalo**; didelių paskolų (suteiktų paskolų bendroji suma)  $< 800\%$  **kapitalo**.

Vertinant sisteminę riziką reikia įvertinti kiekvienos rizikos rūšies lygį. RAS paremta kiekybinės ir kokybinės informacijos vertinimu. Skirtingi autoriai įvairiai pateikia sisteminės rizikos vertinimą bankiniame sektoriuje.

Lietuvos bankas nustato rizikos vertinimo (valdymo) pagrindinius principus, kuriais turi vadovautis bankai, siekdami užtikrinti, kad banko kontrolės sistema ir rizikos vertinimas būtų tinkamai organizuotas, veiksmingas ir užtikrintų saugią ir stabilią banko veiklą (Lietuvos banko valdybos nutarimas Nr. 149, 2008).

*Apibendrinant galima pasakyti, kad ir kaip rizikos būtų klasifikuojamos, visos jų rūšys yra susiję; vienos rizikos pakitimas gali įtakoti kitų rizikų pokyčius. Į visas rizikas veikinačias bankiniame sektoriuje reikėtų žiūrėti sisteminiu požiūriu, tuomet būtų lengviau indentifikuoti tas rizikas, kurioms turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys.*

### **Išvados**

1. Išnagrinėjus skirtingų autorių požiūrį į rizikas ir jų klasifikavimus, galima teigti, kad geriausia ir susisteminta rizikos klasifikacija būtų tokia: kredito, likvidumo, rinkos ir operacinė rizikos. Komercinių bankų veikloje svarbu suformuoti rizikos valdymo strategiją. Tačiau įžvelgiant visų bankų veiklos specifiką, būtina rizikos valdymo strategija, atspindinti sisteminę rizikos valdymo procesą.
2. Sisteminė rizika numato agreguotą rizikų vertinimą ir valdymą, t.y. kai visos esamos rizikos tinkamai valdomos, sisteminės rizikos tikimybė yra minimali. Dėl šios priežasties itin svarbu išsiaiškinti bankuose

- pasireiškiančių rizikų esmę, nes vienos rizikos rūšies pasikeitimas sukelia kitų rizikų pasikeitimus, kas gali apsunkinti sisteminės rizikos įvertinimo ir valdymo galimybes.
3. Vertinant sisteminę riziką, svarbiausia nustatyti, kaip bankas gali išlaikyti fiksuotus aktyvus (kapitalo pakankumas), apsaugoti kreditorius nuo nelauktų nuostolių. Kiekvienas bankas, kurio aktyvų ir pasyvų struktūra yra artima pagal terminus, pagal Lietuvos banko normatyvuose nustatytus reikalavimus, bus mažiau rizikingas.

### **Literatūra**

- Bessis J. Risk Management in Banking. 2002. 792 p.
- Jasevičienė F., Giniotėnė R., Stankevičienė V. Bankų rizikos: sisteminis požiūris. Vilnius, Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas. 2002.
- Lietuvos banko valdyba. Dėl vidaus kontrolės ir rizikos vertinimo (valdymo) organizavimo nuostatų, 2008. Nr. 149
- Lietuvos bankas (2009). Krizių valdymas. Prieiga per internetą: [http://www.lb.lt/lt/ekonomika/fin\\_stabilumas/fin\\_krize.htm](http://www.lb.lt/lt/ekonomika/fin_stabilumas/fin_krize.htm)
- Merna T., Faisd F. Corporate risk management: an organisational perspective. 2005.
- Ševčenko G., Ustinovičius L., Balcevič R. Rizikos klasifikacija kaip esminės banko rizikos valdymo įrankis. Ūkio technologijos vystymas. 2004. p. 47-55.

## **SISTEMIC RISK ASSESSMENT IN THE BANKING SECTOR**

V. Jonelytė

The banking sector has to be continuous risk management process and therefore the need for risk management system. Occurred in the evaluation of risks, banks can avoid adverse events, not just to mitigate their effects.

The work item is a systemic risk. The aim - to analyze the theoretical aspects of the systematic risk assessment of the banking sector. The aim of the tasks in more detail.

Analysis of scientific literature suggests that all financial institutions, particularly commercial banks, have a significant impact on society and the economy as a whole. That is why the bank's business is strictly regulated and supervised by different institutions: the Lithuanian bank supervisory authority, the Basel Committee on Banking Supervision, and others. If systemic risk, banks must be prepared to accept risk-bearing decisions, to evaluate developments and to provide verification and risk management techniques.

# DARBUOTOJŲ NEFORMALIAUS IR INFORMALIAUS MOKYMOSI VERTINIMO IR PRIPAŽINIMO SISTEMOS ORGANIZACIJOJE MODELIS

Kristina Jovaišienė, dr. Brigita Stanikūnienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** neformalusis ir informalusis mokymasis; vertinimo ir pripažinimo sistema organizacijoje

## **Įvadas**

Mokslinėje literatūroje stokojama darbų, kuriuose būtų analizuojama pačios organizacijos kuriama darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistema. Kaip teigia P. Jucevičienė (2007), tik maža dalis organizacijų vadovų atkreipia dėmesį į darbuotojų neformalų mokymą, jų vertinimą ir pripažinimą organizacijoje. Daugelis tyrėjų (Teresevičienė ir kt., 2006; Jucevičienė, 2007; Adomaitienė, 2008; Simonaitienė, 2008) pabrėžia neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo būtinybę bei sistemos kūrimą, tačiau šių idėjų įgyvendinimas susiduria su daugeliu problemomis.

**Straipsnio tikslas** – teoriškai pagrįsti darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje modelį.

## **1. Neformalaus ir informalaus mokymosi samprata**

Mokslinėje literatūroje pateikiamos trys pagrindinės tikslingos mokymosi veiklos kategorijos:

*Formalusis mokymasis.* Pasak E. Stasiūnaitienės, A. Fokienės (2004), formalusis mokymasis apibūdinamas kaip vykstantis mokymo institucijoje sąmoningai pasirinktas struktūruotas mokymas, kurio pabaigoje išduodamas pažymėjimas.

*Neformalusis mokymasis.* Pasak L. Vasiliauskiene, B. Stanikūnienės, D. Lipinskiene (2005) neformaliai mokymo procesui vadovauja dėstytojas, lektorius, konsultantas ir pan. Tokį mokymą galima būtų apibrėžti kaip procesą, kuris padeda įveikti trūkumą tarp esamų ir reikalingų žinių, įgūdžių, sugebėjimų ar nuostatų. Neformalus mokymasis gali būti teikiamas pačioje darbo organizacijoje, darbo vietoje, įvairių kursų, seminarų formomis. Valstybės pripažinti diplomai neišduodami, tačiau žmogus gali gauti pažymėjimą ar sertifikatą, patvirtinantį mokymosi faktą.

*Informalusis mokymasis* skirstomas į *savaiminį ir savivaldų*. R. Laužacko ir kt. (2005) teigimu, savaiminis mokymasis – tai natūralus, kiekvieną dieną vykstantis mokymasis. Savaiminis mokymasis nebūtinai iš anksto apgalvotas, mažiau organizuotas, mažiau struktūruotas. Šis mokymasis neįteisintas įstatymuose, registruose ar studijų kokybės dokumentuose. P.

Jucevičienė (2007) teigia, kad savivaldus mokymasis vyksta pačiam besimokančiajam planuojant savo mokymosi tikslus (ilgalaikius ir trumpalaikius) bei juos įgyvendinant. Tai mokymasis, planingai siekiant konkrečių žinių ar kompetencijos.

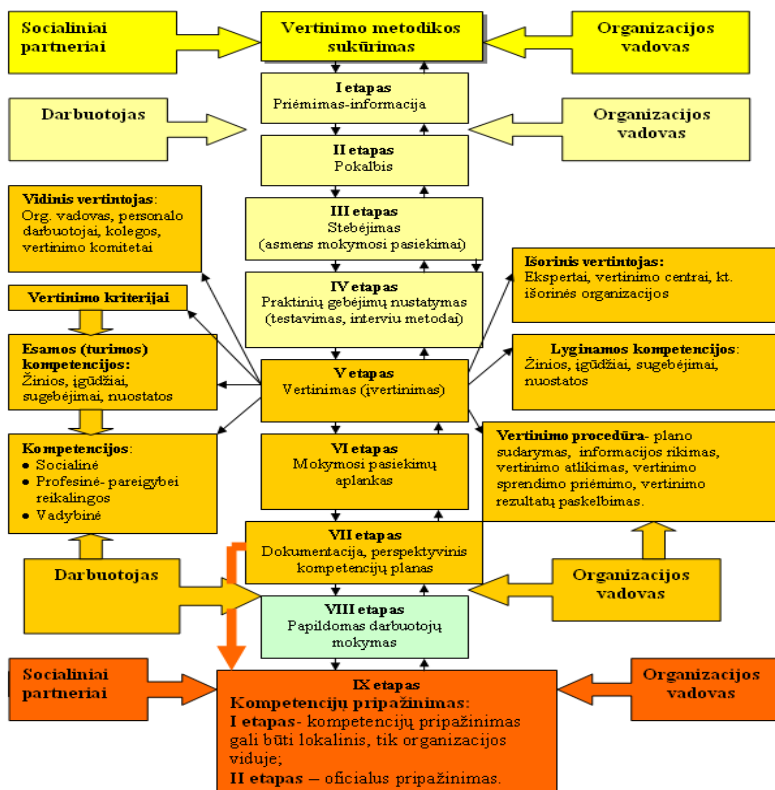
Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad neformalus mokymasis – tai tikslingai organizuotas mokymo ir mokymosi procesas, vykstantis už formalus švietimo ribų vadovaujant edukatoriui, bei gaunant mokymosi faktą patvirtinantį pažymėjimą; formalus mokymasis – organizuotas ir struktūrizuotas mokymasis, paprastai jis yra vertinamas, įteisinamas dokumentu; informalusis apibrėžiamas kaip atsitiktinis požiūris, žinių ir įgūdžių perdavimas.

## **2. Darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje elementai**

Kalbant apie darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos kūrimą, nėra konkrečiai sukurtos sistemos, kurią galėtume pritaikyti organizacijoje. Atlikta mokslinės literatūros analizė (Teresevičienė ir kt., 2006; Stasiūnaitienė, Fokienė, 2004; Adomaitinė, 2008) atskleidė būtinybę sukurti neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos modelį organizacijoje (žr. 1 pav.).

Darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje modelį sudaro šie pagrindiniai parametrai: *vertinimo metodikos sukūrimas, darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi kompetencijų nustatymas, vertinimas, papildomas darbuotojų mokymas bei darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi kompetencijų pripažinimas.* (žr. 1 pav.).

Kadangi darbuotojų neformalaus ir informalaus vertinimo metodikos ir procedūrų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos (t.y. gamybinė, paslaugų,) ir tikslų. Kiekvienoje organizacijoje vertinimo metodikos sukūrimas ir kompetencijų pripažinimas gali būti lokalinis, tik organizacijos viduje. Mokslinėje literatūroje (Teresevičienė, 2005; Stasiūnaitienė, 2008) teigiama, kad būtina įtraukti darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo procesą socialinius partnerius, kurie gali prisidėti kuriant vertinimo metodikas ir procedūras, ne tik atitinkančias švietimo sistemos reikalavimus, bet ir darbuotojų bei darbdavių poreikius. Pasak D. Žvirdausko, V. Adaškevičienės (2008), darbuotojų kompetencijų vertinimo metodika grindžiama bendraisiais ir visuotinai pripažintais vertinimo principais: standartų, tikslumo, teisingumo ir praktiškumo.



**1 pav.** Darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje teorinis modelis (2010)

Svarbiausia darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje modelio problema yra kaip identifikuoti, įvertinti ir pripažinti neformalaus ir informalaus mokymosi pasiekimus pačioje organizacijoje ir kokiais etapais ir metodais to pasiekti. Pasak J. Šliogerienės (2007), neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimas ir pripažinimas turi griežtus numatytus etapus ir vertinimo procedūrą. Darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje modelyje patiekti šie vertinimo etapai ir metodai: *priėmimas-informacija, pokalbis, stebėjimas, praktinių gebėjimų nustatymas, vertinimas, kompetencijų portfelis, dokumentacija, papildomas mokymas (jeigu jis būtinas), kompetencijų pripažinimas*. (žr. 1 pav.)

Darbuotojų kompetencijų vertinimas gali būti vidinis ir išorinis. Organizacijos vidiniai vertintojai – *organizacijos vadovas, personalo darbuotojai, kolegos, vertinimo komitetai*. G. Dessler (2001), teigia, kad



tiesioginis vadovas turėtų ne tik sugebėti įvertinti savo darbuotojo darbą, bet ir pripažinti jo profesinius sugebėjimus, įgūdžius, žinias. O išoriniai vertintojai – konsultantai, ekspertai, vertinimo centrai, išorinės organizacijos ir kt.

Pagrindiniai vertinimo kriterijai yra puiki darbo patirtis, aukštas kompetencijas lygis. Kompetencijų (socialinė, profesinė, vadybinė) vertinimo kriterijai turi būti aiškiai nustatyti, suprantamai pateikti ir atitikti tradiciniu būdu darbuotojų vertinimui keliamus reikalavimus (Darškuvienė, Kaupelytė, Petkevičiūtė, 2008).

Darbuotojų kompetencijų pripažinimas gali būti lokalinis, tik *organizacijos viduje*, o oficialus kompetencijų pripažinimas organizacijoje yra neatliekamas. Tam tikslui organizacija turėtų naudotis išorinės sistemos paslaugomis – *socialinius partnerius*.

Apibendrinant darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje teorinį modelį, galima daryti išvadą, kad šis sukurtas modelis padėtų organizacijoms atskleisti darbuotojų kompetencijas įgytas neformaliu ir informaliu mokymosi būdu.

### Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad formalus mokymasis apibrėžiamas kaip asmens sąmoningai pasirinktas mokymo/si procesas, kuriam vadovauja edukatorius bei išduodamas pažymėjimas ar sertifikatas. Neformalus mokymasis apibrėžiamas kaip sąmoningai pasirinktas nestruktūruotas mokymasis, kuris nėra organizuojamas mokymo institucijoje. Informalusis mokymasis tai natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis, kuris nebūtinai yra iš anksto apgalvotas.
2. Mokslinės literatūros analizė leido sukonstruoti darbuotojų neformalaus ir informalaus mokymosi vertinimo ir pripažinimo sistemos organizacijoje modelį, kuris apima vertinimo metodiką, vertinimo procese dalyvaujančius subjektus, pripažinimo procedūras bei pagal poreikį organizuojamą darbuotojų papildomą mokymą.

### Literatūra

- Adomaitienė J. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo sistemos įdiegimo galimybės Lietuvoje: dabartis ir perspektyvos [interaktyvus] // Neformaliuoju ir savaiminiu būdu įgytų žinių ir įgūdžių vertinimas bei pripažinimas universitetinėse studijose. 2008. [žiūrėta 2010-01-19]. Prieiga per Internetą: <[http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/)>.
- Darškuvienė V. Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese / V. Darškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė // Organizacijų vadyba: sistemai tyrimai. Kaunas, 2008, nr. 45, p. 17-27.
- Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas, 2001. 344 p.
- Jucevičienė P. Besimokantis miestas. Kaunas, 2007. 404 p.

- Laužackas R. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymosi /R. Laužackas, M. Teresevičienė, E. Stasiūnaitienė. Kaunas, 2005. 536 p.
- Simonaitienė, Berita. Suaugusiųjų neformalusis ir informalusis mokymasis: kompetencijos įvertinimas ir kvalifikacijos pripažinimas [interaktyvus]. 2008-01-10 [žiūrėta 2010-02-24]. Prieiga per Internetą: <<http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/>>.
- Stasiūnaitienė E. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų įvertinimo metodologijų probleminiai aspektai / E. Stasiūnaitienė, A. Fokienė // Profesinis rengimas. Kaunas, 2004, nr. 8, p. 116-123.
- Šliogerienė J. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų poreikius lemiantys veiksniai // Santalka. Vilnius, 2007, nr. 16(2), p. 98-107.
- Teresevičienė M. Andragogika / M Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė. Kaunas, 2006. 350 p.
- Vasiliauskienė L. Darbuotojų kompetencijos vystymas organizacijoje: vadybiniai sprendimai /L. Vasiliauskienė, B. Stanikūnienė, D. Lipinskiene //Inžinierinė ekonomika. Kaunas, 2005, nr. 5 (45), p. 51-59.
- Žvirdauskas, D. Neformalios pedagogų ir andragogų mokymosi patirties pripažinimo metodika ir jos taikymo galimybės [interaktyvus] / D. Žvirdausko, V. Adaškevičienės /2008. [žiūrėta 2009-09-19]. Prieiga per Internetą:<<http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/>>.

## THE MODEL OF EVALUATION AND ACCREDITATION SYSTEM IN ORGANIZATION FOR EMPLOYEES' NON-FORMAL AND INFORMAL LEARNING

K. Jovaišienė, dr. B. Stanikūnienė

The article presents the theoretically constructed model of evaluating and accrediting the employees' non-formal and informal learning in organization. This model embraces the procedures and methods of evaluation, the subjects participating in evaluation process, the procedures of accreditation, and the additional training according to the needs. The theoretical model highlights the guidelines for organizations to manage the process of employees' competence development and recognition.

# KAIMO TURIZMO PASLAUGŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Renatas Jukonis

KTU Panevėžio institutas

**Raktiniai žodžiai:** kaimo turizmas, paslauga, paslaugos paketas

## Įvadas

Kaimo turizmas yra urbanizacinis fenomenas – kol nebuvo miestų ir specifinių miestietiško gyvenimo būdo problemų, tol nebuvo šnekama apie poilsį kaime. Kaimo turizmas tampa vis populiariesne turizmo šaka. Miesto gyvenimo ritmas, tempas ir aplinka vis labiau vargina žmones ir skatina juos ieškoti galimybių grįžti į gamtą. Keliaudami į kaimą turistai nori išvengti miesto streso ir susvetimėjimo bei kontrolės praradimo, kai darbas, visuomenė ir aplinka diktuoja savo taisykles, kurioms žmogus turi paklusti, jeigu nori „neiškristi iš žaidimo“.

Norint Lietuvoje gerai organizuoti kaimo turizmo verslą, teikti kokybiškas ir nebrangias paslaugas, reikia nemažai investicijų ir tam tinkamai pasiruošti.

**Darbo objektas** – kaimo turizmo paslauga.

**Darbo tikslas** – atskleisti kaimo turizmo paslaugų esmę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti kaimo turizmo sąvokos koncepcijų esmę.
2. Atskleisti kaimo turizmo paslaugų kompleksiskumą.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.

## 1. Kaimo turizmo sąvokos interpretacijos

Kaimo turizmas labai įvairiai vadinamas mokslinėje literatūroje: poilsiu kaime, atostogavimu kaime, kraštovaizdžio turizmu, agroturizmu, poilsiu agrarinėje aplinkoje. Lietuvos kaimuose turistai lankosi jau seniai, todėl kaimo turizmo sąvoka šiuo metu galime laikyti jau beveik susiformavusia.

Kaimo turizmas – tai turizmo rūšis, apimanti kelionę į kaimo vietas ir rekreacinę veiklą jose. Nuo kitų turizmo rūšių jis skiriasi – tai aplinkai būdinga veikla (Armantienė, 1999). Dar kiti lietuvių autoriai kaimo turizmą apibrėžia taip: *kaimo turizmu* paprastai vadinama veikla atitinkanti tokias sąlygas: vyksta kaimo vietovėse, atitinka kaimo vietovės charakteristikas – maža sodyba, žemės ūkiu paremta ekonomika, tradicinė socialinė struktūra, naudoja vietinius išteklius (Žalys, 2006). O pagal Lietuvos kaimo turizmo asociaciją, **kaimo turizmas** – tai tikslinga rekreacinė atvykusių žmonių veikla kaimo vietovėse bei laikinas gyvenimas kaimo sodybose.

Remiantis naujausia literatūra galime pateikti tokį apibūdinimą: **kaimo turizmas** – tai fizinių asmenų teikiama turizmo paslauga, kuria tenkinami

sodybos svečių apgyvendinimo, maitinimo bei pramogų organizavimo poreikiai (Astromskienė, Sirusienė, 2005).

Žinomi užsienio autoriai S. Wearing ir J. Neil (1999) kaimo turizmą apibūdina kaip vieną iš alternatyvaus turizmo formų, kuri nepriskiriama prie plačiausiai paplitusio masinio turizmo, kadangi tai yra specifinė, savitus poreikius tenkinanti turizmo paslauga.

Užsienio turizmo ekspertai R. Sharpley'aus ir J. Sharpley (1997) kaimo turizmą apibrėžia abstrakčiai, „kaip dvasinę būseną, ir technologiškai, susiejant su veikla, tikslais ir kitomis išmatuojamomis, akivaizdžiomis charakteristikomis“.

Anot J. Žilinsko (2008), šiuo metu kaimo turizmas – viena iš labiausiai pastaraisiais metais išplėtotų veiklų. Taip pat reikšminga Lietuvos sektoriaus dalis, išsiskirianti savitumu ir konkurencinėmis savybėmis turinti įtakos savivaldybės ar valstybės įvaizdžio formavimui, skatinti atvykstamojo turizmo augimą.

*Apibendrinant galima teigti, jog kaimo turizmas tai veikla susijusi su poilsiautojų atvykimu į kaimo teritoriją ir besinaudojančiais toje teritorijoje (sodyboje) teikiamomis paslaugomis, atitinkančiomis specifinius vartotojų poreikius.*

## **2. Kaimo turizmo paslaugos samprata**

Tam, kad geriau suprasti ir įsisamontinti, kaip visgi veikia kaimo turizmo verslas svarbu aptarti kaimo turizmo paslaugos esmę. Kaimo turizmo paslaugas reglamentuoja Turizmo įstatymas. Pasak J. Ramanauskienės ir V. Trijonytės (2008) – atskirti kaimo turizmo paslaugą nuo su ją sąveikaujančių kitų turizmo rūšių sunku, o kartais net neįmanoma. Todėl yra pasiūlyta apibrėžti kaimo turizmo paslaugą pagal tai, kaip ji sąveikauja su supančia aplinka.

Pasak J. Stulpinaitės (2000) turizmo paslauga, tuo pačiu ir kaimo turizmo paslauga, yra kūrybingų žmonių sukurtas produktas, kuris pereina etapus nuo idėjos iškėlimo iki realizavimo ir vartojimo, tik jos ypatumas tame, kad realizavimas yra neatsiejamas nuo vartojimo. Kaimo turizmo paslauga yra priklausoma nuo sezoniškumo faktoriaus, kuris veikia turizmo verslą tiesiogiai, t.y. sezono metu turizmo paslaugos paklausa gali būti didesnė už pasiūlą, o ne sezono metu keliautojų paklausa žymiai sumažėja. O A. Astromskienė ir R. Sirusienė (2000) poilsio paslaugą apibūdina kaip neapčiuopiamą fizine prasme ir neišmatuojamą konkrečiais mato vienetais. Jų teigimu kaimo turizmo paslaugos – ne tik tiesioginės, susijusios su svečių aptarnavimo paslaugomis, bet visas kompleksas veiksmų, susijusių su kaimo infrastruktūros ir gerbūvio plėtojimu.

Tuo tarpu N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005) teigia – kaimo turizmo paslaugų teikėjai, teikdami vieną pagrindinę paslaugą, t. y. paslaugą, dėl kurios jie steigia savo įmones, paprastai pasiūlo ir kitų paslaugų, kurios tenkina susijusius su pagrindine paslauga poreikius. Paslauga visada kuriama

turint omenyje klientą, kuriam ši paslauga skiriama, todėl būtina taip suplanuoti paslaugą, kad visi klientų poreikių aspektai būtų patenkinti. Paslaugų paketo formavimas yra vienas kritinių momentų formuojant paslaugų pasiūlą, bendrą šių paslaugų teikimo sistemą, todėl ir paslaugos paketo struktūra yra kintanti ne tik kaimo turizmo sektoriuje, bet ir visame paslaugų sektoriuje. Taigi pagal paslaugų paketo modelį, paslauga kaip produktas yra suprantama kaip paketas įvairių paslaugų, kurios kartu formuoja visą produktą ir pagal tai paketą sudaro dvi pagrindinės kategorijos:

1. pagrindinė paslauga, kuri dažnai vadinama šerdine paslauga;
2. papildomos paslaugos, kurios kartais vadinamos periferinėmis paslaugomis, o kartais palengvinančiomis.

*Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad kaimo turizmo paslauga suprantama kaip vienalytis kompleksas veiksmų, leidžiančių užtikrinti poilsiautojų pageidavimus, norus ir poreikius.*

### **Išvados**

1. Apibendrinant tiek užsienio, tiek lietuvių mokslinės literatūros šaltinius, galima teigti, jog apibūdinant kaimo turizmą, neužtenka pasakyti, kad tai išvyka į kaimą ar poilsis kaime; tai sąvoka turinti platesnę ir gilesnę mintį. Į ją sutelpa ir kaimo turizmo paslaugų ypatybės, kultūrinė ir gamtinė aplinka. Taip pat kaimo turizmas gali būti įvardijamas kaip kultūros, gilesnių papročių ir istorijos pažinimo priemonė.
2. Remiantis moksline literatūra galima teigti, kad paslaugos ir paslaugų įvairovė yra svarbiausias veiksnys vykdant kaimo turizmo verslą. Kaimo turizmo paslaugos turi būti vieningas ir sistemingas paketas apjungiantis kuo daugiau įvairesnių paslaugų, kurios geriausiai atitiktų vartotojų poreikius.

### **Literatūra**

- Armaitienė A. Kaimo turizmas. Vilnius, 1999.
- Astromskienė, A.; Sirusienė, R. Kaimo turizmas. Kaunas: UAB „Arx Baltica“, 2007.
- Langvinienė, N., Vengrienė, B. Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
- Ramanauskienė J., Trijonytė V. Kaimo turizmo paslaugų kokybė ir jos gerinimo kryptys. Vadybos mokslas ir studijos, 2008, nr.14.
- Sharpley, R., Sharpley J. Rural tourism: An introduction. London, 1997.
- Stulpinaitė, J. Turizmo sistema. Kaunas, 2000.
- Vadybos mokslas ir studijos, 2008., nr.13.
- Žalys L. Lietuvos kaimo charakteristika ir plėtros politika. Ekonomika ir vadyba/ L. Žalys, J. Žalienė, J. Iždonaitė. 2006.
- Žilinskas J., Maksimenko M. Kaimo turizmo darnios plėtros perspektyvos. Wearing, S., Neil, J. Ecotourism. Impacts, Potentials and Possibilities. Oxford: Heinemann, 1999.

## RURAL TOURISM SERVICES THEORETICAL ASPECTS

R. Jukonis

Rural tourism is a new but promising Lithuanian tourism business types. Rural tourism as an integral part of tourism already have their own recognition: it is included in the Law on Tourism, Lithuanian tourism master plan. According to Lithuanian and foreign authors, rural tourism is an activity and peoples who are working in this sector must not only pay heed to certain conditions, but also to provide adequate services to the needs of holidaymakers.

The paper defines the conception of rural tourism, the multitude of conceptions and complexity of the rural tourism service.

# HOMOSEKSUALUMAS. POŽIŪRIS Į HOMOSEKSUALUMĄ. SITUACIJA LIETUVOJE: GYDYTI, TOLERUOTI, INTEGRUOTI

Aušra Kadytė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** homoseksualizmas, visuomenė

## Įvadas

Pasaulis nesustodamas nuolat kinta, kartu su juo ir žmogus bei jo aplinka. Apie daugelį dalykų pradėta kalbėti vis garsiau, drąsiau ir plačiau. Vienas tokių visuomeninių tabu – homoseksualumas. Nors pastarasis toks pat senas kaip ir žmonija, tačiau dar vis iki galo neištirtas, o tai bene svarbiausia priežastis neleidžianti priimti homoseksualumo kaip normalaus visuomeninio reiškinio.

**Tyrimo objektas:** homoseksualizmas.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti požiūrį į homoseksualizmą Lietuvoje ir pasaulyje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Aptarti homoseksualizmą, jo raidą bei priežastis.
2. Išanalizuoti homoseksualizmo padėtį pasaulyje ir Lietuvoje.

## 1. Homoseksualizmo sąvokos

Homoseksualumas – lytinė orientacija, pasižyminti potraukiu tos pačios lyties asmenims. Šis terminas apibūdina tiek asmens savivoką ir patiriamus jausmus, tiek elgseną. Žodis „homoseksualus“ sudarytas iš graikiško žodžio homos (tas pats) ir lotyniško- sexus (lytis). Homoseksualai gali būti tiek vyriškos, tiek moteriškos lyties. Vyriškos lyties homoseksualai vadinami gėjais (kilęs iš anglų kalbos), o moteriškos – lesbietėmis. Lesbietės terminas kilo iš Lesbo (Graikijos salos Egėjo jūroje ) pavadinimo. Tai sala, kurioje gyveno poetė Sapfo, aprašiusi meilę tarp moterų. Pagal jos vardą moterų homoseksualumas dar vadinamas sapfizmu. Skirtingose epochose ir šalyse moterų homoseksualumas vertintas įvairiai: pvz., jeigu Austrijoje moterų homoseksualumas vertintas kaip kriminalinis nusikaltimas, tai Prancūzijoje 1861 m. damoms oficialiai leista lankyti specialius namus, kuriuose toleruojama tribadija t.y. lesbietiški lytiniai santykiai.

Homoseksualizmas skirstomas į tris tipus:

- **Latentinis** (slaptas, pasąmoningas);
- **Simptominis** (asmenybės, kurios turi psichopatinius charakterio sutrikimus);
- **Tariamasis** (pseudo, netikras).

Visų lyties iškrypimų bruožas yra tas, kad atsisakoma giminės pratęsimo tikslo, ir viskas suvedama į malonumą.

## **2. Homoseksualizmo priežastys**

Kalbant apie homoseksualizmo priežastis nuomonių išsiskyrimo išvengti neįmanoma. Vieni teigtų, jog homoseksualizmas įgimtas sutrikimas, kiti, kad jis yra įgyjamas ir išsivysto paauglystės laikotarpyje, dar kiti kaltintų šeimos aplinką ir pan. Šias įgimtumo ir įgytumo prielaidas plačiau Nagrinėjo Zigmundas Froidas.

Mokslininkai nustatė, kad homoseksualus elgesys būdingas ne tik žmonėms, bet ir kitoms gyvūnų rūšims (pvz., pingvinams, šimpanzėms, delfinams).

Vyravo prielaida, kad yra kelios priežastys:

- Homoseksualizmas yra biologinis – genetinis nukrypimas.
- Tai yra endokrininių – lytinių liaukų funkcijos bei hormonų balanso sutrikimas.
- Tai yra psichologinio pobūdžio negalavimas.
- Priežastis yra kelių minėtų faktorių kombinacija.

Šiuo metu visų didžiausių pasaulio valstybių profesinės psichinės sveikatos organizacijos laikosi nuomonės, jog homoseksualumas nėra nukrypimas, ir bet kokie bandymai teikti gydymo terapiją homoseksualiam asmeniui gali privesti prie psichinių sutrikimų.

## **3. Homoseksualų padėtis pasaulyje**

Požiūris į homoseksualius žmones įvairiais laikotarpiais ir įvairiose kultūrose buvo skirtingas; Senovės Graikijoje, pavyzdžiui, homoseksualumas buvo visiškai normalus reiškinys. Kai kuriose visuomenėse, pvz., Spartoje, tam tikrose situacijose homoseksualumas netgi buvo skatinamas. Vėliau Europoje homoseksualumą imta laikyti iškrypimu bei psichine liga, kurią gydydavo psichiatrai. Tam tikrais istorijos etapais homoseksualumas tapdavo neapykantos objektu visuomenėse, sprendžiančiose politines arba socialines problemas. Tokiu pavyzdžiu gali būti nacių vykdytas masinis homoseksualių asmenų naikinimas arba baudžiamasis persekiojimas sovietinėse totalitarinėse visuomenėse.

Per keletą paskutinių dešimtmečių daugumoje išsivysčiusių šalių radikaliai pasikeitė ir teisinė homoseksualių asmenų padėtis. Kai kurių valstybių teisė šiuo metu numato vienos lyties asmenų santuokas pvz. Kanadoje. Oficiali partnerystė galima Suomijoje, Švedijoje, Norvegijoje ir kt. šalyse. Dar yra nemažai šalių, kuriuose imamasi griežtų sankcijų prieš homoseksualizmą pvz. Irane, Saudo Arabijoje, Jemene, Sudane, Mauritanijoje netgi taikoma mirties bausmė, šiek tiek lengvesnė bausmė t. y. kalėjimas nuo 5 iki 20 metų Ugandoje, Gajanoje, Barbadosas ir kt. Lietuva šiuo metu laiko



neutralią poziciją: nei pritaria, nei baudžia. Kai kurių kitų Europos šalių teisėje sukurtas civilinės sąjungos institutas.

Daugelis religijų (tarp jų – visos judaistinės kilmės religijos – islamas, judaizmas ir krikščionybė) homoseksualų ar biseksualų elgesį iki šiol laiko nuodėme. Kai kurios iš religijų homoseksualumą bei biseksualumą traktuoja kaip asmens pasirinkimą. Šiose religijose laikoma, kad homoseksualai pasirenka nuodėmingą gyvenimą, kai nusprendžia turėti seksualinių santykių su tos pačios lyties asmenimis.

Romos katalikų bažnyčia šiuo metu pripažįsta skirtingų lytinių orientacijų egzistavimą, tačiau remdamasi homoseksualių santykių reprodukcijos stokos argumentu reikalauja susilaikymo nuo tokių santykių.

#### **4. Homoseksualizmas Lietuvoje**

Kalbant apie homoseksualumo padėtį Lietuvoje galima teigti, jog tai vienas vis dar labiausiai diskutuotinų visuomenės klausimų. Daugelis šalies piliečių šiuo klausimų yra negatyviai nusiteikę, jie priešinasi homoseksualizmo toleravimui visuomeniniame gyvenime.

Šiuo metu Lietuvoje aktualiausias homoseksualizmo pavyzdys – gegužės mėnesį turinčios įvykti homoseksualų eitynės., kurioms heteroseksualūs piliečiai rengia protesto akcijas ir bando užkirsti kelią. Ir turbūt nebūtų galima jiems prieštarauti, nes jei remtumėmės garsaus JAV sociologo Bergerio nuomone, homoseksualai yra visuomenės atstumti, nes jie yra „kitokie“. Taip juos galima vadinti, todėl, kad visuomenė turi nusistačiusi savo viešo gyvenimo gaires, kuriomis turi vadovautis kiekvienas išėjęs į viešumą. Jei kažkas išeina už tų „visuomenės gairių“, tai jis tampa atstumtuoju ir tos pačios visuomenės priešu. Ir čia problema turbūt ne tame, kad vyras myli vyrą ar moteris moterį, bet todėl, kad nuo seno viešumoje santykiai normaliais laikomi tik priešingų lyčių atstovų, nors kiek tik žmonijos istorija gyva, tiek gyvi ir homoseksualūs santykiai, tik juos įprasta laikyti pogrindyje, tyliai niekam nesakant, nes tai viena iš viešų visuomenės paslapčių, kurios nevalia atskleisti.

Galima teigti, jog Lietuva, kaip ir daugeliu kitų visuomeninių probleminių aktualijų klausimą, apie homoseksualizmą laikosi neutralios pozicijos, nepriima konkrečių sprendimų.

#### **Išvados**

1. Homoseksualumas nėra liga, todėl ir gydyti jos nereikis, o tai ir neįmanoma.
2. Tolerantiškumo tikrai šiuo atžvilgiu reiktų, nes nuo to priklauso visuomenės vertybių lygis ir kokybė.
3. Integruoti juos privalome, nes tai tokie pat žmonės.
4. Labiausiai paplitusi išlikimo strategija darbo aplinkoje – viešo ir privataus gyvenimo perskyra bei seksualinės tapatybės nuslopinimas. Šiuo metu

vyraujančioje homofobiškoje aplinkoje, tai suvokiama kaip racionaliausia išlikimo strategija.

### **Literatūra**

Berger P.L. Sociologija.

Gajauskaitė R. Sodoma ir Gomora, Kaunas, 2008.

Prieiga per internetą:< [www.lgl.lt](http://www.lgl.lt) > [žiūrėta:2010-03-19;2010-03-21].

Prieiga per internetą:< [www.atviri.lt](http://www.atviri.lt) > [žiūrėta:2010-03-19;2010-03-21].

Prieiga per internetą:< <http://www.sveikata.info/homoseksualumas-liga-ar-norma> > [žiūrėta:2010-03-19;2010-03-21].

Prieiga per internetą:< <http://zurnalas.darnipora.lt/tag/homoseksualumas> > [žiūrėta:2010-03-19;2010-03-21].

### **HOMOSEXUALITY. APPROACH TO HOMOSEXUALITY. SITUATION IN LITHUANIA: TREAT, TOLERATE, INTEGRATE**

A. Kadytė

Homosexuality – sexual orientation characterized by attraction of the same sex. The researchers found that homosexual behavior is characterized by not only people but also for other species (eg, penguins, chimpanzees, dolphin). Within the last few decades in most developed countries has changed radically, and the legal status of homosexual persons. With regard to homosexuality and the situation in Lithuania can be said that this is still one of the most public of issues for discussion.

# INOVACIJŲ KONCEPCIJŲ PALYGINAMOJI ANALIZĖ

Lina Karpaitė, Živilė Ryliškytė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** inovacijos, inovacijų veikla, inovacijų koncepcijos, inovacijų teorijos

## **Įvadas**

Didėjant gamybos prekių ir paslaugų prekybos apimtims tarp šalių, spartėjant globalizacijos sąlygotiems pokyčiams rinkose, vis didėja poreikis įmonių plėtrai. Inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas įgalina įvairiapusiškai modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, tobulinti kuriamus produktus bei naudojamas technologijas, didinti jų tarptautinį konkurencingumą, kuris yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos plėtros veiksnių. Kadangi didėja konkurencijos galimybė, vis sunkiau įmanoma patenkinti vartotojų poreikius, atsiranda inovacinių gebėjimų stygius bei organizacijai sudėtingiau pasipriešinti kitiems inovacinę veiklą ribojantiems veiksniams. Taigi norint plėtoti inovacinę veiklą pravartu žinoti inovacijos koncepcijas.

Šio **straipsnio tikslas** – atlikti inovacijų koncepcijų palyginamąją analizę. **Straipsnio objektas** – inovacijų koncepcijos. **Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė.

## **1. Inovacijos samprata. Inovacijų veikla**

Pats žodis „inovacija“ kilęs iš žodžio „inovacyon“, kuris verčiant pažodžiui reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“ (Dapkus, 2006). Mokslinėje literatūroje vieno inovacijų sąvokos apibūdinimo nėra, įvairūs autoriai pateikia įvairius apibrėžimus.

Lietuvių kalbos žodynuose yra vienas terminas – naujovė. Visgi būtų tikslinga išskirti atskirus terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę kaip to proceso rezultatą (naujas produktas, nauja technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodas) (Dapkus, 2006).

B. Melnikas (2000) teigia, jog inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. Taip pat būtų galima paminėti, prof. P. Kulvieco pateikiamą tokį apibendrintą inovacijos apibrėžimą: „Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose“ (Dapkus, 2006).

Kiekviena inovacijų sąvoka atskleidžia naujus inovacijų bruožus papildydama anksčiau išsakytus apibūdinimus. Taigi apibendrintai galima

teigti, jog inovacijos tai sėkmingas naujovių pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus. Svarbu paminėti, jog šiais laikais inovacija yra labai aktuali, turinti dinamišką prigimtį, konkuruojanti su tuo kas sena ir griauianti nusistovėjusias normas bei tradicijas.

Norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją taip pat susieti ir su veiklos sąvoka. Pasak B. Melniko (2000), veikla tai specifinis žmonių požiūris į tikrovę, pasižymintis veiksmų tikslingumu, kryptingumu ir požiūriu į pertvarką. Kiekviena veikla turi savo tikslą, pasižymi savo priemonėmis bei rezultatu ir nusako veikimo procesą. Todėl inovacinė veikla traktuojama kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas.

Pagal Lietuvos Respublikos vyriausybės patvirtintą Inovacijų versle programą, inovacinė veikla apibūdinama kaip mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos (kompiuterinės įrangos, licencijų, *know-how* ir kt.) ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Inovacinė veikla apima visas stadijas: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato, bei glaudžią įmonės bei jos makroaplinkos sąveiką.

Taigi apibendrintai inovacinė veikla tai procesas, kurio metu formuojamos ir įgyvendinamos inovacijos.

## **2. Inovacijų koncepcijų palyginamoji analizė**

Koncepcija reiškia paskirtį, tinkamumą, ji palaiko pagrindinius ketinimus ir tikslus ir gerbia kiekvienos paslaugos unikalumą ir apribojimus. Gerai apgalvota koncepcija gali būti pradinis žingsnis vykdant bet kurios paslaugos procesą ([http://www.lrti.lt/veikla/RP\\_KurPletrKonc.doc](http://www.lrti.lt/veikla/RP_KurPletrKonc.doc)).

Inovacijų studijų pradininku laikomas austrų ekonomistas Joseph Schumpeter. Jis pateikė tiems laikams netradicinį požiūrį į ekonominių procesų raidą ir cikliškumą pabrėždamas inovatyvaus antreprenerio, kaip „kūrybiško naikintojo“, vaidmenį (Jucevičius, Kriaučionienė, Ragauskas, 2008). Plačiau antreprenerių būtų galima apibūdinti kaip individą, orientuotą į galimybių paiešką, greitą jų panaudojimą ir rizikos valdymą, investuojant firmos kapitalą taip, kad jis būtų likvidus ir lengvai naudojamas kitiems projektams ([www.businessangels.lt](http://www.businessangels.lt)).

Kita labai panaši koncepcija į J. Schumpeter buvo P. Drucker. Pastarasis toliau pratęsė inovacijų pradininko idėjas apie novatoriško antreprenerio vaidmenį ekonominiuose procesuose ir akcentavo, jog didžiausias dėmesys įmonėje turi būti kreipiamas į žmogų – žinių darbuotoją, nes būtent išsilavinę ir kompetentingi žmonės sudaro įmonės išskirtinumą ir suteikia jai konkurencinį pranašumą (Jucevičius, Kriaučionienė, Ragauskas, 2008).

Taigi galima pastebėti, jog J. Schumpeter ir P. Drucker koncepcijos yra panašios, tačiau reikėtų paminėti, jog P. Drucker pasisakė ir už tai, jog

įmonės privalo nuosekliai planuoti, atsisakyti antrinių veiklų ir „neįstrigti“ vakarykštėje dienoje.

Tačiau pastarosios koncepcijos remiasi tik organizacijos viduje vykstančiais procesais. Kuriant didelę sėkmingą organizaciją, laikui bėgant, reikia atsižvelgti ne tik į vidinę, bet ir išorinę aplinką. Tokiu pagrindu rėmėsi H. Chesbrough ir atvirųjų inovacijų koncepcija. Pasak jo, labai naudinga pasidalinti informacija, žiniomis bei idėjomis su kitomis įmonėmis, taip pat gaunant grįžtamąjį ryšį iš kitų organizacijų. K. Gečas teigia, kad pagrindinė atvirosios inovacijos prielaida – sugebėjimas efektyviai bendradarbiauti, pateikiant rinkai kūrybišką naują vertę. Kūrybiniai tinklai yra ypatingai galinga atvirosios inovacijos forma (Gasiūnaitė, Stradomskytė, 2008).

Apibendrintai galima teigti, jog atvirosios inovacijos koncepcija yra aktuali įmonėms, siekiančioms būti dinamiškomis ir inovatyviomis, tačiau joms reikia išplėsti bendradarbiavimo tinklą su kitomis organizacijomis, kad pritrauktų reikiamas žinias iš išorės.

Kitos dvi inovacijų koncepcijos panašios tarpusavyje tuo, jog abiejuose akcentuojama technologijų svarba. Pirma koncepcija – inovacijų sklaidos teorija, apibūdinama kaip procesas, kuris nagrinėja kaip naujas idėjas, metodus ar technologijas skleisti socialinėje sistemoje. (Murray, 2009) Technologijos sklaidimo greitis yra nulemtas dviejų pagrindinių kintamųjų – tempo, kuriuo technologija yra priimama, ir vėlesnio augimo tempo. Paprastai pigesnės technologijos yra greičiau priimanamos, tačiau kompleksinės technologijos gali turėti didesnę augimo potencialą ateityje, pvz., jų panaudojimas ir sklaida priklauso nuo tinklo efekto, t.y. kiek vartotojų išmoks ta technologija naudotis. (Jucevičius, Kriaučionienė, Ragauskas, 2008)

Taip pat apie technologijas teigia ir pertraukiančios inovacijos koncepcija, tačiau ji daugiau atsižvelgia į technologijų pritaikymą aplinkoje. Kitaip sakant, pertraukiančiosios inovacijos – tai inovacijos, kurių dėka yra sukuriamą visiškai nauja, iki tol neatrasta vertė vartotojui arba kurios įvykdo perversmą nusistovėjusioje produkto technologijoje, taip palaipsniui išstumdamos istoriškai susiklosčiusias technologijas. (Jucevičius, Kriaučionienė, Ragauskas, 2008) Kalbant apie šią teoriją reikia nepamiršti paminėti ir tai, jog pastarosios inovacijos iš pradžių yra orientuotos į mažesnes pajamas gaunantį vartotoją arba į visiškai naują vartotoją. Dėl to ši koncepcija yra neatsiejama su palaikančiosios inovacijos teorija, kuri atsižvelgia į tobulinamų nusistovėjusių produktų bei jų pagrindines vartotojų grupes. Abi šios koncepcijos sudaro inovatoriaus dilemos esmę – kaip įmonės strategijoje integruoti ateities pajamas, generuosiančias pertraukiančiąsias inovacijas (kurioms šiandien nėra aiškaus ekonominio pagrindimo), ir neprarasti šiandienos vartotojų, užtikrinančių esamas įmonės pajamas ir augimo tempus. (Jucevičius, Kriaučionienė, Ragauskas, 2008)

Inovacijų sklaidos ir inovatoriaus dilemos koncepcijos skiriasi nuo anksčiau minėtų koncepcijų tuo, jog ten buvo labiau akcentuotas žmogus, jo

žinios organizacijoje ir joje veikiančiuose procesuose, o šiose buvo labiau kreipiamas dėmesys į technologijas ir vartotojų poreikius.

Labiausiai iš visų išsiskirianti ir šių laikų aktualiausia – W. Ch. Kim ir R. Mauborgne vertės inovacijos koncepcija. Ji yra „Žydrųjų vandenynų strategijos“ kertinis akmuo. (Kim, Mauborgne, 2006) Šios strategijos, kaip ir koncepcijos, esmė ta, jog galima sukurti naują vertę vartotojui ( t.y. pakelti jo gaunamo produkto/paslaugos kokybę) tuo pačiu metu sumažinant gamybos kaštus. (Jucevičius, Kriaučionienė, Ragauskas, 2008)

Pagrindinis šios koncepcijos skirtumas iš visų analizuojamų koncepcijų yra tai, kad, siekiant vertės inovacijos, turi būti sutelkiama visa organizacijos sistema tiek į pirkėjų, tiek ir į įmonės naudą. Taip pat svarbu paminėti, kad vertės inovacijos koncepcija nepaklūsta vienai labiausiai paplitusių konkurenciją pagrįstos strategijos dogmų – kokybės ir kainos kompromisui. Ji vadovaujasi siekiu – išskirtinė kokybė su mažomis kainomis.

### **Išvados**

1. Išanalizavus visas inovacijos sampratas galima teigti, jog inovacija - tai procesas, apimantis įmonės naujų technologijų, idėjų pritaikymą, pateikiant rinkai naujas arba tobulinant egzistuojančias prekes ir paslaugas. Inovacijų veikla padeda tinkamai formuoti ir įgyvendinti inovacijas.
2. Visos inovacijų koncepcijos yra savitos, kai kurios tarpusavyje panašios ir viena kitą papildančios, tačiau iš jų labiausiai išsiskirianti yra vertės inovacijos teorija. Taip yra todėl, kad vertės inovacijos koncepcija apima visą bendrovės veiklos sistemą tiek iš išorės, tiek iš vidaus, siekiant patenkinti tiek vartotojo, tiek įmonės naudą.

### **Literatūra**

- Bagdzevičienė R., Navackaitė L., Miliukaitė B. Kurortų plėtros koncepcijos teoriniai aspektai. (n.d.). [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per internetą: [http://www.lrti.lt/veikla/RP\\_KurPletrKonc.doc](http://www.lrti.lt/veikla/RP_KurPletrKonc.doc).
- Dapkus R. Inovacijų ekonomika. Kaunas, 2006. 13-16 p.
- Gasiūnaitė A., Stradomskytė L. Atvirosios inovacijos koncepcija globalizacijos kontekste. Tiltas į ateitį 2008, 1 (1), 66-69 p.
- Jucevičius G., Kriaučionienė M., Ragauskas A. Inovatika ir globali žinių ekonomika. Kaunas, 2008.
- Kim W. Ch., Mauborgne R. Žydrųjų vandenynų strategija. 2006.
- Lietuvos Respublikos vyriausybė. Inovacijų versle programa. Vilnius, 2000. [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per internetą: <http://74.125.77.132/search?q=cache:o6L4Z7FNi5IJ:www.ukmin.lt/files/Pr+amone/inovaciju/inovaciju%2520versle%2520programa%2520%28s%29%2520internetui.doc+INOVACIJ%C5%B2+VERSLE+P+R+O+G+R+A+M+A&cd=2&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.

- Melinikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. Inovacijų vadyba. Vilnius, 2000. 6 p.
- Murray Ch. E. Diffusion of innovation theory: a bridge for the research – practice gap in counseling. Journal of Counseling & Development, Winter 2009, 108 - 116 p.
- Pirmasis Lietuvoje verslo angelų tinklas. (n.d.) [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.businessangels.lt/cms/index?rubricId=473ece24-63a4-4988-8a28-2f980afd8759>.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATIVE CONCEPTS

L. Karpaitė, Ž. Ryliškytė

The number of the developed countries is increasing consistently. Their home markets become too small for the local manufacturers to sell the production, while the other countries' consumers are interested to add variety to usable goods. Development and activation of innovative activities enables the comprehensive modernization of production and service structures. Also it enables to improve products and technologies used to increase international competitiveness, which is one of the most important factors in the development of the economy. Since the possibility of increasing competition, more and more difficult as possible to meet the needs of consumers, there is lack of innovative capacity and it is more difficult to resist other factors restricting innovation activities for organization. Consequently, on purpose to develop the innovative activity it is useful to know the concepts of innovation.

# BENDROJO VERTINIMO MODELIO TAIKYMO KONTEKSTAS LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

**Mindaugas Kaselis**

*Vytauto Didžiojo universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** viešasis sektorius, kokybės vadybos sistema, Bendrasis vertinimo modelis

## **Ivadas**

Visuotinio taupymo sąlygomis viešajai valdžiai iškyla būtinybė konstruktyviai siekti įgyvendinti kuo mažiau kaštų bei sąnaudų reikalaujančių, bet veiklos pagerinimą laiduojančių sistemų bei priemonių, siekiant užsitikrinti tolimesnį piliečių pasitikėjimą. Prie kokybiškesnių viešųjų institucijų paslaugų teikimo, ko gero, pastebimai prisidėtų ir viešojo administravimo inovacijos – taip vadinamos kokybės vadybos sistemos, kurių taikymas nereikalauja kardinalių struktūrinių permainų ir itin ženklaus finansinių kaštų sutelkimo. Todėl šio straipsnio tikslas – pristatyti kokybės vadybos sistemos – Bendrojo vertinimo modelio – taikymo kontekstą Lietuvos viešajame sektoriuje. Siekiant įgyvendinti išsiskeltą tikslą, buvo ne tik analizuoti BVM sklaidos šaltiniai, bet ir atlikti interviu su institucijų atstovais, savo veikloje taikančių BVM sistemą. Tačiau dėl itin siauros šios publikacijos apimties, straipsnyje pateikta tik apibendrinta kokybinio tyrimo metu gauta informacija.

## **1. Bendrasis vertinimo modelis Lietuvos viešojo administravimo sistemoje**

Jau sekančiais Lietuvos narystės ES metais (2005) Lietuvos viešojo administravimo institucijos turėjo galimybę detalai susipažindinti su BVM, kadangi už šio modelio sklaidą atsakinga Vidaus reikalų ministerija (VRM) ir viešojo administravimo mokymus teikiantis Lietuvos viešojo administravimo institutas (Livadis) pradėjo šį modelį populiarinti. Antai buvo parengtas BVM lietuviškos versijos vertimas (2006 metais buvo pateikta ir atnaujinta BVM versija), buvo organizuojamos kokybės vadybos tematikos ir gerosios praktikos pavyzdžių pristatymo konferencijos, institucijoms suteikiami BVM diegimo mokymai. Be to, siekiant fiksuoti kokybės vadybos modelių sklaidą, VRM užsakymu VŠĮ „Viešosios politikos ir vadybos institutas“ 2007 m. ir 2008 m. pristatė „Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos“ ataskaitą (tikėtina, kad 2009 metais tokia ataskaita nebuvo užsakyta taupymo sumetimais ir finansiniu asignavimu stygiumi). Dar daugiau, 2008 metais Vidaus reikalų ministerijos iniciatyva buvo sukurta internetinė svetainė (<http://www.vakokybe.lt/>), kurioje publikuojama ir pateikiama kokybės vadybos tematika įvairiapusė informacija, taip pat nemenką dėmesį skiriant išimtinai BVM atktualijoms.

Kita vertus, daugelis minimų veiksmų esą normatyviniai reikalavimai, kadangi yra įtraukti į Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijos



2005 – 2006 m. ir 2007 – 2010 m. priemonių planus, kuriuose siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę kaip pasitelkiamos konkrečios priemonės yra įvardinti kokybės vadybos modeliai (pavyzdžiui, BVM) arba tos priemonės, kurios, užtikrina kokybės iniciatyvų sklaidą. (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2006).

Bet kuriuo atveju, akivaizdu, jog Bendrojo vertinimo modelio sklaidai skiriamas pastebimas centrinės valdžios dėmesys, vis tik Lietuvos viešojo administravimo institucijos nedemonstruoja adekvataus suinteresuotumo taikant BVM. Pavyzdžiui, kad BVM sistema vis dar nežymiai „skinasi“ kelią, liudija šio modelio taikymo Lietuvos viešojo administravimo sistemoje tendencijos. Štai remiantis Vidaus reikalų ministerijos duomenimis, 2006 metais BVM pradėjo diegti 5 Lietuvos viešojo administravimo institucijos (Kauno miesto savivaldybės administracija, Kazlų Rūdos savivaldybės administracija, Aplinkos apsaugos agentūra, Centrinė projektų valdymo agentūra, Ryšių reguliavimo tarnyba), o 2007 ir 2008 metais tik po 2 institucijos papildė BVM taikiančių institucijų būrį (2007 metais – Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba ir Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūra, 2008 metais – Kauno rajono savivaldybės administracija ir Klaipėdos miesto savivaldybės administracija), o 2009 metais tik viena institucija – Klaipėdos miesto apylinkės prokuratūra (Vidaus reikalų ministerija, 2009).

Tačiau kaip rodo VŠĮ „Viešosios politikos ir vadybos instituto“ 2007 m. rudenį atlikta apklausa, bendrai didžioji dalis (71 procentas institucijų iš į apklausą įtrauktų) institucijų nėra pasirinkusios kokybinio modelio (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2007). Tačiau per metus itin nežymiai Lietuvoje padidėjo viešojo sektoriaus institucijų skaičius, kurios pradėjo taikyti pasirinktą kokybės vadybos sistemos modelį. Antai to paties instituto 2008 m. gruodžio 19 d. pateiktoje ataskaitoje nurodyta, kad tam tikrus kokybės vadybos modelius taiko 32,5 proc. institucijų – vos 2,5 procentų daugiau, tyrime dalyvavusių institucijų, negu pagal analogišką apklausą 2007 m. (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2008).

Nors statistiniai rezultatai rodo, kad Lietuvoje kokybės vadybos sistemas diegia tik beveik trečdalis viešojo administravimo organizacijų, todėl kokybės vadybos sistemų pasirinkimo klausimas (ypač BVM) gali neišvengiamai tapti aktualus.

## **2. BVM taikymo iššūkiai ir problemos**

Apibendrinti kokybinio tyrimo duomenys rodo, kad BVM realizavimo procesą lydinčias problemas galima klasifikuoti pagal modelio įgyvendinimo etapus: vienokios respondentų fiksuojamos problemos iki tobulinimo plano įgyvendinimo (pasirengimo, įgyvendinimo, tobulinimo plano rengimo stadijose) ir kitokios – įgyvendinant patį tobulinimo planą. Kadangi net 5 viešojo administravimo institucijos BVM diegimą pradėjo dar 2006

metais, tai visos šiuo metu yra pasiekusios paskutinę BVM diegimo stadiją – tobulino plano įgyvendinimą. Galbūt todėl šių institucijų atstovai linkę labiau akcentuoti problemas, kurios aktualios dabar (t.y. 2009 - 2010 m.), o ne tas – su kuriomis buvo susidurta ankstesniuose BVM taikymo etapuose.

Tačiau pereinant prie konkrečių problemų analizės, pirmiausia išskirtos iki tobulinimo plano respondentų išryškintos problemos. BVM taikusią institucijų atstovai kokybinio tyrimo metu akcentavo šias problemines sritis: organizacijos vadovų nepakankamas palaikymas, organizacijų narių menkas įsivavinimas savęs įsivertinimo reikšmingumo, laiko trūkumas, informacijos nepakankamumo apie BVM diegimą problema, darbuotojų skirtingų pozicijų turėjimas komplikuotai leidžia atskleisti bendrąją – realiąją situaciją organizacijoje.

Tuo tarpu analizuojant iššūkius, su kuriais institucijos susiduria įgyvendindamos tobulinimo planus, kokybinio tyrimo metu buvo fiksuojamos šios problemos: lėšų trūkumas bei teisės aktų neatitikimas įgyvendinamoms priemonėms.

Tad kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad institucijos entuziastingai sudarinėja tobulinimo planus, tačiau kiek apkartina jo priemonių įgyvendinimas, ypač pabrėžiant finansinių išteklių trūkumą bei teisinės bazės nepakankamumą.

### **Išvados**

1. Nors BVM populiarinimui Vidaus reikalų ministerija skyrė net visą paketą skirtingų priemonių, tačiau šią, išimtinai viešajam sektoriui pritaikytą, iniciatyvą taiko tik 10 Lietuvos viešojo administravimo subjektų. Kita vertus, BVM diegimo aktualumas ateityje neišvengiamai iškils, kadangi finansinių resursų stokojančioms institucijoms tai taps puikia galimybe identifikuoti tobulintinas vietas mažiausiomis sąnaudomis.
2. Apibendrinti kokybinio tyrimo duomenys rodo, kad BVM realizavimo procesą lydinčias problemas galima klasifikuoti pagal modelio įgyvendinimo etapus: vienokios respondentų fiksuojamos problemos iki tobulinimo plano įgyvendinimo (pasirengimo, įgyvendinimo, tobulinimo plano rengimo stadijose) ir kitokios – įgyvendinant patį tobulinimo planą. Iki tobulinimo plano BVM taikusią institucijų atstovai kokybinio tyrimo metu akcentavo šias problemines sritis: organizacijos vadovų nepakankamas palaikymas, organizacijų narių menkas įsivavinimas savęs įsivertinimo reikšmingumu, laiko trūkumas, informacijos nepakankamumo apie BVM diegimą problema, darbuotojų skirtingos pozicijų turėjimas komplikuotai leidžia atskleisti bendrąją – realiąją situaciją organizacijoje. Tuo tarpu pereinant prie iššūkių, su kuriais institucijos susiduria įgyvendindamos tobulinimo planus, kokybinio tyrimo metu buvo išryškėjusios šios problemos: lėšų trūkumas bei teisės aktų neatitikimas įgyvendinamoms priemonėms.

## Literatūra

- BVM diegusios viešojo administravimo institucijos, Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, 2009-12-10 [žiūrėta 2010-01-20], Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/bvm-diegtusios-viesojo-administravimo-institucijos-ir-ist>
- Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita [interaktyvus]. Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas 2007-08-14 [žiūrėta 2010-01-18]
- Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita [interaktyvus]. Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas 2008-12-19 [žiūrėta 2010-01-18]
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. 1097 patvirtintas Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007 – 2010 metų priemonių planas, Valstybės žinios, 2006, Nr. 120 – 4568

## QUALITY MANAGEMENT ACTUALITIES IN LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION

M. Kaselis

The public administration modernization and citizens as public sectors services clients needs satisfaction realization can be express through quality management prism. The anlysis is directed to Common Asesstment Frameork (CAF) using at Lituanian public administration system. The aim of this article is to look at the context of quality management system (CAF) initiative and implement in Lithuania public administration sectors. Also, it is important to identidfy the problems of implementation of CAF.

# VISUOMENĖS SVEIKATOS IR LIETUVOS EKONOMINIO AUGIMO RYŠIO ANALIZĖ

Rasa Kirkauskienė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** visuomenės sveikata, sveikatos rodikliai, ekonomikos augimas, BVP

## **Ivadas**

Bet kurios visuomenės pagrindinis turtas yra žmonės, o ekonominio socialinio progreso galutinis kriterijus yra žmogus ir jo poreikių pilnesnis patenkinimas. Žmogiškojo kapitalo teorija kiekvieno žmogaus sveikatą laiko turtu (sveikatos kapitalu). Galima teigti, kad sveikata yra tiesiogiai susijusi su ekonominiu augimu ir jo palaikymu. Šiame straipsnyje nagrinėjamas ryšys tarp visuomenės sveikatos ir Lietuvos ekonomikos augimo, todėl, kad visuomenės sveikata turėtų būti viena iš pagrindinių nagrinėjamų šio laikmečio aktualijų.

Pagrindinis šio straipsnio tikslas pagrįsti visuomenės sveikatos, kaip žmogiškojo kapitalo faktoriaus, įtaką ekonomikos augimui ir įvertinti visuomenės sveikatos ir ekonomikos augimo ryšį Lietuvoje.

## **1. Visuomenės sveikatos įtakos ekonomikos augimui pagrindimas**

Nors sveikata yra pati didžiausia žmogaus vertybė, tačiau vis tik sveikatos politikoje egzistuoja vertybinė paradigma tarp sveikatos, kaip asmeninės ir kaip visuomeninės gerovės (Jankauskienė, 2006).

Ekonomikos augimas užima pagrindinę vietą makroekonomikos teorijoje. XXI amžiuje lemiamu ekonominio augimo veiksniu tampa protinio darbo darbuotojai, t.y. žmonės, atstovaujantys žmogiškąjį kapitalą. (Bagdonavičius, 2003) Pasak Appleton'o ir Teal'o, be žmogiškųjų išteklių ekonomika neaugs (Gižienė, Simanavičienė, 2009). Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ilgalaikį ekonomikos augimą (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008).

Papildomas sveikatos kapitalas, kaip ir kitos žmogiškojo kapitalo formos, didina darbuotojų produktyvumo tendenciją. Bene pirmasis ekonomistas, kuris panaudojo gamybinę funkciją žmogiškojo veiksnio efektyvumo nustatymui, buvo norvegas O. Aukroustas (1959) (Bagdonavičius, 2002). Pažymėtina ir tai, kad dėl visuomenės sveikatos ekonominę ir finansinę naudą patiria ne tik valstybė, bet ir įmonės bei patys gyventojai. Valstybės patiriama nauda būtų sutaupant išlaidas sveikatos priežiūrai skirtas ligų gydymui, dėl sumažėjusio sergamumo, taip pat didinant išmokėjimus socialinėms reikmėms dėl padidėjusių mokesčių pajamų. Įmonės patirtų naudą dėl sumažėjusių neatvykimų į darbą taip pat mažesnių išlaidų naujų darbuotojų paieškai apmokymams, susijusių su ankstyvos mirties atvejais, priešlaikinio išėjimo iš darbo dėl prastos sveikatos. Gyventojai patirtų naudą

dėl padidėjusių pajamų, sumažėjus neatvykimams į darbą dėl ligos, susijusių su geresne gyvenimo kokybe ir sveikata (Sachs, 2001). Todėl galima teigti, kad sveikata yra susijusi su ekonominiu augimu ir jo palaikymu. Investavimas į sveiktos priežiūros sektorių duoda reikšmingos naudos ekonomikai. Pasak PSO, 10 proc. padidėjęs išgyvenimo vidurkis pakels ekonomikos augimą 0,35 proc. per metus. Nuo visuomenės sveikatos būklės dažnai priklauso tokie faktoriai, kaip darbingumas, darbo efektyvumas, konkurencingumas, sugebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių gyvenimo sąlygų, atsparumas stresams ir pan. (Kiguolienė, 2008).

## **2. Visuomenės sveikatos ir Lietuvos ekonominio augimo ryšio analizė**

Daugelis ekonomistų tiria ekonomikos augimą ir tam įtakos turinčius veiksnius (Gižienė, Simanavičienė, 2009). Žmogiškojo kapitalo vaidmenį nacionalinių pajamų augimui tyrinėjo ir kiti ekonomistai: J. Kendrickas, G. Solonas, E. Denissonas. Pastaruoju metu daugelis mokslininkų nemažą dėmesį skiria visuomenės sveikatos, kaip žmogiškojo kapitalo faktoriaus, įtaką ekonomikos augimui mikroekonominiu ir makroekonominiu atžvilgiu, tai: J.D. Sachs J.D. (2001); A. Van Zon, J. Muysken (2001); D.E. Bloom, D. Canning and J. Sevilla (2003); D.A. Cadilhac, A. Magnus, T. Cumming, L. Sheppard, D. Pearce, R. Carter (2009). Oksfordo Sveikatos aljanso mokslininkai Marc Suhrcke, Rachel A. Nugent, David Stuckler and Lorenzo Rocco (2006) tiria makroekonominių ir mikroekonominių veiksnių poveikį visuomenės sveikatai, jų tyrimų rezultatai rodo, jog visuomenės sveikata tiesiogiai priklauso nuo ekonominio išsivystymo lygio ir gaunamų pajamų.

Analizuojant visuomenės sveikatos ir ekonomikos augimo tarpusavio ryšį reikia išskirti pagrindinius sveikatos rodiklius, darančius įtaką šalies ekonomikai. Šiandien galutinius sveikatos rezultatus rodo mirtingumo, gyvenimo trukmės, sergamumo, invalidumo ir gyvenimo kokybės rodikliai (Smilga, Janušonienė, 2004).

Sveikatos kokybę geriausiai atspindi gyvenimo trukmė. (Bagdonavičius, 2002) Ilgesnė gyvenimo trukmė lemia ilgesnį darbinį periodą ir mažina „nedarbingą laiką“. Geresnė sveikata didina asmens darbo valandomis matuojamą darbo produktyvumą. Sparčiai mažėjant gimstamumui ir didėjant vyresnio amžiaus žmonių populiacijai, išryškėjo ir specifinių, šiai grupei būdingų ligų dažnis, keitėsi dėmesys pačioms ligoms. Anksčiau išimtinai domėtasi klinikinėmis ligomis ir infekcijomis, tuo tarpu dabar daugiau dėmesio skiriama lėtinėms ligoms (Leonavičius, 2003). Ekonominiu požiūriu, didžiausią ekonominę naštą bei ekonominius nuostolius, kurią patiria valstybė dėl brangiai kainuojančių diagnostikos bei gydymo priemonių, dėl prarastų gyvenimo metų nepagaminto nacionalinio produkto, dėl vykstančių demografinių procesų toliau neišvengiamai augs, kelia lėtinės neinfekcinės ligos (LNL), daugiausiai susijusios su kraujotakos sistemos ligomis (Grybauskas, 2006).

Atliekant visuomenės sveikatos ir ekonomikos augimo ryšio Lietuvoje analizę, pasirenkami šie rodikliai, tai: visuomenės sveikatos rodikliai (tikėtina vidutinė gyvenimo trukmė; gyvų gimusių skaičius; mirusių skaičius; nedarbingumo dėl ligos atvejų skaičius; užregistruotų visų susirgimų asmens sveikatos priežiūros įstaigose (ASPI) skaičius, kraujotakos sistemos ligų skaičius); bendrasis vidaus produktas (BVP), to meto kainomis, atspindintis ekonomikos augimą.

Apskaičiuotų visuomenės sveikatos pagrindinių rodiklių ir BVP, to meto kainomis koreliacijos koeficientai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

**BVP ir pagrindinių sveikatos rodiklių Lietuvoje koreliacijos koeficientai  
(sudaryta autorės)**

|                                                                  | Tikėtina<br>vidutinė<br>gyvenimo<br>trukmė | Gyvų<br>gimu-<br>siųjų<br>skaičius | Miru-<br>siųjų<br>skaičius | Nedarbin-<br>gumo dėl<br>ligos<br>atvejų<br>skaičius | Užregis-<br>truota visų<br>susirgimų<br>ASPI<br>skaičius | Kraujo-<br>takos<br>sistemos<br>ligų<br>skaičius |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| BVP to meto<br>kainomis, litais,<br>koreliacijos<br>koeficientas | -0,455                                     | 0,919                              | 0,805                      | 0,955                                                | 0,862                                                    | 0,766                                            |

Kaip matome, iš atliktų skaičiavimų, jog ryšys tarp ekonomikos augimo ir tikėtinos vidutinės gyvenimo trukmės yra silpnas ir neigiamas (koreliacijos koeficientas  $r = -0,455$ ), iš to galima spręsti, jog Lietuvoje vidutinė gyvenimo trukmė silpnai ir netiesiogiai įtakoja ekonomikos augimą. Stipriausias ryšys stebimas tarp BVP ir nedarbingumo dėl ligos atvejų skaičiaus (koreliacijos koeficientas  $r = 0,955$ ). Iš to galime spręsti, jog gyventojų nedarbingumas dėl ligos tiesiogiai įtakoja ekonomikos augimą Lietuvoje. Taip pat labai stiprų ir tiesioginį poveikį ekonomikos augimui turi gyvų gimusiųjų skaičius (koreliacijos koeficientas  $r = 0,919$ ). Nemažiau svarbūs ekonomikos augimui yra ir kiti visuomenės sveikatos rodikliai, tai visų užregistruotų ASPI skaičius ( $r = 0,862$ ) mirusiųjų skaičius ( $r = 0,805$ ) ir kraujotakos sistemos ligų skaičius ( $r = 0,766$ ).

**Išvados**

1. Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ilgalaikį ekonomikos augimą. Papildomas sveikatos kapitalas, kaip ir kitos žmogiškojo kapitalo formos, didina darbuotojų produktyvumo tendenciją.
2. Sveikata yra susijusi su ekonominiu augimu ir jo palaikymu. Investavimas į sveikatos priežiūros sektorių duoda reikšmingos naudos ekonomikai.
3. Galutinius sveikatos rezultatus rodo mirtingumo, gyvenimo trukmės, sergamumo, invalidumo ir gyvenimo kokybės rodikliai.
4. Atlikus visuomenės sveikatos ir ekonomikos augimo ryšio Lietuvoje analizę, daroma išvada, jog pagrindinių visuomenės sveikatos rodiklių

poveikis šalies ekonomikai yra labai stiprus ir tiesiogiai įtakoja ekonomikos augimą.

### **Literatūra**

- Bagdonavičius J. Žmogiškasis kapitalas. Vilniaus pedagoginis universitetas, Ekonomikos katedra. Mokymo metodinė medžiaga, 2002, 112 p.
- Bloom D.E., D. Canning, and J. Sevilla. The Effect of Health on Economic Growth: A Production Function Approach. *World Development* 2004, 32(1), 1–13 p.
- Bloom D.E., D. Canning. Health and Economic Growth: Reconciling the Micro and Macro Evidence. 2005, 42, 27p.
- Cadilhac D.A., Magnus, A., Cumming, T., Sheppard, L., Pearce, D., Carter, R. The health and economic benefits of reducing disease risk factors. Research Report. Vic Health, 2009, 317 p.
- Chronic disease: an economic perspective. The Oxford Health alliance. ISBN 0-9554018-1-X. 2006, 60p.
- Gižienė V., Simanavičienė Ž. Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, 14, 237-245 p.
- Grabauskas V. Lėtinių neinfekcinių ligų prevencijos perspektyva. V Nacionalinė sveikatos politikos konferencija. 2006.
- Jankauskienė, D. Lietuvos sveikatos perspektyvos. V Nacionalinė sveikatos politikos konferencija. 2006.
- Leonavičius V. Sociologijos recesija Lietuvoje: sveikatos sociologijos atvejis. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.
- Smilga E., Janušonytė K. Sveikatingumo koncepcija ir jos taikymas strategiškai valdomoje sveikatos apsaugos sistemoje. *Tiltai*, 2005, 1, 45-52 p.

## **PUBLIC HEALTH AND LITHUANIAN ECONOMIC GROWTH CORRELATION ANALYSIS**

R. Kirkauskienė

Theory of human capital a person's health is an asset (health capital). It can be argued that health is directly linked to economic growth and its maintenance. This paper explores the relationship between public health and the Lithuanian economic growth, so that public health should be a key issue in this era to current affairs.

The main purpose of this article based on public health as human capital factor impact for economic growth and to valuate the correlation between the public health and economic growths in Lithuania.

# ŽALOS ADMINISTRAVIMO VERTINIMAS IR PERSPEKTYVŲ PROGNOZAVIMAS

**Paulius Kiuras**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** žalos administravimas, vertinimas, prognozavimas

## **Įvadas**

Šiandien draudimas yra esminis sudėtingų nacionalinių ekonomikų funkcionavimo visame pasaulyje elementas, kurio pagalba vieno individo katastrofa yra padalinama tarp daugelio, o vienos bendruomenės katastrofa padalinama tarp kitų bendruomenių; taip didelių katastrofų padariniai yra sušvelninami ir gali būti atitaisyti. Kiekvienas iš mūsų nesame apsaugoti nuo vis dažniau pasikartojančių nelaimingų atsitikimų, todėl perkame transporto priemonių draudimą, kuris apdraudžia ne tik mašinas, bet ir žmonės, kurie gali būti sužeisti avarijose. Žmonės perka gyvybės ir sveikatos draudimą, kuris juos pačius ir jų šeimas apsaugo nuo finansinių katastrofų mirties ar ligos atveju.

**Darbo objektas:** žalos administravimo makroaplinką įtakojantys veiksniai.

**Darbo tikslas:** kiekybiškai įvertinti žalos administravimo makroekonominę aplinką Lietuvoje pagal parinktus palankiausius veiksnius.

## **1. Daugiakriterinio makroaplinkos vertinimo metodika**

Remiantis makroaplinkos daugiakriterio vertinimo principais ir modeliais, atliktas žalos administravimo makroaplinkos komponentų ir veiksmų tyrimas, jų identifikavimas, kokybinė makroaplinkos analizė. Baziniai modeliai adaptuoti pagal identifikuotus veiksnius, atliktas kiekybinis makroaplinkos vertinimas.

Tyrimui buvo parinkta ekspertų grupė, kurią sudaro draudimo kompanijų darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas ir turintys žinių apie tiriamą dalyką – žalos administravimo makroaplinką ir todėl galintys išreikšti kompetentingą nuomonę bei požiūrį. Apklausą buvo vykdoma nuo 2009-11-17 iki 2009-12-23. Imties tūris – 10 respondentų. Sugrįžo ir buvo apdorotos 10 anketų. Tai sudaro 100% visos populiacijos.

Ekspertams buvo pateikti klausimynai, kuriuose prašoma įvertinti pateiktų makroaplinkos veiksmų įtaką žalos administravimui bei nustatyti kiekvieno identifikuoto makroaplinkos veiksmo įtakos kompleksiniam makroaplinkos parametrai reikšmingumą. Nustatant kiekybines identifikuotų veiksmų reikšmes, pasirinkta 100 balų vertinimo sistema. 100 balų atitinka absoliučiai palankiausią (teigiamą) veiksmo įtaką žalos administravimo procesui, 90 - 80 balų – labai palankią įtaką, 70 - 60 balų – pakankamai palankią įtaką, 50 - 40 balų – nepalankią įtaką, 30 - 0 balų – labai nepalankią



įtaką. Toku atveju nereikia įvesti poveikio krypties ženklo, nes visų veiksmų poveikis yra vienos krypties.

Ekspertai išnagrinėję bazinius veiksmų multikompleksus, nusprendė, kad toliau turi būti nagrinėjami tik politiniai, įstatyminiai, socialiniai, ekonominiai ir technologiniai makroaplinkos komponentai.

## 2. Žalos administravimo makroaplinkos vertinimas

Atlikus identifikaciją ir kokybinį (ekspertinį) vertinimą, gauti kiekvieną iš makroaplinkos komponentų nulemiančių veiksmų kompleksai esant status quo ir tendro situacijoms (žr. 1 ir 2 pav.). Jie yra tolesnio žalos administravimo makroaplinkos vertinimo pagrindas.

| Makroaplinkos komponentai ir juos nulemiantys esminiai veiksniai                         | Sąlyginis žymėjimas | Vertinimas balais |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Vertinimo vidurkis | Reikšmingumo koeficientas |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|---------------------------|-----|
|                                                                                          |                     | 1                 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |                    |                           |     |
| Politinė aplinka (P):                                                                    |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,3 |
| Techninių atidejų ar mokymo atsargos didinimas                                           | P <sub>1</sub>      | 60                | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60                 | a <sub>1</sub> = 0,2      |     |
| Privalomieji draudimai                                                                   | P <sub>2</sub>      | 65                | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 60 | 60 | 65 | 65 | 64                 | a <sub>2</sub> = 0,4      |     |
| Draudimo brokėnų veiklos reguliavimas                                                    | P <sub>3</sub>      | 65                | 60 | 65 | 65 | 60 | 65 | 60 | 65 | 60 | 65 | 63                 | a <sub>3</sub> = 0,4      |     |
| Istatyminė (teisinė) aplinka (I):                                                        |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,2 |
| Teisės aktų skaidrumas ir jų kaita                                                       | I <sub>1</sub>      | 45                | 50 | 50 | 45 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 49                 | a <sub>1</sub> = 0,4      |     |
| Eismo įvykių metu padarytos žalos nustatymo ir draudimo išmokos mokėjimo taisyklės       | I <sub>2</sub>      | 55                | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55                 | a <sub>2</sub> = 0,3      |     |
| L.R. transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės privalomojo draudimo įstatymas | I <sub>3</sub>      | 45                | 45 | 50 | 45 | 50 | 45 | 50 | 45 | 45 | 45 | 46,5               | a <sub>3</sub> = 0,3      |     |
| Socialinė – kultūrinė aplinka (S):                                                       |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,1 |
| Potencialūs vartotojai                                                                   | S <sub>1</sub>      | 25                | 30 | 30 | 25 | 30 | 25 | 25 | 30 | 30 | 25 | 27,5               | a <sub>1</sub> = 0,4      |     |
| Klientų požiūris į siūlomas paslaugas                                                    | S <sub>2</sub>      | 35                | 35 | 30 | 35 | 35 | 30 | 35 | 35 | 35 | 35 | 34                 | a <sub>2</sub> = 0,6      |     |
| Ekonominė aplinka (E):                                                                   |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,3 |
| Ekonominis augimas                                                                       | E <sub>1</sub>      | 45                | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45                 | a <sub>1</sub> = 0,3      |     |
| Vartotojų perkamosios galios pokyčiai                                                    | E <sub>2</sub>      | 45                | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45                 | a <sub>2</sub> = 0,2      |     |
| Draudimo paslaugų kainos                                                                 | E <sub>3</sub>      | 35                | 35 | 35 | 35 | 40 | 35 | 35 | 40 | 40 | 40 | 37                 | a <sub>3</sub> = 0,15     |     |
| Žalingumas                                                                               | E <sub>4</sub>      | 35                | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35                 | a <sub>4</sub> = 0,2      |     |
| Konkurencijos didėjimas                                                                  | E <sub>5</sub>      | 40                | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40                 | a <sub>5</sub> = 0,15     |     |
| Techninė aplinka (T):                                                                    |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,1 |
| Informacinės sistemos                                                                    | T <sub>1</sub>      | 50                | 50 | 40 | 50 | 40 | 40 | 40 | 45 | 45 | 50 | 45                 | a <sub>1</sub> = 1,0      |     |

**1 pav.** Makroaplinkos veiksmų identifikavimo, jų reikšmių ir įtakos reikšmingumo vertinimas (Status quo situacija) (sudaryta paties autoriaus)

Makroekonominės aplinkos lygio indeksas M(I) (adaptavus šį modelį kompleksiniam makroaplinkos vertinimui (makroaplinkos lygio indeksui balais nustatyti) pagal tiesioginę identifikuotų makroaplinkos komponentų įtaką) yra nustatomas taikant kompleksinį proporcinį daugiakriterio vertinimo

metodą (COPRAS) ir nustačius dalinių kriterijų reikšmes:

$$M(I) = \sum_{i=1}^{i=5} k_i M_i = k_p P(I) + k_j I(I) + k_s S(I) + k_e E(I) + k_t T(I); \sum_{i=1}^5 k_i = 1. \quad (1)$$

Ekspertiniu būdu nustatytos tokios tiesioginės įtakos reikšmingumo koeficientų reikšmės:  $k_p = 0,3$ ;  $k_j = 0,2$ ;  $k_s = 0,1$ ;  $k_e = 0,3$ ;  $k_t = 0,1$ .

$$M(I) = 0,3*62,8+0,2*50,5+0,1*31,4+0,3*41,05+0,1*45 = 48,81.$$

| Makroaplinkos komponentai ir juos nulemiantys esminiai veiksniai                       | Sąlyginis žymėjimas | Vertinimas balais |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Vertinimo vidurkis | Reikšmingumo koeficientas |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|---------------------------|-----|
|                                                                                        |                     | 1                 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |                    |                           |     |
| Politinė aplinka (P):                                                                  |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,3 |
| Techinių atidėjimų ar mokymo atsargos didinimas                                        | P <sub>1</sub>      | 65                | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 60 | 60 | 65 | 65 | 64                 | a <sub>1</sub> = 0,2      |     |
| Privalomieji draudimai                                                                 | P <sub>2</sub>      | 65                | 65 | 70 | 70 | 65 | 65 | 70 | 65 | 65 | 65 | 66,5               | a <sub>2</sub> = 0,4      |     |
| Draudimo brokerių veiklos reguliavimas                                                 | P <sub>3</sub>      | 65                | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65                 | a <sub>3</sub> = 0,4      |     |
| Istatyminė (teisinė) aplinka (I):                                                      |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,2 |
| Teisės aktų skaidrumas ir jų kaita                                                     | I <sub>1</sub>      | 50                | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50                 | a <sub>1</sub> = 0,4      |     |
| Eismo įvykių metu padarytos žalos nustatymo ir draudimo išmokos mokėjimo taisyklės     | I <sub>2</sub>      | 55                | 60 | 55 | 60 | 60 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 56,5               | a <sub>2</sub> = 0,3      |     |
| LR transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės privalomojo draudimo įstatymas | I <sub>3</sub>      | 45                | 50 | 50 | 45 | 45 | 50 | 45 | 50 | 45 | 45 | 47                 | a <sub>3</sub> = 0,3      |     |
| Socialinė – kultūrinė aplinka (S):                                                     |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,2 |
| Potencialūs vartotojai                                                                 | S <sub>1</sub>      | 35                | 30 | 30 | 30 | 35 | 30 | 30 | 35 | 30 | 35 | 30                 | a <sub>1</sub> = 0,4      |     |
| Klientų požiūris į siūlomą paslaugą                                                    | S <sub>2</sub>      | 35                | 40 | 35 | 35 | 40 | 40 | 35 | 35 | 40 | 35 | 37                 | a <sub>2</sub> = 0,6      |     |
| Ekonominė aplinka (E):                                                                 |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,3 |
| Ekonomikos augimas                                                                     | E <sub>1</sub>      | 50                | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50                 | a <sub>1</sub> = 0,3      |     |
| Vartotojų perkamosios galios pokyčiai                                                  | E <sub>2</sub>      | 50                | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50                 | a <sub>2</sub> = 0,2      |     |
| Draudimo paslaugų kainos                                                               | E <sub>3</sub>      | 40                | 40 | 35 | 40 | 35 | 35 | 40 | 40 | 35 | 40 | 38                 | a <sub>3</sub> = 0,15     |     |
| Žalingumas                                                                             | E <sub>4</sub>      | 35                | 35 | 35 | 35 | 40 | 35 | 35 | 40 | 40 | 40 | 37                 | a <sub>4</sub> = 0,2      |     |
| Konkurencijos didėjimas                                                                | E <sub>5</sub>      | 45                | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45                 | a <sub>5</sub> = 0,15     |     |
| Techninė aplinka (T):                                                                  |                     |                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                    |                           | 0,1 |
| Informacinės sistemos                                                                  | T <sub>1</sub>      | 50                | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50                 | a <sub>1</sub> = 1,0      |     |

**2 pav.** Makroaplinkos veiksnių identifikavimo, jų reikšmių ir įtakos reikšmingumo vertinimas (Trendo situacija) (sudaryta paties autoriaus)

Makroekonominės aplinkos lygio indeksas M(I) (adaptavus šį modelį kompleksiniam makroaplinkos vertinimui (makroaplinkos lygio indeksui balais nustatyti) pagal tiesioginę identifikuotų makroaplinkos komponentų įtaką) yra nustatomas taikant kompleksinį proporcinį daugiakriterio vertinimo metodą (COPRAS) ir nustačius dalinių kriterijų reikšmes:

$$M(II) = \sum_{i=1}^{i=5} k_i M_i = k_p P(I) + k_j I(I) + k_s S(I) + k_e E(I) + k_t T(I); \sum_{i=1}^5 k_i = 1. \quad (2)$$

Ekspertiniu būdu nustatytos tokios tiesioginės įtakos reikšmingumo koeficientų reikšmės:  $k_p = 0,3$ ;  $k_j = 0,2$ ;  $k_s = 0,1$ ;  $k_e = 0,3$ ;  $k_t = 0,1$ .

$$M(II) = 0,3*65,4+0,2*51,05+0,1*34,2+0,3*44,85+0,1*50 = 51,7.$$

Nagrinėjant įvairių identifikuotų makroaplinkos veiksnių derinių įtaką (pagal lyginamuosius variantus) bei galimas identifikuotų komponentų kompozicijas (*M(I)* ir *M(II)*) variantai) atlikti daugiavariantiniai skaičiavimai. Pagrindiniai vertinimo rezultatai pateikiami 1 ir 2 lentelėse.

1 lentelė

**Pirminių veiksnių įtakos vertinimo pagal identifikuotus veiksnių derinius rezultatai (sudaryta paties autoriaus)**

| Makroaplinkos komponentai        | Vertinimas (balais) pagal pirminius veiksnių derinius |                  |                    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
|                                  | Status quo situacija                                  | Trendo situacija | Bendras vertinimas |
| Politinė aplinka (P)             | 62,8                                                  | 65,4             | 64,1               |
| Istatyminė (teisinė) aplinka (I) | 50,1                                                  | 51,1             | 51                 |
| Ekonominė aplinka (E)            | 41,1                                                  | 44,9             | 43                 |
| Socialinė aplinka (S)            | 31,4                                                  | 34,2             | 33                 |
| Technologinė aplinka (T)         | 45                                                    | 50               | 47,5               |

Kartu atliktas kompleksinis makroaplinkos vertinimas pagal tris reikšmingiausius komponentus (tai *M (III)* ir *M(IV)* variantai) išlaikant sąlygą, kad jų reikšmingumo koeficientų suma turi būti lygi 1. Taigi jų reikšmės proporcingai perskirstytos taip:  $k_p = 0,25$   $k_e = 0,40$ ;  $k_s = 0,35$ . Nustatyta, kad nors iš principo šių komponentų įtakos laipsnis (ranguojant pagal jų įtakos palankumą) nesikeičia, vis dėlto makroaplinkos lygio indekso reikšmės sąlygiškai sumažėjo (žr. 2 lent.).

2 lentelė

**Makroaplinkos lygio indekso vertinimo pagal lyginamuosius komponentų kompozicijų variantus rezultatai (sudaryta paties autoriaus)**

| Makroaplikos komponentų kompozicijos (lyginamieji variantai) | Makroaplinkos lygio indeksas (balais) |                  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
|                                                              | Status quo situacija                  | Trendo situacija |
| M (I)                                                        | 48,8                                  | 51,7             |
| M (II)                                                       | 46,1                                  | 49,1             |
| M (III)                                                      | 43,1                                  | 46,3             |
| M (IV)                                                       | 45,1                                  | 48,2             |

**Išvados**

1. Palankiausią įtaką apskritai turi ir, matyt, ateityje turės politinė aplinka (jos veiksniai), nes trendo situacija vertinama 65,4 balais, o iš veiksnių kaip palankiausias išskirtini privalomieji draudimai;
2. Labai nepalankią įtaką iš visų makroaplinkos komponentų turi socialinė – kultūrinė aplinka, nes status quo situacija vertinama 31,4 balais;
3. Iš kitų makroaplinkos komponentų kaip pasižyminčius palankia įtaka galima išskirti šiuos veiksnius: techninių atidėjimų ar mokumo atsargos didinimas, draudimo brokerių veiklos reguliavimas, o pasižymintys itin nepalankia įtaka išskirtini šie veiksniai: klientų požiūris į siūlomas paslaugas, potencialūs vartotojai.

4. Išnagrinėjus makroaplinkos komponentų kompozicijas nustatyta, kad palankiausia pagal įtaką būtų akcentuojama trendo situacija (dėl visų komponentų indeksų reikšmių padidėjimo, tiek pagal M(I) ir M(II) variantus, tiek pagal tris reikšmingiausius komponentus, t.y. M(III) ir M(IV) variantus), kuri daugiausia vertinama 51,7 balais.

### **Literatūra**

- Ginevičius R., Podvezko V. Daugiakriterinio vertinimo taikymo galimybės kiekybiniam socialinių reiškinių vertinimui // Verslas: teorija ir praktika, 2008, Nr. 4, p. 199–207. – ISSN 1648-0627.
- Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Judex, 2002. p. 311– ISBN: 9986-948-65-7.
- Žvirblis A. Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas: Ekonomika, 2007, Nr. 80, p. 103-105. – ISSN: 1392-1258.
- Žvirblis A. V. Zinkevičiūtė. Įmonės aplinkos komponentų daugiakriterio kiekybinio vertinimo principai ir modeliai: Verslo ir teisės aktualijos, 2008, Nr. 1, p. 183-190. – ISSN: 1822-9530.

## **THE TITLE OF PAPER ASSESSMENT OF DAMAGE ADMINISTRATION AND OUTLOOK FOR FORECASTING**

**P. Kiuras**

On the basis of multicriteria of macro environment valuation principles and models, an injury administration of macro environment components and factors for study, their identification, qualitative analysis of the macro environment were made. The basic models were adapted to the identified factors, a quantitative evaluation of macro environment. After examination of macro environment components of the compositions, it was determined, that the most favorable under the influence would be highlighted by the trend situation, (for all components of the underlying values increase in both M(I) and M(II) variants, and the three most significant components such as M(III) and M(IV) variants), which is mainly assessed in 51.7 points.

# KREDITO RIZIKOS VERTINIMO PRIEMONĖS

Nerijus Kleinauskas, Erika Kleinauskienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** kredito rizika, kredito rizikos vertinimas, kredito rizikos vertinimo priemonės

## **Įvadas**

Atliktos bankinių sistemų krizių analizė Rusijoje (bankų krizė 1998 m.), Japonijoje, kitose Azijos šalyse (1997 m.), 2008–2009 m. pasaulio finansų krizė parodė, kad daugiausia problemų bankams kelia per daug liberalios kreditavimo sąlygos, nepakankamas dėmesys skiriamas kredito rizikai vertinti, bei nepakankamas besikeičiančios ekonominės ar kitos aplinkos vertinimas.

Šiame straipsnyje analizuojamos įvairių šalių bankų naudojamos kredito rizikos vertinimo priemonės, bei remiantis išnagrinėta literatūra pateikiamas kredito rizikos vertinimo modelis.

**Darbo objektas** – kredito rizikos vertinimas.

**Darbo tikslas** – pristatyti kredito rizikos vertinimo priemones.

## **1. Kredito rizikos vertinimo kriterijai klientų vertinimo sistemose**

Bankams, kurių pagrindinė veikla yra paskolų teikimas, viena iš reikšmingiausių rizikų yra kredito rizika (Valvonis, 2006). Kredito rizikos vertinimu nustatoma esama konkretaus kredito projekto ir kredito gavėjo būklė, veiklos perspektyvos ir kreditų apdraudimas, kuriuo bus pasinaudota, jei veikla nebeužtikrins įsipareigojimų vykdymo laiku. (Basel Committee On Banking Supervision, 2001).

Kitų pasaulio ir Europos šalių bankai yra susikūrę bei naudoja daugybę vertinimo priemonių. Kriterijai, kuriais remiasi bankai vertindami skolininką, yra griežtai individualūs kiekvienam bankui, remiasi jo patirtimi ir periodiškai peržiūrimi.

Anglijos kliringiniai bankai dažnai naudoja būsimo kliento vertinimo sistemas – PARSE ir CAMPARI.

PARSER įvertinimo sistema: P – Person – informacija apie būsimą kredito gavėją, jo reputacija; A – Amount – prašomos paskolos sumos pagrįstumas; R – Repayment – padengimo galimybė; S – Security – paskolos saugumas; E – Expediency – paskolos naudingumas; R – Remuneration – palūkanų norma.

CAMPARI įvertinimo sistema: C – Charakter – skolininko reputacija; A – Ability – skolininko verslo (veiklos) įvertinimas; M – Margin – marža; P – Purpose – paskolos tikslas; A – Amount – prašomos paskolos sumos pagrįstumas; R – Repayment – padengimo galimybė; I – Insurance – kredito rizikos apdraudimo būdas.

Amerikos bankų praktikoje dažniausiai laikomasi „6C“ taisyklės: CAPACITY – sugebėjimas grąžinti paskolą; CHARAKTER – skolininko reputacija (sąžiningumas, tvarkingumas); CAPITAL – kapitalas, galimybė padengti skolinius įsipareigojimus turimais aktyvais; COLLATERAL – užtikrinimo priemonė; CONDITIONS – ekonominė konjunktūra ir jos perspektyvos; CONTROL – įstatyminis paskolos suteikimo pagrindas;

Pagal Rusijos banko asociacijos metodiką, atliekant įmonės veiklos ekonominę ir jų kreditavimo sąlygų analizę įmonės kredito rizika įvertinama naudojant tokius kriterijus: „solidumas“ – vadovybės atsakomybės lygis, savalaikis anksčiau paimtų kreditų grąžinimas; „sugebėjimai“ – produkcijos gamyba ir pardavimai, jos konkurencingumo palaikymas; „pelningumas“ – polinkis investuoti į tam tikrą skolininką; „realumas“ – projekto rezultatų pasiekimas; „pagrindimas“ – prašomos kredito sumos; „susigrąžinimas“ – užstatas; „užtikrinimas“ – kredito užtikrinimas skolininko juridinėmis teisėmis. (Лаврушин О.И. 2000).

Lietuvoje paskolos gavėjo kredito rizikos vertinimo analizės apimtis priklauso nuo suteikiamos paskolos sumos dydžio ir termino, įmonės veiklos rezultatų, jo ankstesnių santykių su banku. G. Kanceriavičiaus (2004), teigimu svarbiausi banko uždaviniai siekiant įvertinti kliento kredito riziką: įvertinti paskolos gavimo pagrįstumą; ištirti įmonės veiklą lemiančius išorės ir vidaus veiksnius; atlikti įmonės veiklos ir finansinės būklės analizę (mokumo, likvidumo, pinigų srautų, pelningumo ir nuosavo kapitalo); įvertinti paskolos apdraudimą.

**Paskolos pagrįstumas.** Įvertinant paskolos pagrįstumą būtina atsižvelgti ar tai investicinė paskola ar bus skirta apyvartinėms lėšoms. Investiciniai paskolai gauti įmonė turi pateikti investicinį verslo planą. Apyvartinės paskolos atžvilgiu įvertinamas lėšų būtinumas.

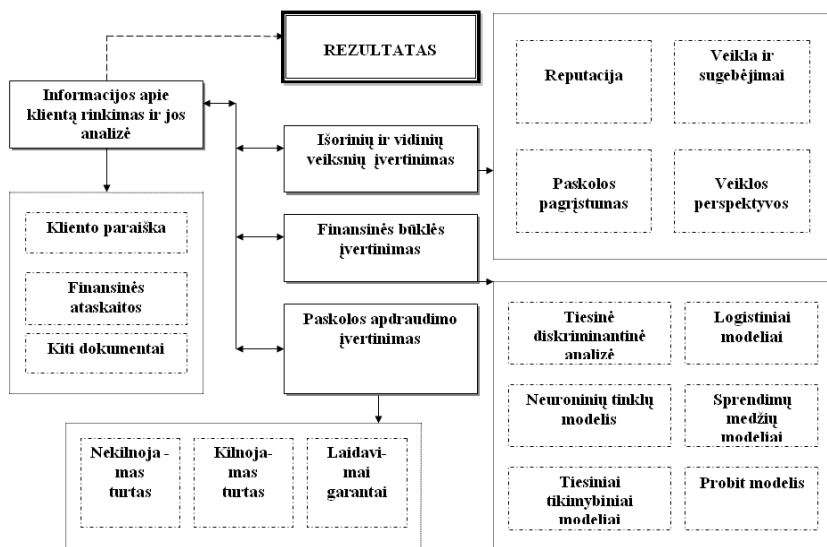
**Išoriniai ir vidiniai veiksniai.** Išorinė aplinka yra (ekonominiai, socialiniai, politiniai ir teisiniai, technologiniai ir ekologiniai veiksniai), ūkio šakos aplinkos (pagrindinės jos ekonominės ypatybės: techninės savybės: šakos pokyčių veiksniai, konkurencijos veiksniai, darantys įtaką ūkio šakai) ir organizacijos veiklos vidinės aplinkos (darbuotojai, pirkėjai, gamybinė bazė, finansavimo ištekliai, konkurentai) derinys. Visi kartu šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria įmonė konkurencinėje aplinkoje.

**Finansinė būklė.** Išanalizavus išorinę ir vidinę aplinką ir ją įvertinus, kredito rizikos vertinimas tęsiamas toliau, analizuojant įmonės finansinę aplinką. Įmonės mokumas įvertinamas analizuojant ūkinę bei finansinę būklę prieš išduodant paskolą, prisiimant įsipareigojimą, ir toliau šis įvertinimas tęsiamas tol, kol prievolė bankui ar kitam skolintojui visiškai įvykdoma. Pagal pateiktus įmonės rodiklius bankai (kreditoriai) juos įvertina remiantis šiais modeliais: *tiesinis tikimybinis modelis, logit modelis, probit modelis, tiesinė diskriminantinė analizė, neuroninių tinklų modelis, sprendimų medžių modelis, ar kitais savo sukurtais modeliais.* Kiekvienas įvertinimas pagal atskirus

rodiklius remiasi skolininko finansinės atskaitomybės dokumentais ir kitais dokumentais pateiktais kartu su skolininko paraiška kreditui gauti (Taraila S. 2001).

**Paskolos apdraudimas.** Didžiausią dėmesį būtina skirti įmonės verslo analizei, tačiau pajamų gavimas gali laikinai sutrikti, o bankui išduodant kreditą labai svarbu apsidrausti, kad jis galėtų susigrąžinti paskolintus pinigus, įmonei tapus nemokiai. Papildomas kredito grąžinimo užtikrinimas gali būti kelių rūšių: užstatas (nekilnojamasis turtas, kilnojamasis turtas), garantija, laidavimas, draudimas (Лаврушин О.И. 2000).

Remiantis įvairių mokslininkų nuomone kredito rizikos vertinimo tema 1 pav. pateikiama straipsnio autoriaus sudarytas įmonių kredito rizikos vertinimo loginė schema.



**1 pav.** Įmonių kredito rizikos vertinimo modelis

Remiantis šiuo sudarytu modeliu, įmonė bus kredituojama, tuomet, kai išorinių ir vidinių veiksmų įvertinimas, finansinės būklės įvertinimas, paskolos apdraudimas atitiks kreditoriaus reikalavimus.

## Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad sėkmingą kreditavimą gali lemti įvairi informacija: bendri duomenys apie skolininką, duomenys apie skolininko ankstesnių įsipareigojimų vykdymą, skolininko finansiniai duomenys (rodikliai), skolininko veiklos efektyvumo, jo patikimumo, reputacijos įvertinimas, rinkos ir šalies, kurioje veikia

- skolininkas, rizikos įvertinimas, informacija apie paskolos grąžinimo užtikrinimo priemones ir kitą.
2. Siekiant užtikrinti išsamesnę rodiklių, įtakančių kredito rizikos vertinimą, analizę bei norint efektyvia įvertinti kliento kredito riziką, galima naudoti esamus arba bankų (kreditoriaus) individualiai sukurtus kredito rizikos vertinimo modelius, kaip priemonę kredito rizikai vertinti.

### **Literatūra**

- Basel Committee On Banking Supervision, 2001. [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per Internetą: <<http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>>.
- Kancerevyčius G. Finansai ir investicijos. Kaunas, 2004. 225 p.
- Taraila S. Kreditavimas: teorija ir praktika. Bankininkystės, draudimo ir finansų institutas. Vilnius, 2001. 248 p.
- Valvonis V. Šiuolaikinis kredito rizikos vertinimas banke: paskolų portfelio rizika ir ekonominio kapitalo pasiskirstymas // Pinigų studijos 2006. Nr. 2. Vilnius.
- Лаврушин, О.И., Мамонова, И. Д., Валенцева, Н. И. и др. Банковское дело. Москва: Финансы и статистика, 2000. p. 667.

### **THE ASSESSMENT MEANS OF CREDIT RISK**

N. Kleinauskas, E. Kleinauskienė

One of the most meaningful risk for banks is credit risk because the main bank activity is to give loans. Basel's supervising committee pointed out that the majority of bank problems are due to the conditions which are too liberal for giving loans, insufficient attention for the assessment credit risk and insufficient assessment of the changing economical and other surrounding.

This article deals with the means of credit risk assessment in banks of different countries which are also called assessment systems, examples, analyses credit risk assessment steps and gives the theoretical model of credit risk assessment.



# E. VALDŽIOS PLĖTRA: LIETUVOS ATVEJIS

Rūta Kmieliauskaitė, Vytautė Eismontaitė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** e. valdžia, e. valdžios paslaugos, e. paslaugų plėtra

## **Įvadas**

Sparčiai besivystant informacinėms technologijoms, e. valdžia tampa vienu iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką ne tik privataus sektoriaus vystymuisi, bet ir atlieka svarbų vaidmenį viešųjų paslaugų srityje. E. valdžios įgyvendinimas ne tik pagerina paslaugos kokybę, bet ir leidžia sumažinti paslaugų teikimo kaštus, garantuoja didesnę viešųjų paslaugų prieinamumą, galimybę gauti viešąją paslaugą patogiu laiku, nesilankant viešojo administravimo institucijose.

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti e. valdžios įgyvendinimo klišių bei plėtros tendencijas Lietuvoje.

**Straipsnio uždaviniai:** 1) išanalizuoti e. valdžios sampratą; 2) išskirti pagrindines klišių, ribojančias e. valdžios įsitvirtinimą Lietuvoje; 3) įvertinti e. valdžios diegimo pokyčius 2006 – 2009 metų laikotarpiu Lietuvoje.

Metodai: mokslinės literatūros, teisės aktų ir statistinių duomenų analizė.

## **1. E. valdžios samprata ir jos įtakos Lietuvoje**

Mokslinėje literatūroje e. valdžios sąvoka apibrėžiama skirtinguose kontekstuose. Domarkas ir Lukoševičienė (2006, p.73) pabrėžia, kad svarbus e. valdžios uždavinys yra stiprinti demokratiją, plėtoti skaidrų ir kokybišką aptarnavimą, įtraukti piliečius į politikos formavimo ir sprendimų priėmimo procesą. Ginevičius ir kt. (2006, p.501) išskiria pagrindinę e. valdžios idėją – kad valstybinių institucijų biurokratinė sistema būtų pigesnė, efektyvesnė ir lankstesnė nei yra dabar. Vienas svarbesnių e. valdžios tikslų yra laikomas trijų pagrindinių suinteresuotųjų šalių – gyventojų, verslo įmonių ir valdžios – poreikių tenkinimas bei jų tarpusavio bendravimo ir komunikavimo palengvinimas (Garuckas, Kaziliūnas, 2008). Siekiant efektyvaus administravimo, e. valdžia yra suskirstyta į keturis pagrindinius lygius. *I lygmuo* įgyvendina žmogaus teisę gauti informaciją. *II lygmuo*, kuriame yra pateikiama informacija, bei virtualioje erdvėje pateiktas tam tikras formas galima ne tik atsispausdinti, bet ir jas užpildyti kompiuterio pagalba. *III lygmenyje* elektroniniu būdu suteikiama galimybė užpildyti paslaugai gauti reikalingas formas ir jas perduoti elektroniniu būdu, tačiau tam būtina asmens identifikavimo sistema. *IV lygmeniui* būdingas visiškas elektroninis aptarnavimas, t.y. galimybė gauti visas paslaugas elektroniniu būdu,

nenaudojant jokių popierinių dokumentų formų procedūroms užbaigti (Valstybinio audito..., 2007).

## **2. E. valdžios plėtros kliūtys Lietuvoje**

Pastebima, jog diegiant e. valdžią Lietuvoje, susiduriama su nemažai kliūčių. Pirmiausia, e. valdžios plėtra neįmanoma be gerai išvystytos IKT sistemos. Tačiau Lietuvoje yra gana nemažai spragų, susijusių su IKT diegimu. Nors yra visos techninės bei teisinės galimybės, nėra išspręstas piliečių identifikacijos klausimas (Vaičiūnas, 2009), taip pat egzistuojanti žinių ir kompetencijos stoka lemia nepakankamą e. parašo paplitimą (Rudzkienė, Augustinaitis, 2010). Kita kliūtis susijusi su viešojo sektoriaus pasirengimu. Skirtingų institucijų sistemos tarpusavyje „nesusisneka“, sprendimai susiję su ne visu viešųjų paslaugų teikimo procesu, o tik tam tikromis šio proceso grandinėmis (Elektroninės valdžios..., 2006). Aiškios atskaitomybės ir tinkamos rezultatų sklaidos nebuvimas tik dar labiau riboja glaudesnę piliečių bei viešojo sektoriaus bendradarbiavimą, neužtikrina geresnio e. valdžios supratimo bei privačių interesų įgyvendinimo. Nemažą reikšmę turi ir neproporcingas valdžios institucijų geografinis išsidėstymas bei jų darbo laikas, kuris nėra palankus paslaugų gavėjams. Taip pat egzistuoja ir su kompetencija susijusios kliūtys: motyvacijos stoka, projektų vadybos įgūdžių trūkumas, ko pasekoje sulėtėja viešojo administravimo reforma (Tyrimas: E. paslaugų..., 2008). E. valdžios formavimas reikalauja didelių investicijų į techninę ir programinę įrangą, įrengimą, valdymą ir apmokymą. Natūralu, kad tai sąlygoja tyrimų, susijusių su e. valdžia Lietuvoje, stoką.

## **3. E. valdžios paslaugų plėtros Lietuvoje analizė**

Pastaraisiais metais Lietuvoje buvo atlikta keletas tyrimų, susijusių su e. valdžios plėtra, tačiau juose menkai apžvelgiami bei palyginami statistiniai e. valdžios plėtros rodikliai. Remiantis 2006 m. (Elektroninės valdžios..., 2006) bei 2009 m. (Capgemini..., 2009) atliktomis studijomis, galima palyginti jose pateikiamus statistinius duomenis bei apibendrinti e. valdžios pažangą Lietuvoje per pastaruosius trejus metus (žr. 1 lentelę).

Lentelės duomenimis, Lietuva padarė ryškų kokybinį pokytį e. paslaugų diegime. Visų pirma, nuo 2006 m. e. paslaugų vartojimas šalyje padidėjo 6 proc. Lietuvos rodiklis nėra labai mažas ir dabar nedaug atsilieka nuo ES vidurkio. Visiško paslaugų perkėlimo į internetą statistiniai duomenys Lietuvoje taip pat teigiami – nuo 2006 m. Lietuva net 20 proc. pagerino šį rodiklį. Šiuo metu, iš 20 Europos Komisijos patvirtintų paslaugų, net 11 yra perkeltos į elektroninę erdvę. Kitas kriterijus, kur Lietuva padarė didelę pažangą – Lietuvos pasirengimo e. valdžiai indeksas. 2006 m. Lietuva tarp 198 šalių užėmė 83 vietą, mūsų šalį lenkė daugelis kaimynių. Tačiau Lietuva dėjo daug pastangų ir 2009 m. atlikto tyrimo duomenimis jau užėmė 28 vietą iš 189 valstybių.

**E valdžios plėtros Lietuvoje tendencijos 2006 ir 2009 metais**

| <b>Sritys</b>                             | <b>2006 m. tyrimas</b>              | <b>2009 m. tyrimas</b>                                 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| E. paslaugų vartojimas                    | LT – 14 proc.                       | LT – 20 proc., ES – 28 proc.                           |
| Visiškas paslaugų perkėlimas į internetą  | 40 proc.                            | 60 proc.                                               |
| Gerosios praktikos pavyzdžiai             | Mokesčių deklaracija, darbo paieška | Mokesčių deklaracija, darbo paieška, viešieji pirkimai |
| Lietuvos pasirengimo e. valdžiai indeksas | 83 iš 198 šalių                     | 28 iš 189 šalių                                        |

**Išvados**

1. Lietuvoje jau yra sukurta daugelis svarbiausių e. valdžios komponentų, tačiau pagrindinės kliūtys atsiranda IKT, viešojo sektoriaus pasirengimo ir su kompetencija susijusių kliūčių srityse. Labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį, jog sprendžiant visas šias problemas, būtinas ne vienos, bet visų esamų sričių tobulinimas.
2. Atlikus lyginamąją 2006 m. ir 2009 m. tyrimų analizę pastebima, jog e. valdžios plėtra Lietuvoje vis didėja, kai kuriose srityse jau pasiektas ES vidurkis, tačiau iškilusios kliūtys trukdo pasiekti dar geresnių rezultatų. Tikimasi, kad naujai iškelti siekiai padės ne tik padidinti statistinius rodiklius, susijusius su e. valdžios plėtra, bet ir pagerinti e. paslaugų kokybę.

**Literatūra**

- Capgemini, Rand Europe, IDC, Sogeti,DTi. Benchmark Measurement of European eGovernment services [interaktyvus]. 2009. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per internetą: <[ec.europa.eu/information.../benchmarking/egov\\_benchmark\\_2009.pdf](http://ec.europa.eu/information.../benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf)>
- Domarkas V., Lukoševičienė V. Elektroninė valdžia informacijos teikimo visuomenei aspektu [interaktyvus]. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per Internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-73.pdf>>
- Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2006. [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per Internetą: <[www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17\\_0.php](http://www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17_0.php)>

- Garuckas R., Kaziliūnas A. E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2008. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per Internetą: <[http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa23/VPA\\_Nr.23\\_R.Garuckas\\_p.59-67.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa23/VPA_Nr.23_R.Garuckas_p.59-67.pdf)>
- Ginevičius R., Paliulis N.K, Chlivickas E., Merkevičius J. XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius, 2006. 548p.
- Rudzkienė V., Augustinaitis A. Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas. Vilnius, 2010. 347p.
- Tyrimas: E-paslaugų plėtra išsiplėtusioje ES: e-valdžia ir e-sveikata Lietuvoje [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008. [žiūrėta 2010-03-11]. Prieiga per Internetą: <[http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai\\_darbai/tyrimas\\_e\\_paslaugu\\_pletra\\_issipletusioje\\_es\\_e\\_valdzia\\_ir\\_e\\_sveikata\\_lietuvoje/4637;from\\_topic\\_id;5099](http://www.lrinka.lt/index.php/analitiniai_darbai/tyrimas_e_paslaugu_pletra_issipletusioje_es_e_valdzia_ir_e_sveikata_lietuvoje/4637;from_topic_id;5099)>
- Vaičiūnas T., E-valdžia Lietuvoje [interaktyvus]. IT žinios.lt, 2009. [žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: < <http://www.itzinios.lt/straipsnis-759.html>>
- Valstybinio audito ataskaita valstybinių institucijų informacinių sistemų valdymas elektroninės valdžios kontekste [interaktyvus]. Vilnius, LR valstybės kontrolė, 2007. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per Internetą: <<http://www3.lrs.lt/docs2/HBSAPGOV.PDF>>

## DEVELOPMENT OF E.GOVERNMENT: CASE OF LITHUANIA

R. Kmieliauskaitė, V. Eismontaitė

This paper emphasizes the growth of e. government in Lithuania. This includes the concept of e. government, its interruptions in developing and the discussions of e. government improvement trends. The analysis involves the comparison of two researches made in 2006 and in 2009. The conclusions can be drawn that the e. government growth in Lithuania is increasing each year. The statistics shows that many indicators of Lithuania are not far away from the average of EU.

# ELEKTRONINĖS VIEŠOSIOS PASLAUGOS LIETUVOJE: TIKSLAI IR PROBLEMOS

Vaida Korekaitė

*Klaipėdos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** elektroninės viešosios paslaugos, elektroninių viešųjų paslaugų diegimas Lietuvoje, informacinės technologijos, valdžia

## Įvadas

Šiuolaikiniame pasaulyje viskas nuolat kinta, o tuo pačiu kinta ir visuomenės poreikiai. Laikas bei noras patogiau gyventi tampa vis aktualesni kiekvieno žmogaus gyvenime, todėl ir buvo imtasi įvairiausių priemonių pagerinti žmonių gyvenimą, tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje. Viena iš priemonių – elektroninės viešosios paslaugos. Šiame straipsnyje bus bandoma atskleisti su kokiomis pagrindinės problemomis susiduriama diegiant viešąsias elektronines paslaugas Lietuvoje ir kokie yra jų diegimo tikslai.

**Darbo tikslas** – atskleisti elektroninių viešųjų paslaugų diegimo Lietuvoje pagrindinius tikslus ir kylančias problemas.

Siekiant užsibrėžto tikslo, išsikelti tokie uždaviniai:

1. Nustatyti pagrindinius elektroninių viešųjų paslaugų diegimo Lietuvoje tikslus.

2. Išanalizuoti pagrindines elektroninių viešųjų paslaugų diegimo Lietuvoje problemas.

**Darbo metodai** – dokumentų studijų, konceptualioji ir lyginamoji analizės bei aprašomasis metodas.

## 1. Elektroninių viešųjų paslaugų diegimo Lietuvoje pagrindiniai tikslai

Pirmiausia svarbu apibrėžti elektroninių viešųjų paslaugų sąvoką. Taigi elektroninės paslaugos – tai paslaugos, suteikiančios galimybę asmeniui, naudojantis viešu internetu tinklu: gauti informaciją, atlikti jo poreikius tenkinančius įvairius veiksmus, dalyvauti ekonominėje veikloje (Talandis T, 2004).

Dideliu iššūkiu valdžiai tapo informacinė visuomenė, kurioje elektroninės viešosios paslaugos suprantamos kaip būtinybė (Ginevičius ir kt. 2006. P. 7). Aiškiai pastebimas vis didėjantis piliečių noras viešąsias paslaugas gauti greitai ir mažiausiomis laiko bei darbo sąnaudomis. Todėl viešųjų paslaugų teikimo perkėlimas į elektroninę erdę yra vienas iš efektyviausių būdų įgyvendinti minėtus piliečių poreikius.

Pažymėtina, jog vienas svarbiausiųjų uždavinių šiuolaikinei valstybei – sukurti viešojo administravimo sistemą, kuri dirbtų geriau ir kainuotų mažiau, o jos veikla būtų skirta šalies gyventojams, jų reikmėms ir gerovei. Vis daugiau e. valdžios projektų įgyvendinama Lietuvoje, žmonės

naudojasi elektroninėmis viešosiomis paslaugomis (Elektroninės valdžios plėtra Lietuvoje, 2007).

Remiantis šiuo uždaviniu ir buvo pradėta akcentuoti elektroninių viešųjų paslaugų svarbą, nes šios paslaugos padeda valdžiai taupyti, o piliečiams – gauti didelės naudos. Vienas iš pagrindinių, viešųjų paslaugų perkėlimo į skaitmeninę erdvę, tikslų yra tai, kad viešosios paslaugos teikimo kaštai yra mažesni jas teikiant elektroniniu būdu nei įprastu. Vidutiniškai viešosios paslaugos teikimas, pasitelkiant informacines technologijas, yra 1,77 karto pigesnis nei įprastas paslaugos teikimas (Pagrindinių viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė, 2009).

Kitas svarbus tikslas – nauda piliečiams. Diegiant viešąsias paslaugas į elektroninę erdvę gaunama didžiulė nauda tiek gyventojams, tiek verslo subjektams. Žmonės norėdami išspręsti rūpimą klausimą, kreipiasi į savivaldybės administraciją ar kitas valdžios institucijas, rašo prašymus, teikia pažymą, pildo įvairias formas ir tam sugaišta daug laiko. Elektroninės paslaugos suteikia galimybę šiuos klausimus spręsti internetu, neišeinant iš namų arba iš bet kurios kitos vietos, kurioje yra kompiuteris ir interneto ryšys. Taigi taip sumažėja vaikščiojimų į įvairias organizacijas ir yra sutaupomas laikas.

Taigi įvertinus elektroninių viešųjų paslaugų naudą bei tikslų pasiekiamumą Lietuvoje, buvo imtasi realių priemonių jų įgyvendinimui. Pirmiausia teisės aktų priėmimo, darbuotojų apmokymų naudotis kompiuteriais bei internetine sistema ir imtasi kitos susijusios veiklos. Visa tai buvo daroma siekiant užtikrinti efektyvų elektroninių viešųjų paslaugų diegimą Lietuvos valstybėje.

## **2. Elektroninių viešųjų paslaugų diegimo Lietuvoje pagrindinės problemos**

Elektroninės viešosios paslaugos turi ne tik begalią privalumų, bet taip pat galima pastebėti ir nemažai trūkumų, įvairiausių problemų.

Viena iš svarbių problemų yra tai, jog nėra parengta tinkamų teisės aktų arba jie yra ne visai tikslūs. Pažymėtina, jog populiarėjant elektrinei sistemai vis dažniau įvairios viešosios institucijos bendrauja su klientais ne tiesiogiai, o naudojasi elektroninio pašto privalumais. Visuotinis valdžios institucijų bendravimas su visuomene elektroniniu paštu reglamentuotas 2005 m. birželio 9 d. priimtame Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 19 straipsnio pakeitimo ir papildymo įstatyme. Minėtame teisės akte pabrėžiama – gyventojų prašymai ar užklausimai turi būti pasirašyti elektroniniu parašu, vadinasi, priešingu atveju valdžios institucija neprivalo atsakyti į intereso paklausimą. 2000 m. liepos d. priimtas Lietuvos Respublikos elektroninio parašo įstatymas, bet praktikoje jis nėra plačiai naudojamas (Limba T, 2007. p. 245). Tačiau čia iškyla dar viena problema – visuomenės nariai nėra tinkamai informuoti kaip naudoti elektroninį parašą.

Žmogus nemokėdamas naudotis elektroniniu parašu ar tiesiog jo neturėdamas neturi jokių realių garantijų gauti atsakymus į pateiktus klausimus.

Be to galima išskirti dar vieną itin svarbią problemą – tai vyresnio amžiaus visuomenės narių nemokėjimas ir nenoras dirbi bei naudotis kompiuteriu. Remiantis statistiniais duomenimis galima pastebėti, kad 2009 metais net 94,1% asmenų nuo 25 iki 34 metų naudojosi internetu, tačiau 65 – 74 metų interneto vartotojų buvo tik 7,6% (Statistikos departamentas, 2010). Taigi aiškiai pastebimas interneto naudojimo skirtumas tarp jaunų ir vyresnio amžiaus žmonių.

Viešojo administravimo institucijos išskyrė pagrindines priežastis, trukdančias plėtoti elektronines paslaugas: nepakankamas e. valdžios projektų finansavimas; motyvacijos įgyvendinti e. valdžios projektus trūkumas; e. valdžios projektų valdymo žinių ir įgūdžių trūkumas; kvalifikuoto personalo trūkumas; nesutvarkyta teisinė bazė; išorinių tiekėjų (ir/ar jų kompetencijos) stoka; esama viešojo administravimo struktūra ir jos tradicijos (Viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė, 2007. p. 8).

Išskyrus esmines problemas galima pastebėti, kad problemų įvairovė tarsi nusveria pagrindinius elektroninių viešųjų paslaugų privalumus – mažesnius kaštus bei didesnę naudą piliečiams, tačiau labiau įsigilinus galima aiškiai matyti, kad minėtos problemos yra išsprendžiamos ir vis dėl to viešųjų paslaugų perkėlimo į skaitmeninę erdvę privalumai yra svaresni nei išvardintos problemos.

### **Išvados**

1. Pagrindiniai elektroninių viešųjų paslaugų diegimo Lietuvoje tikslai – viešosios paslaugos teikimo kaštai yra mažesni jas teikiant elektroniniu būdu nei įprastu bei didesnė nauda piliečiams. Kadangi šiuolaikinės valstybės svarbiausias uždavinys – pigesnė valdžia ir didesnė nauda piliečiams, tai elektroninės viešosios paslaugos yra viena iš priemonių, padedančių įgyvendinti svarbiausią valstybės uždavinį.
2. Nors yra išskiriama nemažai įvairiausių problemų, tokių kaip vyresnio amžiaus žmonių nenoras naudotis internetu, teisinio reglamentavimo trūkumas ar nepakankamas elektroninės valdžios projektų finansavimas, tačiau aiškiai pastebima elektroninių viešųjų paslaugų nauda tiek visuomenei, tiek valdžios institucijoms tarsi nusveria išvardintas problemas, kurias racionaliai išsprendus galima gauti didelės naudos.

### **Literatūra**

Elektroninės valdžios plėtra Lietuvoje. 2007. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-10]. Priega per internetą: <http://www.infobalt.lt/main.php?s=62&i=7518>.

- Ginevičius R., Paliulis N.K., Chlivickas E., Merkevičius J. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika, 2006. P. 7.
- Limba T. Elektroninės valdžios diegimas ir perspektyvos Lietuvoje: visuomenės ir valdžios institucijų sąveika. *Informacijos mokslai*. 2007, 42 – 43. P. 245.
- Pagrindinių viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė 2009. *Galutinė atsakaita*. LR Vidaus reikalų ministerijos informacinis leidinys. P. 4. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/Galutine\\_ataskaita.pdf](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Galutine_ataskaita.pdf).
- Statistikos departamentas prie LRV. *Informacinės ir žinių visuomenės statistiniai rodikliai*. 2009. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M9020201&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=9492&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>.
- Talandis T. Elektroninės paslaugos Lietuvoje. Kas naudinga? *Mano namai*. 2004, Nr.1.
- Vidaus reikalų ministerija. *Viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis, esamos būklės analizė 2007*. P. 8. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/uploads/media/vrm\\_Lt\\_internetui.pdf](http://www.vrm.lt/uploads/media/vrm_Lt_internetui.pdf).

## ELECTRONIC PUBLIC SERVICES IN LITHUANIA: CHALLENGES AND OBJECTIVES

V. Korekaitė

Every day we can hear more and more about electronic public services because it is a new conception of the better life. The aim of this article is to reveal the main objectives and challenges of electronic public services implementation in Lithuania. The analysis shows that the main objectives are – public service costs are reduced by providing them electronically and electronic public services helps people to save their time and get more benefit from it. But there are some problems that hinder the effective deployment of public services, but the benefits of electronic public services outweigh the problems.



# ĮVAIKINIMO PROBLEMA LIETUVOJE

Deimantė Krikščiūnaitė, asist. Vitalija Šimkienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** įvaikinimas, įvaikintojai, vaikai, tėviai

## Įvadas

Įvaikinimas yra viena aktualiausių Lietuvos bei užsienio šalių problemų. Jo procesas yra gana ilgas ir sudėtingas, taip pat finansiškai gana brangus bei reikalaujantis pateikti daug užpildytų dokumentų.

Norint kalbėti apie įvaikinimą, visų pirma reikia žinoti, kas apskritai yra vaikas, nes įvaikinimas galimas tik vaiko, t.y. nepilnamečio asmens. „Vaikas – sūnus ar duktė savo tėvams.“ Tokia vaiko sąvoka pateikiama bendrinės lietuvių kalbos žodyne. Vaikas niekada nenustoja būti vaiku savo tėvams, nesvarbu, ar jam bus penkiolika, dvidešimt, ar penkiasdešimt metų. Jis vaiku bus tol, kol turės šalia savo tėvus.

**Darbo objektas:** įvaikinimas.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti, vieną aktualiausių problemų Lietuvoje įvaikinimą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, įvaikinimo priežastys Lietuvoje.
2. Palyginti Lietuvos vaikų namuose 2004-2009 metais gyvenusių vaikų skaičių su įvaikintu vaikų skaičiumi atitinkamais metais.

**Straipsnio metodai.** Straipsnyje remtasi teorinės analizės metodu, lyginamuoju metodu bei sisteminiu metodu.

## 1. Įvaikinimo priežastys Lietuvoje

Civiliniame kodekse įvaikinimas apibūdinamas, kaip tėvų ir vaikų bei jų giminaičių pagal kilmę tarpusavio asmeninių ir turtinių teisių bei pareigų panaikinimas ir tėvių bei jų giminaičių ir įvaikių bei jų palikuonių tarpusavio asmeninių ir turtinių teisių bei pareigų sukūrimas kaip giminaičiams pagal kilmę (CK. 3 knygos V dalis).

Dažniausiai vaikus įvaikina šeimos, kurios pačios negali susilaukti savo mažylių. Tačiau jų yra nedaug. Kitos – auginančios savo biologinius vaikus ir dar norinčios į savo šeimą priimti vaiką iš institucijos – būna išimtis ir labai retas atvejis. Viena priežasčių – teikiamos pagalbos stoka. Kita priežastis – baimė: busimi tėviai bijo genetinio paveldėjimo, giminių bei aplinkinių neigiamos reakcijos, nepasitikima savo jėgomis. Kadangi įvaikinimo atveju moters organizme nevyksta natūralūs procesai ir moteris bei vyras turi fiziškai, psichologiškai, emociškai pasiruošti priimti visiškai nepažįstamą žmogų nuolatiniam gyvenimui savo šeimoje. Tą lengviausia yra padaryti, kai į šeimą ateina kūdikis. Tačiau daugiausia sunkumų iškyla, kai į ją

įsilieja jau ūgtelėjęs vaikas ar paauglys, turintis savo pažiūras, kurios gali skirtis nuo šeimos pažiūrų ir pan. To pasekoje bendravimas šeimoje gali tapti komplikuoatas ir įtakoti vaiko elgsenos ir bendravimo įgūdžius.

Dalis vaikų patenka į globos namus, jų biologiniams tėvams nusprendus, kad jie negali pasirūpinti vaiku ir atsisakius savo teisių į vaiką. Kartais tėvystės teisės atimamos, jei vaikai yra neprižiūrimi ar šeimoje yra smurtaujama. Tik nedidelė dalis vaikų patenka į globos namus po tėvų mirties tapę našlaičiais.

Civiliniame kodekse nustatyta, kad įvaikinti leidžiama ne jaunesnius kaip 3 mėnesių ir tik tuos vaikus, kurie yra įrašyti į įvaikinamų vaikų apskaitą, išskyrus atvejus, kai įvaikinimas sutuoktinio vaikas arba vaikas, gyvenantis įvaikintojo šeimoje. Neleidžiama įvaikinti savo vaikų, seserų ir brolių. Įvaikintą vaiką leidžiama įvaikinti tik įtėvio (įmotės) sutuoktiniui. Įvaikinti išskiriant seseris ir brolius leidžiama tik išimtiniais atvejais, kai negalima užtikrinti seserų ir brolių gyvenimo kartu dėl jų sveikatos arba kai dėl įvairių aplinkybių seserys ir broliai jau buvo išskirti ir nėra galimybių užtikrinti jų gyvenimo kartu (CK 3.209 str.).

Atkreiptinas dėmesys, kad Lietuvoje įvaikinti galima tik vaikus, t.y. asmenis, nesulaukusius 18 metų. Tuo tarpu kitose valstybėse gali būti įvaikinami ir pilnamečiai asmenys. Tokia nuostata yra Latvijos įvaikinimo reguliavimo normose: Latvijos Civilinio kodekso 174 paragrafas numato, kad gali būti įvaikintas ir pilnametis asmuo.

Įvaikintojais gali būti sutuoktiniai iki 50 metų amžiaus. Išimtiniais atvejais teismas gali leisti įvaikinti asmenims, kurie nėra santakoje ar vienam iš sutuoktinių gavus kito sutuoktinio sutikimą, taip pat ir vyresnio amžiaus asmenims, tačiau amžiaus skirtumas tarp įvaikintojo ir įvaikinamojo turi būti ne mažesnis kaip 18 metų. Teisę įvaikinti turi sutuoktiniai.

Išimtiniais atvejais leidžiama įvaikinti nesusituokusiam asmeniui ar vienam iš sutuoktinių. Nesusituokę asmenys to paties vaiko įvaikinti negali (CK. 3.210 str.).

## **2. Vaikai gyvenantis vaikų globos namuose ir įvaikintose šeimose**

Statistikos departamento duomenimis vaikai netenka tėvų globos, kai: tėvai nesirūpina, nesidomi vaiku, jo neprižiūri, netinkamai auklėja, vaikai yra našlaičiai, tėvai dingę ir jų ieškoma, tėvai naudojo smurtą, tėvai pripažinti neveiksniais ir dar daug kitų priežasčių kodėl vaikai patenka į vaikų globos namus.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis didžiausia netekusių tėvų globos vaikų dalis yra iš socialinės rizikos šeimų. Tik kas dvyliktas netekęs tėvų globos vaikas buvo našlaitis. Savivaldybių vaiko teisių apsaugos tarnybų duomenimis, 2007 m. pabaigoje buvo 12,9 tūkst. našlaičių ir tėvų globos netekusių vaikų, iš kurių 59 procentai buvo globojami šeimose, 39 procentai – įvairiose vaikų globos įstaigose ir 2 procentai – šeimynose.

Remiantis statistikos departamento duomenimis 2004 m. vaikų globos namuos gyveno 3267 vaikai iš jų 298 buvo įvaikinti. Lietuvos Respublikos piliečiai įvaikino 93 be tėvų globos likusius mažylius. Daugiausia vaikučių įvaikino kauniečiai – 25 vaikus, vilniečiai – 13, klaipėdiečiai – 9, šiauriečiai – 6 vaikus. 103 lietuvaičius įvaikino užsienio šalių piliečiai. Į Italiją išvyko 40 Lietuvos vaikų, į Prancūziją bei JAV – po 25.

2005 m. vaikų globos namuose gyveno 3209 vaikai iš jų buvo įvaikinta 144. 2006 m. gruodžio 6 d. duomenimis, šiais metais 93 Lietuvos šeimos įvaikino 106 be tėvų globos likusius vaikus, iš jų 56 mergaites ir 50 berniukų. Šiais metais globos vaikų namuose gyveno 3006 vaikų.

Remiantis statistikos departamento duomenimis Lietuvoje 2008 m. tėvų globos netekusių vaikų skaičius siekė 2691. Paguodžiančių minčių, jog vieną dieną tokių vaikų nebeliks skamba kaip utopija, nes lyginant su 2007 metais (vos per 200 daugiau nei 2008m.), tai ne ženklūs pokyčiai. 2007 m. įvaikinta 137 vaikai, o 2008 metais – 153. Palyginus su vaikais gyvenančiais vaikų globos namuose, tai tik maža dalis yra įvaikinama.

2009 metais lietuvių šeimos įvaikino 110 be tėvų globos likusius vaikus. Tai pats didžiausias Lietuvoje įvaikintų mažųjų skaičius per pastaruosius dešimt metų.

Remiantis pateiktais duomenimis, galima teigti, kad kasmet į vaikų globos namus vaikų patenka vis mažiau, tačiau iš jų yra įvaikinamą dar mažesnė dalis. Todėl reikėtų žmones labiau skatinti įsivaikinti vaikus, juk visi norime būti mylimi, o ką jau kalbėti apie vaikus, kuriems dėmesys ypač svarbus.

### **Išvados**

1. Straipsnyje nagrinėtos įvaikinimo problemos priežastys: tėvų baimė, ilgas dokumentacinis procesas, materialinis, psichologinis pasiruošimas, bei kitos. Galima įvaikinti vaikus tokius, kurie yra ne jaunesni kaip 3 mėnesių ir tik tuos vaikus, kurie yra įrašyti į įvaikinamų vaikų apskaitą, išskyrus atvejus, kai įvaikinimas sutuoktinio vaikas arba vaikas, gyvenantis įvaikintojo šeimoje.
2. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis 2004-2009 metais buvo įvaikinta 967 vaikų. Tačiau kasmet apie 3 tūkstančius vaikų lieka gyventi vaikų globos namuose, be meilės ir šilumos. Todėl palyginus statistikos duomenis puikiai įrodoma, kad yra įvaikinamą labai mažai vaikų.

### **Literatūra**

- Čiočys P., Teisės pagrindai. Trečiasis leidimas. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. 2002.
- Keinys, St. ir kiti red., Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla. 2000.

LR Civilinio kodekso III komentaras. Vilnius: Justitia. 2004.  
Vadovas. Svarbiausi vaiko interesai ir įvaikinimas. Tarptautinių konvencijų dėl vaikų apsaugos įgyvendinimas (preliminari santrauka). – Vilnius: 2007.  
Dėl galimų įvaikinti vaikų su specialiaisiais poreikiais įvaikinimo ikiteisminės procedūros aprašo patvirtinimo. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas. 2007-02-10, Nr. 18-688.  
Statistikos departamentas [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per Internetą: [<http://www.stat.gov.lt/lt/>/.</a>](http://www.stat.gov.lt/lt/)

## THE PROBLEM OF ADOPTIVE IN LITHUANIA

D. Krikščiūnaitė, asist. V. Šimkienė

The article defines the main concepts, for instance child, adoptive parents, adoption. The author emphasizes the problems why children go to child care homes. The text presents some laws about adoption and introduces the Lithuanian adoption rules. The author says everything about the child who can be adopted, for example the child has to be not younger then 3 month old and not older then 18 years. You can find the list of the persons who can adoption the child, for instance relatives are in the top of this list. Finally the author submits some statistics about adoptions in Lithuania from 2004 till 2009.

# REGIONO KONKURENCINGUMAS IR JĮ LEMIANTYS VEIKSNIAI

**Giedrė Kuliešienė, lekt. Birutė Daraškevičiūtė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** regionas, regiono konkurencingumas, regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai

## **Įvadas**

Pasaulyje nėra viena šalis negali pasiekti tarptautinio konkurencingumo visose ūkio šakose. Norint, kad tam tikras regionas galėtų orientuotis į pasaulines rinkas, reikia, kad iš kitų jis išsiskirtų konkurenciniais pranašumais.

Mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išsamių regioninio lygmens konkurencingumo veiksnių tyrimų, kurie leistų įvertinti regionų konkurencingumą.

**Mokslinė problema.** Nepakankamas konkurencingumo sampratos regioniniu lygmeniu ištyrimas tampa viena iš didžiausių kliūčių, trukdančių kompleksškai įvertinti regionų konkurencingumą, kas yra būtina sąlyga priimant strateginius sprendimus šalies ekonomikoje.

**Tyrimo objektas.** Regiono konkurencingumą lemiantys veiksniai.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti veiksnius, lemiančius regiono konkurencingumo didėjimą.

**Tyrimo metodai** – sisteminė, lyginamoji ir loginė mokslinėje literatūroje paskelbtų koncepcijų, metodologijų ir išvadų analizė.

## **1. Regiono konkurencingumo samprata**

Šalies ar regiono konkurencingumo terminus galime sutikti įvairiuose moksliniuose darbuose, tačiau iš jų matyti, kad tarp mokslininkų nėra bendro sutarimo dėl šių sąvokų apibrėžimo. Mokslininkas P. Krugman (1996) išreiškė mintį, kad kad tarpusavyje konkuruoja ne šalys ar regionai, o įmonės, todėl konkurencingumo sąvoka yra bevertė ir jo vertinimas yra betikslis. Tuo tarpu M. Porter (1998, 2000) teigė, kad tarpusavyje konkuruoja ir šalys, ir regionai, tačiau pritarė, kad surasti tinkamą teritorijų konkurencingumo apibrėžimą yra sudėtingiau nei įmonėms (Simanavičienė ir kt., 2007, 69 p.). Moksliniuose darbuose pateikiamų regiono konkurencingumo apibrėžimų įvairovė pateikiama 1 lentelėje.

**Regiono konkurencingumo apibrėžimai (sudaryta autorių, remiantis  
„Lietuvos regionų konkurencingumą lemiančių veiksnių svarba“  
(Bruneckienė, 2008))**

| Apibrėžimo autorius       | Metai | Apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D. Charles, P. Benneworth | 1996  | Tai gebėjimas kurti pridėtinę vertę ir didinti regiono turtą valdant kapitalą ir procesus, patrauklumo ir agresyvumo, globališkumo ir artimumo strategijas bei integruojant tai į ekonominius ir socialinius modelius.                  |
| EC (Europos Komisija)     | 1999  | Tai gebėjimas gaminti prekes ir teikti paslaugas, kurios tenkintų tarptautinių rinkų poreikius ir užtikrinti aukštas bei pastoviai didėjančias savo gyventojų pajamas; gebėjimas užtikrinti aukštą darbo jėgos našumo ir užimtumo lygį. |
| EC (Europos Komisija)     | 2001  | Tai gebėjimas išlaikyti aukštą ir pastoviai didėjantį gyvenimo ir užimtumo lygį.                                                                                                                                                        |

Daugelis mokslininkų (J. M. De Vet ir kt., 2004, M. Kitson ir kt., 2004, R. Huggins, 2003), teigia, kad yra tikslinga šalies, tuo pačiu ir regiono konkurencingumą sieti su tų konkurencingumo veiksnių plėtra, kurie užtikrina gyvenimo kokybės, socialinės gerovės didėjimą bei darnų vystymąsi. Pasak V. Snieškos ir J. Bruneckienės, laikantis tokio požiūrio, į konkurencingumą tikslinga žvelgti „kaip į ciklinį procesą, kurio metu rezultatas virsta indėliu, vėliau lemiančiu rezultata“ (Snieška ir Bruneckienė, 2009, 57 p.).

Atlikta mokslinės literatūros, analizuojančios konkurencingumo problematiką, analizė leidžia teigti, kad *regiono konkurencingumą* tikslinga apibrėžti kaip *kompetenciją, paremtą tam tikrais, specifiniais konkurenciniais pranašumais, kuri įgalina būti konkurencingu tarptautinėje plotmėje tarp kitų panašaus tipo regionų*.

## 2. Regionų konkurencingumo požymiai

Identifikuoti kiekvieno regiono konkurencingumo veiksnys yra sudėtinga, nes, pasak J. Bruneckienės, „nėvienodą regionų konkurencingumo veiksnių identifikavimą lemia pačių veiksnių gausa bei pakankamai stiprūs ryšiai tarp jų (didelė koreliacija)“ (Bruneckienė, 2008, 30 p.).

Įvertinant regionų konkurencingumo veiksnių gausą ir klasifikacijų įvairovę moksliniuose darbuose, tikslinga išryškinti pagrindinius veiksnys, kurie gali nulemti regiono konkurencinę poziciją. Veiksnių suskirstymą į grupes straipsnio autorės pateikia 2 lentelėje.

**Regiono konkurencingumą lemiančių veiksmų grupės**

| Veiksniai, susiję su informacija, žiniomis ir inovacijomis | Veiksniai, susiję su investicijomis    | Veiksniai, susiję su gamybos veiksniais | Veiksniai, susiję su ekonominiu išsivystymu ir verslumu        |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Moksliniai tyrimai                                         | Investicijos į technologijas           | Žmogiškieji ištekliai                   | Naujų verslų susikūrimas                                       |
|                                                            |                                        |                                         | Stiprus finansų ir paslaugų sektorius                          |
| Informacinės ir komunikacinės technologijos                | Investicijos į žinių ekonomiką         | Gamtos ištekliai                        | Stipri ekonomikos orientacija į tarptautines rinkas            |
|                                                            | Investicijos į žmogiškuosius išteklius | Gamybos ištekliai                       | Importas ir eksportas                                          |
|                                                            |                                        |                                         | Įmonės, organizacijos ir institucijos bei jų tarpusavio ryšiai |
|                                                            | Materialinės investicijos              | Specializacija                          | Sektorinė struktūra ir įmonių rūšys                            |
| Švietimo lygis                                             | Urbanizacijos teikiama nauda           |                                         |                                                                |
| Viešo sektoriaus dėmesys verslui                           | Tiesioginės užsienio investicijos      | Geografinė lokacija                     | Patrauklumas investicijoms                                     |
|                                                            |                                        | Užimtumas                               | Antrepreneriškumas                                             |
|                                                            |                                        | Demografinės tendencijos                | Kultūra                                                        |
|                                                            |                                        |                                         | Gyvenimo kokybė                                                |

Kiekvienas regionas turi savo regiono vystymosi galimybių rinkinį ir, kaip teigia J. Cortright (2006), ne kiekvienas iš jų gali arba turi tapti kitu Silicio slėniu. Pasak R. Bagdzevičienės ir J. Vasiliauskaitės, „regionai užtikrina aktyvaus, strateginio vystymosi potencialą artimesniame, vietiniame lygyje. Jie siekia užsiimti savo nišą globalioje ekonomikoje, organizuojasi, kuria savo strategijas, mobilizuoja ir galiausiai kuria savo ateitį, remdamiesi aukštomis technologijomis“ (Bagdzevičienė ir Vasiliauskaitė, 2002, 36 p.). Per bendravimo ryšius regionai įgauna optimalią galimybę naudotis naujų technologijų ir žinių baze, taip išsaugant ir didinant savo ekonominį pranašumą.

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą galima teigti, kad jei regionų konkuravimo strategijos įgyvendinamos neefektyviai, neišnaudojami konkurencingumo veiksniai, regionas gali prarasti konkurencinę poziciją prieš kitus, to pačio tipo, regionus, taip darydamas neigiamą įtaką šalies konkurencingumui.

**Išvados**

1. Regiono konkurencingumas – tai kompetencija, paremta tam tikrais, specifiniais konkurenciniais pranašumais, kuri įgalina būti konkurencingu tarptautinėje plotmėje tarp kitų panašaus tipo regionų.
2. Šiandieninėse ekonomikos teorijose akcentuojama žmogiškojo kapitalo kompetencija, žinios ir inovacijos (jos įvardijamos kaip svarbiausi konkurencingumą lemiantys veiksniai).

3. Remiantis mokslinės literatūros analize darytina išvada, kad konkurencingumo veiksnių neišnaudojimas lemia regiono konkurencinės pozicijos praradimą prieš kitus, to pačio tipo, regionus, kas sąlygoja neigiamą įtaką šalies konkurencingumui.

### **Literatūra**

- Bagdzevičienė R. Valstybės ir regionų vaidmuo inovacijų sklaidos procese/ R. Bagdzevičienė, J. Vasiliauskaitė // *Viešojo politika ir administravimas*. 2002, Nr. 3, p. 36-42.
- Bruneckienė J. Šalies regionų konkurencingumo įvertinimas regionų konkurencingumo indeksu: daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai: ekonomika (04S)/ Jurgita Bruneckienė; Kauno technologijos universitetas. Kaunas, 2008. 32 p.
- Cortright J. Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development. A Discussion Paper Prepared for the Brookings Institution Metropolitan Policy Program, 2006. 66 p.
- Krugman P. Making Sense of the Competitiveness Debate // *Oxford Review of Economic*
- Porter, M. E. On Competition. Harvard Business School Press, 1998. 485 p.
- Simanavičienė Ž. Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai/ Ž. Simanavičienė, I. Šimberova, J. Bruneckienė // *Ekonomika*. 2007, Nr. 77, p. 68-81.
- Snieška V. Measurement of Lithuanian Regions by Regional Competitiveness Index/ V. Snieška, J. Bruneckienė // *Engineering Economics*. 2009, No. 1, p 45-57.

## **REGIONAL COMPETITIVE ABILITY AND ITS DETERMINANTS**

G. Kuliešienė, lekt. B. Daraškevičiūtė

No country in the world could attain international competitive ability in all sectors of economy. For a certain region to be able to focus on global markets, it needs to distinguish itself among others by competitive advantages.

Scientific literature cannot boast of sufficiently comprehensive studies of competitive ability determinants on a regional level, allowing to assess regional competitive ability. Inadequate studies of the concept of competitive ability on a regional level represent one of major obstacles, preventing from integrated assessment of regional competitive ability, which is a key precondition for strategic decision-making in country's economy.

Based on scientific literature analysis, this work points out the determinants of regional competitive ability, causing the region to become competitive in regard to other regions of the same type.



# NAUJO PRODUKTO ĮVEDIMAS IR ĮTVIRTINIMAS LIETUVOS DĖMIŲ VALIKLIŲ PRIEMONIŲ RINKOJE: AB „NAUJOJI RINGUVA“ ATVEJIS

Ieva Kuodienė, Ingrida Lipnickienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** dėmių valiklis, AB „Naujoji Ringuva“, „Ringuva X“

## Įvadas

Prekės įvedimo į rinką stadija vadiname laikotarpį, kai rinkoje pasirodžiusio produkto pardavimo mastai po truputį didėja. Tokia prekė rinkoje yra visiškai nauja, todėl daugelis vartotojų jos nuperka mažai. Vartotojas teikia pirmenybę produktams, kuriuos visada gali įsigyti ir kurių kaina jam tinka, produktus apie kuriuos žino geriausiai. Todėl gamintojas turi gerinti produkto savybes ir jo paskirstymo efektyvumą, didinti prekės ženklą vertę stiprinti jo įvaizdį, kadangi stiprus ir vertinamas prekės ženklas yra didžiausias įmonės turtas.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti naujo produkto įvedimo ir įtvirtinimo Lietuvos dėmių priemonių rinkoje galimybes AB „Naujoji Ringuva“ atveju.

## 1. Naujo produkto įvedimas: AB „Naujoji Ringuva“ situacija

Produkto įvedimas į rinką – tai produkto gyvavimo etapas, kuriame naujas produktas yra pirmą kartą įvedamas į rinką ir pasidaro prieinamas pirkti vartotojams. Šią temą plačiai nagrinėja autoriai Kotler, Armstrong ir kt. (2003), Bovii, Thill ir McKarthy (1995).

AB „Naujoji Ringuva“, didžiausia skalbiamųjų ir tualetinių muilų, skalbimo miltelių, dušo želių, šampūnų, pramonei skirtų plovimo produktų gamintoja Baltijos šalyse, įkurta 1920 m. AB „Naujoji Ringuva“ technologai jau kurį laiką dirbo prie naujo projekto „Dėmių valiklis su tulžimi“ ir sukūrė **naują unikalių produktų grupę** Ringuva X, kurios sudėtyje esantis unikalus, saugus, natūralus priedas tulžis nuo seno yra naudojama dėmių išėmimui.

## 2. Naujo produkto įtvirtinimas rinkoje

Įvertinus tarpusavyje susijusius faktorius, galima prognozuoti 2010 metais dėmių valiklių rinkos paklausos kritimą, kuris dar intensyvesnis bus 2011 metais. Nuo 2011 metų, pradėdant atsigaivinti ekonomikai, dėmių valiklių rinka turėtų pradėti augti ir dabartinį lygį pasieks apie 2014 metus.

Planuojant produktų linijos augimą pasirinkta Ansoff produktų rinkos augimo matrica, kurią sudaro keturios strategijos:

|        |           | Produktai         |                   |
|--------|-----------|-------------------|-------------------|
|        |           | Dabartinė         | Nauja             |
| Rinkos | Dabartinė | Rinkos skvarba    | Produkto vystymas |
|        | Nauja     | Rinkos vystymasis | Diversifikavimas  |

### 1. pav. Ansoff produktų rinkos augimo matrica (Ansoff, 1957)

AB „Naujoji Ringuva“ tikslas yra pasiekti užimti 30 proc. rinkos per ateinančius metus, naudojant skverbimosi į rinką strategiją ir produktų plėtros strategiją.

Šiam tikslui pasiekti turėtų būti vykdomi prekinio ženklo žinomumo didinimo veiksmai: reklama spaudoje, televizijoje, internete. Produktų linijos produktai įvesti į visas prekybos sistemas Lietuvoje, įvedant visą produktų liniją. Taip pat plėsti pardavimus per mažuosius rinkos dalyvius, kadangi kaimo gyventojas yra lojalesnis lietuviškai kokybiškai ir nebrangiai prekei.

AB „Naujoji Ringuva“ pardavimus įtakoja pagrindiniai produktų privalumai, kaip: gera produkto kokybė, vardo (prekinio ženklo) žinomumas, lietuviška prekė, optimali kaina.

Įmonė pagrindinę produkcijos dalį parduoda per didmeninius, mažmeninius tinklus, distributorius. Taip pat įmonė galėtų plėsti savo firminių parduotuvių skaičių didžiuosiuose Lietuvos miestuose, kuriose galima būtų įsigyti visą įmonės gaminamą asortimentą.

### 3. Prekės ženklo vertės kūrimas

Prekių ženklo įvaizdžio ir pozicijos pasirinkimas yra nelengvas uždavinys, kurį sprendžiant reikia suprasti tokius dalykus, kaip dėmių valiklio „Ringuva X“ tikslinio vartotojo kultūrinis pasaulis ir vertybės, kokią vietą jo sąmonėje užima konkurentų prekių ženklai. Apklausus AB „Naujoji Ringuva“ parduotuvės lankytojus, aiškiai matyti, kad stipriųjų konkurentų prekiniai ženklai užima svarbią vietą vartotojo sąmonėje, todėl labai svarbu pozicionuoti produktą „Ringuva X“, pasirenkant diferenciacijos strategiją. Įmonė, diferencijuodama savo produktą nuo konkurentų, geriau adaptuotųsi prie atskirų vartotojų grupių poreikių ir teisingai iškomunikuodama, galėtų realizuoti didesnę kiekį produktų ir, gal būt, aukštesnėmis kainomis, nei vidutinės rinkos.

Kaip teigia Kotler, Armstrong ir kt.(2003), prekių ženklų galia ir vertė rinkoje yra didžiulė ir jo vertę rodo vartotojo lojalumas tam prekės ženklui, prekės pavadinimo paplitimas, suvokiama kokybė, su preke susijusios vertybės ir kita. Siekiant šios vertės AB „Naujoji Ringuva“ privalo ypatingai stiprinti savo turimą prekės ženklą.

Ilgiausiai ir įsimintiniausiai išliekanti prekės ženklo vertė atsiskleidžia per jo esmines vertybes ir individualumą. „Naujoji Ringuva“ privalo kurti savo prekės ženklo strategiją, formuodama ir saugodama dėmių valiklio „Ringuva X“ prekės ženklo individualumą ir išskirtinumą. Stiprinant prekės ženklą per vertybes ir individualumą, vartotojas susidarys gerą nuomonę apie jo kokybę ir naudingumą bei susiformuos teigiamas emocijas.

Diegiant integruotosios komunikacijos veiklą, AB „Naujoji Ringuva“ turėtų paskirti vieną žmogų, kuris būtų atsakingas už bendrovės komunikaciją. Tokiu būdu vartotoją pasieks tikslingas ir suderintas, vieningas ir įtikinantis pranešimas apie dėmių valiklį „Ringuva X“. Įmonė kuria stiprų prekės „Ringuva X“ ženklą, įgydama konkurencinis pranašumas.

### **Išvados**

1. Produkto įvedimas į rinką – tai produkto gyvavimo etapas, kuriame naujas produktas yra pirmą kartą įvedamas į rinką ir pasidaro prieinamas pirkti vartotojams. Todėl gamintojas turi gerinti produkto savybes ir jo paskirstymo efektyvumą, didinti prekės ženklo vertę stiprinti jo įvaizdį, kadangi stiprus ir vertinamas prekės ženklas yra didžiausias įmonės turtas.
2. Lietuvos rinkoje paklausūs ir vertinami Lietuvoje pagaminti produktai leidžia AB „Naujoji Ringuva“ ir toliau platinti bei plėsti savo produkcijos žinomumą. Produktų linijos augimui pasirinkta Ansoff produktų rinkos augimo matrica.
3. Įmonės pagrindinis užsibrėžtas tikslas yra pasiekti 30 proc. užimamos rinkos per ateinančius metus, naudojant skverbimosi į rinką strategiją ir produktų plėtros strategiją, atliekant prekinio ženklo žinomumo didinimo veiksmus. Įdiegus AB „Naujoji Ringuva“ integruotosios rinkodaros komunikacijos (IRK) strategiją, tarpusavyje bus suderinti ir koordinuoti visos bendrovės komunikacijos grandinės ir priemonės.

### **Literatūra**

- AB „Naujoji Ringuva“ [interaktyvus]. Panevėžys, 2010. [žiūrėta 2010-02-27]. Prieiga per Internetą: <http://www.ringuva.lt/index.php?l=1&t=3&k=36&s=0>
- Ansoff I. Strategies for Diversification in the Harvard Business Review. 1957. 124 p.
- Bovee C.L., Houston M.J., Thill J.V. Marketing. – McGraw-Hill, Inc., 1995. 721p.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Rinkodaros principai. Poligrafija ir informatika. Kaunas, 2003. 8 p.
- Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Kaunas, 2004. 220 p.
- Vikipedija laisvoji enciklopedija [interaktyvus]. Vilnius: Prekės gyvavimo ciklas, 2010. [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga per Internetą:

<[http://lt.wikipedia.org/wiki/Prek%C4%97s\\_gyvenimo\\_ciklas#Prek.C4.97s\\_.C4.AFvedimo\\_.C4.AF\\_rink.C4.85\\_etapas](http://lt.wikipedia.org/wiki/Prek%C4%97s_gyvenimo_ciklas#Prek.C4.97s_.C4.AFvedimo_.C4.AF_rink.C4.85_etapas)>.

## THE INTRODUCTION AND CONSOLIDATION OF NEW PRODUCT IN LITHUANIAN STAIN REMOVERS MARKETS: THE CASE OF „NAUJOJI RINGUVA“

I. Kuodienė, I. Lipnickienė

Product introduction into the market is a life stage of this product, where a new product is introduced to the market for the first time and become available for purchase to consumers. The manufacturer needs to improve his product and distribution efficiency, building brand value to enhance its image as a strong and valued brand is the biggest asset of the company.

The Lithuanian products are valued in Lithuanian market and it means that JCS „Naujoji Ringuva“ may spread and increase the visibility of its products.

The products growth matrix developed by Ansoff was chosen for the growth of mentioned products' line.

The company's main objective is to reach 30 percent of market share over the next year, with market penetration strategies and product development strategy with the brand awareness-raising activities.

The introduction of „Naujoji Ringuva“ Integrated Marketing Communications (IRK) strategy will help to harmonize and coordinate all the company's communications circuits and means.

# ATVIRKŠTINĖS HIPOTEKOS PASLAUGOS MARKETINGO STRATEGIJOS FORMAVIMO PRINCIPAI

**Deividas Labanavičius**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** atvirkštinė hipoteka, PEST analizė, makroaplinkos analizė, mikroaplinkos analizė

## **Ivadas**

Nauja bankų paslauga – atvirkštinės hipotekos paskola – tai naujas produktas Lietuvoje, naudingas nuosavą būstą turintiems pensininkams, gaunantiems mažas „Sodros“ ar kitas pajamas, kurių jiems nepakanka kasdieniams poreikiams, medicinos išlaidoms ar gyvenimo kokybei pagerinti. Vartotojai, pasinaudoję šia paslauga, įkeistų bankui savo turimą būstą ir iki gyvenimo pabaigos gautų kas mėnesines išmokas iš banko, patys nieko nemokėdami. Tokiu būdu jų skola nuolat didėtų, o disponuojamo turto grynoji vertė mažėtų.

**Darbo objektas:** atvirkštinės hipotekos paslaugos marketingo strategijos formavimo principai.

**Darbo tikslas:** atskleisti atvirkštinės hipotekos paslaugos marketingo strategijos formavimo principus.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Pristatyti atvirkštinės hipotekos paslaugą.
2. Atlikti atvirkštinės hipotekos makroaplinkos analizę.
3. Atlikti atvirkštinės hipotekos mikroaplinkos analizę.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## **1. Atvirkštinės hipotekos paskola – nauja bankų paslauga**

Viena iš naujų banko paslaugų būtų atvirkštinės hipotekos paskola. Pasak V. Bagdanavičiūtės (2007), įprastos hipotekos atveju klientas skolinasi iš banko lėšų, perka butą, jį įkeičia ir nustatytą terminą (dažniausiai 20–40 metų) moka įmokas (palūkanas ir paskolos dengimą) bankui, taip mažindamas savo skolą ir didindamas turimo turto grynąją vertę. Atvirkštinės hipotekos atveju klientas įkeičia bankui savo turimą būstą ir iki gyvenimo pabaigos gauna kas mėnesines išmokas iš banko, pats nieko nemokėdamas. Tokiu būdu kliento skola nuolat didėja, o žmogaus disponuojamo turto grynoji vertė mažėja. Vadinamoji atvirkštinės hipotekos paskola gali būti vienas iš sprendimų, kaip užtikrinti papildomų pajamų ir geresnį gyvenimą bent daliai žmonių jų gyvenimo saulėlydyje.

## 2. Atvirkštinės hipotekos makroaplinkos analizė

Atvirkštinės hipotekos makroaplinką sudaro: politinė – teisinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė – kultūrinė aplinka ir technologinė aplinka.

**Politinės – teisinės aplinkos analizė.** Atvirkštinė hipoteka pagal dabartinę padėtį nėra licencijuojamoji finansinė paslauga. LR Finansinių įstaigų įstatymo 4 str. 2 d. nustato, jog: „Finansų įstaiga gali verstis tik finansinių paslaugų teikimu bei jai nuosavybės teise priklausančio turto valdymu, naudojimu ir disponavimu, taip pat kita veikla, jeigu vykdant šią veiklą gauna ne daugiau kaip 10 procentų pajamų, skaičiuojant nuo visų pajamų per kiekvieną ataskaitinį laikotarpį” (LR finansų įstaigų įstatymas Žin., 2002, NR. 91–3891). Vadovaujantis šia nuostata galima teigti, jog Lietuvos komerciniai bankai šiuo metu gali užsiimti renta, t.y. atvirkštine hipoteka jei ši paslauga duos ne daugiau kaip 10 procentų pajamų. Kitu atveju, kadangi tai lyg socialinis projektas, tektų koreguoti kai kuriuos teisinius aktus.

**Socialinės – kultūrinės aplinkos analizė.** Atvirkštinės hipotekos paskola galės naudotis tik pensinio amžiaus sulaukę miestuose gyvenantys gyventojai. Senatvės pensijos amžius moterims Lietuvoje yra 60 metų, o vyrams – 62,5 metų, todėl buvo svarbu sužinoti pensinio amžiaus gyventojų skaičių. Statistikos departamento duomenimis 2009 metais nuo 60 metų ir daugiau miestuose gyveno 443'151 moterų, o pensinio amžiaus vyrų – 342'155. Iš viso 785'306 pensinio amžiaus gyventojų, kurie sudaro 23,3 proc. visų Lietuvos gyventojų. Remiantis statistikos departamento 2009 metų duomenimis valstybinės socialinio draudimo senatvės pensijas gauna beveik 587'800 asmenų, iš jų – 63'000 (10,7 proc.) turi draudžiamųjų pajamų, t. y. dirba, invalidumo pensijos mokamos 125'200 žmonių, kuriems yra sukakęs senatvės pensijos amžius. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis 2009 m. sausio mėn. vidutinė senatvės pensija per mėnesį, turint būtinąjį stažą buvo 769 litų.

**Mokslinės – technologinės aplinkos analizė.** Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje vyko technologinės pažangos spartėjimas. Ši pažanga teigiamai veikia ir finansinių įstaigų veiklą. Jos naudojasi ne tik kompiuterine bei programine įranga, bet ir efektyviai komunikuoja su klientais internetu. Technologijų pagalba darbuotojai gali greitai paskaičiuoti atvirkštinės hipotekos paskolos išmokų dydį bei palūkanas, įvertinant senjoro amžių, vidutinę statistinio Lietuvos gyveno trukmę, turimo turto vertę, jo nusidėvėjimą iki kol jame gyvens senjoras, riziką dėl ilgesnės gyvenimo trukmės, nekilnojamojo turto vertės sumažėjimo, dėl ko skola galėtų tapti didesnė nei įkeisto turto vertė.

**Ekonominės aplinkos analizė.** Išankstiniais Statistikos departamento duomenimis, antrąjį 2009 m. ketvirtį, palyginti su tuo pačiu praėjusių metų laikotarpiu, šalies BVP smuktelėjo 22,4 proc., o pirmąjį pusmetį – 18,1 proc. Iš pirmo žvilgsnio, šis rodiklis atrodo labai prastas, tačiau subliūškus tiek išorės,

tiesk vidaus rinkoms, suprantama. Jei ne kieta fiskalinė politika, pagrįsta mokesčių naštos didinimu ir viešųjų išlaidų ribojimu, pirmąjį šių metų pusmetį ūkio nuosmukis galėjo būti 3 - 5 proc. punktais mažesnis. Tiesa, realios alternatyvos vykdyti „laisvą“ finansų politiką Lietuva ir neturėjo, kadangi dvigubai ar net trigubai didesnio fiskalinio deficito nebūtų toleravę jokie privatūs kreditoriai bei Tarptautinis valiutos fondas. Anot AB SEB banko prezidento patarėjo G. Nausėdos (2009), makroekonominė šalies drama yra ne ribojančioji valdžios finansų politika, o ekonomikos skatinimo politikos nebuvimas.

### **3. Atvirkštinės hipotekos mikroaplinkos analizė**

Svarbiausi atvirkštinės hipotekos paslaugos mikroaplinkos elementai yra: paslaugos vartotojai, partneriai bei galimi konkurentai.

**Atvirkštinės hipotekos paslaugos vartotojai.** Atvirkštinės hipotekos sutarčių sudarymas be abejonės aktualus tik tada jei asmuo suvokia, jog jam nepakaks valstybinės socialinio draudimo pensijos arba jis jos negali gauti. Tipinis asmuo sudarantis rentos sutartį užsienio valstybėje yra vidutinio arba priešpensinio amžiaus žmogus. Lietuvoje šis produktas būtų naudingas nuosavą būstą turintiems pensininkams. Lietuvoje pensinio amžiaus žmonės gauna ganėtinai mažas pajamas, todėl galima teigti, kad atvirkštinės hipotekos paslauga būtų populiari, ir jos vartotojai būtų tie, kurie šiandien drąsiai skolinasi vartojimo reikmėms, įkeisdami nekilnojamąjį turtą. Šie žmonės jau apsiprato su mintimi, kad namas ar butas gali būti įkeistas bankui, tačiau tam „subręsti“ reikia laiko, kol gyventojai supras šios paslaugos naudingumą.

**Atvirkštinės hipotekos paslaugos partneriai.** Turto vertinimo bendrovės pateiktų bankui ir rentos gavėjui objektyvią ir nešališką išvadą apie turto būklę, jo tinkamumą naudoti bei tikėtiną piniginę vertę rinkoje. Bendradarbiavimas su nekilnojamojo turto bendrovėmis padėtų sėkmingai parduoti nekilnojamąjį turtą pasibaigus atvirkštinės hipotekos paskolai. Užsienio praktika rodo, kad dažniausiai būstą parduoda patys paskolos gavėjai ir tai grąžina bankui skolą arba palieka būstą bankui ir išvyksta gyventi kitur. Hipotekos įstaiga atlieka nekilnojamųjų ir kilnojamųjų daiktų (turtinių teisių) įkeitimo sandorių teisinę registraciją, išieškojimą ne ginčo tvarka bei teikia informaciją apie įregistruotus hipotekos (įkeitimo) sandorius. Kaip tik todėl Hipotekos įstaigos vaidmuo yra labai svarbus atvirkštinės hipotekos paskolos teikimui. Hipoteka užtikrina esamo ar būsimą skolinio įsipareigojimo įvykdymą nekilnojamojo daikto įkeitimu, kai įkeistas daiktas neperduodamas kreditoriui.

**Atvirkštinės hipotekos paslaugos konkurencinė aplinka.** Pasak S. Valentinavičiaus (1999), vienas bene efektyviausių, plačiai praktikoje naudojamų modelių - M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis, kuriame didelis dėmesys skiriamas ne tik tiesioginių konkurentų, bet ir kitų rinkos subjektų, veikiančių konkurencijos stiprumą bei įtakančių organizacijos

veiksmus, analizei. Naudojantis šiuo modeliu anksčiau buvo aptarti paslaugos vartotojai bei galimi partneriai. Manytina, jog šiuo metu domėtis atvirkštinės hipotekos paskola Lietuvoje gali ne tik Lietuvos komerciniai bankai, bet ir nekilnojamojo turto įmonės bei savivaldybės. Konkurencinės aplinkos analizėje koncentruojamasi į nekilnojamojo turto įmonių ir savivaldybių siūlomos rentos taikymo praktikos plėtotę Lietuvoje.

### **Išvados**

1. Atvirkštinė hipoteka – tai, kai senjoras naudojasi gautomis vienkartinėmis lėšomis ar periodiškai gauna išmokas iki savo mirties arba iki tol, kol gyvena savo būste.
2. Makroaplinkos analizė bei dabartinė „Sodros“ padėtis, t.y. didėjančios skolos parodė, kad esamomis sąlygomis Lietuvoje perspektyvu plėtoti atvirkštinės hipotekos sandorius.
3. Atvirkštinės hipotekos paslaugos kūrimas ir įgyvendinimas nėra paprastas procesas, kadangi šią paslaugą gali teikti ir kitos įstaigos – konkurentai - savivaldybės, kitos finansinės įmonės, nekilnojamojo turto agentūros.

### **Literatūra**

- Įdarbink savo namus senatvėje [interaktyvus]. Buhalterija, 2007. [žiūrėta 2009-11-17]. Prieiga per Internetą: <<http://www.buhalteris.lt/index>>.
- Lietuvos Respublikos Finansų įstaigų įstatymas Žin., 2002, Nr. 91–3891.
- Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per Internetą: <<http://www.sodra.lt/ind>>.
- Nausėda G. Makrokomentaras, 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-22]. Prieiga per Internetą: <[http://www.seb.lt/Archyvas/BVP\\_2009](http://www.seb.lt/Archyvas/BVP_2009)>.
- Statistikos departamentas [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per Internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1299>>.
- Valentinavičius S. Inovacinės politikos įtaka pramonės konkurencingumui // Ekonomika. Mokslo darbai. Nr. 49. Vilnius, 1999. P. 78-86.

## **THE PRINCIPLES OF THE MARKETING STRATEGY FORMATION OF THE REVERSE MORTGAGE SERVICE**

D. Labanavičius

Reverse mortgage service users will pledge their disposable housing to the bank and receive monthly payments from the bank till the end of his life. According to the practise of foreign countries, we can state, that the application of reverse mortgage will be encouraged by the cancellation of personal income tax under reverse mortgage transaction revenues. In order to reverse mortgage loans will be actively provided by Lithuania's banks it is appropriate to amend and supplement the Republic's of Lithuania real estate tax law with a corresponding tax benefit.



# EUROPOS SĄJUNGOS IR KINIJOS EKONOMINIS BENDRADARBIAVIMAS: GALIMYBĖS PLĖTOTI LIETUVOS EKONOMIKĄ TEKSTILĖS SEKTORIUJE

**Irma Labinaitė, doc. dr. Rasa Glinskiene**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** bendradarbiavimas, Lietuva, tekstilė, ekonomika

## **Įvadas**

Europos Sąjunga (toliau ES) su Kinija ekonominius santykius užmezgė aštunto dešimtmečio viduryje, pasirašydamos Ekonominio bendradarbiavimo ir prekybos susitarimą. Po šio susitarimo tarpvalstybinė prekyba ir ekonominiai santykiai vystėsi labai greitai.

Šių dvejų šalių glaudus ekonominis bendradarbiavimas turėjo įtakos Lietuvos ekonomikai, ypač gausiai Lietuvos aprangos ir tekstilės sektoriui. Tai pasireiškė 2005 m. sausį, kai nustojo galioti Pasaulio prekybos organizacijos susitarimas dėl tekstilės ir drabužių, kuris riboja trečiųjų šalių tekstilės gaminių importą į ES. Netrukus Lietuvos gamintojai susidūrė su padidėjusia ES nepriklausančių valstybių, ypač Kinijos, konkurencija. ES rinkose dominuojant kiniskai produkcijai lietuviški gaminiai prarado paklausą, krito jų eksportas.

**Darbo tikslas** – pristatyti ES ir Kinijos ekonominį bendradarbiavimą, aptariant Lietuvos galimybes plėtoti ekonomiką tekstilės sektoriuje.

**Darbo objektas** – Lietuvos galimybės plėsti ekonomiką tekstilės sektoriuje.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros ir statistinių duomenų analizė.

## **1. ES ir Kinijos ekonominis bendradarbiavimas**

ES ir Kinija ekonominius santykius užmezgė 1985 m., sudarydamos Ekonominio bendradarbiavimo ir prekybos susitarimą. Po šio susitarimo tarpusavio prekyba išaugo nuo 5 mlrd. iki 31 mlrd. dolerių. Prekyba dar labiau suaktyvėjo Kinijai 2001 m. įstojus į Pasaulio prekybos organizaciją (PPO). Kinija tapo antra pagal svarbą ES prekybos partnerė, aprūpinanti ES rinkas chemijos pramonės prekėmis, mašinomis, įrengimais, netauriausiais metalais, tekstilės gaminiais. Metinė abiejų šalių prekyba viršija 300 mlrd. dolerių.

Kad ir kokie geri būtų ES ir Kinijos ekonominiai santykiai, tačiau ES patekti į Kinijos rinką nėra taip paprasta. Užsienio reikalų ministerijos duomenimis, Kinija vis dar taiko eksporto apribojimus, diskriminacinius standartus įvežamoms prekėms. Be to, šalies vyriausybė kontroliuoja produktų kainas. Tuo tarpu Kinijai įsitvirtinti ES rinkose padėjo žemos gaminių kainos ir šalies vyriausybės remiama eksporto politika. Taip pat, apribojimų panaikinimas.

2005 m. PPO panaikino nustatytas kvotas tekstilės gaminių importui į ES iš trečiųjų šalių. Kvotas trečiosioms šalims ES taikė nuo 1995 m. Atšaukus apribojimus, Kinija užtvindė ES rinkas pigiais ir ne itin kokybiškais tekstilės gaminiais. Po kelių mėnesių pastebėjus šio sprendimo padarinius, ES pasirūpino, kad kai kurių Kinijos tekstilės gaminių eksportas į ES rinkas iki 2008 m. pabaigos būtų ribojamas.

Nuo 2009 m. prekyba tekstile yra visiškai liberalizuota, nebetaikomi kiekybiniai apribojimai jos importui iš Kinijos. Taigi, šiuo metu Kinija yra didžiausia tekstilės tiekėja Europos Sąjungoje (žr. 1 lentelė) ir užima 39 proc. rinkos. Prieiga per Internetą: [www. http://ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) [žiūrėta 2010-03-16].

1 lentelė

### **Pagrindinės šalys, eksportuojančios tekstilę į ES (mln. eurų)**

| Metai   | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| Šalis   |       |       |       |       |
| Kinija  | 4,081 | 4,885 | 5,451 | 5,613 |
| Turkija | 3,238 | 3,677 | 3,815 | 3,418 |
| Indija  | 2,028 | 2,210 | 2,398 | 2,225 |

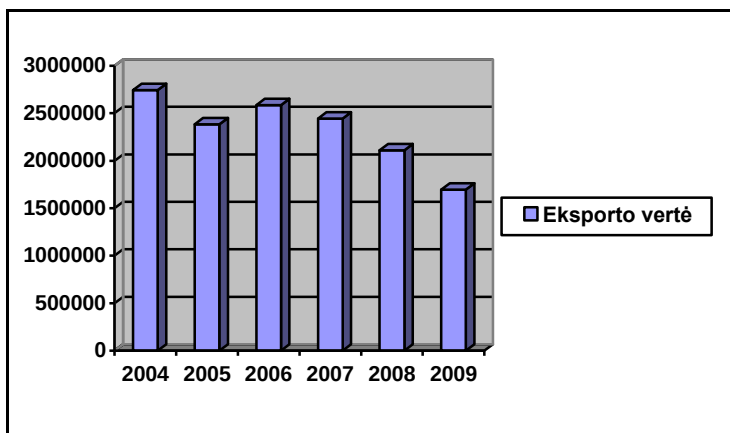
Kaip matyti iš lentelės, po kvotų panaikinimo 2005 m., trečiųjų šalių eksportas į ES rinkas kasmet augo, tačiau didžiausią eksporto augimo šuolį patyrė Kinija. Jos eksportas nuo 2005 m. iki 2008 m. išaugo 37 proc. Remiantis Europos Sąjungos duomenimis, galima teigti, kad net pasaulinė krizė, prasidėjusi 2007 m. pabaigoje, nepristabdė Kinijos tekstilės gaminių eksporto augimo: kai Turkijos ir Indijos tekstilės eksportas į Europos Sąjungos rinką 2008 m. atitinkamai mažėjo 11 ir 7 proc., Kinijos padidėjo beveik 3 proc.

Manytina, kad iš ekonominio bendradarbiavimo su Kinija, ES gavo ne tik naudos, bet ir žalos. Nemažai žalos patyrė ES tekstilininkai, susidūrę su didele ir nesąžininga Kinijos konkurencija. Augantis tekstilės gaminių importas iš Kinijos tapo tarsi Achilo kulnu toms ES valstybėms narėms, kurioms tekstilės ir aprangos pramonė yra viena svarbiausia ūkio šakų. Tarp tokių šalių yra ir Lietuva.

## **2. Galimybės plėtoti Lietuvos ekonomiką tekstilės sektoriuje**

Prekybos tekstile liberalizavimas palietė Lietuvos tekstilės sektorių, kuris iki 2004 m. pabaigos buvo vienas pagrindinių šalies ūkio šakų ir turėjęs nemažą poveikį Lietuvos ekonomikai, ypačiai eksportui, nes 80 proc. tekstilės gaminių buvo eksportuojami į kitas šalis. 2005 m. įsigaliojęs sprendimas sumažino Lietuvos tekstilės tiek gamybos, tiek eksporto apimtis. Pasak A. Miškinio, G. Kasnauskienės, E. Vaigienės (2006), eksportui įtakos

turėjo tai, kad Lietuva yra priklausoma nuo ES rinkų, kur eksportuoja didžiąją dalį tekstilės gaminių. Europos Sąjungos rinkoms užplūdus pigiai kiniškai produkcijai, Lietuvos tekstilės gaminių paklausa sumažėjo (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Lietuvos tekstilės eksporto pokyčiai, tūkst. Lt (Statistikos departamentas, 2010)

Iki 2005 m. Lietuva tekstilės gaminių kasmet į Vokietiją, D. Britaniją, Lenkiją ir kitas šalis eksportuodavo beveik už 3 mlrd. litų. Po kvotų atšaukimo šis skaičius sumažėjo apie 14 proc. 2006 m. eksportas nežymiai išaugo, bet vėlesniais metais vėl sumažėjo. Didžiausias eksporto sumažėjimas pastebimas 2009 m. Lyginant su ankstesniaisiais metais, jis krito 20 proc. iki beveik 1,7 mlrd. Lt. Tokį sumažėjimą būtų galima paaiškinti tuo, kad ES nuo 2005 m. vidurio iki 2008 m. pabaigos vėl buvo pradėjusi taikyti apribojimus kai kuriems kiniškiems tekstilės gaminiams, o 2009 m. visi apribojimai buvo atšaukti, tad Kinija lengvai įsitvirtino ES rinkose, išstumdama mažąsias šalis eksportuotojas.

Lietuvai konkuruoti su Kinijos tekstilės gaminiams sudėtinga kainos požiūriu. Kaip teigia D. Jansevičiūtė (2009), Lietuvos tekstilininkai kainų negali sumažinti ne vien dėl didesnių darbo užmokesčių, bet ir nuolat brangstančių išteklių, tokių kaip elektros energija. Atsilaikyti prieš pigią kinišką produkciją Lietuvos tekstilės sektorius gali nebent orientuodamasis į aukštąją madą arba specialios paskirties gaminius. Pastaruoju metu yra akcentuojama, kad stipresnį imunitetą Kinijos produkcijos konkurencijai turi gaminiai iš bioskaidžių produktų, techninė tekstilė, tad tekstilininkams verta investuoti į naujas technologijas ir orientotis į šios produkcijos gamybą.

Manytina, kad ne tik Kinija turėjo įtakos Lietuvos tekstilės sektoriaus nuosmukiui. 2007 m. pabaigoje prasidėjusi pasaulinė ekonomikos krizė neturėjo įtakos mūsų tekstilės pramonei. Kai buvo matyti diagramoje, paskutinius dvejus metus tekstilės eksportas smuko atitinkamai 14 ir 20 proc.

Nors šalies tekstilininkai teigia, kad tai jų veiklą mažai palietė, nes pasaulinė ekonomikos krizė jiems atvėrė naujas rinkas Skandinavijos šalyse, kur išaugo Lietuvos tekstilės gaminių paklausa. Tačiau dėl apyvartinių lėšų trūkumo neskubama pasirašyti siūlomų sutarčių su Skandinavijos šalių užsakovais. Prieiga per Internetą: [www.ekonomika.atn.lt](http://www.ekonomika.atn.lt) [žiūrėta 2010-03-18].

Apibendrinant, galima teigti, kad nors tekstilės sektorius yra vienas reikšmingiausių šalies sektorių, tačiau, deja, paskutiniaisiais metais pastebimas jo reikšmės mažėjimo tendencija šalies ekonomikai dėl kritusio eksporto, kurį lėmė atšaukti apribojimai Kinijos įvežamai tekstilės produkcijai. Lietuvos tekstilės sektoriaus ateities galimybės yra susijusios su naujų technologijų diegimu, kurios leistų specializuotis į naujų techninės paskirties gaminių gamybą. Taip pat, tekstilės pramonei reikalinga valstybės parama, kad galėtų skverbtis į naujas rinkas. Įgyvendinus šias priemones, būtų galima tikėtis, kad Lietuvos tekstilės sektorius atsigaus ir, kaip anksčiau, ženkliai prisidės prie Lietuvos ekonomikos augimo.

### **Išvados**

1. Kinija, iš daugiau nei dvidešimt metų besitęsiančių ekonominių santykių su Europos Sąjunga, turėjo nemažai naudos: tapo viena didžiausių ES prekybos partnerių, pagrindinė tekstilės gaminių importuotoja, jos įvežamai produkcijai netaikomi jokie apribojimai. Tuo tarpu, ES per šį laiką taip ir nebuvo panaikinti įėjimo į Kinijos rinką barjerai. Be to, dėl ES šalių narių rinkas užplūdusių kiniešų pigių tekstilės gaminių, šalių tekstilės ir aprangos sektoriai patyrė nuosmukį, krito eksportas.
2. Kinijos ir ES glaudus bendradarbiavimas, ypatingai tekstilės gaminių prekyboje, skaudžiai palietė Lietuvos tekstilės pramonę. Kinijai užpildžius ES rinkas, Lietuvos tekstilės gaminių paklausa kasmet mažėja. Šalies tekstilės pramonei būtų lengviau atsilaikyti prieš Kinijos pigius gaminius, jei tekstilininkai persiorientuotų į darbinių, specifinių gaminių gamybą. Tačiau, tam, kad šis sektorius vėl atsigauntų ir keltų Lietuvos ekonomiką, to nepakanka. Tam dar reikalingos naujos informacinės technologijos, naujos rinkos.

### **Literatūra**

- Jansevičiūtė D. Aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo didinimo taikant informacines technologijas kryptys // Mokslas – Lietuvos ateitis [Vilnius, 2009 m.] Vilnius, 2009. p. 27
- Miškinis A. Pasikeitusio prekybos režimo poveikis Lietuvos tekstilės ir siuvimo pramonei / A. Miškinis, G. Kasnauskienė, E. Vaigienė // Ekonomika. Mokslo darbai. 2006. p. 69.
- Rinkauskienė R. Europos Sąjungos prekybiniai santykiai su Kinija [interaktyvus]. LR Užsienio reikalų ministerija. Vilnius: Lietuvos

ekonominės plėtros agentūra [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <[www.lepa.lt/files/File/20090402/prekybosrezimassukiniija.ppt](http://www.lepa.lt/files/File/20090402/prekybosrezimassukiniija.ppt)>  
Šalies tekstilę maitina Skandinavija. Iš ATN.lt [interaktyvus]. 2009, gegužė [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per Internetą: <<http://ekonomika.atn.lt/straipsnis/24686/salies-tekstile-maitina-skandinavija>>  
Statistikos departamentas: Rodiklių duomenų bazė, 2010. Užsienio prekyba [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1024>>  
Trade: textiles and footwears. Iš European Commission [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-16]. Prieiga per Internetą: <[http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/economic-sectors/industrial-goods/textiles-and-footwear/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/economic-sectors/industrial-goods/textiles-and-footwear/index_en.htm)>.

## EUROPEAN UNION-CHINA ECONOMIC COOPERATION: LITHUANIA'S OPPORTUNITIES TO EXPAND ECONOMY IN THE TEXTILE SECTOR

I. Labinaitė, doc. dr. R. Glinskienė

European Union has established economic relations with China in the middle of the eighth decade in Economic cooperation and trade agreement. After it trade and economic relations between EU and China has developed very quickly.

Those two countries' close economic cooperation had impact on the Lithuanian economy, especially on Lithuanian textile and clothing sector, which is an export-oriented industry. This displayed in 2005 January, when the World Trade Organization canceled agreement, which restricted textile production import into the EU for third-country. Soon Lithuanian producers faced with increasing competition of non-EU countries, especially China. Now, when Chinese production is dominating in the EU markets, Lithuania's textile products lose demand, fell down its export.

# THE RESEARCH OF MOTIVES OF VISITING THE GOMEL REGION BY THE BELARUSSIAN DIASPORAS' REPRESENTATIVES

Alena Lakhanskaya

*Gomel State Technical University named after P.O.Sykhov*

**Keywords:** diaspora, belarussian diasporas' organizations, visiting motives, diaspora activity, attractive tourism routs, cooperation in tourism and culture

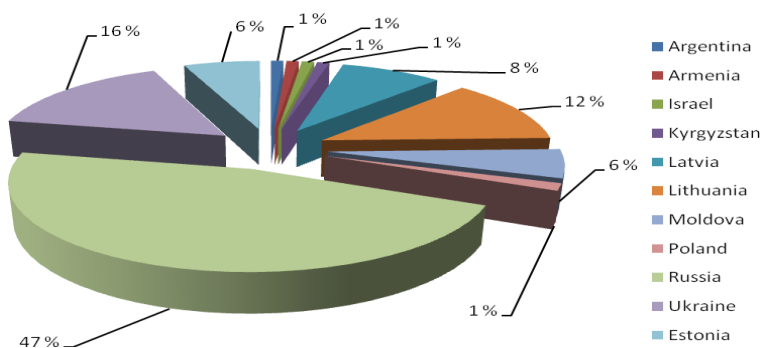
Uniqueness of a historical way of the belarussian people has predetermined not only with national lines of the belarussian political culture, but also with features of belarussian political activity abroad. Nowadays the history and present days of the belarussian diaspora remain a little studied. Meanwhile, the potential of Belarus abroad in realization of a historical way of development of the belarussians is high enough, and it is equal the quantity of the belarussians living outside of the Native land.

The purpose of the work is marketing researches of belarussian diaspora's representatives abroad with the purpose of development of the international cooperation.

In the early nineties nearly 3,5 million of our compatriots lived abroad. Most of them have appeared in Russia, in Ukraine, in Kazakhstan, Latvia, Lithuania, and Estonia.

Nowadays nearly 20-22 % of belarussian nation lives outside the Republic of Belarus, it contains 2, 1-2, 4 million belarussians. But according to leaders of public compatriot organizations in these countries, the amount of our compatriots is underestimated at times.

The structure of the belarussian diasporas' organizations is represented on the figure 1.



**1 figure.** The structure of the belarussian diasporas' organizations

The figure 1 shows us that the greatest density of the belarussian diasporas' organizations is located in the Russian Federation (46,21 %), Ukraine (15,86 %) and Lithuania (12,41 %). The least quantity of the organizations is in Argentina (0,69 %), Armenia (0,69 %) and Kyrgyzstan (1,38 %). But it is necessary to notice that this statistics take into consideration only the official organizations. Besides in these countries there are a number of the informal organizations.

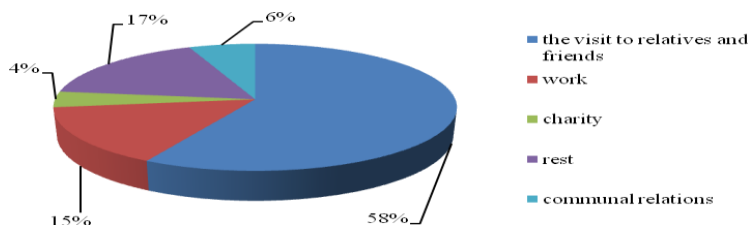
The most overall aims of the organizations' activity are:

1. The establishment of cooperation with executive committees of cities and areas of Belarus;
2. Orientation to the development of constructive contacts with the organizations, enterprises and educational establishments of Belarus;
3. Interest in cooperation in the sphere of entrance tourism to Belarus;
4. The establishment of cultural contacts;
5. Interest in the organization of joint ventures with the belarussian enterprises, and in the organization of tour rounds of belarussian folk ensemble as well, work in military-historical sphere;
6. The organization of the celebrations dated to the state holidays;
7. The development of communications in the area of the veteran and children's organizations;
8. An establishment and development of cultural, economic, business, sports and tourist cooperation etc.

Thus, it is necessary to notice that nowadays in the foreign countries there are a lot of organizations, the main goal of which is to support the belarussian diasporas. They are interested in cooperation between the states in the field of a science, economy, culture, sports and tourism.

One of the most flexible tools of studying the motives of visiting the Republic of Belarus by the representatives of the belarussian diaspora is the questionnaire. In the result of the interrogation the motives of visiting the Republic of Belarus were revealed.

Among the representatives of the belarussian diasporas a visit to relatives, friends, schoolmates is considered to be the most widespread motive of visiting the Republic of Belarus and presents 58 %. For 17 % - the visit to the Republic of Belarus is a rest (nostalgia, the pleasure from silent, quiet nature and surrounding people). For 15 % of people trips to the country are connected with work (the conclusion of contracts, industrial excursions, business and scientific conferences), 6 % of visitors try to establish communal relations (religious, cultural, political). 4 % of respondents take the part in a charity (the organization of the help to children from unsuccessful families and to orphans) (figure 2).



**2 figure.** The distribution according to motives of visiting of Belarus

The following data connected with the duration of stay are received: 25 % stay in Belarus for less than 5 days, 45 % stay from 5 to 10 days, and nearly 30 % can stay in the country for more than 10 days.

As the result of this analysis we can find the most popular means of placing which have been revealed during the visiting of Belarus. 15 % prefer to stay in hotels, 82 % take places at the relatives' apartment, 2 % can rent apartment or a room, and the rest 1 % of respondents has chosen other variant of answers (for example, the own house on territory of Belarus).

Among the representatives of the belarussian diaspora abroad nearly 69 % of people feel pleasure from returning to Belarus, nostalgia is the feeling of 78 %, neutral relations can be refer to 16 %. And 4 % of people do not feel anything pleasant. Among the other variants of the answers which have made 34 %, people have mixed or even contradictory feelings (pride and horror: care about the Republic of Belarus and desire to return to another country; delight and irritation).

Thus, the main motives by which the representatives of the belarussian diasporas are guided visiting Belarus, are: charity; visit to the country with the purpose of culture and language revival, national consciousness and traditions of the belarussian people; the invitation of the belarussian society; visiting the festivals; visiting the objects of "Golden Ring" and other tourist centers of Belarus; holiday in the belarussian village; participation in press rounds; nostalgia; visiting rural manors; visiting sanatoria; business trips.

The most capacious segment among the representatives of the belarussian diasporas in other countries is the inhabitants of Israel and the Baltic States. For this category of tourists different attractive tourism directions are created nowadays.

First, for Israel inhabitants it's visiting the places of their Jewish heritage in Belarus. It's so-called nostalgic tourism and visiting the places of the Jewish heritage in Belarus.

Secondly, due to the development of the belarussian sanatorium establishments it becomes possible to offer such kinds of tourism as relax tours with visiting belarussian historical places to citizens of European countries.



Thirdly, it's the rest on a bosom of the belarussian nature (in village or national parks) with its distinct features. Due to the natural variety of the diversity of fauna and flora Belarus has the image of the hunting country throughout many centuries.

Besides tourism cooperation the Republic of Belarus with the Baltic States, in particular with Lithuania has place as well.

In Belarus the new excursion project under the name "To the sources of Grand Duchy of Lithuania" is worked out. It includes three excursions: one across Belarus and two transboundary.

1. the first excursion has name "Novogrudok is the blossoming capital of Lithuania" and it goes through Mir and lake Svitjaz, at last - Novogrudok.

2. transboundary tour "Belarus and Lithuania: together and separately" gives a chance to visit the ancient castles in Belarus and Vilnius.

3. the excursion under the name "The Road to Grjunvald".

This project is devoted to a millennium history of the Lithuanian earth. It's important because Belarus was a part of Grand Duchy of Lithuania.

In the questionnaire the opinion of respondents concerning, whether they are ready to cooperate with Belarus in the field of a science, culture, economy and other spheres, is found out.

As a result of research it has been revealed that the most popular motives of visiting the Gomel area by foreign tourists are the following: 55 % visit families, schoolmates etc.; 36 % visit different cultural events in Belarus; 28 % visit historical monuments and areas; 24 % have a rest using natural parks; architectural constructions are popular among 20 %; 10 % develop business; 8 % - create communities.

The motive analysis of visiting Gomel region by belarussian diasporas' representatives allows to define the arrival purposes, the most popular and attractive places of interests, excursion and expositions.

Thus all the belarussian diaspora organizations' activity is connected with the cooperation in the field of economy, science, culture and tourism.

The purposes of such cooperation can be represented as:

1. policy: to strengthen the positive image of Belarus in Lithuania, the development of bilateral contacts at the governmental level;

2. economy: demonstration of industrial and scientific potential of Belarus, attraction the Lithuanian investments to the belarussian economy, expansion of commercial relations, establishment of new business contacts, cooperation in scientific and technical sphere;

3. culture and information — popularization of belarussian culture in Lithuania, support of the Belarus diaspora in Lithuania, expansion of a cultural and information exchange.

# DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJOS UGDYMO YPATUMAI UAB „PANEVĖŽIO KETUS“

Ingrida Lipnickienė, Ieva Kuodienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų kompetencijos ugdymas, kompetencijų ugdymo kompleksas

## **Ivadas**

Sparčiai besivystantis gamybos sektorius tiek Lietuvoje, tiek tarptautinėse rinkose reikalauja intelektualių sprendimų, todėl įmonei, siekiančiai patenkinti augančius klientų poreikius, investavimas į žmogiškųjų išteklių ugdymą yra ne mažiau svarbus, kaip ir gamybinės bazės tobulinimas. Norint įvertinti, kaip įmonėje vyksta darbuotojų ugdymo procesas, tikslinga atlikti darbuotojų veiklos analizę, planuoti darbo jėgos poreikius, tinkamai ruošti kandidatų atrankai, naujų ir jau esančių darbuotojų orientavimui ir mokymui, skatinti tęstinį mokymą ir tobulinimą, ugdyti darbuotojų sąmoningumą. Taigi, kompetencijos ugdymas organizacijoje turėtų būti sistemiškai organizuotas procesas. Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų kompetencijos ugdymo procesą sisteminiu požiūriu UAB „Panevėžio ketus“.

## **1. Kompetencijos ir jos ugdymo samprata**

Kompetencijos sąvoka skirtinguose literatūros šaltiniuose yra įvairiai apibrėžiama. Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama kaip sugebėjimas, kurio reikalauja tam tikra užimama pareigybė. Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimus atlikti užduotis labai gerai arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Pasak V. Daškusienės ir kt. (2008), kompetencija apibrėžiama įvairiais asmens terminais: charakteristika, bruožais/savybėmis, žiniomis, įgūdžiais, motyvais, kurie priežastiniais ryšiais yra susiję su pranašesniu darbo atlikimu. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu. Kompetencijos sąvoka siejama su individo perspektyva, o kompetencijos ugdymas – su kvalifikacijos kėlimu ir informaliu mokymusi iš veiklos patirties, iš savo vadovų, labiau patyrusių kolegų. Todėl vienareikšmiškai galima įvardinti efektyviausius besimokančiųjų patyrimu grįstus metodus tokius kaip atvejų analizė, refleksija, intensyvios patirties grupės, verslo praktika. Šie metodai įgalina suprasti ir specialiuosius dalykus, pažinti save, atlikti savianalizę. Darbuotojų kompetencijos ugdymas negali būti atsiejamas nuo kasdieninio gyvenimo patirties. Todėl įmonės vadovai bei darbuotojai tokį ugdymo procesą turėtų suprasti kaip priemonę, kuri suteikia gyvenimo

patirčiai prasmės, kada patyrimas transformuojamas į žinias, gebėjimus, požiūrius, vertybes, įsitikinimus.

## **2. Darbuotojų kompetencijos ugdymo ypatumai sisteminiu požiūriu UAB „Panevėžio ketus“**

Kiekviena šiuolaikinė įmonė turėtų strategiškai planuoti, bei organizuoti darbuotojų ugdymo procesą. Tam reikalinga darbuotojų kompetencijos ugdymo sistema. Ugdymo svarba turi būti sąmoningai suvokiama valdančiajame įmonės lygmenyje ir perduodama į kitus įmonės lygmenis. Norint nustatyti išorinių ir vidinių veiksnių (išteklų) įtaką įmonės darbuotojų kompetencijų ugdymui, galima naudotis universaliu metodu – SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analize (angl. – SWOT) (Kotler, 1997). Žmonių išteklių SSGG analizė sudaro prielaidas įmonės darbuotojų kompetencijos ugdymo strategijos ir sistemos formavimui, kuria remiantis sudaroma darbuotojų ugdymo kokybės kontrolės sistema, analizuojama ir kuriama mokymosi poreikių analizė, vykdomas mokymo planavimas, numatyti įmonės strateginiai tikslai darbuotojų ugdymo klausimais, įvertinama, kurie darbuotojų ugdymo įgyvendinimo uždaviniai ir priemonės buvo efektyviausi; bei numatomi įmonės perspektyviniai darbuotojų kompetencijos ugdymo plėtros rezultatai.

Atsižvelgdami į darbuotojų ir bendrovės gaunamą naudą, bendrovės veiklos strategiją ir kitus veiksnius, bendrovėje formuotina darbuotojų kompetencijų ugdymo sistema ir programos, ugdymo paketai, priimami tinkamiausi sprendimai konkrečių darbuotojų grupių ugdymui. Remiantis Sakalu A. ir Šalčiumi A. (1997) sudaromas UAB „Panevėžio ketus“ darbuotojų kompetencijų ugdymo modelis įvertinant turimus išteklius, darbuotojų ir bendrovės poreikius. Pagrindinis UAB „Panevėžio ketus“ uždavinys tobulinant darbuotojų kompetencijų ugdymą yra sugebėti išryškinti, kurie ugdymo sistemos elementai būtų naudingiausi darbuotojams, įmonei ir duotų apčiuopiamiausius rezultatus. Šių tikslų įgyvendinimui sudarytas ugdymo kompleksas orientuotas į vidutinio amžiaus darbuotojus nuo 30 – 50 metų amžiaus (net 50 proc. darbuotojų patenka į šią sritį), kurie bendrovėje dirba specifinėse veiklos srityse (gamybos proce, organizuojantys ir vykdančios eksporto veiklą, vadybininkai bendraujantis su klientais, žaliavų tiekėjais). 1 lentelėje pateiktas UAB „Panevėžio ketus“ darbuotojų kompetencijų ugdymo modeliavimas yra hipotetinis.

**Darbuotojų kompetencijų ugdymo komplekso UAB „Panevėžio ketus“  
įvertinimas**

| <b>Kriterijai</b>                                                                                   | <b>Detalės</b>                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ugdymo motyvai                                                                                   | Specifinės srities ar specializacijos gebėjimų, įgūdžių, patirties didinimas, kvalifikacijos kėlimas.                                          |
| 2. Darbuotojo tipas                                                                                 | Vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie jau turi didelę darbo patirtį įmonėje, tačiau kuriems būtinas nuolatinis kvalifikacijos                    |
| 3. Veiklos sritis                                                                                   | Specifinės įmonės veiklos sritys                                                                                                               |
| 4. Ugdymo įgyvendinimas                                                                             | Gebėjimų, įgūdžių gerinimas, kvalifikacijos kėlimas Lietuvos ir užsienio įmonėse, specializuotų renginių, parodų, pristatymų ir stažuotų metu. |
| 5. Ugdymo trukmė                                                                                    | Nuo kelių valandų iki 2 savaičių.                                                                                                              |
| 6. Finansavimo šaltiniai                                                                            | Valstybės dotacijos technologijų modernizavimui ir atitinkamoms studijoms, bendrovės lėšos, bendrovės partnerių indėlis.                       |
| 7. Ugdymo vietos nutolinimas nuo darbo vietos                                                       | Ugdymas gali vykti tiek bendrovėje, tiek kitose įmonėse ir Lietuvoje, ir užsienyje.                                                            |
| 9. Konsultantai ir tarpininkai, padedantys ar įtakojantys ugdymo srities pasirinkimą ir ugdymo būdą | Technologijų informacijos centrai, bendrovės personalo tarnyba, vadovai, patys specialistai, specializuotos asociacijos ir kt.                 |

Prognozuojama, kad kompetencijų ugdymo programų įgyvendinimas galėtų pagerinti darbuotojų motyvaciją, padidinti bendrovės darbuotojų veiklos efektyvumą, pagerinti veiklos rezultatus, padidinti bendrovės pajamas, būtų sudarytas darbuotojų rezervas. Kuo atsakingiau ir atidžiau bus suplanuoti ir įvertinti bei vykdomi darbuotojų kompetencijų ugdymo metodai, tobulinama aplinka bei priemonės, tuo geriau bus suderinti įmonės ir jos darbuotojų poreikiai ir rezultatai.

### **Išvados**

1. Pokyčiai verslo aplinkoje bei paaštrėjęs konkurencinis spaudimas, verslo plėtra ir besikeičiantys rinkos poreikiai, skatina įmones daugiau dėmesio skirti darbuotojų kompetencijų ugdymui. Kompetencija suprantama kaip individo asmenybės savybių, žinių, gebėjimų, įgūdžių, jo motyvų, vertybių ir požiūrių visuma, kuri įgalina darbuotoją efektyviai veiklai.

- Kompetencijos ugdymas organizacijoje apima ne tik darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, bet ir mokymąsi darbo vietoje, informalių mokymąsi iš savo ir kitų (bendradarbių, autoritetingų žmonių, vadovų) patirties.
2. Siekis užtikrinti nuolatinį darbuotojų profesinį tobulėjimą reikalauja sisteminio požiūrio į kompetencijos ugdymą. Įvertinus UAB „Panevėžio ketus“ veiklos ypatumus, siūlomas aiškiais kriterijais pagrįstas darbuotojų kompetencijos ugdymo kompleksas, kuris leidžia vykdyti ne pavienius mokymus ar paskatinius, bet taikyti kompleksinius darbo metodus.

### **Literatūra**

- Darškusienė V. Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese / V. Daškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas, 2004, Nr. 45. p. 17-28.
- Laužackas R. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi / R. Laužackas, M. Teresevičienė, E. Stasiūnaitienė. Kaunas, 2005.
- Sakalas A., Šalčius A., Karjeros valdymas/Mokomojo knyga – Kaunas: Technologija, 1997.
- Spencer L. M. / L. M. Spencer, S. M. Spencer. Competence at work – models for superior performance. New York, 1993.

### **THE PECULIARITIES OF EMPLOYEES' COMPETENCE DEVELOPMENT IN LTD „PANEVĖŽIO KETUS“**

I. Lipnickienė, I. Kuodienė

In today's business workers' competence development is associated with future prospects. Competence development in organization embraces not only the qualifications of staff development, but also learning in the workplace, informal learning from personal and others' (colleagues, eminent persons, leaders) experience. The article presents the analysis of personnel performance at JSC "Panevėžio ketus" and as a result of this analysis the complex of employees' competence development based on defined criteria is suggested.

# ELEKTRONINIŲ MOKĖJIMŲ SĄNAUDŲ ĮVERTINIMO MODELIS

Elenutė Lukštienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** elektroniniai mokėjimai, mokėjimai, mokėjimų sąnaudos

## Įvadas

Bankiniame sektoriuje įprastus mokėjimus palengvina elektroninė bankininkystė. Elektroniniai mokėjimai padeda taupyti laiką, vartotojai elektroniniais kanalais gali lengvai, saugiai ir greitai atsiskaityti už prekes ir paslaugas, papildomai už tai nemokant, kai kuriais atvejais sutaupant. Kokią įtaką elektroninė bankininkystė turi bankinių paslaugų sąnaudoms ir kaip dabartinės elektroninės bankininkystės paslaugos įtakoja sąnaudas? Tam tikslinga įvertinti elektroninių mokėjimų sąnaudas.

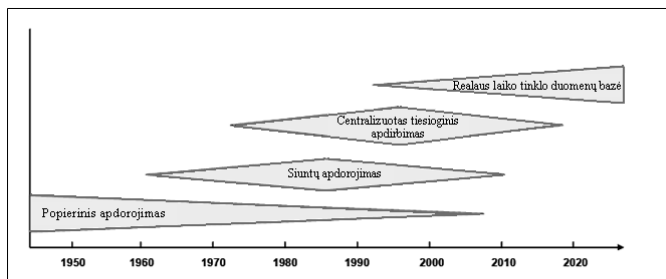
**Darbo objektas:** elektroninių mokėjimų sąnaudos.

**Darbo tikslas:** pateikti adaptuotą elektroninių mokėjimų sąnaudų įvertinimo modelį Lietuvos sąlygomis.

## 1. Mokėjimų proceso vystimosi etapai

M. Civilka (2002) elektroninius mokėjimus apibrėžia kaip piniginio įsipareigojimo vykdymą elektroniniais kanalais. Pačios mokėjimų sąnaudos yra apibrėžtos kaip skirtingos sąnaudos susijusios su aptarnavimo mokėjimų sąnaudom. Tačiau, svarbu atskirti sąnaudas ir kainodarą, tuo labiau, kad šiuo metu mokėjimų paslaugos yra daugiausia įvertintos be tiesioginių sąnaudų. Kai kuriuose bankuose mokėjimo sistemų sąnaudos padengiamos nustatant vartotojams sąskaitų tvarkymo mokesčius, kituose sąskaitų aptarnavimas nemokamas (A. Enge, 2006).

Mokėjimų proceso plėtra stipriai susijusi su informacinių technologijų (IT) raida. Svarbiausi technologijų pokyčiai matomi 1 paveikslėlyje, šie pokyčiai taip pat atspindi ir mokėjimų proceso raidą.



**1 pav.** Informacinių technologijų ryšių lygiai (H. Leinonen, 2008, 109 p.)

Skirtingos IT buvo naudojamos tuo pačiu metu. Apdorojimo „popieriaus pagrindu“ etapas buvo naudojamas ilgą laiką tam tikroms priemonėms (kaip čekiai). IT eroje pradėti aptarnauti savarankiškai organizacijų procesai. Tai turėjo didelės įtakos mokėjimų sąnaudoms ir mokėjimų aptarnavimo išlaidų struktūrai. Mokėjimų aptarnavimo proceso automatizavimas sumažino tiek visas sąnaudas, tiek ir darbo sąnaudų dalį.

## **2. Mokėjimo sąnaudų struktūros**

Iš esmės mokėjimai yra procesas, kurio metu pinigai keliauja nuo mokėtojo iki pinigų gavėjo. Bendrą mokėjimo procesą apima penki dalyviai: mokėtojas, mokėtojo paslaugų teikėjas (bankas), tarpbankinių pervedimų įstaiga, pinigų gavėjo paslaugų teikėjas (bankas) ir pinigų gavėjas. Tam, kad būtų padengti mokėjimai, visi proceso dalyviai turės nustatytus įkainius.

Kiekviena proceso grandinės dalis vykdo tas pačias pagrindines užduotis, nepriklausomai kurioje grandinės dalyje yra. Pagrindinės užduotys išlieka tos pačios, kurias išskiria H. Leinonen (2008): a) mokėjimo nurodymo gavimas; b) mokėjimo nurodymų teisingumo ir pagrįstumo tikrinimas; c) mokėjimo nurodymų užsakymas; d) pasiruošimas siuntimui; e) mokėjimo instrukcijos siuntimas kitiems dalyviams grandinėje; f) mokėjimo instrukcijos suderinimas su kita grandinės sąsaja; g) mokėjimo instrukcijų archyavimas; h) klaidų taisymas mokėjimo procese; i) nuostolių įrašai.

Pagal šias užduotis ir mokėjimo proceso dalyvius, H. Leinonen sudarė modelį, pagal kurį analizavo atsiskaitymų (atsiskaitymai grynaisiais, kredito pervedimai, čekiai, tiesioginis debetas ir kt.) sąnaudas.

H. Leinonen (2008) pagal savo sudarytą modelį aptaria Olandijos, Belgijos ir Švedijos bankuose atliktus tyrimus, kurie buvo paremti tos pačios rūšies sąnaudų ir pajamų modeliu. Tyrimuose skirtingų sąnaudų instrumentai yra skirstomi į pastovias ir kintamas sąnaudas. Grynjieji pinigai turi daugiau sąnaudų nei kiti, nes jie priklauso nuo sumos, kuri buvo išleista. Kortelių sąnaudos ir e-piginių operacijos yra pastovios. Anot H. Leinonen (2008) būtų efektyviau visuomenei dažniau naudotis elektroniniais mokėjimais ir sumažinti grynujų pinigų naudojimą.

## **3. Elektroninių atsiskaitymų sąnaudų modelis Lietuvoje**

Išnagrinėjus H. Leinonen sąnaudų vertinimo modelį, jo pavyzdžiu šis modelis bus pritaikytas analizuojant Lietuvos bankų sąnaudas. Aptariant elektroninius mokėjimus, nagrinėjamos mokėtojo ir gavėjo patiriamos sąnaudos. Kadangi mokėtojų bankų, tarpbankinių institucijų ir gavėjų bankų patiriamas sąnaudas sunku įvertinti arba ši informacija nėra skelbiama. Taip pat ne visos sąnaudų rūšys bus nagrinėjamos, kadangi tokios sąnaudos kaip užsakymo, pasiruošimo, siuntimo, suderinimo, archyavimo nėra įvertinamos Lietuvos bankuose arba neskelbiamos.

Kreditinius pervedimus galima skirti į pervedimus, atliekamus banko skyriuose ir pervedimus, kai pats mokėtojas juos atlieka naudodamasis elektronine bankininkyste. Taip pat pervedimai yra vietiniai banko viduje, į kitus bankus ir tarptautiniai pervedimai. Pervedimams yra taikomos priėmimo sąnaudos, kurios taikomos mokėtojui, patvirtinimo sąnaudos, taikomos gavėjui, kai gauna pinigus į savo sąskaita, o taisymo sąnaudos taikomos, kai mokėtojas nori atšaukti ar tikslinti mokėjimo pervedimą (1 lentelė).

1 lentelė

### Kreditinių pervedimų sąnaudos

|                       | Kreditiniai pervedimai                  |                                           |        |                                          |        |                                         |                                           |        |                                          |        |
|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------|------------------------------------------|--------|
|                       | Pervedimai banko skyriuose              |                                           |        |                                          |        |                                         | Pervedimai elektronine bankininkyste      |        |                                          |        |
|                       | Vietinis pinigų pervedimas banko viduje | Vietinis pinigų pervedimas į kitus bankus |        | Tarptautinis pervedimas užsienio valiuta |        | Vietinis pinigų pervedimas banko viduje | Vietinis pinigų pervedimas į kitus bankus |        | Tarptautinis pervedimas užsienio valiuta |        |
|                       |                                         | Paprastas                                 | Skubus | Paprastas                                | Skubus |                                         | Paprastas                                 | Skubus | Paprastas                                | Skubus |
| Priėmimo sąnaudos     |                                         |                                           |        |                                          |        |                                         |                                           |        |                                          |        |
| Patvirtinimo sąnaudos |                                         |                                           |        |                                          |        |                                         |                                           |        |                                          |        |
| Taisymo sąnaudos      |                                         |                                           |        |                                          |        |                                         |                                           |        |                                          |        |

Tiesioginis debetas – automatinis sąskaitų apmokėjimo būdas, kai įmonė informuoja banką, kiek jis turėtų nuskaičiuoti iš kliento sąskaitos už parduotas prekes (paslaugas). Mokėtojai gali pasirašyti tiesioginio debeto sutikimą savo banke arba tiesiogiai su lėšų gavėju. (Prieiga per Internetą: <[www.lb.lt/lt/mokejimai/SEPA\\_planas.pdf](http://www.lb.lt/lt/mokejimai/SEPA_planas.pdf)>). Kai kurie bankai už mokėjimus tiesioginio debeto būdu netaiko jokių mokesčių arba taikomi mokesčiai yra minimalūs. Tiesioginis debetas turi priėmimo sąnaudas, kitos sąnaudos nebuvo pastebėtos.

Atsiskaitant kreditine kortele, finansinio tarpininko pasiūlyta paslauga mokėtojui turi sujungti mokėjimus prieš banko sąskaitos debetavimą. Šis mokėjimo būdas atitinka „mokėjimas vėliau“ kriterijų (K. Böhle, M. Krueger, 2001). Mokėjimo kortelėmis patogiu ne tik išsigrnynti pinigus bankomatuose, bet ir atsiskaityti parduotuvėse. Pats savininkas moka kortelės išdavimo mokestį bei už kitas jam reikalingas papildomas paslaugas, o naudojimasis kortele jam nemokamas (išskyrus tuos atvejus, kai pinigai yra išgryninami kitu bankų bankomatuose). Tačiau parduotuvės (pinigų gavėjai) moka bankui sutartą mokestį, kuris vidutiniškai yra 2 proc. Mokėjimo kortelės skiriamos į debetines ir kreditines ir kiekviena jų patiria skirtingas sąnaudas: priėmimo, užsakymo, nuostolių ir suderinimo sąnaudas.

Įvertinus Lietuvos bankinio sektoriaus sąnaudas pagal H. Leinonen taikytą modelį, tai leistų patikslinti informaciją, kiek padidėjo sąnaudos, jei pabrango elektroniniai atsiskaitymai.



## Išvados

1. Mokėjimų proceso plėtra susijusi su informacinių technologijų raida. Popieriniai mokėjimai naudojami ilgą laiką, o mokėjimų aptarnavimo automatizavimas padėjo sumažinti visas iki tol patirtas sąnaudas.
2. H. Leinonen modelis padeda įvertinti mokėjimus pagal mokėjimų proceso dalyvius bei pagal sąnaudas.
3. Įvertinus Lietuvos elektroninių mokėjimų sąnaudas pagal adaptuotą H. Leinonen modelį, pastebėta, kad elektroniniai mokėjimai turi ne visas išvardintas sąnaudas arba tos sąnaudos tiesiog nėra įvertintos.

## Literatūra

- Böhle K. Payment Culture Matters. A comparative EU-US perspective on Internet payments / K. Böhle, M. Krueger. Background Paper. 2001, No. 4. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per Internetą: <<http://fiste.jrc.ec.europa.eu/pages/detail.cfm?prs=752>>
- Civilka M. Elektroniniai atsiskaitymai. Vilnius, 2002. 25 p.
- Enge A. A retrospective on the introduction of prices in the Norwegian payment system, 2006. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-01]. Prieiga per Internetą: < [www.norges-bank.no/upload/english/...04/01-payments%20history.pdf](http://www.norges-bank.no/upload/english/...04/01-payments%20history.pdf) >.
- Leinonen H. Payment habits and trends in the changing e-landscape 2010+. Multiprint Oy Helsinki, 2008.
- Mokėjimo priemonių pakeitimo SEPA mokėjimo priemonėmis Lietuvoje planas. Vilnius, 2009. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga per Internetą: <[www.lb.lt/lt/mokejimai/SEPA\\_planas.pdf](http://www.lb.lt/lt/mokejimai/SEPA_planas.pdf)>.

## ELECTRONIC COST PAYMENT ASSESSMENT MODEL

E. Lukštienė

The normal payments facilitate an electronic banking. Electronic payments now are more secured, quicker and time-saved. They also reduced the overall costs, as well as the work costs. In the article is dealing with H. Leinonen costs payments model. This model was adapted for Lithuania in order to evaluate the electronic payments. Lithuania's electronic payments are not characterized by all the features of H. Leinonen given expenditures.

# VERTYBINIŲ POPIERIŲ PORTFELIO VERTINIMO METODIKA LIETUVOS VERTYBINIŲ POPIERIŲ RINKAI

**Daiva Macijauskaitė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** vertybiniai popieriai, vertybinių popierių portfelis, vertybinių popierių portfelio sudarymo modeliai

## **Įvadas**

Lietuvoje vis labiau populiarėja įvairios investicijos į vertybinius popierius, vis aktyviau domimasi vertybinių popierių portfelių (VPP) sudarymo būdais. VPP sudarymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis žinių, išmanymo bei laiko. Tai lėmė instrumentų, leidžiančių priimti racionalius investavimo sprendimus ir tenkinančių investuotojo interesus, intensyvų vystymąsi. Yra sukurta nemažai teorinių modelių kurie leidžia formuoti optimalius VPP, tačiau ne visi jie yra pritaikyti ar išbandyti Lietuvos vertybinių popierių rinkoje. Išvardintos aplinkybės suponavo darbo tikslą – detaliau išanalizavus VPP formuoti taikomus modelius, parengti metodiką leidžiančią juos įvertinti.

## **1. Vertybinių popierių portfelio sudarymas**

Norint sėkmingai suformuoti VPP reikia ne tik išanalizuoti nemažai informacijos, bet ir gerai apgalvoti kokias finansines priemones rinktis, bei kur investuoti. Tą padaryti padeda VPP formavimo etapai. Pagal A. Bagdoną (2005) VPP sudarymo procesą galima išskaidyti į šiuos etapus:

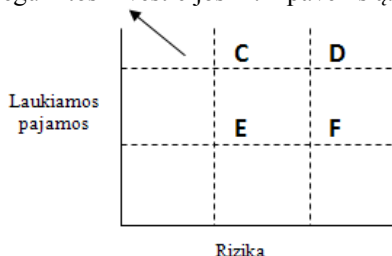
- investicinių tikslų formulavimas;
- VPP strategijos parinkimas;
- vertybinių popierių atranka;
- VPP efektyvumo įvertinimas.

Visi VPP formavimo etapai sudaro uždarą ratą. Jei netenkina gautas VPP efektyvumas galima koreguoti strategijos parinkimą, tikslus, ar vertybinių popierių atranką, tol kol bus pasiektas norimas rezultatas.

Pasak V. Kalinausko (2003) dažnai investavimo politika tiesiogiai priklauso nuo investicinio portfelio savininko požiūrio į gaunamą pelną ir riziką. Kokia tai bus – ilgalaikė ar trumpalaikė priklauso nuo pasirinkto investavimo tikslo.

Kaip teigia A. Kabašinskas (2007) VPP portfelis efektyvus jei turi maksimalią laukiamą grąžą iš visų portfelių su ta pačia rizika arba turi minimalią riziką iš visų portfelių su ta pačia laukiama grąža. Panašiai teigia ir

G. Dudzevičiūtė (2004), ji parodo, kad gali būti vienos investicijos pajamų ir rizikos santykis didesnis negu kitos investicijos žr. 1 paveikslą.

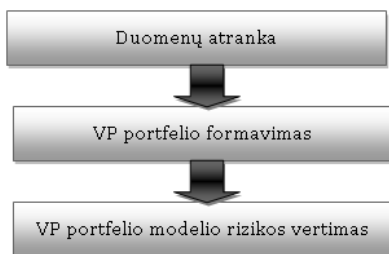


**1pav.** Investicijų dominavimas (Dudzevičiūtė, 2004, 117 p.)

Siekama sudaryti tokį portfelį iš kurio investuotojas gauna didžiausias pajamas, prisiimdamas kuo mažesnę riziką.

## 2. Vertybinių popierių portfelio vertinimo metodika

Investuotojui ypatingai aktualu suformuoti tokį vertybinių popierių portfelį, kuris atitiktų jo poreikius, tikslus pelno ir rizikos atžvilgiu. Tad parengta metodika leidžia įvertinti VPP tradicinius sudarymo modelius, patikrinti jų pritaikomumą Lietuvos rinkai. Parengta VPP sudarymo metodika susideda iš trijų pagrindinių etapų pavaizduotų 2 paveiksle.



**2 pav.** VPP vertinimo etapai

Pirmu etapu vykdoma duomenų atranka. VPP modeliui formuoti imamos Lietuvos įmonių išleistos akcijos ir skolos vertybiniai popieriai. Nagrinėjamos Lietuvos įmonės esančios oficialiajam Vilniaus vertybinių popierių biržos sąrašė. Analizuoti galima dviem būdais, galima talikti fundamentalią arba techninę analizę.

Išanalizavus duomenis pereinama prie antro VPP sudarymo etapo, kur reikia įvertinti kurį geriausiai pasirinkti VPP tipą:

- agresyvių VPP;
- optimalių VPP;
- pasyvių VPP.

Pasirinkus tipą ir išanalizavus duomenis apie įmones, atsirenkamos tos kurios labiausiai atitinka modelius. Pagrindiniai yra šie:

- Ilgalaikio turto įkainojimo modelis (CAPM).
- Arbitražo įkainojimo modelis (APT).
- Linijinis modelis.
- H. Markowitz modelis (angl. Markowitz model).

Net ir geriausiai suformuotas vertybinių popierių portfelis turi tam tikrą riziką, kad investicija gali būti nesėkminga. Todėl reikia numatyti įvairius variantus, kad sumažinti atsirandančius nuostolius. Tad suformavus modelius pereiname prie trečiojo etapo. Kad išmatuoti portfelio valdymo sėkmę ir efektyvumą, bei patikrinti, modelių veiksmingumą Lietuvos rinkoje naudojami Jack L. Treynor portfelio valdymo efektyvumo matas ir William F. Sharpe pelno – variantiškumo koeficientas.

Atlikes skaičiavimus ir viską įvertinęs investuotojas mato ar susidarytas modelis tenkina jo poreikius, jei ne jis gali grįžti į bet kurį VPP sudarymo metodikos etapą ir jį koreguoti. VPP sudarymas susiduria su tam tikrais niuansais ir sunkumais, bei gauti rezultatai rodo modelių pritaikomumą Lietuvos rinkai.

### **Išvados**

1. Norint sudaryti pelningą VPP reikia turėti daug žinių ir praktikos. Pravartu žinoti sudarymo etapus: investicinių tikslų formulavimas, VPP strategijos parinkimas, vertybinių popierių atranka, VPP efektyvumo įvertinimas.
2. Investuotojas siekia suformuoti tokį vertybinių popierių portfelį, kuris atitiktų jo poreikius, tikslus pelno ir rizikos atžvilgiu, bet kuomet didesnis vertybinių popierių portfelio pelningumas, tuo didesnė patiriama rizika.
3. Parengta metodika leidžia įvertinti VPP tradicinius sudarymo modelius, patikrinti jų pritaikomumą Lietuvos rinkai. Parengta VPP sudarymo metodika susideda iš trijų pagrindinių etapų: duomenų atrankos, VPP formavimo, VPP rizikos vertinimo.
4. Vadovaujantis parengta VPP metodika sudarinėjamas portfelis naudojant Lietuvos vertybinių popierių rinkos duomenimis ir jei susiduriama su sunkumais, tam tikrų duomenų nebuvimu ar neįmanomu portfelio optimizavimu visa tai rodo tų portfelių pritaikomumą ar nepritaikomumą Lietuvos rinkai.

### **Literatūra**

- Aleknevičienė V. Įmonės finansų valdymas. Kaunas, 2004.
- Bagdonas A. Vertybinio portfolio sudarymas ir valdymas Lietuvoje. 2005.
- Dudzevičiūtė G. Vertybinių popierių sudarymas ir vertinimas//Verslas: teorija ir praktika. 2004, Nr. 3.
- Markowitz H.M. Portfolio Selection. Journal of Finance. 1952, Vol. 7, No. 1. p. 77-91.

Kabašinskas A., Finansinių rinkų statistinė analizė ir statistinio modeliavimo metodai. Vilnius, 2007.

Kalinauskas V. Investicijų į vertybinius popierius valdymas ir tobulinimas. Vilnius 2003.

Lietuvos Vertybinių popierių birža [žiūrėta 2010 03 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lt.omxgroup.com>>.

## THE ASSESSMENT OF PORTFOLIO METHODOLOGY IN LITHUANIAN SECURITIES MARKET

D. Macijauskaitė

In Lithuania is increasingly popular range of investments in securities, are increasingly neglected in the securities portfolio (SP) of ways. There are a number of theoretical models that allow the optimal shape of SP, but not all of them are adapted to test whether the Lithuanian securities market. Developed methodology allows the assessment of the traditional SP models to check their applicability to the Lithuanian market. It consists of three main phases: data selection, formation of the SP, the SP risk assessment. In the preparation of the SP methodology of theoretical portfolios of significant applicability or not applicable to the Lithuanian market.

# PARDAVIMŲ PRIKLAUSOMUMO NUO MAKROAPLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Linas Makauskas

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** pardavimai, aplinkos veiksniai, koreliacija

## Išvadas

Globalinio ekonominio nuosmukio laikotarpiu svarbią reikšmę įgyja verslo aplinkos veiksnių atskleidimas ir jų įtakos įmonės rezultatams įvertinimas. Verslo aplinkos tyrimai padeda sumažinti nepalankią aplinkos pokyčių įtaką, o dažnai – ir panaudoti šiuos pokyčius įgyjant konkurencinį pranašumą. Kadangi išorinės aplinkos savitumai lemia įmonės veiklos strategijos pasirinkimą, šią aplinką ypač svarbu pažinti, identifikuoti atitinkamais rodikliais, sekti jų kitimą, juos prognozuoti ir nuolat prisitaikyti prie pakitusio aplinkos poveikio. Šaltiniai teigia, kad ekonominių procesų tikslesnę raidą galima nustatyti, jei bus žinomos jų formavimosi priežastys bei rezultatinio rodiklio priklausomybė nuo jų formuojančių veiksnių (Martišius, 2000, p. 17). Nurodoma, kad prognozuojamą objektą būtina gerai pažinti, antraip nelengva atskirti esminius jo požymius, suvokti, kas svarbu dabarčiai ir kas gali būti aktualu ateityje (Čaplikas, 1994, p.29). Prognozavimo aplinkos vertinimas priskiriamas vienam pirmųjų paklausos prognozavimo konkurencinėje rinkoje principui (Pilinkienė, 2008, p.19).

Straipsnyje nagrinėjama 2005–2009 m. laikotarpio UAB „Orestina“ pardavimų kaita ir jos priklausomumas nuo makroaplinkos veiksnių.

**Darbo tikslas** – atskleisti UAB „Orestina“ pardavimus daugiausia įtakančius makroaplinkos veiksniai.

**Tyrimo metodai:** dokumentų analizė, koreliacinė analizė.

## 1. UAB „Orestina“ verslo charakteristika

UAB „Orestina“ yra prekybinė įmonė, įsikūrusi Panevėžyje ir prekiaujanti Lietuvos ir užsienio gamintojų kieto kuro katilais, dujiniais katilais, vandens šildytuvais, šildymo, vėdinimo ir vandentiekio sistemų įranga (didmena ir mažmena), per dukterinę įmonę UAB „Orestinos montažas“ teikianti šildymo, vėdinimo, vandentiekio sistemų įrangos projektavimo ir montavimo, priežiūros, remonto bei garantinio aptarnavimo paslaugas visame Aukštaitijos regione, taip pat Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių apskrityse.

UAB „Orestina“ parduodamų prekių ir teikiamų paslaugų vartotojai daugiausia yra namų ūkiai, kurie savo reikmėms šilumos energiją ir šiltu buitiniu vandeniu apsirūpina individualiai, nepriklausomai nuo centralizuotų tiekėjų. Įmonės pagrindinių prekių – vandens šildymo katilų pardavimų mastą ir sezoninį pobūdį rodo 1 lentelės duomenys.

**UAB „Orestina“ vandens šildymo katilų pardavimai 2005–2009 m.**

| Metų ketvirčiai | Parduota katilų nagrinėjamais metais, vnt. |      |      |      |      | Vidutiniškai per ketvirtį | Vidutinis sezoninio indeksas |
|-----------------|--------------------------------------------|------|------|------|------|---------------------------|------------------------------|
|                 | 2005                                       | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |                           |                              |
| I               | 61                                         | 143  | 191  | 198  | 110  | 141                       | 0,68                         |
| II              | 85                                         | 170  | 168  | 222  | 163  | 162                       | 0,78                         |
| III             | 166                                        | 292  | 359  | 435  | 206  | 292                       | 1,40                         |
| IV              | 201                                        | 259  | 303  | 293  | 132  | 238                       | 1,14                         |
| Viso            | 513                                        | 864  | 1021 | 1148 | 611  | 4157                      |                              |
| Vidutiniškai    | 128                                        | 216  | 255  | 287  | 153  | 831                       |                              |

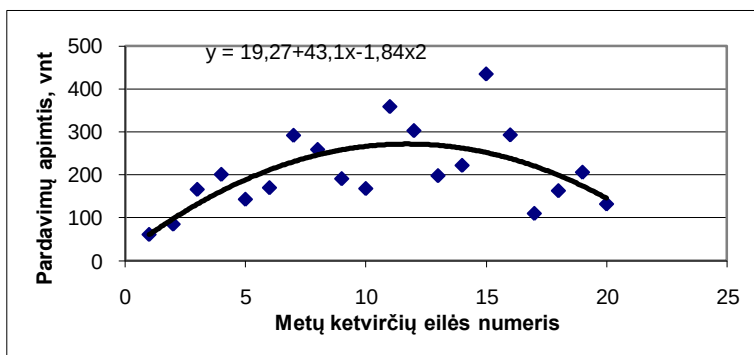
Vandens šildymo katilų didžiausia paklausa paprastai būva trečiajame metų ketvirtyje (sezoniškumo indeksas 1,40), prieš prasidedant patalpų šildymo sezonui, o pirmajame – per pus mažesnė (indeksas 0,68). Nagrinėtu laikotarpiu pardavimų apimtys nuolat augo, didžiausios stebėtos 2008 m., tuo tarpu sekančiais 2009 m. tapo beveik du kartus mažesni. Priežastimi to laikoma dėl ekonominio nuosmukio sumažėjusi paklausa. Lemiančių paklausą verslo aplinkos veiksnių atskleidimas duotų pagrindą patikimesnei įmonės pardavimų prognozei bei efektyvesniems verslo valdymo sprendimams priimti.

## **2. Įmonės pardavimų tendencijos ir juos įtakančių makroaplinkos veiksnių analizė**

Nagrinėto laikotarpio vandens šildymo katilų pardavimų sezoniškumui pašalinti geriausiai tinka antros eilės polinomo funkcija, kuria remiantis išlyginti ketvirtiniai (20 ketvirčių eilutės) duomenys. Šių pardavimų kaitos statistinis grafikas (1paveikslas) ir pagrindinės tendencijos trendo lygtis

$$y = 19,27 + 43,1t - 1,84t^2$$

akivaizdžiai rodo grėsmingą pardavimų prognozę – pardavimai sparčiai mažėja: lygtyje vietoj kintamojo  $t$  įstačius skaičių 2010 m. ketvirtojo ketvirčio laiko eilutės skaičių 24, gaunamas neigiamas  $t$  ketvirtį laukiamų pardavimų skaičius. Tai reiškia, kad artimiausiais metais minimų prekių pardavimai gali pasiekti kritinį mastą.



**1 pav.** Vandens šildymo katilų pardavimų kaitos tendencija

Lyginant kai kuriuos makroaplinkos rodiklius (Pagrindiniai ..., 2010) ir UAB „Orestina“ nagrinėjamos prekės metinius pardavimus pastebima jų sinchroniška kaita: pirmųjų reikšmėms didėjant, antrieji taip pat didėja (2 lentelė).

2 lentelė

**Makroaplinkos rodiklių ir UAB „Orestina“ pardavimų kaita**

| Metai | BVP, mln Lt | Statybos darbų vertė, mln Lt | Perkamoji gyventojų galia, tūkst. Lt | Nedarbo lygis, proc. | Vidutinis darbo užmokestis, Lt | Pardavimų apimtis, vnt |
|-------|-------------|------------------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|
| 2005  | 72060       | 5989                         | 21,2                                 | 8,3                  | 917                            | 513                    |
| 2006  | 82793       | 7991                         | 24,5                                 | 5,6                  | 1093                           | 864                    |
| 2007  | 98669       | 11137                        | 29,3                                 | 4,3                  | 1352                           | 1021                   |
| 2008  | 111190      | 12643                        | 33,2                                 | 5,8                  | 1650                           | 1148                   |
| 2009  | 92353       | 5942                         | 27,7                                 | 11,9                 | 1599                           | 611                    |

Porinės koreliacijos metodu tiriant statistinių rodiklių tarpusavio ryšius nustatyta, kad glaudžiausias toks ryšys yra tarp nagrinėjamų pardavimų ir šalyje vykdomų statybos darbų apimčių. Gauta stipraus ryšio determinacijos koeficiento reikšmė  $R^2=0.94$  leidžia teigti, kad statybos darbų apimtys 94 procentais lemia vandens šildymo katilų paklausos, tuo pačiu ir pardavimų svyravimą. Kitų makroaplinkos veiksnių, kurie iš dalies koreliuoja tarpusavyje, ryšys su nagrinėjama pardavimais poveikio ir glaudumo požiūriu pasireiškia taip: didėjant bendrajam vidaus produktui (BVP) ( $R^2=0.69$ ) ir perkamajai gyventojų galiai, išreikštai BVP, tenkančiu vienam šalies gyventojui ( $R^2=0.66$ ), pardavimai didėja; augant nedarbo lygiui ( $R^2=0.57$ ), pardavimai mažėja.

Šių veiksnių prognozes tikslinga naudoti modeliuojant įmonės nagrinėjamų prekių pardavimus.



## **Išvados**

1. UAB „Orestina“ nagrinėtų prekių – vandens šildymo katilų pardavimų sezoniškumui pašalinti ir šių pardavimų pagrindinei kaitos tendencijai išreikšti geriausiai tinka antros eilės polinomo funkcija. Remiantis trendo lygtimi išskaičiuota grėsminga pardavimų prognozė: per artimiausius metus minimų prekių pardavimai gali pasiekti kritinį mastą.
2. Nustatyta, kad esminį poveikį įmonės nagrinėtų prekių pardavimams turi šalyje vykdomi statybų darbai: šių darbų apimtims augant sinchroniškai didėja vandens šildymo katilų paklausa. Šis makroaplinkos rodiklis 94 procentais lemia vandens šildymo katilų pardavimų svyravimus.

## **Literatūra**

- Čaplikas V. Prekybos prognostinis modelis. Vilnius, 1994, p.29
- Martišius S. Ekonometrika ir prognozavimas. Vilnius, 2000. 127 p.
- Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai 2004–2010 m. [interaktyvus]. Statistikos departamentas prie LR vyriausybės, 2010. [žiūrėta 2000-02-27]. Prieiga per Internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2621>
- Pilinkienė V. Rinkos paklausos prognozavimo metodų parinkimas: kriterijai ir taikymas //Inžinerinė ekonomika, 5 (60), 2008, p. 24-32.

## **THE ANALYSIS OF SALES DEPENDENCE ON THE FACTORS OF MACRO-ENVIRONMENT**

L. Makauskas

The article in question, 2005-2009 period UAB „Orestina“ main products – the hot water boiler sales and change their dependence of the macro-environment factors. The sales referred to have high seasonality. It was found that the closest connection is with the sales of construction work carried out in the country ( $R^2=0.94$ ): the volume of works increases, increasing sales and company at issue, and vice versa. The suggest is that construction activities would result in substantial demand for water heating boilers, the same sales and volatility.

# KOMANDINĮ DARBĄ SKATINANTYS TARPUSAVIO SANTYKIAI

**Žydrūnė Maženienė, Daiva Novikienė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** grupė, komanda, komandinis darbas, tarpusavio santykiai

## **Įvadas**

Organizacijos sėkmė dažnai siejama su komandiniu darbu. Vadovai suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą - darnią, bendro tikslo siekiančią darbuotojų grupę. Todėl gebėjimas dirbti komandoje – vienas pagrindinių šiuolaikinio darbdavio reikalavimų potencialiam darbuotojui, kadangi komandiniu darbu pasiekama rezultatyvesnė ir kokybiškesnė veikla, lanksčiau reaguojama į pokyčius, darbuotojai yra labiau motyvuoti ir atsidavę. Akivaizdu, kad dirbančių žmonių grupėje formuojasi įvairūs santykiai. Taigi šiuolaikinėje organizacijoje dėmesys pirmiausia turėtų būti sutelkiamas į žmonių elgseną ir tarpusavio santykius, kurie skatintų komandinį darbą.

**Darbo tikslas** – atskleisti komandinį darbą skatinančių tarpusavio santykių bruožus.

## **1. Komandinio darbo esmė ir bruožai**

Komanda nuo grupės (kaip ir komandinis darbas nuo grupinio darbo) skiriasi kokybiniais parametrais. Komanda mokslinėje literatūroje suprantama kaip brandi efektyviai dirbanti grupė, kurioje nariai yra pasiskirstę vaidmenimis, veikia esant didelei tarpusavio priklausomybei, dalinasi valdžia bei atsakomybe už savo valdymą, yra atsakingi už kolektyvinius darbo rezultatus, dirba siekdami bendro tikslo, laikydami elgesio grupėje normų, sąlygojančių bendradarbiavimą, paramą, pasitikėjimą, aukštą motyvaciją paremtus tarpusavio santykius (Smilga, Bosas, 1999; [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)). Komandoje gaunamas sinergijos efektas.

Mokslinėje literatūroje pateikiami šie svarbiausi efektyvios komandos bruožai: aiškus, patrauklus tikslas; aiškiai apibrėžti vaidmenys; aiški, nuoširdi komunikacija; vieningas įsipareigojimas ir atsakomybė; teigiami tarpusavio santykiai; palankus komandos klimatas; principinga lyderystė; komandos struktūra, skatinanti rezultatų darbą (Senior, Swailes, 2004; Larson, LaFasto, 1989). Taigi tarpusavio santykių kokybė yra vienas iš svarbių veiksmių komandos efektyvumui pasiekti.

## **2. Tarpusavio santykiai komandoje**

J. Almonaitienė (2002) tarpusavio santykius apibūdina kaip neformalų asmenybių bendravimą, trunkantį tam tikrą laiką ir atspindintį

intelektualinį, emocinį ar fizinį bendraujančių artumą. Tarpusavio santykiai leidžia patenkinti pagrindinius žmogaus socialinius poreikius (priklausomybės, prierašumo) ir pasiekti jai iškeltus tikslus, jiems būdingi ilgalaikiai emociniai ryšiai, tarpusavio įsipareigojimai. Taigi tarpusavio santykiai suvokiami kaip bendravimas. Psichologijos žodyne (1993) nurodoma, kad bendravimas yra keitimasis informacija (arba komunikacija), abipusis poveikis (sąveika, įtaka – arba interakcija) ir tarpusavio suvokimas (arba percepcija).

Efektyviai dirbančioje komandoje susiformuoja teigiami tarpusavio santykiai (Jacikevičius, 1995), vadinasi tokie santykiai skatina komandinį darbą. Siekiant skatinti komandinį darbą, grupės tarpusavio santykius reikėtų vystyti tokia linkme, kad jie pasižymėtų aukštu tarpusavio suvokimo lygiu, atvira komunikacija, didele įtaka vienas kitam. Toliau bus analizuojama, kokiais bruožais turi pasižymėti teigiami tarpusavio santykiai, kad skatintų komandinį darbą.

### 3. Tarpusavio santykių, skatinančių komandinį darbą, bruožai

Gerų tarpusavio santykių kūrimas komandoje prasideda nuo tarpusavio suvokimo, kuris prasideda nuo savęs pažinimo ir objektyvaus savęs vertinimo. Šiame etape svarbi narių **emocinė inteligencija (EQ)**, kuri apima savęs suvokimo įgūdžius, savikontrolę, komunikacinius gebėjimus, empatiją. Svarbu gerai pažinti save, sugebėti valdyti savo neigiamus jausmus, po to sugebėti įsijausti į kito komandos nario emocinę būseną, tuomet tarpusavio santykiai remsis abipusiu supratimu ir pagarba (Theilacker, Sobeck, 2001).

Siekiant geriau suprasti kitą komandos narį tarpusavio santykiams svarbus **abipusis atvirumas, atsiskleidimas** - abipusis svarbios informacijos apie save verbalinio pateikimo procesas, vykstantis reikšmingų asmenybei tarpusavio santykių metu, apimantis jausmų, minčių, vertinimų ir dar nežinomų faktų apie save išsakymą (Suslavičius, 2006). Atviri tarpusavio santykiai leidžia atsirasti kitam komandinį darbą skatinančių tarpusavio santykių bruožui – **pasitikėjimui**. Tai tikėjimas kito asmens vientisumu, sąžiningumu ir patikimumu. Jis grindžiamas charakterio savybėmis ir kompetencijomis ir yra būtina sąlyga bendradarbiavimui, kuris yra komandinio darbo pagrindas (<http://www.4managers.de>). Viena iš svarbių sąlygų atsirasti pasitikėjimui yra komandos narių **atsakomybė** - pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus, įsipareigoti daryti tai, kas yra teisinga, sąžininga ir dora, vengti žalos kitam, laikytis komandos vertybių, normų, taisyklių, įnešti indėlį į bendrą komandos rezultatą ([www.4managers.de](http://www.4managers.de)). Pasitikėjimas veda į santykių įsipareigojimą, kuris svarbus komandos narių savęs, kaip komandos dalies suvokimui.

**Įsipareigojimas** – tai jėgų visuma, palaikanti žmogaus santykį su kitu žmogumi arba grupe ir vedanti prie santykių pastovumo. Tai emocionalus atsidavimas komandai, individų tapatumas su komanda, jų psichologinis

kontraktas, siekis išlikti komandos dalimi, nes patys to nori. Tai moralinis ketinimas tęsti santykius (Suslavičius, 2006; Pakalkaitė, 2006).

Kalbant apie tarpusavio santykius komandoje kaip sąveiką, svarbus **bendradarbiavimas** – tai bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius; siekis darniai veikti su kitais, darbas kartu, pasidalijimas darbais, tinkamas pasiskirstymas vaidmenimis komandoje siekiant bendrų tikslų bei tenkinant atskirų komandos narių poreikius; bendra atsakomybė sprendžiant problemas, pasirengimas paremti ir padėti (Guščinskienė, 2000). Šie bruožai leidžia atsirasti draugiškiems tarpusavio santykiams, kurie skatina komandinį darbą.

**Draugystė** atsiranda iš dėmesio vienas kitam, tarpusavio supratimo, atviro tiesioginio bendravimo, abipusės pagarbos, paramos, pripažinimo ir palaikymo. Draugystė atstovauja tarpusavio santykius kaip sąveiką, skatina dalijimąsi informacija, suteikia laisvę išreikšti ir priimti bet kokias idėjas, leidžia atsirasti komandiniam darbui, lygiavertiškiems santykiams tarp narių (Ravindran, 2008).

**Dalijimasis lyderyste** – dinamiškas interaktyvus dviejų krypčių įtakos tarp komandos narių procesas, siekiant padėti vieni kitiems įgyvendinti komandos tikslus. Lyderio elgesys yra bendras visiems nariams ([www.cluteinstitute-onlinejournals.com](http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com)). Komandinį darbą skatina transformacinė lyderystė, pagrįsta komandos narių pasikeitimu, toks lyderis padidina komandos narių pasitikėjimą ir pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą, o tai turi teigiamos įtakos tarpusavio santykiams.

Tarpusavio santykiai, skatinantys komandinį darbą pasižymi **konfliktų tolerancija**, kai komandos nariai interesų skirtumuose mato galimybes, konfliktai suvokiami kaip natūrali bendravimo dalis, vadovai geba valdyti konfliktus, jų nevengia, jie sprendžiami konstruktyviai, atsižvelgiant į visas konfliktuojančių pusių nuomones ir jausmus (<http://www.4managers.de>).

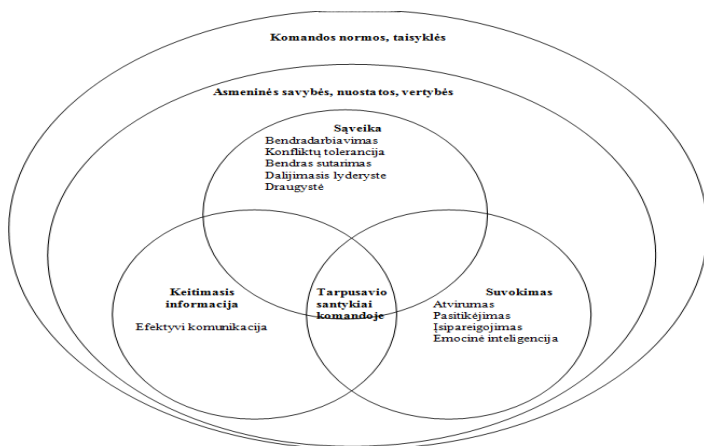
**Bendras sutarimas (konsensusas)** yra dar vienas komandinį darbą skatinančių tarpusavio santykių, kaip sąveikos, bruožas, apimantis narių gebėjimą bendrai aptarti skirtingus požiūrius ir problemas, vesti ir valdyti grupinę diskusiją, sprendžiant svarbius komandai klausimus, kai dauguma sprendimų priimami vieningai sutarus, konsensuso būdu, kai kiekvienas komandos narys pritaria sprendimui ir yra pasirengęs jį įgyvendinti (Palaitytė, 2005). Siekiant konsensuso komandoje tarpusavio santykiai turi pasižymėti efektyvia komunikacija.

**Efektyviai komunikacijai** komandoje svarbu tinkamas aprūpinimas informacija, jos išanalizavimas ir įvertinimas. Visa gaunama informacija turi būti teisinga, suprantama, aiški, patikima ir gauta laiku. Siekiant teigiamų tarpusavio santykių komandoje ypač svarbu, kad visi nariai tarpusavyje galėtų bendrauti tiesiogiai, atidžiai išklausytų klausimus, kritiką ir pastabas.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad šiais bruožais pasižymintys grupės tarpusavio santykiai skatina komandinį darbą, nes

užtikrina: sąveiką, pasižyminčią tokiais komandą nuo grupės skiriančiais bruožais, kaip bendradarbiavimas (pasiskirstymas vaidmenimis), konfliktų tolerancija, bendras sprendimų priėmimas, dalijimasis lyderyste, draugystė; komunikaciją, pasižyminčią efektyviu informacijos keitimusi (reikalinga informacija suteikiama visa, laiku ir aiški); suvokimą, pasižymintį atvirumu, pasitikėjimu, įsipareigojimu vienas kitam ir komandai, emocine inteligencija.

Kartu šiuos tarpusavio santykius komandoje veikia komandos narių asmeninės savybės, nuostatos ir vertybės bei komandos nustatytos elgesio normos, taisyklės (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Tarpusavio santykius komandoje charakterizuojantys bruožai

Aukščiau pavaizduotais bruožais pasižymintys grupės tarpusavio santykiai stiprina narių sutelktumą, skatina komandinį darbą, daro jį efektyvesnį.

### Išvados

1. Komanda – tai efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą brandos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.
2. Tarpusavio santykiai suvokiami kaip bendravimas ir apima tris aspektus: keitimąsi informacija, abipusį poveikį ir tarpusavio suvokimą. Grupės tarpusavio santykius reikėtų vystyti tokia linkme, kad jie pasižymėtų šiais komandinį darbą skatinančių tarpusavio santykių bruožais: bendradarbiavimu (pasiskirstymu vaidmenimis), konfliktų tolerancija, bendru sprendimų priėmimu, dalijimusi lyderyste, draugyste, efektyvia komunikacija, atvirumu, pasitikėjimu, įsipareigojimu vienas kitam ir komandai, emocine inteligencija.

## Literatūra

- Bendravimo psichologija: vadovėlis. Atsakingoji redaktorė doc. dr. Junona Almonaitienė. Kaunas, 2002. 224 p.
- Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas, 2000. 137 p.
- Larson C.E., LaFasto F.M.J. Teamwork in the Classroom. NDT resource center, 1989. Prieiga per internetą: <<http://www.ndt-ed.org/TeachingResources/ClassroomTips/Teamwork.htm>>.
- Pakalkaitė L. Emocinis įsipareigojimas // Vadovo pasaulis. 2006, nr. 6, p. 23 - 26.
- Palaitytė B. Sėkminga vidinė komunikacija - raktas į efektyvų biuro darbą, 2005-08-29 [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-03-19]. Prieiga per internetą: <[http://www.mediabv.lt/res\\_zinpr\\_det.php?id=4183](http://www.mediabv.lt/res_zinpr_det.php?id=4183)>.
- Prieiga per internetą: <<http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/PDFs/258.pdf>>.
- Prieiga per internetą: <<http://www.4managers.de/themen/teammanagement/>>.
- Psichologijos žodynas/ red. R. Augis, R. Kočiūnas. Vilnius, 1993. 368 p.
- Ravindran N. Team building revisited: when team building is done right, organisations reap rewards in team effectiveness, leadership, and positive energy // Today's Manager, Dec 1, 2008.
- Senior B., Swailes S. The dimensions of management team performance: a repertory grid study// International Journal of Productivity and Performance Management. 2004. Vol. 53, Issue 4, p. 317-333.
- Smilga E. Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės/ E. Smilga, A. Bosas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. T 12. Kaunas, 1999. p. 211-225.
- Suslavičius A. Socialinė psichologija: vadovėlis. Vilnius, 2006. 294 p.
- Theilacker J. EQ: kelias į sėkmę / J. Theilacker, B. Sobeck. Kaunas, 2001. 184 p.

## TEAMWORK PROMOTING INTER-RELATIONSHIPS

Ž. Maženienė, D. Novikienė

In this article essence and way of team work are revealed. Leaders understand that organization can work effectively and seek for tasks only when perfectly working team is made - harmonious group of personel seekking common goal. Different relationships are forming in a group of people working together so modern organisation should direct its attention into personnel's behavior and relantionships which stimulate team working. Accomplished analysis of scientific literature allows to note that relationships stimulating team working should have such team from group dividing characteristics: collaboration (dividing roles), tolerance of conflicts, sharing leadership, friendship, effective communication, openness, trust, commitment to each other and team and emotional intelligence.

# ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS MODELIO TAIKYMAS TINKLINĖJE RINKODAROJE

Vesta Minkevičienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** elektroninė komercija, tinklinė rinkodara

## Ivadas

R. Clarke teigia, kad elektroninė komercija paprastai apibūdinama kaip „verslo, prekybos prekėmis ir paslaugomis vykdymas, pasitelkiant telekomunikacijas ir telekomunikacijomis pagrįstas priemones, instrumentus“. Elektroninė komercija – tai pagrindas kurti naujiems produktams ir paslaugoms. Be to tinklinė rinkodaros verslo šaka turi nuostabią ateitį. Apsižvalgius aplinkui galime pastebėti, kad versle gyvuoja ir pirmaujančias pozicijas užima prekybiniai tinklai kaip Maxima - prekybos centrų tinklas, Statoil - degalinių tinklas, Senukai - statybinių medžiagų tinklas. Šis amžius – informacinių technologijų amžius. Pagal statistiką, 16–74 m. amžiaus asmenys, kurie naudojo e – prekybos paslaugomis asmeniniais tikslais lyginant su 2004 metais per paskutinius metus išaugo 8 kartus. Tai rodo, kad vis daugiau žmonių internete ieško ne tik informacijos, bet ir perka prekes.

Matant elektroninės komercijos kaip verslo šakos augimą ir tinklų stabilumą ir tvirtybę, iškilo klausimas, kodėl šie tinklai nevykdo elektroninės prekybos? Tai paskatino sukurti elektroninės komercijos modelį, elektroninę parduotuvę veikiančią tinklinės rinkodaros principais.

**Darbo objektas:** elektroninės komercijos modelis tinklinėje rinkodaroje.

**Darbo tikslas:** sukurti elektroninės komercijos modelį veikiančią tinklinės rinkodaros principais.

## 1. Elektroninės komercijos modeliai

Elektroninę komerciją priimta skirstyti į šias pagrindines kategorijas: verslas – vartotojui, verslas – verslui, verslas – darbuotojui, valstybinė institucija – vartotojui, valstybinė institucija – verslui, valstybinė institucija – valstybinei institucijai, vartotojas – vartotojui.

Pristatysiu pagrindinius elektroninės komercijos modelius, kurie yra plačiausiai taikomi visame pasaulyje, tai:

*Elektroninė parduotuvė* – tai bendrovės ar parduotuvės rinkodaros internete forma. Pradinis tokių parduotuvių kūrimo tikslas – propaguoti bendrovę ir jos produktus ar paslaugas (B. Uzzi, 1996).

*Elektroninis tiekimas* – tai prekių ir paslaugų pasirinkimas iš konkuruojančių tiekėjų ir apsirūpinimas jomis elektroniniu būdu (Ph. Kotler, 2003).

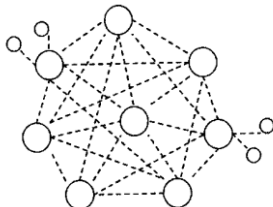
*Elektroninis pasažas* – tai grupė e - parduotuvių, kurias paprastai vienija tas pats firminis ženklas. Tokiose parduotuvėse gali būti taikomas ir vienodas apmokėjimo būdas (T. Hoffman 1997).

*Trečiosios šalies prekyvietės.* Šis modelis naudingas bendrovėms, kurios rinkodaros internete veiklą siekia perduoti trečiosioms šalims. Tokios prekyvietės siūlo vartotojo sąsajas su tiekėjo produktų katalogais (Ph. Kotler, 2003).

*Elektroninis aukcionas* – tai prekių pardavimas internete taikant kainų siūlymo mechanizmą (F. Jeffrey, 2001).

## **2. Tinklinės rinkodaros savybės**

Pasak G. Armstrong, J. K. Burgoon, J. A. Bonito, B. Bentsson, T. Kollman, Ph. Kotler veikiant naujoms informacinėms technologijoms, virtualumas bei sisteminiai tinklai tapo modernios ekonomikos skiriamaisiais požymiais. Informacinės technologijos pakeitė marketingo teorijos sudedamuosius elementus. Daugelis teoretikų bei praktikų, apibūdindami interaktyvumą, pabrėžia neišvengiamą jo įtaką naujų marketingo paradigmos krypčių atsiradimui. Interaktyvumo reiškiny, kai naujausių technologijų vartotojas įtraukiamas į aktyvaus abipusio bendravimo procesą, plėtra sudarė prielaidas interaktyvaus marketingo raidai.



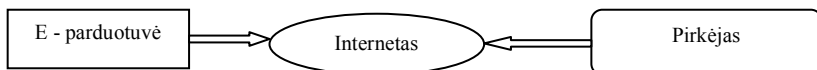
### **1 pav. Tinklinė organizacinė struktūra (R. Ginevičius, 1996)**

Tinklinis marketingas – tai prekyba grįsta žmonių santykiais ir rekomendacijomis. Visame pasaulyje suprantama, kad žmonės rekomenduojantys produktą ar paslaugą kitiems, sudaro pardavimų ateitį.

## **3. Elektroninės komercijos modelis tinklinėje rinkodaroje**

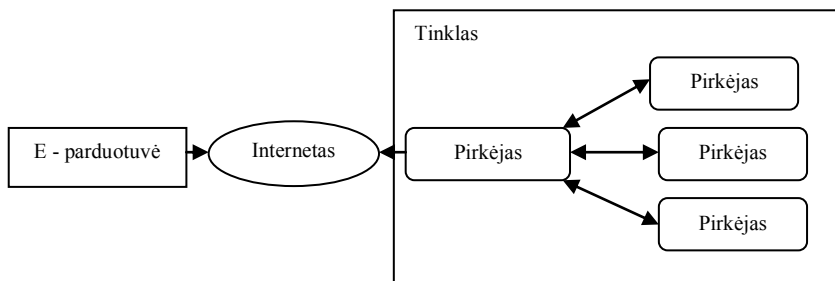
Šiuo metu populiariausias elektroninės komercijos modelis – elektroninė parduotuvė, kur vyksta sandoriai: pirkėjas internete ieško pageidaujamos prekės, ją radęs užsisako, sumoka pinigus pagal nustatytas taisykles ir viskas. Įvyksta vienkartinis pirkimas, kur pardavėjas gauna pinigus, o pirkėjas prekę (žr. pav. 2).





## 2 pav. Elektroninės parduotuvės modelis

Mano sukurta modelyje (žr. pav. 3), tiek pirkėjas tiek pardavėjas turėtų daugiau naudotis. Pardavėjas turėtų galimybę iš karto parduoti prekių daugiau vartotojų, o pirkėjas kurdamas tinklą turi galimybę gauti nuolaidas. Kokios tai būtų nuolaidos, turėtų spręsti pardavėjas įvertindamas apyvartą, pelną ir kitus rodiklius.



## 3 pav. Elektroninė parduotuvė tinklinės rinkodaros principais

Taigi, interaktyvumas – tai galimybė valdyti pranešimo siuntėjo ir gavėjo sąveiką. Palankiausia terpė įsigalėti interaktyvumui – internetas. Pasak J. K. Burgoon, J. A. Bonito ir B. Bentsson, internetas, kaip nauja komunikacijos ir informacijos technologija, gali būti priskiriamas prie interaktyvių technologijų.

### Išvados

1. Elektroninė komercija – tai verslo būdas, kai šalys bendrauja elektroniniu būdu, naudojant telekomunikacijų tinklus. Elektroninės komercijos tikslas, paskatinti vartotojus pirkti bei pritraukti naujus pirkėjus informuojant apie elektroninės erdvės siūlomas galimybes.
2. Vienas iš naujų pirkėjų pritraukimo būdų galėtų būti elektroninės parduotuvės modelis veikiantis tinklinės rinkodaros principais.
3. Tinklinis marketingas atskleidžia įmonės ir vartotojo lojalumą, akcentuoja ryšių užmezgimo svarbą.

### Literatūra

Burgoon, J. K. Testing the interactivity model: Communications processes, partner assessments and the quality of collaborative work / J. K. Burgoon, J. A. Bonito, B. Bentsson // Journal of management information systems, 1999 – 2000, Vol. 16, No 3, p. 33-56.

- Clarke R. 17th International eCommerce Conference eGlobal [Slovenia, Bled 2004m. birželio 21 – 23 d.]. Bled, 2004. p. 14.
- Ginevičius R. Organizacijų valdymo struktūrų situacinė analizė ir formavimas. Vilnius, 1996. 336 p.
- Hoffman, T. P. Novak // The information society. 1997, No. 13(1), p. 45 – 54.
- Kotler Ph. Rinkodaros principai/ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong. Kaunas, 2003. 1056 p.
- Uzzi B. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect // American sociological review. 1996, Vol. 61, No. 4, p. 674 – 698.

## ELECTRONIC COMMERS MODEL APPLICATION IN NETWORK MARKETING

V. Minkevičienė

R. Clarke argues that electronic commerce is usually defined as a business, trade in goods and service, is using telecommunications and telecommunications – based tools. E-commerce – is the basis for the development of new products and services. In addition, a web – enabled business marketing industry has a wonderful future. Having looked around we noticed that the business exists and occupies a leading position in commercial networks like the Maxima - chain of supermarkets, Statoil – the network of stations, Senukai – building materials network. This age – information technology age. According to statistics, 16-74 in age of those who used e – marketing services for personal purposes in 2004 compared with last year increased by 8 times. This indicates that more people are online looking not at information only, and any purchases. Seeing as e – commerce business, to growth and stability of networks and fortitude, the question arose as to why these networks are not e – commerce? This led to the creation of e-commerce models, e-store net operating principles of network marketing.

# ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS: TEORINIS ASPEKTAS

**Giedrė Morkūnaitė, doc. dr. Diana Lipinskienė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** organizacinis įsipareigojimas, darbuotojai

## 1. Problemos esmė

Žmogiškieji ištekliai – vienas pagrindinių organizacijos sėkmės arba nesėkmės rodiklių. Tiek žmonės, tiek organizacijos yra skirtingi, todėl neretai tas pats reiškinys suvokiamas skirtingai. Organizacinį įsipareigojimą lemiančių veiksnių nustatymas bei jų stiprinimas gali padėti organizacijoms sukurti aplinką, skatinančią emocinį darbuotojų įsipareigojimą. Straipsnio tikslas – atskleisti organizacinio įsipareigojimo esmę. Straipsniu siekiama išryškinti organizacinio įsipareigojimo sąvokos daugialypiškumą bei galimybes organizacinio įsipareigojimo didinimui.

## 2. Organizacinis įsipareigojimas

Įsipareigojimas įvardijamas kaip daugiamačis konstruktas (Meyer, Allen, 1997), atskleidžiantis psichologinį darbuotojo sąryšį su organizacija, kurioje jis dirba (Dvir, Kass, Shamir, 2004). Petkevičiūtė N. ir Kalinina I. (2004) organizacinio įsipareigojimo koncepciją apibrėžia kaip asmens emocines reakcijas į jį samdančios organizacijos charakteristikas bei kaip asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinę jėgą. Swailes (2004) organizacinį įsipareigojimą įvardija kaip siekiamą žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rezultatą, susietą su teigiamu požiūriu ir elgesio pokyčių valdymu.

Veršinskienė R. ir Večkienė N. (2007) įsipareigojimo sąvoką sieja su „šiuolaikine „žmogaus“ koncepcija, kuri pabrėžia žmogaus aktyvumą, apsisprendimą veikti ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos padarinius“. Radzevičius A. teigia, jog „ne žmogaus priklausymas tai ar kitai grupei, organizacijai, profesijai lemia jo dvasinį turinį, o atvirkščiai – individualūs asmeniniai žmogaus charakterio ypatumai, vidinė asmenybės vertė apsprendžia jo vietą ir reikšmę visuomenėje“. Įsipareigojimo laipsnis, pasak Gražulio V. (2005), yra nulemtas asmens psichologinės būsenos (vidinės paskatos arba poveikio). Organizacijų psichologė Pakalkaitė L. teigia, jog „darbuotojų įsitraukimas į darbą visa širdimi, jų atsidasymas organizacijai ar savo vadovui yra labai svarbus sėkmės veiksnys“. Tačiau vadovas – taip pat individas, turintis savo požiūrius, sampratas ir vertybių skalę, todėl, kaip teigia Kavaliauskienė Ž. (2009), „vienas vadovas nepajėgus patenkinti visų skirtingai organizacijai įsipareigojusių darbuotojų, tačiau tik išsiaiškinus akivaizdžių jų prioritetų sąlygojamų skirtumų kilmę ir priežastis galima tikėtis lengvesnio

netolygiai įsipareigojusios darbo jėgos valdymo“. Anot mokslininkės, „prasminga būtų žengti pirmuosius žingsnius darbo jėgos išlaikymo strategijoje, t.y. pirmiausiai, suvokti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus bei pasitenkinimo darbu elementus, kintančius dėl skirtingų poreikių, lūkesčių, įgūdžių ir darbo stiliaus“. Darbuotojų kaitos priežastys glūdi ne tik įmonę paliekančiuose darbuotojuose, bet ir paliekamoje organizacijoje, todėl įmonė, siekdama sukurti strategiją, padedančią išlaikyti darbuotojus, patenkinti darbuotojų lūkesčius per savo poreikius, gali tikėtis produktyvaus, entuziastingo, kartais ilgesnio, nei numatyta darbo grafikuose, įmonei ar organizacijai įsipareigojusių darbuotojų darbo.

2005 metais JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų atliktas tyrimas „Darbuotojo įsipareigojimas ir organizacinė elgsena“, kuriame dalyvavo 148 kaimo apdirbamosios pramonės gamyklos darbuotojai parodė, jog asmenys, kurių įsipareigojimo lygis įgyvendinant komandinę koncepciją buvo didesnis, taip pat pasižymėjo didesniu sąžiningumu ir pilietiniu elgesiu, priešingai, nei mažai įsipareigoję kolegos. Tyrėjai pastebėjo, jog respondentai, siekdami pasirodyti kaip galima geriau, kartais pasirinkdavo atsakymą, kuris jų manymu buvo labiausiai socialiai geidžiamas, nepaisant to, jog galėjo būti neteisingas. Ši tyrimo išvada tik paantrina Radzevičiaus teiginiui, jog „žmogaus asmenybė, jos dvasinis turinys neretai kertasi su savo socialine padėtim, savo pareigomis“. Izraelio mokslininkų atlikto tyrimo „Vertybės ir organizacinis įsipareigojimas“, kuriame dalyvavo 204 po paskaitų dirbantys studentai, išvadose teigiama, kad darbinės vertybės ir įsipareigojimas yra tarpiai susiję. Tyrimo autoriai taip pat pažymi, jog, lytis – populiarus demografinis kintamasis vertinant darbą. Ir, nors nusistovėjęs požiūris teigia, jog vyrai labiau suinteresuoti pinigais bei kitomis instrumentinėmis ir pažintinėmis išraiškomis, kaip, pavyzdžiui, nepriklausomybė, dominavimas, vyravimas, konkurencingumas, ilgalaikiai karjeros tikslai, o moterys turi didesnius bendrumo poreikius, siekia palankesnės socialinės nuomonės ir joms svarbesni trumpalaikiai karjeros tikslai, mokslininkai nustatė, jog lytis, kaip ir bet kuris kitas demografinis kintamasis tiesiogiai neveikia rezultato, šiuo atveju, įsipareigojimo organizacijai.

Nehmeh R. (2009) akcentuoja: jei žmogiškieji ištekliai yra laikomi didžiausiu organizacijos turtu, tai įsipareigoję žmogiškieji ištekliai turėtų būti laikomi organizacijos konkurenciniu pranašumu. Pasitenkinimas darbu – vienas iš veiksnių, galinčių paskatinti darbuotojo įsipareigojimą.

Veršinskienė R. ir Večkienė N. straipsnyje „Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai“ (2007) konstatuoja, kad „įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su pinigais ir ištekliais, organizacijos kultūra, pareiga, misija ir pašaukimu, o įsipareigojimo organizacijai formos nusako, dėl ko asmuo lieka organizacijoje“. Vadinas, esant skirtingiems darbuotojų poreikiams, pasitenkinimą darbu sąlygoja skirtingi veiksniai, taigi, priklausomai nuo darbuotojo poreikių ir lūkesčių išpildymo, skiriasi asmens

įsipareigojimo organizacijai formos. Literatūroje išskiriamos trys įsipareigojimo organizacijai rūšys. Meyer ir Allen (1997) išskyrė normatyvinį, tęstinį ir emocinį, įsipareigojimą. Normatyvinis įsipareigojimas sukelia pareigos likti organizacijoje jausmą, – darbuotojas mano, jog jis *turi* likti organizacijoje. Tęstinį įsipareigojimą jaučiantis asmuo suvokia išėjimo iš organizacijos kainą. Darbuotojai, kurių pagrindinė sąsaja su organizacija yra pagrįsta tęstiniu įsipareigojimu, lieka organizacijoje, nes jie *turi* taip elgtis. Emocinis įsipareigojimas – pats stipriausias iš organizacinio įsipareigojimo rūšių. Darbuotojai, stipriai emociškai įsipareigoję organizacijai, lieka joje, nes jie taip *nori*.

### Išvados

1. Organizacinis įsipareigojimas – galimybių patenkinti asmeninius poreikius, nuostatas ir vertybes dirbant tam tikroje organizacijoje visuma, nulemianti asmens psichologinės sąsajos su organizacija tipą.
2. Organizacinis įsipareigojimas gali skirtis priklausomai nuo žmonių poreikių, tikslų ir galimybės juos įgyvendinti dirbant organizacijoje. Išsiaiškinus darbuotojų lūkesčius ir ėmusis priemonių jų įgyvendinimui, galima tikėtis didesnio organizacinio įsipareigojimo.

### Literatūra

- Dvir T., Kass N., Shamir B. The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. Iš Journal of Organizational Change Management [interaktyvus]. 2004, Volume 17, Issue 2, p. 126-143 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <[www.emeraldinsight.com/10.1108/09534810410530575](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09534810410530575)>.
- Elizur D., Koslowsky M. Values and organizational commitment. Iš International Journal of Manpower [interaktyvus]. 2001, Volume 22, Issue 7, p. 593-599. [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160220701.pdf>>.
- Foote D. A., Seipel S. J., Johnson N. B., Duffy M. K. Employee commitment and organizational policies. Iš Management decision [interaktyvus]. 2005, Volume 43, Issue 2, p. 203-219 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2094/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010430204.pdf>>.
- Gražulis V. Motyvacijos pasaulis: jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius, 2005. 69 p.
- Kavaliauskienė Ž. Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. Iš Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos [interaktyvus]. 2009, 15

- (2), p. 82-93 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?icid=900967>>
- Meyer J.P. Commitment in the workplace – theory, research, and application/ Meyer J.P., Allen N. J. Thousand Oaks, 1997. 160 p.
- Mėnesinis kultūros žurnalas „Aidai“ [interaktyvus], Šiuolaikinės lietuvių literatūros bruožai [žiūrėta 2010-01-31]. Prieiga per internetą <[http://www.aidai.us/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2715&Itemid=230](http://www.aidai.us/index.php?option=com_content&task=view&id=2715&Itemid=230)>.
- Nehmeh R. What is organizational commitment and why should managers want it in their workforce and is there any cost effective to secure it? Iš SMC working paper [interaktyvus]. 2009, Issue 5, p. 1-11 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <[http://www.swissmc.ch/Media/Ranya\\_Nehmeh\\_working\\_paper\\_05-2009.pdf](http://www.swissmc.ch/Media/Ranya_Nehmeh_working_paper_05-2009.pdf)>.
- Petkevičiūtė N., Kalinina I. Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Iš Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai [interaktyvus]. 2004, Issue 31, p. 179-193 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=7&hid=102&sid=a8329e1a-cdaa-4867-a60f-a0cac0708326%40sessionmgr110>>
- Swailes S. Commitment to change. Profiles of commitment and in-role performance. Iš Personnel Review [interaktyvus]. 2004, Volume 33, Issue 2, p. 187-204 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2094/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140330203.pdf>>
- Verslo banga [interaktyvus], Emocinis įsipareigojimas [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.NextPage.12/45906a6f4d44c.3>>
- Veršinskienė R. Večkienė N. Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. Iš Profesinis rengimas: tyrimai ir aktualijos [interaktyvus]. 2007, nr. 13, p. 250-261 [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą <<http://www.vdu.lt/esf/esf0013/downloads/20.pdf>>

## ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THEORETICAL ASPECT

G. Morkūnaitė, doc. dr. D. Lipinskienė

Human resources are one of the main factors influencing the efficiency of the company. The identification of such factors and understanding of employees' values, perspectives can help to sustain the multidimensional construct of organizational commitment. Organizational commitment can differ according to possibilities to realize the expectations and needs of employees.

# INFORMACINĖ VISUOMENĖ LIETUVOJE: SAMPRATA, ISTORINĖ RAIDĄ, PROBLEMATIKA

Vaida Norkevičiūtė

*Klaipėdos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** informacinė visuomenė, informacija, informacinės ir ryšio technologijos, informacinės visuomenės plėtros programa

## Ivadas

Apie informacinę visuomenę kalbama daug ir įvairiai, tačiau faktas tas, kad mes visi gyvename informacinėje visuomenėje. Mobilieji telefonai, internetas, skaitmeninio ryšio sistemos atvedė mus į informacinę revoliuciją, kuri vyksta namie, universitete ir darbe. Bet kuriuo metu galime bendrauti bet kurioje pasaulio vietoje. Lietuvoje informacinė visuomenė kuriama nuo 1990 m., tačiau vis dar yra daug neišspręstų problemų, kurios stabdo informacinės visuomenės plėtrą. Darbo tikslas: atskleisti, kiek Lietuva yra pasiekusi kuriant informacinę visuomenę šalyje. Tam, kad būtų įgyvendintas šis tikslas išsikeliami trys uždaviniai:

1. Aptarti informacinės visuomenės sampratą.
2. Išanalizuoti, kokie pagrindiniai veiksmai buvo atlikti kuriant informacinę visuomenę Lietuvoje.
3. Nustatyti šiandienines informacinės visuomenės gaires bei problematiką.

## 1. Informacinės visuomenės samprata

Pirmiausiai reikėtų pripažinti tai, kad pastaruoju metu ši sąvoka labai dažnai girdima, tačiau dažnai pasitaiko atvejų kai neįsigilinama į šios iš pirmo žvilgsnio nesudėtingos sąvokos tikrąją reikšmę. V. Abraitis teigia, kad informacinė visuomenė – tai atvira, išsilavinusi ir besimokanti visuomenė, kurios nariai gali ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai veikti šiuolaikinių informacinių technologijų aplinkoje, naudotis šalies bei pasaulio informacijos resursais, o valdžios institucijos užtikrina informacijos prieinamumą ir patikimumą (Abraitis V., 2000. P. 26). Labai panašiai informacinė visuomenė apibrėžiama ir Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijoje (2001). Taigi tai visuomenė, kurioje informacija vaidina svarbų vaidmenį, kur laisvai ir sparčiai ja keičiamasi, naudojantis informacinėmis technologijomis, ji yra vertinama.

Išanalizavus informacinės visuomenės sampratą tampa aišku, kad sunku vienareikšmiškai apibrėžti informacinę visuomenę ir atskiro individo vietą joje, kas tik patvirtina proceso sudėtingumą. Vis dėlto pagrindinė idėja išlieka aiški: informacinė visuomenė yra šiuolaikinė visuomenė, glaudžiai susijusi su informacinių technologijų taikymu.

## 2. Informacinės visuomenės istorinė raida Lietuvoje

Informacinės visuomenės kūrimas Lietuvoje neatsiejamas nuo istorinės praeities. Šiam procesui įtaka taip pat darė globalizacija, informacinių technologijų plėtra, tarptautinės organizacijos ir kiti veiksniai. Informacinės ir žinių visuomenės, pagrįstos mokslu ir inovacinėmis technologijomis, kūrimas yra strateginis Lietuvos uždavinys ir ekonominės plėtotės kryptis. Tai pirmasis iš trijų Lietuvos valstybės prioritetų, kurie įtvirtinti Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje.

Informacinės visuomenės kūrimą Lietuvoje paskatino siekis įsijungti į tokias tarptautines organizacijas kaip Europos Sąjunga, NATO, Pasaulio prekybos organizacija ir kt. (Jarockytė A., 2003. P. 55). Per pirmąjį nepriklausomos Lietuvos dešimtmetį buvo parengtos penkios informacinės visuomenės kūrimo Lietuvoje programos: pirmoji dar 1990 m., joms visoms būdinga tai, kad informacinė visuomenė kuriama ir kad ją galima sukurti per sutartinai pasirinktą laiką. Tai informacinę visuomenę prilygina tam tikrai siekiamybei, kurios niekaip negalima pasiekti.

Lietuvos Aukščiausiosios tarybos ir Vyriausybės Deklaracija, priimta 1991 m. skelbia informacinės visuomenės Lietuvoje pradžią. Tačiau informacinė infrastruktūra buvo pradėta ruošti dar 1990 m., patvirtinus Valstybinio informatikos vystymo kompiuterizavimo pagrindų koncepciją. Praėjus vieneriems metams įkuriama Ryšių ir informatikos ministerija. Tai parodo šios srities svarbą valstybiniu lygmeniu. Tais pačiais metais buvo parengtas Lietuvos valstybės informacinės infrastruktūros kūrimo strateginio plano „Lietuva 2000“ projektas. 1993 m. patvirtinta Valstybinė ryšių ir informatikos plėtojimo programa. 1997 m. priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas parengti informacinės visuomenės kūrimo Lietuvoje programą pagal ES rekomendacijas. 2000 m. LR Seimo nutarimu sudaroma nuolatinė Seimo Informacinės visuomenės plėtros komisija (Jarockytė A., 2003. P. 47-48). Taigi per dešimt metų pasirašyta daugybė dokumentų ir sukurta nemažai institucijų, tačiau šie pirmieji žingsniai nebuvo sėkmingi, nes: programos, suformuluotos strateginiu lygiu, nebuvo pakankamai gerai detalizuotos iki taktinio ir operacinio lygio; joms nebuvo skiriamas būtinas finansavimas; dėl vyriausybių kaitos nebuvo programų tęstinumo; koordinacijos trūkumas. Vėlesniais metais darbai nesibaigė šioje srityje.

2001 m. patvirtinta Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcija. Joje skelbiama, kad dėl pasaulyje vykstančių permainų ypač didelę reikšmę įgyja gebėjimas naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo“, 2001). 2001 metais buvo priimtas Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginis planas. Plane išskirti keturi prioritetai: kompetencija, viešasis administravimas, e-verslas, kultūra ir kalba. Plane prognozuojama, kad visų prioritetinių darbų įgyvendinimui iki 2005 m. reikės



apie 760 mln. litų (Informacinės visuomenės plėtros istorija Lietuvoje nuo 2000 10 19). Žinių visuomenė yra pirmasis iš trijų ilgalaikių valstybės raidos prioritetų, kurie įtvirtinti Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002 m.) Lietuvai įstojus į ES kilo poreikis informacinės visuomenės vystymosi strategiją suderinti su ES „e.Europe 2005“ priimtu ir šalims narėms skirtu veiksmų planu. Todėl 2005 m. birželio 8 d. buvo priimta nauja „Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategija“. Ši Strategija remiasi tokia Lietuvos vizija: „Pažangi informacinė visuomenė, t.y. išsilavinusi ir nuolat besimokanti visuomenė, kurios nariai savo veiklą grindžia informacija, žinojimu ir naujausių technologijų teikiamomis galimybėmis“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo“ 2005). 2006 m. priimta Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2006–2008 metų programa. Siekiant išlaikyti tęstinumą rengiamas 2009 – 2015 metų strategijos projektas.

Kaip matyti, kuriant informacinę visuomenę Lietuvoje nuveikta ištis daug. Tačiau šandien yra daugiau nei penkios įvairios institucijos atsakingos už informacinės visuomenės plėtrą Lietuvoje, bet su nevisai aiškiomis atsakomybės ribomis – informacinės visuomenės plėtra tampa neefektyvi, nekoordinuota, neatsakinga ir dažniausiai lieka tik popieriuje arba projektu lygyje.

### **3. Informacinės visuomenės problematika**

Šiame skyriuje bus aptariamos problemos ir trikdžiai informacinės visuomenės plėtrai Lietuvoje. Informacinių ir ryšio technologijų (IRT) naudojimas, ypač kompiuterių ir interneto paslaugų, Lietuvoje greitai paplito daugelyje visuomenės segmentų, tačiau Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje IRT mažai naudoja: vyresnio amžiaus žmonės, kaimo gyvenamųjų vietovių gyventojai, gyventojai, turintys mažesnes pajamas, neįgalūs žmonės (Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2009-2015 metų strategijos projektas). Taigi galima pastebėti, kad informacinės visuomenės idėjos ir su jomis susijusios technologijos yra prieinamos ne visiems vienodai, tam dažnai trukdo skurdas ar nepalanki gyvenamoji vietovė. Išryškėja nelygių galimybių problema. Tie, kurie negali ir nemoka naudotis naujomis informacinėmis technologijomis, nėra įgiję naujų įgūdžių, gali prarasti darbą arba jo nerasti ir būti išstumti iš visuomenės.

Dažnas pilietis norėtų, kad kuo daugiau viešųjų paslaugų būtų teikiama elektroninėje erdvėje. Tai paspartintų šių paslaugų teikimą, leistu žmonėms sutaupyti laiko, kurį praleistų stovėdami eilėje. Tačiau Lietuva atsilieka nuo ES perkeltant pagrindines viešąsias ir administracines paslaugas į elektroninę erdvę. Eurostat duomenimis, 2007 metais Lietuvoje 35 procentai pagrindinių viešųjų ir administracinių paslaugų buvo perkeltos į elektroninę erdvę, tuo tarpu ES 27 šalių narių vidurkis – 59 procentai.

Lietuvoje 2008 m. 50 proc. asmenų reguliariai naudoja internetu, o štai ES vidurkis 56 proc. taigi Lietuva iš 27 ES narių yra 18. Lietuvoje

gyventojų, kurie naudojami viešosiomis e. paslaugomis 2008 m. buvo 20 proc., o ES vidurkis 28 proc.. Taigi čia Lietuva užima 16 vietą. Kompiuteriu Lietuvoje naudojami 56 proc. gyventojų, o ES – 66 procentai (Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2009-2015 metų strategijos projektas). Šių rodiklių analizė žinoma nenusako tikslai kokiame lygyje Lietuva yra pagal informacinės visuomenės kriterijus, tačiau suteikia pagrindą teigti, kad Lietuva nedaug atsilieka nuo ES vidurkio.

Taigi galima teigti, kad Lietuvoje po truputi formuojasi informacinė visuomenė. Nors šis procesas susiduria su įvairiomis kliūtimis ir problemomis, tačiau Lietuvoje sparčiai plečiasi IRT priemonių naudojimas. Bet kalbant apie pačią informacinės visuomenės sampratą, daugeliui žmonių ši sąvoka vis dar yra tik abstrakcija neturinti tikslios praktinės reikšmės.

### **Išvados**

1. Informacinė visuomenė gali būti suvokiama labai įvairiai, negalima apsiriboti viena samprata. Tačiau prieinama vieningos nuomonės, kad informacinė visuomenė siejama su išsilavinusia visuomene, informacinėmis technologijomis, valdžios palaikymu šių idėjų, informacijos vertinimu ir keitimusi ja.
2. Informacinė visuomenė Lietuvoje pradėta kurti 1990 metais ir iki šiol ji yra kuriama. Per 20 metų pasirašyta daugybė dokumentų ir sukurta nemažai institucijų, tačiau tikslas vis dar nepasiektas ir kažin ar kada nors pavyks jį pasiekti, nes esant tokiai sparčiai technologijų pažangai atsiranda vis nauji kriterijai vis nauji tikslai ir galimybės.
3. Šiandien jau įgyvendinta daugybė projektų prisidedančių prie informacinės visuomenės kūrimo. Lietuva neatsilieka labai ženkliai nuo ES pagal naudojamą internetą, naudojamą viešosiomis e. paslaugomis, naudojamą kompiuteriu. Tačiau egzistuoja dar nemažai problemų susijusių su informacinės visuomenės diegimu Lietuvoje: ne visi gyventojai naudojami informacinėmis ir ryšio technologijomis, nelygių galimybių problema, nepakankamai viešųjų paslaugų tiekimas elektroninėje erdvėje, kaimo vietovių atsilikimas bei kitų nemažiau svarbių problemų.

### **Literatūra**

- Abraitis V. Programos „Informacinė visuomenė Lietuvoje „projekto metmenys. Iš  
Informacinės technologijos Lietuvoje 2009. Vilnius: Statistikos departamentas.  
2009
- Informacinės visuomenės plėtros istorija Lietuvoje nuo 2000 10 19. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-12 d.]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.135.132/search?q=cache:G1p87GNrfW0J:www.infobalt.lt/docs/03\\_PRIEDAS\\_apie\\_IV\\_Lietuvoje.doc+Nacionalin%C4%97+informaci](http://209.85.135.132/search?q=cache:G1p87GNrfW0J:www.infobalt.lt/docs/03_PRIEDAS_apie_IV_Lietuvoje.doc+Nacionalin%C4%97+informaci)

n%C4%97s+visuomen%C4%97s+pl%C4%97tros+konceptija&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a>.

Jarockytė A. *Informacinė visuomenė Lietuvoje: 1990 – 2000 m.* . Vilnius: Žara, 2003.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo“ *Valstybės žinios*. 2001-03-07, Nr. 20-652.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo“ *Valstybės žinios*. 2005-06-11, Nr. 73-2649

Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2009-2015 metų strategija. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.egov.lt/?id=12&pg=1&nid=83>>.

## INFORMATION SOCIETY IN LITHUANIA: THE CONCEPTION, HISTORY AND PROBLEMS

V. Norkevičiūtė

In Lithuania the Information Society is developing for 20 years, but this process has not been completed yet. Lithuania continues to lag behind as Indicators for the Information Society in European countries. The aim of the paper is to show how Lithuania has been achieved in developing the information society. Analysis of this work shows that Lithuanian lag from the European Union, developing the information society is still noticeable, but negligible. This lag depends on the unequal access to information and communication technologies in the country, lack of coordination in the information society, the fact that some public services have been established in cyberspace, and other causes.

# VERSLO ETIKOS PRIEMONĖS, STIPRINANČIOS ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ

Vaida Notkutė, dr. Jūratė Baltušnikienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** organizacinė kultūra, verslo etika, etikos kodeksas, etiškas klimatas

## Ivadas

Jei organizacijos, jų vadovai ir darbuotojai elgtųsi etiškai ir priimtų etiškus sprendimus, - tai visuomet būtų teisingas pasirinkimas, atliekant bet kokią darbą. Tačiau tikrovė yra kitokia: žmonės, kurie dirba organizacijose yra priversti laikytis etiško elgesio normų dėl dviejų pagrindinių priežasčių: dėl bausmės baimės ir dėl gero organizacijos įvaizdžio palaikymo. Dauguma organizacijų mano, kad besielgdamos etiškai pritrauks daugiau vartotojų, taps labiau žinomos ir konkurencingos. Tačiau pirmiausia reikia pradėti elgtis etiškai organizacijos vidinėje aplinkoje, kuriant pozityvią organizacinę kultūrą pasitelkus verslo etiką, kaip instrumentinę vertybių vadybą.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti verslo etikos priemones, stiprinančias organizacinę kultūrą.

## 1. Organizacinės kultūros ir verslo etikos sampratos

E. Schein (1992) teigia, kad **organizacinė kultūra** – tai pagrindinės organizacijos nuostatos, kurias jos nariai naudoja sprenddami išorinės adaptacijos bei vidinės integracijos problemas. Tai nuostatos, kurios yra savaime suprantamos ir kurių darbuotojai laikosi be jokio išorinio spaudimo. Tačiau kultūra apima ir fizinę aplinką - tai, ką galima pamatyti, girdėti, jausti (pvz., kalbą, ritualus) bei remiamas vertybes (Schein, 1992).

Pasak V. Misevičiaus (2003), **verslo etika** – tai etikos sritis, besiremianti moralės principų ir verslo pasaulyje veikiančių standartų visuma, atsirandanti sąveikaujant verslui ir etikai. Tai etikos kodeksų kūrimas verslo organizacijose, visuomenės priimtų etiketo taisyklių taikymas, moralinio švietimo ir pilietiškumo ugdymo gerinimas.

## 2. Verslo etikos priemonės, stiprinančios organizacinę kultūrą

Tam, kad organizacija įgautų klientų bei darbuotojų pasitikėjimą reikalinga atitinkama organizacinė kultūra. T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann (2002) pabrėžia, kad verslo etika yra viena esminių organizacinės kultūros formavimo ir stiprinimo priemonių. Viso pasaulio verslininkai turi verslo etikos įsipareigojimų supratimą, kurių griežtai laikosi. Jų supratimu, verslo etika organizacijoje yra taisyklės, standartai, kodeksai ar principai, kurie apibūdina moraliai teisingą elgesį ir teisumą specifinėse situacijose.

Organizacinę kultūrą stiprina tokios verslo etikos priemonės: kodeksai, etiškas organizacijos klimatas, apimantis etiketą, elgesio taisykles, etišką bendravimą.

**Verslo etikos kodeksas** yra formalus dokumentas, nurodantis svarbiausias organizacijos vertybes bei etines taisykles, kurių, kaip tikimasi, laikysis darbuotojai. Teigiama, jog kodeksai turėtų būti gana specifiški, kad darbuotojai įžvelgtų tą dvasią, kuria remdamiesi jie turėtų dirbti, nors dėl to ir prarastų dalį sprendimų laisvės (Vasiljevienė, 2001). Pasak V. Misevičiaus (2003), etikos kodeksai turi savo tikslus: užkirsti kelią neetiškam žmogaus elgesiui, nubrėžti atsakomybės ribas, skatinti būti etiškais, atlikti moralinio švietimo funkciją, drausminti organizacijos narius, padėti priimti sprendimus, didinti visuomenės pasitikėjimą, formuoti profesinį įvaizdį visuomenės akyse bei stiprinti organizacijos kultūrą. Verslo įmonė, kuri parengia etikos kodeksą, tiesiog pristato vertybes ir principus, etikos standartus, kurių ji įsipareigoja laikytis vykdydama savo veiklą (Cragg, 2007). Verslo etikos kodeksas turi būti viešas dokumentas, kuriame nurodoma išorinė ir vidinė organizacijos aplinka bei organizacijos santykiai su visais tarpininkais. Organizacijos klientai ir tiekėjai turi būti informuoti apie organizacijos kodekso egzistavimą (Svensson, Wood, Callaghan, 2009). W. Cragg (2007) pažymi, kad greitai besikeičiančiame ir besivystančiame verslo pasaulyje etikos kodeksai verslo įmonėms tampa tarsi kelrodės žvaigždės, tvirta sistema, padedanti spręsti sudėtingas problemas.

**Etiškas organizacijos klimatas** yra organizacinės kultūros dalis. Darbo našumas, komandos įnašas, draugystės, socialinė atsakomybė, asmeninė moralė, taisyklės, įstatymai, profesinis kodeksas - tai faktoriai, darantys įtaką etiškam klimatui (Appelbaum, Deguire, Lay, 2005). A. Singhapakdi, K. Karande, C. Rao, S. Vitell (2001) teigia, kad etiškas klimatas drąsina etišką ir socialiai atsakingą elgesį ir tuo pačiu slopina neetišką elgesį, taigi leidžia suprasti, kad etika yra svarbi organizacijos sėkmingam funkcionavimui.

**Etiketas** yra neatsiejamas etiško organizacijos klimato formavimo elementas. Pagal V. Pruską (2003), etiketas - tai kurios nors visuomenės ar jos dalies tinkamo elgesio ir laikysenos normos, žmonių priimtos tarpusavio bendravimo mandagumo taisyklės ir formos. Etiketo paskirtis yra dvejopa: funkcinė ir dorovinė. Funkcinė etiketo paskirtis – tvarkyti, disciplinuoti, optimizuoti dalykinį bendravimą, sukuriant palankų psichologinį klimatą, supaprastinant žmonių santykių reguliavimą. Etiketas kaip dorovinė priemonė išreiškia tam tikrus moralinius principus, mandagumo, padorumo, pagarbos, geranoriškumo, humaniškumo reikalavimus. Etiketo taisyklės palengvina organizacijos veiklą, nepriklausomai nuo jos dydžio ir veiklos pobūdžio (Vasiljevienė, 2000). Verslininko etinis brandumas turi įtakos ne tik įmonės ekonominiams rodikliams, bet kuria pasitikėjimo ir pagarbos aplinką, skatina atsakomybę ir draugiškumą. Laikydami etiketo taisyklių darbuotojai daro teigiamą įtaką įmonės kultūrai, o tai daro teigiamą įtaką organizacijos įvaizdžiui bei plėtrai (Wrede-Grischkat, 1996).

**Elgesio taisyklės** taip pat formuoja etišką organizacijos klimatą. Organizacijos vadovai kasdien privalo rodyti asmeninį etiško elgesio pavyzdį darbuotojams. Pagrindinės etiško elgesio taisyklės yra: 1. pagarba žmogui ir valstybei; 2. teisingumas ir nešališkumas; 3. nesavanaudiškumas; 4. padorumas; 5. atsakomybė ir atskaitingumas; 6. skaidrumas; 7. pavyzdingumas; 8. nepiktinaudžiavimas pareigomis; 9. sąžiningumas; 10. tinkamas pareigų atlikimas; 11. lojalumas. Atsižvelgiant į tam tikras bendro gyvenimo žaidimo taisykles, tinkamas tonas, susijęs su tam tikromis elgesio normomis, sukuria atmosferą, kai įmanoma maloniai bendrauti. Mandagumas leidžia išvengti daugelio bendravimo problemų. Korektiškas elgesys, manieras turi derėti prie asmenybės. Tikras menas geras manieras padaryti savo asmenybės dalimi (Vyšniauskaitė, Kundrotas, 1999). Organizacijos dėmesys darbuotojų etiško elgesio mokymui yra svarbus jos pastangų kelti darbuotojų etinį lygį rodiklis (Pruskus, 2003). J. Petrick ir G. Manning daro išvadą, kad organizacijos deklaruojamas etiškas elgesys turi derintis prie organizacijos narių moralinio lygio arba būti viena pakopa aukščiau (Palidauskaitė, 2001).

**Etiškas tarpusavio bendravimas** sukuriama laikantis etiketo ir etiško elgesio taisyklių. Bendravimas – tai dviejų arba daugiau žmonių tarpusavio sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami saugumo, saviraiškos, dominavimo ir kt. poreikiai (Baršauskienė, 1999). Etiškas bendravimas ir kultūra yra neatskiriami dalykai: kultūra atspindi mąstyme, kalboje ir veiksmuose. Įvairių šalių etninių, religinių, profesinių kultūrų įtaka: papročiai, tradicijos, normos tampa priimtiniu elgesio modeliu organizacinės kultūros formavime. Bendravimas lemia darbuotojų elgesį, stiprina tarpasmeninius santykius ir leidžia organizacijai susitelkti bendram tikslui. Be bendravimo nebūtų įmanomas asmenybės tobulėjimas ir kuriamoji veikla (Baršauskienė, 1999). Etiškas bendravimas suprantamas kaip klasikinės etikos, teorinių teiginių, moralės normų, aukštos kultūros ir etiketo taisyklių studijos bei praktiškas jų panaudojimas (Vyšniauskaitė, Kundrotas, 1999).

Mūsų visuomenėje yra nusistovėję stereotipai, kad verslo etika ir nauda yra du nesuderinami tarpusavyje dalykai. Dauguma mano, kad verslas yra amorali veikla, kuriai verslo etika tik trukdo. Tačiau yra kompanijų ir vadovų, kuriems sekasi kurti organizacinę kultūrą, kur etiškas jautrumas yra svarbi ir neatskiriama organizacijos dalis (Cooke, Ryan, 2007). Kiekviena organizacinės kultūros posistemė turi daug sąsajų su verslo etika. Nejmanoma išvysti verslo etikos be organizacinės kultūros ir atvirkščiai. Vadovai privalo nuolat ieškoti verslo etikos panaudojimo galimybių, stengtis nuolat mokyti savo organizacijos narius verslo etikos subtilybių: etiško tarpusavio bendravimo, etiketo ir etiško elgesio taisyklių.

### **Išvados**

1. Organizacijos kultūra – tai pagrindinės organizacijos nuostatos, kurias jos nariai naudoja sprenddami išorinės adaptacijos bei vidinės integracijos

- problemas. Verslo etika apima moralę, dorovę, elgseną, skatina našesnę darbą ir produktyvumą, gerina darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius. Verslo etika gerina organizacijos reputaciją, taip formuodama nekonfliktinę aplinką, tuo pačiu stiprindama organizacinę kultūrą.
2. Organizacinę kultūrą stiprina tokios verslo etikos priemonės: kodeksai, etiškas organizacijos klimatas, apimantis etiketą, elgesio taisykles, etišką bendravimą. Etikos kodeksas yra formalus dokumentas, nurodantis organizacijos vertybes bei etines taisykles, kurių, kaip tikimasi, laikysis darbuotojai. Etiškas organizacijos klimatas skatina etišką ir socialiai atsakingą elgesį ir tuo pačiu slopina neetišką elgesį. Etiketas išreiškia moralinius principus, mandagumo, padorumo, pagarbos, geranoriškumo, humaniškumo reikalavimus.
  3. Stiprinant organizacijos kultūrą tikslinga laikytis etiško elgesio taisyklių, tokių kaip: pagarba žmogui, teisingumas, padorumas, lojalumas organizacijai, tinkamas pareigų atlikimas. Etiškas bendravimas lemia darbuotojų elgesį, stiprina tarpasmeninius santykius tarp drauge dirbančių darbuotojų, tarp vadovo ir pavaldinių bei leidžia organizacijai susitelkti bendram tikslui.

### **Literatūra**

- Appelbaum S. The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour/ S. Appelbaum, K. Deguire, M. Lay. // *Corporate governance*. 2005, Vol.5, No. 4, pp. 43-55.
- Baršauskienė V. Žmogiškieji santykiai. Kaunas, 1999. 387 p.
- Bausch.T. Įmonių etika verslo praktikoje/ T. Bausch, A. Kleinfeld, H. Steinmann. Vilnius, 2002. 312 p.
- Cooke R. The Relevance of Ethics to Management Education/ R. Cooke, L. Ryan.// *Journal of Management Development*. 2007, Vol. 7, No. 2, pp. 28-38.
- Cragg W. Etikos kodeksai ir sąžiningas verslas// *Verslo etikos kelrodė*. Vilnius, 2007. 207 p.
- Misevičius V. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas, 2003. 215 p.
- Palidauskaitė, J. Viešojo administravimo etika. Kaunas, 2001. 236 p.
- Pruskus V. Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės. Vilnius, 2003. 387 p.
- Schein E. *Organizational culture and leadership*. Second edition. San Francisco, 1992. 418 p.
- Singhapakdi A. How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals/ A. Singhapakdi, K. Karande, C. Rao, S. Vitell. // *European Journal of Marketing*. 2001, Vol. 35, No. 1/2, pp. 133-152.
- Svensson G. Cross-sector organizational engagement with ethics: a comparison between private sector companies and public sector entities of

- Sweden/ G. Svensson, G. Wood, M. Callaghan.// Corporate governance. 2009, Vol. 9, No. 3, pp. 283-297.
- Vasiljevienė N. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos. Kaunas, 2001. 397 p.
- Vasiljevienė N. Verslo etika ir elgesio kodeksai. Kaunas, 2000. 472 p.
- Vyšniauskaitė D., Kundrotas V. Verslo etika. Kaunas, 1999. 261 p.
- Wrede-Grischkat R. Manieros ir karjera : elgesio normos vadovams. Vilnius, 1996. 302 p.

## BUSINESS ETHICS MEASURES TO STRENGTHEN ORGANIZATIONAL CULTURE

V. Notkutė, dr. J. Baltušnikienė

Scientific literature analysis allows stating that organizational culture refers to norms, attitudes and value system recognized by the organization and followed by its members, affecting their behavior. Business ethics is a practical philosophy, which includes morality, morals, our behavior, and helps the business to achieve success. Business ethics instruments: ethical code, etiquette, rules of conduct and ethical interpersonal communication, promotes more efficient work and productiveness, improves inter-relationships between the staff and the managers and amends the organization's reputation, thus shaping conflict-free environment and a favorable climate in the organization. Each organization forms distinctive rules of behavior and code of ethics according to its style, traditions and fostered values.

Key words: organizational culture, business ethics, code of ethics, organizational ethical climate.



# VADOVO KOMPETENCIJOS IR AUTORITETO REIKŠMĖ DARBUOTOJŲ UGDYMU

Daiva Novikienė, Žydrūnė Maženienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** vadovo autoritetas, vadovo kompetencija, darbuotojų ugdymas

## 1. Problemos esmė

Straipsnyje nagrinėjama vadovo autoriteto poveikis darbuotojų ugdymui. Darbuotojai, nuolat mokydami, tobulindami žinias ir įgūdžius, padeda organizacijai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir didina galimybes jai išlikti konkurencinga. Viena pagrindinių sąlygų sėkmingam personalo ugdymui, akcentuojant ugdymą organizacijoje, yra vadovo autoriteto įtaka. Vadovas, siekiantis išugdyti darbuotojų teigiamą požiūrį į nuolatinį mokymąsi, pirmiausia pats privalo nuolat tobulintis, ugdyti vadovo veiklai būtinas kompetencijas. Todėl efektyvaus personalo ugdymui išsyrškėja vadovo, kaip kompetetingo lyderio, svarba.

**Straipsnio tikslas** – atskleisti vadovo kompetencijos ir autoriteto reikšmę darbuotojų ugdymui.

## 2. Vadovo autoriteto ir kompetencijos reikšmingumas

Vienąkart įgytos žinios ir įgūdžiai dinamiškame darbo pasaulyje negarantuoja visokeriopos sėkmės visam gyvenimui. Būtina juos atnaujinti nuolat mokantis, todėl vadovui labai svarbu sugebėti išugdyti teigiamą darbuotojų požiūrį į nuolatinį mokymąsi. Ilgą laiką darbuotojų ugdymas buvo suprantamas tik kaip tam tikras darbuotojo turimas išsilavinimas ir vėlesnės kvalifikacijos tobulinimo priemonės. Žvelgiant naujai – darbuotojų ugdymas vis labiau suvokiamas kaip kasdienis skirtingų kompetencijų gilinimas.

Nors organizacijos gali pasiūlyti daug įvairių ugdymo formų, tačiau, efektyviausiomis darbuotojai įvardija: mokymąsi realioje darbinėje aplinkoje ir mokymąsi sekant autoritetais. Taigi, vienas iš svarbiausių veiksnių, veikiančių darbuotojų ugdymą yra organizacijos vadovo autoritetas.

Skirtingi autoriai vadovo **autoriteto** sąvoką aiškina: kaip pripažintą neformalią asmens įtaką, pasireiškiančią sugebėjimu be prievartos nukreipti norima linkme kitų mąstymą ar elgesį (Barvydienė, Kasiulis, 1998); kaip nuomonę, kurią palaiko dauguma pavaldinių apie asmeninį vadovo atitikimą užimtoms pareigoms (Razauskas, 1997); kaip koncentruotą vadovo asmenybės atvaizdą, pasireiškiantį jo sprendimuose ir pavaldinių sąmonėje (Cialdini, 2001). J. Albrechtas (2005) vadovo autoritetą suprantą kaip nustatytą socialinį vaidmenį, su kuriuo siejami atitinkami aplinkinių lūkesčiai. Kiekvienas vadovo teigiamas elgesys sulaukia atitinkamos pavaldinių reakcijos: kompetentingumas

– pasitikėjimo; atliekamos funkcijos – sutikimo; valdymo stilius – pritarimo; asmeninės savybės – pagarbos.

V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998), R. Razauskas (1997) išskirdami tris pagrindines: asmeninio, dalykinio ir valdžios autoriteto rūšis nurodo, kad kiekvienas vadovas turi skirtingą asmeninį, dalykinį ir valdžios autoritetą, kurie kartu sudaro bendrąjį vadovo autoritetą.

Vadovas savo savybėmis gali būti tapatinamas su lyderiu, jei įgyja pagrindinius lyderio atributus – įtaką ir autoritetą. Būti lyderiu pagal R. Razauską (1997) reiškia: atskleisti bendradarbių sugebėjimus, mokytis iš savo klaidų, mokėti rizikuoti, strategiškai mąstyti, išklausyti kitą, mokėti adaptuotis, suvokti psichologiją, elgesio motyvus. Vadovas turi pats nuolat mokytis, tobulėti, domėtis naujovėmis, nes vienas iš lyderio vaidmenų – novatoriaus, žmogaus sugebančio kelti naujas idėjas ir mokančio praktiškai jas įgyvendinti.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) mano, jog vadovo autoritetas priklauso nuo: formalios vadovo padėties, dalykinės bei socialinės vadovo kompetencijos. R. Razausko (1997) nuomone, vadovo autoritetą stiprina:

1. visuomeninio, kūrybinio požiūrio į darbą ugdymas;
2. sąmoningos darbo drausmės stiprinimas;
3. vadovo asmeninės savybės;
4. vadovo kompetentingumas;
5. aukštesnių vadovų rodoma pagarba žemesnių lygių vadovams.

Taigi, vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių ir stiprinančių vadovo asmeninį autoritetą yra jo asmeninių savybių ir nuostatų rinkinys.

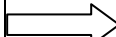
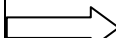
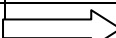
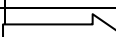
Mokslinėje literatūroje nėra vieningo vadovo kompetencijos apibrėžimo. **Kompetencijos** sąvoka vadybinėje literatūroje vartojama plataus diapazono sugebėjimams, kurie susiję su vadovų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu, apibūdinti.

R. Razauskas (1997) vadovo kompetentingumą supranta kaip žinių ir patyrimo panaudojimą įvairiose technikos, technologijos, ekonomikos, valdymo mokslo, skaičiavimo technikos, gamtosaugos, ekologijos srityse.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, jog vadovo sėkmės potencialas – socialinė, verslo ir asmeninė kompetencijos. A. Diskienė, D. Marčinskas (2007) išskiria penkias vadovo kompetencijos grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo, profesinę, bei juos nusakančius būdingiausius gebėjimus: sugebėjimas lyderiauti, dirbti komandoje, bendrauti ir bendradarbiauti, spręsti konfliktines situacijas, planuoti, koordinuoti veiklą, strategiškai mąstyti, deleguoti atsakomybę, priimti sprendimus, efektyviai komunikuoti.

Vadovams svarbu ugdyti strategines kompetencijas (žr. 1 lentelė) – jos universalios, nepriklauso nuo veiklos srities (Personalo ugdymo centras, 2007).

**Individų strateginės kompetencijos grupės (Personalo ugdymo centras, 2007)**

|                      |                                                                                   |                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Lyderystė            |  | Įkvepianti motyvacija    Iniciatyvumas<br>Savęs pateikimas        Empatija          |
| Strateginis valdymas |  | Vizijos turėjimas    Atvirumas pokyčiams<br>Inovatyvumas        Sprendimų priėmimas |
| Kryptingumas         |  | Tikslo siekimas    Procesinė kompetencija<br>Žinių valdymas    Mokymas, tobulėjimas |
| Bendradarbiavimas    |  | Komandinis darbas    Komunikavimas<br>Konfliktų valdymas                            |

Vienos iš vadovo kompetencijų, kryptingai siekiant organizacijos tikslo ugdyti darbuotojus, įvardijamos – mokymosi, tobulėjimo ir žinių valdymo kompetencijos.

### **3. Šiuolaikinio vadovo darbuotojų ugdymo organizacijoje galimybės**

Šiuolaikiniai vadovai, kuriems yra svarbu ne tik ugdyti savo kompetencijas, bet ir stebėti darbuotojų poreikius, palaikyti jų siekį mokytis, sudaryti sąlygas darbuotojų visapusiškam gebėjimų atskleidimui, naudoja naujas darbuotojų ugdymo galimybes – koučingą ir mentorystę.

Kaip teigia L. Stankevičienė (2008), daugybė tyrimų organizacijose parodė, jog ugdymas darbo vietoje yra viena efektyviausių vadovavimo strategijų, ženkliai pagerinanti darbo efektyvumą, pasitenkinimą darbu, kūrybiškumą, pelningumą. Viena efektyvių vadovo darbuotojų ugdymo galimybių organizacijoje yra koučingas – t.y. vadovavimas ugdant (coaching).

Tai *vadovo* ir darbuotojo dialogas apie ugdytinio kompetencijos augimą, rezultatus ir savirealizaciją. Pagrindinė tokio ugdymo užduotis – skatinti kiekvieno darbuotojo tobulėjimą, atskleisti vidines žmogaus potencialo galimybes (Šličienė, 2009). Ugdantis vadovas koncentruojasi į ateities galimybes, o ne į praeities klaidas, ne moko, bet padeda darbuotojui mokytis. Dalyvaudamas koučingo (*coaching*) pokalbiuose su vadovu, darbuotojas tobulėja dėka žmogaus, kurį jis gerbia ir pažįsta, mokosi ir ugdo būtinus įgūdžius dabatinei ir būsimai veiklai, pasinaudoja mokančio patirtimi. Kaip nurodo L. Stankevičienė (2008), tokio ugdymo rezultatas tampa naudingas:

- Organizacijai (tampresnis darbuotojų bendradarbiavimas ir žinių, patirties perdavimas, maksimalios galimybės spręsti darbinės situacijas, laiko ekonomija – nereikia siųsti darbuotojų į seminarus, pastovi mokymosi, palaikymo ir atsakomybės atmosfera, darbo kokybės augimas).
- Komandai (atsiranda aiškus supratimas bendrų tikslų, koncentracija ties teisinga veiklos kryptimi, komandos narių įgūdžių augimas).
- Darbuotojui (ilgalaikė puikios kokybės veikla, savianalizė ir savikorekcija, nuolatinis savęs ugdymas, kūrimas).

Kitas būdas vadovams skatinti darbuotojų ugdymą organizacijoje yra mentorystė (darbuotojo konsultavimas, treniravimas). Mentorius – tai treneris, patarėjas, instruktorius, patyręs kitos aplinkos žmogus, kuris reguliarių susitikimų ir diskusijų metu asmeniškai moko ir remia mažiau patyrusį žmogų, kad jis pažengtų už savo dabartinio vaidmens ribų.

Mentoriais tapę vadovai ugdydami darbuotojus patys turi rodyti pavyzdį: organizuoti naujai įgytų savo ir darbuotojų žinių, mokymosi patirties aptarimą ir sklaidą, suteikti didesnę sprendimų laisvę ir galimybę konsultuotis, įtraukti darbuotojus į strateginių klausimų sprendimą, skatinti pristatyti ir aptarti idėjas, aiškinti galimų pokyčių prigimtį, kalbėtis su jais apie tai, kas juos skatina papildomai stengtis.

Dažnai norą tobulintis lemia įvairūs motyvai: paties darbuotojo nusiteikimas, tarpusavio santykiai, organizacijos kultūra, tačiau didelę įtaką daro darbdavio teigiamas požiūris, palaikymas, skatinimas. I. Janulienė ir R. Veršinskienė (2003) vieną iš svarbiausių motyvų tobulėti išskiria darbuotojo siekį patenkinti vadovo lūkesčius, atitikti jo keliamus reikalavimus.

Dauguma darbuotojų teigiamai vertina mokymosi svarbą, tačiau įvardija nemažai priežasčių dėl ko jų motyvacija gali sumažėti. Dažniausiai akcentuojami trukdžiai susiję su paties besimokančiojo išsilavinimu, kvalifikacija, asmenybe, asmens požiūriu į save ir į mokymąsi, tačiau vienu iš trukdžių darbuotojai nurodo – organizaciją ir jos vadovą (stresinė aplinka, įtampa, situacijų, užduočių neaiškumas, informacijos stoka, kultūriniai barjerai tarp vadovo ir pavaldinio, karjeros etapo ir asmeninių darbuotojo poreikių neatitikimas). Taigi, vadovo veikla, gali būti tiek skatinantis, tiek ribojantis veiksnys. Tai priklauso nuo vadovo asmeninių, dalykinių savybių, jo kompetencijos lygio.

### **Išvados**

1. Vadovai savo asmeniniu pavyzdžiu turi stengtis įtraukti visus organizacijos darbuotojus į nuolatinį ugdymosi procesą. Vadovo autoritetas, išugdytos kompetencijos motyvuoja pavaldinius ir tampa darbuotojams sektinu pavyzdžiu siekti nuolatinio tobulėjimo.
2. Vadovai, siekdami organizacijoje sudaryti sąlygas visapusiškam darbuotojų gebėjimų atskleidimui, naudoja naujus darbuotojų ugdymo būdus – koučingą ir mentorystę. Vadovo pasiryžimas perduoti savo gebėjimus ir žinias darbuotojams, skatina juos mokytis iš vadovo patirties ugdant savo kompetencijas.

### **Literatūra**

- Albrechtas J. Asmenybė ir karjera. Vilnius, 2005. 233 p.  
Barvydienė V, Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. Kaunas, 1998. 388 p.  
Cialdini R. Įtakos psichologija. Vilnius, 2001. 254 p.  
Diskienė D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas. 2007, 300 p.

Janulienė I., Veršinskienė R. Teorinis suaugusiųjų mokymo/mokymosi aspektas: efektyvumas ir barjerai, 2003 [žiūrėta 2009-10-20]. Prieiga per internetą:

<[www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/JANULIENE\\_lt\\_kalb.doc](http://www.vdu.lt/alearning2003/II%20Dalis/JANULIENE_lt_kalb.doc)>.

Razauskas R. Aš vadovas: gero vadovo beiėškant. Vilnius, 1997. 166 p.

Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas, 2000. 205 p.

Staniškauskienė V. Mokymasis mokytis mokykloje. 2007. [žiūrėta 2009-10-15].

Prieiga per internetą:

<[www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi\\_medziaga/mokomes\\_mokytis.doc](http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/mokomes_mokytis.doc)>

Stankevičienė L. Darbuotojų ugdymas (coaching): šiuolaikinių vadovų būdas pasiekti daugiau. Vilnius, 2008. [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą:

<<http://fastleader3.cma.ee/popFile.php?id=104>>

Strateginių individo kompetencijų vystymas Eurointegracijos kontekste. Personalo ugdymo centras, 2007, p. 67.

Šličienė L. Vadovavimas koučingo stiliumi. 2009. [žiūrėta 2009-11-05].

Prieiga per internetą: <<http://www.neca.lt/viskas-prasidejo-nuoteno>>.

Teresevičienė M. Išoriniai veiksniai, trukdantys suaugusiųjų mokymuisi // Pedagogika, 2007, Nr. 87 p.141 – 148.

## MANAGER COMPETENCE AND AUTHORITATIVE IMPORTANCE OF EDUCATING EMPLOYEES

D. Novikienė, Ž. Maženienė

The article deals with head prestige effects of trainers' education. Staff, continually learning improve their knowledge and skills and regularly and constantly help the organization adapt to the ever-changing environment and increasing opportunities for them to remain competitive. One of the main conditions for successful staff education, emphasising on investment in staff educational organization is the influence of the authorities. The leader, seeking to foster positive attitudes of employees, continuously learning himself, has to develop competencies to continuously improving instruction to develop skills needed for the leader. Therefore the role of competitive leader is revealed in effective staff training.

# PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR GERINIMO PRIELAIIDOS ORGANIZACIJOJE

**Deividas Orlovas**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** paslaugų kokybė, kokybės vertinimas, kokybės spragos

## **Ivadas**

Šiandien manoma, kad vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių paslaugų įmones bei organizacijas konkuruoti, taip pat padedančių išsilaikyti arba užkariauti rinką, yra teikiamų paslaugų kokybė. Vadinasi, į paslaugų kokybę visos paslaugas teikiančios įmonės turi kreipti didžiausią dėmesį. Nesunku suprasti, jog kokybė yra pagrindinis paslaugų pasirinkimo kriterijus, kurį yra itin aktualu tirti. Be to, kokybė ne tik formuoja įmonės įvaizdį, daro tiesioginę įtaką pelno augimui, bet ir įtakoja vartotojo pasitenkinimą bei lemia kliento norą sugrįžti į paslaugas teikiančią įmonę dar kartą. Todėl tik nuolat bendraujant su vartotoju, domintis jo poreikiais, galima sukurti tokią paslaugą, kuri su kaupu patenkins vartotojo laukiamą kokybę. Kokybė sąlygoja paslaugos naudingumą vartotojui ir komercinę sėkmę paslaugų teikėjui. Organizacijos dėl prastos kokybės patiria ne tik moralinę žalą, t.y. lieka nepatenkinti vartotojai bei personalas, bet ir materialinių nuostolių. Mokslininkų apskaičiavimais, paslaugų organizacijose daugiau nei trečdalis sąnaudų skiriama klaidoms taisyti. Taigi gera paslaugų kokybė sąlygoja ne tik organizacijos konkurencingumą, bet ir yra efektyvumo prielaida.

**Tyrimo objektas** – paslaugų kokybė.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo prielaidas organizacijoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Aptarti paslaugų kokybės valdymą.
2. Aptarti paslaugų kokybės spragas.

## **1. Paslaugų kokybės valdymas**

Paslaugų kokybės valdymo klausimai aktualūs visame pasaulyje, nes daugelyje pasaulio šalių tai yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis (Mikalauskienė ir kt., 2002, p. 105). Paslaugų kokybės valdymo procesas – dinamiškas procesas, nes reikia įvertinti, kad nauda, kurios ieško vartotojas, per laiką keičiasi, todėl keičiasi ir vartotojo paslaugos kokybės suvokimas (Jurkauskas, 2001, p. 120). Paslaugų kokybę vertina ne tik vartotojas, bet ir jų teikėjas. Pastarasis, vertindamas paslaugų kokybę vadovaujasi dviem kriterijų grupėmis: vidiniais ir vartotojo. Vidiniai paslaugų kokybės vertinimo kriterijai nustatomi įmonėje, o vartotojo – įvertinus jo pažiūras bei nuomonę apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas.

**Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (Mikalauskienė, A. ir kt., 2002)**

| <b>Kriterijai</b>           | <b>Pavyzdžiai</b>                                                                 | <b>Privalumai</b>                                                                                                           | <b>Trūkumai</b>                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vidiniai kriterijai</b>  | Paslaugų įmonės punctualumas;<br>Paslaugos suteikimo laikas;<br>Vartotojo skundai | Nustatomos silpnosios bei stipriosios ypatybės;<br><br>Nustatomos sritys, kurias privalu tirti;                             | Trūksta vartotojo nuomonės;<br><br>Gali būti nesvarbūs vartotojui.                                                                                       |
| <b>Vartotojo kriterijai</b> | Vartotojo nuomonė                                                                 | Surenkama informacija apie vartotojų nusiteikimą;<br><br>Gaunama informacija apie vartotojų poreikius, nuostatas, vertybes. | Neatspindi nuomonės individų, kurie nėra įmonės vartotojai;<br><br>Neteikia palyginamosios informacijos;<br><br>Sudėtinga gauti neiškreiptą informaciją. |

Vidiniai kriterijai paslaugų įmonei svarbūs dėl kelių priežasčių: įmonė palygina savo rezultatus su analogiškėmis paslaugomis rinkoje ir nustato savo silpnąsias bei stipriąsias ypatybes (Mikalauskienė ir kt., 2002, p. 106). Taip pat įmonė, palyginusi savo rezultatus su analogiškėmis paslaugomis rinkoje, gali nustatyti sritis, reikalaujančias tyrimo.

Tačiau vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas (Langvinienė, Vengrienė, 2005, p. 74). Klaidinga manyti, kad paslaugų įmonė turi vadovautis tik savo kokybės apibrėžimais, t.y. kaip jie suvokia kliento norą. Paslaugų kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo. Būtent vartotojas yra pagrindinis kokybės arbitras. Verslo pasaulyje klientų aptarnavimas yra esminis požymis, kuris skiria vieną įmonę nuo kitos ir suteikia jai konkurencinį pranašumą (Lukošiūtė, 2006, p. 37). Paslaugos kaina ir kokybė lieka svarbi, bet vis dėlto aptarnavimo kultūra palieka klientui ypač didelį įspūdį. Paprastai klientas gauna dvejopą vertę: racionalią ir emocinę. Racionali vertė – paslaugos kokybė, funkcionalumas, kaina ir kiti praktiniai aspektai. Emocinę paslaugos vertę kuria tie žmonės, kurie bendrauja su klientais. Klientas, gaudamas paslaugą, esant geram aptarnavimui lengviau priima sprendimą: pirkti ar ne, sugrįžti čia dar kartą ar ne, jaučia didesnę pasitenkinimą gauta paslauga (Adomaitytė, 2006, p. 43).

## **2. Paslaugų kokybės spragos**

Paslaugų teikimas vyksta apverčiant organizacinę piramidę „aukštyne kojomis“, kurią nuo viršaus sudaro klientai, paslaugos, personalas, išteklių ir vadovybė (Jurkauskas, 2001, p. 120). Kontaktuojantis su klientais personalas teikia paslaugas klientams, o likusi organizacijos dalis klientams nematoma (technologinė, fizinė, vadovavimo) – tik remia, stimuliuoja kontaktuojančio su

klientais personalo veiklą. Už kokybiškos paslaugos teikimą atsakingas ir paslaugų teikėjas, ir vartotojas (Langvinienė, Vengrienė, 2005, p. 82). Tačiau jų požiūriai ir vertinimai ne visuomet sutampa, susidarę kokybės traktavimo skirtumai – tai giluminės prasto kokybės vertinimo prielaidos. Pagrindinės kokybės spragos, sąlygojančios vartotojo nepasitenkinimą paslaugų kokybe pavaizduotos 2 lentelėje.

2 lentelė

**Kokybės spragos, sąlygojančios vartotojo nepasitenkinimą paslaugų kokybe (Langvinienė, N., Vengrienė, B., 2005)**

| Kokybės spragos                            | Apibūdinimas                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Žinių spraga                               | Paslaugos teikėjų turimų žinių apie vartotojų lūkesčius ir tikrųjų vartotojų poreikių bei lūkesčių skirtumas.                                                                |
| Standartų spraga                           | Vadovų suvokimo apie vartotojų lūkesčius ir paslaugos teikimui įdiegtų kokybės standartų skirtumas.                                                                          |
| Pristatymo, pateikimo spraga               | Tai tam tikrų paslaugos teikimo standartų ir paslaugos teikėjo faktiško atlikimo skirtumas.                                                                                  |
| Vidinės komunikacijos (susisiekimo spraga) | Skirtumas tarp to, kas, įmonės reklamos ir pardavimo darbuotojų nuomone, yra produkto savybės, atlikimas ar paslaugos kokybės lygmuo, ir to, ką įmonė realiai gali pateikti. |
| Suvokimo spraga                            | Skirtumas tarp to, kas faktiškai buvo pateikta, ir to, ką vartotojai suvokia gavę (kadangi jie negali tiksliai įvertinti paslaugos kokybės).                                 |
| Interpretacijos spraga                     | Paslaugos teikėjo priemonėmis faktiškai išsakytų pažadų ir to, kas, vartotojo nuomone, buvo pažadėta, skirtumas.                                                             |
| Paslaugos spraga                           | Vartotojų lūkesčių ir jų suvokimo apie faktiškai suteiktą paslaugą skirtumas.                                                                                                |

Paslaugos spraga yra pati svarbiausia, nes ji atspindi bendrą vartotojo įvertinimą, palyginus su tuo, ko buvo laukta (tikėtasi), su tuo, kas realiai gauta (Langvinienė, Vengrienė, 2005, p. 82). Pagrindinė užduotis, gerinant paslaugos kokybę, yra kuo labiau susiaurinti šią spragą. Kokybę formuoja du subjektai – vartotojas ir paslaugų teikėjas (Bagdonienė, Hopenienė, 2005, p. 120). Paslaugų teikimo procese yra įvairių spragų, kurios gali paveikti vartotojo kokybės supratimą. Formuojant paslaugų kokybę, reikia atsižvelgti į aptarnavimo kokybę paslaugos teikimo procese ir įvertinti spragas bei neatitikimus tarp paslaugos gavėjo ir paslaugos teikėjo požiūrių (Svensson, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų teikėjai, teikdami paslaugas, iš esmės remiasi paslaugai keliamais reikalavimais, standartais. Tačiau vartotojai retai vertina, kaip paslaugų kokybė atitinka standartus. Jiems atrodo, jog savaime suprantama, kad paslaugų teikėjas turi laikytis įstatymų ir standartų konkrečiai paslaugai teikti.



## **Išvados**

1. Aukšta paslaugų kokybė užtikrina ne tik didesnę vartotojų lojalumą, didesnę rinkos dalį, o taip pat ir organizacijos vidaus darbuotojų lojalumą. Be to, kad paslaugų įmonės veikla būtų sėkminga, ji turi būti orientuota į vartotoją: vartotojai turi būti tinkamai aptarnauti, jų poreikiai – visiškai patenkinti.
2. Nė viena organizacija negalės sėkmingai konkuruoti rinkoje, jei jos paslaugos nepasižymės tuo kokybės lygiu, kokio pageidauja vartotojai, jei paslaugas teikiantis personalas netinkamai aptarnaus vartotoją, bus nesąžiningas, nemandagus, jei paslaugų kainą vartotojas suvoks kaip per didelę teikiamai paslaugai.

## **Literatūra**

- Adomaitytė, J. Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. Marketingas. Rinkos įvaldymo menas. 2006. 43 p.
- Bagdonienė, L., Hopenienė, R. Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas, 2005. 120p.
- Jurkauskas, A. Visuotinė vadybos kokybė. Kaunas, 2001. 120 p.
- Langvinienė, N., Vengrienė, B. Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas, 2005. 74-82 p.
- Lukošiūtė, K. Kliento pagyrimas – motyvacija ir įmonei, ir darbuotojui. Marketingas. Rinkos įvaldymo menas. 2006. 37 p.
- Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. Šiauliai, 2002. 105-106 p.
- Svensson, G. Interactive service quality in service encounters: empirical illustration and models, 2004. [žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1080140402.html>>.

## **ASSUMPTIONS OF SERVICE QUALITY ASSESSMENT AND IMPROVEMENT AT THE COMPANY**

D. Orlovas

This article is deals with quality improvement and evaluation of opportunities in the organization. Firstly quality assessment criteria of service provider are identified, i.e. internal criteria and the customer's criteria. The second part describes the quality gap leading to customer's dissatisfaction with the quality of service.

# TELEFONO MEDIJA IR GYVENSENOS TRANSFORMACIJOS TINKLAVEIKOS VISUOMENĖJE

Rasa Pachutko

Kauno technologijos universitetas

**Raktiniai žodžiai:** mobilusis telefonas, dialogo filosofija, medijos

## Išvadas

Mobiliojo telefono medija yra viena sparčiausiai besivystančių pramonės sričių. Šiuolaikiniame pasaulyje sunkiai surasime žmonių nepasidavusių jos įtakai. Tačiau, nors ir įvesdama į mūsų gyvenimą saugumo ir patogumo pojūtį, ji neabejotinai turi lygiai tokį patį neigiamą poveikį, kurio mes optimistiškai nesuvokiame. Nagrinėdama mobilaus telefono poveikį visuomenei noriu atkreipti dėmesį į sąryšį su dialogo filosofija.

## 1. Mobilaus telefono nelaisvėje

Telefonas tampa mūsų kūno dalimi, kurią nusižiūrime nuo kitų vartotojų. Jei jūsų draugai ir aplinkiniai neturėtų nei vieno telefono, jums ir nebeliktų tokio poreikio. „*Ką jau kalbėti apie tai, kad iš pradžių daugelis į jį žiūrėjo kaip į žaislą, neturintį praktinės naudos, mažai kas numatė, kad per trumpą laiką jis pakeis žmonių gyvenimą*“ (Eriksen T.H., 2004). Galime manyti, kad mobiliojo ryšio dėka žmogus tampa laisvas, nepriklausomas ir sugebantis pats save aprūpinti. Tačiau, juk „*elektroninis paštas ir mobilusis ryšys sukuria tokios rūšies lankstumą, kuris reiškia, jog iš mūsų tikimasi, kad nuolat būsime pasiekiami. <...> Vargu, ar kas tikėjosi, kad įdiegus laiką taupančias technologijas laikas pradės eiti greičiau ir jo sumažės. Tačiau taip įvyko*“ (Eriksen T.H., 2004). Ne tik kalbant telefonu, bet ir mėginant prisiskambinti taip pat sugaištama daugybė minučių. Nereikia daug pastangų norint suprasti, kad, vienoje vietoje susitikus laisvalaikiui ir darbui, laisvalaikį nugali darbas, o ne priešingai. „*Svarbų vaidmenį atlieka lūkestis, kad dirbantis žmogus taps pasiekiamas bet kuriuo metu. Nuolatinis pasiekiamumas yra užkrečiamas. Kai kas nors pradeda taip dirbti, kiti turi pasekti jų pavyzdžiu, kad nepralaimėtų konkurencinėje kovoje*“ (Eriksen T.H., 2004). Nauja technologija „sumažina atstumus, sutrumpina laiką ir akimirka pripildo informacijos“. Užtenka prisiminti, kad kai „*buvo mažiau televizijos kanalų, žiūrovai televizorių žiūrėdavo ramiau ir nuosekliau. Kai lentynoje buvo mažiau kompaktinių plokštelių, žmonės kiekvieną iš jų klausydavo daugiau kartų ir geriau pažindavo muziką*“ (Eriksen T.H., 2004). Kai buvo mažiau skambučių ir telefonu, žmonės kreipdavo į juos didesnę dėmesį ir savo pašnekovui parodydavo didesnę pagarbą.

Šiuolaikiniame pasaulyje atsiranda naujos deficito rūšys, tokios apie kurias anksčiau net nebūtume pagalvoję. Mums trūksta: „lėtojo laiko,

saugumo, bendrumo jausmo, vienareikšmio identiteto, švarios aplinkos; nuoseklaus, linijinio, organiško augimo; tikrų išgyvenimų (nei ironiškų, nei surežisuotų žiniasklaidos priemonių)“ (Eriksen T.H., 2004):

Štai kaip pasikeitė pasaulis:

1 lentelė

**Pramoninės ir informacinės visuomenės palyginimas (Eriksen T.H., 2004)**

| Pramoninė visuomenė                 | Informacinė visuomenė               |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Nacijos kūrimas                     | Globalizacija                       |
| Knyga                               | Žiniatinklis                        |
| Vienakanalė televizija (vienijanti) | Daugiakanalė televizija (skaldanti) |
| Kompaktinė ir vinilinė plokštelė    | MP3                                 |
| Visą gyvenimą trunkanti monogamija  | Serijinė monogamija                 |
| Auksinio laikrodžio laikai          | Lankstumo laikai                    |
| Gilumas                             | Platumas                            |
| Linijinis laikas                    | Fragmentiška dabartis               |
| Per mažai informacijos              | Per mažai laisvės nuo informacijos  |

Turbūt labiausiai jaučiame kaip pasikeitė mūsų suvokiamas laikas, arba jo trūkumas. „Jei esi siuntėjas, didžiausias deficitas yra kitų dėmesys. Jei esi gavėjas, labiausiai trūksta lėto, nepertraukiamo laiko. Štai jums ir konfliktas!“ (Eriksen T.H., 2004). Kai laikas yra suskaidomas į pakankamai mažus gabalėlius, galiausiai jis nustoja egzistuoti. Tai reiškia, kad „jis nustoja egzistavęs kaip trukmė, bet toliau egzistuoja kaip akimirka, kurią veja kita akimirka“ (Eriksen T.H., 2004). Juk mums net natūrali dienos ir nakties kaita pasidaro visiškai nebesvarbi, saulė prarado savo autoritetą ir reikšmę. „Greitis yra puikus dalykas ten, kur jam ir vieta. Jeigu nesuprasime, kaip greitis veikia ir ką iš mūsų atima, neturėsime jokių šansų išsaugoti lėtumą ten, kur jis būtinas“ (Eriksen T.H., 2004). Iš tikrųjų esam taip pripratę prie greičio, kad bet kuri lėtesnė akimirka mums atrodo nejauki ir tik ir ieškome kur užkabinti žvilgsnį, kad kažką perskaityti, su kuo nors pakalbėti apie orą ar surūkyti cigaretę.

„Sakoma, kad apetitas didėja bevalgant. Bet šiuo atveju raidą skatina pati technologija, o ne paprasti vartotojai“ (Eriksen, 2004). Nuolat priimdami technologijas mes patys tampame jų pagalbiniais mechanizmais. „Žmogus tarsis tampa mašinų pasaulio lytiniu organu, kaip bite yra augalų pasaulio lytinis organas, apvaisinantis jį ir kuriantis vis naujas formas“ (McLuhan, 2003). Iš tikrųjų esam silpnąją gyvūnų rūšimi, dėl ko ir gyvename visuomenėje ir savo sukurtoje natūralioje aplinkoje vad. kultūra; mes priklausom vienas nuo kito, nuolat įtakojam ir nuolat esam įtakojami, nusižiūrime ir duodam pavyzdį, naudojame ir mumis naudojamesi.

## 2. Tikrasis dialogas

Remdamasi Martino Buberio veikalais norėčiau labiau įsigilinti į dialogo filosofiją ir taip pabandyti suprasti nuoširdaus bendravimo svarbą ir vertę. Autorius išskiria du galimus tarpžmogiškus santykius: „žmogaus laikysena yra dvejopa, nes dvejopi yra pamatiniai žodžiai, kuriuos jis gali tarti. Vienas pamatinis žodis yra žodžių pora *Aš-Tu*. Kitas pamatinis žodis yra žodžių pora *Aš-Tai*“ (Buber, 1998). Taip jis apibūdina santykį, nes patys žodžiai *Aš, Tu* ar *Tai* atskirai neegzistuoja. *“Tikrame pokalbyje į partnerį atsigręžiama visa tiesa, taigi atsigręžiama esybe. Šiuo požiūriu ką nors suprasti reiškia sykiu sudabartinti pašnekovą tiek, kiek šią akimirką įmanoma. <...> Pripažindamas jį kaip tikro pokalbio partnerį, aš sakau jam kaip asmeniui, taip”*“ (Buber, 1998). Pagal Buberį pažinti save galiu tik per kitą, tik kito atspindyje galime pamatyti save pačius, nes „tikras gyvenimas visuomet yra susitikimas“ (Buber, 1998). Mokėt atsiskleisti ir įvertinti šalia esantį žmogų, - tai tikra dorybė. Deja, „*pati kiekvieno pasaulyje esančio Tu esmė tokia, kad tapti daiktu arba vis iš naujo pasinerti į daiktiškumą jam yra fatališka neišvengiamybė*“ (Buber, 1998). Situacija dar pablogėjo turint omeny naujų technologijų išsivystymą. Kaip gali būti įmanomas tikrasis dialogas, kai nebendraujame su žmogumi betarpiškai – net ir kalbėdami telefonu ar internetu, net ir matydami kito veidą kompiuteriaus monitoriuje, mes darome daugybę kitų dalykų, turime begalę nesusijusių su pokalbiu minčių, ir dažniausiai girdime, ne tai ką mums sakoma, bet tai ką norime išgirsti. Mūsų epochoje žmogus tampa daiktu pačiu-savaime, kurio pagal Kantą pažinti neįmanoma. Toks žmonių bendravimas gali būti įvardijamas kaip kaukės užsidėjimas. Kiekvienas žmogus užsideda kaukę priimdamas įvairius vaidmenis, kuriuos jam diktuoja aplinka. Tačiau taip žmogus tampa visuomeninių santykių visuma. Jo žvilgsnis į pasaulį visada yra ideologizuotas – vienaip ar kitaip subjektyvus. Žmogus praranda savo individualumą ir asmeniškumą. Jis yra pasmerktas netiesai ir iliuzijoms; pati pasaulio esmė (objektyvi tiesa) jam nepasiekiamo ir „daiktai savaime“ jam neatsiveria ir atsiverti negali. Čia puikiai tinka Buberio pavyzdys – kai kalbant dviems žmonėms iš tikrųjų kalba šeši – tas kaip aš noriu atrodyti savo pašnekovui, tas kaip mano pašnekovas mane mato ir tikrasis aš, ir tokie patys trys mano pašnekovo pusėje. Taigi kaip įmanomas tikrasis dialogas tarp dviejų individų?.. Paaiškinimas vienas – neįmanoma gyvent be kaukės, nes neįmanoma gyvent ne visuomenėje. Yra du atvejai – arba žmogus nemoka gyventi visuomenėje, arba yra savarankiškas visomis prasmėmis ir jam nereikia visuomenės. Tada jis – arba žvėris arba dievas. Ir taip mes liekame kaukėti ne tik prieš kitus, bet ir prieš pačius save.

## Išvados

1. Šiuolaikinių medijų įtaka paverčia mus savo vergais, tikrąją šio žodžio prasme: jos ne tik mus išnaudoja, bet mes ir pasiduodam jų išnaudojimams, maža to – net nenorime gyventi laisvėje.
2. Dabartiniame pasaulyje išnyksta linijinis laikas; jį mes pradedame suvokti kaip akimirkas, taip pagreitindami laiką iki tokio lygio, kad jis galiausiai išnyksta.
3. Pramoninės visuomenės perėjimas į informacinę sukelia naujas deficito rūšis, tarp jų nuoširdaus ir atsidavusio bendravimo.
4. Šiuolaikinėje filosofijoje pradeda sparčiai vystytis dialogo filosofijos sritis. Vienas įžymiausių šios srities atstovų – Martinas Buberis – tarpžmogiškame santykiyje išskiria dvi galimybes: apibūdina *Aš-Tu* ir *Aš-Tai*. Tik per kitą žmogų galime pažinti save pati. Tačiau, atsižvelgiant į šiuolaikinio pasaulio realijas, tai tampa praktiškai neįmanoma, nes žmogus visada sudaiktina kitą žmogų.

## Literatūra

Buber M. *Aš ir Tu*: „Dialogo principas I“. Vilnius, 1998.

Buber M. *Tarpžmogiškumo pradai*: „Dialogo principas II“. Vilnius, 2001.

Eriksen T.H. *Akimirkos tironija: greitis ir lėtas laikas informacijos amžiuje*. Vilnius, 2004.

McLuhan M. *Kaip suprasti medijas: Žmogaus tęsiniai*. Vilnius, 2003.

## TELEPHONE MEDIA AND LIFESTYLE TRANSFORMATIONS IN NETWORK SOCIETY

R. Pachutko

The article aims to analyse the influence of mobile phone on our society. This work is motivated by a double concern: to understand the present world, and to understand what it means to be human. Lately, we feel lost more and more often, we don't know how to communicate with the world that surrounds us; we lose ourselves. It is important to understand what factors make us feel that way and by that learn how to cope with it, learn how to find a place called „home“ and a person called „me“ in this global village.

# KLASTERIŲ TIPOLOGIJOS IR RAIŠKOS APŽVALGA TEORINIU IR PRAKTINIU POŽIŪRIU

**Darius Palilionis**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** klasteriai, klasterių tipai

## **Įvadas**

Daugelyje Europos valstybių regioninė politika formuojama, pritaikant klasterių teoriją, apjungiančią klasterį sudarančių kompanijų tarpusavio bendradarbiavimą ir konkurenciją bei regionų ekonominį vystymąsi.

Todėl yra svarbu nustatyti atskirų klasterizacijos tipų formavimosi konkrečiame regione galimybes. Ši informacija pasitarnautų ne tik įmonių strateginių tikslų formavimo srityje itin dinamiškos verslo aplinkos sąlygomis, spręsti apie bendradarbiavimo formų galimybes bei tikslingumą, bet ir valdžios institucijoms, siekiančioms kryptingai plėtoti regionų socialinės ir ekonominės regeneracijos procesus. Tai leistų sėkmingai pritaikyti klasterių teoriją, kuri yra sėkmingai vystoma ir pasiteisino išsivysčiusiose rinkos ekonomikos šalyse.

Šio straipsnio tikslas apžvelgti klasterių tipus, analizuojant jų raiškos bruožus ir ypatumus.

## **1. Klasterio sąvoka**

Klasterizaciją galima apibūdinti kaip aukščiausią kooperavimosi formą. Šiandienos ekonominiame pasaulio žemėlapyje dominuoja „klasteris – tai tam tikro regiono ribose egzistuojanti ryšių struktūra, sudaranti sąlygas glaudžiam įvairių formų bendradarbiavimui.“ (Porter, 2000). Arba, klasteris (pramoninė grupė) – tai pagal geografinį principą sukoncentruotos tarpusavyje sąveikaujančios, vykdančios bendrą veiklą ir savo specifine veikla papildančios viena kitą kompanijos, specializuoti tiekėjai, paslaugų teikėjai ir įvairios organizacijos (pvz., universitetai, standartizacijos agentūros, prekybiniai susivienijimai) (Hill, 2000). Kaip matyti iš šio apibrėžimo, klasteris siejamas su veikla apibrėžtoje srityje (versle), geografinė koncentracija ir bendradarbiavimu papildant vieniems kitus.

Klasteriai egzistuoja tiek išvystytos ekonomikos, tiek ir besivystančios ekonomikos sąlygomis. Ekonomiškai stipriuose regionuose klasteriai būna išsivystę daug geriau ir apima labiau išplėstas pramonės šakų sritis. Klasterių ribos kinta priklausomai nuo naujų įmonių, organizacijų bei pramonės šakų atsiradimo, sumažėjimo arba išnykimo. Jų ribas taip pat sąlygoja ir normatyviniai aktai.

**Klasterių ir klasterizacijos sąvokos**

| Sąvokų apibrėžimai                                                                                                                                                                                                    | Pagrindinis akcentas                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klasteriai yra geografiniai tarpusavyje sujungtų tam tikros srities įmonių ir institucijų susitelkimai (Porter, 1998). Įmonės ir organizacijos apsijungia per vertės (dar kitaip vadinamos kaštų) grandinės elementus | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografinė koncentracija</li> <li>• Ryšys per vertės/ kaštų grandinę</li> </ul>         |
| Klasterizacija yra susijusiuose versluose veikiančių vertikaliai ar/ ir horizontaliai integruotų įmonių tendencija geografiškai koncentruotis                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikaliaji/ horizontalioji integracija</li> <li>• Geografinė koncentracija</li> </ul> |

**2. Klasterių tipai ir jų ypatumai**

Kalbant apie klasterius reikia suprasti, jog klasterių būna labai įvairių ir jie įvairiai skirstomi. Klasteriai gali būti klasifikuojami pagal tokius parametrus: (Porter, 1998)

- **geografinę teritoriją**, kurioje veikia klasteris: skiriami lokaliniai, regioniniai, nacionaliniai bei tarptautiniai klasteriai;

- **mikroklasterius arba horizontalius** tinklus sudaro 5-15 mažų įmonių grupė, bendradarbiaujanti įvairiose veiklos ir iniciatyvų srityse;

- **klasikinis klasteris**, kuriame persipina įvairių sektorių įmonės, yra sutelktas apie konkrečias **vertės grandines** ir išreiškia tą klasterio sampratą, kurią pateikia M. Porteris;

- **tiekimo grandinės** – tai įmonių visuma, tiekianti komponentus, medžiagas ir kitus svarbius veiklai gaminius stambiam gamintojui ar jų grupei;

- **sektoriniai klasteriai** tipiniu atveju charakterizuoja įmonių, gaminančių panašius dalykus, grupę;

- **produkcijos geografinę distribuciją**: skiriami eksportuojantieji ir neeksportuojantieji klasteriai (Business Clusters in the UK, 2001);

- **dominuojančių įmonių gamybos orientaciją**: skiriami pramoniniai klasteriai ir klasteriai paremti žiniomis/ tyrimais/ didesniu moksliniu turiniu;

- **klasterių išsivystymo laipsnį**: skiriami embrioniniai, besiplėtojantys, įsitvirtinę/brandūs ir mirštantys klasteriai (Business Clusters in the UK, 2001);

- **klasterio gylį**: klasterio gylis atžvilgiu analizuojama klasterio įmonių įvairovė ir atstovaujamų skirtingų pramonės šakų įmonių spektras (Business Clusters in the UK, 2001). Klasterio gylį išreiškia įvairių kiekybinių rodiklių sistema;

- **užimtumo dinamiką** (pagal darbuotojų klasteryje augimo spartą).

**Klasterių tipai ir jų atpažinimo požymiai**

| Klasterio tipas                                 | Požymiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Mikroklasteris arba horizontalus tinklas</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudaro nuo 5 iki 15 įmonių grupė,</li> <li>• Bendradarbiaujama įvairiose veiklos ir iniciatyvų srityse: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ bendras mokymasis,</li> <li>○ bendras marketingas,</li> <li>○ bendras produkto kūrimas,</li> <li>○ bendras produkto vystymas.</li> </ul> </li> </ul> |
| <i>Klasikinis klasteris</i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persipina įvairių sektorių įmonės.</li> <li>• Yra sutelktas apie konkrečias vertės grandines.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| <i>Tiekimo grandinė</i>                         | Įmonių visuma, stambiam gamintojui ar jų grupei, tiekianti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• komponentus,</li> <li>• medžiagas,</li> <li>• gaminius.</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| <i>Sektoriniai klasteriai</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• įmonių, gaminančių panašius dalykus, grupė</li> <li>• tai daugiau kompetencijos tinklas,</li> <li>• būna nedideli,</li> <li>• menkas augimo potencialas.</li> </ul>                                                                                                                                   |
| <i>Geografiniai klasteriai</i>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pagrindinis ilgalaikio konkrečios vietovės, kurioje veikia, ekonominio augimo ir klestėjimo laidas.</li> <li>• vietos pramonės įmonių gaminių paklausą neišvengiamai riboja vietos rinkos dydis.</li> </ul>                                                                                           |
| <i>Pramoniniai klasteriai</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• turimo gamybos potencialo panaudojimas,</li> <li>• laisvesnis ir pigesnis priėjimas prie išteklių,</li> <li>• istorinės veiklos tam tikroje vietovėje tęstinumas,</li> <li>• veikla tradicinėse pramonės šakose.</li> </ul>                                                                           |
| <i>Žinioms imlūs klasteriai</i>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• veikia mažiau tradicinėse pramonės šakose,</li> <li>• kelių pramonės šakų „suliejimo“ bruožai,</li> <li>• daugiau registruojama patentų,</li> <li>• įmonės pasižymi didesniu inovaciniu bei žinių turiniu.</li> </ul>                                                                                 |

**Išvados**

1. Klasteris yra ekonominė aglomeracija, kurią sudaro įmonės, veikiančios viena su kita susijusiose ir vieną kitą palaikančiose veiklos srityse (t.y. besispecializuojančios konkrečiame produkto vertės grandinės etape ir gaunančios naudą iš bendradarbiavimo su tiekėjais bei klientais).
2. Tam tikrame regione egzistuojantys klasteriai yra ilgalaikio ekonominio vystymosi ir regiono klestėjimo šaltinis. Jie regionui suteikia ypatingą konkurencinį pranašumą tam tikrame versle.
3. Klasteriai aprėpia svarbius tarpšakinius ryšius, technologijų ir inovacijų diegimą, informaciją, koordinuoja veiksmus ir suderina skirtingus interesus nesukeliant konkurencijos, užtikrina efektyvų dialogą tarp giminingų kompanijų bei jų tiekėjų su vyriausybe ir kitomis institucijomis.



## Literatūra

Business Clusters in the UK – A first Assessment: A report for the Department of Trade and Industry by a consortium led by Trends Business Research. Vol. 1, Main Report, February 2001.

Hill E. W., Brennan J. F. A Methodology for Identifying the Drivers of Industrial Clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantage. – Economic Development Quarterly, Feb 2000.

Porter M. R. Конкуренция. - Москва:Издательский дом Вилэгисс, 2000.

Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harward Business Review*, November-December, 1998.

## CLUSTERS TYPOLOGY AND EXPRESSION REVIEW IN THEORETICAL AND PRACTICAL POINT OF VIEW

D. Palilionis

An industrial cluster is a geographic concentration of competitive firms or establishments in the same industry that either have close buy-sell relationships with other industries in the region, use common technologies, or share a specialised labour pool that provides firms with a competitive advantage over the same industry in other places. According to a long-term practise in other countries, the economic policy that induces clusterization is a specific feature of the most advanced countries.

# INTERJERO AKSESUARŲ RINKA: KOMUNIKACIJOS PLANO PARENGIMAS „AURE...“ VARTOTOJAMS

P. Papšienė<sup>1,2</sup>, J. Šalkauskas<sup>1</sup>, V. Urbietis<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Šiaulių kolegija*, <sup>2</sup>*Vilniaus Gedimino technikos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** interjero aksesuarai, komunikacija

## Ivadas

Šiuolaikinė pasaulio kultūra yra vartotojiška kultūra. Vartotojiška kultūra pasižymi kaip prekių vartojimo sistema, kurioje prekės tampa savikūros instrumentais (Černevičiūtė, 2006). Nors vartojimas yra individo poreikių ir norų tenkinimas, tačiau dabartinėje visuomenėje, poreikiai ir norai yra ekonomikos stokos iliuzijos. Gėrybių pirkimas ir turėjimas tampa ne tik funkciniu socialinės padėties įtvirtinimu, bet ir individualaus gyvenimo stiliaus, teikiančio emocinį pasitenkinimą, raiška (Giddens, 2005).

Ūkio subjektai, atsižvelgdami į rinkos tendencijas ir siekdami formuoti konkurencinius pranašumus, naudoja įvairias rinkodaros veiklos strategijas, tarp kurių: kova dėl vietos pirkėjų mintyse, prekės ženklo koncepcija, tikslinė reklama ir t.t.

**Temos aktualumas.** Mažmenine interjero aksesuarų prekyba užsiimantis parduotuvių tinklas „Aure...“ savo veiklos turiniu tiksliai atitinka šiuolaikinės kultūros tendencijas, sudarančias galimybę vartotojams per vartojimą išreikšti save. Asmens – visuomenės socialinių santykių kontekstą per savo siūlomas prekes ir paslaugas „Aure...“ salonai konvertuoja į norų – galimybių kontekstą, taip patenkindami ne tik ekonominius, bet ir psichologinius bei socialinius vartotojų poreikius. Tikslus informacijos, siūlomų prekių ir paslaugų išdėstymas nukreiptas į pirkėjų ir vartotojų saviraiškos, savirealizacijos, socialinio saugumo, socialinio reikšmingumo poreikių tenkinimą.

„Aure...“ vizija – išskirtinio stiliaus interjero salonai, tenkinantys asmenybės estetinius poreikius ([www.aure.lt](http://www.aure.lt)).

**Straipsnio tikslas** – išanalizuoti interjero aksesuarų rinką, parengiant komunikacijos planą vartotojams. Šiam tikslui įgyvendinti numatyti tokie **uždaviniai**:

1. Apibūdinti interjero aksesuarų rinką.
2. Pasiūlyti komunikacijos planą „Aure...“ vartotojams.

**Tyrimo metodika ir metodai.** Mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, pardavimo aplinkos stebėjimas.

## 1. Interjero aksesuarų rinka: identifikavimas ir dinamika

Interjero aksesuarų rinka apima labai platų prekių grupių ratą. Tai yra visi elementai, užpildantys namų erdvę, išskyrus elektronikos bei buitinius

prietaisus ir statybines medžiagas. Pagrindinės prekių grupės, priskiriamos interjerų aksesuarų rinkai yra šios: baldai ir šviestuvai, kilimai; reprodukcijos, rankų darbo liaudies kūriniai (medžių drožiniai, kalvystės produktai, stiklo gaminiai, audiniai), indai ir kiti nestacionarūs buities dekoravimo elementai.

Remiantis Statistikos departamento prie LRV duomenimis, prekyba namų apstatymo ir apyvokos daiktais turi augimo kitimą (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

### Vartojimo išlaidų kitimas 2003 – 2008 m.

| Pozicijos                                           | Vidutinės vartojimo išlaidos<br>vienam namų ūkio nariui per<br>mėnesį, Lt |       |       |       | Vartojimo išlaidų struktūra,<br>proc. |       |       |       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                     | 2003                                                                      | 2006  | 2007  | 2008  | 2003                                  | 2006  | 2007  | 2008  |
| Visos vartojimo išlaidos                            | 487,2                                                                     | 651,5 | 748,8 | 793,9 | 100,0                                 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Būsto apstatymas,<br>namų apyvokos<br>įranga ir kt. | 18,6                                                                      | 35,8  | 43,3  | 39,9  | 3,8                                   | 5,5   | 5,8   | 5,0   |

Statistikos departamentas praneša, kad **2009 m. gruodžio mėn. metinė infliacija (2009 m. gruodžio mėn., palyginti su 2008 m. gruodžio mėn.) sudarė 1,3 procento** ir buvo 7,2 procentinio punkto mažesnė nei 2008 m. (2008 m. gruodžio mėn., palyginti su 2007 m. gruodžio mėn., infliacija sudarė 8,5 procento). Būsto apstatymo, namų apyvokos įrangos ir kasdienės būsto priežiūros grupės prekių ir paslaugų kainų pokytį labiausiai paveikė po 1 procentą atpigę baldai ir būsto apstatymo reikmenys, namų ūkio valymo ir priežiūros priemonės (www.stat.gov.lt).

Pasak autorių, išskiriami pagrindiniai prabangos prekių vartotojų bruožai, sudarantys sąlyginį prabangos prekių vartotojo paveikslą: vartotojas yra dažniau vidutinio negu jauno amžiaus, daug dirbantis ir gaunantis dideles pajamas, gerokai viršijančias vidutines šalies gyventojų pajamas (Stankevičienė, Butkutė 2008).

## 2. Komunikacijos plano vartotojams parengimo ir įgyvendinimo modeliavimas

Komunikacijos planas turėtų būti rengiamas naujos pozicionavimo koncepcijos rėmuose ir skirtas ne tik esamiems „Aure...” ir konkuruojančių parduotuvių vartotojams, bet ir potencialiems interjero aksesuarų rinkos vartotojams. Tai reiškia – visiems vidutinės ir aukštesnės pajamas gaunantiems vartotojams, besilankantiems „Aure...” salonuose. Pasak autorių, pozicionavimo pagrindą sudaro vienas svarbiausių marketingo postulatų – „visi žmonės skirtingi, ir prekė absoliučiai visiems patikti negali“ (Ostasevičiūtė, Šliburytė, 2008).

Komunikacijoje su vartojais akcentuojama namų šiluma ir amžina klasika, kuri kinta laike. Šį kitimą galima perteikti per nuolatos atnaujinamą

asortimentą, tai užtikrinant ne tik naujų prekių partijų pristatymu, bet ir prekių rotacija iš vienos parduotuvės į kitą. Toks skirstymas suteiks įspūdį, kad naujos prekės pasiekia vartotoją nuolat. Tuo pačiu parduotuvės - salonai atrodys įdomūs ir dinamiški, pripildyti klasikinių ir modernios klasikos prekių. Šiltas su gėle „Aure...” logotipas yra lengvai įsimenamas, tereikia užtikrinti jo vizualią prezentaciją.

Komunikacijos planas turėtų būti įgyvendinamas žiemos sezonu. Tai tas metas, kada žmonės mažiau laiko praleidžia gamtoje ar išvykose, o daugiau prekybos centruose ir namie. Tuo pačiu, tai sudaro palankias sąlygas rinkti marketingo informaciją pardavimo vietoje. Įgyvendinus asortimentų ir parduotuvių išplanavimo pakeitimus pagal pasirinktą strategiją, tikslinga imtis šių komunikacijos veiksmų didinant prekės ženklo žinomumą ir formuojant „Aure...” įvaizdį žmonių sąmonėje: 1) vaizdinė reklama prie įėjimo į prekybos centrą, nuorodos į parduotuvę; 2) lankstinukai ir kita išsinešamo pobūdžio informacinė medžiaga, platinama tame pačiame prekybos centre, nekonkuruojančiose rinkoje, tačiau užtikrinančiose pakankamai didelį žmonių srautą erdvėse: visuomeninio maitinimo vietose, kirpyklose, knygynuose ir kt. 3) didelis ir dominuojantis prekinis ženklas prie įėjimo į parduotuvę arba jos viduje ant sienos priešais stiklines duris, kad kiekvienas įėjęs į parduotuvę aiškiai matytų kur pateko ir atsimintų; 4) internetinio puslapio vystymas ir jo nurodymas lankstinukuose; 5) bendradarbiavimas su finansinėmis instancijomis, teikiančiomis būsto paskolas, suteikiant nuolaidas jų klientams. Bankai tai komunikuos kaip naudą, suteikiamą jų klientui, o „Aure...” gaus nemomamą reklamą ir pan.

### **Išvados**

1. Mažmenine interjero aksesuarų prekyba, užsiimantis parduotuvių tinklas „Aure...” savo veiklos turiniu tiksliai atitinka šiuolaikinės kultūros tendencijas, sudarančias galimybę vartotojams per vartojimą išreikšti save. Prekyba namų apstatymo ir apyvokos daiktais turi augimo kitimą. Būsto apstatymo, namų apyvokos įrangos ir kasdienės būsto priežiūros grupės prekių ir paslaugų kainų pokytį labiausiai paveikė po 1 procentą atpigę baldai ir būsto apstatymo reikmenys, namų ūkio valymo ir priežiūros priemonės. Potencialūs interjero aksesuarų rinkos vartotojai – vidutinės ir aukštesnės pajamas gaunantys asmenys.
2. Komunikacijos planas turėtų būti rengiamas naujos pozicionavimo koncepcijos rėmuose. Komunikacijoje su vartojais akcentuojama namų šiluma ir amžina klasika, kuri kinta laike. Tikslinga imtis komunikacijos veiksmų, didinant prekės ženklo žinomumą ir formuojant „Aure...” įvaizdį žmonių sąmonėje.

### **Literatūra**

Butkutė R. Vartotojų elgsenos ypatumai: prabangos prekių kontekstas. Magistro darbas. [interaktyvus]. Šiauliai, 2008. [žiūrėta 2010 03 01].

Prieiga per Internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080926\\_103308-91315/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080926_103308-91315/DS.005.0.01.ETD)>.

Černevičiūtė J. Vartojimas, identitetas ir gyvenimo stilius. Filosofija. Sociologija. Nr. 3. 2006. p. 20 – 24.

Giddens A. Sociologija. Kaunas, 2005. 683 p.

Ostasevičiūtė R., Šliburytė L. Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market. Engineering Economics. No.1(56). 2008. p. 97 – 103.

Stankevičienė J., Butkutė R. Peculiarities of Consumers' Behavior in the Context of Luxury Goods. Socialiniai tyrimai. Nr. 4(14). 2008, p. 121 – 131.

## MARKET OF INTERIOR ACCESSORIES: PREPARATION OF COMMUNICATIONS PLAN FOR „AURE...” CONSUMERS

P. Papšienė, J. Šalkauskas, V. Urbietis

The modern world culture is a consumer culture. Store chain „Aure...” is engaged in interior accessories retail trade and its activities correspond exactly to the tendencies of modern cultural trends that allow users to express themselves through consumption. Through offered goods and services „Aure...” boutiques convert to wishes and possibilities context thus satisfying not only economical, but also psychological and social consumer needs. An accurate exposition of information and offered goods and services is targeted to meet buyers' and consumers' needs of self-expression, self-realization, social security and social significance.

# VADYBINĘ KOMPETENCIJĄ AIŠKINANČIŲ MODELIŲ YPATUMAI

Ernesta Pėželytė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** kompetencija, vadybinė kompetencija, vadybinės kompetencijos modeliai

## Ivadas

Verslo pasaulyje vadybos praktika pastarąjį šimtmetį kardinaliai kito. Praeito amžiaus pradžioje mokslininkai vadybą apibūdindavo kaip planavimo, koordinavimo, vadovavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijų derinį, tuo tarpu pastarųjų šimtmečių darbuose ji jau pateikiama kaip kūrybiškas, sutelkiantis organizaciją ir jos energiją generuojantis procesas, todėl dauguma modernių pasaulio organizacijų, siekdamos išlaikyti ir didinti konkurencinį pranašumą, taiko kompetencijų modelius, kurie padeda suderinti darbuotojų veiklą ir organizacijos veiklos reikalavimus.

**Darbo objektas:** vadybinę kompetenciją aiškinantys modeliai.

**Darbo tikslas:** atskleisti vadybinę kompetenciją aiškinančių modelių ypatumus.

### Darbo uždaviniai:

1. Pristatyti vadybinės kompetencijos sampratos teorinius aspektus.
2. Išryškinti vadybinę kompetenciją aiškinančius modelius, jų savybes.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## 1. Vadybinės kompetencijos sampratos teoriniai aspektai

Šiuolaikinėje visuomenėje nemažai kalbama apie vadybinę kompetenciją, tačiau kasdieninėje aplinkoje šios sąvokos samprata yra multidimensinė ir nėra iki galo išsamiai išnagrinėta. Anot J. Sokol (2001) kompetencija vadybine prasme reiškia absoliutų sugebėjimą atlikti konkretų darbą pagal numatytus standartus. Prie vadybinės kvalifikacijos, kurią sudaro gebėjimai, įgūdžiai, mokėjimai bei žinios pridėjus asmenines savybes, vertybes bei požiūrius, sudaroma galimybė darbuotojui tapti kompetentingu pasirinktoje veiklos srityje. A. Drejer (2000) ir S. Gronow (2000) neprieštarauja pateiktai vadybinės kompetencijos termino struktūrai ir kompetencijos sampratos neatsieja nuo veiklos ir praktikos sąsajų. A. Drejer (2000) teigia, kad būtent praktika (patirtis), gali būti veiklos proceso pavyzdys suvokimui generuoti ir priemonė kompetencijai įgyti. S. Gronow (2000) apibrėžia, kad kompetencija – kaip ko nors galėjimas atlikti – taip žinojimo forma, tampa perėjimu į praktinį pritaikymą realioje tam tikroje veikloje – vadybinę kompetenciją.

Apibendrinant galima teigti, kompetencijos samprata paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar

kitaip susiję su patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu. Sumaištis, kylanti dėl vadybinės kompetencijos laikymo kintamuoju, kuris arba nustato vadybinę elgseną, arba yra kaip jo rezultatas, neatrodo, kad gali būti išnarpliota ir tai net gali būti nepasiekiamą.

## 2. Vadybinę kompetenciją aiškinantys modeliai bei juos apibrėžiančios savybės

Pasak R. S. Mansfield (1996) kompetencijų modelis – detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą. Pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė D. McClelland (1970). Ši kompetencijų modelių kūrimo metodologija buvo naudojama dar 10-15 metų. Pagrindiniai metodologijos elementai naudojami ir šiandieniniams kompetencijų modeliams kurti. Kompetencijų modelis skiriasi nuo darbų įvertinimo tuo, kad čia orientuojamasi į aukščiausio lygio veiklą.

N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė (2003), nagrinėjančios vadybinę kompetenciją tyrinėjusių autorių mokslinius darbus, išskiria du Vakaruose labiausiai paplitusius požiūrius į kompetenciją - asmeninių charakteristikų (R. E. Boyatzis, JAV) ir funkcinis analitinis (Inicitiavoji vadybos chartija – MCI, Jungtinė Karalystė). *Asmeninių charakteristikų požiūris*. Pasak R. E. Boyatzis (1982), kompetencija – žmogaus savybės, kurios tam tikrais priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu. Kompetencijos sudedamosios dalys – mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys, pagal mokslininką, grupuojamos į penkis blokus: 1) tikslas ir veiksmas 2) lyderystė 3) žmoniškųjų išteklių valdymas 4) vadovavimas pavaldiniams ir 5) dėmesio skyrimas klientams, kurie leidžia profesionaliai atlikti vadybos funkcijas (Sokol J., 2001). R. E. Boyatzio kompetencijos modelyje išryškėja, kad dėmesio centre yra pats žmogus ir šis modelis yra labiau orientuotas į darbuotoją ir jo indėlį, siejamą su darbo atlikimu, tuo tarpu *funkcinis analitinis požiūris* daugiau orientuotas į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Jungtinės Karalystės tyrėjų modelis daugiausiai dėmesio kreipia į rezultatą, akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir tai siejama su darbo funkcija. Funkcinės analizės pagrindinis tikslas – apibrėžti profesijai būdingus vaidmenis, uždavinius ir pareigas, o ne įgūdžius ir mokėjimą, reikalingus vaidmeniui atlikti. Pagal šį požiūrį vadybinė veikla suskirstyta į kategorijas ir specifikacijas ir kiekvienai kategorijai sudarytas išsamus adekvataus darbo atlikimo kriterijų sąrašas.

Mokslininkas H. Mintzberg (2004) analizuodamas, kokios vadybinės kompetencijos yra svarbiausios organizacijos darbuotojui, pateikia vadybos kompetencijų sąrašą, kurį sudaro 4 pagrindinės struktūros dalys: asmeninės, tarpasmeninės, informacinės ir veiksmų kompetencijos, bei jas dar suskirsto į smulkesnius elementus. Vadybos kompetencijas labai panašiai klasifikuoja ir mokslininkas D. Elmuti (2004) bei pateikia penkių dimensijų vadybos

kompetencijų modelį, kuris susideda iš asmeninės vadybos, tarpasmeninių santykių vadybos, organizacijos vadybos, konteksto vadybos bei pokyčių vadybos kompetencijų. Pateiktame modelyje išskirtinas asmeninės vadybos bruožas – savęs vertinimo, emocinio saugumo ir savikontrolės elementai, kurie sukuria stabilų pagrindą kitų kompetencijų vystymui.

P. Lindsay ir R. Stuart (1997) teigia, kad vertinant kompetenciją, reikia įvertinti ir atliekamą darbą, bei pateikia *optimalų kompetencijos modelį*, kurį sudaro dvi viena nuo kitos neatsiejamos ir tarpusavyje susijusios dalys: 1) žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, čia asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, 2) žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtais būdais, čia asmuo kompetentingas yra dėl puikaus personalo valdymo (kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro). Mokslininkai apibrėžia, kad optimalus kompetencijos modelis apimtų žmones, kurie ypač daug dėmesio kreipia į reikiamas indėlio sritis, siekdami įvykdyti tikslus taikydami reikiamą kompetenciją.

E. Paston (2000) pateikė kompetencijos modelį, kuriame išskyrė tris kompetencijos faktorių grupes: intrapersonalinius faktorius – savęs vertinimas; nuostatos į save ir aplinkinius; asmenybės tipas, interpersonalinius įgūdžius – socialinė percepcija; klausymosi įgūdžiai; verbalinio elgesio įgūdžiai; neverbalinio elgesio įgūdžiai; grįžtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai, įgūdžiai įtakojantys veiklą komandoje – lyderiavimo savybės; konfliktų sprendimo įgūdžiai; savikontrolės laipsnis; taktiškumas; problemų sprendimo įgūdžiai.

Pripažindami, kad vertybės priklauso nuo konteksto, R. P. Tett ir kt. (2000) sujungė tam tikras kompetencijų sistemas ir **apibendrintame modelyje** išskyrė 53 kompetencijas, kurias sujungė į 9 blokus: 1) tradicinės funkcijos 2) orientacija į užduotį 3) orientacija į asmenį 4) organizacinis tapatumas 5) pažiūros: tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas 6) emocinė kontrolė 7) komunikavimas 8) savęs ir kitų ugdymas 9) profesinis sumanumas ir interesas.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų ieškodami optimalaus modelio, siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas. Pasak N. Petkevičiūtės, E. Kaminskytės (2003), optimalų modelį ne visada lengva sukurti, todėl kiekviena organizacija, nutarusi taikyti kompetencijos koncepciją savo praktikoje, turi pasirinkimą: ji gali pasinaudoti vienu iš jau esančių modelių, arba sukurti savo, konkrečios situacijos pagrindu.

## Išvados

1. Vadybinė kompetencija – absoliutus sugebėjimas atlikti konkretų darbą pagal numatytus standartus. Prie vadybinės kvalifikacijos pridėjus



- asmenines savybes, vertybes bei požiūrius, sudaroma galimybė darbuotojui tapti kompetentingu pasirinktoje veiklos srityje.
2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad egzistuoja įvairūs vadybinės kompetencijos modeliai. Šiuolaikinėse organizacijose šie modeliai yra plačiai taikomi, kurių viena iš pagrindinių savybių – pastangos suderinti darbuotojų veiklą ir organizacijos veiklos reikalavimus.

### **Literatūra**

- Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Performance. 1982.
- Drejer A. Organisation learning and competence development // The Learning Organisation Volume. 2000, nr. 4. p. 206-220.
- Elmuti D. Can Management Be Taught? Management Decision. 2004, nr. 3/4. p. 439-453.
- Gronow S. Contaminated land – education and training for an explicit appraisal model // Property Management. 2000, nr. 5. p. 324-334.
- Lindsay P. Beyond The Frame of Management Competencies / P. Lindsay, R. Stuart // Journal of European Industrial Training. 1997, nr. 1, p. 26–33.
- Mintzberg H. Managers Not MBA's. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. 2004.
- Petkevičiūtė N. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika/ N. Petkevičiūtė, E. Kaminskaitė. Vilnius, 2003.
- Sokol J. Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis. 2001, nr. 9.
- Tett R. P. Development and Content Validations of a Hyperdimensional Taxonomy of A Managerial Competence/ R. P. Tett, H. A. Guterman, A. Beier, P. J. Murphy // Human Performance, 2000, nr. 3, p. 205-251.

### **PECULIARITIES OF THE MANAGERIAL COMPETENCE INTERPRETATION MODELS**

E. Pėželytė

Constantly changing and unpredictable business environment creates complex conditions of organizations competition. In recognition of this organizations improve and modernize all bars of activities management and apply the competence models, which assist in coordinating employees' performance and the requirements of the organization. Since the creation of an optimal model is not always successful, companies have a possibility to use one of the existing model or create its own, based on the specific situation.

# PERSONALO PAIEŠKA IR ATRANKA

Vaida Preidienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** personalo paieška ir atranka, paieškos ir atrankos metodai

## **Įvadas**

Nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje, vis dažniau akcentuojama žmogiškojo kapitalo svarba. Kaip teigia J. Bagdanavičius (2009) „žmogiškasis kapitalas yra vertingiausias šiuolaikinės visuomenės išteklius“ (J. Bagdanavičius 2009, 5ps.). Taip pat jis pažymi jog, D. Greisonas (1991) pabrėžia, kad „būtent žmogiškasis kapitalas, o ne fabrikai, įrengimai ir gamybinės atsargos yra konkurencinio pranašumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo“. Darbuotojų žinios, išsilavinimas, įgūdžiai ir patyrimas tampa didžiausia įmonių, organizacijų vertybė. Todėl svarbiausias įmonių, organizacijų uždavinys pasirinkti tinkamus kompetentingus, motyvuotus darbuotojus, tinkamai darbo vietai užimti. (J. Bagdanavičius 2009).

## **1. Personalo atrankos samprata**

Personalo atrankos apibrėžimų yra labai daug. Konceptualizuojant personalo paieškos ir atrankos sampratą, galima teigti, kad tai yra procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrinkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Leonienės B. (2001); Bakanauskienės I. (2008). Stoner F. ir kt. (2000) darbuose atranka apibūdinama kaip dviejų krypčių procesas, kurio metu organizacijos vadovai renkasi geriausią kandidatą, o jis savo ruožtu sprendžia – sutikti ar ne su organizacijos pasiūlymu. Anot Dessler G.(2001), jei kuriama nauja darbo vieta, tada tikrai yra reikalingas naujas darbuotojas, o dauguma laisvų darbo vietų atsiranda tada, kai darbuotojai išeina iš darbo arba yra pervedami į kitas pareigas, tokiu atveju į atsiradusią laisvą darbo vietą galima priimti darbuotoją iš organizacijos. Stankevičienė A. ir Lobanova L. (2006) pabrėžia jog personalo atranka - atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką, nustatyta esmė, parinkti tinkamiausią žmogų, į tinkamą vietą. Kiekvieną kartą, kai įmonei reikia įdarbinti naują darbuotoją, iškyla dilema – kaip ir kur rasti patį geriausią. Mokslininkai (Sakalas A. 2001; J. Stoner, D. Freeman, D. Gilbert 2000; Dessler G. 2001; I. Bakanauskienė 2008; Stankevičienė A., Lobanova L. 2006; Jančiauskas E.E. 2009 ) ir kt., pateikia nemažai personalo paieškos ir atrankos būdų, svarbu kad įmonės taikytų tinkamiausią ir patogiausią personalo paieškos, atrankos sistemą. Svarbiausia atrankos organizavimo tikslas – rasti tinkamą specialistą, kuris sugebės dirbti taip, kad pateisintų vadovo lūkesčius bei padėtų įmonei, organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006) pažymi, kad personalo paieška -

tai visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint patraukti į darbo vietas kandidatus, turinčius reikiamus sugebėjimus organizacijos tikslams siekti. Pagrindinis paieškos tikslas - užtikrinti geriausią atitikimą tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų. Tinkamai suorganizavus atrankos procesą išsirenkamas ne tik geriausiai organizacijos poreikius atitinkantis žmogus, bet ir sutaupoma daug lėšų, laiko ir pan. Personalo paieškos ir atrankos organizavimui didelę įtaką turi personalo darbuotojų kompetencija ir pasirengimo lygis vykdyti atranką.

## 2. Personalo paieškos ir atrankos metodai

Mokslinėje literatūroje, (J. Stoner, D. Freeman, D. Gilbert 2001; I. Bakanauskienės 2008; Stankevičienės A., Lobanovas L. 2006; Jančiausko E.E. 2009 ) ir kt. aprašoma daug personalo atrankos, paieškos būdų. Kiekviena įmonė pasirenka patį tinkamiausią personalo paieškos ir atrankos būdą, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją, pagal kandidato kompetenciją, pagal tam darbui reikiamus žmogaus įgūdžius, asmenines savybes ir daugelį kitų faktorių. Jančiauskas E.E.(2009) pabrėžia kad daugelyje šalių, tuo tarpu ir Lietuvoje populiariausi šie atrankos metodai; **interview – (nestruktūruoti, struktūruoti), testavimas, gyvenimo aprašymų ir prašymų peržvalga, rekomendacijų peržvalga.**

**Interview** – pats populiariausias iš atrankos metodų. **Nestruktūruoti interview** – iš anksto nenumatyta pokalbio temų seka, klausimai nėra iš anksto parengti, toks interview turi ekspromto ir improvizacijos elementų. **Struktūruotą interview** gali vesti ir nepatyręs kalbintojas, nes klausimai pateikiami tam tikra griežta tvarka, trūkumas - kad nuosekliai vadovaujantis šiuo metodu, nebelieka galimybės lanksčiai reaguoti į įdomias mintis, pasakytas interview metu, ir jas plėtoti. Todėl „daugelis organizacijų sukūrė savotiškas „hibridines“ interview rūšis turinčias griežtai struktūruotų elementų, tačiau suteikiančias galimybę atvirai diskutuoti, pasikeisti nuomonėmis įvairiais su būsimu darbu susijusias klausimais. Taip interview dalyviams atsiranda galimybė gauti naudingos informacijos“ (E.E. Jančiauskas 2009 psl.35). Taip pat autorius pažymi, jog M. McDanielas ir kt. (1994) atlikę tyrimus nustatė, kad struktūruoti interview yra validesni (patikimesni) nei nestrukūruoti. **Testavimas** – analizuojamuose šaltiniuose vadinami *psichometriniais* suskirstyti į kelias kategorijas; **kognityvinių gebėjimų nustatymo testai, asmeninių savybių išsiaiškinimo testai, sąžiningumo tikrinimo testai, darbą imituojantys testai ir kt.** Testuose neturėtų būti tokių klausimų, atsakymus į kuriuos būtų galima vertinti subjektyviai, nes pokalbio metu siekiama gauti kuo daugiau išsamesnės bei objektyvesnės informacijos. **Gyvenimo aprašymų ir prašymų peržvalga** – pateiktų kandidato dokumentų, duomenų patikra. **Rekomendacijų peržvalga** – informacija gaunama iš ankstesnių kandidato darbdavių, taip galima išsamiau sužinoti apie pretendento asmenines, profesines savybes, dėl kokių priežasčių paliko ankstesnę

darbovietę. Remiantis analizuojamais šaltiniais Populiariausi personalo atrankos paieškos būdai; **naudojimasis vidiniais kompanijos resursais**. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti. **Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis**. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse darbovietėse ir gali juos rekomenduoti. **Skelbimai laikraščiuose** – dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau daugelis jų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų. **Paieška mokslo įstaigose** – privalumas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Trūkumas – žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus reikia investicijų. **Dalyvavimas karjeros dienose**. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams įmonėje. **Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės**. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudojantis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis. **Valstybinių darbo biržų paslaugos** – jose kaupiamos duomenų bazės, apie ieškančius darbo žmones. **Įdarbinimo agentūrų paslaugos**. Toks būdas taikomas kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų. Kaip teigia Luminita, P.(2009), kad vertinimo centrų siūlomomis paslaugomis naudojimasis, kol kas yra naujas metodas, bet tampa vis populiariesnis, nes vertinimo centruose dirba kvalifikuoti, patyrę specialistai. Pirmiausia vertinimo centrų specialistai susipažįsta su įmonės veikla ir su įmonės vadovu aptaria kokio darbuotojo kokiai pareigybei reikia, pagal tai vertinimo centruose yra sudaroma visa vertinimo sistema, (įvairios pratybos, imitacinės užduotys, testai), leidžia tinkamai įvertinti pretendentų asmenines savybes, kvalifikaciją, sugebėjimus, įgūdžius, elgesį, bei kompetencijas. Vertinimo, stebėjimo procese dalyvauja 2-4 specialistai ir vadovas iš tos įmonės į kurią pretenduoja dirbti kandidatas, vadovas atlieka ne tik stebėtojo bet ir vertintojo vaidmenį. Kaip pastebi Luminita, P.(2009), vertinimo centruose, be privalumų, yra ir trūkumų. Įmonė gali prarasti dalį kandidatų, nes jie gali atsisakyti dalyvauti tokiaame procese, dėl asmeninių priežasčių. Dėl laiko stokos, nes vieno kandidato įvertinimas užtrunka iki 4 val. Dažniausia vertinimo centruose per dieną organizuojama nuo 3 iki 4 kandidatų įvertinimas per dieną ir nedaugiau kaip 7. Tai jog per dieną įvertinami tik 3-4 kandidatai galima traktuoti ir kaip privalumą, nes taip išvengiama skubotumo, taip galima išsamiau įvertinti informaciją apie kandidatą.

### Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pristatytas personalo paieškos ir atrankos socialinio reiškinių konceptas: įvertinti teoriniai ir taikomieji aspektai. Išryškintas personalo paieškos ir atrankos organizavimo tikslas – rasti tinkamą specialistą, kuris sugebės dirbti taip, kad pateisintų vadovo lūkesčius bei padėtų įmonei, organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

2. Straipsnyje aprašoma personalo paieškos ir atrankos metodika bei praktinė reikšmė. Sistemingai suorganizavus atrankos procesą, išsirenkamas ne tik geriausiai organizacijos poreikius atitinkantis žmogus, bet ir sutaupoma daug lėšų, laiko ir pan. Personalo paieškos ir atrankos organizavimui didelę įtaką turi personalo darbuotojų kompetencija ir pasirengimo lygis vykdyti atranką.

### **Literatūra**

- Bagdanavičius J. Žmogiškasis kapitalas. Vilnius, 2009. 5p.
- Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas, 2008. 172 p.
- Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas, 2001. 17p.
- Jančiauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius, 2009. 24p.
- Luminita P. The assessment center, a new „Fashion” in personnel selection. Prieiga per Internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=2&hid=105&sid=9fe4a7be-0ae9-4771-8b37-1c7eb72b5698%40sessionmgr104>, [interaktyvus]. 2009, [žiūrėta 2010-03-18].
- Prieiga per Internetą: [https://info.vgtu.lt/upload/vvf\\_ievk/geras\\_pdf\\_personalo\\_vadyba\\_organizacija\\_2006.pdf](https://info.vgtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacija_2006.pdf), [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2010-02-09].
- Sakalas A. Personalo vadyba. Kaunas, 2001. 40 p.
- Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijoje.
- Stoner J., Freeman D., Gilbert. D. Vadyba. Kaunas, 2000. 380 p.

## **PERSONNEL'S SEARCH AND SELECTION**

### **V. Preidienė**

This article provides a conceptual interpretation of the concepts of personnel and there is defined the importance to organization of personnel's search and selection and introduced its methods of search and selection in this paper.

# KOVOS SU NESAIKINGU ALKOHOLIO VARTOJIMU IR NARKOMANIJA POLITIKA LIETUVOS RESPUBLIKOJE

Gintarė Radkevičiūtė, Vilma Švagždytė

*Kauno technologijos universitetas*

## **Įvadas**

Didėjantis alkoholio vartojimas ir su tuo susiję padariniai jau tapo nacionaline problema. Narkotikų kontrolės ir narkomanijos prevencijos politika yra sudedamoji valstybės užsienio ir vidaus politikos dalis. Šios politikos įgyvendinimui turi būti skiriamas tiek politinis dėmesys, tiek reikiami finansiniai ir žmogiškieji ištekliai. Pastaruoju metu plačiai diskutuojama apie nesaikingo alkoholio vartojimo priežastis bei prevenciją. Tačiau viešojoje diskusijoje suinteresuotos pusės pateikia prieštarigus ir klaidinančius faktus bei tyrimų išvadas dėl alkoholio prieinamumą ribojančių priemonių efektyvumo. Psichologų teigimu, aštrėjančios ekonominės bei socialinės šalies problemos, didina gyventojų netikrumą dėl finansinės ateities, o kartu ir nesaikingo alkoholio vartojimo riziką (Lietuvos psichologų sąjunga, 2009).

Taigi kovoje su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija reikia ne tik kad neatsisakyti jau priimtų sprendimų, bet ir imtis papildomų priemonių, kurios padėtų išvengti bei įveikti šią didžiulę problemą šalyje.

## **1. Narkomanija ir alkoholizmas Lietuvoje**

Narkomanija ir alkoholizmas vis dar opi šių dienų Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių problema. Narkotikų ir alkoholio kontrolės politikos įgyvendinimas šalyje turi būti pagrįstas aiškių prioritetų nustatymu, vertinimu, koordinavimo užtikrinimu, racionalių išteklių paskirstymu. Būtina formuoti neigiamą visuomenės požiūrį į narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimą, ypač rūpintis narkomanijos ir alkoholizmo prevencija tarp vaikų ir jaunimo, užtikrinti, kad asmenims, vartojantiems narkotines ir psichotropines medžiagas, būtų prieinamos geros kokybės gydymo ir reabilitacijos paslaugos, o neteisėtos narkotikų ir alkoholio apyvartos kontrolė būtų griežta ir veiksminga (Astrauskienė, 2009).

Didelis alkoholio vartojimas kelia rimtą grėsmę visuomenės sveikatai ir gerovei. Kaip ir ankstesniais metais, atsižvelgiant į aiškiai nustatytus prioritetus, aktyviai teikiami pasiūlymai, kaip mažinti tabako ir alkoholio vartojimą, ypač tarp vaikų ir jaunimo (Balsys, 2009).

Europos narkotikų ir narkomanijos stebėjimo centro duomenimis, narkotikų vartojimo paplitimas Lietuvoje mažesnis už Europos vidurkį, tačiau jis didėja. Prieš kelerius metus narkotikai, galima sakyti, buvo didesnių miestų bėda. Dabar jie jau skverbiasi ir į miestelius bei kaimus. Gyventojai vyksta į

užsienį, vaikai išvažiuoja mokytis į miestus. Grįžta dažnai jau turėdami narkotikų vartojimo patirties (Vyšniauskienė, 2009).

Priklausomybė yra liga, kurią labai sunku išgydyti. Tam reikia daug laiko ir pastangų. Ne visada jos gydymas būna sėkmingas, todėl kur kas svarbiau užkirsti kelią ligai plisti, vykdant prevencinį darbą. Didelis gyvenimo tempas, sparčios šalies ekonomikos permainos socialiniame gyvenime keičia žmonių požiūrį į alkoholio ir kitų narkotinių medžiagų vartojimą (Bulotaitė, 2004). Visi gerai žinome, kad šios problemos savaime nei išsisprendžia, nei sumažėja, tad būtina imtis priemonių.

## **2. Kovos su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija politikos įgyvendinimas Lietuvoje**

Per pastaruosius metus daug nuveikta įgyvendinant valstybės alkoholio ir narkotikų kontrolės politiką, atstovaujant valstybės, o ne siauriems verslo interesams (Balsys, 2009). Lietuvoje atlikta svarbių narkotikų kontrolės ir narkomanijos prevencijos politikos formavimo darbų: įgyvendinama Nacionalinė narkotikų kontrolės ir narkomanijos prevencijos programa – viena iš svarbiausių ilgalaikių valstybinių nacionalinio saugumo stiprinimo programų (LR Seimas, 2008).

Narkotikų kontrolės departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metais atliko daug svarbių darbų, siekdamas kuo tinkamiau įgyvendinti narkotikų kontrolės politiką. Siekiant nustatyti veiksnius, lemiančius narkomanijos prevencijos ir narkotikų kontrolės politikos įgyvendinimą, gerinti valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir visuomenės informuotumą, tobulinama informacijos rinkimo sistema, įdiegta prevencijos projektų vertinimo sistema, didinamas gydymo ir reabilitacijos paslaugų prieinamumas (Astrauskienė, 2009).

Narkotikų kontrolės departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuolat bendradarbiauja su Europos Sąjungos institucijomis, Jungtinių Tautų Narkotikų ir nusikalstamumo prevencijos biuru, įgyvendina tarptautinius projektus. Siekiama, kad būtų įgyvendinamos teisinės, administracinės ir socialinės priemonės, mažinančios neteisėtą narkotinių ir psichotropinių medžiagų paklausą ir pasiūlą, o mūsų visuomenė taptų saugesnė ir sveikesnė (Astrauskienė, 2009).

2006 m. pabaigoje įsigaliojo įstatymas, kuriame Lietuva – pirmoji iš trijų Baltijos valstybių uždraudė prekybą alkoholiu kiekvienų metų rugšėjo 1-ą dieną (draudimas nebus taikomas restoranams, kavinėms, tarptautinio susisiekimo traukiniams, laivams, orlaiviams). Įstatymu taip pat įtvirtinta savivaldybių tarybų teisė riboti prekybos alkoholiniais gėrimais laiką, atsižvelgiant ir į prekybos alkoholiniais gėrimais vietą, gyventojų, bendrųjų, bendruomenių ir jų atstovų, visuomeninių organizacijų ir kitų institucijų raštu pareikštą nuomonę, policijos komisariatų pasiūlymus (Vėsaitė, 2007).

Ekonomikos komiteto nariai aktyviai remia siekį ir pastangas apsaugoti jaunimą nuo psichologinio spaudimo vartoti alkoholinius gėrimus užregistravo patobulintą Alkoholio kontrolės įstatymo projektą, kad alkoholio reklama Lietuvos jurisdikcijai priklausančių radijo, televizijos transliuotojų programose (išskyrus retransliuojamas programas ar jų dalis) draudžiama nuo 6 valandos iki 23 valandos. Priimant šiuos sprendimus, vadovautasi atliktų mokslinių tyrimų duomenimis, įrodančiais tiesioginį ryšį tarp reklamos ir šių gaminių vartojimo lygio. Tyrimais buvo nustatytas teigiamas ryšys tarp reklamos ir alkoholio suvartojimo bei požiūrio į alkoholinių gėrimų vartojimą (Vėsaitė, 2007).

Šalyje veikia Lietuvos Respublikos Seimo Narkomanijos ir alkoholizmo prevencijos komisija, kurios tikslas – užtikrinti valstybės interesus sudarant palankias sąlygas įgyvendinti valstybės narkomanijos ir alkoholizmo prevencijos, narkotikų ir alkoholio kontrolės politiką (LR Seimas, 2009).

Nuo 2009 m. sausio 1 d. mažmeninės prekybos įmonėse uždrausta prekiauti alkoholiniais gėrimais nuo 22 val. iki 8 val. Taip pat uždrausta prekiauti alkoholiniais gėrimais nestacionariose degalinėse, o nuo 2010 m. sausio 1 d. – kioskuose. Be to, Seimas uždraudė automobiliuose gerti alkoholį. Atidarytų svaigalų butelių negalima vežti automobilių salonuose.

Dar viena alkoholio suvartojimo šalyje mažinimo priemonė buvo du kartus per pastaruosius dvejus metus padidintas akcizo mokestis. Tačiau apie šį valstybės mėginimą sumažinti alkoholio suvartojimą šalyje atsiliepiama labai neigiamai, kadangi alkoholio suvartojimas dėl akzico padidinimo nesumažėjo, o įplaukų į šalies biudžetą buvo ženkliai mažiau. Taip atsitiko dėl to, kad ėmė klestėti nelegali prekyba alkoholiniais gėrimais (Šerėnaitė, 2009).

Taip pat labai svarbu didinti medicinos paslaugų prieinamumą su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija problemų turintiems asmenims. Įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje numatytus tikslus sveikatos apsaugos srityje – stiprinti psichikos sveikatą, vykdant priklausomybės ligų sveikatos priežiūrą, gerinti specializuotų paslaugų prieinamumą bei kokybę, organizuoti ir plėtoti ankstyvą priklausomybės ligų diagnostiką (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2005).

Nereikėtų pamiršti ir dar vienos labai svarbios priemonės kovai prieš nesaikingą alkoholio vartojimą ir narkomaniją – socialinės reklamos. Tikriausiai visi pastebėjome, kad pastaruoju metu pagausėjo tokio pobūdžio reklamų, kurios priverčia susimąstyti. Taip pat, tikriausiai visi esame girdęję prevencinius projektų prieš narkomaniją ir alkoholizmą šūkius „Narkotikams – NE“ arba „Aš galiu“. Jais siekiama mažinti neigiamą socialinės aplinkos įtaką, įtvirtinti nuostatas apie neigiamą narkotikų poveikį, apsaugoti žmones nuo narkotikų vartojimo ir rizikingo elgesio.

Viena iš Tėvynės Sąjungos veiklos programos 2009 – 2012 metams kovos su girtuokliavimu kryptių – visuomenės švietimas ir įtraukimas į



prevenciją. Siekiama plėtoti vaikų, jaunimo popamokinio užimtumo prieinamumą. Bus svarstoma visiška alkoholio, ypač silpnųjų alkoholinių gėrimų ir mišinių, reklamos uždraudimo galimybė. Taip pat galimybė padidinti amžių, nuo kurio asmeniui leidžiama įsigyti alkoholinius gėrimus ir t.t. (Tėvynės Sąjunga – Lietuvos krikščionys demokratai, 2009).

Taigi kaip matome, labai daug yra nuveikta kovojant su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija Lietuvos Respublikoje ir svarbu pabrėžti, kad buvo aptartos ne visos politikos priemonės, o tik svarbiausi pakeitimai per pastaruosius metus. Kovoje su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija reikia ne tik kad neatsisakyti jau priimtų sprendimų, bet ir imtis papildomų priemonių, kurios padėtų išvengti bei įveikti šią didžiulę problemą šalyje.

### **Išvados**

1. Narkomanija ir alkoholizmas vis dar opi šių dienų Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių problema. Didelis alkoholio ir narkotikų vartojimas kelia rimtą grėsmę visuomenės sveikatai ir gerovei. Priklausomybė yra liga, kurią labai sunku išgydyti, tad būtina imtis priemonių.
2. Per pastaruosius metus daug nuveikta įgyvendinant valstybės alkoholio ir narkotikų kontrolės politiką, atstovaujant valstybės, o ne siauriems verslo interesams. Kovoje su nesaikingu alkoholio vartojimu ir narkomanija, Lietuvoje buvo priimta įstatymų, bei jų pakeitimų. Šiandien tikrai nemažai yra nuveikta, tačiau to vis dar nepakanka. Reikia neatsisakyti jau priimtų sprendimų ir imtis papildomų priemonių, kurios padėtų sumažinti šią didžiulę problemą šalyje, kadangi visiškai ją įveikti yra tarsi neįmanoma.

### **Literatūra**

- Astrauskienė A. (2009). Narkotikų kontrolės departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas. Peržiūrėta 2009, lapkričio 15, adresu [http://www.nkd.lt/files/veiklos\\_planai/NKD\\_sutrumpintas\\_strateginis\\_planas\(patvirtintas\).doc](http://www.nkd.lt/files/veiklos_planai/NKD_sutrumpintas_strateginis_planas(patvirtintas).doc).
- Balsys Č. (2009). *Valstybinės tabako ir alkoholio kontrolės tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas*. Peržiūrėta 2009, lapkričio 17, adresu <http://www.vtakt.lt/doc/sutrump2009.pdf>.
- Bulotaitė L. (2004). Narkotikai ir narkomanija. Iliuzijos ir realybė. Vilnius: Tyto Alba.
- Lietuvos Respublikos Seimas (2008). Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. Peržiūrėta 2009, lapkričio 18, adresu [http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/15\\_vyr\\_programa.pdf](http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/15_vyr_programa.pdf).
- Lietuvos Respublikos Seimas (2009). Dėl Lietuvos Respublikos Seimo narkomanijos ir alkoholizmo prevencijos komisijos nuostatų patvirtinimo.

- Peržiūrėta 2009, lapkričio 22, adresu [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=6271&p\\_d=90175&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6271&p_d=90175&p_k=1).
- Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija (2005). Dėl 2005 – 2008 m. priklausomybės ligų programos patvirtinimo. Peržiūrėta 2009, lapkričio 27, adresu <http://sena2.sam.lt/lt/sam/teisine-informacija/tapilnas/?strid=253300>.
- Lietuvos psichologų sąjunga (2009). *Alkoholinių gėrimų prekybos bei reklamos ribojimai yra būtini*. Peržiūrėta 2009, lapkričio 20, adresu [http://ps.ivc.lt/?page\\_id=204&lang=lt-lt](http://ps.ivc.lt/?page_id=204&lang=lt-lt).
- Šerėnaitė A. (2009). Didesni alkoholio akcizai - mažiau biudžeto pajamų ir psichozų. Verslo žinios. Peržiūrėta 2009, lapkričio 26, adresu <http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=103b751f-bb6b-4255-9c57-cd41eac98c56&readcomment=1&page=0&orderBy=down>.
- Tėvynės Sąjunga-Lietuvos krikščionys demokratai (2009). Veiklos programa 2009 – 2012 metams. Peržiūrėta 2009, lapkričio 19, adresu [www.tsajunga.lt/uploads/files/dir115/dir5/11\\_0.php](http://www.tsajunga.lt/uploads/files/dir115/dir5/11_0.php).
- Vesaitė B. (2007). Apie pastangas sumažinti alkoholio vartojimą. Peržiūrėta 2009, lapkričio 21, adresu [http://www3.lrs.lt/docs3/kad5/w5\\_istorija.show5-p\\_r=3726&p\\_d=64216&p\\_k=1.html](http://www3.lrs.lt/docs3/kad5/w5_istorija.show5-p_r=3726&p_d=64216&p_k=1.html).
- Vyšniauskienė L. (2009, liepos 14). Narkotikų suvartojimas skaičiuojamas tonomis. *Lietuvos žinios*. Peržiūrėta 2009, lapkričio 17, adresu <http://info.prevencija.lt/2009/07/16/kvaisalu-vartojimas-musu-salvyje-dideja/>.

## THE POLICY OF GROWING USE OF ALCOHOL AND NARCOTIC-ADDICTION IN LITHUANIA

G. Radkevičiūtė, V. Švagždytė

The growing use of alcohol and the after-effect related with it already became a national problem. So realization of the policy on drugs and alcohol in our country have to be based on clear priorities setting, marking, ensuring of coordination and rational distribution of resource. It is essential to form negative attitude on using alcohol and drugs in our society, especially feel concern about the prevention of narcotic and alcohol addiction between children and young people. It is also very important to ensure, that people who use drugs or alcohol, would be able to get treatment of high quality and rehabilitation facilities, and the control of illegal drugs and alcohol turnover should be strict and effective.

In these latter years many things have been done realizing the control policy of alcohol and drugs in our country, representing the country, but not constricted interests of business, but it's still very important to take extra means to reduce this social problem.

# KOORDINACINIŲ LOGISTIKOS FUNKCIJŲ REALIZAVIMO ALTERNATYVŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Vytenis Razgūnas

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** logistika, atsargos, sandėlių ūkis

## **Įvadas**

Dabartiniu metu intensyvi ūkinės veiklos plėtra ir padidėję materialinių bei piniginių srautų valdymo, visų tarpusavio ryšių poreikiai lemia su gamybos valdymo efektyvumo didinimu susijusius svarbiausius reikalavimus, keliamus naujiems metodams ir veiklos formoms. Logistika leidžia minimizuoti prekių atsargas ir daugeliu atvejų apskritai jų atsisakyti, gerokai sutrumpinti prekių pristatymo laiką, pagreitinti informacijos gavimo procesą, pagerinti aptarnavimo kokybę. Pagrindinį logistikos uždavinį galima būtų išreikšti paprasta formule: „tinkamas produktas, tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, tinkamam klientui“.

Norint gerai organizuoti tiekimą, teikti kokybiškas paslaugas, reikia nemažai investicijų ir tam tinkamai pasiruošti.

**Darbo objektas** – atsargų valdymas.

**Darbo tikslas** – atskleisti atsargų valdymo esmę.

**Darbo uždaviniai:**

1. Medžiagų aprūpinimo esmė.
2. Atsargų valdymo tobulinimas.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, Įmonės vidaus dokumentų analizė.

## **1. Medžiagų aprūpinimo strategijos**

Pagrindinis aprūpinimo logistikos uždavinys – gamybą aprūpinti reikiama materialiais ištekliais. Pradiniai šio uždavinio sprendimo etapai yra nustatyti materialių išteklių poreikius ir surasti aprūpinimo šaltinius. Į aprūpinimo logistikos užduočių sritį įeina kompleksinis pirkimų planavimas, medžiagų atsargų valdymas, fizinis medžiagų bei pirktų detalių srauto organizavimas tarp tiekėjų ir gamybos vietos bei informacijos srautas, susijęs su gamybos aprūpinimu. Aprūpinimo logistika turi didžiulę reikšmę aprūpinant įmonės reikiama ištekliais (Bagdonas E, 2000). Gamybos nuoseklumas planuojamas įvertinus turimus arba laukiamus užsakymus. Jis lemia medžiagų rūšies pakeitimo sąnaudas.

Gaminamos produkcijos kiekis nustatomas pagal realizavimo, gamybos ir finansines galimybes. Planuojamos gaminti produkcijos kiekis derinamas su įmonės gamybiniais pajėgumais. Turimas gamybinis pajėgumas

palyginamas su planuojamos gamybos apimtimi. Jei yra neatitikimas, būtina imtis priderinamųjų priemonių.

Planuojant gamybos apimtį didelę įtaką turi gaminių partijos dydis. Tai tam tikros rūšies produkcijos gamybos apimtis, kuri, nekeičiant rūšies arba serijos, gali būti pagaminta tais pačiais technologiniais įrengimais. (Blaskar J, 2000) Gaminių produkcijos dydis turi būti tinkamiausias – gamybos ir sandėliavimo sąnaudų suma suvedama į minimumą. Partijos dydis skaičiuojamas nustatant tinkamiausią medžiagų užsakymo kiekį.

## **2. Medžiagų reikšmės ir poreikio nustatymo kriterijai**

Strateginiai produktai turi didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams ir yra susiję su didele aprūpinimo rizika. Deficitiniai produktai turi nedidelę įtaką įmonės veiklos rezultatams, tačiau yra susiję su didele aprūpinimo rizika. Reikšmingi produktai turi didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams ir yra susiję su nedidele aprūpinimo rizika. Nekertiniai produktai turi nedidelę įtaką įmonės veiklos rezultatams ir taip pat nedidelę aprūpinimo riziką. Taip produktus (medžiagas) suskirstyti reikia kiek įmanoma tiksliau ir nuolat tikrinti jų svarbą. Reikiamų medžiagų klasifikavimas pagal jų reikšmę įmonės veiklos rezultatams ir pagal aprūpinimo riziką yra susijęs su tam tikrų aprūpinimo uždavinių sprendimu. Norint medžiagas klasifikuoti, reikia sukaupti daug informacijos apie rinką, medžiagų poreikius, kainas ir pan. Vėliau atliekami rinkos tyrimai – palyginama pirkėjo ir tiekėjo paklausa ir pasiūla. Nustatyti poreikiai ir tiekėjo pajėgumas padeda sudaryti pirkimo portfelio matricą.

**Paklausą galima įvertinti išnagrinėjus:**

Pirkimo kiekio ir svarbiausių produkcijos pozicijų paklausos santykį, paklausos augimo ir pasiūlos išplėtimo santykį, svarbiausių produkcijos pozicijų pasiūlos galimybes, rinkos dalių palyginimo su svarbiausiais konkurentais galimybę, svarbiausių gatavų gaminių rezultatyvumo indėlį, sąnaudas ir kainų struktūrą, tiekimo deficitą, nuosavos gamybos galimybę. Aprūpinimo logistika apima visas įmonės sritis, susijusias su tinkamiausiu klientų aprūpinimu reikalingomis medžiagomis ir informacija. (Drucker P, 1990) Kai kurie autoriai medžiagų poreikių nustatymą priskiria prie gamybos logistikos, nes medžiagų poreikiai nustatomi pagal gamybos programą. Tačiau toks poreikių nustatymo būdas yra ne vienintelis, todėl poreikių apskačiavimą skirti prie gamybos logistikos būtų netikslinga.

## **Išvados**

1. Apibendrinant tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkų teiginius, galima teigti, jog logistika – mokslas apie planavimą, organizavimą, valdymą, kontrolę ir reguliavimą. Dabartiniu metu gamybos ir įmonių valdymo logistinius principus galima vertinti kaip vieną iš svarbiausių įmonių plėtros krypčių, turint tikslą sustiprinti darbo, materialinių, piniginių ir

- energetinių išteklių ekonomiją, padidinti įvairių lygmenų valdymo efektyvumą, garantuoti reikiamą vartotojų aptarnavimo kokybę.
2. Galima teigti, kad atsargų valdymas UAB "JTS" yra svarbiausias veiksnys vykdant sėkmingą verslą. Logistikos paslaugos turi būti vieningas ir sistemingas paketas apjungiantis visas įmonės strategijas, kurios geriausiai atitiktų vartotojų poreikius.

### **Literatūra**

- Bagdonas E., Kazlauskienė E. Biznio įvadas – K.; Technologija, 2000, - 101p.
- Blaskar J. D. Vadybinė ekonomika. – K.; Technologija, 2000, - 233p.
- Boguslauskas V. Ekonometrija. – Kaunas, 1996, -172p.
- Bukauskas D. JTS eksportas į Latvija // Verslo žinios. – 2008, kovo 27, p.3.
- Drucker P. F. The Emerging Theory of Manufacturing. – Harward Business Review, 1990.
- Organizacijų vadyba // Sisteminiai tyrimai. - Kaunas, 1999. Nr.9
- Pranulis V. Marketingas. – V.;The Baltic Press, 2000, - 471p.
- Sabelas A. Pramonės įmonių vadyba. – K.;Technologija, 1996. - 400p.
- Seilius A. Firmos kūrimas ir valdymas.- Klaipėda, 1994.
- Sūdžius V. Komercinės įmonės mokslas. – V.,1995. - 143p.
- Vadyba / James A. F. Soner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert ir kt. - Kaunas, 1999.- 660p.
- Vadybininko žinynas: Kaip tapti geru vadovu; Praktiški patarimai. –V.;Knygų spektras,2000, - 222p.
- Zakarevičius P. Vadyba. – K.; Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998, - 286p.

### **COORDINATING LOGISTICS FUNCTIONS OF MARKETING ALTERNATIVE ANALYSIS JSC "JTS" LOGISTICS SUPPLY CASE**

#### **V. Razgūnas**

Currently, the intensive development of economic activities and increases in material and cash flow management, in their relationship due to the needs of manufacturing management efficiency improvements relating to the key requirements for new methods and forms of action. Logistics allows to minimize inventory levels and in many cases, they generally refuse to significantly reduce delivery time, accelerate the process of obtaining information, improving service quality. The main task of the logistics would be easy to express the formula  $\neg$ : "Decent product, right place, right time, proper to the client" To organize a good supply of quality services requires considerable investment and to properly prepare.

# ŽYMIŲ PREKIŲ ŽENKLŲ SIMULIACIJŲ PERKAMUMO VERTINIMAS LIETUVOJE

Giedrė Rutkauskaitė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** prekės ženklas, simuliuoti prekių ženklai, prekybininkai, vartotojai

## Ivadas

Vartotojiškame pasaulyje prekėms priskiriami tam tikri ženklai. O ką daryti, jei panašūs ženklai jau egzistuoja?

Šio straipsnio tikslas – nustatyti vartotojų požiūrį į simuliuotus prekių ženklus, išsiaiškinti kokio amžiaus ir lyties pirkėjai dažniausiai įsigija šių prekių ir išsiaiškinti, ar Lietuvos pirkėjai skiria simuliuotus prekių ženklus nuo tikrų. Tam buvo atlikta pardavėjų, prekiaujančių prekių ženklais simuliacijomis<sup>1</sup>, apklausa.

## 1. Prekės ženklo raida ir vertė

„Prekės ženklas yra pavadinimas, sąvoka, ženklas, simbolis, dizainas ar jų derinys, naudojami atpažinti vieno pardavėjo ar jų grupės siūlomoms prekėms arba paslaugoms ir atskirti joms nuo konkurentų prekių ar paslaugų“ (Kotler Ph. ir kiti., 2003). Galima teigti, jog prekių ženklai ir yra kuriami tam, kad vartotojai atpažintų tos pačios įmonės ar įmonių grupės produkciją bei nesumaišytų jos su kitomis prekėmis. Vis dėlto, kai kuriais atvejais gamintojai specialiai kuria produkciją, itin panašią į kitą, gerai žinomą. Ankščiau prekių ženklai buvo naudojami tam, kad pirkėjas, įsigijęs gaminį ir likęs juo patenkintas, galėtų lengviau atpažinti to paties gamintojo produktą (Urbanskienė R. ir kt., 2006 m.). P. Burow manymu, pirmieji prekių ženklai pasirodė prieš 5 tūkstančius metų Egipte (Czinkota, 2000). Marketingo enciklopedijoje nurodoma, kad pirmieji prekių ženklai yra tie, kuriais graikų ir romėnų puodžiai žymėdavo savo produkciją (Chernatony, 2001), o pirmasis, įregistruotas 1876 m. Londone prekės ženklas buvo raudonos spalvos trikampis, kuriuo „Bass and Ko“ firma ženklino alaus butelių etiketes.

Dabartiniame pasaulyje prekės ženklas atlieka kiek didesnę nei tik ženklinimo funkciją. Bet tik gerai žinomi ir palankiai vertinami prekių vardai tampa tam tikra žmonių gyvenimo dalimi, kultūriniu ir socialiniu jo egzistencijos įrodymu. Pavyzdžiui, vadinamieji *firminiai* „Gucci“, „LaCoste“ kūriniai rodo gerą žmogaus skonį, „Adidas“, „Puma“ ar „Nike“, akcentuoja profesionaliam ir mėgėjiškam sportui skirtos produkcijos kokybę.

Kiek kitokia situacija yra parfumerijos pasaulyje. Įvairios įmonės dažnai į rinką išleidžia ir savo vardo kvėpalų liniją. Todėl žmonės stengiasi

---

<sup>1</sup> Terminas paremtas J. Baudrillardo simuliacijos samprata.

kiek įmanoma labiau susieti savo gyvenimus, įpročius ar kasdienybę su šiais prekių ženklais, nes (neva!) taip užtikrinamas jų pranašumas kitų, tokių įmonių produkciją žinančių, tačiau jų neturinčių žmonių atžvilgiu.

Šiuolaikinės visuomenės ir naujo globalizacijos padiktuoto gyvenimo akivaizdoje atsiranda naujų ir Lietuvoje dar netyrinėtų reiškinių – žymių prekių ženklų simuliacijų. Vieno interneto šaltinio (WebIndia123.com) duomenimis, vien Indijoje galima rasti 60 „Nike“, 65 „Rolex“ ir 217 „Intel“ analogų. Pasižiūrėję į Lietuvos turgavietėse siūlomą produkciją, skirtingų žymių prekių analogų pavyzdžių galime rasti gana nemažai ir čia. Atlikus šių simuliacijų populiarumo ir vartotojų elgsenos tyrimą paaiškėjo, jog lietuviai gana dažnai renkasi pigesnes, tačiau į garsių vardų produkciją panašias prekes.

## **2. Simuliuotų prekių ženklų produkcijos perkamumo tyrimas**

2010 m. kovo mėnesį atliktas specialus tyrimas. Jo metu aiškintasi, kaip vartotojai Lietuvoje reaguoja į simuliuotų prekių ženklų produkciją. Tam pasirinktas prekybininkų apklausos metodas. Įvairiose Kauno miesto prekyvietėse interviu metodu buvo apklausti 22 simuliuotų (grafiskai ir vaizdiškai pakeistų) prekių ženklų produkcija prekiaujantys pardavėjai.

Pastebėta, kad Lietuvoje vyrauja dvi tokių prekių rūšys – parfumerija ir kosmetika. Šioje rinkoje populiariausi yra „Hugo Boss“, „LaCoste“, „Dolce&Gabbana“ kvėpalų analogai, „Loreal“ pakaitalai.

Gauti šalies ekonominei padėčiai itin tendencingi atsakymai. „Perka, perka. Vat, čia tipo tiek, vat, tipo „Vittorio Bellucci“ kvėpalai yra, perka, nes yra pigiau“<sup>2</sup> (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.3). Įvardinta, jog lietuviai itin domisi pigesnėmis, tačiau į originalus panašiomis prekėmis. Pagrindinė pirkimo priežastis – akivaizdžiai mažesnė tokių prekių kaina „Perka dovanom, kas mažiau nusimano, galbūt padovanoja, nes, šiaip, iš tikro, gan pigūs tokie dalykai“ (Kauno „Stoties“ turgus. Resp. Nr.2).

Daugelis pirkėjų, jau pasirenkę įsigyti norimą prekę, paprastai žino, ko tikėtis. Jei pagrindiniu kriterijumi išlieka kaina, prekės kokybė tampa antraeile sąlyga. „Daug kas priklauso nuo kainos, visų pirma. Dabar paėmus ekonominę situaciją, visą kitą, nepamirškim, kad eina mokesčiai, elektra, visa kita, ir žmonės ieško, nesvarbu kokia kokybė, kuo pigiau“ (Parduotuvė Kauno mieste. Resp. Nr. 3), „Jie perka prekę ir kaina kokia, o nežiūri, panašu ar nepanašu“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.10).

Tyrimo metu pastebėta, kad prekybos vieta turi didelę reikšmę pačių prekybininkų simuliuotų prekių ženklų supratimui. Kauno centre pardavėjai patys akcentuoja simuliuotos prekės panašumą į originalaus prekės ženklo produkciją: (apie kvėpalus) „Tai yra tualetinis vanduo, yra pakaitalas, lygiai taip pat, tik tai trumpiau laikosi, trumpiau kvėpia, bet esmė, nu, kvapas tai tas pats beveik“ (Parduotuvė Kauno mieste. Resp. Nr. 2). Tačiau į „Urmo“

---

<sup>2</sup> Respondentų kalba netaisyta

prekyvietę atvykusio pirkėjo nebesistengiama įtikinti pigesnės prekės autentiškumu. „Taip, tai visada sakom, taip ir yra. Jau tiek tai supranta. <...> Tai niekas ir nemeluoja, nu tai logiška, negali už 5 litus būt originalas“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.2). Ieškodami reikalingos ir sau tinkamos produkcijos „Urmo“ prekyvietėje, vartotojai jau iš anksto nusistato tam tikrą didžiausią pinigų sumą, kurią gali išleisti konkrečioms prekėms, tad didelės kokybės nesitiki. „Vis tiek kažkoks yra skirtumas ir labai kainų skirtumas, vis tiek, yra didelis, manau, tik dėl to, kad pigiau“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.8).

Simuliuojant žymių kvėpalų prekių ženklus, stengiamasi atkurti tam tikrą kvapą, arba padaryti jį kuo panašesnį. „Jeigu tai yra analogas, [simuliuoto prekės ženklo kvapas] atitinka [originalą]. Būna vieni gerai išgauti, kiti – ne, ta prasme, pauosto, pasako: „ne, ne tokie kaip originalūs“, ir ieško kitokių, nes labai daug pigių vandenų...“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.9).

### 3. Pagrindinis veiksnys – jaunas pirkėjo amžius

Prekybininkai pastebėjo, kad dažniausiai pigesnės parfumerijos bei kosmetikos prekės yra perkamos jaunimo iki 25 m. „Jaunimas todėl, kad suaugusiai moteriai jau jokio skirtumo nėra, jina iš viso žiūri, kaip šeimą išlaikyti ir taip toliau, o jaunimas, jie susitauo nuo dienpinigių, taip toliau, jie žiūri grožį, kad gražus futliaras būtų. <...> jaunimas žiūri, kad būtų kažkas panašiau, įmančiau *šūstriau*, kad dizainas kitoks, gražesnis, o pagyvenę žmonės žiūri, kad praktiškai būtų, kad būtų kokybė“ (Kauno stoties turgus. Resp. Nr.1). Jaunuoliai taip pat stengiasi surasti kuo panašesnę (tiek išore, įpakavimu, tiek ir kokybės atžvilgiu) prekę, tad vis vien ieškoma garsių prekių ženklų kopijų. „Aš jau aiškiai pasakau, kad čia va tu, kur ten 50, 100 čia bazėj tikrai nerasi. „Žinau, kad nerasiu, bet ieškau“. Vadinas, perka“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.7), „Nors vaikinai mažiau, jie labiau linkę pirkti originalą“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.9). Tai ypatingai ryškiai matoma kvėpalų pramonėje, kadangi gamintojai stengiasi sukurti panašius kvapus „Kvapaspanašus, atitinka ir... paprasčiausiai. Net buvo tokių moteriškių, kur turi originalą, pavyzdžiui, nu kaip tyčia va „du dvylika“, tai perkasi, kad spintoje drabužiuos [G.R. – kvapas] nesipjautų, o sako: „dabar pinigų neturiu“, <...> nusiperka už 20 litų, kur kvapas panašus (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.2). Kosmetikos srityje daugeliu atveju viskas atsiremia į kainą, nes tai nėra viešai pastebimas dalykas. „Vat, pavyzdžiui, aš nusipirksiu vat, pavyzdžiui, tokį [G.R. *past.* akių pieštuką] kur, sakykim, kainuos 12 litų, o čia – litas 49. Nu tai aš... neparašyta, kad aš mokėjau litą 49 ir galiu sakyti draugėm: „Va, mokėjau 12 litų, pirkau ten“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.13).

Vyresnio amžiaus (nuo 50 metų) pirkėjai neatpažįsta ir neatskiria tikro prekės ženklo nuo netikro. „Atėjo, sako: „Man reikia kyšio, bet čia gražiai atrodo, man užteks po 5 litus“. Jau jis, ar daktarui nešti ar kam nors, kai ankščiau, kad nešdavo geresnį kvėpalą, tai jam svarbu – atrodo gerai, pigus, jis nežinos, kiek kainuoja, ir *spakaina*“ (Kauno „Urmo“ bazė. Resp. Nr.12).



## **Išvados**

1. Lietuvoje daugiausiai prekiaujama parfumerijos ir kosmetikos priemonėmis su simuliuotais prekių ženklais.
2. Pagrindinės tokių prekių pirkėjos yra moterys, daugiausiai jaunesnio amžiaus, iki 25 metų.
3. Daugelis pirkėjų Lietuvoje aiškiai skiria tikrą prekės ženklą nuo netikro, specialiai pagaminto taip, kad jis savo vaizdiškumu ir grafiškumu keltų tam tikras asociacijas su gerai žinomais prekių ženklais.

## **Literatūra**

- Chernatony L. de. From Brand Vision to Brand Evaluation The strategic process of growing and strengthening brands. Amsterdam, 318 p.
- Czinkota M. R. Marketing Best Practices. New York, 392 p.
- Face Brands Flood India [interaktyvus]. [žiūrėta 2010-03-14]. Prieiga per Internetą:  
<<http://news.webindia123.com/news/articles/India/20070426/646789.html>>.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Rinkodaros principai. Kaunas, 2003. 470 p.
- Urbanskienė R. ir kt. Prekės ženklo valdymas. Kaunas.

## **RESEARCH OF CONSUMPTION PATTERNS OF SIMULATED WELL-KNOWN BRANDS IN LITHUANIA**

G. Rutkauskaitė

Research of the simulation of the well-known brands is quite a new sphere of science. Up till now there was no research made in Lithuania that could briefly evaluate the behavior of consumers related to fake brands, mostly perfumes and cosmetics. According to the results of the survey conducted with the salesmen, the poor economic conditions act as the major factor influencing the consumers' choice of low quality and cheap commodities with simulated brand names. The potential group of consumers of fake brands is females of young age (up to 25).

# NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ RAIŠKA LIETUVOJE STUDENTŲ ATSTOVYBĖS VEIKLOS PAVYZDŽIU

**Žaneta Samulionytė, Daiva Juknaitė**

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** nevyriausybinių organizacijų, studentų atstovybė „PanFiSa“

## **Įvadas**

Vienas iš svarbiausių atviros visuomenės bruožų – nevyriausybinių organizacijų (NVO), kurios aktyviai skleidžia savo idėjas, stengiasi gerinti gyvenimo sąlygas ar padeda tiems žmonėms, kuriems pagalba labiausiai reikalinga, gausa. Nevyriausybinių organizacijų pagrindinis požymis, pagal kurį galima jas atpažinti socialinėje sistemoje ir atskirti nuo kitų įstaigų ir organizacijų, yra tas, kad jos įkurtos ne valdžios iniciatyva, nepriklauso nuo verslo ir nesiekia pelno. Tai savanoriškos organizacijos, kurios įsteigtos laisva žmonių valia ir yra skirtos užtikrinti šių žmonių – organizacijos narių – poreikių tenkinimą. Nevyriausybinių organizacijų turi savo vietą visuomenėje, o visuomenė šias organizacijas priima ir skatina kaip savaimę suprantamą teigiamą reiškinį (Vadapalas, Jočienė, 2001).

**Darbo objektas** – nevyriausybinių organizacijų raiška Lietuvoje SA veiklos pavyzdžiu.

**Darbo tikslas** – pristatyti tyrimo „Nevyriausybinių organizacijų raiška Lietuvoje studentų atstovybės veiklos pavyzdžiu“ rezultatus.

## **1. Nevyriausybinių organizacijų samprata**

2007 metų gruodžio 6 dieną Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijoje vykusio nevyriausybinių organizacijų reikalų komisijos posėdžio metu buvo sudarytas nevyriausybinių organizacijų pagrindinių bruožų sąrašas: „Nevyriausybinių organizacija tai:

- viešas juridinis asmuo;
- visuomenės naudai veikiantis;
- Lietuvoje veikiantis;
- nesiekiantis valdžios rinkimuose;
- pelno nesiekiantis;
- savarankiškas;
- nuo verslo nepriklausomas;
- nuo valdžios nepriklausomas;
- sudarytas savanoriškumo principu“ (Nevyriausybinių organizacijų reikalų komisija, 2007).

Remiantis tokiais kriterijais buvo suformuluotas nevyriausybinių organizacijos apibrėžimas: „Nevyriausybė organizacija visuomenės naudai Lietuvoje veikianti, savarankiška, nuo valdžios ir verslo nepriklausoma, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekianti, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo“ (Nevyriausybinių organizacijų reikalų komisija, 2007).

## **2. Nevyriausybinių organizacijų veikla ir jų nauda**

Nevyriausybinių organizacijų veikla yra kolektyviniai veiksmai, kurie reikalauja telktis, derinti interesus, orientuotis į viešąsias gėrybes. Skirtingai nuo individualios ar privačios veiklos, visuomeninė veikla nebūna spontaniška, joje visada atsiranda vietos ir poreikio kompromisams, ja pasiekiamas daugeliui naudingas rezultatas. Nevyriausybinių organizacijų veikla orientuota į įvairias socialines ir kultūrines sritis, tokias kaip:

- sveikatos;
- kultūros ir meno;
- sporto;
- ekologijos;
- švietimo ir mokslo;
- lygių galimybių;
- bendruomenių telkimo ir kt. (Beršauskienė ir kt., 2008).

Nevyriausybine organizacija galima įvardinti tiek sporto klubą, tiek profesinę organizaciją ar bendruomenės centrą. NVO pasižymi didele įvairove tiek organizacijos dydžio, tiek veiklos pobūdžio atžvilgiu, pradedant mažomis organizacijomis, turinčiomis vieną konkretų tikslą ir baigiant stambiomis organizacijomis, vykdančiomis įvairiapusę pasaulinę veiklą.

NVO dažnai vadinamos trečiuoju sektoriumi šalia valdžios ir verslo sektorių. Šis sektorius visuomenėje užima labai svarbią vietą todėl, kad NVO mažina visuomenės susipriešinimą bei didina socialinę integraciją, skatina vyriausybės veiksmų skaidrumą, formuoja socialinių paslaugų tinklą ir kelia visuomenės sąmoningumo lygį (Matonytė, 2002).

## **3. Tyrimo „Nevyriausybinių organizacijų raiška Lietuvoje studentų atstovybės veiklos pavyzdžiu“ rezultatai**

2009 m. balandžio mėnesį buvo atlikta KTU Panevėžio instituto SA „PanFiSa“ narių apklausa. „PanFiSa“ yra KTU Panevėžio institute jau 11 metus aktyviai veikianti studentų nevyriausybė organizacija. Jos pagrindinis tikslas – kurti KTU PI studentams aplinką, suteikiančią kokybišką išsilavinimą, skatinančią studentų nevaržomą saviraišką, kūrybingumą bei pilietinį aktyvumą, bendradarbiaujant su akademinės bendruomenės, verslo ir valdžios atstovais. Tyrimu buvo siekama plačiau išanalizuoti nevyriausybinių organizacijų raišką Lietuvoje studentų atstovybės veiklos pavyzdžiu.

Anketinės apklausos metu, taikant tikimybinį atrankos metodą, buvo apklausta 19 respondentų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad studentų atstovybėje „PanFiSa“ labiausiai puoselėjamos vertybės yra darbas ir draugystė. Taip atitinkamai teigia 84 procentai ir 79 proc. respondentų. Taip pat iš apklausos nustatyta, kad „PanFiSa“ turi savo papročius ir tradicijas. Tai rodo, kad atstovybėje yra susiformavusi vidaus kultūra, kuri SA nariams daro tam tikrą įtaką.

Iš anketinės apklausos buvo išsiaiškinta, kad „PanFiSoje“ narių kaita nėra didelė todėl, kad beveik pusė SA priklausančių narių jos veikloje dalyvauja jau daugiau nei 2 metus. Taip pat SA veikloje dalyvauja net jau studijas baigę studentai. Didžioji dauguma (53 proc.) respondentų laiko save aktyviais nariais, tačiau be dalyvavimo SA veikloje jie taip pat turi ir kitų užsiėmimų.

Studentus įsiliesti į atstovybės darbą labiausiai motyvuoja gaunama patirtis bei turininga ir įdomi veikla. Taip atitinkamai teigia 89 ir 84 proc. respondentų. Dar vienas labai svarbus veiksnys, skatinantis „PanFiSos“ narius yra naujos pažintys (68 proc.) ir besiplečiantis draugų ratas (68 proc.).

Atlikus tyrimą taip pat buvo išsiaiškinta, kad tik maža dalis (32 proc.) SA narių turi konkrečias pareigas. Pagrindė jas žino komitetų pirmininkai. Likę atstovybės nariai dalyvauja įvairių komitetų veikloje ir dirba tose srityse, kuriose tuo metu labiausiai reikia pagalbos. Didžiajai daliai (63 proc.) atstovybės narių „PanFiSoje“ užtenka erdvės savirealizacijai. Tai reiškia, kad studentams „PanFiSoje“ suteikiama pakankamai laisvės ir galimybių įprasminti save.

„PanFiSos“ veikloje daugiau dalyvauja merginų (73 proc.) nei vaikinų (27 proc.). Tyrime nustatytas SA narių amžiaus vidurkis yra 21 metai. Didžioji dauguma (74 proc.) „PanFiSos“ narių studijuoja KTU PI Vadybos ir administravimo fakultete. Studentų atstovybės veikloje daugiausiai dalyvauja pirmo ir antro kurso studentai. Taip pat, nuo dalyvavimo SA stengiasi neatitrūkti ir jau studijas baigę „PanFiSos“ nariai – „seniai“.

### **Išvados**

1. Lietuvoje NVO yra visuomenės branduolys, kuris suteikia galimybę tiek jaunimui, tiek ir senyvo amžiaus žmonėms susiburti, kartu spręsti kylančias problemas, atstovauti savo pačių interesus įvairiose institucijose, tarpininkauti bei teikti visokeriopą pagalbą vienas kitam. Dažniausiai jų veikla orientuota į įvairias socialines ir kultūrines sritis.
2. Išanalizavus tyrimo „Nevyriausybinių organizacijų raiška Lietuvoje studentų atstovybės veiklos pavyzdžiu“ metu gautus rezultatus, galima daryti tokias išvadas, kad, kaip ir studentų atstovybėje, taip ir kiekvienoje Lietuvoje veikiančioje nevyriausybiniėje organizacijoje, yra puoselėjamos tam tikros vertybės, bei laikomasi joms būdingų tradicijų ir papročių. Visų nevyriausybinių organizacijų pagrindas – veiklūs, atsakingi, siekiantys

tobulėti nariai. Pagrindiniai motyvai, juos skatinantys dalyvauti NVO, tokioje kaip „PanFiSa“, veikloje yra gaunama patirtis, įdomi, turininga veikla, naujos pažintys ir besiplečiantis draugų ratas. Darbe taip pat išsiaiškinta, kad NVO narių demografinės charakteristikos priklauso nuo organizacijos pobūdžio ir jos veiklos kryptei.

### **Literatūra**

- Baržauskienė V. Nevyriausybinių organizacijų veikla/ V. Baržauskienė, E. Butkevičienė, E. Vaidelytė. Kaunas, 2008. 157 p.
- Matonytė I. Žmogaus socialinė raida ir pilietinė visuomenė. Viešosios politikos studijos. Kaunas, 2002. 189 p.
- Nevyriausybinių organizacijų reikalų komisijos posėdžio protokolas. Iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės [interaktyvus] 2007. [žiūrėta 2010-03-06]. Prieiga per Internetą: <[http://www.lrv.lt/kairys\\_meniu/nvo\\_komisija/protokolas\\_12\\_06.pdf](http://www.lrv.lt/kairys_meniu/nvo_komisija/protokolas_12_06.pdf)>.
- Vadapalas V. Nevyriausybinių organizacijų tarptautinėje ir Europos Sąjungos teisėje/ V. Vadapalas, D. Jočienė. Vilnius, 2001. 180 p.

### **THE EXPRESSION OF LITHUANIAN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS BY EXAMPLE OF STUDENT ASSOCIATIONS' ACTIVITIES**

Ž. Samulionytė, D. Juknaitė

Non-governmental organizations (NGO) play a very important role in society's life. They are often called as a third sector by the business and government sectors. Non-governmental organizations officially can be described as a public body, which is independent, non-profitmaking, not reaching for the power in elections, based on volunteer members and working in behalf of society.

The results of research, called “The expression of Lithuanian non-governmental organizations by example of student associations’ activities”, showed that non-governmental organizations have their values, specific customs and traditions. The background of all NGO is active, responsible, willing to develop members. Main motives, bringing them to take part in non-governmental organizations, such as “PanFiSa”, are experience, interesting activities, meeting new people and making close friends. Results also showed that demographical characteristics of NGO members depend on organizations nature and its type of activities.

# DARDUOTOJŲ INOVATYVAUS MOKYMOSI TEORINIAI PAGRINDAI

Aušra Simonaitytė, dr. Brigita Stanikūnienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** inovatyvus mokymasis

## **Ivadas**

Šiandieninėje ypač sparčiai besikeičiančioje aplinkoje organizacijos darbuotojams nebepakanka gauti, perduoti bei panaudoti savo žinias be ypatingų pastangų. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje žinios pasensta labai greitai, todėl organizacijos darbuotojai privalo lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos ir organizacijos viduje vykstančius pokyčius.

Mokslinėje literatūroje (Simonaitienė, 2003; Petty, 2006; Pollard, 2006; Čiužas, Šiaučiukėnienė, 2007; Jucevičienė, 2007; Stanikūnienė, 2007; Sahlberg, 2009 ir kt.) yra akcentuojamas naujas požiūris į mokymąsi, pabrėžiant nuolatinį žinių kaupimą, planavimą, refleksiją ir pagrindinį dėmesį skiriant galutiniam mokymosi rezultatui. Organizacijų lygmenyje kalbama apie inovatyvų darbuotojų mokymąsi, kuris sąlygoja inovacinės veiklos vystymą organizacijoje ir yra siejamas su jau egzistuojančių veiklos ir valdymo procesų tobulinimu.

*Stripsnio tikslas* – teoriškai pagrįsti darbuotojų inovatyvų mokymąsi.

## **1. Inovatyvus mokymosi samprata**

Nuolat kintant žinioms, individo ir organizacijų gebėjimas mokytis – aptikti žinias, asimiliuoti naujas idėjas, pritaikyti jas veikloje greičiau nei varžovai – turi tiesioginę įtaką konkurenciniam pranašumui, vystimuisi ir išlikimui rinkoje (Simonaitienė, 2003). Todėl norint išlikti reikalingas inovatyvus mokymasis. Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju (Melnikas, Jakubavičius; Strazdas, 2000). Anot R. Čiužo ir L. Šiaučiukėnienės (2007), mokymasis – tai procesas, kurio metu žmonės, plėtoja savo žinias, supratimą, gebėjimus, vertybes. Taigi mokymasis priklauso nuo mokymosi aplinkos, informacijos pobūdžio ir turimų žinių. Sąsajos tarp asmens turimų žinių ir naujos informacijos yra faktoriai, kuris padaro mokymąsi prasmingu. Mokymosi per patirtį svarbai bei reflektysiai praktikai daug dėmesio skiria daugelis mokslininkų (Petty, 2006; Pollard, 2006; Jucevičienė, 2007; Stanikūnienė, 2007 ir kt.). Mokymasis iš savo patirties suprantamas kaip reflektysus savo veiklos, patirties, aplinkos, savo žinojimo ir asmenybės tyrinėjimas, vedantis į sąmoningą savo asmeninių veiklos teorijų pažinimą, jų vystymą, naujų žinių kūrimą ir tikrinimą realioje praktikoje (Stanikūnienė, 2006). Kaip teigia B. Simonaitienė (2003), mokymosi rezultatas pabrėžiamas kaip žmonių įsitikinimų bei nuostatų

pasikeitimas. To pasiekoje – žmogus rekonceptualizuoja viso gyvenimo patirtį, keičia turėtas koncepcijas, jas keisdamas suformuoja naujas (Jucevičienė, 2007).

Remiantis moksline literatūra šiuolaikinės mokymosi paradigmos požiūriu, galima teigti, kad inovatyvus mokymasis akcentuojamas kaip nuolatinis žinių kaupimo procesas, planavimas, refleksija pagrįstas savo kompetencijų tobulinimas, vykstantis bet kokioje žmogaus veikloje, siekiant tikslo – fundamentaliai keisti savo veiklą, požiūrį ir vertybes, tokiu būdu pakeičiant savo gyvenimo ir veiklos stilių.

## **2. Darbuotojų inovatyvaus mokymosi organizacijoje bruožai**

Išanalizavus moksline literatūrą galima išskirti tokius darbuotojų inovatyvaus mokymosi bruožus: aktyvus mokymasis, reflektyvus mokymasis, mokymasis bendradarbiaujant, mokymasis orientuotas į rezultatą.

*Aktyvus mokymasis.* Darbuotojai dalyvauja organizacijos sudėtingų sprendimų priėmimo procese, kuris veda į žinių konstravimą ir transformavimą, kai besimokantieji diskutuodami kuria naujas koncepcijas ir įgyja naujų gebėjimų. Taigi galima konstatuoti, kad organizacijoje vyksta aktyvus mokymasis per veiklą (Stanišauskienė, 2004; Vasiliauskienė, Stanikūnienė, Lipinskienė, 2005; Jucevičienė, 2007 ir kt.).

*Reflektyvus mokymasis.* Reflektuodami darbuotojai nagrinėja savo veiklą, mokydamiesi iš savo patirties taip įgydami aukštesnio lygio supratimą apie veiklos prigimtį, jos prasmę ir tikslą. Reflektuoti savo veiklą skatina noras tobulinti bei įprasinti save profesinėje veikloje, kartu įgalina analizuoti situaciją iš įvairių perspektyvų, pasirenkant optimaliausią sprendimo variantą (Bubnys, Krušaitė, 2008; Jucevičienė, 2007; Lipinskienė, 2008 ir kt.).

*Mokymasis bendradarbiaujant.* Darbuotojų gebėjimas integruoti ir transformuoti žinias yra esminis siekis įtvirtinti novatoriškumą įmonėje. Todėl norint vykdyti inovacinę veiklą organizacijoje būtina dalintis žiniomis su kitais žmonėmis, pasitelkiant mokymąsi bendradarbiaujant. Galima teigti, kad bendradarbiavimas yra esminis inovatyvaus mokymosi organizacijoje bruožas, nes toks mokymasis vyksta atliekant sudėtingas užduotis ar sprendžiant problemas, kai reikalinga kelių žmonių kompetencija. Tokiu atveju keičiamasi nuomonėmis, diskutuojama, susidaro prieštaringi požiūriai, kurių dėka suformuojamos naujos alternatyvos, realizuojamos idėjos, kurias galima pritaikyti organizacijos veikloje, o tai užtikrina organizacijos pažangą ir gerą rezultatą (Jantunen, 2005; Vasiliauskienė ir kt. 2005; Carmeli, Meitar, Weisberg, 2006; Sahlberg, 2009 ir kt.).

*Mokymasis orientuotas į rezultatą.* Inovacinė veikla organizacijoje yra susijusi su sąmoningu naujų idėjų generavimu ir su naujų idėjų diegimu bei taikymu, tuo siekiant pagerinti organizacijoje vykstančius procesus (Abraham, Ravit, Jacob, 2006).

Taigi galima teigti, kad inovatyvus darbuotojų mokymasis organizacijoje yra aktyvus konstravimo modelis, pagrįstas bendradarbiavimu bei refleksija, kai visas mokymosi procesas yra orientuotas į tikslą bei rezultatų siekimą.

### **Išvados**

1. Inovatyvus mokymasis – nuolatinis žinių kaupimo procesas, planavimas, refleksija pagrįstas savo kompetencijų tobulinimas, vykstantis bet kokioje žmogaus veikloje, siekiant tikslo – fundamentaliai keisti savo veiklą, požiūrį ir vertybes, tokiu būdu pakeičiant savo gyvenimo ir veiklos stilių.
2. Teorinė analizė leidžia išryškinti šiuos darbuotojų inovatyvaus mokymosi organizacijoje bruožus: aktyvus mokymasis, reflektyvus mokymasis, mokymasis bendradarbiaujant, mokymasis orientuotas į rezultatą.

### **Literatūra**

- Bubnys R. Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų reflektavimo ypatumai profesinėje veikloje. 2008 [interaktyvus]. / R. Bubnys, L. Krušaitė. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <[http://www.su.lt/filemanager/download/6437/09\\_Bubnys%20Krusaite.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6437/09_Bubnys%20Krusaite.pdf)>.
- Carmeli A. Self-leadership skills and innovative behavior at work [online]./ A. Carmeli, R Meitar, J. Weisberg / 2006. [cited 2010-03-17]. Available from Internet:<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160270105.pdf>>.
- Čiužo R. Pedagogų didaktinės kompetencijos raiška Lietuvos mokyklose [interaktyvus] /R. Čiužo, L. Šiaučiukėnienės. 2007. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/86/ciusiau23-29.pdf>>.
- Jantunen. A. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study [online]. 2005. [cited 2010-03-17]. Available from Internet:<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2200080305.pdf>>.
- Jucevičienė P. Besimokantis miestas: monografija. Kaunas. 2007. 407 p.
- Lipinskienė D. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas. 2008. 185 p.
- Melnikas B. Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga / B. Melnikas, A. Jakubavičius; R. Strazdas. Vilnius. 2000. 196 p.
- Petty G. Šiuolaikinis mokymas: praktinis vadovas. Vilnius. 2006. 667 p.
- Pollard A. Refleksyvusis mokymas: veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika. Vilnius. 2006. 463 p.
- Sahlberg P. Kūrybiškumas ir inovacijos mokantis visą gyvenimą [interaktyvus]. 2009. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą:



<<http://www.bmt.smm.lt/wp-content/uploads/2009/09/2-091208-Passi-Sahlberg-Kurybiskumas-ir-inovacijos-mokantis-visa-gyvenima.pdf>>.

Simonaitytė B. Mokykla -- besimokanti organizacija: monografija (School - Learning Organisation). Kaunas, 2003. 156 p.

Stanikūnienė B. Reflective Teachers in Higher Education: Different Perception and Acting in their Learning Environments // Socialiniai mokslai. 2006, nr.3 (53). p. 59-71.

Stanišauskienė V. Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Kaunas. 2004. 234 p.

Vasiliauskienė L. The employees' competence development inside organization: managerial solutions. / L. Vasiliauskienė, B. Stanikūnienė, D. Lipinskienė // Inžinerinė ekonomika. 2005, nr. 5 (45). p. 51-59.

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INNOVATIVE LEARNING OF EMPLOYEES

A. Simonaitytė, dr. B. Stanikūnienė

Scientific literature emphasizes innovative learning of employees determining the development of innovative activities in the organization and associated with the improvement of the already-existing operational and management processes, seeing as knowledge in business environment become obsolete very fast. Because of this, the employees have to respond to the changes occurring within the environment and the organization very fast. The article aims to substantiate theoretically the innovative learning of employees.

Scientific literature analysis allows stating that innovative learning is a continuous process of knowledge accumulation, planning, improvement of one's competences based upon reflection, occurring in any activities the individual engages in while striving to fundamentally change one's activities, attitude and values, thus changing the style of living and action. The article distinguished the following features characteristic to innovative learning of employees in the organization: active learning, reflective learning, learning through cooperation and result-oriented learning.

# PASKIRSTYMO KANALŲ FORMAVIMO MODELIS

Jolita Sirevičienė

*KTU Panevėžio institutas*

## 1. Problemos esmė

Įmonės paskirstymo kanalų formavimo galimybių analizė turi didelę reikšmę vertinant įmonės ir jos padalinių veiklą, priimant optimalius paskirstymo sprendimus, atskleidžiant vidaus ir išorės rezervus, didinant veiklos efektyvumą, numatant ateities perspektyvas, siekiant konkurencinio pranašumo ir kt. Įmonės paskirstymo kanalų gerinimas – vienas svarbiausių kriterijų, įtakojančių įmonės konkurencines galimybes. Siekiant neprarasti pelno ir įmonės laukiamų rezultatų, tampa aktualu, kaip modifikuoti naudojamų paskirstymo kanalų struktūrą bei parinkti efektyvesnias paskirstymo kanalų galutiniam vartotojui alternatyvas, užtikrinant visos įmonės prisitaikymą prie nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų..

**Darbo objektas** – paskirstymo kanalai.

**Darbo tikslas** – pateikti ir pagrįsti paskirstymo kanalo formavimo modelį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti paskirstymą bei paskirstymo kanalus teoriniu aspektu.
2. Atskleisti paskirstymo kanalo formavimo modelio etapus.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

## 2. Paskirstymo kanalų samprata

Darbo pasidalijimu pagrįstame rinkos ūkyje paskirstymas yra būtina ūkinė veikla, susiejanti prekių gamybą su jų vartojimu. Paskirstymo turinį sudaro visuma veiksmų, kuriais tam tikra prekė iš gamintojo tiesiogiai ar per tarpininkus perduodama galutiniam vartotojui.

Paskirstymo kanalų valdymas – vienas svarbiausių rinkodaros vadybos sprendimų. P. Doyle (1999) teigė, kad paskirstymo kanalų sąnaudos Sudaro iki 50 proc. kainos, kurią sumoka galutinis vartotojas, todėl paskirstymo kanalų efektyvumas – lemiamas įmonės pelningumo ir konkurencingumo veiksnys.

Pagrindinis paskirstymo kanalo tikslas – padaryti prekę pasiekiamą vartotojams, todėl rinkodaros specialistai turi suprasti, ko vartotojai iš tikrųjų nori (Kotler, Keller, 2007).

Paskirstymo kanalų pasirinkimas – tai strateginis sprendimas, nuo kurio priklauso, kiek potencialių vartotojų ir kaip įmonės prekės pasieks, kokių jie turės galimybių jų įsigyti, kokia rinkos dalis teks įmonei ir t.t. Nagrinėjant paskirstymo kanalo pasirinkimą, analizuotini trejojo pobūdžio sprendimai: jau veikiančio kanalo panaudojimas, jo modifikavimas arba naujo kūrimas. Kuri iš šių alternatyvų priimtinausia, dažnai priklauso nuo konkurencinės situacijos.

Kadangi kiekviena įmonė suinteresuota didinti prekių pardavimo apimtį, jai ypač svarbu tinkamai pasirinkti paskirstymo kanalo būdą. Išskiriami du paskirstymo būdai: tiesioginis (gamintojas pats parduoda prekes vartotojui) ir netiesioginis (prekės iš gamintojo patenka pas tarpininkus ir tik iš jų pas vartotojus).

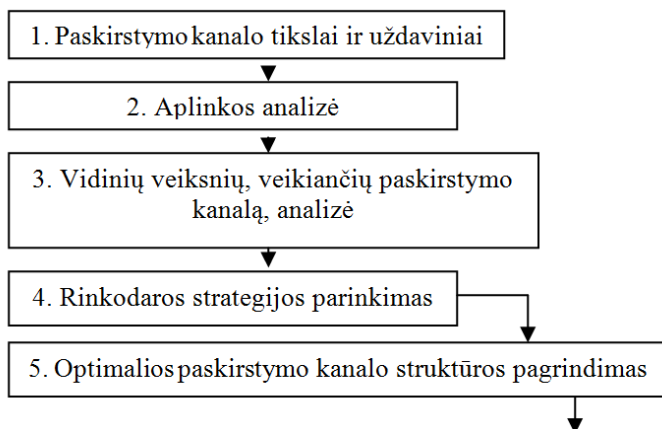
Kaip teigia A. Marcinkevičienė ir D. Žostautienė (2006), pagrindinis uždavinys, formuojant paskirstymo kanalą, yra *sukurti tokią struktūrą, kuri tenkintų visų paskirstymo kanalo dalyvių užsibrėžtus tikslus, siekiant skirtingos naudos rinkoje*.

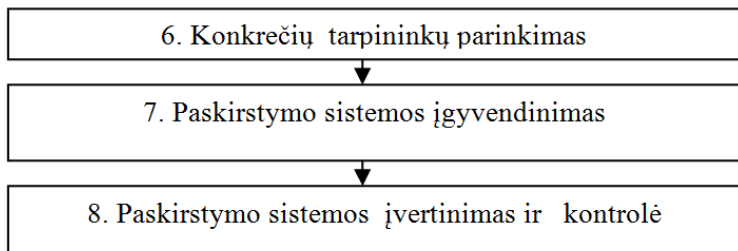
Tinkamas paskirstymo kanalo etapų parinkimas yra svarbiausias veiksnys, leidžiantis sėkmingai įgyvendinti konkurencinę strategiją. Nuo to priklauso, ar pardavėjas gali pasiekti tokį atstovavimo rinkoje lygį, kad jo prekės ar paslaugos galėtų varžytis su panašiomis prekėmis ar paslaugomis, ar prekė pateikiama ir remiama taip, kad potencialus pirkėjas ją laikytų pranašesne už kitas.

### 3. Paskirstymo kanalo formavimo modelio etapai

Šio darbo autorė, atlikusi mokslinėje literatūroje pateiktų modelių analizę, sudarė paskirstymo kanalų parinkimo modelį, pateikiamą žemiau (žr. 1 pav.), kurį siūlo naudoti, formuojant paskirstymo kanalus.

1. *Paskirstymo kanalo tikslai ir uždaviniai*. Turi būti nustatyti paskirstymo kanalo tikslai, priklausomai nuo vartotojų poreikių ir intervalo tarp egzistuojančio kanalo ir tarp to, kuris yra kuriamas. Nustačius ir koordinavus paskirstymo tikslus suformuluojamos atskiros paskirstymo funkcijos (užduotys) - pirkimas, pardavimas, komunikacijos transportavimas, saugojimas, rizikos prisiėmimas, finansavimas ir kt.





**1 pav.** Paskirstymo kanalų parinkimo modelis (sudaryta darbo autorės).

2. *Aplinkos analizė.* 2-ame etape atliekama išsami išorinės ir vidinės aplinkos analizė, tiriami vartotojai, atliekama egzistuojančių kanalų analizė.

3. *Vidinių veiksmų, veikiančių paskirstymo kanalą, analizė.* 3-oje pakopoje yra analizuojami faktoriai, įtakojantys paskirstymo kanalo kūrimo ar pakeitimo būtinųjų sąlygų nustatymą.

4. *Rinkodaros strategijos parinkimas.* 4-ame etape yra apibrėžiama paskirstymo kanalo optimali struktūra, naudojant įvairius egzistuojančius metodus tam padaryti. Yra parenkama rinkodaros strategija. Įmonės strategija priklauso nuo to, ko įmonė siekia ir kaip tikisi pasiekti savo tikslą. Išskiriami du strategijų lygiai: įmonės ir atskirų prekių rinkos. Prekes paskirstyti galima vadovaujantis trimis strategijomis: intensyvaus paskirstymo; atrankinio paskirstymo; išskirtinio paskirstymo.

5. *Optimalios paskirstymo kanalo struktūros pagrindimas.* 5-oje pakopoje turėtų būti numatytos alternatyvios paskirstymo kanalo struktūros (paskirstymo kanalo ilgis ir plotis).

6. *Konkrečių tarpininkų parinkimas.* 6-ame etape atrenkami tarpininkai. Kuriant paskirstymo kanalą, dalyvauja daugybė jo narių: gamintojai, didmenininkai, mažmenininkai. Analizuojamos skirtingos paskirstymo kanalų alternatyvos. Teoriškai reikia parinkti optimalią pateikimo kanalo variantų alternatyvą, kuri leistų mažiausiomis išlaidomis pasiekti reikiamą efektyvumą.

7. *Paskirstymo sistemos įgyvendinimas.* Kuriant paskirstymo kanalų struktūrą, dažniausiai siūloma šių kanalų analizę pradėti nuo gamintojų ir baigti galutiniu pirkėju. Išskiriamos keturios pagrindinės vartotojui reikalingos paslaugos: pristatymo laikas (ilgesnis mažiau patogus vartotojams, nes jie negali planuoti tolimesnio vartojimo); vietos patogumas, kitaip - rinkos decentralizacija (sumažina atstumą, kurį reikia keliauti iki parduotuvės ir mažina paieškos kaštus); pirkimo dydis (perkant mažai, greičiau sunaudojama, o perkant daugiau - mokama mažiau, bet auga saugojimo kaštai); prekių įvairovė (mažiau ieškoma informacijos, mažesni transportavimo kaštai). Ši pakopa įgalina įgyvendinti optimaliausią paskirstymo kanalo modelį.

8. *Paskirstymo sistemos įvertinimas ir kontrolė.* 8-ame etape analizuojami trūkumai ir galimos išlaidos. Turi būti atliktas rinkodaros kanalų įvertinimas, kuris priklauso nuo ekonominių kriterijų ir kontrolės lygio per šį adaptacijos periodą.

Taigi, šitas paskirstymo kanalų formavimo modelis yra procesas, kurį sudaro 8 etapai: 1. Paskirstymo kanalo tikslai ir uždaviniai, 2. Aplinkos analizė 3. Vidinių veiksmų, veikiančių paskirstymo kanalą, analizė 4. Rinkodaros strategijos parinkimas 5. Optimalios paskirstymo kanalo struktūros pagrindimas 6. Konkretų tarpininkų parinkimas 7. Paskirstymo sistemos įgyvendinimas 8. Paskirstymo sistemos įvertinimas ir kontrolė. Tik nuodugniai išanalizavus etapus galima sukurti modelį bei teisingai suformuluoti kanalą, kuris tenkintų visų paskirstymo kanalo dalyvių užsibrėžtus tikslus, siekiant skirtingos naudos rinkoje.

### **Išvados**

1. Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad paskirstymas suvokiamas kaip sprendimų visuma, apimanti sprendimus ir veiksmus, susijusius su prekių judėjimu nuo gamintojo iki vartotojo. Pagrindinis paskirstymo kanalo tikslas – padaryti prekę pasiekiamą vartotojams. Pagrindinis uždavinys, formuojant paskirstymo kanalą, - sukurti tokią struktūrą, kuri tenkintų visų paskirstymo kanalo dalyvių užsibrėžtus tikslus, siekiant skirtingos naudos rinkoje.
2. Paskirstymo kanalo formavimo modelį sudaro 8 etapai. Etapai pasirinkti išanalizavus mokslinę literatūrą ir ją susisteminus. Tinkamas paskirstymo kanalo etapų parinkimas yra svarbiausias veiksnys, leidžiantis sėkmingai siekti paskirstymo kanalo tikslų ir rezultatų.

### **Literatūra**

- Doyle P. Marketing Management and Strategy. 2nd ed. Europe: Prentice Hall, 1999.
- Ewans J., Berman B. Marketing. Maskva: Ekonomika, 1990.

### **DISTRIBUTION CHANNEL FORMATION MODEL**

J. Sirevičienė

Companies improvement of distribution channels – one of the most important criteria influencing the company to compete. Distribution channels – a strategic decision, which determines the number of potential users and how the company arrived, what they will have a chance to purchase them, how will the company market share. The paper contains a new model for the distribution channel to successfully achieve the objectives and results.

# PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THEME PARKS IN BELARUS

**Oksana Starovoitova**

*Gomel State Technical University named after P.O. Sukhoi*

**Keywords:** tourism, amusement industry, theme park construction, geographical segmentation, market capacity, payback period

## **Introduction**

The amusement industry in Belarus is at the stage of its development, nevertheless, positive trends in this field of economic activity are being observed. The lack of family entertainment centers, sports centers, indoor water parks and other facilities for children and youth is caused by the extensive payback period and spending power limits of the population. The peculiarity of the Belarusian amusement industry being in its infancy is that it is financed mainly by the funds of small and medium-sized business owners.

The amusement facility which has enjoyed wide popularity in the USA and Western Europe is a theme park that is an amusement park, consisting of various lands devoted to a particular story, with a collection of rides and other entertainment attractions assembled to entertain people. This form of entertainment is a prospective development area in Belarus as well.

The construction of a theme park on the territory of Belarus would be profitable provided that it was targeted on both residents and foreign tourists; otherwise, the payback period is likely to be considerably larger than the operational life of the amusement rides, and the revenue could hardly defray the expenses for the maintenance of the theme park infrastructure. Further more, the construction of a theme park encourages the development of the tourism industry in the country and increases the tourist flow that in its turn provides money injections and replenishes the state treasury.

## **1. The feasibility analysis of a theme park construction**

Amusement parks earn huge profit for their owners, but the design and construction processes require enormous material expenses, labour costs, and time spending. The main element of any project being under development is the feasibility report that allows not only to carry out the analysis of its practicability, but also to determine design criteria.

Primarily, we define the potentialities of the country's geographical location and the technical feasibility of the project implementation. To this end, we point out a range of criteria for analyzing and studying the construction feasibility of a theme park on the territory of Belarus. These criteria are as follows:

1. Geographical location. The Republic of Belarus is situated in Eastern Europe and borders on the Russian Federation, Ukraine, the Republic of Poland, the Republic of Lithuania, and the Republic of Latvia. Due to its geographical position, Belarus lies at the intersection of the important trade and transport routes between the countries of Western Europe and the CIS.

2. Development of traffic network. To get to the park easily and, the main thing, to leave it without any problems is its undoubted advantage and the indisputable means of getting the prospective guests' attention. Considering the fact that the majority of guests at theme parks use their cars to reach the destination, the level of the road network development should be studied and analyzed more thoroughly. In Belarus the length of motor roads amounts 85 668 km of which 74 266 km are hard-surface roads.

3. Environmental aspects of the region. The rough invasion into the ecological state of the habitat can undermine the prestige of a theme park and damage its reputation. Making a decision about the prospective theme park location, we should take into account the level of the radioactive contamination because over 60% of the radioactive fallout caused by the Chernobyl disaster affected the south-eastern part of Belarus, particularly the Gomel region. Nevertheless, in spite of the scientifically evidenced fact that the danger to health for visitors to Belarus is minimal, the European residents who are prospective guests at the theme park understandably have some concerns about radiation. Therefore, it would be irrational to build a theme park, primarily targeted on the child segment, in this part of the country.

4. Altimetric data and terrain features. The building land should not be absolutely flat, but the fact that the surface slope over 5% drives up the scope of earthwork operations and the increase of the construction cost should not be neglected. In this case the country's location within the East European Plain is one of the advantage factors. The average elevation of Belarus is 160m above sea level. About  $\frac{3}{4}$  of the territory is occupied by lowlands and plains, and  $\frac{1}{4}$  of it is uplands including hills and river valleys.

5. Landscape. The more acceptable choice is to use natural vegetation as elements of the park landscape which later could be enriched with anthropogenic vegetation. For that matter, the nature of Belarus completely meets the requirements for landscape. Diverse vegetation covers about 93.1% of the territory, and forests occupy  $\frac{1}{3}$  of the landscape.

6. Water resources. The water accessibility provides optimum conditions for the realization of the most attractive plans and could become the determinant for the erection of specific amusement rides. As for Belarus, more than 20 thousand rivers are flowing across the country; about 11 thousand lakes are situated all over the country. The largest one, Lake Naroch, is in the northwest of Belarus occupying the area of 79.6 sq.km. The north and northwest of the country dubbed Belarusian Lakeland place the majority of all the lakes.

7. Climate and weather. Climate and weather conditions are essential constituents in decision-making during preconstruction period because any theme park operations are seasonal. Belarus has a moderate continental climate, with cool humid winters and warm summers. The average July temperatures range from +17°C to +18.5°C, January temperatures vary from -8°C to -4.5°C. The duration of the period with temperatures above +15°C increases in the direction from northeast to southwest: 70–89 days in the northern part of Vitebsk region to 96–114 days in the southern part of Brest region. The average wind speed is less than 3–4 meters per second that is of great importance for the operation of some amusement rides.

## 2. The estimation of a theme park market capacity

The economic appraisal is a research focused on the quantity measurement of the prospective theme park guests on the basis of the general population of a certain region. This measure is tightly bound to the volume of prospective investments. That's why only a sufficiently large number of visitors could make amends for the solid investments.

The theme park prospective visitors could be segmented into three groups on the geographical basis:

1. residents of Belarus;
2. residents of the neighbouring countries (the Central Federal District of the Russian Federation, Ukraine, Poland, Lithuania, and Latvia);
3. residents of other countries.

Since any theme park is a destination for a family vacation, the majority of theme park guests are married or cohabiting couples with children. In addition, being sensible of the fact that the average ticket price is around 30–€ 40 and this is quite expensive for the residents of the former Soviet Union, income segmentation is another important feature. Thus, the primary segment includes married or cohabiting couples with children under 18 and with higher disposable income. On this basis we study the feasibility of the project on the territory of Belarus.

Table 1

**The total market capacity**

| <b>Segment</b>                           | <b>Market capacity (EUR mln.)</b> |
|------------------------------------------|-----------------------------------|
| Residents of Belarus                     | 11,515                            |
| Residents of the neighbouring countries: | 254,558                           |
| The Central Federal District             | 112,829                           |
| Ukraine                                  | 15,301                            |
| Poland, Lithuania, and Latvia            | 126,428                           |
| Total                                    | 266,073                           |



Table 1 represents the aggregate calculation data of the market capacity of the aforementioned segments (Belarus, the Central Federal District of the Russian Federation, Ukraine, Poland, Lithuania, and Latvia) not taking into consideration the third segment – the residents of other countries.

As a result of the calculation the market capacity of the two segments (residents of Belarus and resident of the neighboring countries), excluding the third segment (residents of other countries) amounts to 266.1 EUR mln. The practice of the world-famous theme parks evidences that the proportion of visitors from other countries (i.e. the third segment) reaches about 10%. Considering that part of perspective visitors, the market capacity of a theme park, built on the territory of Belarus, may reach 292.7 EUR mln. The average investments required for the construction of a large theme park with a highly-developed infrastructure is about 700-1000 EUR mln. Consequently, the payback period is about 3-4 years.

### **Conclusions**

1. The theme park would increase the attractiveness of Belarus as an international tourist destination, causing the increase of tourism export and, consequently, the growth of cash injections into the economy.
2. The construction of a theme park would provide new jobs for the local population because the functioning of the park, which main task is to do various services, requires a great number of employees.
3. Since the theme park would be one of the main tourist attractions of the country, its concept revealing the Slavic, particularly the Belarusian, culture would acquaint foreign visitors with the traditions and customs of Belarus, the important historical events that took place on its territory, discover them the life of the Belarusian people, hence these will facilitate the development of other types of tourism such as agrotourism, ecotourism, cultural tourism, etc. by arousing interest in our country.

### **References**

- Families in Russia [online]., from 2008. Available on: < [http://www.gks.ru/bgd/regl/b08\\_69/IssWWW.exe/Stg/01-06.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_69/IssWWW.exe/Stg/01-06.htm)>.
- Private households [online]., from 2008. Available on: < [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_databases](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_databases)>.
- Households in Ukraine [online]., from 2008. Available on: < <http://www.ukrstat.gov.ua/>>.
- Socio-economic position of households in the Republic of Belarus [online]., from 2008. Available on: < [http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/house/main\\_house.php](http://belstat.gov.by/homep/ru/publications/house/main_house.php)>.

# LYDERYSTĖS EFEKTYVUMO SAMPRATOS TEORINIS PAGRINDIMAS

Ramutė Šližinskienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** efektyvumas, lyderystės efektyvumas

## Ivadas

Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje konkurencinėje aplinkoje, kurioje netgi tobulas lyderystės funkcijų atlikimas negali ilgesniam laikui užtikrinti organizacijos išlikimo. Įvairių autorių atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad organizacijos konkurencingumą lemia patys darbuotojai, tame tarpe ir lyderis. Lyderis tai - elgsenos modelis, jo požiūris į problemų, konfliktų sprendimą – tai pageidaujamos elgsenos kopijavimo pavyzdys jo pasekėjams. Lyderystės efektyvumas yra susijęs su lyderio gebėjimu valdyti ir įtakoti organizacinę ir tarpasmeninę komunikaciją.

Daugelis mokslininkų bandė paaiškinti, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus efektyviai lyderiauti skirtingose situacijose (D. Žvirdauskas, 2006). Mokslininkai įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį: Komacki (1986), Hazucha (1993) tyrinėjo lyderių elgesį; Bass, Yammarino (1990), - charizmą; Yukl, Falbe (1991), - įtaką; Hogan, Curphy ir Hogan, (1994) - asmenybės bruožus; Huber (2004) - transformacinės ir integralios lyderystės ypatumus, Lee (2005) - transakcinę ir transformacinę lyderystę. Lietuvos mokslininkai, Razauskas (1988;1996), Butkus (1990), Jucevičienė (1996), Jucevičius (1996), Želvys (1999; 2001), Žvirdauskas (2006) lyderystės reiškinį pradėjo tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį. Daugelis autorių pabrėžia lyderystės svarbą ir aktualumą organizacijos kontekste, tačiau teorijas sunku palyginti ar apibendrinti, nes jos remiasi skirtingais požiūriais tiek į lyderystę, tiek į lyderį, tiek į lyderystės efektyvumą.

**Straipsnio tikslas** – pateikti sampratos „lyderystės efektyvumas“ teorinį pagrindimą.

**Uždaviniai:** apibrėžti efektyvumo sampratą, pateikti lyderystės efektyvumo sampratą.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, internetinės medžiagos analizė

## 1. Efektyvumo sampratos problematika

Mokslinėje literatūroje efektyvumas yra apibrėžiamas ir suprantamas skirtingai. Tiek užsienio autorių, tiek lietuviškoje mokslinėje literatūroje efektyvumo samprata atsiskleidžia nevienodai. Pastebimos dvi pagrindinės piežastys:

1. Šalia termino *efektyvumas*, vartojami terminai turintys artimas sąvokines prasmes (pvz. angliškai – *efficiency*, lietuviškai – *produktyvumas* ir kt.). Pasak Ant. Bagdono (2000), ši problema sukelia nemažą painiavą Lietuvos mokslininkams, perimant užsienio mokslininkų patirtį.

2. Žvelgiant iš skirtingų mokslų pozicijų, terminas *efektyvumas* įgyja kiek skirtingą prasmę.

Webster žodynas (1985), pateikia tokį efektyvumo termino aiškinimą:

- *Efektyvumas* (angl. effectiveness) – tai rezultatas arba galimybė gauti rezultatą.

- *Efektyvumas* (angl. effectiveness) – produktyvus veikimas, nustatomas lyginant produkciją su energijos, laiko ir pinigų sąnaudomis.

Šio straipsnio kontekste ypač svarbi vadybinė termino „efektyvumas“ reikšmė. Taigi, apžvelgiant įvairių mokslo krypčių požiūrius į efektyvumo sampratą, ypač akcentuosiu vadybinę poziciją.

Ant. Bagdonas (2000), išskiria grupę autorių, efektyvumą suprantančių kaip pažangą, tai – Gibson, Ivancevich, Donnelly (1985). Jie pažymi, kad galutinis efektyvumo – pažangos apibūdinimas gaunamas įvertinus individus, grupes ir organizacijas. Kuo arčiau jų pasiekti tikslai, numatytiems tikslams, tuo didesnis veiklos efektyvumas.

Nemažai autorių, apibūdindami efektyvumą, akcentuoja organizacijos tikslų pasiekimą ir kokybę.

1 lentelė

### **Efektyvumo sąvokų palyginimas (sudaryta autorės, 2010)**

| Autorius                           | Sąvokų turinys                                                                                                        |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stoll, Fink (1998)                 | Efektyvumas yra organizacijos trokštamo tikslo ar rezultato gavimas                                                   |
| Levine, Lezotte (1990)             | Efektyvumas – tai tikslo ar rezultato pasiekimas                                                                      |
| Daft (1995)                        | Efektyvumas yra toks pasiekimų laipsnis, kada organizacija realizuoja savo tikslus                                    |
| Cowling, Stanworth, Bannett (1993) | Efektyvumas yra iškeltų tikslų įvykdymo laipsnis, o jo pagrindinis kriterijus – organizacijos išlikimas aplinkoje.    |
| Yuchman, Seashore (1967)           | Efektyvumas yra organizacijos sugebėjimas būti produktyvia ir lanksčia, mažinant įtampą ir konfliktus tarp jos narių. |

Kaip matyti iš pateiktų *efektyvumo* sampratų, šis terminas gali būti suprantamas kaip organizacijos ir jos narių veiklos pažanga; kaip organizacijos tikslų pasiekimas ir kokybė; kaip konkrečių, specifinių užsibrėžtų tikslų įvykdymas.

### **2. Lyderystės efektyvumo samprata teoriniu aspektu**

„Efektyvumas“ yra sunkiai apibrėžiama sąvoka, mokslininkai iki šiol nesusitaria ir dėl vieningos „lyderystės efektyvumo“ sąvokos. Yra daug įvairiausių būdų įvertinti lyderystės efektyvumą, tačiau svarbiausieji skirstomi į keturias kategorijas:

1. Intuityvinis – tai, subjektyvaus pobūdžio matavimai, paprastai turintys atmetimo tendenciją. Šiuo atveju labai svarbu sąžiningumas vertinant.

2. Produktyvumo matavimas - produktyvumas yra lyginamas su praėjusių metų duomenimis, ir stebima vyraujanti tendencija.

3. Lyderystės indeksas - iš esmės, yra įvertinami lyderystės įgūdžiai, elgsena, ir požūriai, kurie, įvardijami, kaip tinkami organizacijai.

4. Lyderystės potencialas.

Efektvumo apibrėžimų ir matmenų apžvalga efektvios lyderystės tyrimuose atskleidė, kad daugelyje tyrimų nėra tikslų efektvumo apibrėžimų, o efektvumas suprantamas kaip santykis (Andersen, 1994). T. y. kaip lyderiai įtakoja pavaldinių motyvaciją, įsipareigojimą, kūrybiškumą, darbo klimatą, nusiskundimus ir t. t. (Bass, 1990; Ekvall ir Ryhammar, 1998). Pasak Arvonen (2002), gana dažnai tyrimuose lyderystės efektvumas yra suvokiamas ir įvardijamas kaip supastas.

Skirtingos lyderystės teorijos skirtingai apibėžia lyderystės efektvumą. Fiedler modelyje lyderystės efektvumas, tai darbo atlikimo lygis. Herseya ir Blanchard modelyje lyderystės efektvumas, tai darbo atlikimo lygis ir darbuotojų pasitenkinimas. Elgsenos požūris lyderystės efektvumą apibrėžia ne asmeninėmis lyderio savybėmis, o jo elgsena su pasekėjais. Situacinis požūris lyderystės efektvumą apibrėžia asmeninių savybių ir elgesio atitikimu situacijai, kuri įtakoja grupę; ir grupės sprendžiamos užduoties pobūdžiu.

Esminiai lyderystės efektvumo bruožai apima vertybių ir tikslų, vizijos ir strategijos, būtinų, siekiant vizijos; pokyčių valdymo, kad būtų užtikrintas vystymasis ir išlikimas nustatymą ir stiprinimą (Block ir Manning, 2007; Bodinson, 2005; Reinertsen ir kt., 2005). Lyderystės efektvumas siejasi su lyderio sėkme įtakoiant pasekėjus ir siekiant organizacijos tikslų (Vardiman ir kt., 2006; Bodinson, 2005). Lyderystė efektvumas yra evoliucinis procesas sujungiantis įvykius ir atsaką įvykiams į bendrą visumą.

Pasak Kameron ir Quinn (2000), lyderystės efektvumas, tai suma kompetencijų ir pasiektų rezultatų santykio. Gedney (1999) teigia, kad lyderystės efektvumas priverčia asmenį ar grupę atlikti daugiau, negu jie būtų tai atlikę be lyderio dalyvavimo. Lydeystės efektvumas - gebėjimas daryti įtaką ir įkvėpti kitus siekti tikslų. Heller, pabrėžia, kad lyderystės efektvumo raktas yra įvairių įgūdžių įsisavinimas, įgyvendinimo ir administravimo procese įkvėpiant pasekėjus siekti tobulumo. Apibrėžimas nurodo, kad siekiant lyderystės efektvumo, reikia turėti daugelio sričių žinių ir gebėti pasinaudoti galimybėmis. Lyderis, turi turėti aiškią ateities viziją ir gebėti įkvėpti pasitikėjimą, bei pasitikėti kitais. Kai tik žmonės jaučiasi vertinami ir reikalingi, jie nori ir yra pasirengę priimti didesnius iššūkius. Jie „siekia tikslo“, dėl efektvaus lyderio užkrečiamos įtakos.

Taigi, apibendrinant galima teigti kad lyderystės efektvumas, tai rezultatyvus organizacijos iškeltų tikslų pasiekimas, parodantis organizacijos

kaip visumos, jos darbuotojų ir lyderio pažangą, atspindėtą jų veikla ir šios veiklos socialine ar ekonomine verte.

### **Išvados**

1. Efektyvumo samprata mokslinėje literatūroje turi skirtingą prasmę, žvelgiant iš skirtingų mokslų pozicijų. Plačiaja prasme efektyvumas suprantamas kaip organizacijos ir jos narių pažanga, kaip organizacijos tikslų pasiekimas ir įvykdymas.
2. Lyderystės efektyvumas, tai rezultatyvus organizacijos iškeltų tikslų pasiekimas, parodantis organizacijos kaip visumos, jos darbuotojų ir lyderio pažangą, atspindėtą jų veikla ir šios veiklos socialine ar ekonomine verte. Lyderystės efektyvumas, tai aiškiai išreikšta ateities vizija, vertybės ir tikslai bei gebėjimas įkvėpti pasitikėjimą.

### **Literatūra**

- Andersen J. A. Leadership, personality and effectiveness// Journal of Socio-Economic, 2006. [cited 2009-06-21] Volume 35, Issue 6, p. 1078-1091. Available from Internet: < [https:// www.sciencedirect.com/](https://www.sciencedirect.com/) >.
- Arvonen J. Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness/ J. Arvonen, P. Pettersson//Scandinavian Journal of Management, 2002. [cited 2009-05-11] p. 101 – 112. Available from Internet: < [https:// hrd.sagepub.com/cgi/content/](https://hrd.sagepub.com/cgi/content/) >.
- Bagdonas Ant. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais/Ant. Bagdonas, P. Jucevičienė/ Socialiniai mokslai. 2000. Nr. 4 (25)
- Cameron K. S. Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework/ K.S. Cameron, R. E. Quinn. San Francisco : Jossey-Bass, 2006.; 242 p.
- Gedney Ch. Leadership effectiveness and gender/ 1999. [cited 2009-11-26]. Available from Internet: < [https:// www.au.af.mil/au/](https://www.au.af.mil/au/) >.
- Snieška, Ambrazienė. Mikroekonomika. Kaunas, 1997. 291 p.
- Stoll L. Keičiame mokyklą. Vilnius, 1998. 245 p

## **THEORETICAL SUBSTANTIATION OF THE CONCEPT LEADERSHIP EFFECTIVENESS**

R. Šližinskienė

The effectiveness is one of the most tender problems to which more and more attention is paid not only by Western countries, but also Lithuania. In scientific literature beside the term effectiveness one uses other terms possessing close conceptual spaces (e.g. in english - efficiency, in lithuania - produktyvumas (productivity), etc.). This creates intricacy while taking over the experience of Western researchers. The term effectiveness acquires a bit different meaning it from differing scientific approaches.

# VADOVŲ SAVIUGDOS PROCESO SĄLYGOS IR VEIKSNIAI

Ramutė Šližinskienė, Kristina Žiogelienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** saviugda, saviugdos procesas

## Ivadas

Lietuvoje šiuo metu vyksta esminiai socialinės ir kultūrinės raidos procesai, o pasaulio pažangioji visuomenės dalis plėtoja nuolatinio mokymosi idėją. Nuolatinis žmonių mokymasis yra neišvengiama šių laikų kasdienybė. Jis padeda individams ir organizacijoms prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Kintantys aplinkos reikalavimai, konkurencija, darbe kylančios problemos, – tai veiksniai, kurie skatina individų saviugdos poreikį. Vykstantys ekonominiai ir socialiniai pokyčiai kelia naujus reikalavimus vadovams, tad palaipsniui ima įsitvirtinti vadovų saviugdos poreikių idėja. Vadovai siekia kelti savo kvalifikaciją, įgyti daugiau žinių ir patirties.

Šiuolaikiniai edukologijos, personalo valdymo, andragogikos teoretikai teigia, kad vadovų saviugda organizacijos kontekste yra vienas iš svarbiausių elementų, darančių įtaką įvairiems organizacijos funkcionavimo aspektams. Nors saviugda, kaip rodo įvairių šalių tyrimai (Marsick ir Watkins, 1990; Livingstone, 2003; Slater, 2004 ir kiti), vyksta dažniau ir darbuotojams yra priimtinesnė nei kitos mokymosi formos, tačiau jos svarba įmonei dar nėra pakankamai įvertinta. Darbuotojų saviugdos klausimai aktualūs, tačiau dažniausiai aprašomi fragmentiškai. Saviugdos ypatumus vadybiniu aspektu nagrinėja Plunkett ir Attner (1994), Sakalas (2003), edukologiniu – Furst (1998), Tight (2000). Verta atkreipti dėmesį, kad straipsnių, atliekamų tyrimų saviugdos klausimais daugėja, tačiau straipsniai rašomi dažniausiai edukologijos tematika, mažai analizuojamas vadovų saviugdos procesas.

**Straipsnio tikslas:** pateikti vadovų saviugdos proceso sąlygas bei veiksnius.

**Uždaviniai:** apibrėžti saviugdos sampratą; išanalizuoti saviugdos proceso turinį, formas, metodus; atskleisti vadovų saviugdos procesą įtakančių veiksnių sąryšį.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, internetinės medžiagos analizė.

## 1. Saviugdos samprata ir esmė

Didėjant informacijos srautui, žmonių poreikis žinioms didėja, poreikis informacijai tampa nuolatiniu, neišvengiamu.. Mokymasis – vienas iš esminių žinių vadybos elementų, kurio metu žinios kuriamos, perduodamos, naudojamos. Saviugdos sąvoka kyla iš mokymosi visą gyvenimą apibrėžimo

tai „ideologija“, kuria vadovaujasi kiekvienas, norintis suprasti, mąstyti, kuris stengiasi atsakingai veikti, siekia vaisingo bendradarbiavimo su kitais. (Alonderienė, 2005).

Mokslininkai, tyrinėję saviugdos problemas, nesutarė dėl saviugdos sąvokos apibrėžimo. Knowles (1984) saviugdą suprato kaip mokymo ir mokymosi modelį, o saviugdos procesą aiškino kaip pedagoginį procesą, kai besimokantieji pamažu perima iniciatyvą ir toliau mokosi be kitų pagalbos, savarankiškai numatydami tikslus, susirasdami reikalingus šaltinius, patys pasirinkdami mokymosi strategiją ir įvertindami įgytas žinias ir padarytą pažangą. Šio mokslininko oponentai saviugdą suprato kaip paprastą savarankišką mokymąsi, o dar kiti manė, kad visi suaugę žmonės automatiškai tampa save ugdančiais žmonėmis.

Šiame straipsnyje saviugdos sąvoka suprantama taip: saviugda – tai kiekvieną dieną vykstantis sąmoningas ir/ar nesąmoningas, atsitiktinis procesas, kurio metu besimokantysis įgyja kompetencijų. Saviugda, vykstanti tiek individualiu lygmeniu, tiek grupėse, yra silpniau susieta su formalia mokymosi aplinka, joje rečiau pasireiškia mokytojo/mokinio santykiai, ji nebūtinai iš anksto apgalvota, todėl jos gali nepripažinti net besimokantys individai. Saviugda dažnai sunkiai apibrėžiama fizine aplinka, kurioje vyksta mokymasis, taip pat sunkiai numatomais mokymosi pasiekimais.

1 lentelė

#### **Saviugdos sąvokų apibūdinimas (sudaryta autorių, 2009)**

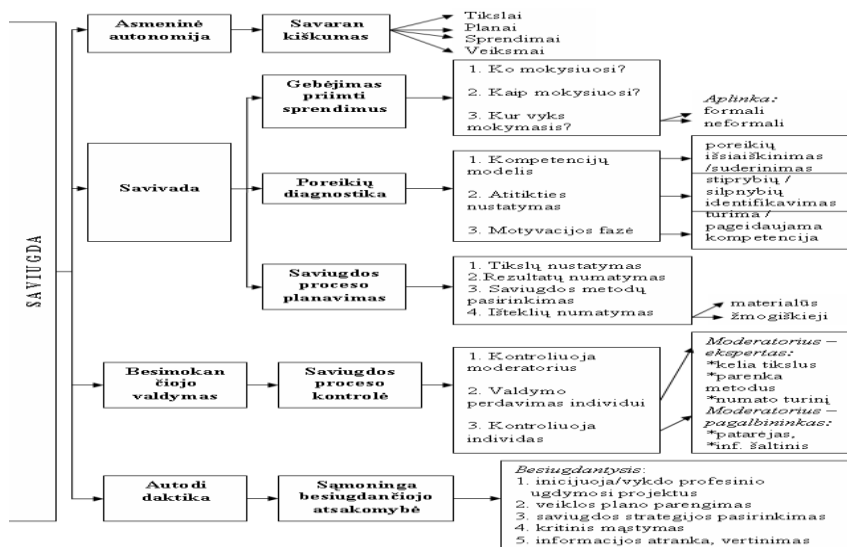
| <b>Autorius</b>         | <b>Saviugdos apibūdinimas</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V. Spurga (1998, 1999)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tai sąmoningos, kryptingos ir sistemingos asmens pastangos, kurių tikslas – slopinti bei šalinti savo trūkumus ir tobulinti jau turimas teigiamas savybes bei ugdyti naujas.</li> </ul>                              |
| J. Vaitkevičiaus (1995) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tai sąmoninga, kryptinga žmogaus veikla, kuria siekiama tobulinti savo psichines, socialines savybes pagal visuomeninio ugdymo ir socialinių sąlygų, visuomenei reikšmingų vertybinių orientacijų modelį.</li> </ul> |
| L. Jovaiša (1994)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tai specialiai organizuota, tikslinga organizmo veikla, skirta asmenybės tobulinimui.</li> </ul>                                                                                                                     |

Taigi, išanalizavus įvairių mokslininkų teiginius apie saviugdą, galima teigti, kad saviugda yra suprantama kaip savarankiška, tikslinga individo veikla, kuria siekiama tobulinti save. Vieni mokslininkai saviugdą supranta kaip mokymosi metodą, kiti – kaip žmonių charakteristiką, treči – kaip ugdymosi tikslą.

## 2. Saviugdos proceso turinys, formos, metodai

Pažanga pakeitė darbo pobūdį, o kartu ir darbui reikalingus įgūdžius. Didėjant informacijos srautui, žmonių poreikis žinioms didėja, poreikis informacijai tampa nuolatiniu neišvengiamu. Remiantis išnagrinėtais šaltiniais, darbuotojai dažniausiai ugdomi formaliai ir neformaliai, nors, kai kurių šaltinių teigimu, net iki 90 procentų viso mokymosi darbo vietoje sudaro saviugda (Jovaiša L., 1994). Pasak Fox (1997), didžioji dalis to, kas yra išmokstama tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų, atsitinka saviugdos metu, o formalaus mokymo įtaka praktikai gali būti labai nedidelė (Alonderienė, 2005).

Norint susiplanuoti saviugdos darbus būtina atlikti poreikių saviugdai diagnostiką. Atlikus poreikių diagnostiką ir pradėjus planuoti saviugdos procesą, svarbūs yra visi planavimo darbai: tikslų nustatymas, rezultatų numatymas, mokymosi metodų pasirinkimas, išteklių numatymas.



1 pav. Saviugdos proceso elementai (sudaryta autorių, 2009)

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant maksimaliai išnaudoti visą savo potencialą, t.y. turimas žinias bei įgūdžius, vadovui reikia ne vien seminarų, pratybų, bet ir to, kas suteiktų galimybę aptarti profesines problemas, gilinantį į tokius klausimus: ką ir kaip aš darau, ko nedarau ir kodėl, ką ir kaip daro tokiais atvejais kiti, ko jie nedaro ir kodėl, ir t.t. – šitaip rūpinantis pirmiausia pačiu savimi ir „uginant“ save kaip profesionalą. Todėl nagrinėjant vadovų saviugdą svarbu sutelkti dėmesį į vadovų potencialo stiprinimą, mažinant trūkumus ir siekiant individualių vadovų saviugdos tikslų.



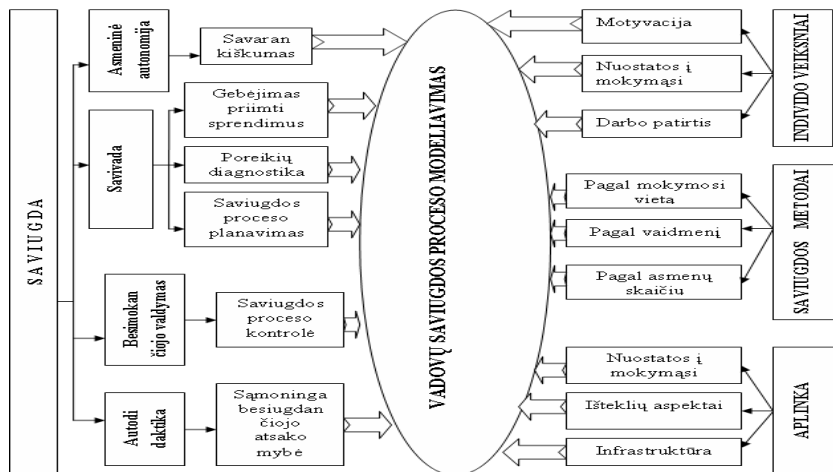
### 3. Vadovų saviugdos procesą įtakančių veiksnių sąveika

Saviugdos procesui yra svarbus individas, šiuo atveju vadovas. Proceso eigoje tiriama vadovo motyvacija saviugdai, kitaip sakant vadovo įsitikinimai, poreikiai, kurie gali būti tiek teigiami, tiek neigiami; vadovo nuostatos į mokymąsi, įvertinant pozityvias ir negatyvias nuostatas; taip pat ir vadovo darbo patirtis. Vadovo saviugdą lemia vadovo pasiekimo poreikis, kurį įtakoja nuostatos įvertinant jų atsipirkimą bei darbo patirtis.

Saviugdos procesą įtakoja ir mokymosi metodai, kurie išreiškia vadovo mokymosi pobūdį. Detalizuojama, kur vadovas mokosi, kokį vaidmenį atlieka, kiek asmenų sąveikauja, ar tiesiog tai individuali saviugdos veikla. Vienos mokymosi veiklos skatina ateityje pasireikšti kitoms mokymosi veikloms, t.y. kuo daugiau žmogus mokosi, kuo daugiau patirties turi, tuo daugiau jis mokysis ir ateityje.

Aplinkos įtaka saviugdai taip pat svarbi, šią aplinką apibrėžia aplinkinių nuostatos į mokymąsi, skiriami finansiniai, laiko ištekliai bei infrastruktūra, kuri nusako kiek yra laisvas priėjimas prie informacijos, taip pat komunikavimo galimybės.

Taigi, apibendrinant vadovų saviugdą įtakančius veiksnius bei elementus, pateikiame vadovų saviugdos proceso schemą:



**2pav.** Vadovų saviugdos procesas (sudaryta autorių, remiantis Alonderiene (2005) 2009)

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad vadovų saviugdą galima apibūdinti, kaip sąmoningas individo pastangas, kurių tikslas šalinti savo trūkumus bei tobulinti privalumus.

## Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad saviugda – tai kiekvieną dieną vykstantis sąmoningas ir/ar nesąmoningas, atsitiktinis procesas, kurio metu besimokantysis įgyja kompetencijų. Saviugda dažnai sunkiai apibrėžiama fizine aplinka, kurioje vyksta mokymasis, taip pat sunkiai numatoma mokymosi pasiekimais.
2. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad saviugdų procesui reikalinga asmeninė autonomija, savivada, besimokančiojo valdymas, autodidaktika. Šis procesas pasireiškia atsiradusiu mokymosi poreikiu, gebėjimu planuoti, valdyti ir kontroliuoti saviugdų procesą.
3. Saviugda vyksta nuolat, vadovų saviugdų procesui yra svarbus idividas - vadovas, jo motyvacija, nuostatos bei darbo patirtis, kurios sąlygoja mokymosi metodų pasirinkimą, išreiškiantį gebėjimą formuoti savus principus ir taisykles, kuriomis vadovaujamasi ugdamasis. Vadovo saviugdų procesas yra sisteminga ir kryptinga veikla, skatinanti išskirtų veiksmų sąveiką, kuri veda link gebėjimo išsikelti tikslus, mokėjimo vykdyti užduotis ir asmeninės atsakomybės prisiėmimo.

## Literatūra

- Alonderienė R. Vadovų savaiminio mokymosi įtaka įmonės veiklos rezultatams: daktaro disertacija: socialiniai mokslai: vadyba ir administravimas (03S) / Raimonda Alonderienė; ISM vadybos ir ekonomikos universitetas. Kaunas, 2009. 223 p.
- Figgis J. What convinces enterprises to value training and learning, and what does not? Smith, A. (ed), Return on Investment in Training: Research Findings (pp. 71-90). Leabrook, SA: National Centre for Vocational Education Research, Ltd.
- Jovaiša L. Edukologijos pradmenys. Kaunas, 1994. 197 p.
- Teresevičienė M. Suaugusiųjų mokymasis : andragogikos didaktikos pagrindai : vadovėlis. Kaunas, 2004. 115 p.
- Teresevičienė M. Andragogika / M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė. Kaunas, 2006. 350 p.

## CONDITIONS AND FACTORS OF PROCESS LEADER SELF-LEARNING

R. Šližinskienė, K. Žiogelienė

Continuous training for people of our time is inevitable daily routine. He helps individuals and organizations to adapt to a changing environment. Leaders seek to improve their skills, gain more knowledge and experience. Individual self-development is a deliberate effort to eliminate their weaknesses and improve strengths.

# NETERMINUOTŲ IR TERMINUOTŲ DARBO SUTARČIŲ YPATUMAI LIETUVOJE

Gintarė Šoblinskaitė, Donata Kalinauskaitė, asist. Vitalija Šimkienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** darbo sutartis, neterminuota darbo sutartis, darbdavys, darbuotojas, darbo kodeksas

## Įvadas

Priimant į darbą naują darbuotoją, su juo turi būti sudaroma darbo sutartis. Tik dirbantiems pagal darbo sutartis taikomos Darbo kodekse numatytos garantijos. Darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas, paklusdamas darbovietėje nustatyta darbo tvarka, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulgytą darbo užmokesį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu. Su darbo sutartimi susiduria kiekvienas asmuo. Dažniausiai susiduriama su nuolatine (neterminuota) ir terminuota darbo sutartimi.

**Darbo objektas** – neterminuotos ir terminuotos darbo sutartys.

**Darbo tikslas** – ištirti neterminuotos ir terminuotos darbo sutarties ypatumus Lietuvoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti neterminuotos darbo sutarties ypatumus.
2. Išnagrinėti terminuotos darbo sutarties ypatumus.
3. Apibūdinti neterminuotos ir terminuotos sutarties privalumus ir trūkumus.

**Straipsnio metodai** – Straipsnyje remtasi analitiniu metodu ir lyginamuoju metodu.

## 1. Neterminuota darbo sutartis

Darbas, dėl kurio sulygsta šalys sudarydamos darbo sutartis, daugiausia yra nuolatinis. Tai lemia įvairių įmonių, įstaigų, organizacijų ar fizinių asmenų vykdomos veiklos pastovumas ir tęstinumas. Tokiu atveju įteisinant darbo santykius tarp darbo sutarties šalių paprastai sudaroma neterminuota darbo sutartis. Neterminuota – tai iš anksto neapibrėžtam laikui sudaryta sutartis (Tiažkijus V., 2005, *Darbo teisė: teorija ir praktika.*).

Sutartys, sudaromos neapibrėžtam laikui, laikomos įprastomis ir labiausiai viešąjį interesą atitinkančiomis sutartimis, kadangi jų reglamentavimu labiausiai atspindima skirtingų darbuotojo ir darbdavio interesų pusiausvyra. Darbdavys, priimdamas darbuotoją nuolatiniam darbiui, paprastai turi sudaryti neterminuotą darbo sutartį. Terminas šiuo atveju gali

būti nustatomas tik įstatymuose arba kolektyvinėse sutartyse numatytais atvejais.

## **2. Terminuota darbo sutartis**

Terminuota darbo sutartis gali būti sudaroma tam tikram laikui arba tam tikrų darbų atlikimo laikui, bet ne ilgiau kaip penkeriems metams. Terminuota darbo sutartis yra darbo sutartis, sudaroma tam tikram laikui – apibrėžtam terminui. Terminuota darbo sutartis turi du porūšius: sezoninė ir laikinoji darbo sutartis. (CK 109 str.).

Sezoninė darbo sutartis sudaroma sezoniniams darbams atlikti. (CK 112 str.). Sezoniniais vadinami darbai, kurie gamtinių ar klimato sąlygų dirbami ne visus metus, o tam tikrais periodais (sezonais), ne ilgesniais kaip aštuoni mėnesiai (vienas po kito einančių dvylikos mėnesių laikotarpiu), ir yra įtraukti į sezonini darbų sąrašą.

Laikinoji darbo sutartis yra darbo sutartis, sudaryta ne ilgesniam kaip dviejų mėnesių laikui. Laikinoji darbo sutartis gali būti sudaroma skubiems ar trumpalaikiams darbams atlikti, laikinai nesantiems darbuotojams darbe dėl ligos ar darbuotojų atostogų metu, juos pavaduoti. Laikinoji darbo sutartis gali būti sudaryta su studentais, moksleiviais jų atostogų metu.

## **3. Neterminuotos ir terminuotos sutarties privalumai ir trūkumai**

Lietuvoje dažnai darbo sutarties šalys susiduria su problema, kad nežino kokias darbo sutartis (neterminuotas ar terminuotas) reikėtų rinktis. Todėl reikia gerai žinoti darbo sutarčių privalumus ir trūkumus.

Lietuvos Respublikos darbo kodekso (toliau LR DK) 108 str. numato darbo sutarčių rūšis, kurios gali būti:

1. neterminuotos;
2. terminuotos, laikinosios, sezoninės. (CK 108 str.).

Tai, kad neterminuota darbo sutartis yra ir turi būti laikoma įprasta darbo rūšių sutartimi, pripažinta ir Europos Sąjungos mastu. 1999 m. birželio 28 d. Tarybos direktyva 1999/70/EB patvirtino Europos profesinių sąjungų konfederacijos (ETUC), Europos pramonės ir darbdavių konfederacijų sąjungos (UNICE) ir Europos įmonių, kuriose dalyvauja valstybė, centro (CEEP) bendrojo susitarimo dėl darbo pagal terminuotas sutartis bendrosios dalies 5 punkte yra pabrėžtas Europos Sąjungos socialinių partnerių susitarimas, kad, nepaisant būtinybės propaguoti lankstaus darbo formos, neterminuotos darbo sutartys yra bendriausia darbo santykių forma, padedanti gerinti pagal jas dirbančių darbuotojų gyvenimo kokybę ir jų darbo rezultatus.

Sutartys, sudaromos neapibrėžtam laikui, laikomos įprastomis ir labiausiai viešąjį interesą atitinkančiomis sutartimis, kadangi jų reglamentavimu labiausiai atspindima skirtingų darbuotojo ir darbdavio

interesų pusiausvyrą. Tačiau terminuotos sutartys yra labiau tinkamos tiems, kurie dirba tik sezoninį darbą

Neterminuotos sutartys sudaromos nenurodant jų galiojimo laikotarpio ir nesusiejant sutarties galiojimo pasibaigimo su kokių nors aplinkybių buvimu ar nebuvimu.

O tuo tarpu Lietuvoje terminuota sutartis skirta trumpalaikiams, vienkartiniais darbams atlikti ar darbams vykdyti tam tikrą laiką arba apibrėžtą kadenciją, bet ne ilgiau kaip penkeriems metams. Darbo sutarties terminas gali būti nustatomas įvairiai:

iki tam tikros kalendorinės datos (pvz., iki 2009 m. birželio 30 d.),

iki tam tikrų aplinkybių atsiradimo (pvz., kol asmuo įgis kvalifikaciją aukštesnėms pareigoms užimti),

iki tam tikrų aplinkybių pasikeitimo (pvz., kol kita darbuotoja grįš iš vaiko priežiūros atostogų),

iki tam tikrų aplinkybių pasibaigimo (pvz., kol bus baigti projektavimo darbai) (CK 110 str.).

Tam, kad neterminuotos ir terminuotos sutartys būtų sudarytos, šalys privalo sulysyti dėl jau minėtų 2-jų būtinųjų darbo sutarties sąlygų: darbuotojo darbovietės ir darbo funkcijų.

Neleidžiama sudaryti terminuotos darbo sutarties, jeigu darbas yra nuolatinio pobūdžio, išskyrus atvejus, kai tai nustato įstatymai arba kolektyvinės sutartys.

Terminuota darbo sutartis gali tapti neterminuota, kai darbo santykių buvimo laikotarpiu išnyksta aplinkybės, dėl kurių buvo apibrėžtas sutarties terminas. Taip pat, jeigu darbo sutarties terminas pasibaigė, o darbo santykiai faktiškai tęsiasi ir nė viena iš šalių iki pasibaigiant terminui nepareikalavo jos nutraukti, laikoma, kad sutartis pratęsta neapibrėžtam laikui.

### **Išvados**

1. Darbdavys, priimdamas darbuotoją nuolatiniam darbui, paprastai turi sudaryti neterminuotą darbo sutartį. Neterminuota darbo sutartis – tai iš anksto neapibrėžtam laikui sudaryta sutartis.
2. Terminuota darbo sutartis yra darbo sutartis, sudaroma tam tikram laikui – apibrėžtam terminui.
3. Svarbiausias neterminuotų sutarčių privalumas – užtikrintas nuolatinis darbas, tuo tarpu terminuotos darbo sutarties terminas gali būti nustatomas įvairiai, atsižvelgiant į darbuotojų poreikį. Terminuotos sutarties trūkumas tas, kad darbuotojai neturi užtikrintos darbo vietos.

### **Literatūra**

Darbo rinkos tinklapis, prieiga per internetą  
[http://skelbimas.lt/darbas/istatymai/sutarties\\_istatymas.htm](http://skelbimas.lt/darbas/istatymai/sutarties_istatymas.htm).

- Lietuvos Respublikos darbo kodekso komentaras. Individualūs santykiai. 2004, Vadovas prof. Ipolitas Nekrošius. Vilnius: Justitia.
- Lietuvos Respublikos seimo tinklapis, prieiga per internet: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=363289#straipsnis93](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363289#straipsnis93).
- Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos tinklapis, prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1404618222>.
- Lietuvos Respublikos trišalės tarybos tinklapis, prieiga per internetą: <http://www.lrtt.lt/lt/naudinga/metodines-nuorodosrekomendacijos/darbo-sutartis.html>.
- Tiažkijus V., 2005, Darbo teisė: teorija ir praktika. Vilnius. Justitia.

## UNLIMITED AND FIXED-TERM CONTRACT FEATURES OF LITHUANIA

G. Šoblinskaitė, D. Kalinauskaitė, asist. V. Šimkienė

Admission to the work of a new employee, that it be awarded the contract. Only an employment contract subject to the Labor Code guarantees provided. The employment contract is an agreement with the employee, the employee undertakes to work in the profession, specialty, qualification, or hold certain offices, obedient to the rules of procedure at the workplace and the employer undertakes to give an employee the contract work, employee pay agreed upon wages and working conditions to ensure , the labor laws and other regulations, collective agreement and the agreement of the parties. With a contract of employment faced by any person. In most cases there is a permanent employment contract (indefinite). Open-ended contracts - in advance for an indefinite term contract.

# VIDINĘ VERSLO RIZIKĄ SUKELIANTYS VEIKSNIAI

Egidijus Vadluga

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** verslo rizika, vidinės verslo rizikos veiksniai

## Įvadas

Verslo rizikos klausimas aktualus tiek valstybės, tiek atskiro verslo subjekto atžvilgiu. Verslo subjekto atžvilgiu rizikos valdymas tiesiogiai susijęs su apsisprendimu, kiek ir kaip rizikuoti.

Efektyvi rizikos analizė sudaro galimybes pasiruošti numatomiems nepalankiems įvykiams ir minimizuoti tikėtinus nuostolius pasirenkant tam tikrus rizikos mažinimo būdus. Verslo rizikos mažinimo būdo pasirinkimas priklauso nuo situacijos ir, žinoma, nuo sprendimus priimančio asmens. Versle yra būtina numatyti rizikos veiksniai, kad galima būtų numatyti priemones jiems įveikti.

**Tikslas:** išanalizuoti vidinę verslo riziką sukeliančius veiksniai.

### Uždaviniai:

1. Pateikti verslo rizikos sampratą.
2. Išskirti vidinę verslo riziką sukeliančius veiksniai.

## 1. Verslo rizikos samprata

Rizika vykdant veiklą priklauso nuo daugelio veiksnių, tačiau labiausiai – nuo laiko. Verslo rizika priklauso nuo susidariusių situacijų ir aplinkybių. Kartais staigios problemos atsiranda visai netikėtai. Pasitaiko ir tokių atvejų, kai įmonių ar organizacijų vadovai nesugeba imtis tam tikrų būtiniausių (dažnai ir skubių) priemonių ir dėl to patiriami nuostoliai.

Pasak A. Garškienės (1997), verslo rizika – tai potencialiai galimų nuostolių tikimybė, palyginus su planuotu variantu. Verslo rizika, pasak Z. Gineitienės ir D. Korsakaitės (2003), yra ūkinė veikla gresiant ekonomikos nuosmukiui. Rizikos sąlygomis verslo įmonė gali netekti dalies ar net visų savo išteklių, negauti laukiamų pajamų bei patirti papildomų išlaidų.

R. Doff (2008) teigia, kad verslo rizika nėra naujas rizikos tipas. Verslo rizika pripažįstama vienu pagrindinių vadovų uždavinių jau daugelį metų. Mokslinėje literatūroje nėra vieningo verslo rizikos apibrėžimo, tikriausiai dėl to, kad verslo rizika aptarinėjama įvairiausiuose kontekstuose. Verslo pasaulyje, kuriame vyrauja konkurencija, yra daugybė rizikų. Rizikų rūšys ir jų klasifikavimas itin priklauso nuo verslo pobūdžio.

Pasak V. Kazlauskienės ir Č. Christausko (2007), nepaisant įvairiausių rizikų skirstymo būdų, sutinkamų mokslinėje literatūroje, vertinant verslą pagrįstai naudojamas rizikos klasifikavimas į sistemingą ir nesistemingą. Šį skirstymas grindžiamas pačios rizikos pagrindu. Išorinės

aplinkos veiksniai sukelia išorinę arba sistematinę riziką, o vidiniai veiksniai sukelia vidinę (nesisteminę) riziką. Sisteminga rizika nepriklauso nuo įmonės vykdomų veiklų. Ji atsiranda dėl pasikeitimų ekonominėje aplinkoje, pakitimų finansų rinkose ir pan. Apie nesisteminę arba vidinę verslo riziką plačiau kalbama kitame poskyryje.

## **2. Vidinės verslo rizikos ypatumai**

Vidiniai įmonės veiksniai taip pat gali sukelti reikšmingą riziką. Dažniausiai jie gali būti identifikuojami ir ištaisomi. Pavyzdžiui, mažėjantys pardavimai gali būti neefektyvios rinkodaros ar reikalavimų neatitinkančių pardavėjų požymis. Keičiant tam tikrus rinkodaros elementus ar pertvarkant pardavimų strategiją, dažniausiai verslo rizika sumažėja.

Vidiniai rizikos veiksniai atsiranda vykdant įmonės veiklą, kuri paprastai skirstoma į pramoninę ir nepramoninę. Nepramoninė įmonės veikla nukreipta buitiniams ir kultūrinėms įmonės darbuotojų reikmėms patenkinti. Pramoninė veikla susijusi su gamybos proceso organizavimu ir valdymu.

Su įmonės valdymu susiję vidiniai rizikos veiksniai gali būti klasifikuojami pagal lygį (strateginį, taktinį, operacinį), kuriame priimamas sprendimas. Įmonės valdžiai priimant strateginio lygio sprendimus, galima išskirti šiuos vidinės rizikos veiksnius: klaidingas įmonės tikslų formulavimas; netikslus strateginio įmonės potencialo įvertinimas; klaidinga išorinės ekonominės aplinkos vystymosi prognozė tolimoje perspektyvoje. Visi sprendimų priėmimo lygiai gali būti veikiami ir išorinių rizikos veiksnių. Išorinių rizikos veiksnių įtaka yra didesnė strateginiams sprendimams nei kitiems (interneto prieiga: <http://distance.ktu.lt> [žiūrėta 2010-01-04]).

A. Šimelytė (2007) teigia, kad strateginių sprendimų priėmimas apima ir kiekybines, ir kokybines analizes, jis gali būti lemiamas ne tik racionalių, bet ir kai kurių neracionalių dalykų. Tai gali būti žmogaus asmeninės savybės, vidinės organizacijos situacijos ir pan.

Nesistemos rizikos apibrėžimas V. Kazlauskienės ir Č. Christausko (2007) suformuotas pasitelkiant įmonių vidinės informacijos analizę, nes mokslinėje literatūroje nerasta aprašyta vidinę riziką sukeliančių veiksnių. Taigi, autorių nuomone, vertinant verslą nesisteminę riziką gali lemti kokybiniai ir kiekybiniai veiksniai.

Dažniausiai minimi nesisteminę riziką apibrėžiantys kiekybiniai veiksniai yra: finansinis stabilumas, pelningumas, finansų struktūra, apyvartumas, įmonės dydis.

Pagrindinis įmonės finansinio stabilumo kriterijus, lemiantis nepakankamą finansinį stabilumą, yra likvidumo norma vertinant įmonės gebėjimą išmokant įsipareigojimus. Mažėjantis likvidumo koeficientas rodo nepakankamą finansinį stabilumą.

Finansinės struktūros veiksnys lemiantis riziką, tai padidėjęs įsiskolinimas visame kapitale. Tokios rizikos ženklas yra didesnis nei paprastai



pramonės įsiskolinimui visame kapitale. Vienas iš kapitalo struktūros kriterijų yra įsiskoliniko koeficientas, kuris išreiškiamas santykiu tarp įsiskolinimo ir paprastųjų akcijų. Pelningumo kriterijus gaunamas vertinant įmonės sugebėjimą gauti pelną iš šių vienas kitą papildančių elementų: paprastųjų akcijų pelningumo, turto (lėšų) pelningumo ir pardavimų pelningumo. Mažėjantys pelningumo rodikliai rodo mažėjančią gebėjimą pakeisti kiekvieną su pajamomis uždirbtą ar investuotą į turtą ar kapitalą grynuoju pelnu. Jei šių veiksmų atsiradimo priežastis yra grynojo pelno sumažėjimas, tai rodo per didelius indėlius, kurių įmonė negali padengti.

Dažniausiai minimi apyvartumo veiksniai yra: paprastųjų akcijų apyvartumas, inventoriaus apyvartumas, neatliktų mokėjimų apyvartumas ir įsiskolinimų apyvartumas. Pirmieji du veiksniai leidžia įvertinti įmonės kapitalo ir inventoriaus naudojimo produktyvumą. Kiti veiksniai rodo įsiskolinimų atgavimo iš vartotojų produktyvumą ir tai, ar įmonė gali efektyviai padengti savo įsipareigojimus.

Yra ir kokybinių veiksnių, lemiančių vidinę įmonės riziką. V. Kazlauskienė ir Č. Christauskas (2007) pateikia šiuos: administracinio personalo kompetencija, produkcijos diversifikacija, realizuojamos rinkos diversifikacija, vartotojų diversifikacija, vertikali integracija.

Administracinio personalo kompetencija yra vienas dažniausiai mokslinėje literatūroje minimų riziką sukeliančių veiksnių. Šis veiksnys ypač aktualus daugumai įmonių, kurių kiekybinės charakteristikos yra paremtos personalo vadybos principais. Įmonės taip pat labai dažnai turi ribotas gamybos linijas, t. y. produkcija mažai diversifikuota. Nepakankamai diversifikuojant produkciją, taip pat atsiranda rizika. Ši rizika reiškia, kad esant nepalankiam pagrindinės produkcijos sudėties pasikeitimui įmonė nesugebės greitai pakeisti gaminio su nedidelėmis investicijomis. Produkcijos diversifikavimas laikomas vienu pagrindinių metodų mažinant nesisteminę (vidinę verslo) riziką. Esant vertikalios integracijos stokai, kai kurios įmonės susiduria su didele problema, kai buvę jų pirkėjai nusprendžia reikiamus produktus gamintis patys. Netenkančios pajamų dėl tokios priežasties, tampa aišku, kad tai paveiks verslo vertę. Jei įmonės pardavimai koncentruojasi viename regione, šalyje ar rinkos segmente, tuomet jie yra itin priklausomi nuo vartotojų mokumo, ekonominės situacijos šiame regione ar šalyje bei mokumo intensyvėjimo (Kazlauskienė ir Christauskas, 2007).

### **Išvados**

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad verslo rizika yra visuma nuspėjamų ir nenuspėjamų, įmonės valdomų ir nevaldomų veiksnių, galinčių arba pakenkti verslui, arba suteikti naujų galimybių. Pagal poveikį išskiriamos dvi verslo rizikos rūšys: vidinė ir išorinė.
2. Susisteminus mokslininkų nuomones, buvo išskirti kiekybiniai ir kokybiniai vidinę verslo riziką sukeliantys veiksniai. Kiekybiniai verslo

riziką sukeliantiems veiksniams priskiriami: finansinis stabilumas, pelningumas, finansų struktūra, apyvartumas ir įmonės dydis. Kokybiniais vidinę verslo riziką sukeliantiems veiksniams priskiriami: administracinio personalo kompetencija, produkcijos diversifikacija, realizuojamos rinkos diversifikacija, vartotojų diversifikacija bei vertikali integracija.

### Literatūra

- Doff R. Defining and measuring business risk in an economic-capital Framework// The Journal of Risk Finance Vol. 9 No. 4, 2008 p. 317 – 333. Interneto prieiga: <[www.emeraldinsight.com/10.1108/15265940810894990](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/15265940810894990)> [žiūrėta 2010-01-14].
- Garškienė A. Verslo planavimas. Vilnius, 1997, 87 p.
- Gineitienė Z. Verslas/ Z. Gineitienė, D. Korsakaitė// Vilnius, 2003, 272 p.
- Kazlauskienė V. Risk Reflection in Business Valuation Methodology // V. Kazlauskienė, Č.Christauskas/ Engineering economics. 2007, No 1 (51),. p. 7 – 15.
- Prieiga per Internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo\\_projektavimas\\_II/117859.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/verslo_projektavimas_II/117859.html)>[žiūrėta 2010-01-04].
- Šimelytė A. Įmonės rizika priimant strateginius sprendimus/ Mechanika, medžiagų inžinerija, pramonės inžinerija ir vadyba. 2007, p.174 – 179. Interneto prieiga: <<http://leidykla.vgtu.lt/new/get.php?f.904>> [žiūrėta 2010-01-04].

### FACTORS THAT CREATE INTERNAL BUSINESS RISK

#### E. Vadluga

Business risk is aspect that cares for all organizations. In business case, managing risks connects with decision how and how much risk to take. Effective risk analysis creates opportunities to prepare for cases that may appear in the future and also minimize or avoid negative effects while choosing good ways for minimizing risk. This depends on situation as well as person which makes the decisions. It is very important in business to foresee risk factors to overcome them.

# ELEKTRONINĖ VALDŽIA LIETUVOS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME: POŽIŪRIŲ ANALIZĖ

Urtė Vaišnoraite

*Klaipėdos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** elektroninė valdžia, elektroninės pasaugos, informacinės technologijos, valstybės tarnautojai, viešasis administravimas, valdymas

## Įvadas

Šiuolaikinės globalizacijos tempams įgaunant vis didesnę pagreitį kinta visuomenės socialinis, ekonominis, kultūrinis gyvenimas bei valstybės valdymo pobūdis. Vis dažniau kalbama apie naują valdžios įgyvendinimo būdą – „elektroninę valdžią“ (e. valdžia). Lietuvoje e. valdžia diegiama gana nesenai, todėl egzistuoja tam tikri trikdžiai. Todėl pagrindine darbo problema galima laikyti tai, jog valdžios ir visuomenės požiūriai į e. valdžią gali visiškai nesutapti/ būti priešiški, o tai gali sąlygoti netinkamą e. valdžios diegimą.

**Darbo tikslas** – atskleisti skirtingų grupių požiūrius į elektroninę valdžią Lietuvos viešajame administravime.

Siekiant užsibrėžto tikslo, išsikelti tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnautojų požiūrį į e. valdžią Lietuvoje bei požiūrio motyvus.

2. Nustatyti visuomenės požiūrį į e. valdžią, jos naudojimosi gaires.

Darbe naudojamas analizės, lyginamasis, dokumentų studijų, konceptualusis ir interpretacijų metodai.

## 1. Elektroninės valdžios diegimas: valstybės tarnautojų požiūris

Neabejotinai pripažįstama, jog e. valdžia – siektinybė, tačiau svarbu analizuoti skirtingų visuomenės grupių požiūrį į e. valdžią. Dažnai manoma, jog valdžios, kaip tam tikros grupės, požiūris į e. valdžią visgi yra neigiamas. Valstybės tarnautojų kritišką požiūrį į e. valdžią gali lemti tokie motyvai:

- „Technikos šoko“ efektas: valstybės tarnautojams tenka sparčiai prisitaikyti prie naujų sąlygų (Limba T, 2007. P. 243). Tai galima sieti su tam tikromis valstybės tarnautojų mokymo problemomis (neadekvatumu veiklai, kokybės kontrolė, prioritetų formavimu) (Chlivickas E, 2001. p. 170). Šis „technikos šoko“ efektas gali būti įveiktas teisingų, efektyvių mokymų pagalba.

- Status quo praradimas. Tokios vertybės kaip stabilumas, nešališkumas yra svarbios, bet jos kelia tam tikrų dilemų (Biekštaitė L., 2009). Suvokiama, jog valstybės tarnyba dažnai stengiasi išlaikyti turimas pozicijas, o novatoriškos idėjos, reformos dažnai sukelia tam tikrą nestabilumo būseną.

- Naujų procesų diegimas gali neleisti nusišlopinti neigiamų valdymo padarinių (korupcijos, klientelizmo, nepotizmo), kai modernios IT garantuotų

didesnį viešumo, skaidrumo laipsnį (Limba T, 2007. P. 243). Svarbiausia Lietuvoje būtų kurti tokią valstybės tarnybą, kurioje minėtų neigiamų pasekmių būtų kuo mažiau, o skaidrumas kuo didesnis.

- Biurokratinių organizacijų “baigties” vengimas. IT gali sąlygoti tam tikras “baigtis”, tarp kurių įvardijama ir biurokratija (Brown J S., Duguis P., 2004., P. 20). Žinoma, tai galima įvardinti kaip tam tikrą kraštutinumą, nes dažnai technologijos pasitelkimas gali didinti biurokratinį aparatą (Barcevičius E., 2006. P. 71). Tai lemia tam tikrų naujų departamentų steigimą, darbuotojų paiešką, kurie užtikrintų tinkamą IT panaudojimą ir e. valdžios sklaidą.

- Diegiant e. valdžią, bus susiduriama su sprendimų priėmimo modelių pakitimų ir komunikacijos infrastruktūros problemomis (Elektroninės valdžios koncepcija, 2002). Sprendimo priėmimo būdo kaita gali sąlygoti organizacinės kultūros kaitą (Raipa A., 2002. P. 135). Tokiu būdu keičiant susiformavusią kultūrą, galima susidurti su pokyčių baimės fenomenu arba darbuotojo savojo identiteto organizacijoje praradimu.

Privalu pridurti, kad valstybės tarnautojų požiūris į e. valdžios diegimą – kintantis procesas. E. valdžia Lietuvoje yra gana naujas procesas, todėl nuomonių kaita gali šiek tiek užtrukti. Todėl teigti, kad valstybės tarnautojai vien tik neigiamai nusistatę prieš e. valdžios diegimą negalima.

## **2. Elektroninės valdžios diegimas: visuomenės požiūris**

Žvelgiant į e. valdžią kitu kampu, svarbu analizuoti ir visuomenės požiūrį į e. valdžią. Dažnai visuomenės ir e. valdžios santykis siejamas su paslaugų vartojamumu. Lietuvoje viešųjų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę skirstomas į keturis lygius: 1) Informacinio pobūdžio viešosios paslaugos, kai institucija pateikia informaciją internete; 2) Dalinis sandoris, kai institucija internetiniuose puslapiuose pateikia iš dalies automatizuotas formas ir anketas; 3) Dalinis interaktyvumas, kurios pagalba vartotojas gali pateikti užklausas, gaunant atsakymus; 4) Visiškas interaktyvumas, kai viešojo paslauga gaunama elektroniniais kanalais teikiant užklausą (Studija „Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos“, 2006. P. 5).

Pagrindinių viešojo administravimo paslaugų, pasiekiamų internetu, dalis 2008 metais buvo 73,9%, iš jų gyventojams skirtu paslaugų – 67,3%. Namų ūkių apsirūpinimas internetu buvo 47,1%, o interneto vartojimo tikslas - bendrauti su valstybės institucijomis – tik 18,2% (Statistikos departamentas, 2010). Iš šių duomenų galima daryti išvadą, kad pakankamai didelė dalis paslaugų teikiama internetu, tačiau gyventojų apsirūpinimas internetu ir jo naudojimo tikslai netinkami. Kita problema – socialiniai skirtumai. Dažnai pabrėžiama, jog galimybės ir gebėjimai naudotis internetinėmis paslaugomis labiau priimtini jaunesniajai kartai, todėl svarbu diegti sistemą bei kartu skatinti žmones inovacijoms bei juos apmokyti.

Pagal el. Vyriausybės indeksą Lietuva iš 198 šalių 2006 m. užėmė 83 vietą. Vadinas, vartotojoms suteikiamos pakankamai didelės galimybės

naudotis e. valdžios privalumais, tačiau problema tampa pačių jų nenoras, o kartais ir negebėjimas, tuo pasinaudoti. 2003–2006 metais el. paslaugomis yra naudojęsi 14% 15-74 m. amžiaus Lietuvos gyventojų, siaurąją el. paslaugų sąvokos prasme (užpildyti formas ar atlikti procedūras internetu) tai darė 5% respondentų (Studija „Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos“, 2006. P. 8). Tampa aišku, jog piliečiai nenoriai naudojami el. paslaugomis. Nepaisant to, verslo įmonės šiomis paslaugomis naudojami ženkliai daugiau. Kai kurių sričių įmonės jau 2006 m. visos naudojosi internetu (visų sričių įmonių vidurkis - 87,5%) (Garuckas R., Kaziliūnas A., 2008. P. 64). Iš dalies tai natūralu, kadangi verslo įmonės daug dažniau turi naudotis viešojo administravimo institucijų paslaugomis ir žinių jų teikiamų paslaugų specifika.

Nepaisant šių pesimistinių įžvalgų, būtina pabrėžti, jog esama pakankamai daug elektroninių paslaugų, kurios yra populiarios (pajamų, turto deklaravimas ir konsultavimas; laisvų darbo vietų paieška; gyventojų konsultavimas dėl išsilavinimo įgijimo galimybių) (Viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis analizė, 2007). Itin svarbu tai, kad šių paslaugų kokybė taip pat įvertinta pakankamai gerai. Vadinas, problemos esmė slypi ne kokybės trūkume, o šių paslaugų nenaudojime. Vadinas, visuomenės požiūrį galima vertinti dviprasmiškai: viena vertus, el. paslaugomis Lietuvoje nėra itin naudojamos, tačiau, kita vertus, paslaugos įvertinamos pakankamai gerai. Todėl aktualu būtų nustatyti, kas svarbiau: kokybiška paslauga ar jos paplitimas.

### **Išvados**

1. Valstybės tarnautojų požiūris į e. valdžios diegimą dažniausiai gali būti analizuojamas jų neigiamų nuostatų kontekste. Valstybės tarnyba, siekdama savo teisių, galių ir informacijos išlaikymo, dažnai priešinasi reformoms, todėl e. valdžia gali būti traktuojama kaip primestas darinys, kur svarbu koncentruotis į valstybės tarnautojų mokymus, IT panaudojimo plėtotę, atsakomybės bei atskaitomybės didinimo privalumų išryškirimą.
2. Visuomenė Lietuvoje vangiai pasinaudoja e. valdžios privalumais. Nepaisant to, kad verslo sektorius pakankamai daug paslaugų gauna naudojantis e. valdžia, piliečiai individualiai paslaugomis naudojami retai. Tai gali būti sąlygota tokių priežasčių: a) Interneto prieigų trūkumu; b) Informacijos stoka; c) Amžiaus grupių skirtumų ir gebėjimų naudotis IT; d) Nepasitikėjimu naujomis technologijomis.

### **Literatūra**

- Barcevičius E. Plus ca change...: ar elektroninė valdžia pagerins viešąjį valdymą Lietuvoje? *Politologija*. 2006/3 (43). P. 55 – 90
- Biekštaitė L. Valstybės konkurencingumas priklauso ir nuo valstybės tarnautojų [interaktyvus]. 2009. [žiūrėta 2010-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-86925161>

- Brown J. S., Duguis P. Socialinis informacijos gyvenimas. Vilnius: Charibdė, 2004.
- Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2001.
- Elektroninės valdžios koncepcija. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. gruodžio 31 d. nutarimu Nr. 2115. Valstybės žinios, 2003, Nr. 2-54.
- Garuckas R., Kaziliūnas A. E. Valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. Viešoji politika ir administravimas. 2008. Nr. 23. P. 59-67
- Statistikos departamentas prie LRV. Informacinės ir žinių visuomenės statistiniai rodikliai [interaktyvus]. 2009. [žiūrėta 2010-02-13]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2603>
- Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Studija „Elektroninės valdžios Lietuvoje būklė ir perspektyvos“ [interaktyvus]. 2006. [žiūrėta 2010-02-11]. Prieiga per internetą: [www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17\\_0.php](http://www.lrinka.lt/uploads/files/dir19/17_0.php)
- Limba T. Elektroninės valdžios diegimas ir perspektyvos Lietuvoje: visuomenės ir valdžios institucijų sąveika. Informacijos mokslai. 2007 42–43. P. 242 - 250
- Raipa A. Sprendimų priėmimo teorijos. Biurokratijos vieta ir vaidmuo demokratiškai įgyvendinant sprendimus. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2002. P. 127 – 155.
- Vidaus reikalų ministerija. Viešųjų paslaugų, teikiamų informacinėmis technologijomis analizė [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2010-02-13]. Prieiga per internetą: [http://www.vrm.lt/uploads/media/vrm\\_Lt\\_internetui.pdf](http://www.vrm.lt/uploads/media/vrm_Lt_internetui.pdf)

## E-GOVERNMENT IN LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ANALYSIS OF TREATMENTS

U. Vaišnoraitė

E-government is usually associated with increased efficiency of government services to citizens, change and improve quality. The aim of this title is to identify the views on e-governance by civil servants and Public in Lithuania. The analysis shows that government officials often look critically to e-government on their desire to maintain the current situation, lack of training or the perception of new risks. The public, in turn, value e-government and its service good, but these services are not high on the popularity of various age groups, the ability to use it, because of the lack of information or other reasons.

# GEROVĖS MODELIAI

Aida Vaitkevičienė, lekt. Birutė Daraškevičiūtė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** gerovės modeliai, gerovės valstybė, socialinė politika

Šiuolaikinė civilizuota rinkos ekonomika pripažįsta, kad valstybės pareiga – laiduoti piliečiams visais teisėtais būdais apsirūpinti tam tikrą gyvenimo lygį. Šalių formuojama nacionalinė ekonominė ir socialinė politika skirtingai įgyvendina prioritetinį tikslą – užtikrinti gerovę kiekvienam piliečiui. Vienos valstybės šias problemas sprendžia didele socialinės sferos įtaka, taikydamos platų pajamų perskirstymą ir taip užtikrindamos universalią gerovę kiekvienam piliečiui, kitos palaiko minimalias valstybės įtakos pozicijas suteikiant minimalias socialines garantijas ir leidžiant veikti laisvai rinkai. Sraipsnio tikslas – apibrėžti gerovės valstybės modelius bei išanalizuoti ekonomines ir socialinės politikos naudojamus būdus gerovės užtikrinimui. Tyrimo objektas – gerovės modeliai.

Visiškas užimtumas, galimybė visiems naudotis sveikatos apsaugos ir švietimo paslaugomis, socialinio draudimo užtikrinimas nedarbo, ligos, invalidumo ir senatvės atvejais, minimalaus pragyvenimo lygio užtikrinimas, siekiant išvengti skurdo bei socialinės atskirties atvejų – tai principai įsitvirtinę valstybių socialinės politikos programose. Socialinė politika yra viena iš ekonomikos reguliavimo priemonių, galinti padidinti valstybės ekonomikos galimybes prisitaikyti prie kintančių sąlygų bei išvengti rizikų. Socialinė politika – neatsiejama gerovės valstybės dalis ir dažnai ši sąvoka vartojama kaip gerovės valstybės sinonimas. Gerovės valstybė yra platesnė sąvoka, kuri asocijuojasi su šalies ekonominiu klestėjimu, demokratija ir valstybės įsipareigojimu garantuoti kiekvienam orų pragyvenimą.

Gerovės modelis dažnai vadinamas abstrakčiu terminu „Gerovės valstybė“ (angl. Welfare state, vok. Wohlfahrtsstaat). Analizuojant gerovės modelio istorinį aspektą pastebima, kad esami modeliai remiasi anglų politologo R. M. Titmuss (1966) ir vėliau jį patobulinusio tyrinėtojo G. Esping–Anderson (1990) suklasifikuotais modeliais. Pagal šių mokslininkų siūlomą klasifikavimą identifikuojami trys Vakarų gerovės valstybių modeliai: liberalusis, motyvacinis, arba konservatyvusis – korporacinis ir redistribucinis. Pastarasis modelis dar vadinamas socialdemokratiiniu.

Liberalusis modelis pasireiškia mažiausiu valstybės institucijų kišimusi į socialinę sferą. Savimi pasirūpinti negalintiems gyventojų sluoksniams suteikiama minimali socialinė pagalba. Individas skatinamas dalyvauti rinkoje bei pats pasirūpinti pragyvenimo šaltiniu. Liberalioje socialinėje politikoje rinka, bet ne valstybė, garantuoja didžiausią dalį gerovės, o valstybė stengiasi tik sušvelninti skurdo, nelygybės, nedarbo problemas nedidelėmis išmokomis (Guogis, 2000). Juozo Bagdonavičiaus teigimu,

liberalusis modelis numato galimą didesnę laisvę sprendžiant individualias kiekvieno piliečio problemas. Šis modelis remiasi privačiu kapitalu, o valstybės vaidmuo yra minimalus (Bagdonavičius, 2005).

Liberalaus modelio esmė – asmens pajamos lemia jo sėkmė rinkoje. Todėl teisės į socialinę apsaugą turi būti minimalios, kad individams liktų daug paskatų veikti rinkoje ir kad būtų erdvės privaçiam draudimui ir savanoriškai labdarai, išmokos pinigais toleruotinos tik kaip paskutinis problemos sprendimo būdas.

Valstybėse, taikančiose šį modelį, vykdomos ekonominės politikos prioritetas – dirbantiems asmenims garantuoti panašaus uždarbio galimybes. Pilietis rūpinasi savo gerove pats iš valdžios sulaukdamas paramos tik išskirtiniais atvejais, kai pats nebesugeba išspręsti savo problemų. JAV socialinės programos buvo ir yra taikomos tik senyvo amžiaus žmonėms, fiziškai ir psichiškai pažeistiems asmenims, t. y. „užsitarnavusiems vargšams“. Jie atskiriami nuo „neužsitarnavusių vargšų“. Vyrauja klasikinis liberalizmas, kai pasikliaujama rinkos savireguliacija ir ypač pabrėžiamas individualizmas (Guogis, 2000).

Priešingai liberaliajam, Socialdemokratinis modelis pirmenybę teikia valstybei. Šiame modelyje dominuoja privalomos viešosios socialinio draudimo schemos, kur teisė į apsaugą yra viena iš socialinių teisių. Valstybė prisiima didžiausią atsakomybę užtikrinti kiekvienam valstybės piliečiui materialinę gerovę, palaiko visiško užimtumo politiką, suteikia kiekvienam piliečiui darbo vietą ir užmokestį, tenkinantį individo poreikius. (Guogis, 2000).

Taikančios šį modelį valstybės iškelia labai ambicingus tikslus socialinės politikos srityje, siekiant išlyginti gyventojų galimybes gerovei pasiekti, taikant platų pajamų perskirstymą (Smalskys, 2005). Šis modelis taikomas Skandinavijos šalyse – Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje. Tačiau geriausias jo įgyvendinimo pavyzdys – Švedija.

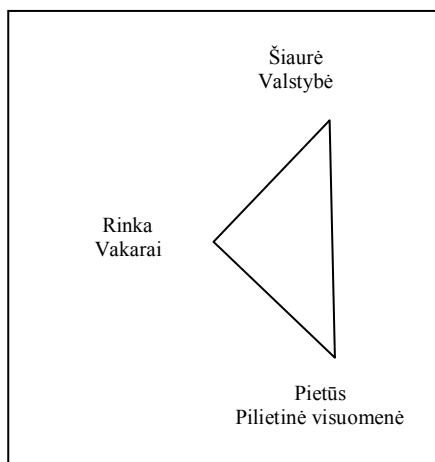
Trečiasis, konservatyvusis modelis teigia, kad gerovės valstybė sustiprina ir įtvirtina asmens poziciją socialinėje hierarchijoje, klasės ir vietos darbo rinkoje ribas, taip pat konsoliduoja šeimą kaip sudedamąją visuomenės dalį (socialinės teisės ir pareigos orientuotos į šeimą) (Matonytė, 2005). Politologai šį modelį laiko vidurkiu tarp dviejų kraštutinių – liberaliojo ir socialdemokratinio – modelių tipų. Socialinės išmokos didesnės negu liberalioje Gerovės valstybėje, bet mažesnės negu socialinėje – demokratinėje.

Svarbiausia šio modelio charakteristika, anot A. Guogio (Socialinės politikos modeliai, 2000), – įsipareigojimas išsaugoti tradicinę šeimą. Socialinės paslaugos teikiamos tik tuomet, kai šeima jau nepajėgia susitvarkyti su iškilusiomis gerovės problemomis. Toks tipas stengiasi išlaikyti klasinę priklausomybę ir statusą per socialinio draudimo schemų įvairovę, t.y. skirtingų klasių ir nevienodą statusą turinčios šeimos turi teisę į skirtingas socialines išmokas ir paslaugas.



Konservatyviajame, kitų autorių apibūdinamame kaip Motyvaciniam, modelyje laikomasi nuostatos, kad socialinė politika yra esminis ekonominės ir politinės tvarkos elementas, padedantis kelti darbo našumą, skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją, siekti socialinio stabilumo ir pusiausvyros tarp darbo ir kapitalo. Tokia socialinė politika orientuota į motyvacinius ir lygiaverčius visuomeninius santykius, švelnina destruktines socialines nuotaikas tarp visuomenės narių. Valstybė taip pat skatina privačius verslininkus prisidėti įgyvendinant įvairius socialinius projektus (Smalskys, 2005). Šis gerovės modelis taikomas Vokietijoje, Austrijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje, Italijoje (Guogis, 2000).

Pastebimas geografiškai orientuotas skirtingų gerovės valstybės modelių išdėstymas: rinkos vaidmuo stiprėja vakarų kryptimi (pvz., Didžioji Britanija, Airija), valstybės – šiaurės (pvz., Švedija, Suomija), o pilietinės visuomenės – pietų kryptimi (pvz., Ispanija) (žr. 1 paveikslą).



**1 pav.** Valstybės, rinkos ir pilietinės visuomenės geografinis išsidėstymas (Matonytė, 2004, 178 p.)

Taigi, kalbėti apie bendrą Europos gerovės modelį neįmanoma dėl didelių socialinės ekonominės politikos skirtumų įvairiose Europos šalyse. Siekdamos įgyvendinti esminį gerovės valstybės tikslą – laiduoti žmonių gerovę, valstybės orientuojasi į vieną iš keturių gerovės modelių.

### Išvados

1. Gerovės valstybėje svarbų vaidmenį vaidina socialinė apsauga. Dėl skirtingai vykdomos socialinės politikos valstybėse veikia skirtingi valstybės gerovės modeliai.
2. Pastaruoju šimtmečiu nacionaliniu lygiu vykstant intensyvioms socialinės politikos modeliavimo reformoms suformuojami keturi gerovės modeliai.

Modelių kūrimas vystomas keturiomis kryptimis – gerovės užtikrinimas kiekvienam piliečiui, taikant platų pajamų perskirstymą; suteikiant minimalias socialines garantijas ir leidžiat veikti laisvai rinkai; taikant vidutinę darbo apsaugą ir teikiant paramą daugiausia bedarbiams ir pensininkams; reguliuojant nedarbo rinką, siekiant užtikrinti mažą nedarbo lygį suteikiant paramą ankstyvam išėjimui į pensiją.

### **Literatūra**

- Bagdonavičius J. Socialinės sferos sociologija: teorinis-metodologinis aspektas. Vilnius, 2005. 197 p.
- Guogis A. Socialinės politikos modeliai. Vilnius, 2000. 78 p.
- Smalskys V. „Gerovės valstybės“ ir socialinės viešosios politikos teoriniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2005, nr. 11. p. 86-94
- Matonytė I. Ekonomikos sociologija // Sociologija. Atsak. red. ir sudaryt. V. Leonavičius. Kaunas, 2004. p. 166-190.
- Wolf, Martin. When will all the models parade their charms? Financial Times [interaktyvus] 2006-02-26 [žiūrėta 2010-03-08] Prieiga per internetą: <<http://www.ft.com/reports/futureeurope2006>.

### **WELFARE MODELS**

A. Vaitkevičienė, lekt. B. Daraškevičiūtė

Welfare state care for the full protection of the population. In order to meet a key objective of the welfare state – to guarantee the people's welfare state-oriented to one of four models of welfare. Models developed in four directions - ensuring the welfare of every citizen, an extensive redistribution of income, providing a minimum social guarantees and allow to operate freely on the market, with average labor protection and assistance to mostly unemployed and pensioners, unemployment in regulating the market to ensure a low level of unemployment by providing support for early retirement.

# REKLAMOS EDUKACINĖS GALIMYBĖS

Gintarė Valinevičienė

*Kauno technologijos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** konstruktyvizmas, savaiminis mokymasis, edukacinė reklama

## Įvadas

Trečiojo tūkstantmečio visuomenėje įvyko esminės ir negrįžtamos permainos – didėjantis informacijos srautas visuomenėje įgalina savarankiško tobulėjimo galimybes ir mokyklos praranda vienvaldį švietimo vaidmenį. Psichologai ir edukologai prakalbo apie konstruktyvistiškai suprantamą mokymąsi, kur besimokantysis konstruoja įvykių ir reiškinių sąvokas, remdamasis savo patirtimi ir anksčiau sukonstruotais modeliais (Sahlberg, 2005). Vadinas, tai, ko išmokstame, priklauso iš esmės nuo aplinkos kurioje esame. Tuo tarpu žiniasklaidos svarba mūsų kasdieninėje aplinkoje neabejotina ir nereikalauja atskiros diskusijos. Todėl, mokymosi paradigmos kontekste, tradiciškai komerciniu laikomas reklamos reiškinys gali tapti galinga edukacine priemone. Šiame darbe ir bus pamėginta atsakyti ar reklama mums duoda daugiau nei manome – žinias ir išmokimą?

Šio darbo **objektas** – savaiminis mokymasis reklamos dėka.

**Darbo tikslas** – atskleisti ir teoriškai pagrįsti reklamos edukacinį vaidmenį šiuolaikinėje visuomenėje.

Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti tokie darbo **uždaviniai**: 1) pateikti savaiminio mokymosi aspektus, remiantis konstruktyvizmo teorinėmis nuostatomis; 2) išskirti reklamos poveikį visuomenei; 3) atskleisti reklamos kaip edukatoriaus galimybių naudą.

**Metodai**: mokslinės teorinės literatūros ir atvejo analizės.

Darbas grindžiamas konstruktyvistinėmis teorinėmis nuostatomis, kad mokymasis yra individo vidinis procesas, kuris vyksta tiek savivaldžiai, tiek savaime.

## 1. Savaiminis išmokimas ir konstruktyvizmo mokymosi teorija

Konstruktyvizmas mokslinėje literatūroje apibūdinimams ne kaip mokymosi, bet žinojimo teorija, nesiejama su jokių mokymąsi aiškinančiu modeliu. Teorijos pagrindas yra konstruktyvistinė mokslo teorija ir kognityvioji psichologija. Konstruktyvistai pabrėžia mokinių ankstesnės žinių struktūros svarbą. (Sahlberg, 2005), bei palaiko psichologinę autonomijos versiją, kuri pabrėžia besimokančiojo elgesį, nuostatą ir asmenybę (Šliogerienė, 2009). Apibendrinant, galima teigti, kad konstruktyvizmo teorija įprasmina asmens gebėjimą mokytis ne būtinai mokant. Šios nuostatos leidžia daryti prielaidas savaiminiam mokymuisi.

Fokienės (2009) atliktoje savaiminio mokymosi teorinių nuostatų raidos analizėje teigiama, kad ši neplanuojama ir nesisteninga mokymosi forma apima žinių, gebėjimų bei požiūrių įsisavinimą darbe, namie, keliaujant, bendraujant, skaitant spaudą ir pan. Taigi, savaiminis mokymasis – tai mokymasis, kuris vyksta kaupiant patirtį be jokių papildomų pastangų (Jucevičienė, 2007). Kartais savaiminio mokymosi procesas yra iš anksto apgalvotas, tačiau dažniausiai jis yra netyčinis, atsitiktinis (Fokienė, 2009). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad individas mokosi bet kur ir bet kada, ne visada sąmoningai suvokdamas, kad vyksta mokymasis. Būtent sąmoningumas, t.y. individo supratimas, kad jis mokosi, savaiminį mokymąsi skiria nuo savivaldaus mokymosi.

Atlikti tyrimai parodė, kad vartotojai suvokia reklamą per savo turimų konstrukto ir kognityvinio pažinimo percepciją (Žukauskas, Sangwan, 2006). Tuo tarpu reklamos poveikis individui vyksta tiek individui ją suvokiant, tiek ir nesuvokiant. Taigi vyksta tiek sąmoningas, tiek ir nesąmoningas t.y. savaiminis, mokymasis.

## **2. Reklamos dualizmas: demonas ar švietėjas?**

Skeptikas Ogilvy (2009) pasakė: „Reklama – visagalė demonė, vagianti daugiausia pinigų ir laiko.“ O štai D. Jokubauskas (2003) teigia, kad „reklama taip pat padeda formuoti interesams, papročiams, požiūriams, įveikti klaidas ir prietarus, tarnauja politiniam, kultūriniam, moraliniam ir estetiniam žmonių auklėjimui“.

Apibūdinti reklamos fenomeną yra ganėtinai sudėtinga. Juolab, kad ji atlieka įvairias funkcijas ir gali būti analizuojama iš skirtingų pozicijų: ekonomikos, vadybos, psichologijos, technologijos, sociologijos, sociokultūros ir kt. Tačiau norint suprasti, kaip vartotoją veikia reklama, reikalingas tarpdisciplininis požiūris, nes reklamos tuo pat metu yra informacinės, retorinės, kultūrinės ir magiškos (Stankevičienė, 2005). Bet akivaizdu, jog reklama ne tik informuoja apie prekes, bet ir kuria jų įvaizdį, kuris integruojasi pirkėjo turimų žinių visuomenėje ir formuoja nuomonę (Janiszewski, et al., 2003).

Korėjoje atlikta postmodernizmo stiliaus reklamos poveikio visuomenei studija (Koo Kang, 1999) parodė, kad reklamos propaguojamos vertybės didžiausią įtaką daro jauno amžiaus žmonėms ir kuria hibridinę kultūrą. Taigi, akivaizdu, jog reklama atlieka ir kultūrinę, bei socialinę funkciją. Jokubauskas (2003) išskiria tokias reklamos socialines funkcijas: (1) padeda lavinti gyventojų estetinį skonį; (2) propoguoją šiuolaikinio, sveiko, kultūringo gyvenimo būdą; (3) padeda saugoti aplinką, kovoti su netinkamais reiškiniiais, skatina gyventojus užsiimti visuomenei naudinga veikla; (4) plečia gyventojų akiratį, turtina jų žinias, supažindina su mokslo ir technikos pasiekimais, informuoja, auklėja, šviečia pirkėjus.

Atliktuose sudėtinguose, meta analize paremtuose atminties tyrimuose nustatyta, kad individai žiūrėdami reklamą susidaro nesudėtingus

supratimo konstruktus. Tačiau visas triukas tame, kad juos nuolat kartojant, jie tampa savaimė suprantamomis tiesiomis ir įsirašo į ilgalaikę atmintį nesąmoningai (Janiszewski, et. al., 2003). Būtent reklamos efektyvumas ir skatina edukologus vis dažniau analizuoti į reklamą, kaip potencialią edukacinę priemonę. Tačiau daugiau naudos edukacinė reklama teikia marketingo specialistams. Tai įrodo paskesniame skyriuje pateiktas „Chesapeake“ reklamos kampanijos atvejo tyrimas.

### **3. Edukacinė reklama: „Chesapeake“ atvejo studija**

Amerikos natūralių uolieninių dujų išgavimo kompanijos reklaminė kampanija buvo paremta edukaciniu principu. Reklaminės kampanijos tikslas – suformuoti „savos kompanijos“ įvaizdį, kadangi ši kitoje valstijoje veikianti kompanija įžengė į naują rinką ir aplinkiniams buvo nepažįstama ir svetima. Siekdama sukurti glaudžius ryšius su miestelio, šalia kurio buvo įrengtas gręžinys, benruomene, kompanija parengė plataus masto viešųjų ryšių ir reklamos kampaniją paremtą įdomių mokslinių faktų pateikimu visuomenei (Tronche, 2008).

Pirmiausia, kompanija savo tinklalapyje atsakydavo į užduodamus klausimus, apie dujų išgavimą. Specialiai sukurtas tinklapis AskChesapeake.com tapo populiarius. Vėliau parengti reklaminiai stendai autobusų stotelėse ir kitose vietose, kurių esmė – šviesti vartotojus kokie yra natūralios energijos privalumai. Taigi, reklama tapo edukacine ir susilaukė didelio susidomėjimo ir populiarumo. Pasak kompanijos ryšių su visuomene atstovės, edukacinių elementų panaudojimas reklamoje buvo esminis sėkmės veiksnys. Tam pritaria ir Teksaso universiteto marketingo specialistai, kurie prognozuoja, kad edukacinio pobūdžio elementai komercinėje reklamoje taps populiariu reiškiniu, nes jie suteikia jai patikimumo įvaizdį ir įtakoja vartotojų simpatijas.

### **Išvados**

1. Konstruktyvistinis požiūris į mokymąsi palaiko psichologinę autonomijos versiją, kai mokymasis vyksta bet kur ir bet kada, besimokančiajam kaupiant patirtį. Konstruktyvizmas pagrindžia teorines prielaidas žmogui mokytis iš aplinkos, tame tarpe ir reklamos.
2. Žmonių požiūris į reklamą dualus, tačiau mokslininkai išskiria kelias reklamos socialines funkcijas, tame tarpe ir visuomenės švietimą.
3. Marketingo specialistai prognozuoja, kad edukacinio pobūdžio elementai komercinėje reklamoje taps populiariu reiškiniu, nes jie suteikia jai patikimumo įvaizdį ir įtakoja vartotojų simpatijas.

### **Literatūra**

Fokienė A. Neformalusis ir savaiminis mokymasis: samprata ir esmė. [Interaktyvus]. Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centras,

2009. [žiūrėta 2010-02-17]. Prieiga per Internetą: <[http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/LSSIC\\_AF..doc](http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/LSSIC_AF..doc)>.
- Janiszewski Ch., Hayden N., Sawyer A. G. A Meta-analysis of the Spacing Effect in Verbal Learning: Implications for Research on Advertising Repetition and Consumer Memory. *Journal of Consumer Research*, 30, 2003, p. 138-149.
- Jokubauskas D. Reklama ir jos poveikis vartotojui. Vilnius, 2003.
- Jucevičienė P. Besimokantis miestas: žinių ir besimokančios visuomenės link. Kaunas, 2007.
- Koo Kang, M. Postmodern consumer culture without postmodernity: copying the crisis of signification. *Cultural Studies*, 1999, 13(1), 18-33 p.
- Ogilvy D. Reklamos žmogaus išpažintis. Vilnius, 2009.
- Sahlberg P. Kaip suprantamas mokymasis: Mokyklų tobulinimo programos pristatymo seminarų medžiaga [interaktyvus]. Mokyklų tobulinimosi programa, 2005. [žiūrėta 2010-03-17]. Prieiga per Internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/KonferencijuMedziaga/200505Sahlberg.doc>>.
- Sangwan S., Žukauskas P. Consumer Attitude towards Economic Functions of Advertising in Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 2006, 38, p.145-152.
- Šliogerienė J. Neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo organizavimas universitetinėse studijose. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2009, 22, p. 116-127.
- Tronche J. Different philosophies define natural gas advertising. Fort Worth Business Press, 2008, 20(35), 13 p.

## EDUCATIONAL AND ADVERTISING OPPORTUNITIES

G. Valinevičienė

The paper analyzes the theoretical aspects of self-learning process based on constructivist theory and aiming to link phenomena of advertising with informal learning. There is an assumption, that advertising may be useful both commercially and as a powerful educational tool. The success of this merged issues is demonstrated in a case study of „Chesapeake“ natural gas plant advertising.

# TRIUKŠMO EKRANIZAVIMO REIKŠMĖ GERINANT LIETUVOS REGIONUOSE GYVENANČIŲ ŽMONIŲ DARBO IR POILSIO SĄLYGAS

Agnė Varanavičienė, prof. habil. dr. Danielius Gužas

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** triukšmas, darbo ir poilsio sąlygos, transporto triukšmas

## **Įvadas**

**Problema ir jos sprendimas.** Automobilių ir geležinkelių keliai išraižyti po visą Lietuvos teritoriją ir taktiškai apjungia visus šalies regionus. Išvystytas transporto sektorius užtikrina visuomenės materialinę gerovę ir techninę pažangą. Kita vertus, transportas sukelia globalinio masto problemas. Neigiamas poveikis aplinkos užterštumui yra viena pagrindinių problemų. Lygiagrečiai reikia vertinti ir aplinkos užterštumą triukšmu. Neabejojama, kad išliekant šiuolaikinėms tendencijoms ir toliau pervežamų krovinių, keleivių skaičius didės, atitinkamai didės transporto sektoriaus įtaka aplinkos užterštumui triukšmu.

Lietuvoje organizuojant transporto sistemą labai mažai atsižvelgiama į jos taršos padarinius. Arti automagistralių ir geležinkelio linijų esantys šalies regionai yra veikiami transporto priemonių sukeliama triukšmo ir virpesių. Lietuvoje tik epizodiškai buvo vykdomi transporto infrastruktūros aplinkosauginiai tyrimai. Europos Sąjungos investicijos į transporto sektorių leidžia gauti investicijas į Lietuvos transporto sektorių.

**Darbo naujumas.** Šiame darbe bus tyrinėjama galimybė pritaikyti specialias triukšmo ekranizavimo priemones geležinkelio keliuose.

**Darbo aktualumas.** Vystant ES geležinkelių kelių infrastruktūros projektavimo darbus būtinas ir triukšmą mažinančių įrenginių Lietuvos geležinkeliuose projektas. Šis darbas dalinai ir skiriamas šiai problemai spręsti.

**Tyrimo objektas.** Prisidedant prie geležinkelio kelių infrastruktūros projekto įgyvendinimo, darbe bus tyrinėjama rekomenduojamų triukšmo ekranų akustinės savybės ir techniniai reikalavimai ir išpildymas.

**Darbo tikslas.** Remiantis atliktais tyrimais apie triukšmo žalą aplinkai, dalyvauti kompleksinio projekto, triukšmo įtakai sumažinti Lietuvos regiono gyventojams, įgyvendinimui. Tikslas pasiekiamas išanalizavus akustinius ir techninius reikalavimus projektuojamiems triukšmo ekranams.

## **1. Akustiniai reikalavimai ekranams**

Ekranų paskirtis sumažinti transporto – geležinkelio sąstato triukšmą, kuris sklinda nuo traukinio sąstato iki gyvenamosios zonos. Kad ekranai atitiktų akustinius reikalavimus privalo:

1. Ekranų pagrindinis paviršius (sienelė) turi būti iš standžios medžiagos ir turėti pakankamai geras garso izoliacijos savybes.

2. Triukšmo ekranų vidinis paviršius, tai yra tas paviršius, kuris randasi iš traukinio pusės iš kurios ateina triukšmas, privalo turėti garsą sugeriančią konstrukciją, kuri gali būti įvairių formų ir iš įvairių medžiagų ir taikomi akustiniai reikalavimai, kad jos kuo daugiau sugertų krintančios į ją energijos kiekį ir kuo mažiau atspindėtų.

## **2. Techniniai reikalavimai ekranams**

Išorinių sienų išilginis išlenkimas leistinas bėgių ašies kryptimi viršutinėje sienos dalyje. Tokiu atveju pravažiavimo aukštis virš šoninio kelio viršutinės briaunos turi būti ne mažiau 2,20 m, o atstumas tarp sienos viršutinės briaunos ir bėgių ašies ne mažiau 3,00 m. Dėl didesnių sąnaudų išlenktas sienelės reikėtų statyti tik ten, kur svarbiausia padidinti apsauginį efektą. Tarp sienos viršutinės briaunos ir bėgių ašies numato erdvę, reikalingą naudojant statybines mašinas.

Vidurinės sienos nutolusios nuo gretimų bėgių minimaliu atstumu, kuris gali keistis pagal situaciją, t.y. turi būti statomos pagal išorinėms sienoms galiojančius nurodymus. Jei planuojamas apsauginės sienelės mažesniu atstumu nuo bėgių ašies, būtina patikrinti šią priemonę eksploatavimo ir saugumo požiūriu. Dėl stabilumo būtina išnagrinėti dar vieną apkrovos atvejį.

Reikiamus sienų aukščius reikia nustatyti remiantis akustiniais apskaičiavimais. Kad nebūtų užgožiama langų juosta keleiviniuose traukiniuose reikia numatyti 2 m aukštį virš jo. Esant aukštesnėms sienoms reikėtų atsižvelgti į galimybę naudoti skaidrias medžiagas viršutinėje sienų dalyje. Dalys, esančios virš 2,50m sienos aukščio, turi būti galimos išmontuoti arba nuleisti. Jei išimtiniais atvejais reikalaujamą triukšmo sumažinimą galima pasiekti tik įrengiant papildomą apsauginę sienelę nuo triukšmo ant įrangos sijos, privalo jos apatinė dalis būti atvira. Esant apsauginėms sienelėms nuo triukšmo su skaidriomis plokštėmis (lakštais) atstumą galima sumažinti. Stulpai turi būti išdėstyti taip, kad būtų patogų. Atstumai tarp stulpų privalo būti: a) ne ant inžinerinių statinių 5,00m; b) ant inžinerinių statinių 2,50m.

Apsauginės sienelės nuo triukšmo esančios žemės masių srity, neturi trukdyti paviršinio vandens nuleidimui šoniniu keliu. Jei tuo tikslu tarp apsauginės sienelės cokolio ir žemės masių reikia numatyti horizontalų 3 – 5cm aukščio prapjavą. Kitu atveju reikia supilti 20cm storio vandeniui laidų žvyro sluoksnį į kurį 10 cm įsiterptų apatinė cokolio dalis. Apsauginių sienelių nuo triukšmo konstrukciją ir statybines medžiagas reikia pasirinkti tokias kurios pasižymi dideliu atsparumu senėjimui ir korozijai, nejautrūs gyvuliniais ir augaliniams kenkėjams.

Leidžiama naudoti tik aliuminio lydinius, kurie yra tinkami statybai veikiams konstrukcijoms, atsparūs sūriam vandeniui, ir, jei reikia, gerai suvirinami. Lengvasis metalas negali nuolat kontaktuoti su betonu, plienu, variu ir vario lydiniais; esant reikalui tai būtina užtikrinti tinkamu izoliaciniu sluoksniu. Tam priskiriamos ir neapdytos dangos. Skardos storis ir gabaritai turi atitikti statinius ir akstinius reikalavimus. Jie turi būti taip suderinti



tarpusavyje, kad būtų išvengta pertempimų, kurių rezultatas – matomos deformacijos ir nelygumai. Turi būti užtikrinamas formos pastovumas. Sienujų elementai turi būti su antikoroziine apsauga.

Betonas detalėms iš gelžbetonio, įtemptojo, lengvojo betono, statybiniais elementams iš monolitinio betono, kurie nėra veikiami ištirpusių druskų turi atitikti leistinas stiprumo klases. Matomos ir šalčio veikiamos detalės iš betono privalo pasižymėti dideliu atsparumu šalčiui, ištirpusioms druskoms ir cheminiams poveikiams. Naudojamų priedų atsparumas šalčiui turi atitikti reikalavimus, stipriam permirkimui – svorio sumažėjimas negali būti didesnei nei 2 %. Plieno strypų padengimo betonu sluoksnis – mažiausiai 3 cm, prie žemės – 4.0 cm.

### **Išvados**

1. Pagrindiniai išorinio triukšmo šaltiniai yra kelių, geležinkelių transportas. Šių transporto priemonių keliamas triukšmas neigiamai veikia mūsų sveikatą bei gyvenimo kokybę bei turi įtakos gyvūnijai. Susierzinimas, miego trikdymas, psichinė sveikata, klausos sutrikimai, hipertenzija, išeminė širdies liga – visa tai transporto triukšmo pasekmės. Norint sumažinti neigiamą triukšmo poveikį aplinkai būtina:
2. Mažinti triukšmo šaltinių skleidžiamą triukšmą į aplinką.
3. Didelį dėmesį skirti transporto priemonių modernizavimui, kelių infrastruktūros gerinimui, transporto srautų sureguliuavimui.
4. Įrengti triukšmą sulaikančias priemones, kaip ekranus, statinius, pylimus ir kt. Ekranai sulaiko ir neleidžia triukšmui sklirti į gyvenamąsias ir poilsio zonas, taip apsaugo žmones ir aplinką nuo neigiamo triukšmo poveikio.

### **Literatūra**

- Bazaras Ž. Geležinkelio transporto dinaminiai procesai // Technologijos mokslai, transporto inžinerija, kaunas: KTU, 2006
- Gužas D. Noise in Lithuanian Railway transport and Its decreasing possibilities// 2nd International Jubilee Conference Baltic – Acoustic 2009. Programme and Abstracts. 17 – 19 June 2009. Vilnius, ISBN 978-609-95099-0-7, P. 37.

### **IMPORTANCE OF NOISE SCREENING IN IMPROVING THE WORKING AND RECREATIONAL CONDITIONS OF PEOPLE RESIDING IN LITHUANIA'S REGIONS**

A. Varanavičienė, prof. habil. dr. D. Gužas

Transport Noise is an urgent and still unsolved environmental problem not only in Lithuania but also in the world over. The most common noise sources in the environment are traffic noise: road and rail. The topical of choisen method was needed to outspread noise conception and to separate out models according to theirs preeminence on purpose to reduce transportation noise; to investigate and compare the features of Noise regulations, leading management programs and attendat legal acts of Member States of the European Union etc.

# DARBUOTOJŲ INOVACINĖS KULTŪROS VYSTYMO ORGANIZACIJOJE ESMINIAI BRUOŽAI

Gytis Vareika

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** inovacinė kultūra., darbuotojų inovacinės kultūros vystymas

## Ivadas

Inovacinės kultūros tyrimų įvairovė pasauliniame kontekste ganėtinaai didelė. Pirmieji tyrimai ir poreikis formuoti inovacinę kultūrą išryškėjo jau šių užsienio autorių darbuose: C. Carnall (1994), H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (2006), H. Hakansson ir A. Waluszewski (2007) ir kt. Tuo tarpu Lietuvoje inovacinės kultūros idėja, koncepcija ir jos realizavimo būdais pradėta domėtis gan neseniai, todėl Lietuvos kontekste inovacinė kultūra neretai tebėra suvokiama kaip šių dienų naujovė, tačiau jau dabar inovacinės kultūros idėjos realizavimas Lietuvos organizacijose tampa aktualia tiek mokslinė, tiek praktinė problema, reikalaujančia gilesnių, platesnių ir įvairesnių tyrimų, orientuojantis ne tik į ugdymo institucijas, bet ir verslo organizacijas. Straipsnio tikslas – išanalizuoti esminius darbuotojų inovacinės kultūros vystymo organizacijoje bruožus.

## 1. Inovacinės kultūros samprata

Inovacijoms tampant vienu pagrindinių vadybos ir organizacijų studijų tyrimų objektų, vis plačiau pradedama vartoti inovacijų kultūros sampratą. Tačiau pradedant kalbėti apie inovacinę kultūrą, reikėtų trumpai užsiminti, ką reiškia inovacijos terminas bendrąja prasme. Ekonominėje literatūroje vieno inovacijų apibūdinimo nėra: įvairūs mokslininkai ir autoriai pateikia išsamesnius ir apibendrinančius, kartais gana trumpus apibrėžimus. Pavyzdžiui, B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000, p. 124) nurodo, kad inovacijos – tai „naujas produktas, idėja ir pan.

Lietuvos inovacijų tyrinėtojų pradininkas P. Kulviecas (1991, p. 12) nurodo, kad inovacija „apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvių naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose“. Su juo sutinka S. Valentinavičius (1997, p. 10) ir nurodo, jog inovacija yra daugiau ekonominis, nei technologinis reiškinys, ji „gali turėti konkrečią ir absoliučią reikšmę“. Konkrečioji, anot autoriaus – tai naujas produktas arba paslauga. Abstrakčioji – procesas, derinantis kūrybiškumą, technologiją ir naujo produkto rinkodarą.

Taigi, šiuolaikinėje organizacijos kultūroje sąveikauja skirtingi elementai: ir tradicija, ir socialinis konformistinis prisirišimas, ir racionalumas. Inovacinė organizacijos kultūra nurodo iš parametrų, formuojančių individualizuotą darbuotojo asmenybės dispozicijos konfigūraciją, siekiant

vystyti veiksnius, lemiančius darbuotojo požiūrį į inovacijas, ypač svarbu įvertinti ir skatinti jos socialinį-istorinį kontekstą. B. Janiūnaitė (2007) mano, kad kuo dinamiškesnės yra socialinės veiklos sąlygos, tuo labiau jos veikia socio-kultūrinius veiksnius, išjudinančius tradicinį ir stimuliuojančius inovacinį darbuotojo suvokimą apie jo aplinką ir apie organizacijos kultūrą.

## **2. Darbuotojų inovacinės kultūros vystymo organizacijoje esminiai bruožai**

**Mokslinės literatūros analizė leidžia išskirti šiuos esminius darbuotojų inovacinės kultūros vystymo organizacijoje bruožus:** L. Ruibytė ir K. Raubienė pagrindžia tokį bruožą, atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas. Šios autorės (2007, p. 336) taip pat mano, jog viena pagrindinių pokyčių toleravimo problemų yra ta, kad darbuotojai, pokyčių vykdytojai „neturi pakankamai žinių apie organizacijos pokyčių valdymo procesą, nežino, kaip elgtis susidūrus su tipiškais pokyčių įgyvendinimo kliuviniais, kuriuos valdyti yra vienas svarbių sėkmingų pokyčių įgyvendinimo uždavinių“.

Tuo tarpu S. Ramanauskienė (2005, p. 81) įsitikinusi, kad inovatyvi organizacija turi gebėti „strategiškai reaguoti į vis kompleksiškesnes problemas, susijusias su identitetu, kultūra, etika ir sudėtingais vartotojų poreikių pokyčiais“, todėl, anot autorės, inovatyvios organizacijos personalas privalo būti atviras naujovėms bei toleruoti pokyčius.

Šitie autoriai akcentuoja. J. Adams, A. Jakubavičius, tokį bruožą, **rizikavimas ir klaidų toleravimas**.

Savo ruožtu H. Berglund ir T. Hellstrom (2001) įsitikinę, kad rizika yra visų inovacinių procesų veiksnys, kadangi ši veikla yra tikslingai nukreipta į ateitį, tikintis galimo atlygio ir remiantis tam tikrais kaštais. Kitaip tariant, norint realizuoti organizacijos inovacinį potencialą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė. Autoriai taip pat pažymi, kad kiekvienos inovatyvios organizacijos sėkmę lemia gana atsitiktinai susiklosčiusių palankių aplinkybių kompleksas, kurių pakartoti, o tuo labiau universaliai pritaikyti kitomis aplinkybėmis faktiškai neįmanoma.

Vienas iš esminių bruožų yra toks. **nuolatinio mokymosi siekimas**, nes šiuolaikiniame verslo pasaulyje darbuotojui būtina siekti nuolatinio mokymosi. Taigi, kaip pastebi I. Jageliavičiūtė ir M. Gaigalienė (2004, p. 53), nuolatinis mokymasis „informacinėje visuomenėje, o kartu prisitaikymas prie nuolat kintančios ekonominės raidos tampa būtinybe“.

Kaip pastebi J. Almonaitienė ir kt. **komunikavimo ir bendradarbiavimo stilių ir sistemų suderinimas** – tai „daugialypis reiškiny, todėl skiriamos įvairios bendradarbiavimo rūšys, sudėtinės dalys ir aspektai“. Svarbiausi bendradarbiavimo aspektai, anot autorių – tai tarpusavio suvokimas (socialinė percepcija), keitimasis informacija (komunikacija), tarpusavio sąveika (socialinė interakcija) ir santykiai. Autorėms pritaria A. Petrulytė

(2008, p. 28) ir pastebi, kad bendradarbiavimas – tai „tarpusavio sąveika ir tarpasmeniniai santykiai, kai pasikeičiama jausmais, veiksmais, daroma įtaka vienas kitam“.

**Grupinio darbo skatinimas** taip pat reikalauja užtikrinti grupės psichologinį suderinamumą. A. Petruitytė (2008, p. 23) mano, jog grupinis psichologinis suderinamumas – tai „teigiama emocinė, kognityvinė ir socialinė atskirų asmenų tarpusavio sąveika; tai grupės narių temperamento, charakterio, bendravimo stiliaus, vaidmenų grupėje suderinamumas“, kuris, savo ruožtu, skatina darbuotojų inovacinės kultūros vystymą.

Darbuotojų **kūrybiškumo vystymas** – vertingas indėlis į organizacijos veiklą. Kaip pastebi A. Maceika ir kt. (2007), greitai kintančioje aplinkoje dauguma vadybos veiksmų ir sprendimų turi būti kūrybiški. Kūrybiškumas, anot autorių yra daugiamatis fenomenas, pasireiškiantis daugybėje sričių ir įvairiuose kontekstuose – nuo meno ir amatų iki dizaino, mokslo, tyrimu ir verslininkystės. Pažymėtina, kad kūrybiškumo sąvoka yra labai plati – ją galima apibrėžti skirtingais aspektais vadovaujantis įvairiais kriterijais, tačiau kalbant apie darbuotojų kūrybiškumą inovatyvioje organizacijoje reikia paminėti, kad darbuotojų kūrybiškumas daro reikšmingą indėlį į organizacijos inovacijos kultūros vystymąsi ir reiškia gebėjimą kurti naujus dalykus.

### Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia apibrėžti inovacinę kultūrą kaip kultūros vertybių visumą, kuri skatina inovacinę veiklą organizacijoje.
2. Esminiai darbuotojų inovacinės kultūros vystymo organizacijoje bruožai, tokie kaip atvirumo naujovėms ir pokyčių toleravimo, rizikavimas ir klaidų toleravimo gebėjimų, nuolatinio mokymosi siekimo, sugebėjimo sėkmingai komunikuoti ir bendradarbiauti su kolegomis bei dirbti kartu, įgalina konstatuoti, kad inovacinė darbuotojų kultūra tiesiogiai veikiama inovacinės organizacijos kultūros.

### Literatūra

- Janiūnaitė B. Piliečių inovacinė kultūra. Kaunas, 2007. 100 p.
- Kulviecas P. Inovacinis procesas (esmė, struktūra, cikliškumas). Vilnius, 1991. 79 p.
- Maceika A. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje/A. Maceika, R. Strazdas, L. Maciukevičienė//Verslas: teorija ir praktika. 2007, nr. 1, p. 44-50.
- Petruitytė A. Bendravimo psichologija. Vilnius, 2008. 44 p.
- Ruibytė L. Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai/L. Ruibytė, K. Raubienė//Socialiniai mokslai. 2007, nr. 4, p. 335-339.
- Valentinavičius S. Inovacinio proceso teoriniai principai. Vilnius, 1997. 27 p.
- Vijeikienė B. Inovacijų vadyba. Naujas produktas – nuo idėjos iki vartojimo./B. Vijeikienė, J. Vijeikis. Vilnius, 2000. 184 p.

## THE MAIN FEATURES OF EMPLOYEES' INNOVATIVE CULTURE DEVELOPMENT IN ORGANIZATION

G. Vareika

The aim of the article is to analyze the main features of employees' innovative culture development in organization. The innovative culture is defined as the complex of culture values that fosters the innovative activity in organization.

The main features identified are as follows: the openness for innovations and change tolerance, risk taking and mistakes tolerance, the fostering of lifelong learning, the development of communication and cooperation skills, creativity and teamworking development.

# PREKĖS ŽENKLO STRATEGIJA: „APRANGA“ VARTOTOJŲ NUOMONIŲ ANALIZĖ

Anželika Vidus<sup>1</sup>, lekt. Palmira Papšienė<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>*Šiaulių kolegija*, <sup>2</sup>*Vilniaus Gedimino technikos universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** prekės ženklas, prekės ženklo strategija, strategijos modeliai

## Ivadas

Prekių ženklo strategija tampa vis aktualesnė. Dabartiniu metu vystosi nauja ekonomika ir jos procesai, todėl atsiranda būtinybė suteikti išskirtinumą mažiau žinomam prekės ženklui. Gilinantis į tyrimo problemą pirmenybė skiriama prekės ženklo strategijai, kuri gali įtakoti geresnę padėtį versle. Preciziškas vartotojų poreikių suvokimas prekės ženklui rinkoje gali suteikti daugiau konkurencinio pranašumo.

Svarbu žinoti, kaip siunčiamą informaciją, užkoduotą prekės ženklu, suvokia vartotojai. Laikas ir aplinkos pokyčiai yra pagrindiniai veiksniai, verčiantys tobulinti ne tik pačią prekę, kas šiuolaikinėje rinkoje yra tiesiog savaime suprantama, bet ir jos ženklą, o kartu ir marketingo kultūrą (Žukauskaitė, Pugačiovas, Tijūnaitienė 2007). Prekės ženklo vertė yra ta, jog pardavimų rezultatams įtaką gali daryti šie veiksniai: prekės ženklo ryšys ir svarba vartotojui bei prekės ženklo pozicijos rinkoje stiprumas. Orientacijos į prekių ženklo strategiją leidžia mobilizuoti įmonės veiklą.

**Tikslas** – išanalizuoti prekės ženklo strategiją, pagrindžiant prekės ženklo vertingumą.

### Uždaviniai:

1. Aptarti prekės ženklo reikšmę teoriniu aspektu.
2. Išnagrinėti prekės ženklo strategijos rengimo modelius.
3. Apibendrinti ir pateikti vartotojų nuomonių tyrimo analizę.

**Tyrimo metodai ir metodika:** mokslinės literatūros analizė, standartizuota respondentų anketinė apklausa, lyginimas, apibendrinimas. Tyrimo metu surinkti duomenys analizuojami taikant aprašomąją statistiką. Apklausta 50 respondentų, iš jų 74 proc. (37) moterys ir 26 proc. (13) vyrai. Tyrimo duomenys ir jų analizė atlikta panaudojant SPSS programinę įrangą.

## 1. Prekės ženklo apibrėžimai ir reikšmė

Modernioje verslo aplinkoje be prekės ženklo neapseinama. Pasak autoriaus, prekių ženklai atsirado intensyviai plėtojantis pramonei ir ūkiui, susiklosčius rinkos sąlygoms, kai gamintojams tapo svarbu išsiskirti iš konkurentų, padėti vartotojams susigaudyti panašių prekių gausoje (Klimas 2008). Prekės ženklas yra universalus komunikacijos įrankis. Tai gali būti įmonės, produktų linijos ar konkretaus produkto „veidas“. Kaip teigia autorius, visais atvejais prekinio ženklu, vardu ar simboliu stengiamasi išskirti

prekę iš kitų ir įpratinti vartotoją prie šio identifikatoriaus. Pradžioje siekiama, kad vartotojas atpažintų ženklą, vėliau – kad suteiktų jam pirmenybę, o dar vėliau, - kad ieškotų prekių su šiuo ženklu, kuris tampa lyg papildoma kokybės garantija. Tam pasiekti naudojamas visas marketingo kompleksas, patiriama daug išlaidų. Tačiau jeigu prekinis vardas išpopuliarėja, pelną galima gauti vien iš jo naudojimo (Urbonavičius 1991, p.77). Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių prekės ženklo apibrėžimų (Kuvykaitė 2001, Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Virvilaitė 2008). Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus prekės ženklo apibrėžimus, Bivainienė (2006) teigia, kad prekės ženklas yra traktuojamas ne vien kaip rašytinis ar simbolinis užrašas.

## **2. Prekės ženklo strategijos modeliai**

Verslo įmonė privalo pasirinkti savo bendrąją prekių ženklų kūrimo strategiją, kuri ne tik turės poveikį visiems kitiems jos produktams, bet nubrėš gaires naujų produktų prekių ženkams kurti. Įmonė gali vadovautis keturių rūšių prekės ženklo kūrimo strategija (žr. 1 pav.). Pasak Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (2003), verslo įmonė gali taikyti prekių grupės išplėtimo (kai esamais prekės ženklais žymimi naujų formų, dydžių ir skonių esamos grupės produktai), prekės ženklo naudojimo išplėtimo (kai tuo pačiu prekės ženklu žymimos naujos prekių grupės), skirtingų prekių ženklų (kai tos pačios grupės prekės žymimos skirtingais ženklais ar naujų prekių ženklų (kai naujos prekių grupės ženklinamos naujais ženklais) strategiją.

Anot Kotler, Keller (2007), prekės ženklo strategija – tai prekės ženklo atributų priskyrimas įmonės parduodamos prekėms. Rengiant strategiją reikia nuspręsti, kokius naujus ir jau žinomus prekių ženklų atributus priskirti būsimoms ir jau esamoms prekėms. Autoriai Kotler, Keller (2007), išskiria keturias bendrąsias prekės ženklo strategijas: 1) individualus prekės ženklas; 2) bendras šeimos prekės ženklas; 3) skirtingos prekių ženklų šeimos; 4) dvigubas prekės ženklas, jungiantis įmonės ir prekės ženklus.

Kaip pažymi Urbanskienė, Vaitkienė (2006), įmonė turi pagrindinius strateginius pasirinkimus kaip vystyti savo prekių ženklus.

Konkrečios prekės ženklo vystymo strategijos pasirinkimą sąlygoja įmonės vadovų noras vystyti esamus ar kurti naujus prekės ženklus esamiems ar / ir naujiems įmonės produktams. Kiekviena prekės vystymo strategija turi privalumų ir trūkumų. Yra daug pasirinkimo kelių, tačiau kiekviena įmonė turi pati išsiaiškinti ir nuspręsti, ko ji nori ir ką ji gali.

## **3. Vartotojų nuomonių analizė**

Prekinio ženklo „Apranga“ vartotojų nuomonės analizuojamos pagal prekės ženklo vertės kategorijas: prekės ženklo žinomumas, asociacijos/išskyrimas, gauta kokybė/lyderiavimas, lojalumas, rinkos elgsena.

Apibendrinus respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal drabužių parduotuvių pasirinkimo pirmumą, nustatyta, kad „Apranga“ prekinio ženklo

žinomumui teikia 85,9 proc. respondentų. Galima teigti, kad dėl savo bruožų prekės ženklas yra atskiriamas tarp kitų prekių. Išanalizavus anketų duomenis nustatyta, kad „Apranga“ parduotuvėse perka 76,4 proc. respondentų. Vertinant „Apranga“ prekės ženklo respondentų nuomonių asociacijas, galima paminėti, kad 16 proc. pažymi galimybę įsigyti naujos kolekcijos gaminių, 56 proc. – tenkina kainos kokybės santykis, 28 proc. – patenkinti prekių asortimentu. Galima teigti, kad vartotojų kainos / kokybės santykio vertinimus stipriai veikia teigiamas požiūris į gaminio kokybę. Tik 8 proc. respondentų nepalankiai tai vertina. Lyginant „Apranga“ kokybę su kitų gamintojų drabužių kokybe, 86 proc. nurodė, kad „Apranga“ gaminiai yra geresnės kokybės ir 14 proc. – neturi nuomonės. Respondentų nuomone, prekės ženklas „Apranga“ neatsiejamas su vartotojo sprendimu įsigyti vieną ar kitą gaminį. Beveik 73 proc. respondentų teigia, kad paskutinio gaminių įsigijimo metu buvo patenkinti gaminio kokybe. Galima teigti, kad vartotojų lūkesčiai yra patenkinti ir jie priskiriami prie lojalių vartotojų, kurie kito apsipirkimo metu planuoja įsigyti gaminį su „Apranga“ prekės ženklu. 27 proc. respondentų neturi nuomonės dėl paskutinio įsigijimo gaminio patirties. 71 proc. respondentų rekomenduotų draugams, pažįstamiems įsigyti šių gaminių, tik 3 proc. – nerekomenduotų, kiti – neturi nuomonės.

### Išvados

1. Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus prekės ženklo apibrėžimus, galima teigti, kad prekės ženklas yra traktuojamas ne vien kaip rašytinis ar simbolinis užrašas – tai kompleksinis įvairių elementų (fizinį, emocinių, estetinių, simbolių ir pan.) junginys, formuojantis savitą suvokimą vartotojo galvoje ir suteikiantis jam papildomą vertę. Tai gamintojo sukurta idėja, įdiegta vartotojui, naudojant tam tikras rinkodaros priemones.
2. Konkrečios prekės ženklo vystymo strategijos pasirinkimą sąlygoja įmonės vadovų noras vystyti esamus ar kurti naujus prekės ženklus esamiems ar / ir naujiems įmonės produktams. Kiekviena prekės vystymo strategija turi privalumų ir trūkumų. Prieš pasirenkant vieną ar kitą prekės ženklo vystymo strategiją, reikia atsakyti į kelis esminius klausimus: 1) kokią vertę duos bendras prekės ženklas; 2) kiek stiprių prekės ženklų turi įmonė; 3) kiek prekės ženklų įmonė gali išlaikyti, nes svarbu ne tik sukurti prekės ženklą, bet ir sugebėti išlaikyti jį stiprų. Yra daug pasirinkimo kelių, tačiau kiekviena įmonė turi pati išsiaiškinti ir nuspręsti, ko ji nori ir ką ji gali.
3. „Apranga“ yra gerai žinomas ir atpažįstamas prekės ženklas. Gautos vertės atžvilgiu dauguma vartotojų yra patenkinti kainos / kokybės santykiu ir teigiama patirtis skatina juos pakartotinai įsigyti gaminius. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad „Apranga“ prekės ženklas pasiteisina, nes vartotojai vertina kaip patikimą įmonę.



## Literatūra

- Bivainienė L. Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(6). 2006. p. 42 – 46.
- Klimas A. Lietuvos prekių ženklai. Istorija, funkcija, klasifikacija. Vilnius, 2008. 108 p.
- Kotler Ph., Keller K.L. Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda, 2007. 435 p.
- Kotler Ph., Armstrong G., Sauters J., Wong V. Rinkodaros principai. Kaunas, 2003. 854 p.
- Kuvykaitė R. Gaminio marketingas. Kaunas, 2001. 247 p.
- Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. Marketingas. Vilnius, 2008. 602 p.
- Urbanskienė R., Vaitkienė R. Prekės ženklo valdymas. Kaunas, 2006. 196 p.
- Urbonavičius S. Marketingo pagrindai. Vilnius, 1991. 194 p.
- Žukauskaitė D., Pugačiauskas I., Tijūnaitienė R. Prekės ženklo asociacijos: „Utenos trikotažo“ klientų nuomonių analizė. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 3(14). 2007. p. 207 – 216.

### BRAND STRATEGY: „APRANGA“ CONSUMER OPINION ANALYSIS

A. Vidus, lekt. P. Papšienė

Brand strategy is becoming more and more relevant. The new economy and its processes are developing nowadays, therefore a necessity emerges to provide exclusiveness to a less known brand. When immersing into a research question the priority is given to a brand strategy, which may influence a better position in business. It is important to know how consumers perceive information sent which is encoded by brand. Brand value is that the following factors may influence the sales results: brand relation and importance to a consumer, and the strength of a brand position on the market. Orientation to brand strategy allows the mobilization of company business.

# INOVATYVUS MARKETINGAS: SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO ĮMONIŲ STRATEGIJA

Lina Vilimaitė, asist. Aldona Černiauskienė

*Šiaulių kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** inovatyvus marketingas, įmonių strategija, smulkus ir vidutinis verslas

## Įvadas

Ekonominio sunkmečio rinkos ekonomika bei didėjanti konkurencija tarp įmonių diktuoja naujas sąlygas smulkiam verslui, norint išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje. Konkurencinėje kovoje laimi tie, kurie išsiskiria veiklos unikalumu ir vadybiniu įžvalgumu, sugeba pateikti savo įmonę ir produkciją patraukliai ir įtikinamai bei praplėsti savo teikiamų paslaugų ribas.

Straipsnyje nagrinėjama tema yra aktuali *baigiamojo studijų darbo* empirinės dalies atlikimui, nes suformavus ir pritaikius tinkamą marketingo veiklos modelio sistemą, galima užtikrinti efektyvų konkrečios įmonės marketingo tikslų įgyvendinimą (patenkinti klientų poreikius).

Straipsnio tikslas – atlikti mokslinės literatūros, analizuojančios efektyvią inovatyvią marketinginę veiklą (diegiamas naujoves, siūlomas patrauklias paslaugas, atsižvelgiant į klientų poreikius bei jų finansines galimybes ir kt.) analizę.

Tikslo įgyvendinimui keliami uždaviniai:

1. Apibūdinti inovatyvaus marketingo veiklos sampratą.
2. Atskleisti marketingo veiklos skirtumus tradicinėje ir inovatyvioje įmonėje.

## 1. Inovatyvaus marketingo veiklos samprata

Daugelis mokslininkų inovaciją apibūdina kaip naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose, marketingo veikloje taip pat. Inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju, inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą. Inovacinės veiklos tikslas marketingo veikloje – naujų vadybos idėjų, metodų panaudojimas siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Pasak P. Fisk (2007) marketingo srityje net ir smulki įmonė gali veiksmingai atlikti novatoriaus vaidmenį šiose srityse:

1. apibrėždama kintantį savo rinkų pobūdį ir ateitį,
2. kūrybingai išmėgindama atsirandančių technologijų taikymą rinkoje,
3. vadovaudamas produktų ir verslo inovacijų kūrimą,
4. sutelkdama dėmesį į geriausias rinkas, vartotojus ir produktus,
5. užtikrindama spartesnę ir sėkmingesnę inovacijų diegimą.

Pasak rinkodaros specialisto D. Joniko, rinkoje neužtenka vertinti vien konkurenciją, – reikėtų pastebėti dar keletą veiksnių. „Pasikeitus ekonominei situacijai, kinta ir atskirų paslaugų ar prekių rinkos dydis. Vartotojams trūksta pinigų, todėl būtina ieškoti naujų – vartotojams teikiamų paslaugų – formų. Tai bent laikinai padės išspręsti problemą, tačiau tik trumpam“, – paslaugų poreikio augimo ir didėjančio nemokių klientų skaičiaus santykį aiškino D. Jonikas. Taip mąsto ir veikia verslo subjektai, veikiantys rinkos ekonomikoje ir siekiantys ilgalaikių tikslų. Tam reikalinga stipri marketingo veikla, kurios įgyvendinimui didelę reikšmę turi aktyvi naujų marketingo firmų paieška (Grigolytė R., „Sunkmečio verslų realybė“).

Socialiniai, ekonominiai bei politiniai pokyčiai lėmė vartotojų gyvenimo būdo kaitą, kas sąlygojo ir marketingo veiklą, orientuotą į individualizuotus vartotojų poreikius. Marketingo veikla tampa neatsiejama įmonės ir vartotojo tarpusavio tiesioginio komunikavimo priemone. Marketingo specialistas Ph. Kotler (2007) teigia, kad įmonės privalo atsižvelgti ir iš anksto numatyti rinkos, prekių platinimo, komunikacijos technologijų inovacijas, taip pat socialinę ir technologinę aplinkos kaitą.

„Informacijos technologijų, verslo modelių, rinkos santykių raida Lietuvoje padidino konkurenciją, išplėtė rinkas ir suteikė verslui didžiulį pagreitį bei naujas galimybes. Šiandienos sudėtingas pasaulis verčia persiorientuoti greičiau, novatoriškiau ir kūrybiškiau. Ypač šios tendencijos ryškios rinkodaroje: ieškant būdų, kaip sudominti naujovėmis pirkėjus, kur realizuoti savo produkciją, kaip ją pateikti ir išsiskirti iš daugybės apsupties konkurentų“ (Tijūnaitienė R., Mamonienė I., 2005, p. 143). Galima teigti, kad įmonė, nekurianti inovacijų arba jų nediegianti marketingo veikloje, yra greitai išstumiami iš rinkos. Inovacijos tampa būtinybe nuo kurios priklauso įmonės sėkmė.

## 2. Tradicinės ir inovatyvios įmonės bruožai

Nemažai veiksnių skiria inovatyvią įmonę nuo tradicinės. Visų pirma – tai modernesnės naujos informacinės ir komunikacinės technologijų naudojimas, skatinantis pokyčius ir įmonės marketingo veikloje. 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai tradicinės ir inovatyvios įmonės marketingo veiklos skirtumai.

1 lentelė

### Inovatyvios ir tradicinės įmonės marketingo veiklos bruožai (Rytel T., 2006, p. 37)

| Inovatyvios įmonės marketingo veiklos kryptys | Teiginiai           | Tradicinės įmonės marketingo veiklos kryptys |
|-----------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|
| Išlaikymas                                    | Požiūris į klientus | Pritraukimas                                 |
| Maksimaliai individualizuoti                  | Produktai           | Masiniai                                     |

| Ilgalaikiai                              | Santyčiai                                | Trumpalaikiai                             |
|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Dėmesingumas, siekiant ilgalaikės naudos | Požiūris į santykių su klientais plėtoją | Abejingumas, siekiant trumpalaikės naudos |
| Į klientus                               | Vadybos orientacija                      | Į produktus                               |
| Tikslingas                               | Klientų pritraukimas ir išlaikymas       | Netikslingas                              |

Iš 1 lentelėje pateiktų tradicinės ir inovatyvios įmonės marketingo veiklos bruožų skirtumų galima daryti išvadą, kad pagrindinis skirtumas – marketingo veiklos orientacija. Tradicinės įmonės marketingas orientuotas į produktą, vėliau kuriama rinkodaros ir klientų aptarnavimo strategija, kaip parduoti sukurtus produktus kuo didesnei rinkos daliai.

Pokyčiai rinkoje verčia nuolat domėtis naujovėmis, įgyti naujų ryšių palaikymo su vartotojais patirties, neatidėliojant spręsti produkcijos ir aptarnavimo kokybės klausimus. Sparčiau didinti įmonių konkurencingumą galima aktyvinant jų inovacinę veiklą. Šio proceso pagrindinės dalyvės yra verslo įmonės – inovacijų diegėjos. Inovatyvi įmonė pati siekia taikyti naujus marketingo veiklos principus ir modelius, savo veiklos naudai ir efektyvumui naudodama žinias, gaunamas analizuojant rinkos dalyvių elgseną.

„Inovatyvi arba „moksloji įmonė“ remiasi žinių apie rinką valdymu ir tikslingu jų panaudojimu“ (Rytel T., 2006, p. 38). Žiniomis grindžiamas marketingo veikla yra kažkas daugiau nei informacijos rinkimas bei apdorojimas – tai nuolatinis mokymasis, todėl tai paaiškina skirtumus tarp tradicinių ir inovatyvių įmonių. Galima teigti, kad šiandieninis bet kokios įmonės klestėjimo ir gerovės garantas yra tinkamas žinių ir informacijos organizavimas bei valdymas. Verslo įmonės veikia įvairūs pokyčiai, kurie atsiranda tiek iš vidinės, tiek iš išorinės aplinkos, o tai skatina ieškoti naujų, inovatyvių marketingo veiklos modelių.

### Išvados

1. Inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą. Inovacinės veiklos tikslas marketingo veikloje – naujų vadybos idėjų, metodų panaudojimas siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.
2. Tradicinės įmonės marketingo veiklos bruožas – į produktą orientuota strategija, kurios pagrindu visų pirma sukuriamas produktas, o tik vėliau kuriama rinkodaros ir klientų aptarnavimo strategija, kaip parduoti sukurtus produktus kuo didesnei rinkos daliai. Inovatyvios įmonės marketingo veiklos orientacija – vartotojas bei jo poreikiai.
3. Šiandien, siekiant kaip galima geriau pažinti vartotojus bei kurti jų poreikius atitinkančius produktus, būtina keisti įmonių marketingo veiklos kryptį priartinant ją arčiau klientų. Minėtiems uždaviniams pasiekti

taikoma į klientus orientuotos marketingo veiklos koncepcija, kuri užtikrina inovatyvios įmonės bruožus rinkos ekonomikos sąlygomis.

### Literatūra

- Albrechtas J. Šiuolaikinės rinkodaros 100 sprendimų. Vilnius, 1997.
- Fisk P. Rinkodaros genijus. Vilnius, 2007.
- Grigolytė R. Sunkmečio verslų realybė. Balsas.lt. prieiga prie interneto 2010-03-15: <http://www.balsas.lt/print/316264> ).
- Kotler P., Keller K. L. Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda, 2007.
- Kriaučionienė M., Urbanskienė R., Vaitkienė R. Marketingo valdymas. Kaunas, 2005.
- Rytel T. Prielaidos santykių rinkodaros paradigmai plėtoti. Reklamos ir marketingo idėjos. Vilnius. 2006.
- Tijūnaitienė R., Mamonienė I. Tarptautinės rinkodaros sprendimų gamybinėje įmonėje analizė. Socialiniai tyrimai. Šiauliai, 2005.
- Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, 2004.
- Virvilaitė R. Marketingo valdymas. Kaunas, 2007.
- Vitkienė E. Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėda, 2004.

### INNOVATIVE MARKETING: STRATEGY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS

L. Vilimaitė, asist. A. Černiauskienė

The market economics of difficult economical period of time and increasing competition between enterprises dictate new conditions to small businesses striving to maintain the positions held by them in the market. Only those, who may be distinguished for their uniqueness and managerial insight, are able to present their enterprise and products attractively and persuasively as well as to extend the range of services provided by them. The objective of the article is to perform the analysis of scientific literature analysing efficient marketing activities (implemented novelties, offered attractive services considering clients' needs and their financial abilities and etc.).

The topic of the article is very relevant for performance of the empiric part of the *final paper of the studies*. Having formed and adapted the appropriate system of the marketing activity model, it is possible to ensure efficient implementation of the marketing targets of a certain enterprise ( to satisfy clients' needs).

Key words: innovative marketing, enterprises' strategy, small and medium-sized business.

# PROFESINĖS MOKYKLOS ABSOLVENTŲ ĮSIDARBINIMO PROBLEMOS IR GALIMYBĖS

**Žydrūnė Vinikaitė, lekt. Laima Unterhauser**

*Panevėžio kolegija*

**Raktiniai žodžiai:** studentų įsidarbinimas, profesinis rengimas, darbo rinka, darbo jėga, žinios, gebėjimai

## **Įvadas**

Vienas iš svarbiausių strateginių veiksmų Lietuvos ūkio ir darbo rinkos politikoje jaunų žmonių įsidarbinimo galimybių didinimas. Reikia pastebėti, kad technologinės aplinkos pokyčiai ir jų įtaka ekonominei bei socialinei aplinkai yra tokie spartūs, kad žengiantys į darbo rinką šiandien negali tikėtis visą gyvenimą dirbti viename darbe, turėti tik vieną specialybę ir visą laiką išlikti viename ūkio sektoriuje. Esminė šių pokyčių priežastis yra ypač informacinių ir komunikacinių technologijų pasikeitimai per pastaruosius dvidešimt metų. Todėl auga ir profesinio rengimo reikšmė – kuo toliau, tuo labiau nyksta vadinamieji nekvalifikuoti arba mažai kvalifikuoti darbai. Jauni žmonės, kurie yra rengiami profesinio mokymo mokyklose, mokomi įvaldyti technologijas, išsiugdyti reikiamus gebėjimus. Tačiau specialistai teigia, jog daugeliui dabartinio jaunimo per savo darbo karjerą teks keletą kartų gana radikaliai pakeisti profesiją. Todėl absolventai, kurie baigia įvairias profesinio mokymo mokyklas, nors ir turėdami daug žinių, gebantys dirbti su informacinėmis sistemomis, valdyti naujas technologijas, išmanantys kvalifikuoto darbo aspektus, šiandien susiduria su įsidarbinimo problemomis.

**Darbo tikslas** – atskleisti Panevėžio Margaritos Rimkevičaitės technologinės mokyklos studentų įsidarbinimo problemas ir galimybes.

### **Uždaviniai:**

1. Apibūdinti profesinio rengimo sistemos raidą, pagrindinius bruožus ir tendencijas
2. Ištirti profesinės mokyklos studentų požiūrį į įsidarbinimo galimybes ir perspektyvas.

**Darbo objektas** – studentų įsidarbinimo problemos ir galimybės.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

## **1. Profesinio rengimo sistemos raida, pagrindiniai bruožai ir tendencijos**

Pirminis profesinis mokymas yra profesinio rengimo etapas, kurio metu asmuo įgyja pirmąją specialybę bei kvalifikaciją darbui konkrečioje profesijoje. Pirminis profesinis mokymas turi savo tikslą, teikia skirtingus profesinio išsilavinimo lygmenis, turi savarankiškas mokymo institucijas, sistemai būdingus ryšius.

Istorinė pirminio profesinio mokymo analizė rodo, kad darbo ar profesijos mokymas atsirado pačiame veiklos procese: viduramžių amatininkai

ir prekeiviai perimdavo patyrimą ir išsiugdydavo tam tikrus mokėjimus, kartodami ir stebėdami patyrusių meistrų darbą. Pirmosios profesijai rengiančios mokyklos, veikusios atskirai nuo darbo proceso, VIII a. buvo vienuolynų tarnautojų ir dvasiškių mokyklos bei XIV a. pradėję gausiai steigti universitetai. Vėliau atsirado įvairios pirklių mokyklos, o XIX a. technikos vystimosi įtakoje – ir darbininkus bei specialistus pramonei rengiančios mokyklos. Dauguma jų veikė prie tuometinių gamyklų ir fabrikų, tačiau jau XVIII a. pabaigoje, o vėliau Prancūzijoje, Belgijoje, Italijoje ir Vokietijoje atsirado savarankiškos ir pilną parengimą teikiančios profesinės mokyklos (Laužackas, 1999).

Apibendrinant profesinio rengimo aspektus, svarbu apibūdinti profesinio rengimo sistemos modelį, kurį charakterizuoja šie požymiai:

- Profesinis mokymas organizuojamas ir vykdomas privačiose įmonėse, todėl jo turinys, o taip pat rengiamų darbuotojų skaičius priklauso tik nuo darbo rinkos poreikių ir jų kaitos tendencijų.

- Įmonėse atliekamas ne tik praktinis profesinis mokymas, ir tai joms nėra per daug sudėtinga, bet ir teorinis. Tokiu būdu jos įgyja sau nebūdingą mokymo funkciją.

- Profesinį mokymą finansuoja tik darbdaviai, t.y. privačios įmonės, o kai kuriais atvejais – taip pat ir patys besimokantieji.

- Profesinį mokymą vykdančioms įmonėms būdinga nuolatinė konkurencija, jų veikla pagrįsta originaliomis mokymo programomis ir mokymo organizavimu.

- Profesinis mokymas darbdaviams yra naudingas dvejopai. Pirmiausia, profesinis mokymas yra pelningas verslas, o pramonės įmonėms tai – intelektualiai veikla. Tačiau pakankamai aukšto lygio profesinį mokymą gali vykdyti tik stambios, modernios įmonės, tuo tarpu mažos yra priverstos už parengtus darbuotojus brangiai mokėti. Antra, vykdamas profesinį mokymą, įmonės atlieka ir joms pačioms naudingą profesinę atranką – geriausius ir perspektyviausius mokinius pasilieka sau (Laužackas, 1999).

Lietuvoje darbo jėgos išsilavinimas yra palyginti aukšto lygio: asmenys su pilnu viduriniu ar aukštesniu išsilavinimu sudaro 80 procentų darbo jėgos, bet dalies darbo jėgos turima profesinė kvalifikacija ir įgytos žinios neatitinka besikeičiančių darbo rinkos reikalavimų. Lietuvos darbo biržos duomenimis apie 80 procentų asmenų, registruotų valstybinėse darbo biržose, turima kvalifikacija netenkina darbo rinkos poreikių, virš 40 procentų bedarbių iki 25 metų amžiaus neturi formalios kvalifikacijos. Akcentuotina, kad gerinant jaunų žmonių integravimosi į darbo rinką galimybes, svarbu, kad jie turėtų pakankamai bendrųjų gebėjimų. Bendrieji gebėjimai – tai žinios, įgūdžiai, požiūriai ir vertybinės orientacijos, laiduojančios visapusišką individo asmenybės ugdymą, jos profesinį lankstumą, mobilumą bei įsidarbinimo galimybes. Prie jų priskiriama komunikaciniai, bendradarbiavimo, problemų sprendimo, kritinio mąstymo, verslumo, informacinių technologijų, užsienio

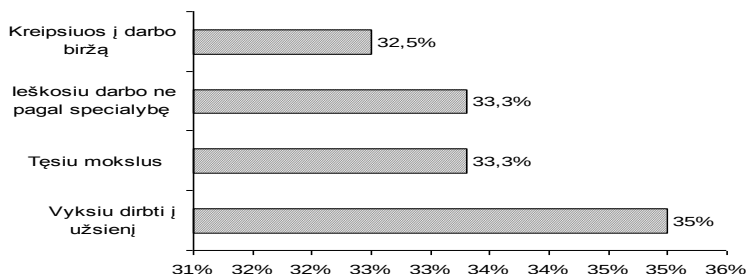
kalbų, mobilumo, ir kitokie gebėjimai. Bendrųjų gebėjimų įgijimas palengvina integraciją į darbo rinką tiek turintiems profesinę kvalifikaciją absolventams, tiek jos neįgijusiems. Tokiu būdu absolventų mokymasis turi būti grindžiamas bendradarbiavimu, individualybės, asmeninių savybių ir socialinių gebėjimų plėtote (Šlekys, 2009).

Tačiau Lietuvoje profesinio rengimo sistema, kurią sudaro pirminis ir darbo rinkos mokymas, dar nedarni, nepakankamai tenkina regionų darbo rinkos poreikius. Esama profesinio rengimo sistema nepakankamai išplėsta ir nepajėgia užtikrinti visuotino profesinio mokymo prieinamumo ir tęstinumo. Pastebimos disproporcijos tarp profesinio rengimo, kvalifikacijos tobulinimo poreikio ir tenkinimo galimybių. Jauni žmonės, kurie baigia įvairias profesinio mokymo mokyklas, nors ir turėdami daug žinių, gebantys dirbti su informacinėmis sistemomis ir valdyti naujas technologijas, išmanantys kvalifikuoto darbo aspektus, šiandien susiduria su įsidarbinimo problemomis. Bet taip pat jiems suteikiamos ir galimybės įgyti daug žinių specialybės kontekste, mokytis dirbti specialybės darbus praktiniu požiūriu ir įgyti tinkamą kvalifikaciją.

## 2. Profesinės mokyklos studentų požiūrio į įsidarbinimo problemas ir galimybes vertinimas

Tyrimo metu apklausta 120 Panevėžio Margaritos Rimkevičaitės technologinės mokyklos studentų. Buvo apklausiami visų specialybių baigiamųjų kursų studentai.

Tyrimo rezultatai atskleidė tolimesnius studentų veiksmus, pabaigus profesinę mokyklą (žr. 1 pav.).



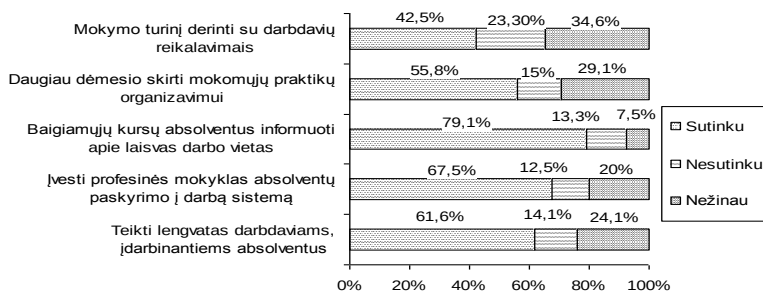
**1 pav.** Studentų veiksmai pabaigus profesinę mokyklą

Tyrimo rezultatai išryškino didžiausią ir skaudžiausią šių dienų socialinę problemą jaunų žmonių tarpe – tai emigraciją. Išaiškėjo, kad didžioji Panevėžio Margaritos Rimkevičaitės profesinės mokyklos studentų dalis, baigę studijas, vyktų dirbti į užsienį. Taip pat išaiškėjo, kad trečdalis studentų ieškotų darbo ne tik pagal specialybę. Tyrimo rezultatai išryškino, kad



studentai taip pat išnaudotų nepalankios ekonominės ir socialinės aplinkos pokyčius ir tęstų mokslus toliau.

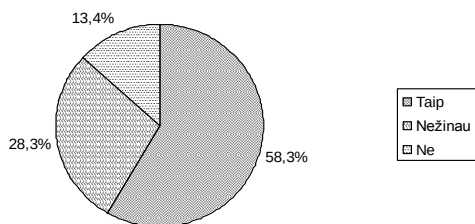
Profesinės mokyklos studentų nuomonė atskleidė, kokias priemones turėtų taikyti ir panaudoti mokykla, didinant savo absolventų įsidarbinimo galimybes. (žr. 2pav.)



**2 pav.** Absolventų įsidarbinimo didinimo priemonės

Didžioji dalis studentų norėtų, kad būtų daugiau pateikiama informacijos apie laisvas darbo vietas baigiamųjų kursų studentams ir būtų įvesta absolventų paskyrimo į darbą sistema. Jauni žmonės teigė, kad mokykla turėtų daugiau dėmesio skirti mokomųjų praktikų organizavimui.

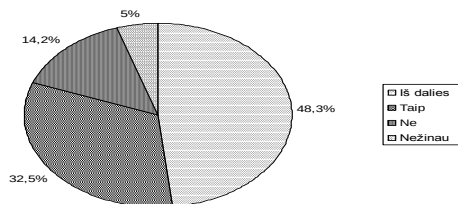
Tyrimo rezultatai atskleidė studentų nuomonę apie jų pasirinktos specialybės paklausumą Lietuvos darbo rinkoje (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Studentų nuomonė apie pasirinktos specialybės paklausą darbo rinkoje

Didesnė pusė visų apklaustųjų studentų (58,3 proc.) mano, kad jų pasirinkta specialybė yra paklausi Lietuvos darbo rinkoje.

Tyrimo metu buvo nagrinėjama, kaip profesinės mokyklos studentai vertina suformuotų žinių ir įgytų gebėjimų pakankamumą profesinei veiklai (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Studentų nuomonė apie turimas profesines žinias ir įgūdžius

Dauguma studentų (48,3 proc.) mano, kad jų turimų žinių ir įgūdžių iš dalies pakanka susirasti darbą. Tik trečdalis (32,5 proc.) studentų buvo užtikrinti savo žinių ir įgūdžių pakankamumu pradėti darbą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad profesinės mokyklos studentai įžvelgia įsidarbinimo problemas, tačiau turi vilties įsidarbinti.

### Išvados

1. Profesinio rengimo sistemos raidos plėtotę lėmė amatų veikla, pramonės plėtra bei technologijų ir technikos vystimasis. Profesinio rengimo sistemą turėtų formuoti tinkama ir aiški šalies bei regionų ūkio politika, darbo rinkos politika, švietimo politika.
2. Atliktas tyrimas parodė, kad didžioji dalis Panevėžio M. Rimkevičaitės profesinės mokyklos studentų, baigę studijas, vyktų dirbti į užsienį, o kiti testų toliau mokslus.

### Literatūra

- Laužackas R. Sistemoteorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. Kaunas, 1999. 56 p.
- Laužackas R. Profesinis rengimas. Kaunas, 1998 .VDU, Nr.1., 156 p.
- Šlekys A. Jaunimo metai: pirmo žingsnio darbo rinkoje programa // Darbo biržos naujienos.Nr 5., 12 p.

## GRADUATE SCHOOL OF PROFESSIONAL JOB CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Ž. Vinikaitė, lekt. L. Unterhauser

Theoretical approaches revealed that the vocational training system is influenced by technological, economic and social environment changes. These changes result in professional schools: the professional schools focused on labor market developments and provides young people with modern knowledge and skills of a whole, which offers vocational school graduates in employment opportunities. However, today's labor market poses more problems than opportunities for young people who have completed vocational training courses and are looking for a job. The Article therefore brings Panevezys Margarita technology school graduates approach to employment opportunities and problems.

# ĮSTATYMINIAI AKTAI, REGULIUOJANTYS TRIUKŠMO VALDYMĄ, IR JŲ PRITAIKYMAS TRIUKŠMO MAŽINIMUI

Džiugas Viršilas, prof. habil. dr. Danielius Gužas

*Šiaulių universitetas*

**Raktiniai žodžiai:** aplinkos triukšmas, triukšmo valdymas, triukšma reglamentuojantys aktai

## **Įvadas**

Aplinkos problemomis, susijusiomis su transporto, pramonės įmonių, statybos įrenginių ar įvairios pramoninės veiklos keliamu triukšmu, susidomėta gana neseniai. Reikėtų pastebėti, kad jau nemažai šių problemų yra sprendžiama tiek Europos Sąjungos, tiek atskirų valstybių narių mastu, vykstant triukšmo mažinimo politiką. Vis tik daugelis gamtosaugininkų sutiktų, kad triukšmo keliamoms problemoms nėra skiriamas pakankamas dėmesys, kadangi naujos aplinkos apsaugos programos dažnai yra pirmiausia orientuotos į oro, dirvožemio ar vandens taršą bei galimus būdus šioms problemoms spręsti. Triukšmas, jo fizinės charakteristikos sklidimas aplinkoje – visa tai sudaro tam tikrus sunkumus teisingai vertinant triukšmo šaltinius, jų parametrus, matavimo vienetus ir metodikas. Tikslu suvienodinti triukšmo tyrėjų gautų rezultatų atitikimą faktiniams dydžiams, pasaulyje, žemynų regionuose bei valstybėse yra sudaromi įvairūs standartai, metodikos, direktyvos ir kiti triukšmo reglamentavimo aktai. Turint tokią gausybę teisinių aktų, direktyvų bei standartų yra labai sunku susigaudyti kur ką pritaikyti, o svarbiausia kaip juos panaudoti sprendžiant aplinkos triukšmo mažinimo problemą.

**Darbo naujumas:** rodyklės į minėtus dokumentus sudarymas ir jų panaudojimo pavyzdžiai pateikiami pirmą kartą. Jie bus panaudoti sprendžiant iškilusias problemas matuojant, analizuojant aplinkos triukšmą ir parenkant tinkamas triukšmo mažinimo priemones.

**Darbo aktualumas:** naujojo amžiaus eigoje, nuo 2005 metų suaktyvėjo projektų rengimas triukšmo mažinimo srityje, todėl šios problemos išsprendimas pagalbės triukšmu užsiimantiems tyrėjams ir konstruktoriams.

**Tyrimo objektas:** dokumentų paieška, jų klasifikavimas ir apibūdinimas. Dokumentų rodyklės sudarymas, terminologijos išaiškinimas ir panaudojimo pavyzdžiai.

Tikslas pasiekiamas išanalizavus ES, Lietuvos ir kitų šalių standartų deklaracijas bei rekomendacijas jų pritaikymui. Šiame darbe stengsimės ne tik pateikti minėtus dokumentus susietus su triukšmo matavimu, jo įvertinimu bei analize, bet ir pateikti jų panaudojimo galimybes ir metodikas.

## 1. Teisės aktai ir jų pritaikymas

Čia paliesime pagrindinius teisės aktų (standartų ir direktyvų) pritaikymo atvejus. Pirmiausia norint įvertinti triukšmą, reikalinga nustatyti pagrindinius jo parametrus, kurie charakterizuoja veikiančio į aplinką triukšmo savybes. Dar ir dabar vyksta diskusijos ES metodų sukūrimo tokioje srityje kaip triukšmo matavimas ir vaizdavimas bei esamu matavimo metodų tobulinimo. Tai yra svarbu tam, kad pasirinkti visuotinai sutartas charakteristikas, nes kol kas trūksta patikimų, palyginamų duomenų apie įvairių triukšmo šaltinių įtaką.

Hearts projekto pagrindinis uždavinys – sukurti priemonės integruojančias poveikio sveikatai vertinimą į sprendimų priėmimo procesą liečiantį transporto sistemą ir žemės panaudojimą. Šis projektas yra svarbus dabartiniame sveikatos modeliavime, nes įgalina įvertinti rizikos faktorius sujungtus GIS sistema. Naujos priemonės, skirtos integruotam sveikatos miesto transporto sistemoje vertinimui, padės parengti transporto, žemės panaudojimo aplinkos ir sveikatos politikų sprendimus, įgalins panaudoti efektyvius metodus informuojant visuomenę ir užtikrinant sąveiką ir bendradarbiavimą tarp visų pusių.<sup>3</sup>

Svarbūs dokumentai dėl triukšmo mažinimo Lietuvoje yra ISO (t.y. „International Organization for Standardization“):

- 1996/1 Akustika: 1-ji dalis – „Aplinkos triukšmo aprašymas ir matavimas“, kuriame yra nustatoma pagrindiniai leistini triukšmo dydžiai ir matavimo metodikos;
- 1999 Akustika – „Darbo vietų ekspozicijos nustatymas ir klausos pablogėjimo dėl triukšmo poveikio įvertinimas“;
- 11205 Akustika – „Mašinų ir įrenginių spinduliuojamas triukšmas“, kuriame aprašomas ekspertinis garso spinduliuotės garso slėgio lygių nustatymo darbo ir kitose nurodytose vietose metodas, taikant garso intensimetriją.

Taip buvo pereita prie konkrečių sprendimų, kaip būtų galima suvaldyti per didelį triukšmo lygį miestuose.

## 2. Triukšmo valdymas

Pagrindiniai triukšmo valdymo tikslai yra įtraukti į direktyvą 2002/49/EB dėl triukšmo įvertinimo ir valdymo, kurią 2002m. birželio 25d. priėmė Europos Parlamentas ir Taryba. Tai pirmasis dokumentas Europoje, kuriuo buvo siekiama teisiškai reguliuoti aplinkos triukšmą. Šiame dokumente siekiama sukurti pagrindą plėtoti ES bendrijos priemonės, skirtas triukšmo

---

<sup>3</sup> Racioppi F, Mudu P, Dora C. New tools for integrated health impact assessment of urban transport systems// Transport Programme WHO, European Centre for Environment and Health Rome Division. Who (ECEH), 2001.

šaltinių, o ypač kelių ir geležinkelių transporto priemonių bei orlaivių keliamam triukšmui mažinti.

Direktyva 2002/49/EB „Dėl aplinkos triukšmo įvertinimo ir valdymo“ Lietuvoje yra perkelta dviem teisės aktais:

- Lietuvos higienos norma HN 33-1:2007 „Akustinis triukšmas. Leidžiami lygiai gyvenamojoje ir darbo aplinkoje, matavimo metodikos bendrieji reikalavimai“;
- Lietuvos Respublikos triukšmo valdymo įstatymas. Priimti šį teisės aktą Lietuva įsipareigojo Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/49/EB.

Triukšmo valdymo įstatymo tikslas – reglamentuoti veiklos, kurią vykdant skleidžiamas triukšmas, valdymą siekiant išvengti klausos sutrikimų ar netekimo, apsaugoti žmonių gyvybę ir sveikatą bei aplinką nuo neigiamo triukšmo poveikio.<sup>4</sup>

Pagrindiniai triukšmo valdymo principai:

- žmogaus apsauga nuo triukšmo – joks asmuo neturi būti veikiamas tokio lygio triukšmo, dėl kurio kyla pavojus jo gyvybei ir sveikatai;
- žmogaus gyvenimo kokybės užtikrinimas;
- visuomenės informavimas;
- veiklos, kuria siekiama, kad triukšmo problema būtų visuotinai suprata, rėmimas;
- valstybės parama valdant triukšmą.

Pagrindinės triukšmo valdymo priemonės galima išskirti į dvi grupes, vieną grupę sudaro techninės – technologinės priemonės, kitą grupę – „popierinės“ priemonės.

1 grupę priemonių: transporto srautų planavimas; teritorijų planavimas, projektų planavimas, projektų ekspertizė ir statinių priežiūra; žemėtvarka; techninės priemonės triukšmo šaltiniuose (mažesnę triukšmą skleidžiančių šaltinių parinkimas, triukšmo mažinimas šaltinyje, triukšmo mažinimas poveikio vietoje); garso perdavimo mažinimas.

2 grupę priemonių: ūkinės veiklos sąlygų reglamentavimas ir triukšmo normavimas; triukšmo kontrolė; planuojamos ūkinės veiklos poveikio visuomenės sveikatai ir aplinkai vertinimas, visuomenės sveikatos saugos ekspertizė, triukšmo poveikio visuomenės sveikatai vertinimas; produktų atitikties vertinimas; strateginis triukšmo kartografavimas ir triukšmo lygio ribojimų zonų nustatymas.

### **3. Transporto keliamo triukšmo valdymas**

Triukšmo lygis užstatytuose teritorijose priklauso nuo daugybės faktorių. Pagrindiniai triukšmo šaltiniai yra: autotransporto triukšmas nuo

---

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos triukšmo valdymo įstatymas//Valstybės žinios. 2004, Nr. 164-5971.

gatvių ir sankryžų, autotransporto stovėjimo aikštelių triukšmas, geležinkelio linijų triukšmas, aviacinis triukšmas, lokalinių šaltinių triukšmas.

Pagrindiniai triukšmo šaltiniai yra autotransporto srautai gatvėse, kurie tam tikrais atvejais duoda iki 80-82% bendrojo triukšmo lygio miestų teritorijose.<sup>5</sup> Transporto srautai yra dinamis triukšmo šaltinis, kuris praktiškai neigiamą poveikį daro visose miestų teritorijose: gyvenamojoje, ligoninių, sanatorių, poilsio zonų, miesto centro, komunalinėse ir pramonės teritorijose.<sup>6</sup>

Triukšmo, kaip aplinkos taršos šaltinio vertinimas gali būti atliekamas pagal schemą:<sup>7</sup>

Triukšmo šaltinio galingumas nustatymas → Triukšmo plitimas miesto teritorijoje → Triukšmo neigiamo poveikio žmogui vertinimas

Pirminis teisės aktas, reglamentuojantis variklinių automobilių sukeltą triukšmo lygį, buvo priimtas 1970 m. (direktyva 70/157/EEC)<sup>8</sup> ir nuo to laiko buvo taisytas devynis kartus. Paskutinė pataisa įsigaliojo 1996m.<sup>9</sup> Pagal direktyvą<sup>10</sup> į rinką patekę varikliniai automobiliai neturi viršyti direktyvoje nustatytų triukšmo ribų. Gamintojai automobilio tipo aprobavimo testo metu turi įrodyti, kad jų gaminiai neviršija triukšmo ribų.

### **Išvados**

1. Išanalizavus minėtus reglamentuojančius dokumentus nustatyta, kad triukšmo valdymui ir triukšmo mažinimo priemonių įgyvendinimui, didelės reikšmės turi teisės aktai, direktyvos, standartai ir kt.
2. Matavimo metodų tobulinimas yra svarbūs žingsniai visos triukšmo mažinimo veiksmų sistemos kūrimo.

### **Literatūra**

Lietuvos standartai: LST ISO 1996-1; LST ISO 1999; LST ISO 11205; ES direktyvos, teisės aktai.

#### **LEGAL ACTS, REGULATING NOISE CONTROL AND THEIR APPLICATION IN THE REDUCTION OF NOISE**

D. Viršilas, prof. habil. dr. D. Gužas

The article presents the main documents (standards, directives, etc.) for noise evaluation, its specification and control.

---

<sup>5</sup> Klibavičius A. Transporto neigiamo poveikio aplinkai vertinimas: mokomoji knyga. Vilnius: VGTU, 2003.

<sup>6,5</sup> Klibavičius A. Transportinio triukšmo problemos ir jų sprendimo būdai. Vilnius: VGTU, 2004

<sup>8</sup> Tarybos direktyva 70/157/EEB, derinanti valstybių narių įstatymus, susijusius su motorinių transporto priemonių leistinu garso lygiu ir dujų išmetimo sistemomis (1970 02 23), pakeista 1996 03 27 Komisijos direktyvos 96/20/EB (2001 08 04).

<sup>7,8</sup> Komisijos direktyva 96/20/EB derinanti su technikos pažanga Tarybos direktyvą 70/157/EEB dėl valstybių narių įstatymų, reglamentuojančių leistiną motorinių transporto priemonių garso lygį ir dujų išmetimo sistemas, suderinimo (1996 03 27).

# PARDAVIMŲ PROGNOZAVIMO SISTEMA, PROCESAS, METODAI

Egidija Zubavičienė

*KTU Panevėžio institutas*

## Anotacija

Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba aktyviau veikti, jei jos geba įvertinti savo galimybes rinkoje, nuolat stebi, analizuoja jas supančias aplinkas, bei sugeba laiku adaptuotis. Vis didesnę vertę sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje turi pagrįstas ateities numatymas – prognozavimas.

Straipsnyje analizuojama pardavimų prognozavimo sistema, procesas, apibūdinti pardavimų prognozavimo metodai.

## Ivadas

Prognozavimas paprastai traktuojamas kaip būsimos ekonominio objekto būsenos kitimo tendencijų numatymas (Pass, Lowes, Davies, 1997). S.A. DeLurgio (1998) teigimu, prognoze laikomas būsimosios ekonominio proceso vertės tikimybinis įvertinimas. Kitų mokslininkų (Curvin, Slater, 1991; Štaras, Žvinklys, 1996) nuomone, prognozėms priskirtini visi sprendimai apie būsimąją ekonominio proceso eigą. S. G Karsten (1990) prognozavimą apibrėžia ne kaip procesą, o kaip nuolatos atsinaujinančią veiklą, kurios metu sutelkiamas dėmesys į bendrų ekonominių tendencijų supratimą ir įvertinimą. V. Boguslauskas (1999) papildo šią sampratą, apibrėždamas prognozavimą, kaip būsimos nagrinėjamo proceso eigos nustatymą, akcentuojant turimą praktinį patyrimą ir priimtas teorines prielaidas.

**Tikslas:** atskleisti pardavimų prognozavimo struktūrą.

**Uždaviniai:** apibrėžti pardavimų prognozavimo sistemą, procesą ir metodus.

**Metodas:** mokslinės literatūros analizė.

## 1. Pardavimų prognozavimo sistema

Pardavimo prognozavimo sistemą galima įvardyti kaip pardavimo bei jo plėtos tarpusavyje susijusių prognozavimo veiksmų – tyrimų, analizės, prognozės sudarymo – visumą, funkcionuojančią pagal prognozavimo principus.

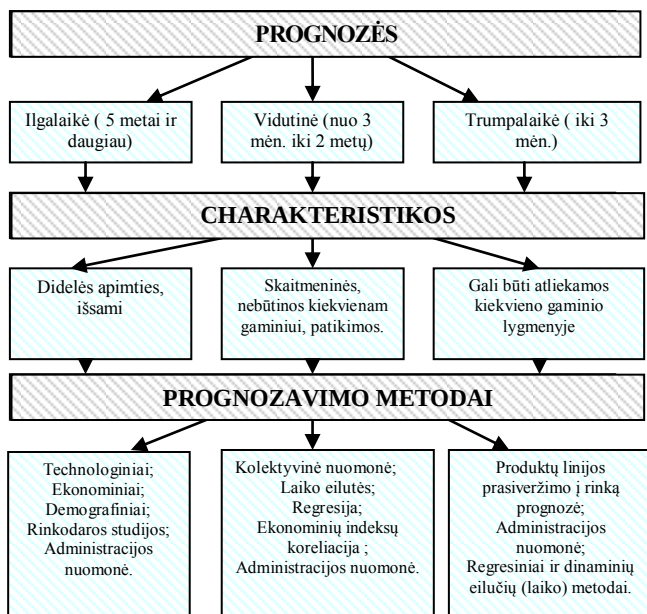
Teorinis ir empirinis prognozavimo pažinimas parodė, jog pardavimo prognozavimas turi būti atliekamas tokiu nuoseklumu: tikslas => duomenys => analizė => prognozė. Dėl įvairių veiksnių (pavyzdžiui, dėl įmonės rinkodaros tikslų, tam tikro prognozavimo periodiškumo ar kitų) prognozavimo atlikimo alternatyvos gali būti kelios.

Prognozavimo sistemos rezultatyvumą lemia: 1) prognozavimo sistemos plėtojimo strategijos įgyvendinimas; 2) pagrindinių prognozavimo principų, kurie gali būti papildyti Armstrongo (1999) kiekybinio ir kokybinio prognozavimo principais, laikymasis.

## 2. Pardavimų prognozavimo procesas

Pats prognozavimo procesas yra veikla, susidedanti iš daugelio etapų, kurių bendras tikslas – gauti informaciją apie nagrinėjamo proceso ateitį. Butkutė J. (1997) ir kiti autoriai skiria tokius pagrindinius prognozavimo proceso etapus: prognozavimo tikslo nustatymas; veiksmų, turinčių įtakos pardavimo veiklai, analizė; duomenų rinkimas; prognozavimo metodo parinkimas; prognozės rezultatų įvertinimas ir sprendimų priėmimas; prognozavimo proceso kontrolė.

**Prognozavimo tikslo ir uždavinių nustatymas.** Apibrėžiant pardavimo prognozavimo tikslą bei uždavinius, nustatomas pardavimo prognozių sudarymo tikslas, prognozių periodas, prognozių detalumas, prognozuojamo prekės pardavimo mato vienetai. Priklausomai nuo prognozavimo tikslo laiko atžvilgiu, prognozės gali būti ilgalaikės, trumpalaikės arba vidutinės. (žr. 1 pav.).



1 pav. Prognozių tipai ir charakteristikos (sudaryta autorės)



Vieni metodai labiau tinka trumpalaikiam, kiti – ilgalaikiam prognozavimui. Kaip rodo J. Butkutės ir I. Valainytės (2001) atlikti tyrimai, įmonės dažniausiai naudoja trumpalaikes prognozes.

**Veiksnių, turinčių įtakos pardavimo veiklai, analizė.** Prognozuojant pardavimą reikalinga išskirti ir įvertinti veiksnus, tiesiogiai ar netiesiogiai veikiančius įmonės pardavimo veiklą skirtinguose rinkos segmentuose, nurodyti jų intensyvumą ir kitimo tendencijas ateityje. Literatūroje skiriami išoriniai ir vidiniai veiksniai, darantys įtaką pardavimo veiklai. Prie išorinių priskiriami demografiniai, politiniai, ekonominiai, technologiniai, socialiniai kultūriniai, gamtos, konkurenciniai veiksniai. Vidiniai veiksniai – įmonės struktūra, rinkodaros planas, pirkėjai, pardavėjai.

**Duomenų rinkimas.** Svarbią įtaką pardavimo prognozavimui turi duomenys, nulemiantys prognozavimo metodo parinkimą bei prognozės tikslumą. Literatūroje keliama šie pagrindiniai reikalavimai duomenims:

- tinkamumas pardavimo prognozės modeliui sudaryti;
- glaudus ryšys su prognozuojama preke ir jos pardavimo aplinka;
- galimybė duomenis palyginti pagal laiko, teritorijos, aplinkos bei matavimo kriterijus;
- pagrįstumas bei realumas, savalaikiškumas bei operatyvumas.

**Prognozavimo metodo parinkimas.** Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad renkantis prognozavimo metodą, reikėtų atsižvelgti į įvairius veiksnus: prognozavimo tikslumą, laiko poreikį, turimą kompiuterinę techniką, turimas lėšas, turimų duomenų kiekį, vidinės ir išorinės verslo aplinkos veiksnus ir kt.

### **3. Prognozavimo metodai.**

Mokslinėje literatūroje sutinkama apie 200 prognozavimo metodų, iš kurių tik labai nedidelė dalis yra taikoma praktikoje. Literatūroje prognozavimo metodai klasifikuojami įvairiai. Plačiausiai paplitęs jų skirstymas į kiekybinius (objektyvius) ir kokybinius (subjektyvius) – tai priklauso nuo informacijos, kuria jie grindžiami.

Kokybiniai metodai remiasi subjektyvia informacija (nuojautomis, ekspertų, administracijos, personalo (Delfi) nuomonėmis, pardavėjų, vartotojų apklausomis ir pan. Tuo tarpu kiekybiniai prognozavimo metodai paklausa vertina matematinėmis formulėmis, pasitelkę objektyvius, statistinius, dažniausiai praėjusių laikotarpių duomenis.

#### **Išvados**

1. Pardavimo prognozavimo sistemą galima įvardyti kaip pardavimo bei jo plėtros tarpusavyje susijusių prognozavimo veiksmų – tyrimų, analizės, prognozės sudarymo – visumą, funkcionuojančią pagal prognozavimo principus.
2. Prognozavimo procesas yra veikla, susidedanti iš daugelio etapų, kurių bendras tikslas – gauti informaciją apie nagrinėjamo proceso ateitį.

3. Mokslinėje literatūroje sutinkama apie 200 prognozavimo metodų. Nei vienas iš prognozavimo metodų nėra pats tinkamiausias visais atvejais. Todėl, pasirenkant prognozavimo metodą, reikia atsižvelgti į konkrečią situaciją, kruopščiai įvertinti reikalavimus, be to, nustatyta, kad derinimas ir naudojimas dviejų ir daugiau metodų duoda geriausius rezultatus.

### **Literatūra**

- Armstrong J. S. Sales forecasts for existing consumer products and services/J. S. Armstrong, V. G. Morwitz, V. Kumar. International Journal of Forecasting. 2000, Nr.16, 383-397.
- Butkutė J. Pardavimo prognozavimo sistema/J. Butkutė, J.Valainytė//Inžinerinė ekonomika. 2001, Nr.3, p.69-75.
- Butkutė J. Rinkos ir pardavimo prognozavimo procesas//Ekonomika ir vadyba: konferencijos pranešimų medžiaga, 1997, p. 43-47.
- Karsten S. G. Business Forecasting and Economic Cycles. by Univ Pr of America. 1990, 270-293p.
- Pass Ch. Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius, 1997.584 p.
- Snieška V. Prognozavimo metodai rinkos paklausos prognozavimo kontekste/V. Snieška, G. Snieškienė//Inžinerinė ekonomika. 2002, Nr.3, p.103-105.
- Štaras R. Prognozavimo metodai, jų ypatumai ir taikymas/R. Štaras, J. Žvinklys. Vilnius, 1996. 67 p.

### **SALES FORECASTING SYSTEM, PROCESS, METHODS**

E. Zubavičienė

Sales of forecasting issues are relevant and significant in that the predictive sales information is associated with the business planning, also with strategic and tactical decision-making in all companies' functional areas. Dynamically changing environmental and competitive struggle, companies are able to do more in, if they could estimate their opportunities in market, always monitor, analyze the environment, and also they could adapt in the time. A higher value in a rapidly changing business environment is based on the future foresight – forecasting.

In article analyzes the system of sales forecasting, the process, also there are described the forecasting sales methods.

# VADYBINĖS KOMPETENCIJOS SAMPRATA

Sigitas Žėkas, doc. dr. Renata Žvirelienė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** kompetencija, vadybinė kompetencija

## Įvadas

Nuolat besikeičianti ir sunkiai nuspėjama verslo aplinka sukuria sudėtingas įmonių konkurencijos sąlygas. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso įmonių ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos įmonės ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai įmonės plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos įmonės ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją.

Nors ir nemažai kalbama apie vadybinę kompetenciją kasdienėje aplinkoje, šios sąvokos samprata gana įvairi ir dažnai neatitinkanti tikrosios vertės. Mokslinėje literatūroje sąvoka „kompetencija“ taip pat nėra iki galo ir išsamiai išnagrinėta. Darbuotojų kompetencijų svarbą įmonės konkurencingumui nagrinėja tiek užsienio (Drucker, 1993; Pearson, 1984; Boyatzis, 1982 ir kt.), tiek lietuvių (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Martinkus, Neverauskas, Sakalas, 2003; Jucevičienė, Lepaitė, 2000; Laužackas, Pukelis, 2003) autoriai, tačiau pasigendama bendro vadybinės kompetencijos apibrėžimo. Kompetencijos sąvoka akademiniame literatūroje pateikiama kaip įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas, o vadybinės kompetencijos – kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas.

**Darbo objektas** – vadybinė kompetencija.

**Darbo tikslas** – atskleisti vadybinės kompetencijos sampratą.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė.

Šiandien vis daugiau mokslininkų ir praktikų tiria, analizuoja žinių ir kompetencijų svarbą įmonių veikloje. Mokslinėje literatūroje sąvoka „vadybinė kompetencija“ (*angl. managerial competence*) apibrėžiama skirtingai.

Išsamesnius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R.E.Boyatzis (1982). Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L.M.Spencer ir S.M.Spencer, C.Woodrooffe ir kiti autoriai. Vadybinės kompetencijos tematika buvo nagrinėta Jungtinėje Karalystėje, kur vadybinės kompetencijos pagrindu egzistuoja bendri profesiniai standartai (Stankevičienė ir Lobanova, 2006). Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadybinei kompetencijai skiriama nepakankamai dėmesio (Čiutienė ir Šarkiūnaitė, 2004).

Vadybinę kompetenciją tyrinėjančių autorių moksliniuose darbuose išryškėja, kad Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai: funkcinis analitinis ir

asmeninių charakteristikų. Pirmąjį požiūrį plėtoja Iniciatyvijoji vadybos chartija (Management Charter Initiative) (Jungtinė Karalystė). Asmeninių charakteristikų požiūris pradėtas plėtoti mokslininko R.E. Boyatzis, kuris 1982 m. išanalizavo JAV įmonių praktiką. Literatūroje šie požiūriai dažniausiai išskiriami kaip JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriai į kompetenciją.

JAV mokslininkų požiūriu, kompetencija yra nepriklausomas kintamasis pagal vadybinę elgseną, o Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriu, kompetencija – priklausomas atitikmuo darbo atlikimo standartams. JAV mokslininkai kompetenciją dažniausiai apibrėžia taip:

tai įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinys;

tai esminės asmeninės individo savybės.

L.M. Spencer, S.M. Spencer (1993) išskiria penkis kompetencijos komponentus :

motyvai (angl. *motyves*) – vidinė motyvacija, kuri generuoja elgesį darbe.

asmeninės charakteristikos (savybės bruožai – angl. *traits*) – asmens savybės, kurios lemia individo vienokį ar kitokį elgesį (pvz., reakcija į situacijas, atkaklumą, iniciatyvą ir t.t.).

savęs suvokimas (elgsena – angl. *behaviour*) – savęs perteikimo koncepcija, kuri pasireiškia elgesiu, asmens požiūriais, vertybėmis, nuostatomis, savęs suvokimu).

įgūdžiai, gebėjimai (angl. *skills*) – sugebėjimai, kurie pasireiškia vykdant užduotį.

žinios (angl. *knowledge*) – vertinga tam tikros srities informacija, kurią turi darbuotojas konkrečioje srityje (Stagniūnienė, 2008).

JAV mokslininko R.E. Boyatzis (1982) nuomone, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Autorius pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Pagal R.E. Boyatzis (1982), kompetencijos sudedamosios dalys yra: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys (Petkevičiūtė ir kt., 2003).

Apibendrintas autoriaus požiūris į kompetenciją pateikiamas 1 lentelėje. Reikia pažymėti, kad išskirtos kompetencijos orientuotos į darbuotoją, koncentruojasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamos su darbo turiniu.

Užsienio autorius G.E. New (1996) teigia, kad vadybinė kompetencija – tai būdai, kurių pagalba bet kuris įmonės darbuotojas bendrauja su kitais žmonėmis kaip kolegomis, pavaldiniais ar vadovais. Jis pažymi, kad kiekviena veikla negalima be sąveikos su žmonėmis, todėl vadybinė kompetencija yra būtina bet kokioje veikloje.

**R.E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė (Petkevičiūtė ir kt., 2003, 68 p.)**

| <b>Kompetencijos blokai</b>         | <b>Kompetencijos charakteristikos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tikslas ir veiksmai                 | Loginis mąstymas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i> )<br>Suinteresuotumo įtaka ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai</i> )<br>Diagnostinis koncepcijų taikymas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i> )<br>Orientacija į efektyvumą ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo</i> ) |
| Intelektualiojo potencialo valdymas | Adekvatus savęs vertinimas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai</i> )<br>Vadovavimas grupiniams procesams ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai</i> )<br>Pripažįstamos valdžios panaudojimas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i> )                                                                                                |
| Vadovavimas pavaldiniams            | Pozityvus dėmesys ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai</i> )<br>Kitų žmonių ugdymas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i> )<br>Spontaniškumas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai</i> )<br>Valdžios panaudojimas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i> )                                                             |
| Dėmesys kitiems                     | Objektyvus suvokimas ( <i>mokėjimas ir įgūdžiai</i> )<br>Savikontrolė ( <i>charakterio savybė</i> )<br>Ištvermingumas ir prisitaikymas ( <i>charakterio savybė</i> )                                                                                                                                                        |
| Specializuotos žinios               | Specializuotos žinios ( <i>socialinis vaidmuo</i> )                                                                                                                                                                                                                                                                         |

B. Martinkaus, B. Neverausko, A. Sakalo (2002) nuomone, kompetencijos sąvoka tradicinėje personalo vadyboje siejama su individo perspektyvomis, kompetencijos plėtojimas – su kvalifikacijos ir reikalavimų kitiems individams, bendradarbiams kėlimu. Anot E. Petkevičiūtės ir N. Kaminskytės (2003), vadybinė kompetencija – tai mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus asmenis, valdyti stresus ir konfliktus, organizuoti kitų darbą.

R. Čiutienė (2006) vadybinę kompetenciją apibrėžia kaip žmogaus siekimą vadovo pozicijos, kuris prisiima neribotą atsakomybę, sugeba organizacinius pasiekimus panaudoti savo tikslams. Autorė pažymi, kad vadybinė kompetencija susideda iš trijų subkompetencijų:

analitinės kompetencijos (sugebėjimo spręsti problemas neapibrėžtomis sąlygomis),

tarpsmeninės kompetencijos (sugebėjimo veikti ir vadovauti žmonėms siekti įmonės tikslų),

emocinės kompetencijos (sugebėjimo būti stimuliuojamam krizių, o ne pasiduoti jų įtakai).

### **Išvados**

1. Atlikta vadybinės kompetencijos sampratų analizė leidžia teigti, kad vadybinę kompetenciją tyrinėjusių autorių moksliniuose darbuose išskiriami du vadybinės kompetencijos požiūriai: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų.

2. Funkciniu analitiniu požiūriu, kurio laikosi Jungtinės Karalystės mokslininkai, vadybinę kompetenciją parodo veiklos rezultatai; ji išreiškiama darbo paskirties, tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti.
3. Asmeninių charakteristikų požiūriu, kuriuo remiasi JAV mokslininkai, vadybinė kompetencija apibrėžiama asmens charakteristikomis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, požiūriais ir motyvais. Čia akcentuojamos individo savybės, kurios susijusios su rezultatyviu darbo atlikimu.

### Literatūra

- Čiutienė R. Darbuotojų ir įmonės interesų derinimas formuojant karjerą. Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)/ R.Čiutienė; ISM vadybos ir ekonomikos universitetas. Kaunas, [interaktyvus], 2006 . 190 p. [žiūrėta 2009-02-20] Prieiga per internetą:<http://submit.library.lt/ETD-afiles/ISM/etd-LABT20060424-104830-90849/restricted/Interesuderinimas.pdf>
- Čiutienė R. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys/ R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė. Kaunas, [interaktyvus] 2004, [žiūrėta 2009-02-29] Prieiga per internetą: [www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf).
- Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas, 2002. 172 p.
- New G. E. Reflections. A three-tier model of organizational competencies // *Journal of Managerial Psychology*, Vol 11, No. 8. London, UK, 1996. 44 – 47 p.
- Petkevičiūtė E., Kaminskytė N. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Kaunas, 2003. 65 – 71 p.
- Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba įmonėje. Vilnius, 2006. 204p.
- Stagniūnienė A. Ikimokyklinio ugdymo pedagogo kompetencijos ir jų plėtojimo perspektyva. Magistro baigiamasis darbas. Ugdymo organizavimo studijų programa, Edukologijos studijų kryptis (62107S132) / A.Stagniūnienė; Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas [interaktyvus], 2008 , [žiūrėta 2009-01-08] Prieiga per internetą:[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080902\\_161341-54232/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080902_161341-54232/DS.005.0.01.ETD)

### THE CONCEPT OF MANAGERIAL COMPETENCE

S. Žėkas, doc. dr. R. Žvirelienė

The paper focuses on the theoretical **concept of managerial competence** – the existing approaches. The aim of the paper is to analyse the literature work done in the field of managerial competence.

# KRIZĖS VALDYMAS: UAB „RODEKS“ ATVEJO ANALIZĖ

Vaida Žiaunytė

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** krizės valdymas

## **Ivadas**

Šiuolaikinėje neapibrėžtoje verslo aplinkoje krizės įmonėje sunku išvengti. Organizacijai funkcionuojant pasitaiko, kad jos išorinėje ir vidinėje aplinkoje susidaro objektyvios sąlygos, darančios neigiamą įtaką jos veiklos pusiausvyrai. Siekiant sumažinti krizės padarinius, svarbu pasirengti galimoms krizėms, laiku diagnozuoti krizės požymius, įvertinti jų įtaką įmonei, atskleisti krizės priežastis ir imtis prevencinių priemonių. Tinkamai suvaldyta krizė gali tapti naujų postūmių pradžia.

**Tikslas** – pateikti įmonės UAB „Rodeks“ krizinės situacijos analizę, taikant krizių valdymo modelius.

### **Uždaviniai:**

1. išnagrinėti krizės valdymo mąstymo paradigmą;
2. išanalizuoti įmonės UAB „Rodeks“ krizinės situacijos valdymą, taikant krizių valdymo modelius.

**Tyrimo objektas** – krizės valdymas.

**Metodai:** mokslinės literatūros organizacijos krizės valdymo klausimais analizė ir apibendrinimas, scenarijų metodas, apklausa žodžiu.

## **1. Krizės valdymo mąstymo paradigma**

Nėra vieno standartinio krizės valdymo apibrėžimo. Krizės valdymas yra suprantamas kaip strategija, procesas ir priemonės, kurios yra planuojamos ir įgyvendinamos, siekiant išvengti ar įveikti krizinę situaciją (Glaesser, 2006).

Pažymėtina, kad svarbu laiku numatyti krizę ir jai pasiruošti. Įmonės bankroto grėsmė priklauso nuo to, kurioje krizės vystymosi fazėje atpažįstami jam būdingi bruožai, ir kiek į juos reaguojama. Kartais krizė yra numatoma, atpažįstama, bet nesiimama jokių veiksmų. Tokiu atveju ištinka veiklos analizės paralyžius (angl. *analysis paralysis*), o bankroto tikimybė tampa labai didelė. Siekiant išvengti įmonės veiklos sąstingio grėsmės, svarbu pastebėti pirmąją artėjančios krizės fazę. Lengviau valdyti jau įvykusią krizę apie ją žinant iš anksto, nors ir nesiimant veiksmų. Netikėtą krizę įmonėje valdyti gerokai sudėtingiau, brangiau ir dažnai tai neturi veiklos tęstinumo (Stoškus, Beržinskienė, Virbickaitė, 2007). Neatsitiktinai Harvard Business School (2004) pažymi, kad idealus krizės valdymas yra prieš atsirandant krizei.

D. Glaesser (2006) krizės valdymą apibūdina kaip funkciją ir kaip instituciją. Krizės valdymas kaip institucija suprantamas kaip grupė asmenų,

atsakingų už krizės valdymo veiklą. Jie yra pagrindiniai krizės valdytojai. Krizės valdymas kaip funkcija suprantamas kaip užduočių pasikeitimai ir procesai, atsiradus krizei.

Veiksmingas krizinių situacijų valdymas įmanomas tada, kai įmonės vadovas yra reaguojantis, reiklus, imlus naujovėms, ryžtingas, toliaregiškas, kompetentingas, sugebantis suburti kvalifikuotą personalą, užmegzti ir palaikyti dalykinius ryšius (Jėčiuvienė, 2003).

Pasaulio praktikoje, susidūrusios su krize, kompanijos dažniausiai naudoja viešųjų ryšių paslaugomis (*SPR - Service of public relations*). Didelės kompanijos dažnai pačios turi viešųjų ryšių skyrius, tuo tarpu mažos kompanijos kreipiasi į agentūras tik tada, kai susiduria su krize (Janulevičiūtė, Bielevičienė, Dambrava, 2003).

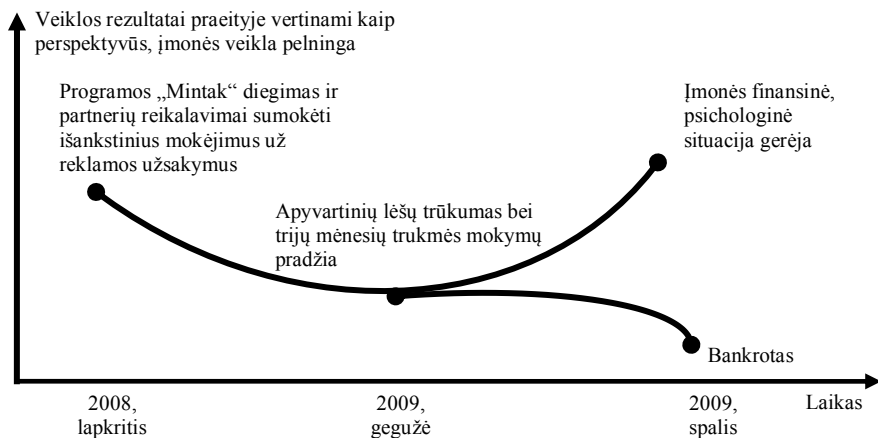
Taigi terminas „krizės valdymas“ siejamas su neeilinės, nestandartinės situacijos valdymu. Krizės reikalauja greito sprendimų priėmimo, o nesant išankstinio pasiruošimo, jų suvaldymo laikas pailgėja.

## **2. Krizinės situacijos valdymas: UAB „Rodeks“ atvejo analizė**

UAB „Rodeks“ – reklamos agentūra, sukaupusi didelę patirtį reklamos, žiniasklaidos ir renginių organizavimo srityje. Įmonės vizija – tapti visapusiškai rinkos dalyvių lūkesčius tenkinančia reklamos agentūra. Pirmieji krizės požymiai UAB „Rodeks“ pradėjo ryškėti 2008 m. lapkričio mėn., suprastėjus finansiniams rodikliams. Nagrinėjant krizės poveikį organizacijos veiklai, UAB „Rodeks“ lūžio taškas – apyvartinių investicinių lėšų trūkumas bei trijų mėnesių trukmės mokymų pradžia (žr. 1 pav.). Krizės poveikis – užsakymų trūkumas, lėšų avansiniams užsakymų apmokėjimams trūkumas, prarasti du geriausi įmonės darbuotojai, laiko sąnaudos „Mintak“ programos įsisavinimui.

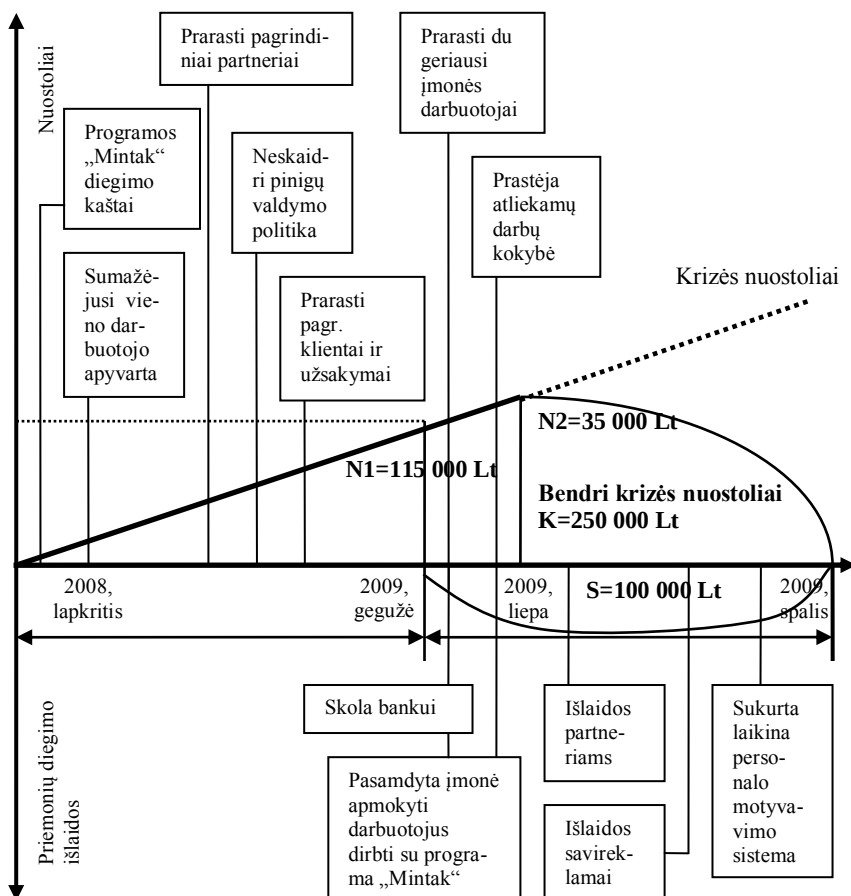
UAB „Rodeks“ liko dvi išeitys: 1) nieko nekeitimas, vykdoma veikla remiantis nusistovėjusiomis nuostatomis, t.y. bankrutavimas; 2) pinigų politikos kontrolės, skaidrumo užtikrinimas, darbuotojų veiklos koordinavimas ir kontrolė, siekimas išlikti ir tęsti įmonės veiklą. 2009 m. gegužės mėn. įmonės vadovai pripažino, kad organizacija turi vidinių ir išorinių problemų, kurias reikia spręsti. UAB „Rodeks“ vadovybė nors ir pavėluotai, tačiau priėmė sprendimą, užkirtusį kelią krizei. Įgyvendinus prevencines priemones, įmonės finansinė ir psichologinė situacija ėmė gerėti. 2009 m. spalio mėn. agentūros apyvarta ėmė sparčiai didėti.





**1 pav.** UAB „Rodeks“ krizės valdymo modelis

2 pav. pateiktame įmonės UAB „Rodeks“ krizės valdymo modelyje, krizinės situacijos nuostolių didėjimą rodo punktyrinė linija. Laiku imantis priemonių, nuostolius galima sumažinti. Reakcijos laikas  $T_r$  ilgas, mažėja užsakymų skaičius, tai sąlygoja sumažėjusią apyvartą. Dėl pavėluotos reakcijos susidaro nuostoliai  $N_1$ . Nuostoliai auga iki dydžio  $N_2$  dėl dviejų geriausių įmonės darbuotojų praradimo, prastėjančios atliekamų darbų kokybės.  $N_2$  galimi variantai: 1) nesant motyvacijai, įmonė gali netekti dar daugiau darbuotojų, klientų ir jų užsakymų, smuks apyvarta, augs nuotoliai, įmonė praras dar daugiau partnerių, prastės atliekamų darbų kokybė; 2) iš paimtos paskolos bus sukurta nauja motyvavimo sistema, skiriamas didesnis dėmesys darbo koordinavimui, kvalifikuoti darbuotojai liks įmonėje, gerės darbo našumas, mažės bendri nuostoliai, augs pelnas. UAB „Rodeks“ vadovybė nusprendė imtis atitinkamų priemonių, padėsiančių tęsti įmonės veiklą. Priemonių diegimo kaštai  $S$  – paimta paskola iš banko, pasamdyta įmonė, siekiant apmokėti darbuotojus dirbti su programa „Mintak“, apmokėtos skolos, pateikti avansiniai apmokėjimai partneriams, panaudota savireklama, sukurta laikina personalo motyvavimo sistema. Priemonių, naudojamų mažinti krizės neigiamą poveikį, efektyvumas pasireiškia tik nuo laiko momento  $T_2$  (2009 m. liepos mėn.), kada jau yra pastebimi įmonės sveikimo požymiai. Sėkmingai įgyvendinus numatytas priemones, laiko momentu  $T_3$  (2009 m. spalio mėn.) krizė likviduojama, o nuostoliai sumažinami iki nulio.



**2 pav.** UAB „Rodeks“ krizės valdymo modelis

Tačiau patirti nuostoliai neišnyko, jų bendra suma lygi parodytam virš laiko linijos nuostolių plotui  $N = 150\,000 \text{ Lt}$ . Antikrizinėms priemonėms įgyvendinti taip pat reikėjo išlaidų: šie kaštai lygūs žemiau linijos parodytam plotui  $S$  ( $S = 100\,000 \text{ Lt}$ ). Todėl bendra antikrizinių išlaidų suma yra:  $K = N + S$  ( $K = 250\,000 \text{ Lt}$ ).

### Išvados

1. Krizės valdymas traktuojamas kaip strategija, priemonės ir procesas, kai nagrinėjami, nustatomi, prognozuojami svarbūs atsitikimai, keliantys grėsmę organizacijai, jos interesų grupėms arba plačiajai visuomenei. Krizės valdymas suprantamas kaip krizės prevencija ir kaip krizės

- įveikimas. Jis vyksta ne tik ištikus krizei, bet ir pasirengimo laikotarpiu, kai numatoma vykdyti veikla planuojama.
2. Įmonėje UAB „Rodeks“ kilusi krizė buvo įveikta. Svarbiausi pasiekti rezultatai: 1) įvesta pinigų politikos kontrolė; 2) užtikrintas darbuotojų darbo koordinavimas; 3) pasiekti geri finansiniai rodikliai; 4) suformuotas teigiamas įmonės įvaizdis. Įmonės vadovas, siekdamas apsisaugoti nuo galimų krizių ateityje, nusprendė parengti antikrizinį planą, kurio organizacija prieš tai neturėjo.

### **Literatūra**

- Glaesser D. Crisis management in the tourism industry. Elsevier, 2006, 270 p.  
Harvard Business School. Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston, Massachusetts, 2004, 137 p.  
Janulevičiūtė B. Some aspects of crisis management in organizations with regard to public relations/ B. Janulevičiūtė, J. Bielevičienė, V. Dambrava // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2003, nr. 25, p. 95 – 108.  
Jėčiuvienė M. Aspects of Crises Management // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2003, nr. 26, p. 103 – 111.  
Stoškus S. Theoretical and practical decisions of bankruptcy as one of dynamic alternatives in company's performance/ S. Stoškus, D. Beržinskienė, R. Virbickaitė // Engineering Economics, 2007, no. 2(52), p. 26 - 33.

### **CRISIS MANAGEMENT: UAB “RODEKS” CASE ANALYSIS**

V. Žiaunytė

It is difficult to avoid crisis for the company in the modern indefinite business environment. The active company faces with specific conditions in it's inside and outside environment, so there is no possibility to apply the traditional means of crisis management in the company's balance of activity. Trying to reduce crisis's effects, it is very important to prepare for possible crisis, to recognize the features of crisis in time, to evaluate their impact on the company, to define the reasons of crisis and to apply prevention means in the company's performance. Analyzing UAB “Rodeks” case, crisis of this organization has been resolved.

# FISKALINĖ POLITIKA LIETUVAI ĮSTOJUS Į EUROPOS SĄJUNGĄ

Jonas Žilvytis

*KTU Panevėžio institutas*

**Raktiniai žodžiai:** fiskalinė politika, Europos Sąjunga, tarptautinis valiutos fondas

## Ivadas

Po įstojimo į ES Lietuva turi laikytis išorinių fiskalinės politikos taisyklių – ES sutarties ir stabilumo ir augimo pakto (SGP). Tai reiškia, kad:

- biudžeto deficitai turi neviršyti 3% BVP (išskyrus atvejus, kai užsitęsia ekonomikos stagnacija ir pan.);
- vidutiniu laikotarpiu turime turėti subalansuotą ar perteklinį biudžetą.

Fiskalinė politika taip pat susijusi su veikla, kuri nebūtinai atspindėta biudžete, tačiau daro reikšmingą poveikį valstybės finansavimo galimybėms, valstybinių įmonių teikiamų komunalinių paslaugų tarifų nustatymu, aplinkos apsaugos reguliavimu, vyriausybės garantijų teikimas paskoloms, įmonių atleidimas nuo tam tikrų mokesčių. Be to, fiskalinei politikai priskiriami valstybės finansų tvarkymo procedūriniai klausimai, atitinkamos teisinės bazės palaikymas, institucijų veiklos ir jų kompetencijos nustatymas, priimant kasdienes sprendimus fiskalinėje srityje.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti fiskalinės politikos privalumus ir trūkumus esant ES nare.

### Darbo uždaviniai:

1. Pateikti fiskalinės politikos sampratą.
2. Išskirti fiskalinės politikos privalumus ir trūkumus Lietuvai esant ES.

## 1. Fiskalinės politikos samprata

Fiskalinė politika – valstybės veiksmai, darantys įtaką biudžeto formavimui, mokesčių koregavimui ar reguliuojantys valstybės skolą.

Fiskaline politika siekiama sumažinti nedarbą, suaktyvinti ekonomiką (ekspansinė politika), sumažinti infliaciją (restruktyvi politika). Vykdam aktyvią fiskalinę politiką, susiduriama su įvairiomis problemomis: rezultatų vėlavimo ar visai jų nebuvimo. O vykdam ekstensyvią politiką susiduriama su biudžeto deficito problema.

Pagrindinės fiskalinės politikos priemonės yra mokesčių(T) arba vyriausybės išlaidų (G) keitimas.

Didžiausia dalis fiskalinės politikos yra mokesčių koregavimas. Valstybė kartu su fiskaline politika nuolatos vykdo monetarinę politiką. Vykdam monetarinę politiką, leidžiami pinigai ūkio augimo tendencijoms

išlaikyti (subsidijuojamos įvairios ūkio šakos) ir struktūrinius svyravimus koreguoti (įvairioms ūkio šakoms suteikiamos mokesstinės lengvatos). Dažnai pinigų trūkumas padengiamas išleidžiant pinigų emisiją.

Fiskalinė politika padeda stabilizuoti ūkį, jei valstybinės įstaigos gali numatyti makroekonominės tendencijas ir priimti aktyvius ir teisingus sprendimus. Dabartinė fiskalinė sistema grindžiama įdiegtais ekonominiais mechanizmais, vykdančiais ūkio automatinių stabilizatorių funkciją. Prie automatizuotų stabilizatorių priskiriami progresyviniai ir procentiniai mokesčiai, bedarbių pašalpos bei socialinės išmokos.

Išskiriamos dvi fiskalinės politikos formos:

*Ribojamoji (restrukcinė) fiskalinė politika* – tokia stabilizavimo politikos forma, kai mažinamos valstybės išlaidos ir (arba) didinami mokesčiai. Šia politika siekiama išvengti problemų, susijusių su verslo ciklo augimu, kuris tampa nevaldomas ir sukelia infliaciją, arba susidoroti su tomis problemomis.

*Skatinamoji (ekspansinė) fiskalinė politika* – tai tokia ekonomikos stabilizavimo politika, kai didinamos vyriausybės išlaidos ir (arba) mažinami mokesčiai. Šia politika siekiama išvengti problemų, susijusių su verslo ciklo smukimu, arba su jomis susidoroti.

## **2. Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą fiskalinė nauda**

Fiskaliniai kaštai, susiję su įnašais į Europos Sąjungos biudžetą ir jo išlaidų paskirstymu. Konkrečiai šaliai, t.y. Lietuvai, tai reiškia įnašų į ES biudžetą ir iš jo gautų lėšų sumos skirtumą.

Tapusi Europos Sąjungos nare, Lietuva į ES biudžetą turėtų įmokėti 1 % valstybėje surenkamos PVM sumos, visus Lietuvoje surenkamus mokesčius bei 1,27 % BVP.

Išmokos iš Europos Sąjungos biudžeto skiriamos pagalbai ekonomiškai mažiau išsivysčiusiems regionams teikti. Šis išsivystymo lygis nustatomas pagal atskirų regionų bendrą vidaus produktą, ir pagalba skiriama regionams, kurių BVP mažesnis nei 75 % ES vidurkio, Lietuvoje 1997 metais BVP sudarė tik 24 % Europos Sąjungos vidurkio.

Įvairūs apskaičiavimai, kiek Lietuva gautų išmokų iš Europos Sąjungos biudžeto, skiriasi, tačiau galima prognozuoti, kad išmokos Lietuvai net keletą kartų viršytų jos įnašus.

Kad vyriausybės biudžetas stumtųsi link perteklinio, vyriausybė turėtų sumažinti išlaidas ar didinti mokesčių normas. Fiskalinė politika turi būti ribojama, kai per didelės visuminės išlaidos sukelia infliaciją ([www.std.lt](http://www.std.lt), [www.bvp.lt](http://www.bvp.lt), [www.urm.lt](http://www.urm.lt)).

Tarptautinis valiutos fondas 2005 m. kovą Lietuvos vyriausybei taip pat pasiūlė priimti Atsakingumo fiskalinėje srityje įstatymą (Fiscal Responsibility Law), kad "riboti politinę konkurenciją dėl išteklių", kad "būtų

taisyklės kaip prognozuoti pajamas”, kad “būtų leidžiamos tik neutralios pajamų požiūriu mokesčių reformos”.(Kuodis, 2005).

### **3. Fiskalinės politikos įtaka valstybės skolai**

Vykdamą griežtą fiskalinę politiką valstybėje, bus kryptingai mažinamas valstybės skolinimosi poreikis, taigi, bus mažinama valstybės skola. Fiskalinė politika – tai instrumentas ekonomikai ir valstybės skolai stabilizuoti. Pastaruoju metu Lietuvai būdingas ekonominis nuosmukis, kadangi faktinis nacionalinis produktas yra mažesnis už potencialųjį, todėl vyriausybė privalo įgyvendinti griežtą fiskalinę politiką, kuri apima vyriausybės išlaidų didinimą, mokesčių mažinimą, abiejų išvardintų priemonių derinimą.

Vykdydama fiskalinę politiką, Lietuvos vyriausybė keičia visuminės paklausos dydį, o per jį – ir pusiausvyros bendram nacionaliniam produktui (BNP) apimtį. Tokiu atveju turėtų būti vykdoma skatinanti vyriausybės fiskalinė politika, jog nuosmukio laikotarpiu ekonomika pasiektų naują pusiausvyros būseną ir padidėtų nacionalinis produktas. Taigi, pasiekus ekonomikoje pusiausvyros būseną būtų gana aukštas gamybos lygis, užimtumas bei priimtinos kainos.

Valstybė neturėdama savo pramonės ir ūkio neturės stiprios ekonomikos, todėl nebus eksportuojama Lietuvoje sukurta produkcija, mažės žmonių užimtumas, taigi, tuo pačiu mažės BVP ir BNP, didės valstybės poreikis skolintis.

Daugelis ekonomistų nenori sutikti su A. Lafero idėja, jog valstybės biudžeto įplaukas galima padidinti sumažinus mokesčius, nes teoriškai tai įmanoma, kai esama mokesčių norma atitinka mokesťines įplaukas. Lietuvos fiskalinė politika privalo būti pritaikyta besikeičiančioms ekonominės sąlygoms, kadangi staigių ekonominių pokyčių sąlygomis visa tai priklauso nuo valstybės institucijų gebėjimo parengti ir įvykdyti fiskalines programas ir politiką.

Kuodis (2005) įsitikinęs, jog norint, kad valstybėje būtų mažinama skola ir neištiktų jokios ekonominės krizės, būtina aukšta moralė, griežta fiskalinė politika, ryžtingi, racionalūs politiniai sprendimai, skatinantys verslo plėtrą, naujų darbo vietų kūrimą, pramonės ir ūkio šakų gaivinimą.

### **Išvados**

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad vykdoma griežta fiskalinė politika valstybėje, sumažina riziką turėti skolų, taigi, tuo pačiu ir sumažina milijonines išlaidas už valstybės skolos valdymą. Taigi, fiskalinę politiką įtakoja tik vyriausybė, nes ruošia arba keičia išlaidų programas arba mokesčių normas.
2. Šiandien, esant ekonominei krizei šalyje, kuomet visuminės išlaidos yra mažos, o nedarbo lygis yra aukštas, fiskalinė politika turi būti skatinanti.

Tai reiškia, kad vyriausybė turėtų padidinti išlaidas ar sumažinti mokesčių normas, tačiau šie veiksniai didina vyriausybės biudžeto deficitą. Būtina atkreipti dėmesį į tai, jog nuosmukio metu vyriausybė padidindama mokesčius dar labiau padidins nuosmukį. Norint to išvengti, būtinas visiško užimtumo biudžetas. Visiško užimtumo biudžetas nelinkęs savaime krypti į deficitą nuosmukio laikotarpiais, todėl klaidingai nesiūlo padidinti mokesčių.

### **Literatūra**

Kuodis R., Fiskalinės politikos taisyklės valdžioms žaboti. 2005;  
Snieška V., Makroekonomika. Kaunas \* Technologija, 2003, 73 p.  
<http://www.std.lt/web/main.php?parent=383>; [žiūrėta 2010-01-06].  
[http://www.bvp.lt/results\\_lt.htm](http://www.bvp.lt/results_lt.htm); [žiūrėta 2010-01-06].  
<http://www.urm.lt/lt/eu/home.htm>; [žiūrėta 2010-01-06].  
<http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=00b9fcac818947519cb8378bdc3b7240>Maurice Guyader [žiūrėta 2010-01-24].

## **FISCAL POLICY FOR LITHUANIA'S ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION**

J. Žilvytis

After lithuania's accession to the EU must comply with the external fiscal policy rules- The EU treaty and the stability and growth pact.

Fiscal policy- the State, affecting the budget making, fiscal adjust the public debt. Fiscal policy aims to reduce unemployment, revitalize the economy (expansionary policy), to reduce inflation (restruktūvi policy). Active fiscal policy, to face many problems: the results of delay or lack of them all. And the extensive policy faces budget deficit.

# INOVATYVIOS LYDERYSTĖS SAMPRATA IR BRUOŽAI

Kristina Žiogelienė

KTU Panevėžio institutas

**Raktiniai žodžiai:** inovatyvi lyderystė, inovacijos

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais, ypač sparčiai vystantis verslo globalizacijai, inovacinės veiklos plėtojimas tampa sudėtingesnis: didėja informacijos srautai, trumpėja produktų ir technologijų gyvavimo ciklai, ypač greitai keičiasi vartotojo poreikiai. Ilgalaikį konkurencinį pranašumą gali užtikrinti tik inovacijos. Todėl vis dažniau pripažįstama, jog įmonėms, kuriančioms ir įgyvendinančioms inovacijas, reikia lyderių, turinčių ne vien tradicinius verslo administratoriaus įgūdžius, o pasižyminčių išskirtinėmis, inovacinę veiklą įtakančiomis savybėmis – inovatyvių lyderių.

## 1. Inovatyvios lyderystės samprata

Formaliai žiūrint, sugebėjimas lyderiauti yra viena iš daugelio savybių, reikalingų vadovui. Lyderiavimas visada susiduria su dideliais iššūkiais, kurie reikalauja naujų įgūdžių, skirtingų situacijų ir naujoviškų sprendimų. Naujovės yra iššūkis, nes jos leidžia paversti žinias ir kūrybiškumą į vertę. Pasak B.Melniko (2000) ir kt., praktikoje inovatyvus lyderiavimas – ne tik sėkmingas vadovavimo funkcijų vykdymas, bet ir sugebėjimas rasti priemones, leidiančias darbuotojams atskleisti savo galimybes, skatinančias priimti atsakomybę. Kiti autoriai, T.Jones ir S.Austin (2002) pateikia penkias pagrindines inovatyvių lyderių charakteristikas: gilus klientų suvokimas, naujausių technologijų supratimas, įkvepiantis vadovavimas, motyvuojantis organizacijos atlygis, keitimasis žiniomis (S.P Deschamps (2008).

Remiantis įvairia mokslinė literatūra, galima išskirti tokius inovatyvaus lyderio bruožus: *profesinis psichologinis pasiruošimas*. Pasak B. Melniko ir kt. (2000), organizacijos sėkmė gali būti pasiekta tik tuo atveju, jei inovacinei veiklai vadovauja kvalifikuotas vadovas, iškeliantis projekto sėkmę aukščiau visko, galintis rizikuoti ne tik savo karjera, bet ir aukoti savo interesus. *Pasitikėjimas savimi*. Iš visų lyderio asmenybės savybių ši yra pati svarbiausioji. Niekas neseks žmogumi, kuris nepasitiki savimi. Žmogaus pasitikėjimas yra tai, ką mes iš karto intuityviai pajuntame bendraudami su juo – tai atkaklumas įtvirtinant savo nuomonę, laikysena ir manieras, dalyvavimas. (Melnikas ir kt. (2000). *Rizikos tolerancija*. Pasak B.Janiūnaitės (2007), novatoriškos organizacijos toleruoja riziką. Inovacijos reikalauja naujų dalykų mokymosi, eksperimentavimo, nežinomybės tyrinėjimo. Tokių organizacijų lyderiai skatina riziką bei ją atlygina, nebaudžia, nežemina



darbuotojų už klaidas. *Lyderio energija*. Kalbėdami apie lyderystę energiją suvokiame ne tik kaip fiziologinį, bet ir kaip psichologinį dalyką – tai teigiama nuostata, entuziazmas, vidinis variklis. *Įsitikinimas*. Lyderio įsitikinimas savo teismumu, panašiai kaip ir jo energija, yra tas penas, kuriuo minta jo pasekėjai. Įsitikinimas turi būti derinamas su lankstumu ir atviru mąstymu. Jo dedamosios yra tvirtumas, įsipareigojimas, nuoseklumas ir pastovumas (Masiulis, Sudnickas (2007). *Empatiškumas*. Lyderio kontekste tai reiškia, kad žmogus gali suprasti kito žmogaus požiūrį pats nebūtinai sutikdamas su tuo požiūriu. Šios lyderio savybės dedamosios yra: aktyvus klausymasis, sugebėjimas priimti kitų nuomonę, domėjimasis kitais. Pasak I.Zabielavičienės (2009), empatijos įgūdžiai reikalingi ne tik teigiamam psichologiniam klimatui komandoje palaikyti, bet ir sprendžiant sunkiausią inovacinės veiklos problemą – atsisakyti tradicinio mąstymo.

J.P.Deschamps (2005) *inovatyvius lyderius* apibūdina kaip vadovaujančius darbuotojus, kurie kuria ir skatina inovacinį procesą savo organizacijoje, ugdo lyderius, puoselėja inovacinę kultūrą – visi jie pasižymi išskirtinėmis savybėmis, lyginant su kitais puikiais, bet tradiciniais lyderiais.

## 2. Inovatyvios lyderystės bruožai

A.Jakubavičius ir kt. (2003) vieną kaip pagrindinių inovacijų politikos vystymo krypčių įvardija inovacinės kultūros kūrimą. Kultūrinės vertybės turi apimti novatoriškumą, nepertraukiamą mokymą, eksperimentavimą, kūrybiškumą. Lyderis turi stengtis, kad vizija, misija ir tikslai būtų aiškiai suvokiami tarp organizacijos narių. Taigi vienas inovatyvios lyderystės bruožų – *aiškus vizijos ir tikslų perteikimas darbuotojams*. Goleman ir kt. (2007) ir kt. teigia, kad viziją turintis lyderis aiškiai nurodo grupės veiklos kryptį, tačiau nepasako, kaip pasiekti tikslą. Taip darbuotojams suteikiama galimybė taikyti naujoves, eksperimentuoti ir apgalvotai rizikuoti.

*Rizikos ir klaidų toleravimas*. Kūrybinių idėjų transformavimas į novatoriškus produktus ir procesus reikalauja lankstumo ir eksperimentavimo dvasios. Neišvengiamai dauguma projektų žlunga. Todėl organizacijos vadovai privalo protingai rizikuoti ir toleruoti nesėkmes (C.T.Matthew, R.J.Sterne (2006).

*Pasitikėjimas*. Pasak St.P.Robbins (2007), pasitikėjimas yra lyderystės esmė, nes neįmanoma vadovauti žmonėms, kurie jumis nepasitiki. Pasak I. Zabielavičienės (2008), pasitikėjimas yra svarbiausias inovacijų komandos sutelktumo veiksnys.

*Kūrybiškumo skatinimas*. Kūrybiškumo puoselėjimas įmonėje nėra įmanomas tik mokant naudojant įvairias programas. Žmonės suvokia ir vertina situacijas suteikdami joms emocinį turinį, kuris turi reikšmingą įtaką pastangoms. Todėl vadovai turi formuoti tokį psichologinį klimatą, kuris skatintų kūrybiškumo principų taikymą kasdieniniame įmonės gyvenime.

*Atvirumo skatinimas.* Atvirumas reiškia, kad kovojama su natūralia tendencija nuslėpti nepalankią arba nemalonią informaciją. Vadovai turi nustatyti tvarką, kaip bus mokomasi iš klaidų. Vadovai, kurie nesugeba arba nenori įsileisti atvirumo, kuria organizacijas, kurios nesimoko iš klaidų.

*Komandinio darbo skatinimas.* Inovacinei veiklai skleistis organizacijose padeda veiklos decentralizavimas. Todėl lyderis turi skatinti mažų, dinamiškų komandų darbą. Inovacijų komanda formuojama iš įvairių sričių specialistų, dažnai priklausančių įvairiems įmonės padaliniams. Kai yra bendrų tikslų, komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje geriau, todėl ir sėkmė pasiekiamą. Dėl šios priežasties būtina, kad lyderis aiškiai apibrėžtų tai, ko yra tikimasi.

Taigi, lyderis, aiškiai perteikdamas darbuotojams viziją ir tikslus, toleruodamas riziką ir klaidas, skatindamas kūrybiškumą, atvirumą, komandinį darbą, kuria organizacijoje inovacijas skatinančią kultūrą.

Dar vienas inovatyvios lyderystės bruožas – *įgalinimas*. Darbuotojams svarbi galimybė realizuoti savo asmeninį potencialą ir ambicijas. Jie nori, kad jų tiesioginiai vadovai juos pastebėtų, gerbtų ir įtrauktų į sprendimų priėmimo procesą. Tai reiškia, kad kiekvienas turi teisę į darbui atlikti reikalingas priemones, išteklius, galimybes, paramą ir informaciją.

Lyderis naudoja vidinės motyvacijos priemones – atsakingos užduoties suteikimas, autonomijos didinimas. Tokios priemonės skatina pasitikėjimą savimi ir įgalina geriau atlikti darbą. Išorinės motyvacijos priemonės – tai piniginis atlyginimas, premijos, apdovanojimai. P.Gupta (2005) teigia, kad nuopelnų įvertinimas skatina darbuotojus dėti dar daugiau pastangų, o tai labai svarbu siekiant didesnio darbo našumo ir novatoriškumo.

Vienas efektyviausių mokymo būdų inovatyvioje organizacijoje yra darbuotojų kaip lyderių ugdymas – koučingas. Vadovas, ugdydamas jaunąjį lyderį savo įmonėje koučingo metodu, dirba su lyderio mąstymu, emociniu intelektu, psichologiniais barjeriais, gebėjimu įkvėpti kitus, deleguoti.

### **Išvados**

1. Įgalinimas – vienas svarbiausių inovatyvaus lyderio bruožų. Įgalindamas lyderis skatina darbuotojų pasitikėjimą, motyvuoja juos, taip leisdamas imtis atsakomybės, rizikos ir džiaugtis savo sprendimų rezultatais.
2. Lyderis, aiškiai perteikdamas darbuotojams viziją ir tikslus, toleruodamas riziką ir klaidas, skatindamas kūrybiškumą, atvirumą, komandinį darbą, kuria organizacijoje inovacinę kultūrą.
3. Skatindamas motyvaciją, lyderis turi suprasti, kad svarbu ne tik objektyviai įvertinti komandos narių darbą, bet ir tai, jog jie tai teisingai suvoktų. Vadovas turi aiškiai apibrėžti materialinio skatinimo kriterijus ir jų laikytis.
4. Organizacijų lyderiai, naudodami ugdantį vadovavimą koučingą, ugdo jaunus lyderius, padėdami atskleisti gerąsias savybes ir po to panaudoti jas organizacijos veikloje.

## Literatūra

- Deschamps J.P. Different leadership skills for different innovation strategies// Strategy and leadership. 2005. nr.5, p. 31-38.
- Gupta P. Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius, 2004. 238 p.
- Goleman D. Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. R.Boyatzis, A.McKee. Kaunas, 2007. 288 p.
- Jakubavičius A. Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. R.Jucevičius, G.Jucevičius, M.Kriaučionienė, M.Keršys. Vilnius, 2008. 175 p.
- Janiūnaitė B. Piliečių inovacinė kultūra. Kaunas, 2007. 150 p.
- Masiulis K. Elitas ir lyderystė/ K. Masiulis, T.Sudnickas. Vilnius, 2007. 295 p.
- Matthew C.T. Leading innovation through collaboration. C.T. Matthew, R. J. Sternbe. 2006, 12. 27-52.
- Melnikas B. Inovacijų vadyba/B.Melnikas, A. Jakutavičius, R. Strazdas. Vilnius, 2000. 196 p.
- Robbins St.P. Kaip vadovauti žmonėms, Vilnius, 2007. 168 p.
- Zabielaivičienė I. Inovacijų komandos formavimas ir jos elgsenos modifikavimas // Verslas: teorija ir praktika. Vilnius. 2008. t. 9, Nr. 4, p. 261-271.
- Zabielaivičienė I. Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje // Verslo ir teisės aktualijos. 2009, t 3, p. 87-103.

## INNOVATIVE LEADERSHIP CONCEPT AND FEATURES

K. Žiogelienė

Today organizations need the specific aspects of leadership that promote and sustain innovation. Innovation leaders – those senior executives who create and lead the innovation process in their company, develop and coach innovators and promote an innovation culture – all have distinctive characteristics, especially when compared with other excellent but more traditional business leaders.

SL 344. 2012-04-13. 25,25 leidyb. apsk. l. Tiražas 100 egz.

Kaina sutartinė. Užsakymas 230.

Išleido leidykla „Technologija“, K. Donelaičio g. 73, 44029 Kaunas  
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas