

ISSN 1648-7974

VAKARŲ LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA  
WEST LITHUANIA BUSINESS COLLEGE



# VADYBA

2010 Nr. 1(17)

*Journal of Management*



Name of publication: **Journal of Management** (ISSN: 1648-7974)  
Issue: Volume 17/Number 1/2010  
Frequency: Semianual  
Languages of articles: Lithuanian, English, Russian  
Office of publication: Klaipeda University Press  
Herkaus Manto 84  
LT-922294, Klaipėda  
Lithuania

Editorial Office: Rūta Šukytė  
Scientific Research Department  
Public institution West Lithuania Business College  
Silutes pl. 2, LT-91110  
Klaipeda, Lithuania  
  
Phone +370 46 314 315  
Fax+370 46 314 320  
E-mail [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt)

**Journal of Management Homepage:** <<http://www.vlvk.lt/?module=staticpages&id=295>>

The journal is reviewed in:  
Index Copernicus (IC) database <http://www.indexcopernicus.com>  
Central and Eastern European online Library (CEEOL) database  
<http://www.ceeol.com/>  
EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete database <http://www.epnet.com>

Every paper is revised two reviewers

©West Lithuania Business College, 2010

Klaipėdos universiteto leidykla

**Vadyba 2010<sup>1</sup>(17)**. Mokslo tiriamieji darbai

Klaipėda, 2010

Leidinio pavadinimas: **Vadyba** (ISSN: 1648-7974)  
Leidimas: Volume 17/ Number 1/2010  
Periodiškumas: Leidžiamas dukart per metus  
Straipsnių kalba: Lietuvių, Anglų, Rusų  
Leidėjo adresas: Klaipėdos universiteto leidykla  
Herkaus Manto g. 84  
LT-922294, Klaipėda

Redakcijos adresas: Rūta Šukytė  
Mokslo-taikomųjų tyrimų skyrius  
Viešoji įstaiga Vakarų Lietuvos verslo kolegija  
Šilutės pl. 2, LT-91110  
Klaipėda

Telefonas +370 46 314 315  
Faksas +370 46 314 320  
Elektroninis paštas [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt)

**Žurnalo internetinio puslapio adresas:** <<http://www.vlvk.lt/?module=staticpages&id=295>>

Žurnalas referuojamas:  
Index Copernicus (IC) duomenų bazėje <http://www.indexcopernicus.com>  
Central and Eastern European online Library (CEEOL) duomenų bazėje  
<http://www.ceeol.com/>  
EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete duomenų bazėse  
<http://www.epnet.com>

Kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas dviejų recenzentų

## **Editor in Chief**

Habil. dr., prof. Antanas Andrius Bielskis, Klaipėda University (Lithuania)

## **Editorial board**

Prof. dr. Arūnas Lapinskas, Petersburg state Transport University (Russia)

Prof. Gideon Falk, Purdue University Calumet, (USA)

Prof. Van de Boom, Jensen Fontys Hogeschool Communicatie (Holland)

Dr. Albinas Druktenis, Klaipėda University (Lithuania)

Dr. Angele Lileikiene, Siauliai University (Lithuania)

Dr. Liutauras Kraniauskas, Klaipėda University (Lithuania)

Dr. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)

Dr. Vass Laslo, Budapest Communication School (Hungary)

Dr. Vitalijus Denisovas, Klaipėda University (Lithuania)

Dr. Jolita Vveinhardt, Vytautas Magnus University (Lithuania)

## **List of reviewers**

Prof. dr. Aleksandras Vytautas Rutkauskas, Vilnius Gediminas Technical University

Prof. dr. Arūnas Lapinskas, Petersburg state Transport University

Prof. dr. Dalė Dzemydienė, Mykolas Romeris University

Prof. dr. Jonas Kvedaravičius, Vilnius Gediminas Technical University

Dr. Albinas Druktenis, Klaipėda University

Dr. Angele Lileikiene, Siauliai University

Dr. Liutauras Kraniauskas, Klaipėda University

Dr. Margarita Išoraitė, Vilnius Gediminas Technical University

Dr. Marios Socratous, The Philips College



---

## Turinys / Contents

Aidas Dilius, Roberta Kareivaitė .....	9
Pridėtinės vertės mokesčio tarifo analizė Lietuvoje darnaus vystimosi kontekste Value added tax analysis of Lithuania in the context of sustainable development	
Angelė Lileikienė, Aneta Dervinienė .....	15
Akcijų portfelio formavimas ir valdymas fundamentalios ir techninės analizės pagrindu Stock portfolio forming and management based on fundamental and technical analysis	
Asta Leonavičienė, Aušra Kazlauskienė .....	25
Teisinių kompetencijų raiška vaiko teisių apsaugos specialistų darbe Legal competence expression of child rights protection specialist work	
Birutė Povilianskienė, Dovilė Šeškaite .....	31
UAB „Kristiana“ parfumerijos ir kosmetikos prekių asortimento klasifikavimo ypatumai JSC „Kristiana“ perfume and cosmetics merchandise classification peculiarities	
David Rutitsky .....	39
Using TRIZ as an entrepreneurship tool	
Donatas Raščius .....	45
Viešųjų pirkimų principų analizė ir jų taikymas laikantis konfidencialumo reikalavimų Analysis of public procurement principals and their application research	
Erika Župerkienė .....	53
Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė Analysis of leaders characteristic’s training models in Lithuanian organizations	
Gerda Žigienė, Anastasija Liubimova .....	61
Funkcinių valstybės išlaidų elementų ekonominės struktūros įtaka šalies ekonominiam augimui The impact of economic composition of functional public expenditures components on the economic growth	
Gintaras Žilinskas .....	69
Specialieji vietos savivaldos principai Lietuvos Respublikoje Special principles of local self-government in the Republic of Lithuania	
Hermanis Rullis, Biruta Sloka .....	79
Challenges of internet banking adoption and marketing among banks’ clients in Latvia	
Ilona Tamutienė .....	87
Alkoholio kainų politika Lietuvoje 2000-2009 m. Alcohol price policy in Lithuania during 2000-2009 years	
Jolanta Sondaitė, Asta Stunžėnaitė .....	95
Išėjimas iš darbo dėl konflikto: naratyvinė analizė Leaving job due to the conflict: narrative analysis	
Jolita Vveinhardt .....	101
Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksnių, raiškos organizacijose diagnozavimas Identifying the manifestation of prejudices and stereotypes as indicators of workplace mobbing	
Kim Jakovlev, Olegas Ramašauskas .....	109
Web dizaino technologijos naujovių įgyvendinimas virtualioje mokymo aplinkoje Virtual training system web design creation for cultural differences	

Kristina Jurevičienė, Lina Pilelienė .....	115
Alkoholinius gėrimus gaminančių įmonių vertės kūrimas: marketingo sprendimų įtaka The value creation of the firms' producing alcohol: the input of marketing decisions	
Laura Baronienė .....	123
Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas Risk management in implementing the management innovations	
Leila Sujeta, Valentinas Navickas .....	133
Ekonomikos sistemų transformacijos poveikis logistikos sistemoms The impact of economic systems transformation on logistics systems	
Loreta Rupeikienė, Daiva Viningienė, Laura Šaltytė, Jūratė Martinkienė .....	143
Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle Human capital, the mental ability to acquire a formal education, training and practical experience	
Raminta TvariJonavičiūtė, Irena Patašienė, Juozas Patašius .....	155
Elektroninių paslaugų rinkinio sudėties vertinimas Evaluation of structure of e – services package	
Robertas Veršinskas, Aurelija Morkūnienė, Genovaitė Avižonienė .....	163
Mykolo Riomerio viešojo saugumo fakulteto studentų ir Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnybos darbuotojų fizinio pasirengimo lyginamoji analizė Comparative analysis of physical fitness of Mykolas Romeris University faculty of Public security students and Lithuanian state border guard service officers	
Rūta Šukytė, Lina Rudnickienė .....	167
Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija Employee selection and adaptation process in Public organization	
Valdonė Indrašienė, Odeta Merfeldaitė .....	181
Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška Expression of the function of managerial leadership in a comprehensive school	
Vilma Atkočiūnienė, Dovilė Pocevičiūtė .....	187
Kaimo vietovių rinkodaros komplekso formavimo principai The principles of rural territorial marketing mix formation	
Žaneta Simanavičienė, Eglė Keizerienė .....	195
Influence of economical factors on price bubble formation in Lithuania residential real estate market Ekonominių veiksnių įtaka Lietuvos nekilnojamojo turto kainų burbulu susiformavimui	
Žydrė Petrylaitė .....	203
Smulkių reklaminių spaudinių komunikacinis poveikis vartotojui Communicative impact of small print advertising on a consumer	
Ingrida Borisenko, Jurgita Martinkienė, Gintarė Staponaitė .....	209
E-darbuotojams ir E-vadybininkams reikalingų kompetencijų analizė Analysis of competencies needed for E-workers and E-managers	
Akvilė Čibinskienė, Rima Kontautienė .....	219
Tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis The variations of foreign direct investment flows under the conditions of global economic crisis	
Reikalavimai straipsnio spausdinimui žurnale .....	228

Gerbiami mūsų skaitytojai,

Jūsų rankose 17 mokslo - tiriamųjų darbų leidinio „Vadyba“ numeris. Periodinis mokslo žurnalas (ISSN 1648-7974) VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos leidžiamas jau nuo 2002 metų. Per šį laikotarpį pasikeitė ne tik leidinio išvaizda, redkolegijos sudėtis, reikalavimai straipsnių publikavimui, straipsnių struktūra, bet ir pati leidinio turinio kokybė. Leidinio publikavimas Index Copernicus, EBSCO, CEEOL tarptautinėse duonbazėse įpareigoja mūsų redkolegiją kelti pretenzingus uždavinius straipsnių kokybei, tematikai, apimčiai bei recenzavimo sistemai. Kartu turime nepamiršti pagrindinio mokslinių - tiriamųjų darbų leidinio „Vadyba“ tikslo- padėti spręsti aktualias mūsų regiono problemas. Publikuojami straipsniai padeda stiprinti šalies ir tarptautinį mokslo ir verslo bendradarbiavimą, supažindina su aktualiomis rinkos tendencijomis. Mokslo ir verslo bendradarbiavimas ypač svarbu dabar, ekonominio nuosmukio metu, todėl mes tikime, kad mūsų mažytis indelis į mokslinę veiklą turės išliekamąją vertę.

Kadangi šis „Vadybos“ žurnalo numeris yra išimtinai skirtas mūsų regiono problemoms nagrinėti, daugiausia aptiksime Lietuvos mokslo institucijų, tokių kaip Vytauto Didžiojo universitetas, Kauno technologijos universitetas, Lietuvos žemės ūkio universitetas, Šiaulių universitetas, Mykolo Romerio universitetas, Klaipėdos universitetas, Vakarų Lietuvos verslo kolegija, mokslininkų straipsnių. Savo moksliniais tyrimų rezultatais šiame leidinyje panorą pasidalinti ir kitų šalių mokslininkai, atstovaujantys Latvijos bei Pecs universitetą (Vengriją).

Mūsų leidinio pavadinimas įpareigoja išlaikyti griežtus nagrinėjamų socialinių mokslų temų rėmus, todėl šiame „Vadybos“ žurnale kaip niekada gausu vadybos bei ekonomikos krypties straipsnių.

Naujausiam „Vadybos“ žurnalo numeryje pateikiama net 27 originalūs, niekur neskelbti, anonimiškai recenzuoti mokslininkų straipsniai, kurie taip pat bus publikuojami VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos internetinėje svetainėje ([www.vlvk.lt](http://www.vlvk.lt)), Index Copernicus ([www.indexcopernicus.com](http://www.indexcopernicus.com)), EBSCO ([www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com)) bei CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)) duomenų bazėse.

Kviečiame visus susidomėjusius pasidalyti savo mokslinėmis išvalgomis publikuojant straipsnius mūsų žurnale.

Tikimės glaudaus ir kūrybingo bendradarbiavimo.

Redaktoriaus pavaduotoja  
Dr. doc. Angelė Lileikienė







# PRIDĖTINĖS VERTĖS MOKESČIO TARIFO ANALIZĖ LIETUVOJE DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE

Aidas Dilius<sup>1</sup>, Roberta Kareivaitė<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Šiaulių universitetas, <sup>2</sup>Vytauto Didžiojo universitetas

### Anotacija

Pridėtinės vertės mokestis (toliau - PVM) yra vartojimo mokestis. Lietuvoje šis mokestis įvestas 1994 m., o 18 proc. tarifo dydis išliko iki 2009 m. Nuo 2009 m., prasidėjus recesijai, buvo imtasi fiskalinės politikos priemonių, t.y. mokesčių tarifų didinimo. Kadangi PVM yra vartojimo mokestis, jo dydžio koregavimu buvo reguliuojamas infliacijos lygis ir nedarbo lygis. Šiame straipsnyje yra parodoma, kad Lietuvai nereikėjo didinti PVM tarifo iki 21 proc., nes jo padidinimas išbalansuoja visą ekonomiką, turi neigiamos įtakos tiek gamybos lygiui, tiek ir visai makroekonomikai. Darnaus vystymosi principas reiškia, kad reikia vienodai skirti dėmesio ekonominei, socialinei bei aplinkosauginei sričiai tam, kad šalis galėtų vystytis darniai. Tačiau toks PVM mokesčio padidinimas parodo, kad recesijos laikotarpiu darnus vystymasis yra pamiršamas.

PVM tarifo padidinimas iš pradžių lemia kainų didėjimą, tačiau kainų lygis po to linkęs mažėti, nes šalyje esant recesijai ir mažesnėms vartotojų pajamoms dėl pabrangusių prekių mažėja vartojimas. Todėl didėjant nedarbo lygiui bei gamybos augimo tempui derėtų vykdyti skatinamąją fiskalinę politiką, t.y. mažinti mokesčių tarifus, o ypač PVM. Standartinis PVM tarifas yra tik tam tikroms prekėms ir paslaugoms, tačiau Lietuvoje yra numatyti ir lengvatiniai PVM tarifai. Kalbant apie darnų vystymąsi, PVM tarifų padidinimas recesijos metu išbalansuoja ryšį tarp trijų sričių: ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio. Tačiau lengvatinis PVM tarifas kai kurioms prekėms leidžia išlaikyti nepakitusias kainas, o tuo pačiu ir mažesnę infliacijos lygį. Prekėms nustačius lengvatinį PVM tarifą, būtų skatinamas vartojimas trumpuoju laikotarpiu, tačiau vidutiniu laikotarpiu turėtų įtakos infliacijos lygiui. Todėl atsizvelgus į ekonominę padėtį ir sparčiau kylantį infliacijos lygį, derėtų padidinti standartinio dydžio PVM tarifą, kad būtų ribojamas vartojimo augimas. Išlaikant stabilią ekonominę padėtį būtų galima vykdyti darnaus vystymosi politiką.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: pridėtinės vertės mokestis, darnus vystymasis, infliacijos lygis, BVP, nedarbo lygis, nuostolių santykis.

### Įvadas

Lietuvai 2004 m. tapus Europos Sąjungos (toliau – ES) nare, šalies centrinio banko veikla buvo apribota, nes įstojus į šią sąjungą, didžioji dalis finansinių įgaliojimų buvo perduota Europos centriniam bankui. Prasidėjus pasaulinei recesijai, kuri įtakojo 2008 m. Lietuvos makroekonominius rodiklius, buvo imtasi fiskalinės politikos priemonių gerinti ekonominę situaciją. Vienas iš pagrindinių Lietuvos Respublikos Vyriausybės priemonių turėjo tapti mokesčių reforma, kurios tikslas buvo mokesčių didinimas.

Kalbant apie darnų vystymąsi, galima akcentuoti, kad darnus vystymasis užtikrinamas per įvairias reguliavimo priemones: įstatymus, normatyvus, mokesčius, subsidijas, informacijos sklaidą. Tačiau mokesčių padidinimas recesijos metu duoda priešingą poveikį darniam vystymuisi, nes išbalansuoja visą šalies ekonomiką. Todėl pridėtinės vertės mokesčio (t.y. vartojimo mokesčio, kuris sudaro didžiausią surenkamų mokesčių dalį) padidinimas 2009 m. iki 21 proc. parodė, kad nėra atsizvelgiama į darnaus vystymosi principus, kad yra daroma neigiama įtaka ne tik gamybos lygiui, bet ir visai makroekonomikai.

**Tyrimo objektas** - pridėtinės vertės mokestis.

**Tyrimo tikslas** – atlikti pridėtinės vertės mokesčio tarifo analizę Lietuvoje, atsizvelgiant į darnaus vystymosi tikslus ir principus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti PVM tarifo įtaką gamybos lygiui.
2. Įvertinti PVM reikšmę Lietuvos makroekonomikai.
3. Įvertinti PVM lengvatų naudą darnaus vystymosi kontekste.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sintezė, statistinių duomenų analizė, grafiniai analizės metodai, loginė analizė.

### PVM tarifas ir jo įtaka gamybos lygiui

PVM yra prekių mokestis, kuris nepaveikia gamybos ar paskirstymo, bet yra surenkamas vartotojams nustačius galutines kainas. Tai netiesioginis mokestis, kurį gamintojai ar paslaugų teikėjai įskaičiuoja į kainą. PVM pirmą sykį buvo išrastas Vokietijoje XVIII a., tačiau tik 1954 metais buvo įvestas Prancūzijoje (VAT – Value Added Tax 2005).

Anot Bendikienės ir Šaparnio (2006), Lietuvoje PVM mokestis, įvestas 1994 m. gegužės 1 d., pakeitė nuo 1991 m. galiojusį bendrąjį akcizo mokestį. Bendrojo akcizo mokesčio tarifas 1991 m. buvo 15 proc. dydžio, o 1992 m. buvo padidintas iki 18 proc. Po kelerių metų jį pakeitė PVM mokesčiu, tokio dydžio tarifas išliko nepakitęs iki 2009 metų.

Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatyme (2009) nurodyta, kad standartinis PVM tarifas nuo 2009 m. sausio 1 dienos buvo padidintas iki 19 proc., o nuo 2009 m. rugsėjo 1 d. iki 21 proc. Nors Lietuvoje PVM tarifas buvo padidintas du kartus per 2009 metus, tačiau pastebima, kad kitose ES šalyse narėse šis tarifas buvo netgi mažinamas. Didžioji Britanija dar iki 2008 m. PVM mokestį buvo sumažinusi nuo 17,5 proc. iki 15 proc., nes buvo manoma, kad šalis dėl ekonominio nuosmukio per metus gali netekti 12,5 mlrd. svarų sterlingų, nes sumažėtų vartojimas. Tokiam PVM tarifo mažinimui nepritare kitos didžiosios ES narės: Vokietija

ir Prancūzija. Nors Europos Komisija neturi teisės nurodinti ES narėms, kokius nusistatyti mokesčius, tačiau standartinis PVM negali būti mažesnis kaip 15 proc., ir ne didesnis kaip 30 proc. (Britanija sumažino PVM mokesť – Prancūzija ir Vokietija tam nepritaria 2008).

Apibendrintai galima pastebėti, kad PVM tarifo sumažinimas bent keliais procentiniais punktais leistų pasiekti didesnę gamybos augimo tempą, padidėtų vartojimas (t.y. pagerėtų kiekybiniai šalies rodikliai) ir šalis galėtų lengviau atsižvelgti į kokybinius rezultatus (o visa tai apibūdina darnaus vystymosi koncepcija).

Darnus šalies vystymasis yra suprantamas ne tik kaip kiekybinė plėtra, bet ir kaip kokybinė plėtra. Todėl darnaus vystymosi koncepciją galima apibūdinti kaip vystymąsi, kurio metu užtikrinamas stabilus ilgalaikis ekonomikos augimas, darni socialinė plėtra bei efektyvus

aplinkos išteklių paskirstymas. Todėl PVM tarifo pokyčių analizė Lietuvos makroekonomikai kaip tik ir parodys įtaką šalies vystymuisi (t.y. ar padidintas PVM tarifas išbalansuoja visą ekonomiką ir kaip tai būtų galima išspręsti).

### **PVM reikšmė Lietuvos makroekonominei padėčiai 1999 - 2008 metais**

Tam, kad būtų galima nustatyti vidutinį PVM mokesčio dalį 1999-2008 metais, yra nagrinėjama PVM surenkamo dydžio dinamika palyginus su visomis į valstybės biudžetą patenkančiomis pajamomis. Galima pastebėti, kad finansinės paramos lėšos iš ES ir kitų valstybių nėra naudojamos pajamų duomenyse, todėl 1 lentelėje yra parodyta, kokia PVM dalis gautose pajamose šalies viduje.

**1 lentelė.** Pajamų, bendrųjų Lietuvos biudžeto pajamų ir PVM dalies bendrosiose Lietuvos biudžeto pajamose dinamika 1999-2008 m. laikotarpiu

	PVM pajamos (tūkst. Lt.)	Bendros pajamos (tūkst. Lt.)	PVM dalis bendrosiose pajamose (proc.)
1999	3 466 571	5 904 369	59
2000	3 419 415	5 780 725	59
2001	3 511 812	6 344 789	55
2002	3 809 678	8 900 299	43
2003	3 822 994	9 624 765	40
2004	3 930 111	11 794 016	33
2005	4 841 726	12 150 518	40
2006	6 152 214	14 642 258	42
2007	7 824 176	17 187 762	46
2008	9 242 528	19 718 860	47
Vidurkis	5 002 122,5	11 204 836	46

Iš 1 lentelės duomenų galima pastebėti, kad per dešimties metų laikotarpį PVM dalis bendrosiose pajamose vidutiniškai sudarė 46 proc. Kadangi šis mokesť sudaro apie pusę visų surenkamų pajamų, galima teigti, kad PVM tarifo reguliavimas turi įtakos šalies makroekonominei situacijai, o ypač vartojimui. Nuo vartojimo intensyvumo priklauso infliacijos ir nedarbo lygio kitimo tempai, todėl galima daryti išvadą, kad PVM reguliavimas yra vienas iš pagrindinių Lietuvos fiskalinės politikos įrankių.

Tačiau būtina pažymėti, kad dėl PVM įtakos pasikeitusi šalies ekonominė padėtis taip pat turi įtakos PVM surinktų pajamų dydžiui.

Norint išsiaiškinti, kada ir koks PVM tarifas turi būti taikomas šalies makroekonominei situacijai reguliuoti, būtina išanalizuoti realiojo BVP, nedarbo lygio ir infliacijos lygio pokyčius bei jų tarpusavio sąryšį analizuojamu laikotarpiu, taip pat atsižvelgti ir į straipsnio autorių apskaičiuoto nuostolių santykio reikšmes analizuojamu laikotarpiu (2 lentelė).

**2 lentelė.** Nuostolių santykio ir jo sudedamųjų dalių dinamika 1999-2008 metais

	Realiojo BVP augimo tempas (proc.)	Nedarbo lygis (proc.)	Infliacijos lygis (proc.)	Sukaupto nedarbo lygis (proc.)	Sukauptos disinflacijos lygis (proc.)	Nuostolių santykis
1998		13,2	5,4			
1999	-1,5	13,7	1,5	0,7	3,9	0,18
2000	4,2	16,4	1,1	4,1	4,3	0,95
2001	6,7	16,5	1,6	7,6	3,8	2
2002	6,9	13,5	0,3	8,1	5,1	1,59
2003	10,2	12,5	-1,1	7,6	6,5	1,17
2004	7,4	11,4	1,2	6	4,2	1,43
2005	7,8	8,3	2,7	1,3	2,7	0,48
2006	7,8	5,6	3,8	-6,1	1,6	-3,8
2007	8,9	4,3	5,8	-14,8	-0,4	37
2008	3	5,8	11,1	-22	-5,7	3,88
Vidurkis 1999-2005 m.	6	13,2	1	5,1	4,4	1,1

Anot Blanchard (2007), „nuostolių santykis“ reiškia ne kiek pasikeistų nedarbo lygis tam tikrais metais pakeitus infliacijos lygį, bet parodo, kokia sukaupta nedarbo lygio kaina mainais už infliacijos lygį per tam tikrą laikotarpį. Tai parodo šalies ekonomikos laimėjimus.

Straipsnio autoriai atliko nuostolių santykio skaičiavimus, siekiant parodyti, kiek Lietuva laimėjo/pralaimėjo, atsižvelgiant į pasikeitusius nedarbo ir infliacijos lygius. Pvz. jei žiūrima į 2004 m., tai nuostolių santykis parodo, koks yra nuostolis ar nauda per 6 metus. Kaip pastebima iš 2 lentelės duomenų, stabiliausias infliacijos lygis Lietuvoje buvo 1999-2005 m. laikotarpyje, ir sudarė apie 1 proc. Naudojant nedarbo lygio vidurkį šiuo laikotarpiu yra daroma prielaida, jog natūralusis nedarbo lygis yra lygus apie 13 proc., todėl sukaupto nedarbo lygio perviršių suma skaičiuojama būtent nuo šio dydžio. Pavyzdžiui, apskaičiuojant 1999 m. sukaupimą nedarbo lygį, iš tais metais buvusio 13,7 proc. nedarbo lygio yra minusuojamas 13 proc. natūralusis nedarbo lygis [(13,7 – 13,0 = 0,7)]. Todėl sukauptas nedarbo lygis tais metais yra 0,7 proc. Toliau skaičiuojant yra naudojami 2000 m. duomenys. Tais metais nedarbo lygis Lietuvoje sudarė 16,4 proc., todėl ir vėl šiuo atveju iš 16,4 proc. yra minusuojamas 13,0 proc. natūralusis nedarbo lygis [(16,4 – 13,0 = 3,4)]. Nors 2000 m. nedarbo lygio perviršio metinis punktas yra 3,4 proc., tačiau siekiant apskaičiuoti, kiek šalis patyrė per 1999 – 2000 metus papildomo nedarbo lygio, kuris susikaupė nuo 13,0 proc. natūraliojo nedarbo lygio, abu gauti rezultatai susumuojami [(0,7 proc. 1999 m. ir 3,4 proc. 2000 m., t.y. iš viso 4,1 proc.)]. Tokiu pat principu yra skaičiuojami ir kitų metų nuostolių santykiai.

Sukauptos disinflacijos lygis skaičiuojamas kaip tam tikrų metų infliacijos lygio ir 1998 m. infliacijos lygio skirtumas. Nors skaičiuojant sukaupimą nedarbo lygį, kaip bazinis dydis buvo naudojamas 13 proc. natūralusis nedarbo lygis, tačiau skaičiuojant sukaupimą disinflacijos lygį baziniu dydžiu yra 1998 m. esantis 5,4 proc. infliacijos lygis. Todėl sukauptos disinflacijos lygis 1999 m. buvo 3,9 proc. [išminusavus 1999 m. esantį 1,5 proc. infliacijos lygį (5,4 – 1,5 = 3,9)]. Taip pat yra apskaičiuojami ir 2000 m. Iš 1998 m. esančio 5,4 proc. infliacijos lygio yra minusuojamas 2000 m. buvęs 1,1 proc. infliacijos lygis. Todėl tais metais sukauptas disinflacijos lygis yra 4,3 proc. [(5,4 – 1,1 = 4,3)]. Tokiu principu yra skaičiuojami visais laikotarpiais.

Nuostolių santykis parodo, koks yra sukaupto nedarbo lygio ir sukaupto disinflacijos lygio santykis. Tai reiškia, kokia nedarbo lygio sumažėjimo kaina už infliacijos lygio padidėjimą. Atsižvelgiant į apskaičiuotą nuostolių santykį, galima pastebėti, kad patraukliausi yra 1999 m., t.y. 3,9 proc. infliacijos lygio sumažėjimas mainais už 0,7 proc. nedarbo lygio padidėjimą. Kitais žodžiais tariant, gautas vienas procentas infliacijos sumažėjimas už 0,18 proc. nedarbo lygio padidėjimą.

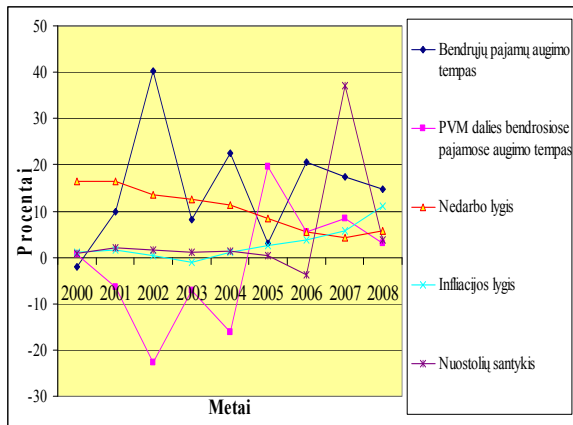
Nuo 1999 m. šalis per aštuonerius metus pasiekė itin žemą nedarbo lygį. Iki 2003 m. jis buvo aukštesnis už 13 proc. natūralųjį lygį, todėl 2002 m. buvo sukauptas nedarbo lygis 8,1 proc. Nuo 2003 m. nedarbo lygiui sparčiai mažėjant ir esant mažesniau už 13 proc., 2006 m. sukauptas nedarbo lygis įgavo neigiamą reikšmę. Tais metais gautas -3,8 nuostolių santykis šaliai reiškė dar mažesnę nedarbo lygio kainą už infliacijos lygio padidėjimą. Kitais žodžiais tariant, nuo 2002 m. infliacijos lygis nedidėjo taip sparčiai, kaip mažėjo nedarbo lygis. O 2005 m., esant 0,48 nuostolių santykiui, galima teigti, kad šalis per analizuojamąjį laikotarpį jau tais metais turėjo sukaupusi tik 0,48 nedarbo lygio mainais už 1 proc. infliacijos lygio padidėjimą. Galbūt jau tada tai buvo signalas dėl pernelyg greito šalies ekonomikos atsigavimo, kuris vėliau galėjo lemti ne nedarbo lygio mažėjimą, o infliacijos lygio didėjimą.

Kaip jau buvo minėta, 2006 m. nuostolių santykis įgavo neigiamą reikšmę, nes neigiamą reikšmę įgijo sukauptas nedarbo lygis. Bet kadangi nebuvo imtasi jokių priemonių stabdyti pernelyg greitą gamybos augimo tempą ir mažėjantį nedarbo lygį, 2007 m. infliacijos lygis padidėjo daugiau nei nuo analizuojamo laikotarpio pradžios, t.y. iki 5,8 proc. Todėl tais metais disinflacijos lygis įgijo neigiamą reikšmę peraugdamas į 0,4 proc. infliaciją [(5,4 – 5,8 = -0,4)]. Per analizuojamąjį 1999 – 2008 m. laikotarpį šalyje esant sukauptam nedarbo lygiui mažesniau už 13 proc. natūralųjį nedarbo lygį, sukauptas nedarbo lygis vis dar turėjo neigiamą reikšmę. Neigiamą reikšmę išlaikė ir disinflacijos lygis, tačiau nuostolių santykis, kad ir buvo vis dar palankus, tačiau už 1 proc. infliacijos lygio padidėjimą mainais per 10 m. jau buvo gautas tik 4 proc. mažesnis sukauptas nedarbo lygis.

Nuo 2005 – 2006 m. pastebėjus pernelyg greitą ekonomikos pagerėjimo požymius ir nesiimant priemonių, vėliau tai galėjo turėti įtakos santykio tarp nedarbo lygio ir infliacijos lygio išsibalansavimui. Viena iš pagrindinių priemonių galėjo būti būtent PVM tarifo reguliavimas, kuris įtakoja vartojimą. Sumažėjęs vartojimas galėjo sumažinti infliacijos lygio didėjimą nedarbo lygiui išliekant mažesniau už 13 proc.

Pernelyg greitą augimo tempą rodo ir realiojo BVP augimo tempas. Realus BVP augimo tempo vidurkis nuo 1999-2005 m. buvo 6 proc. punktai, o 2007 m. realiojo BVP augimo tempas buvo tik 8,9 proc. Tai reiškia, kad dar didesnis infliacijos lygio padidėjimas, jei ir sumažintų nedarbo lygį dar labiau, realusis BVP vargiai ar padidėtų. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį ir į 1 lentelę, kur yra pastebima, kad nuo 2006 m. ženkliai padidėjo PVM dalis bendrosiose biudžeto pajamose (iki 42-47 proc.). Tai parodo visuminės paklausos sukeltą infliacijos lygį, kurią sąlygojo vartojimo padidėjimas.

Kaip yra pastebima 1 pav., 2005 m. pernelyg padidėjusį vartojimą rodo PVM dalies bendrosiose pajamose augimo tempas. Padidėjęs vartojimas vidutiniu laikotarpiu, t.y. po kelerių metų, galėjo lemti infliacijos lygio didėjimą.



1 pav. PVM, nedarbo lygio, VKI lygio ir nuostolių santykio augimo tempai 2000-2008 metais

Kadangi PVM yra vartojimo mokestis, todėl jis su infliacijos lygiu yra glaudžiai susijęs. PVM dalies bendrosiose pajamose augimo tempas 2005 m. sudarė 19,6 proc., todėl toks požymis jau turėjo būti signalas dėl neįprastos Lietuvos ekonominės padėties. Nors infliacijos lygis tuo metu buvo padidėjęs tik iki 2,7 proc., tačiau yra pastebima, kad PVM augimo tempas išliko aukštesnis už bendrųjų pajamų augimo tempą. Be to, stebint nuostolių santykį galima teigti, jog 2005-2006 metai buvo patys palankiausi didinti PVM tarifą dėl vartojimo ribojimo, t.y. siekti infliacijos lygio sumažėjimo.

Vienas iš pagrindinių sprendimų, kurie galėjo padėti išvengti šalies blogos ekonominės situacijos bei išsibalansavimo ekonomikoje (kas nulemia antidarnų šalies vystymąsi), galėjo būti būtent PVM – vartojimo mokesčio – koregavimas. 2005 m. padidinus PVM buvo galima tikėtis tiek infliacijos sumažėjimo, tiek didesnių pajamų į valstybės nacionalinį biudžetą. Koks būtų poveikis dėl vartotojų elgesio – sunku numatyti, tačiau laikui bėgant ši mokesčių būtų galima koreguoti pagal ekonominę situaciją.

Laiku padidintas PVM tarifas būtų papildęs valstybės biudžetą, o papildomos lėšos vyriausybei būtų suteikusios galimybę sumažinti akcizą kurui, kai 2008 m. pradėjo kilti pasaulinė naftos kaina. Būtent tais metais buvo pastebima stagflacija, kai kartu didėjo ir infliacijos lygis, ir nedarbo lygis.

Stebint 2008 m. padėtį, kai PVM dalies bendrosiose pajamose augimo tempas sulėtėjo, PVM tarifas turėjo būti sumažintas, kad būtų skatinamas vartojimas. Mokestis turėtų būti mažinamas kartu su akcizu kurui. Tačiau, jei laikui bėgant sumažėjusios kuro kainos turės įtakos gamybos padidėjimui, PVM bus galima padidinti dėl valstybės biudžeto papildymo ir dėl infliacijos tempų ribojimo. Taip pat dalis surinktų PVM mokesčių į biudžetą leistų dar labiau mažinti akcizą dyzelinui – kitam netiesioginiam mokesčiui. Dyzelino kaina šiuo atveju pakeistų monetarinės politikos reguliuojamą palūkanų normą ir skatintų gamybą bei investicijas.

Lietuvoje 2009 m. pradžioje padidintas PVM tarifas 1 proc. punktu galėjo lemti mažesnę vartojimą, o antrą kartą padidintas PVM tarifas dar 2 proc. punktais gali turėti neigiamų pasekmių vėliau. Neigiamą įtaką įmonėms gali turėti ne tik pats PVM tarifo padidinimas,

bet ir tai, kad šis mokestis buvo keičiamas du kartus per palyginti trumpą laiką.

Kadangi PVM mokestis jau yra padidintas, tačiau PVM mokesčio lengvatos vis dar gali pagelbėti šaliai pasiekti darnų vystymąsi.

### PVM lengvatos darnaus vystymosi kontekste

Kaip teigia Čiegis (2008), ekonominė darnumo traktuotė apima pakankamo ir stabilaus ekonominio augimo reikalavimus, tokius kaip finansinio stabilumo išsaugojimas, žemi ir pastovūs infliacijos tempai, gebėjimas investuoti ir novatoriškumas. PVM tarifo padidinimas lemia kainų didėjimą, tačiau lengvatini PVM tarifas kai kurioms prekėms leidžia išlaikyti nepakitusias kainas, o tuo pačiu ir mažesnę infliacijos lygį. Prekėms nustačius lengvatinį PVM tarifą, būtų skatinamas vartojimas trumpuoju laikotarpiu, tačiau vidutiniu laikotarpiu turėtų įtakos infliacijos lygiui. Todėl atsižvelgus į ekonominę padėtį ir sparčiau kylantį infliacijos lygį, derėtų padidinti standartinio dydžio PVM tarifą, kad būtų ribojamas vartojimo augimas. Išlaikant stabilią ekonominę padėtį būtų galima vykdyti darnaus vystymosi politiką.

Lietuvoje šiuo metu yra taikomi dviejų dydžių lengvatiniai PVM tarifai: 5 proc. ir 9 proc. Lengvatini 5 procentų PVM tarifas yra taikomas vaistų ir medicinos pagalbos teikimui. Tačiau tik tiems asmenims, kuriems šių prekių įsigijimo išlaidos visiškai ar dalinai kompensuojamos Sveikatos draudimo įstatyme nustatyta tvarka. Tokio dydžio lengvatinį PVM tarifą medicinos reikmėms planuojama taikyti iki 2010 m. gruodžio mėn. 31 d.

Lengvatini 9 procentų PVM tarifas taikomas dviejų rūšių prekėms: knygoms (taip pat neperiodiniams informaciniams leidiniams) ir šilumos energijai gyvenamosioms patalpoms šildyti. Knygų ir neperiodinių leidinių PVM lengvatinį tarifą planuojama taikyti, kaip ir medicinos prekėms, iki 2010 m. gruodžio mėn. 31 d., o šilumos energijai iki 2010 m. rugpjūčio 31 d.

Kaip jau buvo minėta, PVM lengvatas kaip fiskalinės politikos priemonės galima pritaikyti darniam vystymuisi analizuoti. Vieną iš pagrindinių Čiegio (2008) pateiktų darnaus vystymosi modelių sudaro trys požiūriai: ekonominis, socialinis, ekologinis. Kadangi ekonominį požiūrį sudaro efektyvumas, augimas, stabilumas, tai galima teigti jog standartinis PVM pirmiausia yra priskiriamas būtent šiam požiūriui. Tačiau šis mokesčio standartinis tarifas turi įtakos ir ekologiniam požiūriui. Mažinamas PVM tarifas (arba PVM lengvatos) ne tik didina vartojimą, bet ir didina gamtos išteklių poreikį, o tuo pačiu ir taršą. Tarp šių dviejų dydžių yra pastebimas tiesioginis ryšys. Siekiant darnaus vystymosi, būtina siekti teigiamo gamybos augimo tempo gauto mainais už mažesnę išteklių panaudojimą ir taršą.

Europos Parlamento pranešime (2009) teigiama, kad socialinio teisingumo požiūriu PVM yra regresyvus – tai reiškia, kad sunkesnė našta tenka mažesnes pajamas turintiems žmonėms ir todėl po to būtina didinti socialines subsidijas. ES parlamento buvo nuspręsta leisti visoms šalims-narėms taikyti PVM lengvatas

platesnei prekių ir paslaugų grupei, tačiau ne mažesnius kaip 5 proc. tarifas. Todėl žiūrint iš darnaus vystymosi modelio požiūriu, galima teigti, jog didinant PVM tarifą išsibalansuoja ekonominė padėtis tarp asmenų, turinčių mažesnes pajamas, ir turtingųjų socialiniu požiūriu. Todėl pritaikius PVM tarifo svyravimus (lengvatas) pastebima, jog mažinant šį mokesčių didėja ne tik ekonominė nauda ir ekologinė žala, bet mažėja socialinė žala mažesnes pajamas gaunantiems asmenims lyginant su turtingesniais asmenimis.

Tačiau didinant PVM tarifą (arba mažinant lengvatas), nauda gaunama tik ekologiniu požiūriu. Jei Lietuvoje būtų didinamas ne PVM tarifas, o būtų įvesti tiesioginiai progresiniai mokesčiai, galbūt nebūtų išsibalansavimo. Ekonominiu požiūriu didėtų gamybos augimo tempas (neturtingųjų asmenų skaičius viršija turtingesnių asmenų skaičių, todėl vartojimas padidėtų), socialiniu požiūriu sumažėtų našta mažesnes pajamas turintiems asmenims, ekologiniu požiūriu gautas didesnes pajamas iš turtingųjų asmenų būtų galima panaudoti aplinkos taršos mažinimui. Šiuo atveju būtų lengviau siekti subalansuoto vystymosi.

Tačiau Račas (2009) pastebi, kad PVM lengvatos šildymui socialiniu požiūriu nėra teisingos, nes jos atpigina šildymą ne tik tiems, kurie gyvena sunkiau, bet ir kitiems, gyvenantiems turtingai. Tačiau siekiant atsakyti tokios sistemos ir panaikinus PVM lengvatą, būtų teikiama finansinė pagalba dėl šildymo tiems, kurie sunkiau gyvena.

Kadangi PVM yra vartojimo mokesčiai ir jo reguliavimas turi įtakos vartotojų elgsenai, tai vartojimas turi įtakos ir gamybos apimtims. Kitais žodžiais tariant, gamybą įtakoja tiek vartotojai (lemia PVM dydis - netiesioginis mokesčiai), tiek mokesčiai už aplinkos taršą (tiesioginis mokesčiai).

Kaip teigia Čekanavičius, Semėnienė ir kt., poveikio aplinkai „kainų“ įtaka labai priklauso nuo tinkamo tarifų parinkimo: per maži mokesčiai neskatina aplinkosauginių pastangų, o per dideli bei nesubalansuoti gali prislopinti ekonomikos plėtotę arba sukelti nepageidaujamą struktūrinių ūkio pokyčių. Kad nustatyti dideli tiesioginių mokesčių tarifai neturėtų neigiamos įtakos šalies ekonomikai, PVM pagalba būtų galima surinkti daugiau pajamų į šalies biudžetą, o taip pat ir aplinkosaugai. Minėti autoriai savo straipsnyje vieną iš šalies silpnybių (pagal atliktą SSGG analizę) įvardijo institucijų nepakankamą gebėjimą diegti naujas ekonomines aplinkosaugos valdymo priemones bei jas administruoti. Todėl šiuo atveju nedidinti tiesioginiai mokesčiai turėtų būti motyvacija institucijoms siekti darnaus vystymosi, o padidintų PVM tarifų pagalba (esant pernelyg greitam BVP augimo tempui) ne tik būtų surenkama daugiau lėšų, bet ir išlaikomas tolygesnis ekonomikos vystymasis.

Kaip teigia Žičkienė ir Ruškus (2001), privačių namų savininkai buitinių atliekų kiekį mažina jas degindami ir kompostuodami. Deginamų atliekų pagalba yra šildomi būstai, o kompostuojamos atliekos yra naudojamos kaip trąšos, todėl galima teigti jog privačių namų savininkai labiau suvokia perdirbimo galimybes ir potencialiai yra pasiruošę taikyti įvairius ekologiškus atliekų tvarkymo būdus. Kita vertus, tarp daugiabučių namų gyventojų palyginus su privačių namų savininkais galbūt yra

daugiau nepasiturinčių. Todėl PVM taikomos lengvatos neįtakotų pernelyg didelio vartojimo, o tuo pačiu ir taršos lygio.

Apibendrinant galima teigti, jog privačių namų savininkams nėra taikomos lengvatos dėl šildymo, nes jų šildymo sistema autonominė, todėl jie priversti siekti atliekų perdirbimo ir neteršti aplinkos. Daugiabučių namų savininkams taikomos lengvatos neturės esminės įtakos pernelyg intensyviai vartojimui, infliacijos lygiui bei taršai, nes daugelis iš jų turi tikslą tik pragyventi. PVM lengvatų žala šaliai galbūt būtų esant pernelyg greitam gamybos augimo tempui.

## Išvados

Nuo 2005 – 2006 m. pastebėjus pernelyg greitą ekonomikos pagerėjimo požymius ir nesiimant priemonių, vėliau tai galėjo turėti įtakos santykio tarp nedarbo lygio ir infliacijos lygio išsibalansavimui. Viena iš pagrindinių priemonių galėjo būti būtent PVM tarifo reguliavimas. PVM tarifo sumažinimas bent keliais procentiniais punktais būtų padidinęs gamybos augimo tempą, taip pat ir vartojimą (t.y. pagerėtų kiekybiniai šalies rodikliai), bei šalis būtų galėjusi lengviau atsižvelgti į kokybinius rezultatus (pvz., taršos, skurdo sumažinimą ir pan.).

PVM tarifo 2009 m. padidėjimas nulėmė kainų didėjimą, tačiau lengvatiniis PVM tarifais kai kurioms prekėms leidžia išlaikyti nepakitusias kainas, o tuo pačiu ir mažesnę infliacijos lygį. Prekėms nustačius lengvatinių PVM tarifą būtų skatinamas vartojimas trumpuoju laikotarpiu, tačiau vidutiniu laikotarpiu turėtų įtakos infliacijos lygiui. Todėl atsižvelgus į ekonominę padėtį ir sparčiau kylantį infliacijos lygį, derėtų padidinti standartinio dydžio PVM tarifą, kad būtų ribojamas vartojimo augimas.

Didinant PVM tarifą (arba mažinant lengvatas), nauda gaunama tik ekologiniu požiūriu. Tačiau PVM lengvatos bent jau darnaus vystymosi aspektu leidžia pasiekti norimo subalansavimo ekonomikoje (ypač šiandieninėje situacijoje). Ekonominiu požiūriu didėtų gamybos augimo tempas, socialiniu požiūriu sumažėtų našta mažesnes pajamas turintiems asmenims, ekologiniu požiūriu gautas didesnes pajamas iš turtingųjų asmenų būtų galima panaudoti aplinkos taršos mažinimui. Šiuo atveju būtų lengviau siekti subalansuoto vystymosi.

## Literatūra

- Bendikienė, D. ir G. Šaparnis. (2006). Change in the Imposition of Value Added Tax in Lithuania (1994-2004). *Engeneering economics*, 2, 29-23.
- Blanchard, O. (2007). *Makroekonomika*. Tyto alba, Vilnius.
- Britanija sumažino PVM mokesčių – Prancūzija ir Vokietija tam nepritaria. (2008). *ESnaujienos.lt* [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010].
- <[http://www.esnaujienos.lt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=330:britanija-sumaino-pvm-mokest-prancuzija-ir-vokietija-tam-nepritaria&catid=66:euras-ekonomika-ir-finansai&Itemid=125](http://www.esnaujienos.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=330:britanija-sumaino-pvm-mokest-prancuzija-ir-vokietija-tam-nepritaria&catid=66:euras-ekonomika-ir-finansai&Itemid=125)>.
- Čiegis, R. (2008). *Darnus ekonomikos vystymasis*. Šiaulių universiteto leidykla, Šiauliai.
- Čekanavičius, L., D. Semėnienė ir kt. Aplinkos apsaugos ekonominių veiksnių strategija. Lietuvos Respublikos Ūkio

- ministerija [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/15.%20aplinkos%20apsaugos%20ekonominiu%20veiksniu%20strategija.doc>>.
- HICP – all items – annual average inflation rate – Annual average rate of change in Harmonized Indices of Consumer Prices (HICPs). (2009). *Eurostat*. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnote=s=yes&labeling=labels&plugin=1>>.
- Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas (2009). *Lietuvos Respublikos Seimas*. Nr. IX-751. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=350715](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350715)>.
- Real growth rate – Growth rate of GDP volume – percentage change on previous year. (2009). *Eurostat*. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>>.
- Padaugės sričių, kuriose valstybės galės taikyti PVM lengvatas. (2009). *Europos parlamento pranešimas*. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <[http://www.europarl.europa.eu/news/expert/infopress\\_page/044-49872-047-02-08-907-20090218IPR49869-16-02-2009-2009-false/default\\_lt.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/expert/infopress_page/044-49872-047-02-08-907-20090218IPR49869-16-02-2009-2009-false/default_lt.htm)>.
- Račas, A. (2009). PVM lengvata šildymui: koalicijos negalios požymis. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://racas.lt/pvm-lengvata-sildymui-koalicijos-negalios-pozymis/>>.
- Unemployment rate by gender - %. (2009). *Eurostat*. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiem110&plugin=0>>.
- Valstybės biudžeto vykdymo duomenys. (2009). *Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija*. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <[http://www.finmin.lt/web/finmin/auktualus\\_duomenys/biudzeto\\_pajamos\\_valstybes\\_biudzetas](http://www.finmin.lt/web/finmin/auktualus_duomenys/biudzeto_pajamos_valstybes_biudzetas)>.
- VAT – Value Added Tax. (2005). *BBC*. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://www.bbc.co.uk/dna/h2g2/A4803040>>.
- Žičkienė, S., J. Ruškus. (2001). Individualaus buitinių atliekų tvarkymo modeliai: apklausos raštu duomenys. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*, 4, 29-19. [Žiūrėta balandžio 12 d., 2010], <<http://www1.apini.lt/includes/getfile.php?id=350>>.

## VALUE ADDED TAX ANALYSIS OF LITHUANIA IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

### Summary

Value Added Tax (hereinafter - VAT) is a usage tax. In Lithuania this tax was introduced in 1994, and had been 18 percent tariff rate remained 2009. During the fourth quarter of 2008 the global recession also affected Lithuania. In order to improve the economic situation the measures of fiscal policy were taken. The reform of taxes had to be one of the basic

measures of the Government of the Republic of Lithuania and its aim was to increase taxes. Value added tax (VAT) forms the largest part of the budget, consequently, from 1 January, 2009 VAT was raised from 18 percent up to 19 percent, and from 1 September to 21 percent. As VAT is usage tax, the amount of the adjustment control inflation rate and unemployment rate. Inflation rate and unemployment rate changes in the period of 1999 – 2008 are analyzed in this article. According to the dynamic of these two indicators, it was noticed that VAT rate should be changed. From macroeconomic theory it is knowing that inflation rate grows when unemployment rate decreases and vice versa. But in this article it was noticed that these two macroeconomic indicators were decreasing simultaneously. However increased VAT rate on time, maybe it would have been possible to keep a low unemployment rate when inflation rate started to increase. Also, maybe at that time it would have been possible to reduce stagflation rate when oil prices in the world started to increase in 2008. VAT is one of fiscal policy criterion which has impact on economy. Economic sphere is one of the sustainable development elements. Sustainable development is made up by three spheres: economic, social and environmental. Low VAT rate reduces unemployment rate in short term but high VAT rate reduces inflation rate in medium term. So, VAT rate for sustainable development is needed change on time.

This article shows that Lithuania did not increase the VAT rate to 21 percent because it increases all creating an unbalanced economy, adversely affecting both the production level, as a whole and macroeconomics. Sustainable development implies that should be equal attention to economic, social and environmental area of the country to develop harmoniously. However, a VAT increase shows that the recession is a period of sustainable development neglected.

VAT rate increase initially due to price increases, but price level and then tends to decline as a recession in the country and smaller Consumer incomes fall on the higher prices of goods consumption. So increasing unemployment and the rate of production growth should be to incentive fiscal policies, namely reduction of tax rates, especially VAT. The standard VAT rate is available only to certain goods and services. However, Lithuania has made reduced VAT rates. As the sustainable development, the VAT rate increase during a recession creating an unbalanced relationship between the three areas: economic, social and environmental. However reduced rate of VAT on some goods may be maintained prices are unchanged, and thus lower inflation. Goods the imposition of a reduced VAT rate to stimulate consumption in the short period, but over the medium term would affect for inflation level. Therefore, taking into account the economic situation and growing inflation should increase standard size rate of VAT tariff.

VAT tariff size has influence not only to economy but helps to avoid an environmental and economic shocks, for example, air pollution, too high inflation rate and other problems, i.e. maintaining a stable economic situation to pursue sustainable development policies.

KEYWORDS: value-added tax, sustainable development, inflation rate, GDP, unemployment, loss ratio.

**Aidas Dilius.** Mokslinis laipsnis – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros bakalaurantas. Mokslinių interesų sritys: makroekonomika, mokesčiai ir apmokestinimas. El. paštas [aidasdilius@gmail.com](mailto:aidasdilius@gmail.com).

**Roberta Kareivaite.** Mokslinis laipsnis – Vytauto Didžiojo universiteto, Ekonomikos ir vadybos fakulteto, Ekonomikos katedros doktorantė. Darbovietė: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros dėstytoja. Mokslinių interesų sritys: darnus ekonomikos vystimasis, regionų ekonomika. El. paštas [kareivaite.roberta@gmail.com](mailto:kareivaite.roberta@gmail.com).





# AKCIJŲ PORTFELIO FORMAVIMAS IR VALDYMAS FUNDAMENTALIOS IR TECHNINĖS ANALIZĖS PAGRINDU

Angelė Lileikienė, Aneta Derwinienė

Šiaulių universitetas

---

## Anotacija

Straipsnyje yra suformuluotos akcijų portfelio formavimo ir aktyvaus bei pasyvaus valdymo problemos, išanalizuoti fundamentalios ir techninės analizės metodų taikymo principai, susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai efektyvios rinkos formų, vertybinių popierių portfelio aktyvaus ir pasyvaus valdymo tyrimai. Fundamentalios analizės pagrindu pateikta šalies makroekonominė bei atskirų ūkio šakų būklė ir artimiausios perspektyvos. Vertinant pagal apskaičiuotus kapitalo rinkos rodiklius ir, pasitelkiant techninę analizę, nustatytos akcijų kainų krypties tendencijos atrinktos 5 patraukliausios bendrovės, iš kurių akcijų formuojamas vertybinių popierių portfelis. Remiantis optimizacijos uždaviniu perskirstant akcijų lyginamuosius svorius portfelyje pasiektas didesnis pelningumas esant tam pačiam rizikos lygiui. Atlikta aktyvaus akcijų portfelio valdymo analizė apjungiant fundamentalios ir techninės analizės metodus, gauti rezultatai palyginami su pasyviąją „pirk ir laikyk“ valdymo strategija. Patvirtinama darbo autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad fundamentalia ir technine analize paremta akcijų portfelio formavimo ir aktyvaus valdymo strategija yra pelningesnė nei akcijų portfelio pasyvaus valdymo „pirk ir laikyk“ strategija.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: fundamentalioji analizė, techninė analizė, akcijų portfelis, portfelio optimizavimas.

## Įvadas

Kuomet komercinių bankų už indėlius siūlomos palūkanos nepadengia infliacijos lygio, investuotojai darosi aktyvesni vertybinių popierių rinkoje. Krizės metu vertybinių popierių kursas rinkoje žymiai nukrenta, jos yra nuvertintos, todėl tai gali būti pats palankiausias laikas pirkti. Formuojant vertybinių popierių portfelį, svarbi – *aktyvų analizė*. Kadangi investavimo pradžioje investuotojas apytiksliai žino einamąsias arba ankstesniasias charakteristikas, o padėtis rinkoje gali pasikeisti, todėl investuotojas turi prognozuoti būsimąsias kainas ir pelningumą. Tokios analizės ir prognozės suformulavo du požiūrius į investavimą, t.y. *fundamentalioji ir techninė analizė*. Vertybinių popierių portfeliui suformuoti, pirmiausia, atsižvelgiant į finansų analitiku rekomendacijas, atrenkamos įmonės. Bet svarbiausia – apskaičiuoti atrinktų įmonių kapitalo rinkos ir pelningumo rodiklius, įvertinus rizikos indikatorius. Todėl tikslinga taikyti fundamentaliosios analizės principus, kurie vertybinių popierių kainas leidžia įvertinti, investicinius sprendimus palengvinančiais ir išpildančiais investuotojo lūkesčius rodiklius.

Pagrindinis finansų rinkų analizės tikslas yra aptikti tinkamus investavimui instrumentus, bandant nuspėti, ar jų vertė didės, ar mažės, bei kada tai atsitiks. Tam naudojama fundamentali ir techninė analizė. Tačiau dažniausiai minėti analizės metodai yra taikomi atskirai. Tokiu atveju naudojant fundamentaliąją analizę neatsižvelgiama į kiekvienoje rinkoje vyraujančią psichologinę dalį – investuotojų nuotaikas, o sprendimus priimant vien technine analizės metodu yra subjektyvumo, kas reiškia, jog į tą patį grafiką žiūrėdami investuotojai gali jį skirtingai interpretuoti. Todėl siekiant maksimalios naudos investuotojai priimdami sprendimus

turėtų naudoti tiek fundamentalios, tiek techninės analizės metodus.

Vertybinių popierių portfelio problema kyla tada, kai bandoma nuspėti kokias ir kiek akcijų reikia laikyti portfelyje siekiant maksimizuoti savo kapitalą. Formuojant efektyvų vertybinių popierių portfelį kiekvienas racionalus investuotojas stengiasi pasiekti didžiausią pelningumą esant tam tikrai rizikai, arba mažiausią riziką esant tam tikram pelningumui. Pagrindinis rizikavimo tikslas, investuojant į akcijas, yra gauti didesnes pajamas, lyginant su alternatyviomis investicijomis. Prognozuojant akcijų kainų kitimą ateityje remiamasi fundamentalia ir technine analizėmis. Atliekant techninę analizę, naudojama visa informacija, susijusi su akcijos kaina praeityje ir jų prekybos apimtimi. Dow, C.H. (1884) sukurtą teoriją yra seniausia ir geriausiai žinoma techninės analizės teorija. Tiriant praeities ir dabarties vertybinių popierių kainų kitimus yra sudaromi grafikai, kurie pagal indeksų duodamus signalus leidžia gana tiksliai nustatyti palankiausias atskirų akcijų pirkimo ir pardavimo momentus. Fama, E.F. ir Blume, M.E. (1966) atliktas tyrimas parodė, jog techninės prekybos taisyklės, pagrįstos praeities kainos ir apimties analize, nėra pelningesnės už ilgalaikę pasyviąją „pirk ir laikyk“ strategiją. Aktyvus valdymas pasitelkiant techninę analizę gali atrodyti pranašesnis prieš kitas strategijas, tačiau sumokėjus komisinius mokesčius už dažnai atliktas pirkimo ir pardavimo operacijas bei pajamų mokesčius už trumpiau nei metus išlaikytas ir pelningai parduotas akcijas gali paaiškėti, kad „pirk ir laikyk“ strategija buvo pelningesnė. Mokslininkai Cootner, P.H., Levy, R.A. (1967) atlikę tyrimus nustatė, kad technine analize paremta strategija yra pelningesnė nei „pirk ir laikyk“ strategija. Vėlesni tyrimo rezultatai

dažnai patvirtindavo arba paneigdavo technine analize paremtos valdymo strategijos efektyvumą lyginant su pasyvia „pirk ir laikyk“ strategija, o gautiems rezultatams įtakos turėjo ir tyrimui pasirinkti skirtingi techninės analizės rodikliai. Fundamentalios analizės pagrindą sudaro akcijos vertės samprata, kai rinkos kainą veikia fundamentaliųjų faktorių pokyčiai, o ankstesnė kaina neturi įtakos ateities kainai. Akcijos kaina parodo jos vertę, kurios dydis lygus diskontuotai akcijos visų galimų ateityje išmokamų dividendų sumai. Fundamentalios analizės atstovų požiūriu, akcijų kainos rinkoje dažniausiai svyruoja apie fundamentaliąją vertę.

Naujausioje mokslinėje literatūroje įvairūs užsienio ir lietuvių autoriai formuodami portfelius naudoja tiek fundamentalios, tiek techninės analizės metodus. Bistrova, J. ir Lace, N. (2009) nagrinėjo fundamentalios analizės pritaikomumą Baltijos akcijų rinkose, Gričiūtė, R., Juozaitienė, V. Grigaliūnienė, Ž. (2007) vertybinių popierių portfelį formavo fundamentalios analizės pagrindu iš Lietuvos vertybinių popierių biržoje listinguojamų vertybinių popierių. Ballesterio E., Guenther M., Pla-Santamaria D., Stummer C. (2007) ir Cibulskienė, D., Grigaliūnienė, Ž. (2006) nagrinėjo fundamentinių ir techninių veiksnių įtaka vertybinių popierių portfelio formavimui. Freitakas, E. ir Vasiliauskaitė, D. (2004) nagrinėjo techninės analizės rodiklių pritaikymą Lietuvos vertybinių popierių rinkai, Lileikienė, A. ir Daugintytė, D. (2009) akcentavo vertybinių popierių portfelio formavimo problemas susietas su technine ir fundamentalia analize, bet ir rizikos įtaką.

**Tyrimo tikslas.** Sukurti akcijų portfelio formavimo ir valdymo modelį fundamentalios ir techninės analizės pagrindu.

**Tyrimo uždaviniai:** išnagrinėti mokslinėje literatūroje pateiktus akcijų portfelio formavimo ir valdymo teorinius aspektus; išanalizuoti fundamentalios ir techninės analizės privalumus ir trūkumus bei šių metodų sintezės galimybes; remiantis fundamentalios ir techninės analizės metodais pateikti akcijų portfelio formavimo modelį; išspręsti akcijų portfelio optimizacijos uždavinį; sukurti akcijų portfelio valdymo modelį remiantis fundamentalios ir techninės analizės metodais; fundamentalios ir techninės analizės metodais paremto akcijų portfelio aktyvaus valdymo rezultatus palyginti su pasyvaus valdymo „pirk ir laikyk“ strategija.

**Tyrimo metodai.** Atlikta sisteminė mokslinės literatūros analizė, dedukcijos ir indukcijos metodais išanalizuoti akcijų portfelio formavimo, valdymo pagrindai, išnagrinėti fundamentalios ir techninės analizės metodų taikymo principai. Nustatant bendrą Lietuvos makroekonominę bei atskirų ūkio šakų būklę moksliniame darbe panaudota statistinė duomenų analizė, o duomenys pavaizduoti grafiškai bei diagramose. Naudojami statistikos departamento internetinio tinklapio bei komercinių bankų pateikiamų apžvalgų duomenys, įmonių finansinės ataskaitos gautos iš NASDAQ OMX internetinio tinklapio. Atrinktų įmonių finansinių ataskaitų santykiniai rodikliai išanalizuoti palyginamosios analizės metodu. Akcijų kainų pelningumų kovariacinė matrica sudaryta naudojant kovariacijos funkciją. Pasinaudojant Microsoft Excel programos SOLVER

funkcija atliktas akcijų portfelio optimizavimas, kai perskirstant akcijų lyginamuosius svorius portfelyje padidinamas portfelio pelningumas, esant tam pačiam rizikos lygiui. Techninė analizė atlikta naudojantis „AmiBroker“ grafine priemone, kuri skirta braižyti akcijų kainų grafikus.

**Tyrimo rezultatai.** Remiantis fundamentalios ir techninės analizės metodais iš Lietuvos vertybinių popierių biržoje kotiruojamų akcijų suformuotas portfelis. Atlikus optimizaciją pasiektas didesnis portfelio pelningumas, išlaikant tą patį rizikos lygį. Aktyvaus valdymo strategijos pagrindu aštuonis mėnesius valdyto portfelio rezultatai: portfelio pelningumas – 79,56 proc., standartinis nuokrypis – 37,34 proc., variacijos koeficientas – 0,139, gauta grąža – 36,7 tūkst. Lt. Pasyviai valdomo portfelio rezultatai: portfelio pelningumas – 69,90 proc., standartinis nuokrypis – 30,91 proc., variacijos koeficientas – 0,096, gauta grąža – 34,5 tūkst. Lt. Akcijų portfelio valdymo rezultatais parodė, kad fundamentalia ir technine analize paremta akcijų portfelio formavimo ir aktyvaus valdymo strategija yra pelningesnė nei pasyvaus valdymo „pirk ir laikyk“ strategija.

## Portfelio valdymo strategijos

Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės vertybinių popierių portfelio valdymo strategijos: pasyvus valdymas ir aktyvus valdymas. Pasyvi valdymo strategija kitaip dar vadinama „pirk ir laikyk“ investavimo strategija nereiškia, kad investuotojas nieko nedaro. Jis turi stebėti savo vertybinių popierių portfelį, kad jis atitiktų jo tikslus ir leidžiamas rizikos ribas, nes sąlygos finansiniame sektoriuje greitai kinta. Investuotojas pasyviai priima pokyčius rinkoje, jei šie nekelia nepageidaujamų pokyčių portfelyje. Anot Nedzvecko, J. ir Rasimavičiaus G. pasyvaus valdymo atveju investuotojas kaip tikslo funkciją išsirenka konkretų rodiklį (pvz. akcijų indeksą) ir formuoja portfelį, kurio pajamingumo pokytis priklauso nuo pasirinkto rodiklio dinamikos. Sudarius vertybinių popierių portfelį, papildomos operacijos, išskyrus nežymius koregavimus atliekamos labai retai. Kadangi pasirinktas rodiklis dažniausiai būna gerai diversifikuotas rinkos indeksas, tai pasyvus valdymas dažnai vadinamas indeksavimu, o pats portfelis – indeksiniu fondu. Kaip pagrindinius aktyvaus valdymo trūkumus Kancerevyčius, G. išskiria dideles valdymo išlaidas ir mokesčius. Aktyvus valdymas yra brangesnis dėl didesnio investicijų valdymo mokesčio, apyvartos mokesčio, komisinių tarpininkams, įėjimo, išėjimo mokesčių. Remdamiesi gerais praeities rezultatais, aktyvūs valdytojai bando įrodyti, kad uždirbs daugiau nei pasyvūs, kadangi prisiima didesnę riziką. Tačiau aktyvaus valdymo priešininkai įsitikinę, kad praeityje buvęs įmonių pajamų augimas silpnai koreliuoja su ateities pajamų augimu ar akcijų kainų didėjimu. Taip pat įrodinėjama, jog rizika ir grąža stipriai koreliuoja. Potenciali didelė grąža visada susijusi su didele rizika. Investicinė rizika pasireiškia įvairiomis formomis, o bendrai investuotojui rizika reiškia galimybę prarasti investuotą kapitalą, todėl svarbu įvertinti praradimo tikimybę ir kokią dalį investuotų lėšų tikėtina prarasti. Aktyvaus valdymo šalininkų manymu,



visus minėtus trūkumus atsveria tokie privalumai kaip lankstumas, galimybė gauti didesnę nei vidutinę grąžą, prognozavimo galimybė bei gynybos priemonės, kai investicijų valdytojai gali daryti prevencinius sprendimus jei laukiamas rinkos nuosmukis. Priešingai aktyviam valdymui pagrindiniai pasyvaus investicijų valdymo privalumai yra mažos valdymo išlaidos ir valdymo paprastumas. Siekiant sumažinti riziką, indeksą dažniausiai sudaro daugybė skirtingų akcijų ir vienos įmonės akcijos pasyviai valdomame portfelyje sudaro labai mažą jo dalį. Taigi prie privalumų priskiriama ir diversifikacija. Tačiau lyginant su aktyviu investicijų valdymu pasyvaus valdymo investuotojai turi tenkintis vidutine rinkos grąža ir negali imtis apsaugojimo priemonių bei parduoti akcijas, jei mano, kad jų kaina gali nukristi.

Aktyvų ar pasyvų portfelio valdymo metodą pasirinkti investuotojas sprendžia pagal tai, kokių tikslų jis siekia, sudarydamas savo vertybinių popierių portfelį. Pasak Kalinausko, V. dažniausiai taikomos mišrios strategijos, kai didžioji portfelio dalis investuojama į santykinai pastovų bei nuspėjamą turtą ir yra valdoma pasyviai. Taip garantuojamas investicijų saugumas. Kita portfelio dalis investuojama aktyviai, siekiant papildomo investicijų pajamingumo bei suderinti portfelio savybes su iškeltais investiciniais tikslais.

### **Fundamentalioji analizė**

Fundamentalioji analizė yra tokia įmonės, finansinio instrumento analizė, kai siekiama nustatyti, kokie veiksniai yra ilgalaikiai, darantys fundamentalią įtaką analizuojamo objekto augimui, vystymuisi bei kainos ir vertės pokyčiams. Atliekant vertybinių popierių fundamentaliąją analizę, tiriamas įmonės pelnas, dividendai, ekonomika, rinka, įmonės valdymo kokybė, firmos rinkos dalis, pramonės šaka ir kt. Investicijų vertę lemia reikalaujamas pelningumas ir planuojami pinigų srautai, o pastaruosius veiksnius įtakoja bendra ekonomikos būklė. Prieinama išvada, jog siekiant nustatyti būsimus pinigų srautus, palūkanų normas ir rizikos premijas, reikia analizuoti visą ekonomiką. Ūkio šakos bei įmonių analizė atliekama siekiant išsiaiškinti, kaip jas paveiks prognozuojami ekonominiai įvykiai. Įmonės savo šakoje gali skirtis dydžiu, gamybos būdais ir gaminamos produkcijos asortimentu, tačiau jos turi analogiškas gamybos charakteristikas ir yra sąlygojamos tų pačių socialinių ekonominių veiksnių. Įmonės analizė yra grindžiama nuostata, kad akcijos vertė, kuri priklauso nuo rizikos dydžio, sąlygoja ją išleidusios įmonės veiklos efektyvumas. Fundamentalios analizės pagrindu apskaičiuoti pagrindiniai rodikliai, nusakantys įmonės tikrąją vertę, leidžia analitikui formuojant vertybinių popierių portfelį atrinkti nepakankamai įvertintus rinkoje vertybinius popierius, kurių vertė ateityje gali ženkliai padidėti. Analitikas, ieškodamas nepakankamai įvertintų vertybinių popierių, kaupia informaciją apie įmonių balansinę vertę, pardavimus, pelną, išmokėtus dividendus ir jų pagrindu apskaičiuoja santykinius rodiklius, kurių interpretacijos leidžia pagrįsti portfelio formavimo sprendimus. Praktikoje rinkos kaina, veikiant įvairiems veiksniams, pirmiausia paklaustos ir pasiūlos mechanizmui, nuolat svyruoja. Kai tikroji vertė yra

aukštesnė nei rinkos kaina, tai manoma, jog akcija rinkoje yra nepakankamai įvertinta ir pagal fundamentalią analizę ją reikia pirkti, kadangi rinkos kaina ateityje turėtų priartėti prie tikrosios vertės. Kai rinkos kaina yra aukštesnė nei tikroji vertė, vadinasi akcija yra pervertinta ir pirkti tokios akcijos nereikėtų.

### **Techninė analizė**

Techninė analizė gali būti taikoma beveik visoms finansinėms priemonėms, kuriomis prekiaujama rinkoje, bet dažniausiai ji taikoma akcijų, valiutų, žaliavų, prekių ir ateities sandorių bei pasirinkimo sandorių opcionų rinkose. Dėl techninės analizės panaudojimo nuolat vyksta diskusijos, atliekami tyrimai, kurie vienas kitam prieštarauja. Pagal Cootner, P.H., Levy, R.A. atliktus tyrimus, techninė analizė leidžia pasipelnėti, pasak Fama, E.F. ir Blume, M.,E., techninė analizė nesuteikia galimybės uždirbti daugiau, negu ja nesinaudojant. Pagrindinės priežastys, kodėl atliktų tyrimų rezultatai tokie skirtingi yra skirtingos akcijų kainų interpretacijos ir skirtingų techninės analizės metodų naudojimas. Tačiau galioja taisyklė: kuo daugiau investuotojų naudojami technine analize ir ja tiki, tuo stipriau jis pasitvirtina bei sėkmingiau veikia. Šiuolaikinė techninė analizė pasak Schwager J.D., Ovsianikas, V., grindžiama trimis pagrindinėmis nuostatomis: rinka į viską atsižvelgia, kainos juda kryptingai ir istorija kartojasi. Rinkoje atsispindi politiniai, ekonominiai, psichologiniai veiksniai, kurie gali įtakoti kainą. Analitikas tiria kainų judėjimą, nesigilinant kodėl taip įvyko (tai labai svarbu rinkos krypties keitimo momentais, kai vykstančių permainų priežastys dar gali būti nežinomos). Kainos juda kokia nors viena kryptimi (aukštyn, žemyn arba į šalį). Toks judėjimas tęsiasi tol, kol baigiasi tendencija. Analitiko užduotis yra numatyti prasidėsiančią tendenciją kuo anksčiau. Dažniausiai veiksmas, kuris vyko praityje, turi tendenciją pasikartoti. Techninė analizė daro prielaidą, kad norint suvokti ateitį, reikia nagrinėti praeitį.

Atsirandančias kainų pokyčių tendencijas ir jų kryptingą judėjimą Kancerevyčius, G. paaiškina tuo, kad ne visi investuotojai vienodai interpretuoja informaciją – ne visi gauna ją tuo pačiu metu ir ne visi vienodai suvokia. Kaip pagrindines techninės analizės prielaidas dauguma autorių išskiria tai, kad rinkos dalyvių psichologija yra masinė, kas reiškia, kad į įvykius rinkos dalyviai reaguoja panašiai. Esamos kainos taikosi prie naujos informacijos palaiptui, kol susiformuoja nauja rinkos pusiausvyros kaina. Be to, kainų judėjimas nuo senosios rinkos pusiausvyros iki naujosios gali būti atpažintas pagal pačios rinkos elgesį, nes rinka nekinta atsitiktiniu būdu. Reikia tik sugebėti atpažinti į kurią pusę vyksta pokytis ir greitai imtis atitinkamų veiksmų. Siekiant nuspėti kainų dinamikos tendencijas, naudojami techninės analizės grafikai, įvairūs indikatoriai, kuriuos būtina išanalizuoti ir nustatyti vertinimo kriterijus.

### **Fundamentinės ir techninės analizės sintezė**

Investuotojai iki šiol diskutuoja kokia analizė, techninė ar fundamentalioji, turi daugiau privalumų ir trūkumų. Vienas iš techninės analizės privalumų yra tai, kad investuotojas gali taikyti šios analizės priemones

įvairiems vertybiniais popieriams. Ji taip pat gali būti taikoma tiek trumpalaikiam vertybinių popierių rinkos įvertinimui, tiek ir ilgalaikiam tendencijų prognozavimui. Tačiau daugelis mokslininkų techninę analizę kritikuoja dėl to, kad analizuojamų grafikų interpretacijoje visuomet yra didelis laipsnis subjektyvaus vertinimo, paremto praeities modeliais, kurie ateityje gali ir nepasikartoti. Investuotojai, žiūrėdami į tą patį grafiką, gali jį skirtingai interpretuoti ir priimti skirtingus investavimo sprendimus. Kaip pagrindinį techninės analizės trūkumą Ovsianikas, V. nurodo tai, kad indikatorių parodymai priklauso nuo dabartinio kainos judėjimo, kuris lemia vėlavimą. Be to, egzistuoja ir indikatorių ar kitų įrankių nesuderinamumas, kai naudojant panašias strategijas techninėje analizėje yra gaunami visiškai skirtingi prekybos rezultatai. Tai paaiškinama skirtingu periodiškumu, nevienodais signalų suvokimais, taip pat ir kainų duomenų neatitikimas gali lemti skirtingą pelną. Techninė analizė teigia, jog rinkose svarbesni yra trumpalaikiai ir psichologiniai veiksniai nei fundamentali situacija. Tokiu atveju stebima rinkos elgsena ir bandoma numatyti galimus kainos pokyčius ateityje. Priešingai techninei analizei, fundamentalią analizę teigia, kad akcijos kainą veikia fundamentaliųjų faktorių pokyčiai, o ankstesnė akcijų kaina neturi jokios įtakos ateities kainai. Fundamentalią analizę daugiausiai kritikuojama dėl to, kad analizės metu investuotojas turi išanalizuoti labai daug ekonominių kintamųjų ir įvertinti jų įtaką finansinės priemonės būsimiesiems pinigų srautams. Techninės analizės šalininkai mano, kad atliekant fundamentalią analizę tikrąją vertę nustatyti yra sudėtinga, o nuolat gauti bei analizuoti fundamentaliai analizei reikalingą informaciją yra neįmanoma. Dėl šių priežasčių teigiama, kad trumpalaikiai investavimo sprendimai negali būti paremti fundamentaliai analizės metodu ir ji naudojama tik ilgo laikotarpio investiciniams sprendimams priimti. Naudojantis fundamentalia analize sėkmė priklauso nuo to, kiek investuotojas gauna informacijos ir dažnai yra taip, kad vieni informacijos turi daugiau už kitus. Techninė analizė suteikia visiems vienodas galimybes, kadangi naudojantis techninės analizės duomenimis sudarytas grafikas yra vienodai prieinamas visiems, todėl investuotojo sėkmė priklauso tik nuo to, kaip jis sugeba tą informaciją suprasti.

Nors fundamentali analizė leidžia įvertinti pasiūlos ir paklausos santykį, nustatyti bendrovės pelno ir akcijų kainos priklausomybę, tačiau lieka neįvertinta psichologinė sudedamoji dalis, kuri reikalinga visapusiškam rinkos situacijos vertinimui atlikti. Todėl pasak Nison St. techninė analizė yra vienintelis metodas įvertinantis iracionalią (emocinę) dalį, kuri vyrauja kiekvienoje rinkoje. Lyginant fundamentalią analizę su technine, galima išskirti, jog paklausos ir pasiūlos veiksniai, kuriuos technikai mėgina nustatyti, yra fundamentaliųjų bendrovės pajamų vystimosi rezultatas, o techninė analizė padeda nustatyti tinkamiausią laiką vertybinių popierių pirkimui. Fundamentalią analizę padeda suformuoti bendrą vaizdą apie įmonę, tačiau toks požiūris yra vienas, todėl Cibulskienė, D., Grigaliūnienė, Ž. nurodo, jog sėkmingam vertybinių popierių atrankos procesui užtikrinti reikalinga fundamentinių ir techninių veiksnių įtakos vertybinių popierių portfelio formavimui įvertinimo sintezė. Lietuvoje, priimant investicinius sprendimus, tikslinga

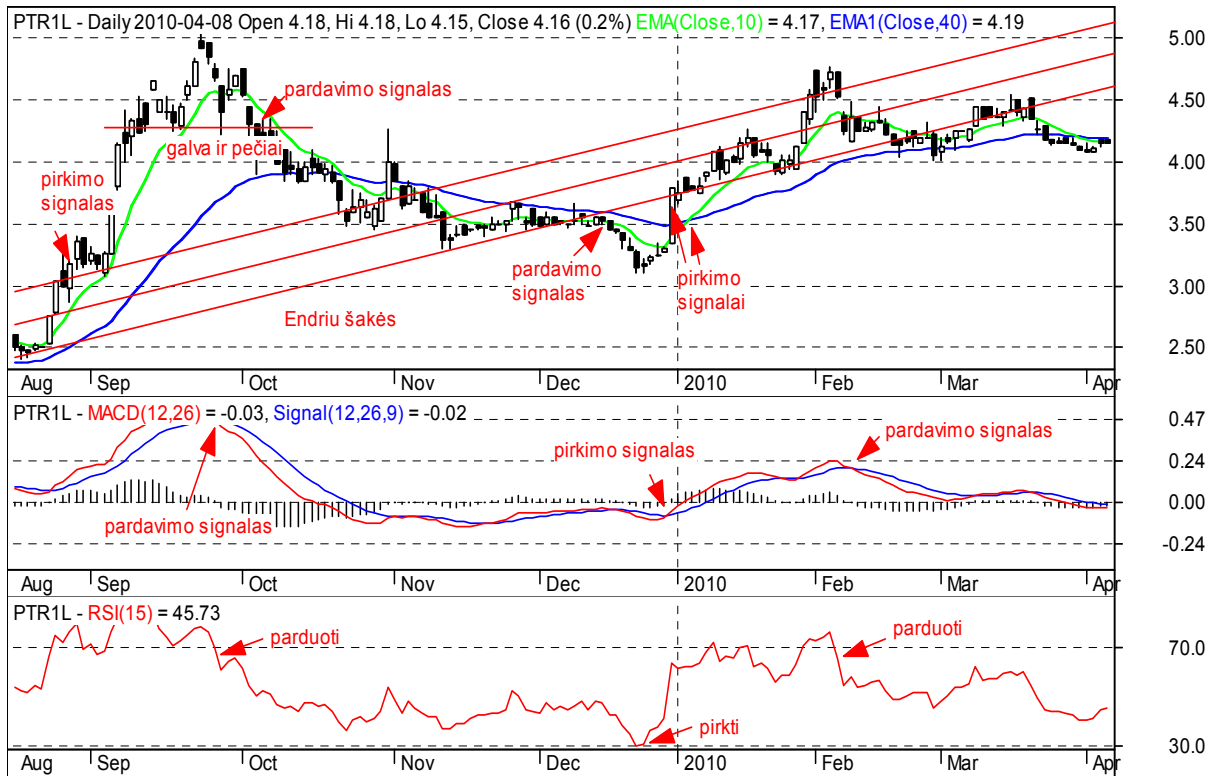
naudoti tiek techninę, tiek fundamentalią analizę. Kraujelis, Š apklausos rezultatai rodo, kad 17 proc. šalies bankų naudoja fundamentalią analizę, 25 proc. techninę analizę ir net 50 proc. apjungia fundamentalią ir techninės analizės metodus.

### **Akcijų portfelio formavimas ir valdymas fundamentalios ir techninės analizės pagrindu**

Atlikus šalies ūkio ir sektorių analizes bei akcinių bendrovių kapitalo rinkos rodiklių vertinimą akcijų portfelio formavimui pasirinktos šešių įmonių akcijos: AB „TEO LT“, AB „Panevėžio statybos trestas“, AB „Apranga“, AB „Pieno žvaigždės“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „City Service“. Formuojant portfelį svarbu tinkamai paskirstyti kokią svorio dalį jame sudarys kiekviena akcija, todėl panaudojant Microsoft Excel programos SOLVER parametrus atliktas portfelio optimizavimo uždavinys. Po optimizavimo didžiausi svoriai portfelyje tenka AB „TEO LT“ 31 proc. bei AB „City Service“ – 28 proc., AB „Pieno žvaigždės“ 21 proc., o AB „Apranga“ ir AB „Panevėžio statybos trestas“ po 10 proc. Suformuoto portfelio pelningumas dėl optimizavimo pagerėjo beveik vienu procentu, kai portfelio standartinis nuokrypis nepasikeitė.

Analizuojant AB „Panevėžio statybos trestas“ 2009m. trečio ketvirčio santykinius rodiklius, nustatyta, kad grynojo pelningumo rodiklis sumažėjo 8 proc. (iki 2,3 proc.), tačiau išliko vos 0,2 proc. punkto mažesnis nei statybų sektorius (2,5 proc.). Vienos akcijos pelningumas sumenko 47,1 proc., ROA sumažėjo 38,46proc. (iki 2,4 proc.), o ROE net 48,48 proc. (iki 5,1 proc.), tačiau rodikliams ženkliai kritus jie išliko teigiami, kai statybų sektorius smukus 12,7 proc. nagrinėjami rodikliai tapo neigiami ROA (-1,8 proc.) ir ROE (-3,6 proc.). AB „Panevėžio statybos trestas“ pajamos 2009m. trečią ketvirtį sumažėjo 34 proc. Pajamų mažėjimą lėmė tai, kad statybų bendrovėms vis dar sunku gauti naujų užsakymų. Neigiamos įtakos taip pat turėjo kritusios statybos darbų kainos. Kainos pelno rodiklis P/E padidėjo nuo 3,3 iki 13,10 ir tai rodo, kad akcija gali būti pervertinta. Tai patvirtina ir santykinio stiprumo indeksas, kurio reikšmė rugsėjo mėnesį viršija 70 punktų ribą. Akcijas nuspręsta parduoti, kai 2009m. rugsėjo 29 d. MACD parodė pardavimo signalą, RSI reikšmė iš viršaus į apačią kirto 70 punktų liniją, o susidarius kainų formuotei galva ir pečiai spalio 5d. pralaužė pečių juostą (1 pav.). Pardavimo laikas pasirinktas tinkamai, akcijų kaina spalio – lapkričio mėnesiais nukrito 29,05 proc.

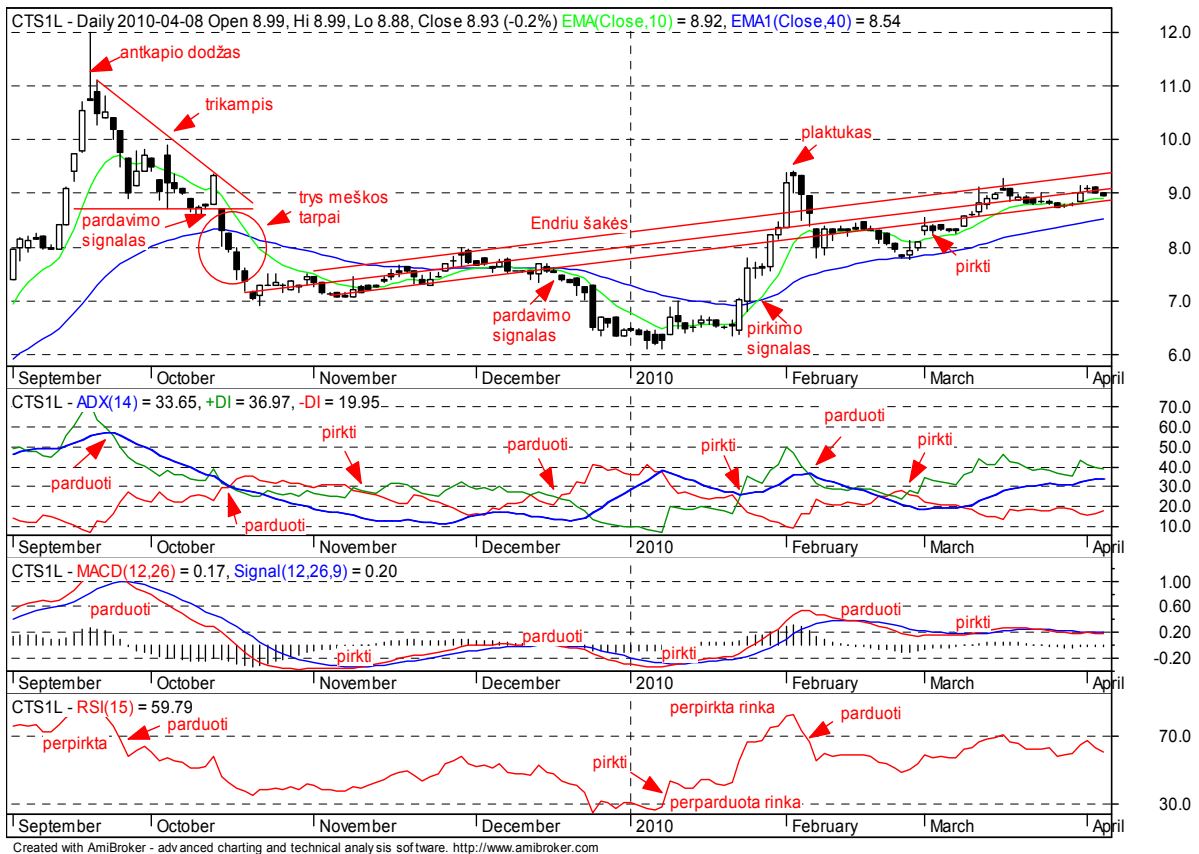
Bendrovė išlaikė stiprų balansą su žemu skolos lygiu ir aukštu likvidumu. Per 2009m. ketvirtą ketvirtį finansinės skolos sumažėjo 0,9 proc. ir sudaro 47,7 mln.Lt., o grynieji pinigai sudaro 56,2 mln. Todėl galima teigti, kad bendrovei negresia nemokumo problemos. Trečią ketvirtį iš eilės finansinės veiklos pajamos didesnės už jos sąnaudas, kadangi didėja lėšos banko sąskaitose ir mažėja išsiskolinimai. MACD pirkimo signalą davė 2010m. sausio 4 d., tačiau reiktų laukti kitų indikatorių patvirtinimo. Patvirtinimas buvo gautas, kai eksponentiniai slankieji EMA vidurkiai 2010m. sausio 7 d. davė pirkimo signalą ir kaip matyti 1 pav. kainai pakilus pralaužta apatinė Endriu šakių kanalo linija.



1 pav. AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijų kainų kitimo tendencijos (Lt.)

Žvelgiant iš fundamentaliosios analizės pusės, toliau laikyti AB „Panevėžio statybos trestas“ akcijas rizikinga todėl, kad 2009 metų pelnus įmonė generavo iš ankstesnių, brangesnių užsakymų bei sumažino statybos kaštus. 2010m. pelnai bus generuojami iš praeitų metų užsakymų, kuomet statybų kainos buvo stipriai dempinguojamos. Padidėjus statybų kaštams gali kilti grėsmė, kad pasirašytos sutartys ir atliekami darbai taps nuostolingi. Vasario mėnesį susidariusi japoniškų žvakių formuotė apimanti meškos linija signalizuoja kilimo pabaigą ir smukimo pradžia. Sekančią dieną susiformavęs langas interpretuojamas kaip nauja pasipriešinimo linija, kas reiškia, kad tikėtinas kainos kilimas neviršys šio kainos lygio, todėl geriausias sprendimas būtų akcijas parduoti. Pozicija uždaroma 2010m. vasario 8d. su 4,37 Lt. kaina. Kaip matyti 1 paveiksle prognozė patvirtino, kainos per vasario-kovo mėnesius nebuvo pakilusios aukščiau numatytos pasipriešinimo linijos.

AB „City Service“ grynojo pelningumo rodiklis per 2009m. trečią ketvirtį sumažėjo nuo 3,6 proc. iki 2,6 proc., tam įtakos turėjo didesni pardavimo pajamų augimo tempai (84,4 proc.) nei grynojo pelno augimo tempas (32,8). Pablogėjo ir bendrojo likvidumo rodiklis, kuris analizuojamu laikotarpiu smuko nuo 1,27 proc. iki 0,8 proc. Bendrovė paskelbė didinanti įstatinį kapitalą ir išleidžianti naują akcijų emisiją, į kurią pretenduojant reikia būti akcininku iki spalio 14 d. Išlieka didelė tikimybė, kad suėjus šiam terminui akcijos kaina koreguosis, t.y. tikėtina akcijos kainos kritimo tendencija. Tai paaiškinama tuo, kad paprastai emisijos platinamos žemesne nei rinkos kaina, todėl akcijos kaina gali mažėti proporcingai skirtumui tarp akcijos rinkos kainos ir emisijos išpirkimo kainos.



2 pav. AB „City Service“ akcijų kainų kitimo tendencijos (Lt.) ir pirkimo/pardavimo momentai

2009m. rugsėjo 21 dieną japoniškų žvakių modelis antkapio dodžas traktuojamas kaip viršaus apsisukimo signalas, o ilgesnis šešėlis - kainos kritimo signalas. Norint priimti konkrečius sprendimus reikalingas patvirtinimas. Rugsėjo – spalio mėnesiais susiformavo trikampis, ir spalio 15 d. pralaužus apatinę liniją duotas pardavimo signalas ir priimamas sprendimas akcijas parduoti. Japoniškų žvakių formuotė trys meškos tarpai parodo silpstančią meškos kryptį ir galimą pabaigą. Tačiau, kol rinka pakeis kryptį, gali susidaryti ir konsolidacija. Kaip matyti 2 paveiksle, lapkričio-gruodžio mėnesiais akcijų kaina nežymiai svyravo kainų 7,08-7,75 Lt. kanale ir gruodžio 16 d. pralaužus apatinę Endriu šakių kraštinę liniją gautas pardavimo signalas.

Analizuojant 2009m. ketvirto ketvirčio santykinis rodiklius didėjo įmonės veiklos efektyvumas: grynas pelningumas padidėjo iki 4,1 proc. (trečią ketvirtį sudarė 2,6 proc.), nes pardavimo pajamoms išaugus vos 8 proc., grynas pelnas išaugo net 71,3 proc. AB „City Service“ stipriai besiplečianti paslaugų sferos bendrovė, kuri neturi didelės konkurencijos, o geriems įmonės veiklos rezultatams teigiamos įtakos turėjo agresyvi plėtra Rusijoje, kai Sankt Peterburge buvo įsigytos net 6 įmonės. Trumpalaikiams išpareigojimams nežymiai (0,6 proc.) sumažėjus, o trumpalaikiam turtui padidėjus 8,9 proc., bendrojo likvidumo rodiklis pakilo iki 0,88 proc. Apie akcijų pirkimą anksčiausiai (sausio 11d.) signalizavo RSI, kurio reikšmė iš apačios į viršų krito ties 30 punktu. Vėlesnius pirkimo signalus davė ir MACD (sausio 19 d.) ir ADX (sausio 25 d.). Labiausiai vėlavo EMA eksponentinių slankiųjų vidurkių duotas pirkimo signalas (sausio 25 d.), po kurio buvo nuspręsta akcijas

įsigyti. Galima teigti, kad akcijas buvo galima įsigyti žymiai pigiau, nes skaičiuojant nuo pirmojo RSI duoto signalo akcijų kaina pakilo 13,9 proc. Po staigaus kainos kilimo vasario 2 d. susiformavęs plaktukas yra kritimo modelis, todėl po RSI ir ADX duotų pardavimo signalų (vasario 4d.), nuspręsta nebelaukti MACD ir EMA signalų, akcijos parduotos už 8,63 Lt. kaina. Akcijų kainai vėl šoktelėjus ir kirtus Endriu šakių apatinę liniją bei gavus ADX pirkimo signalą (kovo 2 d.) akcijos perpirktos už 8,31 Lt., t.y. 3,7 proc. pigiau nei parduota.

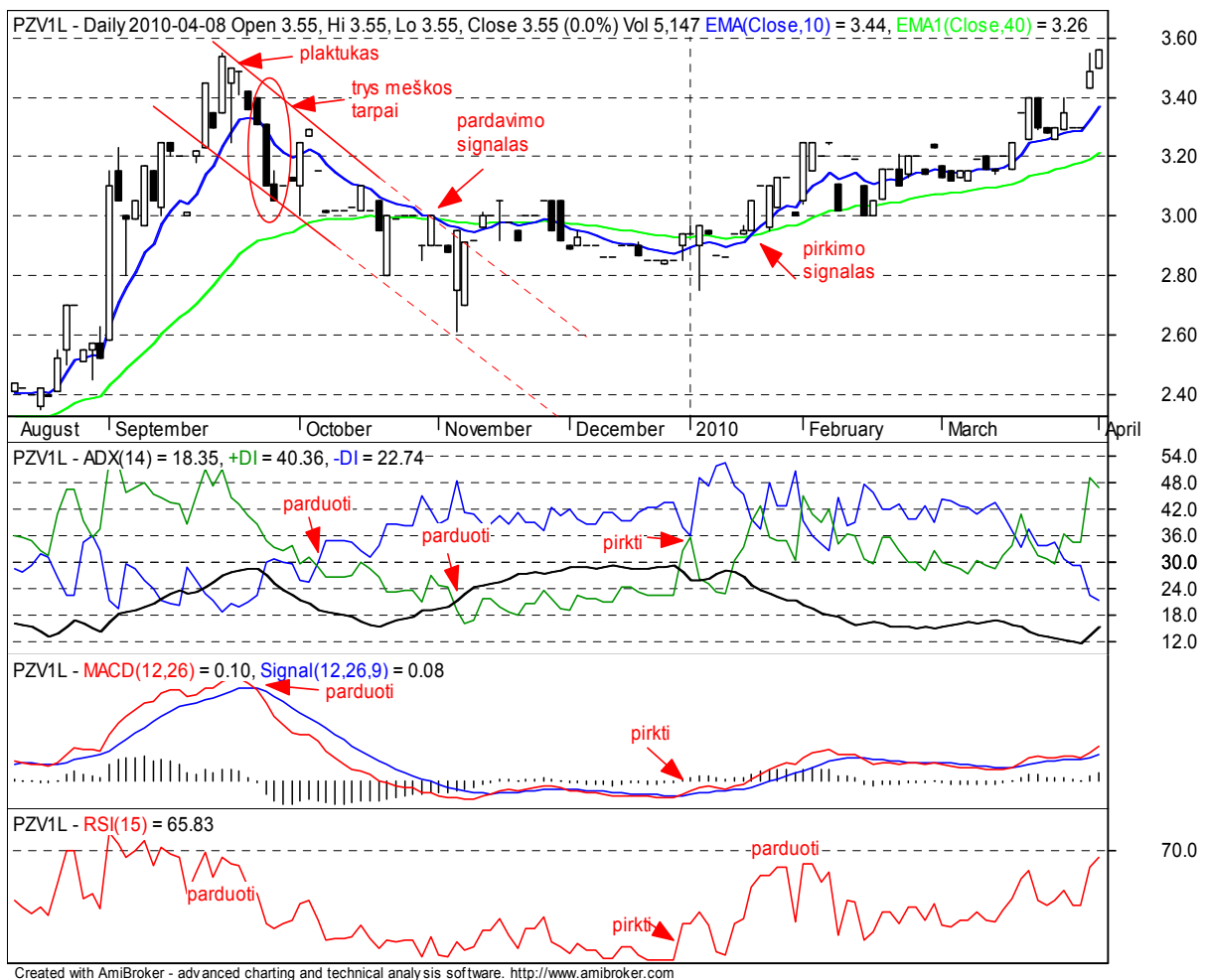
Didžiausias AB „TEO LT“ akcijos kainos šuolis fiksuotas rugpjūčio 24 d., kai per vieną dieną akcijų kaina pakilo net 30 proc. To priežastis buvo Šiaurės ir Baltijos šalių regiono telekomunikacijų įmonių grupės AB „TeliaSonera“ pateiktas viešas pasiūlymas supirkti visas likusias AB „TEO LT“ išleistas akcijas. Pasiūlymas galioja iki spalio 9 d., akcijos superkamos po 1,83 Lt. Kadangi rugpjūčio – spalio mėnesiais remiantis fundamentalia ir technine analizėmis nebuvo kitų priešasčių pardavimui, AB „TEO LT“ akcijos pagal pasiūlytą kainą nebuvo parduotos. Sprendimas priimtas tinkamai, nes po pasiūlymo termino pabaigos akcijos kaina pakilo 8,8 proc.

AB „TEO LT“ 2009m. trečio ketvirčio finansiniai rezultatai parodė, jog bendrovė nors ir nežymiai, tačiau pagerino savo veiklos rezultatus. Visi analizuojami rodikliai turėjo didėjimo tendenciją, o P/E rodiklis išaugo net 68,7 proc. Tam įtakos turėjo tiek pakilusios akcijos rinkos kaina, tiek stabiliai didėjęs pelnas. Ekonominio sunkmečio metu bendrovė ne tik išlaikė, bet dar ir padidino pajamų lygį. 2009m. devynių mėnesių pajamos lyginant su praeitų metų tuo pačiu laikotarpiu padidėjo

0,2 proc., o pelnas prieš apmokestinimą išaugo net 13,5 proc.

Spalio 22 d. susidariusi japoniškų žvakčių formuotė dodži bei MACD linijų susikirtimas paskatino akcijas parduoti. Vėliau signalas patvirtintas RSI indekso ir ADX indikatorius. Lapkričio - gruodžio mėn. stebėtas rinkos neapsisprendimas, t.y. kaina svyravo 1,81-187 Lt. kanale. Gruodžio mėn. pabaigoje įvykdytas akcijų pirkimas, nes buvo gauti RSI, MACD bei ADX indikatorių pirkimo signalai. AB „TEO LT“ grynasis pelnas per 2009m. ketvirtąjį ketvirtį, palyginti su 2008 m. tuo pačiu laikotarpiu, padidėjo 14,5 proc., tačiau pajamos sumažėjo 5,8 proc. Mažėjo ir bendrasis likvidumo rodiklis - 1,21 proc. punktu, tam įtakos turėjo beveik dvigubai didesniu tempu augę trumpalaikiai išipareigojimai lyginant su trumpalaikio turto augimo tempu. Akcijos rinkos kainos ir pelno vienai akcijai santykis nagrinėjamu laikotarpiu sumenko 6,1 proc., tai lėmė kritusi rinkos kaina. Sausio mėnesį RSI indeksas rodė, kad rinka yra perpirkta. Pirmą vasario mėn. savaitę fiksuotas akcijos kainos kritimas, o RSI indeksas signalizavo kainos kritimą, todėl AB „TEO LT“ akcijos parduotos.

AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo pajamos per 2009m. trečią ketvirtį palyginus su praeitų metų atitinkamu laikotarpiu smuko 15,5 proc. (II k. mažėjo 14,7 proc., I k. - 4,4proc.), tačiau lyginant su kitais Lietuvos pieno produktų gamintojais, AB „Pieno žvaigždės“ pardavimo pajamų smukimas buvo vienas iš mažiausių. Mažėjant perkamajai galiai tiek Lietuvoje, tiek eksporto rinkose, krito ir pieno produktų kainos ir pardavimo kiekiai. Kadangi žaliavinio pieno supirkimo kaina atitinkamu laikotarpiu nukrito 31,4 proc., todėl parduotų produktų savikaina smuko didesniu tempu (22,5 proc.) nei pardavimo pajamos ir uždirtas 1,4 mln. Lt. grynojo pelno, t.y. 2,05 karto daugiau nei praeitais metais tuo pačiu laikotarpiu. Nagrinėjant santykinius rodiklius nustatyta, kad grynasis pelningumas per 2009m. trečią ketvirtį padidėjo net 18,6 proc., o tam įtakos turėjo didesni grynojo pelno augimo tempai (22,5 proc.) lyginant su pardavimo pajamų augimo tempu (3,0proc.). Tolesnis šio rodiklio prieaugis priklausys daugiausia tik nuo pardavimo pajamų, kadangi pieno produktų kainos daugumoje rinkų stabilizavosi, o sumažinti superkamo žaliavinio pieno kainas bendrovei gali nebepavykti.



3 pav. AB „Pieno žvaigždės“ akcijų kainų kitimo tendencijos (Lt.)

AB „Pieno žvaigždės“ akcijų kaina per rugpjūčio-rugsėjo mėn. pakilo 49,4 proc., o rugsėjo pabaigoje susiformavęs žvakės modelis *plaktukas* (3 pav.), rodo, kad kryptis keisis ir kaina ims kristi. Prognozė

pasitvirtina, kaina krenta ir signalą parduoti duoda MACD indikatorius. Akcijos neparduodamos, laukiamas patvirtinimas. Spalio mėn. pradžioje signalas parduoti gautas ir iš ADX indikatorius ir akcijos parduodamos



30,8 proc. brangiau nei buvo nupirktos. Po pardavimo akcijos kaina pakyla 6,1 proc., o lapkričio – gruodžio mėnesiais stebima rinkos konsolidacija. Vertinant 2009m. ketvirto ketvirčio rezultatus, nustatyta, kad AB „Pieno žvaigždės“ grynojo pelningumo rodiklis išaugo 41,2 proc. (iki 2,9 proc.) ir buvo net 1,9 proc. punkto didesnis nei sektoriaus grynojo pelningumo rodiklis. Akcijos nuperkamos, kai 2010m. sausio pradžioje gaunami MACD ir RSI pirkimo signalai. Likusių tyrimo laikotarpi stebimas akcijų kainos kilimas ir operacijų neatliekamos.

AB „Apranga“ 2009m. rugpjūčio mėn. pasiekta prekių apyvarta buvo 23,5 proc. mažesnė už praeitų metų atitinkamu laikotarpiu buvusią apyvartą, tačiau 24,9 proc. viršijo paskutinių septynių mėnesių vidurkį. Rugsėjo mėnesio rezultatai buvo žymiai prastesni, kadangi

pasiekta prekių apyvarta buvo net 36,4 proc. mažesnė už praeitų metų rugsėjo mėn. Apyvartos kritimui įtakos turėjo padidintas PVM tarifas ir tai, kad 3 parduotuvės buvo uždarytos, o 6 pertvarkomos. Per 2009m. trečią ketvirtį beveik visi pagrindiniai santykiniai rodikliai buvo neigiami ir turėjo mažėjimo tendenciją: grynas pelningumas smuko 71,7 proc. (iki -1,3), ROA sumažėjo 4,1 karto (iki -5,3), ROE – 3,9 karto (iki -11,9), o vienos akcijos pelningumas krito 4,2 karto. Bendrasis likvidumas per nagrinėjamus tris mėnesius padidėjo 5,5 proc., tačiau lyginant su 2008m. trečių ketvirčiu smuko 12,7 proc. ir rodiklio reikšmė mažesnė už 1, todėl galima teigti, kad bendrovei gali būti sunku vykdyti trumpalaikius išsipareigojimus, o einamosioms reikmėms tenkinti gali trūkti apyvartinių lėšų.



4 pav. AB „Apranga“ akcijų kainų kitimo tendencijos (Lt.) ir pirkimo/pardavimo momentai

Per pirmąjį investavimo mėnesį AB „Apranga“ akcijų kaina pakilo net 50 proc. Kaip matyti 4 paveiksle, rugsėjo mėn. japoniškų žvakių modeliai *plaktukai* ir *dodži*, kurie susiformuoja dugnuose ir viršūnėse, išspėja apie būsimą kainos kritimą. Rugsėjo mėn. pabaigoje apie pardavimą signalizuoja ir MACD, ADX indikatoriai bei RSI indeksas, todėl rugsėjo 30 d. akcijos buvo parduotos. Per spalio mėn. AB „Apranga“ akcijų kaina smuko net 23,2 proc. Kaip neigiamą veiksnį būtina pažymėti vis mažėjančią parduotų prekių apyvartą, kuri 2009m. lapkričio mėnesį buvo net 27,8 proc. mažesnė nei prieš metus. Optimizuodama prekių atsargas ir dėl konkurencinės aplinkos vykdydusi agresyvius išpardavimus bendrovė neigiamai paveikė ir bendrąjį pelningumą, kuris per 2009m. ketvirtą ketvirtį sumažėjo 1,9 proc. Spalio – gruodžio mėnesiais akcijos kaina svyruoja simetriškame trikampyje ir gruodžio mėn. pabaigoje kerta viršutinę liniją. MACD, ADX indikatoriai ir RSI indeksas taip pat signalizuoja pirkimą ir akcijos išgyjamos gruodžio 29 d. už 3,14 Lt., t.y. 20 proc. pigiau nei buvo parduotos gruodžio mėn. Prognozuota akcijos kainos kilimo tendencija pasitvirtina ir per sausio mėn. akcijos kaina pakyla 24,8 proc.

Vasario mėn. pradžioje remiantis susidariusiu simetrišku trikampiu bei indeksų duotais pardavimo signalais, akcijos praduodamos, tačiau akcijos kainai nukritus vos 7,1 proc., vasario mėnesį stebimas rinkos neapsisprendimas (konsolidacija). Sausio – vasario mėn. formavosi žemėjantis trikampis ir kovo pradžioje

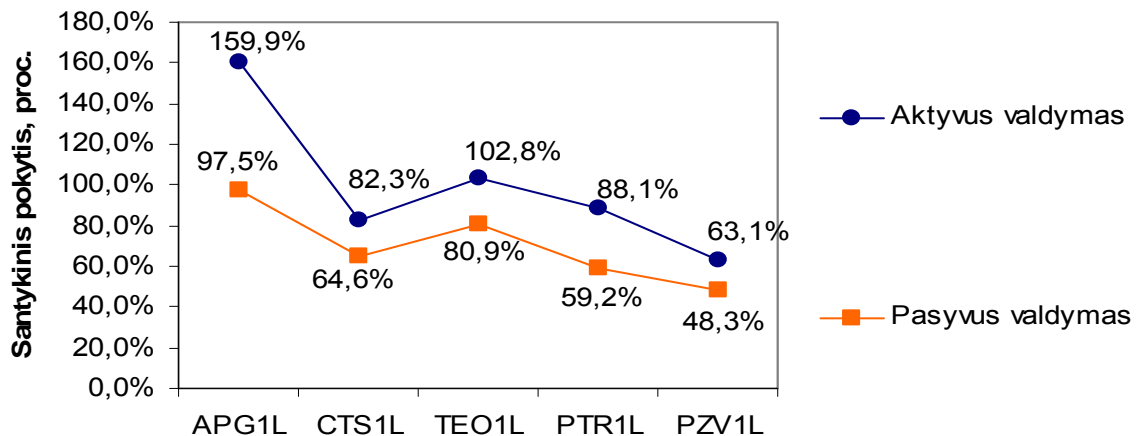
pramušama viršutinė linija signalizuoja apie palankų metą pirkti. Kadangi buvo gauti ir kitų nagrinėjamų indikatorių bei indekso pirkimo signalai, kovo 3 d. AB „Apranga“ akcijos nuperkamos. Iš 4 paveikslo matyti analizuojamu laikotarpiu susidaręs modelis „puodelis su ašele“. Rugsėjo 22d. – sausio 20 d. laikotarpiu susiformavo puodelį primenantis kainos modelis, o greta iki kovo 15 d. dar vienas „u“ formos modelis – „rankenėlė/ąselė“. Viršutinius šio modelio taškus sujungus horizontalia linija pažymima viršutinė puodelio dalis, ir kai kaina už ašelės persilaužia per viršutinį puodelio kraštą, tai laikoma signalu, kad akcijos kaina ir toliau didės. Akcijas nusprendžiama laikyti ir iki tyrimo pabaigos stebimas akcijos kainos kilimas 7,5 proc.

### Aktyvaus ir pasyvaus valdymo strategijų palyginamoji analizė

Aktyvios strategijos tikslas yra gauti geresnius rezultatus lyginant su pasyviai valdymu portfeliumi. Nors valdant aktyviau metodu sumokami 21 proc. mokesčiai, tačiau vienas iš pagrindinių aktyvaus valdymo privalumų yra uždirbtų pinigų reinvestavimas perkant didesnę akcijų kiekį. Lėšos gautos po įvykdyto akcijų pardavimo ir iki sekančio akcijų pirkimo neinvestuojamos į kitas finansines rinkos priemones. Už kiekvieną įvykdytą operaciją skaičiuojami 0,5 proc. komisiniai nuo sandorio sumos.

Didžiausiais prieaugiais nuo investuotos sumos per visą tyrimo laikotarpį pasižymėjo AB „Apranga“ (159,9 proc.) ir AB „TEO LT“ (102,8proc.), o mažiausiai – AB „Pieno žvaigždės“ (63,1 proc.). Aktyvaus valdymo strategija valdyto portfelio prieaugis per visą tyrimo laikotarpį buvo 73,5 proc. nuo investuotos sumos. Analizuojant pasyvaus valdymo gautus rezultatus nustatyta, jog didžiausi prieaugiai nuo investuotų sumų kaip ir aktyvaus valdymo rezultatuose buvo AB „Apranga“ akcijų (97,5 proc.) bei didžiausią svorį

portfelyje turėjusios AB „TEO LT“ akcijų (80,9 proc.). Mažiausiai pelningos buvo AB „Pieno žvaigždės“ akcijos, nuo investuotos sumos uždirusios 48,3 proc. Viso portfelio pasyvaus valdymo prieaugis nuo investuotos sumos sudarė 68,98 proc. Daroma prielaida, kad remiantis pasyvaus valdymo strategija akcijos išlaikomos metus ir nereikia mokėti mokesčių, todėl skaičiuojant pasyvaus valdymo rezultatus nebus įtraukiami pajamų ir privalomojo sveikatos draudimo mokesčiai.



5 pav. Aktyvaus ir pasyvaus valdymo strategijų palyginimas

Aktyvi valdymo strategija davė geresnius prekybos akcijomis rezultatus lyginant su pasyviaja „pirk ir laikyk“ strategija. Valdomo portfelio akcijų kainos pokyčiai tiek aktyvaus, tiek pasyvaus valdymo rezultate buvo didesni nei OMXV indekso pokytis, išskyrus AB „Pieno žvaigždės“ akcijas, kurių valdant aktyviai akcijų kainos pokytis buvo 2,9 proc., o pasyviai – 11,7 proc. mažesni už OMXV indekso pokytį. Aktyvaus valdymo strategijos pagrindu aštuonis mėnesius valdyto portfelio rezultatai: portfelio pelningumas – 79,56 proc., standartinis nuokrypis – 37,34 proc., variacijos koeficientas – 0,139, gauta grąža – 36,7 tūkst. Lt. Pasyviai valdomo portfelio rezultatai: portfelio pelningumas – 69,90 proc., standartinis nuokrypis - 30,91 proc., variacijos koeficientas – 0,096, gauta grąža – 34,5 tūkst. Lt.

## Išvados

Fundamentali ir techninė analizė yra dvi skirtingos, tačiau viena kitą papildančios technikos, kurios investuotojams leidžia tikėtis maksimalios naudos. Fundamentaliosios analizės metu investuotojas turi išanalizuoti labai daug ekonominių kintamųjų, įvertinti jų įtaką finansinės priemonės būsimiesiems pinigų srautams ir padeda suformuoti bendrą vaizdą apie įmonę, tačiau toks požiūris yra vienpusis. Nors fundamentali analizė leidžia įvertinti pasiūlos ir paklausos santykį, nustatyti bendrovės pelno ir akcijų kainos priklausomybę, tačiau lieka neįvertinta psichologinė sudedamoji dalis, kuri reikalinga visapusiškam rinkos situacijos vertinimui atlikti. Techninė analizė yra vienintelis metodas įvertinantis iracionalią (emocinę) dalį, kuri vyrauja kiekvienoje rinkoje. Techninė

analizė padeda nustatyti tinkamiausią laiką vertybinių popierių pirkimui/pardavimui. Kadangi tiek fundamentalioji, tiek techninė analizė turi savo privalumų ir trūkumų sėkmingam vertybinių popierių atrankos procesui užtikrinti reikalinga fundamentinės ir techninės analizės sintezė.

Fundamentinės analizės pagrindu įvertinus akcinių bendrovių kapitalo rinkos rodiklius bei pasitelkiant techninę analizę nuspėjant tikėtiną atrinktų bendrovių akcijų kainos kitimo kryptį portfelio formavimui atrinktos bendrovių akcijos: AB „TEO LT“ (TEO1L), AB „Panevėžio statybos trestas“ (PTR1L), AB „Pieno žvaigždės“ (PZV1L), AB „City Service“ (CTS1L) ir AB „Apranga“ (APG1L) akcijos.

Atlikus optimizavimą portfelio pelningumas sudaro padidėjo beveik vienu procentu, kai portfelio standartinis nuokrypis beveik nepasikeitė. Po optimizavimo didžiausi svoriai portfelyje tenka AB „TEO LT“ 31 proc. bei AB „City Service“ – 28 proc., AB „Pieno žvaigždės“ tenka 21 proc., AB „Apranga“ ir AB „Panevėžio statybos trestas“ po 10 proc.

Aktyvaus valdymo strategijos pagrindu aštuonis mėnesius valdyto portfelio rezultatai: portfelio pelningumas – 79,56 proc., standartinis nuokrypis – 37,34 proc., variacijos koeficientas – 0,139, gauta grąža – 36,7 tūkst. Lt. Pasyviai valdomo portfelio rezultatai: portfelio pelningumas – 69,90 proc., standartinis nuokrypis - 30,91 proc., variacijos koeficientas – 0,096, gauta grąža – 34,5 tūkst. Lt. Prienama išvada, kad fundamentalia ir technine analize paremta akcijų portfelio formavimo ir aktyvaus valdymo strategija yra pelningesnė nei pasyvaus valdymo „pirk ir laikyk“ strategija.

## Literatūra

- Achelis, B.S., (2000). *Technical analysis from A to Z. Equis International.Homes*. McGraw-Hill Companies.
- Ballester, E., Guenther, M., Pla-Santamaria, D., Stummer, C. (2007). Portfolio selection under strict uncertainty: A multi-criteria methodology and its application to the Frankfurt and Vienna Stock Exchanges. *European Journal of Operational Research*, 181(3), 1476–1487.
- Bistrova, J. ir Lace, N. (2009). Relevance of Fundamental analysis on the Baltic Equity Market. *Economics & Management*, 14, 132–137.
- Cibulskienė, D., Grigaliūnienė, Ž. (2006). Fundamentinių ir techninių veiksnių įtaka vertybinių popierių portfelio formavimui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7), 25–34.
- Cibulskienė, D., Butkus, M. (2004). *Investicijų ekonomika*. Šiaulių universitetas.
- Cootner, P. H., (1962). Stock Prices: Random vs. Systematic Changes. *Industrial Management Review*, 3.
- Fama, E. F., Blume, M. E. (1966). Filter Rules and Stock-Market Trading. *The Journal of Business*, 39, 226–241.
- Freitakas, E., Vasiliauskaitė, D. (2004). Techninės analizės rodiklių pritaikymas Lietuvos Vertybinių popierių rinkai. *Tiltai*, 66–74.
- Griciūtė, R., Juozėnaitė, V., Grigaliūnienė, Ž. (2007). Vertybinių popierių portfelių formavimas fundamentaliosios analizės pagrindu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3 (14).
- Kalinauskas, V. (2003). Investicijų į vertybinius popierius Lietuvoje valdymas ir tobulinimas. Ekonominė teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 3, 50–63.
- Kancerevyčius, G. (2004). *Finansai ir investicijos*. Smaltija, Kaunas.
- Kancerevyčius, G. (1999). *Techninė analizė*. UAB“Reuters Lit“, Vilnius.
- Kraujelis, Š. (2001). Lietuvos bankų investavimo kriterijai. *Pinigų studijos: Pinigai ir bankininkystė*, 4, 5–16.
- Lileikienė, A., Daugintytė, D. (2009). Investicinio portfelio valdymas: investicinės grąžos ir rizikos subalansavimas. *Vadyba*, 1(14), 15-26.
- Levy, R.A. (1967). Random Walks: Reality or Myth. *Financial Analyst Journal*, 23(6), 69–77.
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-91.
- Markowitz, H. M. (1999). The Early History of Portfolio Theory: 1600-1960. *Financial Analysts Journal*, 55(4), 5–16.
- Nedzveckas, J., Rasimavičius, G. (2000). Vertybinių popierių portfelio valdymas ir monitoringas. *Inžinerinė ekonomika: mokslo darbai*, 1(16), 23–28.
- Nison St. (2001). *Japanese candlestick charting techniques. A contemporary guide to the ancient investment techniques of the far east*. Institute of Finance, New York.
- Ovsianikas, V. (2008). *Forex: paprastai ir suprantamai apie valiutų rinką*. Smaltija, Kaunas.
- Schwager, J. D. (1996). *Technical Analysis*. John Wiley&Sons, Inc, New York.
- Vasiliauskaitė, D. (2004). Optimalaus vertybinių popierių portfelio sudarymo ypatumai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 67, 117–130.
- Нисон, С., (1998). *Японские свечи: графический анализ финансовых рынков*.

## STOCK PORTFOLIO FORMING AND MANAGEMENT BASED ON FUNDAMENTAL AND TECHNICAL ANALYSIS

### Summary

In this article was created stock portfolio development, problems active and passive managing, is analyzed the fundamental and technical analysis of the principles, systematized various Lithuanian and foreign authors, theoretical and practical market forms, active and passive stock portfolio management research. Based on fundamental analysis was proposed macroeconomic country's and individual branch of industry perspective near future. It was defined tendency in stock market, based by technical analysis, by calculating market capital index, was selected five of most attractive companies stock, whose was included in portfolio. After optimization and by shifting stock portfolio weightings, was received more profitability at the same level of risk. Was execute stock portfolio management analysis based on fundamental and technical analysis and received results was compared with management strategy "buy and hold". Finally is confirmed research hypothesis, which was formulated by master's thesis author, that stock portfolio forming and management based of fundamental and technical analysis is more effective versus passive portfolio management strategy "buy and hold".

KEYWORDS: fundamental analysis, technical analysis, stock portfolio, optimisation.

---

**Angelė Lileikienė.** Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė. Darbovietė– Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros docentė, VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos direktorė. Mokslinių tyrimų kryptis– socialiniai mokslai. Adresas Šilutės pl. 2, LT-91110, Klaipėda. El. paštas angele.lileikiene@vllv.lt

**Aneta Derviniene.** Darbovietė – Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas. Mokslinių tyrimų kryptis – socialiniai mokslai. Adresas Architektų g. 1, Šiauliai. El. paštas aneta.derviniene@gmail.com.





# TEISINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA VAIKO TEISIŲ APSAUGOS SPECIALISTŲ DARBE

Asta Leonavičienė, Aušra Kazlauskienė

Šiaulių universitetas

## Anotacija

Atlikti moksliniai tyrimai leidžia teigti, kad didelis dėmesys yra skiriamas specialistų kompetencijai. Tačiau vaikų teisių specialistų teisinės kompetencijos nėra pakankamai analizuotos tiek teoriniu, tiek empiriniu aspektu. Visi šie išvardinti faktai leidžia teigti, kad analizuojama problema reikalauja mokslinių išvalgų šioje srityje.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad vaiko teisių apsaugos specialistų teisinių kompetencijų raiška atliepia analizuojant LR civilinį kodeksą, LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą, kt. teisės aktus bei vertinant tarnybos specialisto pareigybės aprašymą.

Vertinant vaiko teisių apsaugos skyriaus vyriausiojo specialisto veiklose numatytas funkcijas, galima teigti, kad jiems priskiriama: *atstovavimo teismuose funkcija* (ginti vaikų teises ir teisėtus interesus, rengti ir pateikti teismams išvadas vaiko teisių apsaugos klausimais); *eksperto funkcija*, kuri įgalina analizuoti teisės aktų pažeidimų priežastis vaiko teisių apsaugos srityje ir teikti pasiūlymus dėl teisės aktų tobulinimo, rengti teisės aktų bei jų pakeitimų projektus, teikti išvadas, o taip pat gebėjimas atpažinti teorines ir praktines problemas vaiko teisių apsaugos srityje bei surasti formas ir metodus šioms problemoms spręsti; *priežiūros funkcija* (vykdyti skyriaus parengtų dokumentų teisinę priežiūrą); *analitiko funkcija* (analizuoti teismuose nagrinėjamas bylas ir teikti dėl jų išvadas ir pasiūlymus); *informanto* (teikti informaciją suinteresuotoms valstybės ir savivaldybės institucijoms apie pažeidžiamas vaiko teises bei interesus ir apie teismuose nagrinėjamas bylas); *tarpininko su teismais* (rinkti medžiagą ir rengti ieškinius, pareiškimus, prašymus, skundus teismams, atlikti kitus procesinius veiksmus). Visos išvardintos funkcijos realizuojamos teisinių žinių ir gebėjimų pagrindu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: teisinės kompetencijos, vaikų teisių apsauga, kompetencijų vertinimas, žmogaus teisės, vaiko teisių apsaugos įstatymai

## Įvadas

Vaiko teisių apsaugos skyrius (tarnyba) savivaldybės teritorijoje įgyvendina pagrindines Jungtinių Tautų Organizacijos 1989 metų Vaiko teisių konvencijos nuostatas, vykdo vaiko teisių apsaugą, įstatymų nustatyta tvarka gina vaiko teises ir teisėtus interesus, organizuoja ir prižiūri likusių be tėvų globos vaikų globą (rūpybą). Pripažinus vaikų teises prioritetinėmis bendrajame žmogaus teisių kontekste, Lietuvoje siekiama sukurti veiksmingą šių teisių užtikrinimo sistemą<sup>1</sup>.

Teisės normos ir teisės institutai, užtikrinantys vaikų teisių apsaugą yra įvairiausiose dabartinės teisės šakose. Vaikų teises užtikrina įvairūs įstatymai<sup>2</sup>, pirmiausiai, civilinės, darbo, baudžiamosios, administracinės ir daugelio kitų teisės šakų normos. Apsaugojant vaiko teises visų minėtų teisės šakų normos turi veikti kaip vieninga sistema, užtikrinant visapusišką vaiko teisių apsaugą.

Vaiko teisių apsaugos specialistų teisinių kompetencijų vertinimas - nauja ir nenagrinėta tema. Minėtų specialistų profesinę padėtį ir dėl jos kylančius sunkumus įgyvendinant vaiko teises plačiau analizavo V. Ž. Jonynienė (2005). Autorė nustatė, kad vaiko teisių apsaugos specialistams, kurių žmogiškieji ištekliai labai riboti ir dažna kvalifikacijos stoka, tenka pagrindinė

atsakomybė už vaiko teisių apsaugą ir įgyvendinimą. Konstatuojamas menkas, dažnai savamokslis teisinis pasirengimas bei psichologijos žinių stygius, nepakankamas visuomenės informavimas vaiko teisių klausimais.

Analizuojant paslaugų prieinamumą, I. Česnaitytė, R. Uscila (2007), nustatė, kad Lietuvoje veikiančių valstybinių įstaigų (tarp kurių ir vaiko teisių apsaugos tarnybos) ir nevyriausybinų organizacijų, kurios teikia socialines paslaugas vaikams (nepilnamečiams) labiausiai trūksta teisinių ir psichologinių kompetencijų bei pedagoginio ir bendravimo pobūdžio įgūdžių.

VšĮ „Vaiko namas“ tiriant Lietuvoje teikiamą pagalbą vaikams, nukentėjusiems nuo seksualinės prievartos ir prekybos žmonėmis bei apklausus įvairių institucijų, taip pat ir vaiko teisių apsaugos specialistus, paaiškėjo, kad darbuotojams trūksta gebėjimų bendrauti su „sunkių klientų“, žinių, kaip apsaugoti vaiką nuo tolesnio išnaudojimo, atpažinti nukentėjusį vaiką ir padėti jo artimiesiems.

2008 metais šalyje organizuoto valstybinio vaiko teisių apsaugos vykdymo audito metu nustatyti faktai parodė, jog kai kurių savivaldybių vaiko teisių apsaugos tarnybų efektyviam darbui trukdo nepakankamas specialistų teisės aktų laikymasis ir tiesioginių funkcijų neatlikimas.

Atlikti moksliniai tyrimai leidžia teigti, kad didelis dėmesys yra skiriamas specialistų kompetencijai. Tačiau vaikų teisių specialistų teisinės kompetencijos nėra pakankamai analizuotos tiek teoriniu, tiek empiriniu aspektu. Visi šie išvardinti faktai leidžia teigti, kad

<sup>1</sup> *Vaikai* pagal Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos 1 straipsnį ir Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo 2 straipsnį yra suprantami kaip asmenys iki 18 metų.

<sup>2</sup> Jungtinių Tautų Organizacijos 1989 metų Vaiko teisių konvencija (1995); LR Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (1996); Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija (2003); LR civilinis kodeksas (2000), kt.

analizuojama problema reikalauja mokslinių išvalgų šioje srityje.

**Tyrimo tikslas** - išanalizuoti teisinių kompetencijų raišką vaiko teisių apsaugos specialistų darbe.

**Tyrimo metodas** - dokumentų analizė, kuri leido apibendrinti LR teisės aktus, reglamentuojančius vaiko teisių apsaugą analizuojant vaiko teisių apsaugos specialistų teisinių kompetencijų raišką.

### Teisinių kompetencijų raiška vaiko teisių apsaugos specialistų darbe

Vaikų teisių apsaugos tarnybų specialistai vadovaujasi šiais pagrindiniais LR teisės aktais: LR Konstitucija, Jungtinių Tautų Organizacijos 1989 metų Vaiko teisių

konvencija (1995), Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu (2000), Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu (1996), Vaiko globos organizavimo nuostatais (2002), Šeimynų nuostatais (2002), Vaiko laikinosios globos (rūpybos) nuostatais (2002).

Ypatingai vaiko teisių apsaugos specialistų darbe teisinių kompetencijų svarba demonstruojama LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (Valstybės žinios 1996), kuriame vaikų teisių klausimai sprendžiami remiantis teoriniu ir praktiniu LR teisės aktų taikymu bei dalyvaujant teismuose (1 lentelė).

1 lentelė. Vaiko teisių apsaugos specialistų teisinių kompetencijų raiška (Valstybės žinios 1996)

KATEGORIJA	TEIGINIAI
Žinojimas ir praktinis taikymas įstatymų, kt. teisės aktų, nustatančių vaiko teises ir jų apsaugą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaiko teises bei laisves ir jų apsaugą nustato Lietuvos Respublikos Konstitucija, šis ir kiti įstatymai bei teisės aktai.</li> <li>• Vaikas turi teisę į nuosavybę, kurią saugo ir gina Lietuvos Respublikos Konstitucija, šis ir kiti įstatymai.</li> <li>• Vaiko turtines teises, jų įgijimą ir įgyvendinimą reglamentuoja Civilinis, Santuokos ir šeimos kodeksai, kiti įstatymai bei teisės aktai.</li> </ul>
Atstovavimas teismuose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atliekant procesinius veiksmus bylose, kuriose vaikas yra įtariamas padaręs nusikaltimą, būtinas gynėjo dalyvavimas. Įstatymo numatytais atvejais taip pat privalo dalyvauti tėvai ar kiti teisėti vaiko atstovai, pedagogas bei vaiko teisių apsaugos institucijos atstovas.</li> </ul>
Vaiko turtinių teisių užtikrinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikui nuosavybės teise priklausančiu turtu tėvai ar kiti teisėti vaiko atstovai gali disponuoti tik turėdami vaiko teisių apsaugos institucijos išvadą, kad tokie sandoriai neprieštarauja vaiko interesams.</li> </ul>
Tėvų (kitų teisėtų vaiko atstovų) atsakomybės vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeigu tėvas (motina) arba kitas teisėtas vaiko atstovas pažeidžia vaiko teises, žiauriai elgiasi su juo arba kitaip piktnaudžiauja savo teisėmis (pareigomis), pats vaikas ir kiti asmenys turi teisę kreiptis pagalbos į vaiko teisių apsaugos, teisėsaugos ar kitą instituciją, kuri privalo imtis įstatymų nustatytų priemonių.</li> <li>• Kai tėvai (tėvas, motina) arba kitas teisėtas vaiko atstovas smurtaudamas arba kitaip sukeldamas pavojų vaikui piktnaudžiauja tėvų valdžia ir dėl to kyla reali grėsmė vaiko sveikatai ar gyvybei, valstybinė vaiko teisių apsaugos institucija arba valstybinė vaiko teisių apsaugos institucija kartu su policija nedelsdama paima vaiką iš tėvų arba kitų teisėtų vaiko atstovų ir perduoda jį globoti (rūpintis) Civilinio kodekso nustatyta tvarka.</li> <li>• Paėmusi vaiką, valstybinė vaiko teisių apsaugos institucija apie tai nedelsdama praneša vaiko tėvams ar kitiems teisėtiems jo atstovams.</li> </ul>
Praktinių teisinių žinių taikymas reaguojant ir atpažįstant problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valstybės bei savivaldybių darbuotojai, atsakingi už vaiko auklėjimą ir priežiūrą, privalo nedelsiant informuoti kompetentingas institucijas apie jiems žinomus vaiko teisių pažeidimus.</li> <li>• Fiziniai ir juridiniai asmenys, neteisėtai trukdantys vaikui naudotis savo teisėmis bei laisvėmis ar kitaip pažeidžiantys vaiko teises, atsako įstatymų nustatyta tvarka.</li> </ul>

Teisinių žinių valdymas tampa svarbus užtikrinant vaiko turtines teises, kur vaiko teisių apsaugos specialistai tampa atstovais, teikiantys išvadas apie tokių sandorių teisėtumą. Minėtiems specialistams yra priskiriamas eksperto vaidmuo, vertinant tėvų, kitų vaiko atstovų atsakomybes. Šių specialistų dalyvavimas ir atstovavimas teismuose leidžia teigti, kad yra būtinos teisinės žinios ir gebėjimai, kurie įgalintų kompetentingai atlikti savo pareigas.

Vaiko teisių apsaugos skyrių (tarnybų) specialistų teisinių kompetencijos raišką demonstruojama analizuojant LR civilinį kodeksą (Valstybės žinios 2000).

Šis Kodeksas reglamentuoja civilinius santykius: asmenų turtinius santykius ir su šiais santykiais susijusius asmeninius neturtinius santykius, taip pat šeimos santykius, kitokius asmeninius neturtinius santykius, darbo santykius, kiek jų neregamentuoja specialūs įstatymai. Šiame Kodekse galima išskirti atskirus straipsnius, kuriose akcentuojama vaikų teisių apsaugos tarnybų darbuotojų veikla atstovaujant vaiką teisme (2 lentelė).

**2 lentelė.** Vaikų teisių apsaugos tarnybų specialistų teisinių kompetencijų raiška veikloje, apibrėžtoje LR civiliniame kodekse (Valstybės žinios 2000)

KATEGORIJA	STRAIPSNIS	TEIGINIAI
Išvadų teikimas	LR CK 3.14 str. 5 d.	VTAT teikia išvadą dėl santuokinio amžiaus sumažinimo tikslingumo ir ar tai atitinka nepilnamečio interesus.
	LR CK 3.48 str.	Teikia išvadą dėl santuokos pripažinimo negaliojančia.
	LR CK 3.80 str.	Teikia išvadą ar sprendžiant sutuoktinių gyvenimo skyrium klausimus nebus pažeistos vaikų teisės.
	LR CK 3.178 str.	Dalyvauja sprendžiant bet koki su vaiku susijusį ginčą ir teikia išvadą.
	LR CK 3.184 str.	Teikia išvadą dėl neterminuoto/laikino tėvų valdžios apribojimo.
Pareiškimo teikimas	LR CK 3.32	Pagal VTAT pareiškimą teismas gali panaikinti vienam iš sutuoktiniui duotą leidimą atlikti tam tikrus veiksmus, kurių atlikimui reikalingas kito sutuoktinio sutikimas.
	LR CK 3.263 str.	VTAT teikia pareiškimą dėl nuolatinės globos nustatymo.
	LR CK 3.183 str. 1 d.	VTAT paduoda prašymą dėl vaiko atskyrimo nuo tėvo (motinos).
	LR CK 3.182 str. 4 d.	Paduoda prašymą dėl vaiko atskyrimo nuo tėvų panaikinimo.
	LR CK 3.185 str. 3 d.	Teikia prašymą teismui tikslu nušalinti tėvus nuo vaikų turto tvarkymo, jei pastarieji netinkamai tvarko vaikui priklausantį turtą.
Ieškinio teikimas	LR CK 3.38 str. 2 d.; LR CK 3.38 str. 4 d.	Pagal VTAT ieškinį nepilnamečio santuoka gali būti pripažinta negaliojančia. Taip pat LR CK 3.38 str. 4 d., pagal VTAT ieškinį santuoka pripažįstama negaliojančia, jei nepilnametis nebuvo išreiškęs savo tikrosios valios.
	LR CK 3.139 str. 4 d.	VTAT teikia ieškinį dėl motinystės nustatymo.
	LR CK 3.147 str. 2 d.	VTAT gali pateikti ieškinį dėl tėvystės nustatymo, jei vaiko tėvas to nepadaro pareiškimu arba yra miręs.
	LR CK 3.182 str.	VTAT teikia ieškinį dėl laikino/neterminuoto tėvų valdžios apribojimo.
	LR CK 3.194 str. 1 d.	VTAT teikia ieškinį dėl išlaikymo priteisimo.
	LR CK 3.201 str. 1 d.	VTAT teikia ieškinį dėl išlaikymo padidinimo/sumažinimo.
Dalyvavimas	LR CK 3.153 str.	VTAT dalyvauja, kai nustatoma, ginčijama tėvystė.
	LR CK 3.164 str.	VTAT imasi priemonių vaikų teisėms užtikrinti, jei tėvai ar globėjai jas pažeidinėja.
	LR CK 3.166 str. 4 d.; LR CK 3.167 str. 3 d.	Registruojant vaiko, kurio tėvai nežinomi, gimimą, vaikui vardą suteikia VTAT.
	LR CK 3.176 str. 1 d.	VTAT įpareigoja tėvus netrukdyti vaikui bendrauti su artimais giminaičiais.
	LR CK 3.178 str.	VTAT dalyvauja sprendžiant bet koki su vaiku susijusį ginčą ir teikia išvadą.
	LR CK 3.243 str. 4 d.	VTAT duoda sutikimą rūpintojui gyventi skyrium nuo rūpinamojo, jei pastarajam sukakę 16 m.
	LR CK 3.250 str. 2 d.	VTAT per tris dienas turi užtikrinti vaikui laikiną globą.
	LR CK 3.266 str.	Globą, rūpybą organizuoja VTAT.
	LR CK 3.267 str.	Globą rūpybą prižiūri VTAT.
	LR CK 3.270 str.	VTAT organizuoja ir koordinuoja globėjų pasirengimą globai.
	LR CK 3.290 str.	Gimimo registravimas.
Priežiūra	LR CK 3.267 str.	Globą rūpybą prižiūri VTAT
Sutikimo teikimas	LR CK 3.243 str. 4 d.	VTAT duoda sutikimą rūpintojui gyventi skyrium nuo rūpinamojo, jei pastarajam sukakę 16 m.
Organizavimas, koordinavimas	LR CK 3.266 str.	Globą, rūpybą organizuoja VTAT.
	LR CK 3.270 str.	VTAT organizuoja ir koordinuoja globėjų pasirengimą globai.

LR civiliniame kodekse priskirtos vaiko teisių specialistų kompetencijos apima šias veiklas: sutikimų, pareiškimų, ieškinų, išvadų teikimą, priežiūrą, dalyvavimą, organizavimą bei koordinavimą. Visos šios veiklos susijusios su teisinėmis kompetencijomis. Teikiant išvadą, specialistas užtikrina vaiko teises sutuoktinių gyvenimo skyrium atveju; sprendžiamas bet koks su vaiku susijęs ginčas. Taip pat teikia išvadą dėl neterminuoto/laikino tėvų valdžios apribojimo, kuri grįsta teisiniais dokumentais.

Vaiko teisių specialistai teikdami prašymus teismui dėl nuolatinės globos nustatymo, vaiko atskyrimo nuo tėvo (motinos), vaiko atskyrimo nuo tėvų panaikinimo, nušalinimo tėvų nuo vaikų turto tvarkymo, jei pastarieji netinkamai tvarko vaikui priklausantį turtą, privalo būti įgiję teisinių kompetencijų, kurios sąlygoja kokybišką darbą.

Tokios pat kompetencijos būtinos ir teikiant ieškinius, dalyvaujant vaiko teises užtikrinančiuose procesuose,

organizuojant bei koordinuojant vaikų globą, rūpybą bei globėjų pasirengimą globai.

Teisinių kompetencijų raiška demonstruojama vertinant vaiko teisių apsaugos skyriaus vyriausiojo specialisto veiklose (3 lentelė).

**3 lentelė.** Teisinių kompetencijų raiška vaiko teisių apsaugos skyriaus vyriausiojo specialisto veikloje

KATEGORIJA	TEIGINIAI
Gebėjimas atstovauti teismuose	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tinkamai atstovauti ir ginti vaikų teises ir teisėtus interesus teismuose, kitose teisėsaugos, valstybės ir savivaldybės institucijose, visuomeninėse įstaigose ir organizacijose.</li> <li>2. LR civilinio kodekso nustatyta tvarka ir teismų pavedimu rengti ir pateikti teismams išvadas vaiko teisių apsaugos klausimais.</li> </ol>
Įsakymų projektų rengimas, teisinė dokumentų priežiūra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizuoti teisės aktų pažeidimų priežastis vaiko teisių apsaugos srityje ir teikti pasiūlymus dėl teisės aktų tobulinimo, rengti teisės aktų bei jų pakeitimų projektus, teikti išvadas.</li> <li>2. Rengti savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų projektus, kitus savivaldybės norminių aktų projektus, susijusius su vaiko teisių apsaugos skyriaus veikla.</li> <li>3. Rengti sutarčių projektus skyriaus veiklos klausimais.</li> <li>4. Vykdyti skyriaus parengtų dokumentų teisinę priežiūrą.</li> <li>5. Analizuoti teismuose nagrinėjamas bylas ir teikti dėl jų išvadas ir pasiūlymus.</li> </ol>
Gebėjimas bendradarbiauti su suinteresuotomis institucijomis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauti su įvairiomis valstybės ir savivaldybės institucijomis, kitomis organizacijomis skyriaus veiklos klausimais.</li> <li>2. Teikti informaciją suinteresuotoms valstybės ir savivaldybės institucijoms apie pažeidžiamas vaiko teises bei interesus ir apie teismuose nagrinėjamas bylas.</li> <li>3. Įstatymų numatyta tvarka gauti reikalingą informaciją iš kitų įstaigų, seniūnijų, policijos, visų rajono ugdymo įstaigų, kitų rajonų vaiko teisių apsaugos skyrių apie vaikus, jų biologinės šeimos narius, globėjus, giminaičius.</li> </ol>
Praktinių teisinių žinių taikymas reaguojant ir atpažįstant problemas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rinkti medžiagą ir rengti ieškinius, pareiškimus, prašymus, skundus teismams, atlikti kitus procesinius veiksmus.</li> <li>2. Nagrinėti juridinių ir fizinių asmenų prašymus, pareiškimus, pasiūlymus ir skundus vaiko teisių apsaugos klausimais.</li> </ol>

Vaiko teisių apsaugos specialistai pagal pareigybinius aprašymus ir jiems priskirtas funkcijas turi gebėti atstovauti teismuose ir ginti vaikų teises ir teisėtus interesus, rengti ir pateikti teismams išvadas vaiko teisių apsaugos klausimais. Jie turi būti įvaldę ne tik civilinio, administracinio, baudžiamojo kodekso terminus, bet ir suvokiantys procesinius veiksmus.

Šiems specialistams priskiriamos dar ir šios funkcijos: eksperto funkcija, kuri įgalina analizuoti teisės aktų pažeidimų priežastis vaiko teisių apsaugos srityje ir teikti pasiūlymus dėl teisės aktų tobulinimo, rengti teisės aktų bei jų pakeitimų projektus, teikti išvadas. Taip pat gebėjimas atpažinti teorines ir praktines problemas vaiko teisių apsaugos srityje bei surasti formas ir metodus šioms problemoms spręsti;

priežiūros funkcija (vykdyti skyriaus parengtų dokumentų teisinę priežiūrą);

analitiko funkcija (analizuoti teismuose nagrinėjamas bylas ir teikti dėl jų išvadas ir pasiūlymus);

informanto (teikti informaciją suinteresuotoms valstybės ir savivaldybės institucijoms apie pažeidžiamas vaiko teises bei interesus ir apie teismuose nagrinėjamas bylas);

tarpininko su teismais (rinkti medžiagą ir rengti ieškinius, pareiškimus, prašymus, skundus teismams, atlikti kitus procesinius veiksmus).

Šios išryškintos funkcijos susijusios su specialistų teisinėmis žiniomis ir gebėjimais sąlygojančiais sėkmingą vaiko teisių apsaugą.

### Išvados

Vaiko teisių apsaugos specialistų teisinių kompetencijų raiška atspindi analizuojant LR civilinį

kodeksą, LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą, kt. teisės aktus bei vertinant tarnybos specialisto pareigybės aprašymą.

Vertinant vaiko teisių apsaugos skyriaus vyriausiojo specialisto veiklose numatytas funkcijas, galima teigti, kad jiems priskiriama: atstovavimo teismuose funkcija (ginti vaikų teises ir teisėtus interesus, rengti ir pateikti teismams išvadas vaiko teisių apsaugos klausimais); eksperto funkcija, kuri įgalina analizuoti teisės aktų pažeidimų priežastis vaiko teisių apsaugos srityje ir teikti pasiūlymus dėl teisės aktų tobulinimo, rengti teisės aktų bei jų pakeitimų projektus, teikti išvadas. Taip pat gebėjimas atpažinti teorines ir praktines problemas vaiko teisių apsaugos srityje bei surasti formas ir metodus šioms problemoms spręsti; priežiūros funkcija (vykdyti skyriaus parengtų dokumentų teisinę priežiūrą); analitiko funkcija (analizuoti teismuose nagrinėjamas bylas ir teikti dėl jų išvadas ir pasiūlymus); informanto (teikti informaciją suinteresuotoms valstybės ir savivaldybės institucijoms apie pažeidžiamas vaiko teises bei interesus ir apie teismuose nagrinėjamas bylas); tarpininko su teismais (rinkti medžiagą ir rengti ieškinius, pareiškimus, prašymus, skundus teismams, atlikti kitus procesinius veiksmus). Visos išvardintos funkcijos realizuojamos teisinių žinių ir gebėjimų pagrindu.

LR civiliniame kodekse priskirtos vaiko teisių specialistų kompetencijos apima šias veiklas: sutikimų, pareiškimų, ieškinių, išvadų teikimą, priežiūrą, dalyvavimą, organizavimą bei koordinavimą. Visos šios veiklos susijusios su teisinėmis kompetencijomis. Teikiant išvadas, specialistas užtikrina vaiko teises sutuoktinių gyvenimo skyrium atveju; sprendžiamas bet koks su vaiku susijęs ginčas. Taip pat teikia išvadą dėl

neterminuoto/laikino tėvų valdžios apribojimo, kuri grįsta teisiniais dokumentais.

Vaiko teisių specialistai teikdami prašymus teismui dėl nuolatinės globos nustatymo, vaiko atskyrimo nuo tėvo (motinos), vaiko atskyrimo nuo tėvų panaikinimo, nušalinimo tėvų nuo vaikų turto tvarkymo, jei pastarieji netinkamai tvarko vaikui priklausantį turtą, privalo būti įgiję teisinių kompetencijų, kurios sąlygoja kokybišką darbą. Tokios pat kompetencijos būtinos ir teikiant ieškinius, dalyvaujant vaiko teises užtikrinančiuose procesuose, organizuojant bei koordinuojant vaikų globą, rūpybą bei globėjų pasirengimą globai.

## Literatūra

- Česnaitytė, I., Uscila, R. (2008). Organizacijų, teikiančių socialines paslaugas nepilnamečiams, sistemos ir gebėjimų įvertinimas. *Teisės problemos*, 2(60), 85-100.
- Jonynienė, V. Ž. (2005). Vaiko teisių įgyvendinimo Lietuvoje aktualijos. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 15, 129-142.
- Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencija, 1989 m. *Valstybės žinios*, 1995, Nr. 60-1501.
- LR civilinio proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002-04-06, Nr. 36-1340; 2002-04-24, Nr. 42.
- LR civilinis kodeksas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 74-2262.
- LR konstitucija. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 32-1014; 1996, Nr. 64-1501; 1996, Nr. 122-2863.
- LR Seimo 2003 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. IX-1569 „Dėl vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 52-2316.
- LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996 m. kovo 14 d., Nr. I-1234, Vilnius. *Valstybės žinios*, 1996-04-12, Nr. 33-807.
- LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999 07 08, Nr. VIII-1316. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
- Šeimynų nuostatai, 2002 m. liepos 3 d. nutarimu Nr. 1037. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 70-2888.
- Vaiko laikinosios globos (rūpybos) nuostatai, 2002 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. 56. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 68-2798.

## LEGAL COMPETENCE EXPRESSION OF CHILD RIGHTS PROTECTION SPECIALIST WORK

### Summary

The carried out researches enable to state that much attention is focused on specialists' competence. However, legal competencies of child rights protection specialists have not been sufficiently analysed both in theoretical and practical aspects. All these named facts enable to state that the analysed problem requires scientists' insights in this area.

Research aim. To analyse manifestation of legal rights in the child rights protection specialists' work.

Research method. Analysis of documents that enabled to generalise legal acts of the Republic of Lithuania, regulating

protection of children's rights, analysing manifestation of child rights protection specialists' legal competencies.

Having generalised research results, it can be stated that manifestation of child rights protection specialists' legal rights is reflected in the analysis of the Civil Code of the Republic of Lithuania, Law on Fundamentals of Protection of the Rights of the Child of the Republic of Lithuania, other legal acts, and assessing the job description of the specialist of the service.

Assessing functions provided in the child rights protection senior specialist's activities, it can be stated that they have to carry out: *the function of representation in courts* (to defend children's rights and lawful interests, to prepare and submit conclusions for courts on the issues of protection of children's rights); *the experts' function*, which enables to analyse the reasons of violations of legal acts in the area of protection of children's rights and submit proposals regarding improvement of legal acts, draft legal acts and their changes, submit conclusions. In addition to that, the ability to recognise theoretical and practical problems in the area of protection of children's rights and find forms and methods for solution of these problems; *the function of supervision* (to carry out legal supervision of documents prepared by the department); *the function of the analyst* (to analyse the cases analysed during the trials and submit related conclusions and proposals); *the function of the informant* (to provide information for concerned state and municipal institutions about violation of children's rights and interests and about cases analysed in courts); *the function of the court mediator* (to collect materials and prepare claims, statements, applications, complaints for courts to carry out other procedural actions). All named functions are implemented on the basis of legal knowledge and abilities.

The competencies of child rights protection specialists attributed in the Civil Code of the Republic of Lithuania encompass the following activities: *offering of agreements, of applications, of claims, of conclusions, supervision, participation, organisation and coordination*. All these activities are related to legal competencies. Submitting the conclusions, the specialist ensures the child's rights if spouses live separately; any child related argument is solved. In addition, the specialist submits the conclusion regarding term less/temporary limitation of parental powers, which is based on legal documents.

Submitting the applications to the court regarding establishing permanent guardianship, the child's separation from the father (mother), disaffirmation of the child's separation from parents, parents' suspension from management of children's property if parents manage the property that belongs to the child inappropriately, child rights specialists must have acquired legal competencies which determine quality work. Such competencies are necessary offering claims, participating in the processes that ensure the child's rights, organising and coordinating children's guardianship, care and foster parents' readiness for guardianship.

KEYWORDS: legal competencies, protection of children's rights, assessment of competencies, the man's rights, laws on protection of the child's rights.

**Aušra Kazlauskienė.** Mokslinis laipsnis – daktarė, Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto Edukologijos katedros docentė, Viešojo administravimo katedros docentė. Mokslinių interesų sritys: jaunimo politika, informacijos valdymas, tyrimų metodologija ir metodai, visuomenės informavimas. Adresas: P. Višinskio g. 25, Šiauliai. El. paštas: akazlauskieni@ef.su.lt.

**Asta Leonavičienė.** Mokslinis laipsnis – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų magistrė. Darbovietė- Ukmergės rajono vaikų teisių apsaugos skyriaus vedėja. Mokslinių interesų sritys: vaikų teisių apsauga. El. paštas a.leonaviciene@ukmerge.lt.





# UAB „KRISTIANA“ PARFUMERIJOS IR KOSMETIKOS PREKIŲ ASORTIMENTO IR VARTOTOJŲ POREIKIŲ KLASIFIKAVIMAS

**Birutė Povilianskienė, Dovilė Šeškaitė**

*Vakarų Lietuvos verslo kolegija*

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama kosmetikos ir parfumerijos prekių samprata, žaliavos, asortimento klasifikavimas bei įvairovė. Darbo tikslas – išanalizuoti UAB „KristiAnos“ parfumerijos ir kosmetikos prekių asortimento klasifikavimo ypatumus. Teorinėje plotmėje taip pat nagrinėjama prekybos įmonių veiklos specifika, mažmeninė prekyba, jos tipai bei klasifikavimas. Aptariamas vienas iš atsakingiausių ir sudėtingiausių prekybos marketingo sprendimų – prekybos objekto vietos parinkimas – tai strateginis, ilgalaikis sprendimas, kurį įtakoja įvairūs veiksniai. Nagrinėjami prekybos objekto įrengimai bei patalpų išdėstymas, jie vaidina labai svarbų vaidmenį siekiant parduotuvės sėkmės. Straipsnyje autorės analizuoja prekės esmę metodologiniu aspektu – prekė yra bet kas, kas gali būti pasiūlyta rinkai tenkinant kokį nors norą ar poreikį. Tai gali būti fizinės prekės, paslaugos, potyriai, renginiai, asmenys, vietos nuosavybė, organizacijos, informacija ar idėjos. Prekės reikšmė apima įpakavimą, spalvą, kainą, kokybę, firmos ženklą, taip pat teikiamas paslaugas bei pardavėjo reputaciją. Straipsnyje aprašomas tyrimas, kuris atliktas norint išsiaiškinti UAB „KristiAna“ filialo esančio Klaipėdoje vartotojų poreikių tenkinimą. Tyrimo imties sudarymui buvo naudojamas tikimybinės patogiosios atrankos metodas. Naudojant apklausos raštu būdą – anketavimą, buvo apklausti įvairaus amžiaus ir lyties, atsitiktinis žmonių kontingentas. Gautų rezultatų analizė atskleidė vartotojų nuomonę apie UAB „KristiAnos“ įmonę, šios parduotuvės atmosferos keliamus pojūčius, personalo paslaugumą, bendravimo su klientais įpročius ir igūdžius, dalykines žinias bei kompetenciją, prekių asortimento didumą vartotojų akimis, išdėstymo tinkamą ir patogumą, parduodamų prekių kokybės ir kainos santykį. Buvo išsiaiškinti respondentų parfumerijos ir kosmetikos pirkimo dažnumo bei pirkimo vietos pasirinkimą lemiantys veiksniai. Taip pat nustatytos svarbiausios kosmetikos ir parfumerijos savybės, kurios įtakoja šių prekių įsigijimą. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: prekyba, parduotuvės, įrengimai, vieta, išdėstymas, prekė, žaliavos, asortimentas.

## Įvadas

Šiandien, laisvosios rinkos ekonomikos laikais, kai yra didelė prekių ir paslaugų pasiūla bei pasirinkimo galimybė, vartotojų poreikių tenkinimas tapo labai svarbus reiškinys. Kiekvienai prekybos įmonei svarbu ir gyvybiškai aktualu suvokti, klientų norus ir lūkesčius bei operatyviai reaguoti į pokyčius.

Prekybos įmonių veiklos specifika yra ta, kad jos išigyty prekių, prieš parduodamas pirkėjams neperdirba ir neapdoruoja. Gamybos įmonėse sukurtas prekes vartotojams parduoda kartu su savo specifinėmis paslaugomis (Pajuodis, 2005, p. 18).

Prekybos įmonės prekių išigyja turėdamos tikslą vėl jas parduoti ir iš šios veiklos gauti pelno.

Prekybos įmonių veikla pasireiškia tarpininkavimo paslaugomis, teikiamomis tarp ūkio subjektų vykstant mainams. Šių paslaugų paklausa atsiranda dėl to, kad darbo pasidalijimu pagrįstame ūkyje gamybos sukurti produktai pas vartotoją gali patekti tik įveikę vietos, laiko, kiekio ir kokybės (asortimento) neatitikimą t.y. atotrūkį, kuris yra tarp gamybos ir vartojimo. Prekę gaminanti įmonė visada yra kažkiek nutolusi nuo vartotojo. Todėl būtina ši nutolimą pašalinti ir prekę priartinti prie jos pirkėjo, vartotojo (Pajuodis 2005).

Dėl darbo pasidalijimo atsirado įvairių prekybos sričių, šakų, įmonių, renginių.

Pagal teritorinį požymį skiriama: vidaus prekyba ir užsienio prekyba.

Pagal vietą prekių paskirstymo procese: mažmeninė prekyba ir didmeninė prekyba.

Mažmeninė prekyba – tai prekių pardavimas tiesiogiai galutiniam vartotojams jų asmeniniams (nekomerciniams) ir namų ūkio poreikiams tenkinti (Alborovienė 2002; Pajuodis 2005; Kotler 2007; Žutautienė 2008).

Mažmeninė prekyba negalima be šių pagrindinių veiksnių: prekybos kadru, daiktinių darbo priemonių, pastovaus ir kintamo kapitalo, specialių veiklumo veiksnių, reikalingų verslininkams t.y. aktyvumo, iniciatyvos, motyvacijos, rizikos (Žutautienė 2008).

Mažmeninės prekybos objektų tipai gali būti: parduotuvės, prekybiniai automatai, kilnojamoji prekyba. Pardavimo formos: siunčiamoji prekyba, elektroninė prekyba, tiesioginis pardavimas (Pajuodis 2005). Mažmeninės prekybos įmonės pagal priklausomybę skirstomos į: valstybines, privačias, kooperacijas, užsienio firmų. Pagal įmonės dydį: mažos (iki 120m<sup>2</sup>), vidutinės (120 – 140m<sup>2</sup>), didelės (2000 – 2500m<sup>2</sup>), labai didelės (virš 2500m<sup>2</sup>). Pagal prekių asortimentą: mišrių prekių, maisto prekių, ne maisto prekių, specializuotą, universalų (Žutautienė, 2008, p. 10).

Iš mažmeninės prekybos objektų labiausiai paplitusios parduotuvės, jos skirstomos į tokias grupes: kasdienės paklauso (mišrių) prekių parduotuves, specializuotas parduotuves, universalines parduotuves, supermarketus ir kitas savitarnos principu dirbančias parduotuves, mažų kainų parduotuves (Pajuodis 2005).

**Tyrimo objektas:** UAB „KristiAnos“ asortimento ir vartotojų poreikio įvertinimas.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti „KristiAnos“ parfumerijos ir kosmetikos prekių asortimento klasifikavimo ypatumus.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibūdinti prekių sampratą, kosmetikos ir parfumerijos žaliavas bei asortimentą.
2. Išanalizuoti vartotojų poreikio tenkinimo tyrimo rezultatus.

### **Tyrimo metodai:**

Mokslinės literatūros lyginamoji analizė, internetinės informacijos nagrinėjimas, grafiniai metodai, anketinė apklausa.

Vienas iš atsakingiausių ir sudėtingiausių prekybos marketingo sprendimų yra prekybos objekto vietos parinkimas. Prekybos objekto vieta – tai geografinė vieta, kurioje, sujungus gamybos veiksmus (personala, prekes, daiktines gamybos priemones ir kapitalą), vykdoma ūkinė veikla. Vietos parinkimas yra strateginis, ilgalaikis sprendimas (Pajuodis 2005). Kurį įtakoja keletas veiksnių: įmonės savininkų turimos patalpos, asmeniniai norai arba rinkos tyrimai. K. Lukaševičiaus (2000) manymu, pirmumą reikėtų teikti rinkos tyrimams, nes nuo jų priklauso verslo sėkmė.

Pasirenkant vietą kartu pasirenkama įmonės aplinka, kurioje teks dirbti. Pasak, B. Alborovienės (2002): „palankesnėje vietoje esanti įmonė pasiekia geresnių ekonominių rezultatų, kai kitos sąlygos yra vienodos. Tačiau įmonės vieta yra tik prielaida, o ne jos sėkmingos veiklos garantija. Vietos kokybę apibūdina daug veiksnių, susijusių su paklausa, konkurencija, pasiekiamumu ir kt.“

Parduotuvės įrengimas apima daugybę sprendimų ir veiksmų, kuriuos galima suskirstyti į tokias grupes: fasado apipavidalinimas, vitrinų įrengimas ir apipavidalinimas, prekybos patalpų apipavidalinimas (tai prekybos salės apipavidalinimas ir prekių pateikimas), prekybinė įrangos (lentynų) ekspozicinio ploto optimizavimas, atsiskaitymo mazgo (kasų) organizavimas.

Visi šie elementai turi būti suderinti ir atitikti prekybos įmonės profiliavimo koncepciją. Tik tuo atveju parduotuvės įrengimas užims deramą vietą įgyvendinant prekybos įmonės profiliavimo strategiją. Parduotuvės įrengimas turi didelę įtaką pirkėjų sąmonėje formuojantis parduotuvės įvaizdžiui, nuo kurio labai priklauso vietos pasirinkimas (Alborovienė 2002).

Patalpų išdėstymas vaidina labai svarbų vaidmenį siekiant parduotuvės sėkmės. Svarbiausios funkcijos, kurias atlieka parduotuvė: vilioja klientus, demonstruoja produktus, visiems parodo kainą ir reklamines vitrinas, supažindina klientą su įvairiomis prekėmis, perteikia parduotuvės kultūrą (Hammond 2009). Kiekviena parduotuvė turi savo fizinį išplanavimą, kuris palengvina ar pasunkina judėjimą joje bei lemia jos bendrą vaizdą (Kotler 2007). Parduotuvės išplanavimas turi būti kruopščiai suplanuotas. Reikia taip paskirstyti ir išdėstyti funkcines zonas, kad tiktų tikslinei rinkai, optimizuotų jų srautą ir skatintų pirkėjus pirkti (Kotler 2007; Pajuodis 2005). Planuojant prekybos salės išdėstymą, turėtų būti pagalvota ir apie kokybę, vagystes, pristatymus, pardavimų skatinimą ir klientų srautus.

Prekę galima apibrėžti kaip materialinių ir nematerialinių savybių rinkinį, apimančią įpakavimą, spalvą, kainą, kokybę, firmos ženklą, taip pat teikiamas paslaugas bei pardavėjo reputaciją (Alborovienė 2004).

Prekę yra gamybinės veiklos arba gamtoje aptinkamas objektas, siūlomas pirkėjų dėmesiui, pirkimui ir vartojimui (Žvirelienė 2008).

Anot P. Kotler (2007), prekę yra bet kas, kas gali būti pasiūlyta rinkai tenkinant kokį nors norą ar poreikį; tai gali būti fizinės prekės, paslaugos, potyriai, renginiai, asmenys, vietos nuosavybė, organizacijos, informacija ar idėjos.

Rinkodaroje prekės pirmiausia klasifikuojamos į ilgalaikio naudojimo prekes (tai materialūs gaminiai, teikiantys naudą vartotojui santykinai ilgą laikotarpį, pvz. rūbai, staklės, šaldytuvai) ir trumpalaikio naudojimo prekes (tai materialūs gaminiai, visiškai suvartojami per vieną ar keletą vartojimo ciklų, pvz. miltai, pienas, druska) (Martinkus 2001; Kotler 2003.; Dudėnas 2006).

Visos šios prekės skirstomos į asmeninio naudojimo ir gamybines prekes.

Dar prekės klasifikuojamos pagal: nuosavybės teisę, prekių panašumą, ryšį su kitomis prekėmis, rinkos prisotinimo prekėmis laipsnį, materialumą, prekybos sandorių formas.

### **Parfumerijos samprata ir žaliavos**

Žodis "parfumerija" palyginti yra nesenos kilmės, jis pradėtas vartoti tik XVI amžiuje. Daugelyje šaltinių teigiama, jog parfumerijos terminą išvertus iš lotynų kalbos, "fumos" reiškia rūkymą, garavimą, o pats žodis "parfumerija" reiškia oro aromatizaciją spaudimo dėka. Tačiau R. Mioldažienės aiškina, kad: „žodis parfumerija kildinamas iš prancūzų fumer (rūkyti, smilkinti, garuoti) arba iš italų parfumo (uždegti smilkalą, smilkyti). Linkstama manyti, kad šis žodis greičiausiai yra itališkos kilmės, nes pati parfumerija atkeliavo į Prancūziją iš Italijos“.

Uoslė visais laikais buvo viena iš svarbiausių žmogaus juslių. Žmogaus kvapus analizuojantis centras yra šalia smegenų ploto, kuris yra atsakingas už emocijas, todėl kvapai gali sužadinti prisiminimus, priminti kadaise patirtus jausmus ar sužadinti vaizduotę. Parfumerija – specifinė mokslo sritis, susijusi su chemija, fizika, fiziologija, psichologija, estetika (Mioldažienė 2006). Vis gi, kvėpalų niekada nebūtų atsiradę be gero augalų pažinimo. Nors dabar daugelis kvapų yra susintetinti, tačiau būtent augalai lemia nepriekaištingą kvėpalų kokybę. O iki pat XIX amžiaus kvėpalams išgauti buvo naudojami vien tik natūralūs augalai ir maža dalelė gyvūninės kilmės medžiagų.

Parfumerijos žaliavai priklauso kvapiosios medžiagos, etilo alkoholis, vanduo ir dažikliai. Kvapiosios medžiagos skirstomos į: natūralias (augalines kilmės: eteriniai aliejai, dervos, balzamai, sausos medžiagos; gyvūninės kilmės: muskusas, ambra, cibetas) ir sintetines (etilio alkoholis, vanduo ir dažai).

Kvėpalai klasifikuojami pagal: asortimentą, konsistenciją, kvapą, kvapo tipą, sezoną, paros laiką, vartotojų lytį ir amžių.

Aromatai pagal asortimentą skirstomi į: kvėpalus, kvėpiantį vandenį, tualetinį vandenį, odekoloną, skystį po skutimosi, parfumuotus produktus kūnui prausti ir prižiūrėti.



## Kosmetikos asortimento žaliavos

Kosmetika – bendras pavadinimas substancijoms, naudojamoms pakeisti (pagražinti) žmogaus kūno išvaizdą ar kvapą. Kosmetika įprastinė šio žodžio prasme – tai odos, plaukų, nagų ir dantų priežiūros būdai ir priemonės (Mioldažienė 2006). Terminą „kosmetika“ sugalvojo graikai. Kosmetika - išvertus iš graikų kalbos reiškia gražinimo meną. Kosmetikos istorija siekia neatmenamus laikus ir nėra vieningos nuomonės, iš kur ji kilo ir ką laikyti tikrąja kosmetikos gimtine. Dėl šio titulo varžosi senovės Egiptas ir Graikija. Teigiama, jog pirmasis rastas archeologinis kosmetikos naudojimo įrodymas yra iš senovės Egipto ir siekia maždaug 4000 m. pr. m. e. Senasis testamentas aprašo kosmetikos naudojimą tarp žydų.

Visos kosmetikos produkcijos žaliava – augalinės kilmės sudėtinės dalys, turinčios daugybę gydomųjų savybių. Kosmetikos prekių žaliavos: augaliniai aliejai (kauliukų, kukurūzų, alyvų); gyvūniniai riebalai (galvijų, audinių, kašaloto); vaškas (bičių vaškas, lanolinas); naftos perdirbimo produktai (parafinas, vazelinas); geriamoji soda (dantų milteliams); amoniakas; rūgštys (boro, acto, pieno, silicio, citrinos); spiritas (etilo, spiritas, glicerinas); vitaminai (A, B, C, D, E, F); užpilai ir ekstraktai (beržų, alijošiaus, medetkos, ramunėlių, agurkų ir kt.); tirštintojas (krakmolos); kvapai; auksas (maitina odą, suteikia jai švytėjimą); šviesos filtrai (Parsosl MCX).

Kosmetikos prekės klasifikuojamos pagal: asortimentą, odos tipą, vartotojo lytį, vartotojo amžių, konsistenciją, sudėtį, naudojimo tipą.

Kosmetikos asortimentą sudaro: odos priežiūros priemonės; plaukų priežiūros priemonės; dantų ir burnos ertmės priežiūros priemonės; dekoratyvinė kosmetika; tualetinis muilas; priemonės nuo prakaitavimo, įdegimo, uodų įkandimo, aromatinės priemonės voniai.

## UAB „KristiAna“ veiklos pristatymas

1994 metais Vilniuje atidarytas pirmasis uždarnosios akcinės bendrovės „KristiAna“ salonas. Kuris pradėjo prekiauti garsiausių pasaulyje gamintojų parfumerijos ir kosmetikos gaminiams – „Chanel“, „Cristian Dior“, „YSL“, „Givenchy“ ir kitais. Sėkminga prekybinė veikla įtakoją aktyvų prekybos tinklo plėtimąsi. Šiandien „KristiAna“ yra didžiausias tinklas Baltijos šalyse, valdantis 43 parduotuves Lietuvoje ir Latvijoje.

Šiame darbe aprašomas UAB „KristiAnos“ filialas esantis Klaipėdoje, Taikos pr. 61, PC Akropolis, LT-91182. Tel. (46) 469101. Įmonės kodas 111503534.

Ši 400 m<sup>2</sup>. ploto parduotuvė duris atvėrė 2005 m. gruodžio mėn. Investicijos į ją siekė 1,2 mln. Lt. Tai pati didžiausia kosmetikos parduotuvė Vakarų Lietuvoje. UAB „KristiAna“ salone yra individualaus užsakymo, saleliniai ir priesieniai, prekybiniai baldai, pagaminti iš kombinuotų medžiagų. Parduotuvėje galima rasti visko – nuo dailaus kasdienio muiliuko iki legendinių kvėpalų kolekcinuose buteliukuose, nuo švelnaus kasdienio šampūno iki itin efektyvių kremų, pagamintų naudojant nanotechnologijas.

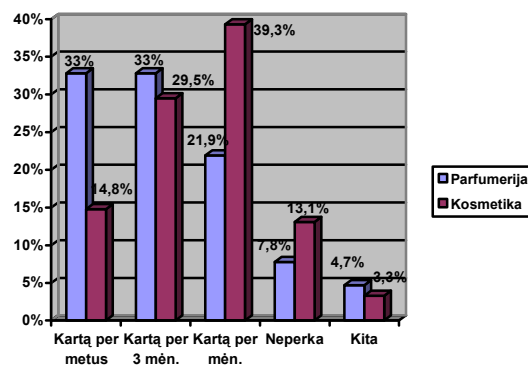
## Tyrimo duomenų analizė

Apklausoje dalyvavo įvairaus amžiaus, skirtingos lyties 128 respondentai. Tyrimo imties sudarymui buvo naudojamas tikimybinės patogiosios atrankos metodas. Imties duomenys pateikti 1 lentelėje.

Respondentai pildė uždaro tipo anketą, kurioje buvo keturiolika klausimų ir nuo dviejų iki dešimties galimų atsakymų į kiekvieną. Pirmieji du klausimai pateikiami siekiant išsiaiškinti respondentų demografinius bruožus, amžių ir lytį. Trečiu – šeštu imtinai, nustatyti respondentų kosmetikos ir parfumerijos pirkimo vietas, jų pasirinkimo kriterijus ir įsigijimo dažnumą. Klausimai, nuo septinto iki keturiolikto, siekia atskleisti respondentų nuomonę apie UAB „KristiAna“ prekių kokybę, asortimentą, kainas, darbuotojų aptarnavimą ir kompetenciją. Tyrimo tikslas - išanalizuoti vartotojų poreikių tenkinimą uždarnosios akcinės bendrovės „KristiAna“ salonuose.

1 lentelė Tyrimo imtis

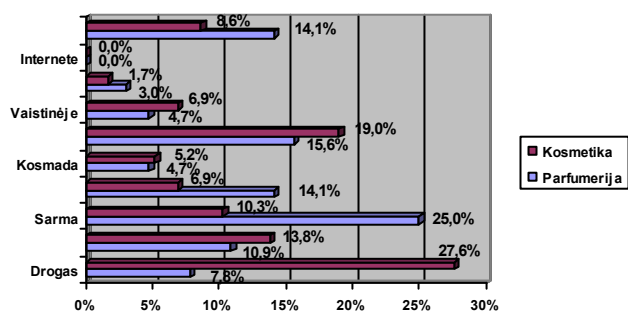
Lytis	Amžiaus grupės				Iš viso
	Iki 25 metų	26-35 metai	36-50 metai	Virš 50 m.	
Moterys	54	28	12	6	100
Vyrai	20	4	4	0	28
Iš viso	74	32	16	6	128



2 pav. Kosmetikos ir parfumerijos pirkimo dažnumas

Aiškinantis, kaip dažnai, žmonės perka parfumerijos gaminius (2 pav.), buvo nustatytos dvi dominuojančių atsakymų grupės, kurios abi surinko po vienodą atsakymų skaičių. Vienas trečdalis (33 %) respondentų parfumeriją perka kartą metuose. Kitas trečdalis (33 %) kartą per tris mėnesius. 21,9 % apklaustųjų parfumeriją įsigija kartą per mėnesį. 7,8 % jos visiškai neperka. Maža dalis respondentų (4,7 %) pažymėjo kita, nes nerado sau tinkamo atsakymo, daugiausiai tai respondentai, kurie parfumeriją perka rečiau nei kartą metuose.

Kaip matome 2 paveiksle, daugiausia respondentų (39,3 %) kosmetikos gaminius perka kartą per mėnesį. 29 % kas tris mėnesius. 14,8 % apklaustųjų kosmetiką perka vieną kartą per metus. Net 13,1 % jos visai neperka. 3,3 % pažymėjo kita. Natūralu, kad kosmetikos gaminiai dažniausiai perkami kas mėnesį, nes tai prekės ne tik žmogaus išorei pagražinti, bet ir higienai palaikyti, tai – muilai, šampūnai, prausikliai, dantų pastos ir pan. Be kurių sunku įsivaizduoti kasdienį gyvenimą.



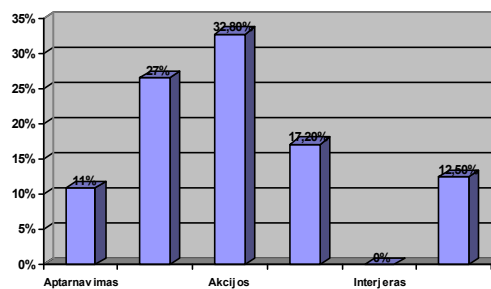
3 pav. Vietos, kur dažniausiai perkama kosmetika ir parfumerija

Respondentams buvo užduotas klausimas, kur dažniausiai jie perka parfumeriją. Gauti atsakymai pavaizduoti 3 paveiksle, kurie rodo, kad ketvirtadalis (25 %) apklaustųjų parfumerijos gaminius perka „Sarmos“ parduotuvėse. 15,6 % juos perka iš katalogų. Tai praktiška, nes prekes galima išsirinkti ir apie jas pasiskaityti patogiu laiku, patogioje vietoje. Tiesioginis pardavimas pasižymi šiltu, draugišku pardavėjo – pirkėjo bendravimu, konsultacijomis ir išsamios informacijos suteikimu apie prekes. 14,1 % respondentų parfumeriją perka „KristiAnos“ salonuose. Tiek pat 14,1 % apklaustųjų pažymėjo kita, nes jiems netiko nei vienas iš išvardintų atsakymų. Kai kurie iš jų įvardino, kad parfumeriją perką prekybos tinkluose. 10,9 % respondentų parfumeriją išsigyja „Eurokos“ parduotuvėse, 7,8 % - „Drogas“. Iš „Kosmados“ parduotuvių tinklo ir vaistinių perka po 4,7 % apklaustųjų. Turguje – 3 %.

Kosmetikos prekes (3 pav.) beveik trečdalis (27,6) respondentų perka parduotuvėse „Drogas“. Iš katalogų – 19 %. „Eurokos“ parduotuvėse - 13,8 %. Vaistinėje ir salonuose „Sarma“ kosmetiką išsigyja po 6,9 % apklaustųjų. „Kosmados“ parduotuvėse – 5,2 %. Turguje tik 1,7 % respondentų perka kosmetiką ir 8,6 % pažymėjo kita. Aptariant gautus rezultatus, galima teigti, kad parfumerijos pardavimo lyderė yra „Sarma“, o kosmetikos „Drogas“.

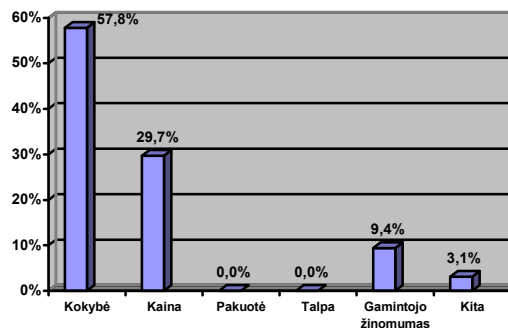
Labai įdomu, kad nei vienas iš respondentų nei parfumerijos, nei kosmetikos neperka internetu. Galima manyti, jog žmonėms trūksta žinių ir pasitikėjimo virtualiąją prekybą, todėl jie mieliau renkasi tradicinius pirkimo būdus.

Apibendrinant, galima teigti, kad parfumerijos ir kosmetikos prekių išsigijimo vietos skiriasi. Žmonės ieško parduotuvių, kurios sugeba akcijomis, nuolaidomis ir žemesnėmis kainomis nei kitur, pateikti platų prekių asortimentą. Visa tai atsispindi 4 paveiksle.



4 pav. Pirkimo vietos pasirinkimą įtakoiantys veiksniai

Truputį daugiau nei trečdalis (32,8 %) respondentų mano, kad pirkimo vietos pasirinkimą labiausiai įtakoja prekybos objekte vykstančios akcijos ir įvairios nuolaidos. 26,6 % apklaustųjų svarbiausias elementas – platus prekių asortimentas. Didelė prekių pasiūla, platus asortimentas įgalina patenkinti įvairius specifinius vartotojų poreikius ir norus. Tačiau, beveik penktadalis (17,2 %) respondentų, visgi pirmumą teikia prekių kainai, jos turi būti žemesnės nei kituose prekybos įmonėse. 12,5 % apklaustųjų svarbiausia – vieta, kurioje randasi prekybos objektas. Šis rezultatas aiškintinas paprastai, žmonės vengia ilgų kelionių, ypač jei reikalingas mažas pirkinių skaičius. Tai per brangu, tiek finansiniu, tiek ir laiko atžvilgiu. Todėl šie respondentai pirmenybę teikia prekybos objektams kurie yra greta jų. 10,9 % apklaustųjų pirkimo vietos pasirinkimą įtakoja geras ir malonus aptarnavimas. Parduotuvės interjerui pirmenybės nesuteikė nei vienas respondentas, jų nuomone tai antraeilis veiksnys.

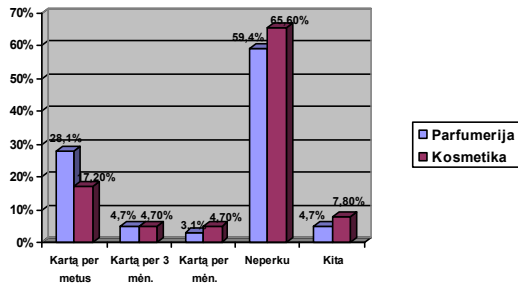


5 pav. Veiksnius lemiantys kosmetikos ir parfumerijos prekių išsigijimą

Aiškinantis labiausiai įtakančius veiksnius, kurie apsprendžia parfumerijos ir kosmetikos prekių išsigijimą (5 pav.), daugiau nei pusė, net 57,8 % respondentų atsakė, kad tai lemia - prekių kokybė. Kokybę galima apibrėžti, kaip prekės savybių visumą, kurios visapusiškai tenkina vartotojo poreikius. Kiti, 29,7 % respondentų svarbiausiu veiksniu įvardijo - prekės kainą. Jie prekes pirmiausiai įvertina pinigine išraiška, pritaiko savo galimybėms ir tik po to iš esamos prekių grupės išsirenka tinkamiausia. 9,4 % apklaustųjų prekes renkasi atsižvelgiant į gamintojo žinomumą. Vartotojai nemėgsta eksperimentuoti, o žinomas prekės ženklas ir gamintojas – tai lyg garantas, kuris sumažina pirkėjo riziką nusipirkti netinkamos kokybės prekę. 3,1 % respondentų pažymėjo atsakymą - kita, kuris reiškia, jog jie pirkdami kosmetikos

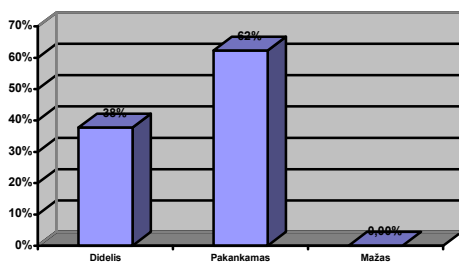
ar parfumerijos prekes vadovaujasi kitokiais kriterijais, kurių nėra tarp išvardintų atsakymų.

Apibendrinant, galima teigti, jog žmonės pirkdami parfumeriją ir kosmetiką, visų pirma, vertina kokybės – kainos santykį.



6 pav. Parfumerijos ir kosmetikos pirkimo dažnumas UAB „KristiAnoje“

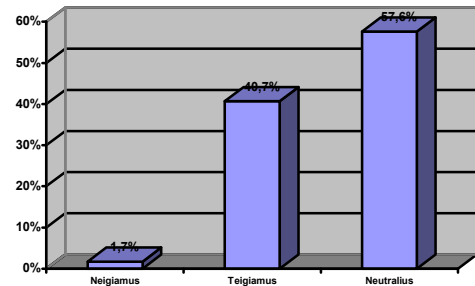
Respondentams buvo užduotas klausimas, kaip dažnai parfumeriją ir kosmetiką perka „KristiAnoje“. Gauti atsakymai (6 pav.) rodo, kad kartą per metus 21,1 % respondentų perka parfumeriją ir truputi mažiau, 17,2 % apklaustųjų perka kosmetiką „KristiAnos“ parduotuvėse. Kartą per tris mėnesius tiek kosmetiką, tiek parfumeriją perka 4,7 %. Kartą per mėnesį parfumeriją ten įsigyja 3,1 % apklaustųjų, o kosmetikos 4,7 %. Šiuos duomenys lyginant su anksčiau nagrinėtais ir pavaizduotais 2 paveiksle (kartą per mėn. 21,9 % apklaustųjų perka parfumeriją ir 39,3 % kosmetiką), galima pastebėti akivaizdų skirtumą. Atsakymą – kita, pažymėjo 4,7 % prie parfumerijos ir 7,8 % respondentų prie kosmetikos. Kurių dauguma pabrėžė, jog prekes ten perka, bet labai retai. Absoliuti respondentų dauguma nei kosmetikos (65,6 % respondentų), nei parfumerijos (59,4 % respondentų) prekių „KristiAnos“ salonuose neperka. Tyrimo analizės eigoje atsiskleis veiksniai įtakoję tokį žmonių elgesį.



7 pav. UAB „KristiAnos“ prekių asortimentas

Prekybos įmonių sėkminga veikla priklauso nuo prekių asortimento, kurio pasiūlos plotis ir gylis privalo tenkinti esamų ir būsimų vartotojų poreikius. Nagrinėjant duomenis apie „KristiAnos“ salonų prekių asortimentą (7 pav.) išaiškėjo, jog net 62,3 % respondentų pasiūlos prekių asortimentą laiko pakankamu ir 37,7 % apklaustųjų nuomone, jis yra didelis. Nei vienas iš respondentų nemano, kad „KristiAnos“ parduotuvėse prekių asortimentas yra per mažas. Taigi galima teigti, jog „KristiAnoje“ kosmetikos ir parfumerijos prekių

gausa ir įvairovė sugeba patenkinti net išrankiausių klientų poreikius.

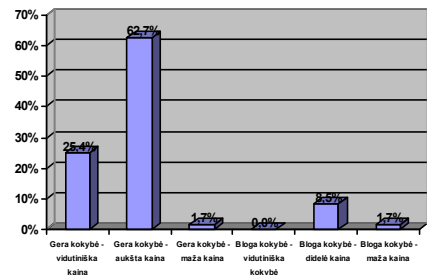


8 pav. UAB „KristiAnos“ atmosferos vartotojams keliami pojūčiai

„KristiAna“ prekiauja garsiais ir visame pasaulyje žinomais vardais. Kurie žmonės asocijuojasi su aukštu lygiu, prabanga, išskirtinumu. Prekių pasiūla turėtų atitikti parduotuvės atmosferą. Parduotuvės atmosfera – tai visuma vizualinių ir akustinių elementų bei kvapų ir temperatūros derinys, stimuliuojantis pirkėjo emocinę būseną bei darantis poveikį jo elgsenai.

Pabandžius išsiaiškinti, kokius pojūčius žmonės kelia „KristiAnos“ salono atmosfera, rezultatai (8 pav.) atskleidė, jog daugiau nei pusė apklaustųjų (57,6 %) atmosfera nedaro jokios įtakos, ji yra neutrali. Tokį respondentų atsakymą galima susieti su 6 paveiksle pateiktais duomenimis, jog absoliuti apklaustųjų dauguma, nei kosmetikos (65,6 %), nei parfumerijos (59,4 %) „KristiAnoje“ neperka. Idomu pabrėžti, kad žmonės neperkantis „KristiAnoje“, negali objektyviai įvertinti šios parduotuvės atmosferos keliamų pojūčių, nes joje nesilanko arba lankosi labai retai. Todėl natūralu, jog daugiau nei pusė (57,6 %) respondentų „KristiAnos“ parduotuvės atmosfera įvertino kaip neutralią.

40,7 % respondentų būdami „KristiAnoje“ jaučia malonius, teigiamus pojūčius. Bet 1,7 % vertina neigiamai parduotuvės atmosferą, tai anot respondentų, įtakoja netinkamas personalo elgesys.



9 pav. Kokybės – kainos santykio įvertinimas

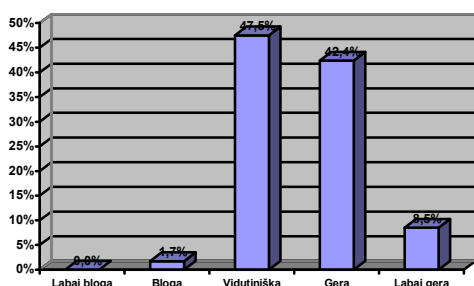
Kaip pavaizduota 9 paveiksle, analizuojant kokybės – kainos santykį nustatyta, jog 25,4 % respondentų mano, kad „KristiAnos“ tinklo parduotuvėse parduodamos vidutiniškai kainuojančios aukštos kokybės prekės. Net 62,7 % apklaustųjų produkcijos kokybę įvertino gerai, tačiau kainos jiems yra per didelės. 8,5 % respondentų nuomone, prekės yra ne tik blogos kokybės, bet ir aukštomis kainomis. Po lygiai, po 1,7 % įvertino, jog

produkcijos kokybė yra gera, o kaina nedidelė. Ir, kad parduodamos blogos kokybės prekės aukštomis kainomis.

Atsižvelgiant (9 pav.) į procentų pasiskirstymą, aiškėja, kad kaina įtakoja galutini vartotojo apsisprendimą pirkti prekę. Tai atsispindi ir 6 paveiksle, kuriame buvo analizuojama, kaip dažnai respondentai perka parfumeriją ir kosmetiką „KristiAnos“ salonuose. Remiantis gautais duomenimis, paaiškėjo, kad net 65,6 % apklaustųjų neperka kosmetikos ir 59,4 % neperka parfumerijos.

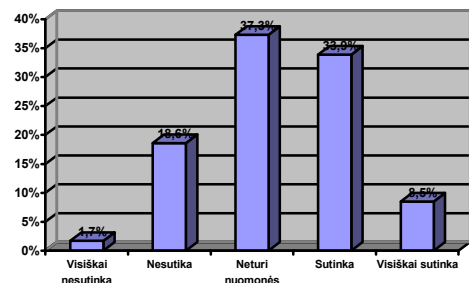
Apibendrinant konstatuotina, kad sumažinus parduodamos produkcijos kainas, net 62,7 % respondentų (9 pav.) taptų potencialiais „KristiAnos“ pirkėjais, nes jie teigiamai vertina parduodamų prekių kokybę.

Tačiau žmonėms, ne visada, užtenka vien gero kokybės – kainos santykio. Pirkimą įtakoja ir malonus, draugiškas, patrauklus bei kokybiškas aptarnavimas (10 pav.).



10 pav. Darbuotojų gebėjimas kokybiškai aptarnauti

Aptarnavimo kokybę priklauso nuo žmogiškojo veiksnio, t. y. nuo aptarnaujančiojo personalo. Klientai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas - pasitenkinimas arba nepasitenkinimas – tai svarbiausias aptarnavimo efektyvumo rodiklis. Todėl respondentų buvo prašoma, įvertinti „KristiAnos“ darbuotojų aptarnavimo kokybę. Rezultatai atskleidė, jog daugiausiai apklaustųjų 47,5 % mano, kad ji yra vidutiniška. Tačiau, net 42,4 % yra patenkinti gera aptarnavimo kokybe. Gerokai mažiau 8,5 % aptarnavimą įvertino, kaip labai gerą. Ir mažiausiai 1,7 % respondentų yra nepatenkinti bloga aptarnavimo kokybe.

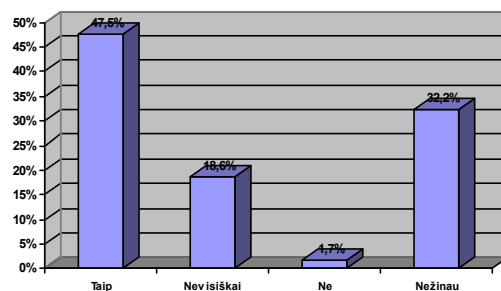


11 pav. Darbuotojų kompetencija, gebėjimas konsultuoti

Kaip jau išsiaiškinome, prekybos įmonės sėkmę ir pelną įtakoja jame dirbantis personalas. Tačiau, vien tik malonaus, mandagaus aptarnavimo neužtenka personalui būtinos ir dalykinės kompetencijos. Nagrinėjant apklausos duomenys apie „KristiAnos“ darbuotojų

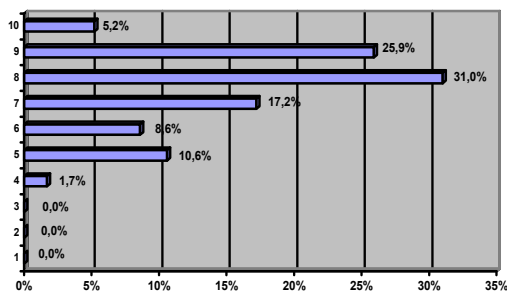
dalykinės žinias, pasiruošimą ir gebėjimą konsultuoti pirkėjus(11 pav.), nustatyta, jog trečdalis (33,9 %) respondentų vertina gerai, truputį daugiau 37,3 % neturi nuomonės, 18,6 % apklaustųjų jaučia personalo kompetencijos trūkumą, 1,7 % įvertino kaip labai blogą, bet 8,7 % kaip labai gerą aptarnaujančio personalo dalykinį pasiruošimą.

Išlaidos, skirtos aptarnaujančiajam personalui atrinkti, mokyti, jų darbo sistemai tobulinti, turi būti traktuojamos ne kaip išlaidos, bet kaip investicijos. Kaip ir daugelis investicijų, jos neatsiperka akimirksniu, tačiau klientai pastebi ir įvertiną organizacijos pastangas.



12 pav. Prekių išdėstymas

Dažniausiai prekėms skiriamas prekybinis plotas, atsižvelgiant į jų apyvartumą ir pelningumą. Respondentų buvo teirautasi, ar „KristiAnoje“ tinkamai išdėstytos prekės (12 pav.). Išaiškėjo, jog 47,5 % respondentų prekių išdėstymas yra geras, net trečdalis (32,2 %) apklaustųjų negalėjo atsakyti, nes neturėjo nuomonės šiuo klausimu. 18,6 % nevysiškai patenkinti prekių išdėstymu. Ir mažiausiai 1,7 % respondentų nepatinka prekių išdėstymas. Gautus atsakymus, galima palankiai vertinti, nes vis gi, svarus rodiklis – beveik pusė respondentų yra patenkinti prekių išdėstymų „KristiAnoje“.



13 pav. Parduotuvės vertinimas balais

Paprašius respondentų įvertinti „KristiAnos“ parduotuvę balais, nuo vieno (labai blogai) iki dešimties (labai gerai), buvo gauti (13 pav.) tokie atsakymai: 31 % apklaustųjų įvertino aštuonetui, 25,9 % - devynetui, 17,2 % - septynetui, 10,3 % - penketui, 8,6 % - šešetui, 5,2 % - dešimtukui ir 1,7 % ketvertui. Sudėjus pirminių rezultatų įvertinimo atsakymus ir padalinus iš respondentų skaičiaus, gaunamas balų vidurkis, kuris yra – 7,6. Santykinai galima teigti, kad respondentai vidutiniškai „KristiAnos“ parduotuvę vertina septyniems ir šešioms dešimtosioms balo.

Atsižvelgiant į anksčiau pateiktus tyrimo duomenų rezultatus, apibendrinant konstatuotina, kad „KristiAnos“ salone pateikiamas platus asortimentas aukštos kokybės prekių. Visgi daugumą žmonių atbaido per aukštos kainos. Nustatyta, kad parduotuvės personalui trūksta dalykinės kompetencijos, mandagumo ir malonesnio bendravimo įgūdžių. Į tai turėtų būti atsižvelgta norint išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius pirkėjus.

## Išvados

Prekė yra gamybinės veiklos arba gamtoje aptinkamas objektas, kuris gali tenkinti norus ir poreikius, būti siūlomas pirkėjui dėmesiu, pirkimui ir vartojimui. Kuria galima apibrėžti kaip materialinių ir nematerialinių savybių rinkinį, apimančią įpakavimą, spalvą, kainą, kokybę, firmos ženklą, taip pat teikiamas paslaugas bei pardavėjo reputaciją.

Parfumerijos žaliavai priklauso kvapiosios medžiagos, etilo alkoholis, vanduo ir dažikliai. Kvapiosios medžiagos skirstomos į: natūralias (augalinės kilmės: eteriniai aliejai, dervos, balzamai, sausos medžiagos. Gyvūninės kilmės: muskusas, ambra, cibetas) ir sintetines (etilio alkoholis, vanduo ir dažai). Aromatai skirstomi pagal asortimentą į: kvėpalus, kvėpanti vandenį, tualetinį vandenį, odekoloną, skystį po skutimosi, parfumuotus produktus kūniui prausti ir prižiūrėti.

Kosmetikos prekių žaliavos : augaliniai aliejai gyvūniniai riebalai, vaškas, naftos perdirbimo produktai, geriamoji soda, amoniakas, rūgštys, spiritas, vitaminai, užpilai ir ekstraktai, kvapai. Kosmetikos prekių asortimentas: odos priežiūros priemonės; plaukų priežiūros priemonės; dantų ir burnos ertmės priežiūros priemonės; dekoratyvinė kosmetika; tualetinis muilas; priemonės nuo prakaitavimo, įdegimo, uodų įkandimo, aromatinės priemonės voniai.

Apibendrinant tyrimo duomenys, galima teigti, kad UAB „KristiAnoje“ pateiktas platus, aukštos kokybės prekių asortimentas. Analizuojant kokybės – kainos santykį, nustatyta, kad daugeliui respondentų kainos yra per didelės. Išryškėjo personalo kompetencijos bei mandagumo trūkumai.

## Literatūra

- Alborovienė, B. (2002). *Prekybos marketingas*. VKK, Vilnius.
- Alborovienė, B. (2004). *Naujo gaminio įvedimas į rinką. Metodinė medžiaga*. VKK, Vilnius.
- Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara*. Lucilijus, Šiauliai.
- Hammond, R. (2009). *Efektyvi prekyba*. Verslo žinios, Vilnius.
- Kosmetika. [Žiūrėta vasario 15 d., 2010]. <<http://lt.wikipedia.org/wiki/Kosmetika>>.
- Kosmetika. [Žiūrėta vasario 15 d., 2010]. <<http://www.kosmetika.lt/kosmetika>>.
- Kosmetikos ir parfumerijos tinklas „KristiAna“ atidaro dvi naujas parduotuves. [Žiūrėta vasario 5 d., 2010]. <<http://www.vtv.lt/naujienos/kosmetika/kosmetikos-ir-parfumerijos-tinklas-kristiana-atidaro-dvi-naujas-parduo-127.html>>.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Logitema, Klaipėda.

- Kvėpinimosi menas. [Žiūrėta vasario 6 d., 2010]. <<http://www.ve.lt/?rub=1065924822&data=2004-02-28&id=1077899648>>.
- Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2000). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Martinkus, B., Žilinskas, V. (2001). *Ekonomikos pagrindai*. Technologija, Kaunas.
- Mioldažienė, R. (2006). *Ne maisto prekių asortimentas*. Homo liber, Vilnius.
- Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Eugrimas, Vilnius.
- Parfumerija: kaip ji užkariavo pasaulį? [Žiūrėta vasario 5 d., 2010]. <<http://gyvenimas.delfi.lt/style/parfumerija-kaip-ji-uzkariavo-pasauli.d?id=26911353>>.
- Sūdžius, V. (2002). *Pardavimų valdymas: principai ir praktika*. Pačiolis, Vilnius.
- Trumpa kvėpalų istorija. [Žiūrėta vasario 6 d., 2010]. <<http://www.grietinele.lt/articles/view/66>>.
- Žutautienė, J. (2008). *Komercijos pagrindai*. Ciklonas, Vilnius.
- Žvirelienė, R., Žostautienė, D., Kuvykaitė, R. (2008). *Prekės valdymas: pateiktys ir praktinės užduotys*. Technologija, Kaunas.

## JSC „KRISTIANA“ PERFUME AND COSMETICS PRODUCT RANGE AND COSTUMER CLASSIFICATION

### S u m m a r y

Trade enterprise specific activities are buying goods and merchandise, and reselling them to buyers unmodified or otherwise unchanged. Sells goods created by production enterprises to consumers with their own specific services.

Retailing is the sale of goods or merchandise, directly to end-users for their own personal and household needs.

Types of retailing may include: department stores, boutiques, vending machines. Forms of selling: mailing trade, electronic trade, direct trade.

Retailing enterprises are divided by their merchandise assortment to: mixed merchandise, food products, non eatable, and specialty merchandise.

One of the most responsible and complicated trade marketing decision is trade object placing. Trade object placing is geographical location, in witch, including all production factors (personnel, merchandise, production means and capital), retailing activities are taking place. This place selection is strategic, long term solution.

Factors influencing this decision are: premises owned by enterprise, personal wishes, market research.

Establishing a store includes a lot of decisions and factors which can be divided into groups: facade design, show-case mounting and design, retailing premise design and merchandise presentation, optimizing retailing equipment (shelves) placement, organizing repayment points. All these elements need to be coordinated with retailing enterprise concept.

Merchandise can be defined as material and non material properties, including packaging, color, price, quality, enterprise sign, also rendered services and retailer reputation.

Word “perfume” relatively recent and was started to be used in XVI century. According to a lot of sources the word perfume used today derives from the Latin “per fumus”, meaning through smoke.

Senses of smell in all times were considered one of the most important senses. In human body smell analyzing center is near the area of the brain that is responsible for emotions, thus scents can remind of past emotions or ignite imagination. Composing perfumes science that includes chemistry, physics, physiology, psychology, aesthetics. Raw materials for perfumes are fragrant material, ethanol, water and dye.

Cosmetics are a general term to call all substances that are used to change (enhance) human's body appearance and scent. Cosmetics in usual terms are skin, hair, nail, teeth care products. All cosmetics product consist of plant ingredients rich in healing properties.

The first „KristiAna“ shop was opened in year 1994, Vilnius. Which started to retail in the products of the most famous cosmetics manufacturers in world - „Chanel“, „Cristian Dior“, „YSL“, „Givenchy“ and others. Successful trade activities influenced active expansion in the chain stores. Today „KristiAna“ is the biggest enterprise in Baltic countries, ruling over 43 stores in Lithuania and Latvia.

In the questioning participated 128 people of various age and gender, filling out questionnaire with fourteen questions. First two questions intended to find out participants age, gender. Question three though six – to find out usual places, how often and what the participants look for when buying cosmetics. Questions from seventh to fourteenth intend to find out participants opinion about „KristiAna“ chain store product quality, assortment, costs, shop workers service and competence. Investigation aim is to research „KristiAna“ chain store end-users satisfaction.

KEYWORDS: retail trade, store, equipment, place, exposition, goods, assortment, raw materials.

---

**Birutė Povilianskienė.** Darbovietė - Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė. Mokslinių tyrimų kryptys - prekės ženklų identifikavimo tobulinimas, pardavimo organizavimas. El. paštas. povilianskiene.birute@gmail.com.

**Dovilė Šeškaitė.** Mokslinis laipsnis - Vakarų Lietuvos verslo kolegijos bakalaurė. Tyrimų kryptis – ne maisto prekių mokslas. El. paštas dovile.seskaite@gmail.com.





## USING TRIZ AS AN ENTREPRENEURSHIP TOOL

**David Rutitsky**

*University of Pécs, Hungary*

---

### Abstract

Entrepreneurial activities perceived by many as risky ones. There are many examples where such activities failed, causing substantial losses. One of the possible reasons for this is that most entrepreneurs act intuitively, on a hunch. Any tool enabling more structured, scientific approach can help with managing the risk of entrepreneurial activities. TRIZ has started as pure technical theory, helping to boost technical innovation. Recently it began to cross disciplinary boundaries, finding applications in many non technical fields, including management and business. Current article presents the idea of using TRIZ for the purpose of managing entrepreneurial activities. It argues, that while implementation of TRIZ has its costs and difficulties, its benefits could outweigh its costs. Case study of real life example is presented.

Key words: entrepreneurship, opportunities identification, TRIZ, case study, business practice

### Introduction

Highly complex reality of today's business environment demands fast and sometimes even acute responses in order to maintain the range of abilities, which are needed to stay on top of the situation. It's widely agreed, that in order to be a leader, there are certain demands that are needed to be fulfilled. In fact the top demand is to be innovative and competitive.

Those, who wish to take the lead and dictate their will to the rest of the participants, have to be initiative, bold and dare to go beyond the limits. In other words, such a person is ought to be an entrepreneur. Entrepreneurship is about being novice and put everything under risk in pursue for the phantom of success. The regular values that controls and dictates the usual activities of common person must be abandoned by those, who call themselves entrepreneurs.

While talking about being ahead of the rest, it is important and even vital to exploit new methods and tactics that may enable an entrepreneur to proceed faster and further than the rest. One of such methods, which can be successfully exploited, is the TRIZ (theory of resolving inventive problems) (Schweizer 2002). This theory is capable to produce (through right exploitation of it) fast and quite accurate outcomes in practically every field.

The aim of the proposed essay is to evaluate and verify the claim of TRIZ adequacy for the entrepreneurship. The assignment will propose analysis of TRIZ as entrepreneurial instrument, which is capable to influence the attitudes toward entrepreneurial activities and their success.

### Triz as entrepreneurship methodology and its contribution for enterprise

TRIZ theory was proposed Genrich Altshuller in the late 50th. Altshuller examined a large number of patents, field to RPB (Russian Patent Bureau) and reached quite

astounding conclusion: it is possible to identify certain methods, which allow practically to anybody to be an inventor. The mains of the developed by him theory includes the elimination of non contributive factors and empowerment of strong capabilities, which can positively contribute for fast, cheap and effective problem resolving.

The major components of TRIZ theory include the following: the concept of Ideal Result, the concept of Contradiction (among the parts of the system, which may prevent successful achievement of ideal result), the concept of Resources and a list of Inventive Principles (H. Altshuller 1996). Although, at the beginning, the main focus of the theory was on the technological issues, soon enough it founds its way to the world of business (Souchkov 2007).

Entrepreneurship is all about transforming the idea into the solid value. The issue of entrepreneurship is widely discussed in the existing empirical literature (Welter & Lasch 2008). Many researchers acknowledge the entrepreneurship as economy developing engine ((Bianchi & Henrekson 2005); (Antoncic 2007)), and discuss its importance in achieving and maintaining organizational competition abilities beside the leading status on the market segments, on which organization is operating. It is vital to emphasize, that entrepreneurial abilities depend not only on personal characteristics of the innovators, but upon environmental circumstances and conditions and surrounding habitants, in which the entrepreneur is operating (Schendel 1990). In other words, an entrepreneurship depends on the support, it gains from the environment.

Several conditions are required for enabling the entrepreneurship: ability to identify an opportunity, ability to deal with extraordinary amount of risk that is involved in new enterprise, possession of the adequate knowledge, in order to transform raw idea into solid technological concept and ability to persuade the surrounding environment in the necessity of the new enterprise.

Entrepreneur can be an organization as well as individual that are driven by the needs and ego to accomplish new aims and to go beyond boundaries. Organizations, which are driven by the same ideas and goals, are of course capable to achieve them in wider scale. Even so, it is possible, that sometimes enthusiasm and achievement motivation is capable to overcome the financial resources limits and solidity of the position. Therefore, the organizations, which are seeking for leading position is, ought to pay close attention for the internal entrepreneurial activities and encourage them by all means.

As was previously mentioned, entrepreneur exploits innovative idea in order to gain financial and other benefits. There is a little doubt, that entrepreneur creates something, that was not previously introduced, and therefore this introduction may be considered as some sort of invention. In this process innovative methods and techniques are often used. TRIZ allows the simplification and maximization of the exploited elements and their arrangement in logical order, under which the entrepreneur is operating.

It is rather obvious, that opportunity is a key factor that enables the mains of entrepreneurial activities. Most of the entrepreneurial processes began after the opportunity is recognized and are aimed on obtaining some business, financial or organizational benefits due to realization of that opportunity (Park 2005). If so, the origin of the opportunity could be described as the conflict, between desirable outcome and the existing circumstances. The resolution of this conflict is what de-facto, enables the obtaining of mentioned benefits. Moreover, it is also vital to measure and precisely calculate the involved risk and identify and evaluate the necessary resources for the operation successful performance (Couyoumdjian & Larroulet 2009). In other words the price of benefits must not "over climb" the value of benefits. Such a claim leads towards a sub conclusion: there is a need for set of "instructions" through which such equilibrium may be obtained.

The existing techniques of such conflict resolving mostly based on individual characteristics of the entrepreneur/innovator, professional skills and his ability to introduce and prove the necessity of his idea to external environment, in which he operates. It seems that TRIZ is capable to provide the required methodology through replacement of intuition with systematic analysis of knowledge, skills, resources and operational requirements (H.S. Altshuller 1956). This is how the attitude towards entrepreneurship as individual event is changed and replaced by attitude of scientific and systematic process.

The entrepreneurship can be both individual and organizational. The organizational entrepreneurship can be described as attitude of organization towards internal and external processes, which are aimed to satisfy and fulfill the demand for innovation as competitive advantage and leadership. There are many definitions for organizational/corporate entrepreneurship (Teng 2007; Lumpkin & Dess 2005; Amo & Kolvereid 2005). But it seems that there is a common understanding that entrepreneurship as organizational function is capable to

provide significant benefits in terms of profitability, growth and leading position on the markets.

### **Obstacles for TRIZ implementation**

As mentioned earlier, TRIZ is relatively young theory. Also, it was born as a result of empirical study, not as pure academic research. This is why it only starts its way to academic acceptance. If so, then it is obvious, that there is a need for adjustment period, which will allow the potential users to accept it and implement it as rightful instrument. Moreover, because of the fact that TRIZ began as purely technological system it needs to adjust itself into the field of administration, empirical research and general management. TRIZ, due to its flexibility and ability to take care of wide range of variables allows such update and system exploitation, and therefore can and should be exploited as multi-solution, decision supporting and managerial system. The reviews of current empirical literature reveal and support the true of such claim.

While analyzing the variables that participate in TRIZ equation it is possible to reveal the correlation between TRIZ and entrepreneurship. Successful entrepreneurship demands extreme solutions for previously undiscussed and unseen problems, usually in very limited time and resources. TRIZ is capable to provide such solutions, not only on the level of personal entrepreneurship, but also on level of organization and even on level of industry or geopolitical structure. Such a statement leads toward quite unavoidable conclusion: TRIZ acceptance will be important step towards the development and quality improvement of entrepreneurship as personal/organizational phenomenon.

Like every other practical or empirical instrument, TRIZ need to be not only accepted and acknowledged, but also implemented correctly. To achieve correct implementation, this theory needs to be studied in every possible aspect and evaluated in every possible way. Moreover, it is not enough to state that someone should behave according to demands of the theory; there is a need to educate the user, so he will be able to behave and use the theory in proper/adequate way. Organizations, which wish to develop and maintain their operations and activities according to TRIZ and develop and encourage the entrepreneurship on their premises, must invest into development of suitable training programs, which are capable to educate participants to behave and create according to TRIZ.

As for today, there are many well known and highly ranking institutions in various fields of industry and academic research, which are not only implementing TRIZ, but also teaching their members how to treat TRIZ as guiding system of their activities. According to existing literature, those institutions gain high performance and improve their profitability, beside the significant improvement of the market status. In other words, education for TRIZ is education for entrepreneurship.

### **Risk in TRIZ implementation**

Due to a fact, that TRIZ allows use and implementation of wide assortment of instruments and



methods, it is vital to choose and use only the most relevant and suitable ones. Correct choice of the resources may provide fast, adequate and correct solution and, in the same time, will reduce unnecessary spending and time losses. Entrepreneurship, as previously mentioned, exploits wide assortment of ideas and resources, which are usually diametrically different from the traditional and well known solutions. Therefore, there is a risk, that during the creational process, the developers will be scattered in many directions, which will create conflicts and jeopardize the success of the enterprise. If so, there is a need to establish a single leading path, which will include ideas, technologies, and ideas which will be suitable for and acceptable to all of the involved in an enterprise. In other words, there is a need to focus the efforts in one unified direction.

As stated previously, because of usually limited time and resources, there is a need to choose one path that supposed to lead the enterprise to the desired success. This is why there is a significant danger that chosen path is in fact a mistake. It is obvious, that such a mistake can bring the enterprise and those, who involved in it toward catastrophic outcomes and cause painful failure of entrepreneurship focus. Usually such a failure is more significant in terms of personal entrepreneurship rather than organizational one (because of available resources, abilities, etc.) but still, in both cases, it can jeopardize the continuation of entrepreneurship and innovation and demolish its positive effects.

Even so, TRIZ is capable to provide partial solution for this problem; this because one of its cornerstones is evaluation of desired result prior to development and planning of any steps that suppose to provide the results. There is no doubt, that implementation of TRIZ assists in reduction of pure judgment related hazards.

Like everything in life, use and exploitation of TRIZ has its price. Education for TRIZ, filtration of ideas, use of resources and time spending requires considerably high investments in terms of money and other non financial means. It seems that in case of failure, the investments will be lost and no advantage will be achieved. But it is not true. The acquired characteristics and extensive knowledge, beside the experience gained and new skills allows claiming, that there is no such a thing as failure of the system and therefore it is possible to state, that TRIZ is practically eliminating almost zeroing the price of failure. In other words the accumulation of knowledge and skills is more significant then price of single unsuccessful attempt of entrepreneurial activity. This is even more significant in organizational entrepreneurship. The knowledge and skills will definitely be used by the organization to maintain its entrepreneur abilities through the exploitation of gathered experience to assure the continuation of innovation and development.

### **The expected benefits from TRIZ implementation**

Relatively low costs and funding/resources demands, which are required from TRIZ implementation allows to the entrepreneur to receive the so called "second opportunity". This means that failure of single attempt is

less destructive and abusive towards the entrepreneurial activity (both personal and organizational). This becomes highly relevant point, while comparing "the price of failure" between traditional entrepreneurship management and "by TRIZ" entrepreneurship management. The failure of traditional project, especially of those that deals with unique technologies, usually means final and irreversible loss of the investments and sometimes even the elimination of organizational structure (start-ups). The traditional methods do not allow the continuous evaluation and real time adjustments, which could save the entrepreneur from mistakes and raise the chances for success. In the same time, TRIZ, because of its openness and "forgiveness for changes", provides the entrepreneur with needed maneuvering space and allows him implementing the changes (Pfeifer et al. 2003), which are vital to improve the enterprise's chances for success.

Moreover because of previously mentioned TRIZ openness for changes and ability of theory to provide a wide podium and implementation of many ideas simultaneously, opposite to traditional methods TRIZ allows the entrepreneur to enhance his opportunity identification. This means, that TRIZ is capable to improve significantly the review cycle and through that to improve identification of opportunities (both technological and business) which will improve the outcomes of entrepreneurial activities.

It is quite obvious, that one of the main obstacles for successful entrepreneurship is a situation, where an idea cannot be transformed into final product because of lack of knowledge or available technologies. In other words, technology becomes a critical barrier. In addition to it, critical barrier is something, which can be a "showstopper" in case of inability to overcome it, while using traditional entrepreneurship methods. Such a showstopper is capable to become a significant failure factor and jeopardize not only immediate outcomes, but long term prosperity as well.

TRIZ is capable, if not to eliminate, then to significantly reduce not only the appearance of such barriers, but also the ability of those to negatively influence the entrepreneurship activities in every possible level. TRIZ is capable to provide the entrepreneur non standard ability to overcome the barriers by implementing variety of methods and techniques, which are based on the multiplication of methods and approaches.

This ability to successfully overcome the obstacles provides the entrepreneur the so needed "supporting environment" and creational calm.

In order to solve any problem by implementation of TRIZ, the inventor/entrepreneur is ought to examine wide range of possible, traditional and common variants, which are known to him and understandable by him, while basing on his knowledge. But, sometimes, the inventor/entrepreneur is unable to locate a proper solution in his existing "database". The described situation requires a "breakthrough" beyond the "psychological inertia vector" (PIV) and seek for additional, expanded knowledge, technology, skills or approaches in order to reveal the needed solution. It is important to emphasize that the required breakthrough beyond PIV complicates

because of certain psychological factors, which are correlated to ego and personal characteristics like: fear of going above the limits of personal knowledge, intrusion into “foreign lands”, being perceived as funny and foolish by others and, of course, the inability to generate the so called “wiled ideas”. In other words, TRIZ is encouraging its users to implement the method of “try and error” and by that expand their knowledge base with no fears.

Every time when the entrepreneur creates a certain “search conception” he begins the search for solution in direction that is capable to bring him towards solution (result). Even if the chosen direction appears to be wrong, it still enriches and expands the knowledge and skills and prevents future errors. The gathered knowledge is usable and beneficial and every consecutive search cycle. The following illustration supposes to visualize the previously described statement. The illustration reveals that entrepreneur should proceed from point “problem” to point “solution” via unknown general direction by implementing many “search conceptions” and many possible approaches.

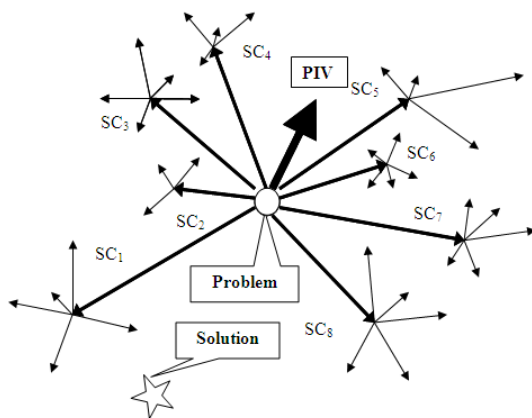


Figure 1. Search for solution

### Entrepreneurial communication in TRIZ environment

Usually, the process of innovation or creation requires a type of isolation in order to prevent the preliminary exposure of an idea or potentially novice product, to prevent knowledge leaking and loss of IP rights. This is true in every possible aspect of traditional entrepreneurship and enterprise. On the other hand TRIZ values tremendously cross disciplinary approaches and familiarity with wide range of disciplines. This creates a conflict between hazard of excessive knowledge sharing and possible loss of IP rights and benefits of necessary knowledge acquisition. There is no one perfect recipe for resolution of such conflict. The best solution could be found only basing on particular circumstances of each entrepreneurial project. Nevertheless, there is one thing that can be recommended. Continues search and collection of knowledge increase the chance of finding required knowledge in internal sources and decreases the need of turning to external sources, thus lowering the risk. Also in case the external source is necessary nevertheless, it allows to narrow the list of contacts, also reducing the risk. Still, the use of TRIZ methods allow the improvement of data gathering, opening of additional

communication channels between communities and individuals, and by that, improving potential cooperation and the final outcome of entrepreneurial activities.

Previously stated improvement of communication and development of new (almost risk free) channels leads toward an additional assumption: proper implementation of TRIZ is capable to create a significant impact on global entrepreneurial environment in every level, personal and organizational. The ability to share, exchange and increase the knowledge and methods in worldwide level can and will positively affect the performances of any organization, reduce its operational costs for marketing and introducing its product to its markets, allows identifying the needs of new sectors and markets. All the mentioned above possibilities will bring the issue of trans-organizational cooperation to the new level, where instead of furious and demolishing competition cooperation and true attempt to satisfy the customer will take place. Of course this will require the development and implementation of new managerial and organizational patterns, which cannot be used in traditional entrepreneurial and managerial structures and operations.

It is obvious, that in today highly communication developed business environment, and there is a need in infrastructures that are capable in supporting the new entrepreneurial method. The suggest wide information exchange and multilevel cooperation between the organizations, communities and individuals requires large information gathering platforms, improved search and research engines and effective data warehouses. Moreover, the existing research engines are incapable to provide rapid and reliable questions answering and therefore are need to be improved significantly.

The communication systems are ought to be improved and upgraded according to the new demands and needs.

There is a massive development in the field of communication and information technologies to achieve this goal. There is no doubt, that those who will succeed beyond others in the development of such systems will gain enormous competitive advantage.

### Using TRIZ in entrepreneurship case study

As a case study which is suppose to demonstrate TRIZ instruments as legitimate business tool, it is possible to “dissect” the following event. For the sake of nondisclosure terms the real names of involved companies has been changed and replaced by fictional nicknames. In course of major international business program a big tender was announced for providing consulting services. After certain period two potential participants remained in competition. First competitor was “young”, recently established consulting firm (company X), second competitor was much bigger and influential company (company Y) with wild and strong international contacts, but it’s operational profile was not fully suitable for tender terms. Company Y (CY) suggested to join forces and to merge to one entity in order to execute the task. This merge is undesired for company X, because could lead to take over from the side of company Y, but could be forced by tender organizers.

The task is to assure that order is granted to company X. Here the TRIZ will be used to examine, evaluate and prepare the operational plan to assure the achievement of mentioned goal.

According to TRIZ principles the first step is the assessment of the major elements of the involved organizations and evaluation of the situation and environment, in which the organizations operate, for instance: mission and vision of the company, founders, qualifications and skills of the managers and employees. In addition to it, it is important to understand the task itself, correctly evaluate the competitors and their abilities and be aware of the existing legislation and surrounding environment.

The second step is the construction of the SWOT table in order to establish the correlations between the elements, from which the conditions are derived. While formulating the SWOT it is necessary to base it upon the elements, which was emphasized in step one. It is essential to identify the elements, which are simultaneously present on opposite sides of the table: strength and weakness, opportunity and threat.

The third step: it is essential to identify the “conflicting pairs” and to assess the contradiction, they presents. For example, company X and Y are competitors, therefore they act against each other, on the other side the tender conditions force them to act together. The two companies need to find solid base for mutual understanding in order to avoid possible conflict with tender organizers, but still remain on top of possible union, this to avoid the loss of control during the contract negotiations.

The fourth step: Analysis of contradiction and search for the solutions using TRIZ apparatus. For instance, the elements in this case are the two competitors. Company X is young small company, which possesses no significant resources, therefore it needs to use competitor’s resources to complete the task. This is why despite of desire to solely win the tender, it has to agree to partnership with company Y. It is obvious, that this situation proposes contradiction between the desirable and achievable. Moreover, if company X will choose to actively oppose the union with company Y it will mean most definite loss of contract, which could lead to its disappearance.

Step five is the formulation of solution proposal. Here there is a need to create solution, which will solve the conflict, raised on previous stage. For example company X and Y suppose to establish suitable merging plan, in which company Y will provide full transparency of the union, and by that will make company X full and equal partner or will reveal itself to tender organizers as incapable of cooperation and partnership.

The last step is the evaluation and review of the chosen solution. This stage supposes to ensure, that conflicts found their resolution, that proposed partnership is capable to provide the expected benefits and foresee future malfunctions. As previously mentioned, the example is taken from the real life. After the two companies agreed for the union, the acuteness of competition was significantly reduced. Company Y was so confident in successful solution, of the situation, that it didn’t bother to recruit additional resources and made no effort to assure its interests. Company Y settled with

ordinary conditions contract, without precise establishment of functions, duties, responsibilities, etc. what delayed the final contract signing. In the same time the X managed to fulfill all the requirements and duties. After short period, such a behavior began to annoy the tender organizers who were forced to surrender the tender to company X.

In this real life example we can see, that TRIZ indeed can be used as valuable tool for identifying and capturing entrepreneurial opportunity. This confirms the essay claim that entrepreneurs can benefit significantly from learning TRIZ system and that TRIZ method is valuable entrepreneurial tool. This sub conclusion is supporting the basic assumption of the presented research – TRIZ methodology is suitable for modern entrepreneurship

## Conclusions

It is quite obvious that the traditional entrepreneurial methods, tactics and techniques are incapable to provide sufficient and adequate answers for today highly complex, chaotic and uncertain global and open business environment. It is hard to predict the final outcomes of the present “global village” phenomenon or its impact on the present or future business structures. Even so, it is undisputable, that entrepreneurship in its every possible form will continue, because of its obvious advantages and benefits both to organization and to individual.

The presented assignment is some sort of comparative analysis that suppose to reveal the advantages of TRIZ methodology implementation and its direct influence on entrepreneurship (both organizational and individual). The analysis managed to introduce certain possible improvements of the existing entrepreneurial/innovative process in terms of problem-to-solution time, skills and knowledge improvement, cooperation abilities, creation of knowledge sharing environment and many other aspects.

But prior to use of TRIZ, there is a need to not only to convince its potential users in its benefits, but teach them how to use it correctly and with highest possible effectively and efficiency. This will require considerably high investments in establishment and development of training programs and in existing educational methods.

While basing on the mentioned above, it is possible to suggest that although there are quite significant costs involved in the education and implementation of TRIZ as entrepreneurial method, its ROI is quite assured. Therefore, the use and implementation of TRIZ as entrepreneurial method is highly recommended.

## References

- Altshuller, H. (1996). *And Suddenly the Inventor Appeared: Triz, the Theory of Inventive Problem Solving*. Technical Innovation Center, Inc.
- Altshuller, H. (1956). On the psychology of inventive creativity. *Вопросы психологии*.
- Amo, B. & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7-19.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309.

- Bianchi, M. & Henrekson, M. (2005). Is Neoclassical Economics Still Entrepreneurless? *Kyklos*, 58(3), 353-377.
- Couyoumdjian, J.P. & Larroulet, C. (2009). Entrepreneurship and Growth: A Latin American Paradox? *The Independent Review*, 14(1). [Retrieved April 10, 2010], <<http://www.independent.org/publications/tir/article.asp?a=742>>.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Orlov, M. (2008). *Basics of classical TRIZ* 3rd ed. Solon-press, Moscow.
- Park, J.S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739-752.
- Pfeifer, T., Tillmann, M. & Aachen, G. (2003). Innovative process chain optimization-Utilizing the tools of TRIZ and TOC for manufacturing. In *ETRIA world conference*. Aachen, Germany.
- Schendel, D. (1990). *Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship*, John Wiley & Sons.
- Schweizer, T. (2002). Integrating TRIZ into the Curriculum: An Educational Imperative. *TRIZ Journal*.
- Souchkov, V. (2007). Breakthrough Thinking with TRIZ for Business and Management: An Overview. *ICG Training & Consulting*.
- Teng, B.S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.
- Welter, F. & Lasch, F. (2008). Entrepreneurship research in Europe: taking stock and looking forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 241-248.
- 

**David Rutitsky.** Degree: Master of Business Administration (PhD Student in Pecs University). Workplace PTC Israel, position - group leader. Research interests: innovation, communication. Publications: about 3 publications, participated in several international scientific conferences. Address David Pinski 40, Haifa, Israel. Telephone 972 77 466 09 98.



# VIEŠŪJŲ PIRKIMŲ PRINCIPŲ ANALIZĖ IR JŲ TAIKYMAS LAIKANTIS KONFIDENCIALUMO REIKALAVIMŲ

Donatas Raščius

Vilniaus kolegija

## Anotacija

Viešieji pirkimai užima pakankamai svarbų vaidmenį šiandieninėje rinkoje. Daugeliui įmonių viešasis sektorius yra patrauklus savo užsakymais ir mokumo galimybėmis ypač ekonominės krizės metu. Tačiau daugeliu atvejų dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose ar juos organizuojant susiduriama su eile teisinių problemų. Pagrindinė problema yra ta, kad viešųjų pirkimų procese skirtingai traktuojami viešųjų pirkimų principai, kurie yra pamatinės nuostatos vykdant viešųjų pirkimų procedūras ir kurių laikymasis yra imperatyvus pobūdžio. Taip pat, vykdant viešųjų pirkimų procedūras dažnai klaidingai traktuojamas konfidencialumo reikalavimas. Viešiesiems pirkimams Lietuvoje skiriamas dar vis nepakankamas dėmesys tiek teisiniu-teoriniu, tiek praktiniu požiūriu, nors kasmet jiems išleidžiama nemažai valstybės ir Europos Sąjungos lėšų. Ypač skiriant finansavimą iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų įvairioms prekėms, paslaugoms ar darbams, viešųjų pirkimų vykdymas ir reglamentavimas turi būti itin preciziškas, aiškus ir viską apimantis. Lietuvoje teismų praktika viešųjų pirkimų srityje dar nėra labai plati, o publikacijų skaičius šia tema yra labai nedidelis, todėl šio straipsnio tikslas išnagrinėti viešųjų pirkimų principų taikymą viešųjų pirkimų procedūrose remiantis tiek Lietuvos, tiek Europos Sąjungos teismų praktika. Straipsnyje pateikiama detali visų principų: lygiateisiškumo, proporcingumo, skaidrumo, abipusio pripažinimo ir nediskriminavimo detali analizė pateikiant konkrečias teismines bylas. Taip pat, straipsnyje nagrinėjamas viešųjų pirkimų principų įgyvendinimo užtikrinimas vykdant viešųjų pirkimų procedūras, rengiant pirkimo dokumentus, teikiant pasiūlymus bei lygiagrečiai laikantis konfidencialumo reikalavimų. Straipsnis parengtas, viešųjų pirkimų principai išnagrinėti remiantis plačia teismų praktika ir konkrečių teisminių bylų pavyzdžiais. Straipsnyje principai analizuojami kompleksiškai su konfidencialumo reikalavimais atsižvelgiant į pagrindines Lietuvos teisinės bazės atsakomybes. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: viešieji pirkimai, lygiateisiškumo, nediskriminavimo, skaidrumo, abipusio pripažinimo ir proporcingumo principai, konfidencialumas.

## Įvadas

Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis (Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės Informacinis biuletenis 2007) viešiesiems pirkimams kasmet panaudojama apie 12 % šalies bendrojo vidaus produkto, kas sudaro tikrai nemažą dalį. Viešasis sektorius neabejotinai reiškia naujas verslo galimybes ir yra labai patrauklus privačiam sektoriui. Perkančiosios organizacijos, didžiąja dauguma atvejų yra patikimi verslo partneriai, siekiantys sudaryti ilgalaikes sutartis ir kartu nekeliantys abejonių dėl savo įsipareigojimų vykdymo ir abejonių dėl nemokumo rizikos. Todėl vis daugiau atsiranda verslo subjektų siekiančių dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, tačiau ne visi ir ne visada turi galimybes juose laimėti. Pagrindinė problema yra ta, kad rengiant pirkimo dokumentus bei nustatant reikalavimus netinkamai įvertinami viešųjų pirkimų principai, kurių pažeidimas gali įtakoti priimtus sprendimus pripažinti negaliojančiais.

Norint įsisavinti šią specifinę rinką, nepakanka vien tik bendrų verslo principų suvokimo, kadangi viešieji pirkimai yra perkančiųjų organizacijų imperatyvių taisyklių pagrindu vykdomos prekių, paslaugų ir darbų pirkimo procedūros. Tuo labiau, kad šiuo metu ES skiriamos lėšos taip pat LR institucijų planuojamos ir įgyvendinamos išlaidos privalo būti skirstomos skaidriai. Šį procesą reglamentuoja būtent viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos.

Viešieji pirkimai Lietuvoje yra pakankamai nauja sritis, tačiau kasmet viešiesiems pirkimams išleidžiama nemažai valstybės ir ES lėšų. Todėl viešųjų pirkimų

reglamentavimas turi būti itin preciziškas, aiškus ir viską apimantis. Lietuvoje viešiesiems pirkimams skiriamas dar vis nepakankamas dėmesys tiek teisiniu-teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Publikacijų skaičius šia tema yra labai nedidelis, o perkančiosios organizacijos viešųjų pirkimų vykdymui skiria per mažai dėmesio dėl didelių laiko sąnaudų ir viešųjų pirkimų specialistų trūkumo.

Plačiau viešųjų pirkimų temą nagrinėja ES autoriai (Sue Arrowsmith, Thomas Westphal) bei LR viešųjų pirkimų įstatymo ir kitų teisės aktų rengėjai (Vaidotas Jakštas, Sigita Jurgelevičienė).

Šio straipsnio tyrimo *objektas* – viešųjų pirkimų principų įgyvendinimo ypatumai laikantis Lietuvos ir Europos Sąjungos teisinės bazės. Straipsnio tikslas - iširti viešųjų pirkimų principų taikymą Lietuvos ir ES teismų praktikoje, išanalizuoti konfidencialumo reikalavimų taikymą.

Pirmoje straipsnio dalyje pateikiama viešųjų pirkimų taikymo analizė Lietuvos ir Europos teisingumo teismų praktikoje. Antroje straipsnio dalyje pateikiama viešųjų pirkimų principų taikymo analizė laikantis konfidencialumo reikalavimų.

## Viešųjų pirkimų principų reikšmė ir taikymas Europos teisingumo Teismo bei Lietuvos teismų praktikoje

Aiškinant ir taikant Viešųjų pirkimų įstatymo (toliau – VPI) normas, yra svarbu nustatyti, kokia šio įstatymo paskirtis, tai yra kokių tikslų įstatymo leidėjas siekė, priimdamas šį įstatymą ir kokią valią išreiškė vienaip ar

kitaip reglamentuodamas šiuos teisinius santykius. Paprastai VPĮ leidejo pozicija yra išreiškiama apibrėžiant įstatymo paskirtį, suformuluojant tam tikrus principus ir bendrąsias taisykles, kurie yra privalomi šio įstatymo normoms reguliuojamų teisinių santykių dalyviams. Viešųjų pirkimų tikslo (VPĮ 3 str. 2 d.) bei principų (VPĮ 3 str. 1 d.) nustatymas turi esminę reikšmę nagrinėjant viešųjų pirkimų ginčus (Europos teisingumo teismo (toliau – ETT) byla C-41/74, *Van Duyn v. Home Office*, (1974) ECR I-1337, byla C-399/98, *Gebroeders Bentjees v. Netherlands*, (2001) ECR I-05409).

Sąvoka „principas“ reiškia pagrindą, pagrindinę idėją, pamatinę nuostatą. Teisės principus, teisės atžvilgiu, yra sukonkretinta sąvoka. Taigi VPĮ įtvirtinti viešųjų pirkimų principai yra pamatinės nuostatos vykdančios viešųjų pirkimų procedūras, kurių laikymasis yra imperatyvaus pobūdžio.

Viešųjų pirkimų principai skiriasi nuo bendrųjų teisės principų tuo, kad principų laikymasis turi didelės įtakos teismams sprendžiant viešųjų pirkimų teisėtumo klausimą, t.y. jų pažeidimas gali turėti esminės reikšmės pripažįstant viešąjį pirkimo konkursą negaliojantį. Kitaip tariant, konkretus viešųjų pirkimų principas, nustatytas VPĮ, tam tikrais atvejais gali būti vienintelis teisės šaltinis, kuriuo remiantis galimi tam tikri teisiniai rezultatai (pvz., pirkimo rezultatų panaikinimas). Esant nors vienam viešųjų pirkimų principų pažeidimui, teismas tokį pirkimą gali pripažinti negaliojančiu (Lietuvos Aukščiausio Teismo 2005 m. rugsėjo 21 d. nutartis c. B. AB „Rytų skirstomieji tinklai“ v. UAB „Sigma Telas“, ir kt., Nr. 3K-3-416/2005).

VPĮ 3 str. 1 d. yra nurodyta, jog perkančioji organizacija užtikrina, kad atliekant pirkimo procedūras ir nustatant laimėtoją būtų laikomasi lygiateisiškumo, nediskriminavimo, abipusio pripažinimo, proporcingumo ir skaidrumo principų. Minėtame straipsnyje yra įtvirtinti fundamentalūs viešųjų pirkimų principai, kurių privaloma perkančiajai organizacijai (toliau – PO) laikytis vykdančios viešuosius pirkimus tam, kad būtų pasiektas VPĮ 3 str. 2 d. numatytas tikslas – vadovaujantis VPĮ sudaryti pirkimo sutartį, leidžiančią įsigyti perkančiajai organizacijai ar tretiesiems asmenims reikalingų prekių, paslaugų ar darbų, racionaliai naudojant tam skirtas lėšas.

Viešųjų pirkimų teisinis reglamentavimas tiek nacionalinės, tiek ES teisių aspektais yra susijęs su viešojo intereso apsauga, todėl šio specialaus Viešųjų pirkimų įstatymo normų reikalavimai yra imperatyvaus pobūdžio (Lietuvos apeliacinio teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2005 spalio 17 d. nutartis civilinėje byloje UAB „Rubikon apskaitos sistemos“ v. Vilniaus miesto savivaldybės administracija, UAB „YIT Technika“. UAB „Valymo sistemos“ ir UAB „Aukšinis varnas“. Nr. 2A-336/2005). Perkančiosios organizacijos privalo besąlygiškai vadovautis VPĮ nurodytais principais, tiek rengdamos viešojo pirkimo dokumentus, tiek vertindamos pasiūlymus bei priimdamos sprendimus dėl viešojo pirkimo konkurso laimėtojo.

**Lygiateisiškumo principas.** Šis principas yra įtvirtintas VPĮ 3 str. 1 d., kuriame nustatyta, jog perkančioji organizacija visiems pirkimo dalyviams privalo sudaryti lygias teises dalyvauti pirkime. Jo laikymasis reikalauja užtikrinti efektyvią konkurenciją sudarant viešojo pirkimo sutartis (ETT byla C-243/89, *Commission of the European*

*Communities v. Kingdom of Denmark* [1993] ECR I-03353). ETT yra konstatavęs, kad lygiateisiškumo principas reiškia perkančiųjų organizacijų pareigą laikytis tų viešojo pirkimo organizavimo sąlygų, kurios buvo numatytos ir šio proceso dalyviams nurodytos pirkimo proceso pradžioje (ETT bylos C-87/94, *Komisija v. Belgijos Karalystė*, (1996) ECR I-02043, C-19/00, *SIAC Construction Ltd v. County Council of the County of Mayo*, (2001) ECR I-07725)). Taigi, tiek ES teisės aktai, tiek ir VPĮ nuostatos draudžia pirkimo proceso metu perkančiajai organizacijai nesilaikant nustatytos tvarkos keisti pirkimo dokumentų sąlygas, jas aiškinti nevienodai skirtingų viešojo pirkimo dalyvių atžvilgiu.

ETT taip pat daugelyje bylų yra pažymėjęs, kad perkančioji organizacija neturi teisės taikyti skirtingų standartų skirtingiems dalyviams, pateikiantiems pasiūlymus (ETT bylos C-243/89, *Komisija v. Danijos Karalystė*, (1993) ECR I-03353, Byla C-87/94, *Komisija v. Belgijos Karalystė*, [1996] ECR I-02043]. Lygiateisiškumo principas suponuoja perkančiųjų organizacijų pareigą vienodai visų konkurso dalyvių atžvilgiu interpretuoti pirkimo dokumentų sąlygas (ETT byla C-19/00, *SIAC Construction Ltd v. County Council of the County of Mayo* ([2001] ECR I-07725; Vilniaus apygardos teismo 2006 m. kovo 20 d. sprendimas c. b. UAB *Estravel Vilnius*“ v. LR teisingumo ministerija, Nr. 2-865-51/2006).

Lygiateisiškumo principas taip pat reikalauja ir atitinkamos pretenzijų nagrinėjimo tvarkos, kuri turi būti protinga ir sudaryti sąlygas visiems pirkimo dalyviams skūsti vykdančios organizacijos sprendimus, pateikti prieštaravimus. Skundo nenagrinėjimas ar, priėmus sprendimą atmesti konkretų pasiūlymą, nepranešimas apie tai pirkimo dalyviui ir pasiūlymo priešasčių nenurodymas negali būti laikomi teisėtais, nes taip akivaizdžiai pažeidžiami lygiateisiškumo, teisingumo principai bei viešųjų pirkimų dalyvio teisė į informaciją (Lietuvos aukščiausio Teismo 2005 m. rugsėjo 21 d. nutartis c. b. AB „Rytų skirstomieji tinklai“ v. UAB *Sigma Telas*“, ir kt., Nr. 3K-3-416/2005).

**Nediskriminavimo principas.** Perkančioji organizacija, skelbdama viešuosius pirkimus, siekdama įsigyti prekių, paslaugų ar darbų už mažiausią kainą, leidžia tiekėjams pateikti pasiūlymus su tokiais kainomis, kurios užtikrintų pirkimo dalyvių konkurenciją. Perkančioji organizacija turi garantuoti efektyvią konkurenciją tarp dalyvių (ETT byla C-31/87, *Gebroeders Bentjees v. Netherlands*, (1998) ECR 04635). Tam, kad būtų užtikrinta tokia konkurencija, pirkimo dalyvių pasiūlymai turi būti vertinami vienodai (ETT byla C-94/99, *ARGE Gewässerschutz v. Bundesministerium fur Land und Forstwirtschaft*, (2000) ECR I-11037).

Visų pirma, nediskriminavimo principas įtvirtina vieną svarbiausių draudimų diskriminuoti kitos ES valstybės tiekėjus ar sudaryti bet kokius barjerus dalyvauti kitos ES valstybės tiekėjui viešojo pirkimo procese. Antra, perkančioji organizacija negali diskriminuoti tiekėjų, pateikdama pirkimo dokumentus ir techninėse specifikacijose nurodydama konkrečius standartus bei reikalavimus. Yra įtvirtinta „tapačių standartų“ doktrina, kurios pagrindu perkančioji organizacija perka prekes, paslaugas arba darbus pagal pateikiamas technines specifikacijas, nurodydama tik perkamo objekto tam tikrus

bendrus požymius (ETT bylos C-3/88, *European Communities v. Italian Republic*, (1989) ECR I-359/93, *European Communities v. Kingdom of the Netherlands*, (1995) ECR I-00157). Kitaip tariant, apibūdinant pirkimo objektą, techninėje specifikacijoje negali būti nurodytas konkretus modelis ar šaltinis, konkretus procesas ar prekės ženklas, patentas, tipai, konkreti kilmė ar gamyba, dėl kurių tam tikroms įmonėms ar tam tikriems produktams būtų sudarytos palankesnės sąlygos arba jie būtų atmesti. Toks nurodymas yra leistinas išimties tvarka, kai pirkimo objekto yra neįmanoma tiksliai ir suprantamai apibūdinti pagal įstatyme numatytus reikalavimus. Tokiu atveju nurodymas pateikiamas įrašant žodžius „arba lygiavertis“ (VPĮ 25 str. 3 d.). Techninė specifikacija turi užtikrinti konkurenciją ir nediskriminuoti tiekėjų (VPĮ 25 str. 2 d.).

**Skaidrumo principas.** ETT yra pažymėjęs, kad perkančiosios organizacijos turi laikytis skaidrumo principo tam, kad būtų sudarytos lygios galimybės visiems dalyviams pateikti savo pasiūlymus (ETT byla C-87/94, *Komisija v. Belgijos Karalystė*, (1996) ECR I-02043). Skaidrumo principo turinys apima atliekamų viešųjų pirkimų procedūrų viešumą, t.y. tinkamos informacijos apie organizuojamus viešuosius pirkimus (viešojo pirkimo skelbimai (VPĮ 22 str.), jo sąlygų pateikimas (pirkimo dokumentai (VPĮ 24 str.)), vokų su pasiūlymais atplėšimas (VPĮ 31 str.) bei priešasčių, dėl kurių atmetamas vienas ar kitas dalyvio pasiūlymas (VPĮ 41 str. 2 d.), nurodymas, pateikimą.

ETT taip pat yra nurodęs (ETT byla C-324/98, *Telaustria Verlags GmbH ir Telefonadress GmbH v. Telekom Austria AG*, (2000) ECR I-10745), kad skaidrumo principo reikalaujama siekiant kiekvieno galimo konkurso dalyvio naudai užtikrinti, jog apie konkursą būtų skelbiama plačiai, kad rinką būtų galima atverti konkurencijai bei kontroliuoti viešųjų pirkimų tvarkos nešališkumą. Laikantis įsipareigojimo užtikrinti skaidrų konkursą, būtinos sąžiningai ir nešališkai taikomos procedūros (Komisijos aiškinamasis komunikatas dėl Bendrijos teisės, taikomos sudarant sutartis, kurioms netaikomos arba tik iš dalies taikomos viešųjų pirkimų direktyvos (2006/C179/02)).

Perkančiosios organizacijos sprendimas atmesti tiekėjo pasiūlymą konkurso sąlygose nenurodytais pagrindais neatitinka viešųjų pirkimų konkurencijos bei nediskriminavimo ir skaidrumo principų (Lietuvos apeliacinio teismo 2006 m. gruodžio 12 d. nutartis c. b. UAB „Jukom“ v. *VšĮ Panevėžio liginė*, Nr. 2A-449/2006).

Skaidrumo principas įtvirtina ir perkančiosios organizacijos pareigą laiku išnagrinėti pretenziją ir pateikti išsamų bei pagrįstą atsakymą (VPĮ 91<sup>1</sup> str. 3 d.).

Šiuo atveju tokia perkančiosios organizacijos veiksmų seka garantuos realų VPĮ įtvirtintų principų įgyvendinimą. Priešingu atveju, VPĮ nurodyti principai būtų deklaratyvaus pobūdžio ir viešaisiais pirkimais nebūtų pasiekti jų teisinio reguliavimo tikslai.

Lietuvos teismų praktikoje (Lietuvos aukščiausiojo Teismo 2005 m. rugsėjo 21 d. nutartis c. b. AB „Rytų skirstomieji tinklai“ v. *UAB Sigma Telas*“, ir kt., Nr. 3K-3-416/2005) laikomasi nuostatos, kad atmetus vieno ar kito pirkimo dalyvio pasiūlymą, būtina apie tai jį informuoti ir nurodyti konkrečias pasiūlymo atmetimo

priežastis. Vertindami argumentus dėl konfidencialumo principo laikymosi, teismai pažymi toje pačioje byloje, kad visais atvejais skaidrumas, kuris reiškia tinkamos informacijos apie organizuojamus viešuosius pirkimus, jų sąlygas bei priežastis, dėl kurių atmetamas vienas ar kitas dalyvio pasiūlymas, suteikimą, turi būti derinamas su konfidencialumo principu. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad nėra vienas principas nėra absoliutus, visos informacijos, susijusios su sprendimu atmesti pasiūlymą dėl to, kad jis neatitinka reikalavimų bei priešasčių, dėl kurių vienas ar kitas konkretaus dalyvio pasiūlymas atmetamas, nesuteikimas pirkimų dalyviui negali būti pateisinamas būtinybe laikytis konfidencialumo vykdant viešuosius pirkimus.

Teismų praktikoje yra nurodoma, kad perkančioji organizacija, vykdydama viešuosius pirkimus, yra įpareigota suteikti ne tik tą informaciją, kuri tiesiogiai numatyta VPĮ ar perkančiosios organizacijos patvirtintoje tvarkoje, bet ir tą, kurios kiekvienu konkrečiu atveju reikalauja skaidrumo principas (Lietuvos aukščiausiojo Teismo 2005 m. rugsėjo 21 d. nutartis c. b. AB „Rytų skirstomieji tinklai“ v. *UAB Sigma Telas*“, ir kt., Nr. 3K-3-416/2005).

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo formuojamoje Lietuvos teismų praktikoje nurodoma (Lietuvos Aukščiausio Teismo CBS 2004 m. rugsėjo 6 d. nutartis c. b. *UAB „Eismas“ v. Vilniaus miesto savivaldybės administracija*, bylos Nr. 3K-3-416, 2004), jog tik nuoseklus ir tikslus konkurso reikalavimų laikymasis ir vienodas jų nuostatų aiškinimas visų be išimties tiekėjų atžvilgiu gali užtikrinti paskelbto konkurso skaidrumą ir galimybę objektyviai nustatyti konkurso laimėtoją.

**Abipusio pripažinimo principas.** Šis principas draudžia nustatyti kvalifikacinius reikalavimus, susijusius su nacionaline priklausomybe, t.y. Lietuvoje turi būti pripažįstami ES narėse išduoti dokumentai, o Lietuvoje išduoti dokumentai – užsienio šalyse. Taigi perkančioji organizacija turi pripažinti dokumentus, išduotus kitos valstybės narės, tiekėjai turi teisę pateikti tokius dokumentus perkančiosioms organizacijoms.

Abipusio pripažinimo principas taip pat reikalauja pripažinti ekvivalenčius vienos valstybės narės pagamintus produktus, jeigu jie atitinka visus techninius nacionaliniuose reikalavimuose nustatytus standartus ([http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/guidelines\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/guidelines_en.htm)).

Pirkdama darbus ar paslaugas ar tam tikrais kitais atvejais tam, kad įsitikintų dalyvio techniniu pajėgumu, perkančioji organizacija gali reikalauti tam tikrų sertifikatų. Perkančioji organizacija gali reikalauti, kad kandidatas ar dalyvis pateiktų nepriklausomos įstaigos išduotą sertifikatą, patvirtinantį, jog jis laikosi tam tikrų kokybės vadybos sistemos standartų. Tokiu atveju ji pirkimo dokumentuose nurodo kokybės vadybos sistemą, pagrįstą atitinkamų Europos standartų serijomis, kurias yra sertifikavusi Europos Bendrijos teisės aktų nustatytus reikalavimus atitinkanti sertifikavimo įstaiga. Svarbu, kad perkančioji organizacija, pirkdama paslaugas ar darbus, taip pat gali pareikalauti pateikti nepriklausomų įstaigų išduotus sertifikatus, patvirtinančius, kad tiekėjas laikosi tam tikrų aplinkos apsaugos vadybos standartų, ji pirkimo dokumentuose turi nurodyti Europos Bendrijos aplinkos apsaugos vadybos ir audito sistemą (EMAS) arba



aplinkos vadybos standartą, pagrįstą atitinkamais Europos arba tarptautiniais standartais, kuriuos yra patvirtinusios įstaigos, atitinkančios Europos Bendrijos teisės aktus arba atitinkamus Europos ar tarptautinius sertifikavimo standartus.

Tiekėjai turi teisę pateikti lygiaverčius sertifikatus, išduotus kitose valstybėse narėse įsisteigusiu įstaigų, o perkančioji organizacija turi juos pripažinti. Ji taip pat priima kitus kandidatų ar dalyvių lygiaverčių kokybės vadybos užtikrinimo priemonių įrodymus (VPĮ 37 str.).

Abipusio pripažinimo principas yra universalus ir turi būti taikomas ne tik vertinant dokumentus ar standartus, bet ir kitas kategorijas, kurias turi atitikti tiek patys tiekėjai, tiek jų siūlomos prekės, paslaugos ar darbai, numatyti pirkimo dokumentuose. Šis principas yra vienas iš Cassis principų, ETT suformuotų Cassis de Dijon byloje (ETT byla 120/78, *Rewem – Zentrale AG v. Bundesmonopolverwaltung für Branntwein*, (1979) ECR 649). Šio principo turinys sudaro prielaidas tiekėjams reikalauti, kad tais atvejais, jeigu jų kvalifikacija, siūloma prekė, paslauga ar darbas yra pripažįstami vienoje iš ES valstybių narių, tai toks pripažinimas turi būti patvirtintas ir kitoje valstybėje narėje, kurioje siekiama šią prekę, paslaugą ar darbą parduoti. Žinoma, būtina įvertinti tai, kad galimos tam tikros išimties, kurios priklauso nuo konkretaus atvejo.

**Proporcingumo principas** reikalauja, kad perkančiosios organizacijos tiekėjams, taip pat būsimiems tiekėjams išpareigojimams nustatytų tokius reikalavimus, kurie derėtų su pirkimo objektu ir pirkimo sąlygomis. VPĮ 32 str. 2 d. nustato, kad perkančiosios organizacijos nustatyti minimalūs reikalavimai turi būti pagrįsti ir proporcingi perkamam objektui, tikslūs ir aiškūs. Tai reiškia, kad proporcingumo principas įtvirtina perkančiosios organizacijos pareigą įvertinti perkamą objektą ir kitas aplinkybes (prekių, paslaugų, darbų rūšį, kiekį, specifines sąlygas ir pan.), rengiant viešojo pirkimo dokumentus, Pvz., perkančioji organizacija neturėtų kelti didelių reikalavimų tiekėjams kvalifikacijai, reikalauti didelių sutarties vykdymo garantijų, jeigu perkamas objektas yra mažesnės vertės, nebent egzistuoja specifinės aplinkybės, dėl kurių tokie reikalavimai pirkimo dokumentuose turėtų būti numatyti.

**VP principų reikšmė nustatant imperatyvių teisės normų pažeidimus.** Lietuvos Aukščiausiasis Teismas yra nurodęs (2005 m. rugsėjo 21 d. nutartis c. b. *AB „Rytų skirstomieji tinklai“ v. UAB Sigma Telas“*, ir kt., Nr. 3K-3-416/2005), jog pirkimų komisijos sprendimo panaikinimas pateisinamas tik dėl esminių imperatyvių VPĮ nuostatų pažeidimų. Imperatyvių teisės normų pažeidimas vykdant viešuosius pirkimus gali reikšti esminių įstatyme nustatytų principų, dėl kurių buvo pažeistos sąžiningos konkurencijos sąlygos, pažeidimą, taip pat kai priimtas pirkimo komisijos sprendimas leidžia daryti išvadą, kad neracionaliai panaudotos lėšos ir laimėtoju turėjo būti ne komisijos paskelbtas pirkimo dalyvis, bet būtent tas dalyvis, kurio pasiūlymas buvo atmetas. Taigi sprendimas gali būti naikinamas tik tada, jei nustatomi imperatyvaus pobūdžio viešųjų pirkimų tvarkos pažeidimai, t.y. tiek konkrečių VPĮ nustatytų taisyklių, tiek pirkimų, kuriuose būtina laikytis VPĮ įtvirtintų principų, esminiai pažeidimai.

VPĮ 3 str. įtvirtintų principų pažeidimas neabejotinai galėtų reikšti imperatyvių teisės normų pažeidimą. Panaikinus sprendimą dėl imperatyvių teisės normų pažeidimo, pirkimų komisijos sprendimo pagrindu sudarytos viešųjų pirkimų sutarties galiojimas negalėtų būti pateisinamas, nes iš neteisėtų veiksmų negali kilti teisėtos pasekmės (*ex iniuria ius non oritur*). Todėl nustačius, kad pirkimų komisijos sprendimas priimtas pažeidus VPĮ nustatytus principus, bylą nagrinėję teismai galėtų ir *ex officio* privalėtų pagal CK 1.78 str. 5 d. konstatuoti niekinio sandorio faktą ir taikyti jo negaliojimo padarinius, nes sandoriai, prieštaraujantys imperatyvioms įstatymo normoms, yra niekiniai ir negalioja *ab initio*. Todėl jie negali sukelti jokių teisinių pasekmių (Lietuvos apeliacinio teismo 2006 m. balandžio 19 d. nutartis c. b. *UAB „Ernst&Young Baltic“ v. Aplinkos projektų valdymo agentūra*, Nr. 2A-150/2006). Tačiau reikia pabrėžti, kad tokia teismų praktika nėra vienoda. Praktikoje viešojo pirkimo konkursas (viešojo konkurso sprendimai) ne visuomet gali būti pripažintas negaliojančiu vien dėl viešųjų principų pažeidimo.

VPĮ 3 str. 1 d. yra deklaruojami pagrindiniai viešųjų pirkimų lygiateisiškumo, nediskriminavimo, skaidrumo, abipusio pripažinimo ir proporcingumo principai, kurie turi būti įtvirtinti perkančiosios organizacijos patvirtintuose pirkimo dokumentuose. Perkančioji organizacija, vykdydama pirkimus, privalo vadovautis minėtais viešųjų pirkimų principais, t.y. pirkimų dalyviams sudaryti lygias sąlygas dalyvauti konkurse, netaikyti jiems dvigubų standartų ir užtikrinti įvykusio pirkimo viešumą, išlaikyti proporcingumą tarp pirkimo objekto ir pirkimo sąlygų bei galimybę, įvykus viešajam pirkimui, pasinaudoti VPĮ numatyta ginčų sprendimų tvarka (Lietuvos apeliacinio teismo 2005 m. vasario 1 d. nutartis c.b. *AB „Rytų skirstomieji tinklai“ ir UAB „Fima“ v. UAB „Sigma Telas“ ir kt.*, Nr. 2A-67/2005).

Aplinkybė, kuomet pirkimo komisija, atmetusi dalyvio pasiūlymą, nes konstatavusi, kad pirkimo dalyvio pasiūlymas neatitinka pirkimo dokumentuose nurodytų reikalavimų, tačiau apie tai neinformavusi dalyvio, pripažintina kaip VPĮ numatytų principų pažeidimas. Perkančioji organizacija negali nenurodyti konkrečių dalyvio pasiūlymo atmetimo priežasčių ir nenagrinėti dalyvių pretenzijų, motyvuodama tuo, kad jau yra sudaryta pirkimo sutartis su konkurso laimėtoju. Tokie perkančiosios organizacijos veiksmai vertintini kaip VPĮ įtvirtintų principų pažeidimai (Lietuvos apeliacinio teismo 2005 m. vasario 1 d. nutartis c.b. *AB „Rytų skirstomieji tinklai“ ir UAB „Fima“ v. UAB „Sigma Telas“ ir kt.*, Nr. 2A-67/2005).

### Viešųjų pirkimų principų taikymo įgyvendinimas laikantis konfidencialumo reikalavimų

Viešųjų pirkimų tikslas yra vadovaujantis VPĮ reikalavimais sudaryti pirkimo sutartį, leidžiančią įsigyti perkančiajai organizacijai ar tretiesiems asmenims reikalingų prekių, paslaugų ar darbų, racionaliai naudojant tam skirtas lėšas. Atsižvelgiant į šį viešųjų pirkimų tikslą ir imperatyvų VPĮ reguliavimo metodą (<...>Viešųjų pirkimų teisinis reglamentavimas yra susijęs su viešojo intereso apsauga, todėl šio specialaus įstatymo normų reikalavimai yra imperatyvaus



pobūdžio<...> (Lietuvos apeliacinio teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2005 spalio 17 d. nutartis civilinėje byloje UAB „Rubikon apskaitos sistemos“ v. Vilniaus miesto savivaldybės administracija, UAB „YIT Technika“. UAB „Valymo sistemos“ ir UAB „Auksinis varnas“. Nr. 2A-336/2005)), bei sistemiškai analizuojant VPĮ nuostatas, turėtų būti daroma išvada, jog bet kokia viešųjų pirkimų metu perkančiosios organizacijos gauta informacija negali būti naudojama kitais nei viešųjų pirkimų tikslais, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. Tiekėjai taip pat privalo užtikrinti, kad disponavimas tam tikra informacija nepaneigtų viešųjų pirkimų tikslų ir vykdymo principų. Kita vertus, VPĮ nustatyta tvarka atliekamas išsamus viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės informavimas leidžia užtikrinti skaidrumo principo įgyvendinimą.

Siekdamas įgyvendinti minėtus VPĮ teisinio reguliavimo principus, įstatymų leidėjas VPĮ 6 str. įtvirtino nuostatas, reglamentuojančias konfidencialumo pareigą. VPĮ 6 str. 1 d. numato, kad perkančioji organizacija ir tiekėjai, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus, negali atskleisti informacijos, kurios konfidencialumą nurodė perkančioji organizacija ar tiekėjas. Atsižvelgiant į tai, tiekėjų pasiūlymuose ar perkančiosios organizacijos kvietimuose dalyvauti viešajame pirkime esanti informacija, įvardinta kaip konfidenciali, negali būti atskleista tretiesiems asmenims.

Atitinkamai VPĮ 6 str. 1 d. numato, kad *Perkančioji organizacija, Viešojo pirkimo komisija, jos nariai ar ekspertai ir kiti asmenys, nepažeisdami įstatymų reikalavimų, ypač dėl sudarytų sutarčių skelbimo ir informacijos, susijusios su jos teikimu kandidatams ir dalyviams, kaip nurodyta Viešųjų pirkimų įstatymo 41, 74, 79 straipsniuose ir 86 straipsnio 3 dalyje, negali tretiesiems asmenims atskleisti perkančiajai organizacijai pateiktos tiekėjo informacijos, kurios konfidencialumą nurodė tiekėjas. Tokią informaciją sudaro visų pirma komercinė (gamybinė) paslaptis ir konfidencialieji pasiūlymų aspektai. Dalyvių reikalavimu perkančioji organizacija turi juos supažindinti su kitų dalyvių pasiūlymais, išskyrus tą informaciją, kurią dalyviai nurodė kaip konfidencialią.* Atsižvelgiant į tai, viešųjų pirkimų komisijų nariams ir ekspertams privaloma pasirašyti konfidencialumo pasižadėjimą.

Tokiu atveju, kai tiekėjai atskleidžia vieni kitiems pasiūlymų duomenis iki nustatyto momento, o ši informacija gali būti atskleista tik nuo vokų atplėšimo ir atitinkamos informacijos paskelbimo ar kito VPĮ numatyto momento, laikoma, jog konfidencialumo pareiga yra pažeista. Atkreiptinas dėmesys, kad pasiūlymų informacijos suderinimas tarp tiekėjų, kai turi įtakos viešojo pirkimo rezultatams, pažeidžia VPĮ ir LR konkurencijos įstatymo (Valstybės žinios 1999) nuostatas.

VPĮ 6 str. nuostatos turėtų būti aiškinamos kaip draudžiančios perkančiajai organizacijai atskleisti *bet kokią viešųjų pirkimų procedūrų metu gautą informaciją*, jeigu tai atlikti neįpareigoja įstatymai. Tokią poziciją patvirtina ir tai, kad viešojo pirkimo komisijos nariai, ekspertai privalo pasirašyti konfidencialumo pasižadėjimą (VPĮ 16 str. 5 d.), kuriuo viešųjų pirkimų komisijos narys (ekspertas) įsipareigoja neteikti

tretiesiems asmenims informacijos, kurios atskleidimas prieštarautų VPĮ reikalavimams, visuomenės interesams ar pažeistų teisėtus pirkimuose dalyvaujančių tiekėjų ir (ar) perkančiosios organizacijos interesus. Kai VPĮ ar kiti įstatymai nesuteikia teisės atskleisti atitinkamos informacijos, jos paviešinimas turėtų būti laikomas prieštaraujančiu VPĮ reikalavimams ir nesuderinamas su viešųjų pirkimų tikslais.

Analizuojant VPĮ 6 str. nuostatas gali būti išskiriama trejopo pobūdžio konfidenciali informacija.

*Pirma*, informacija, kurią kaip konfidencialią tiesiogiai nurodo VPĮ ar kiti įstatymai. VPĮ tiesiogiai įtvirtina normas, ribojančias atskleisti informaciją. Pvz., VPĮ 31 str. 11 d. įpareigoja perkančiąją organizaciją užtikrinti, kad tiekėjams ar jų atstovams asmeniškai susipažįstant su vokų atplėšimo metu viešai perskaityta informacija, nebūtų atskleista pasiūlymų konfidenciali informacija. Prie įstatymuose numatytos konfidencialios informacijos priskirtina ir informacija, patenkanti į LR asmens duomenų apsaugos įstatymo (Valstybės žinios 1996), LR valstybės ir tarnybos paslapčių Valstybės žinios 1999) reguliavimo sritį.

*Antra*, informacija, kurios atskleidimas konkrečiu atveju gali sudaryti nesąžiningos konkurencijos sąlygas ir pažeisti VPĮ 3 str. 1 d. lygiateisiškumo ir nediskriminavimo principus. VPĮ 51 str. 7 d. 2 p. draudžia perkančiajai organizacijai konkurencinio dialogo metu tretiesiems asmenims atskleisti bet kokią informaciją, gautą iš tiekėjo, be jo sutikimo, taip pat informuoti tiekėjus apie pasiektus susitarimus su kitais tiekėjais. Taip siekiama užkirsti kelią tokiai situacijai, kai vienas ar keliems tiekėjams suteikiamos nesąžiningai išskirtinės sąlygos pateikti laimėjusiu pripažintiną pasiūlymą. VPĮ 41 str. 3 d. numato, kad Perkančioji organizacija negali teikti tiekėjams ar tretiesiems asmenims informacijos, jei jos atskleidimas prieštarauja teisės aktams, kenkia visuomenės interesams, teisėtiems tiekėjų komerciniams interesams arba trukdo užtikrinti sąžiningą konkurenciją.

*Trečia*, informacija, kurios atskleidimas padarytų nuostolių tiekėjų komerciniams interesams. Šiuos interesus gali pažeisti komercinės paslapties atskleidimas. CK 1.116 str. 1 d. numato, kad komercine paslaptimi laikoma informacija, turinti tikrą ar potencialią komercinę (gamybinę) vertę dėl to, kad jos nežino tretieji asmenys ir ji negali būti laisvai prieinama dėl šios informacijos savininko ar kito asmens, kuriam savininkas ją yra patikėjęs, protingų pastangų išsaugoti jos slaptumą. Esminiai tokios informacijos identifikavimo kriterijai yra informacijos komercinis vertingumas ir atitinkamo ūkio subjekto nurodymas, kad atitinkama informacija yra laikoma komercine paslaptimi.

VPĮ 32 str. 2 d. numato, kad tiekėjams keliami kvalifikacijos reikalavimai negali pažeisti tiekėjo teisių į intelektinę nuosavybę, gamybos ir komercinę paslaptį. Atsižvelgdami į tai, perkančiosios organizacijos atstovai, siekdami įvertinti tiekėjų kvalifikaciją, turėtų vengti reikalauti atskleisti komercines paslaptis, o išimtiniais atvejais – reikalauti pateikti minimalią informaciją, kai tai gali būti susiję su komercinių paslapčių atskleidimu perkančiajai organizacijai. Šiuo atveju turi būti vadovujamasi proporcingumo principu (VPĮ 3 str.) ir

reikalaujama tik tiek informacijos, kiek jos būtina viešojo pirkimo tikslams pasiekti.

Komercinė paslaptis gali būti tiekėjo klientų sąrašai ir informacija apie juos, vykdyti ar vykdomi projektai ir pan. Gali būti prašoma pateikti šiuos sąrašus, siekiant nustatyti tiekėjo kvalifikaciją. Tokiu atveju tiekėjai turėtų tokią informaciją identifikuoti kaip konfidencialią ar komercinę paslaptį, kadangi ši informacija paprastai būna konfidenciali pagal sudarytas sutartis, o jos atskleidimas gali sukelti neigiamų pasekmių.

Kita vertus, VPI 32 str. 4 d. numato, kad kandidatas ar dalyvis gali pateikti kitus perkančiajai organizacijai priimtinius dokumentus ar informaciją, kuri patvirtintų, jog kandidato ar dalyvio kvalifikacija atitinka keliamus reikalavimus, jeigu pirkimo dokumentuose nurodytų dokumentų negali pateikti dėl pateisinamų priežasčių. Informacijos buvimas komercine paslaptimi turėtų būti laikomas pateisinama priežastimi.

Kiti įstatymai gali numatyti, kad perkančioji organizacija ar kiti asmenys privalo valstybės institucijoms, vykdančioms savo funkciją, jų reikalavimu pateikti visą viešųjų pirkimų metu gautą informaciją. Pareiga turi būti numatyta aiškiai ir tiksliai. Tarp kitų tokie atvejai numatyti LR Operatyvinės veiklos įstatyme (Valstybės žinios 2002), LR Baudžiamojo proceso kodekse (Valstybės žinios 2002), CPK, LR Administracinių bylų teisenos įstatyme (Valstybės žinios 1999), LR Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatyme (Valstybės žinios 2000), LR Prokuratūros įstatyme (Valstybės žinios 1994).

**Administracinė atsakomybė.** Pareiga neatskleisti konfidencialios informacijos numatyta VPI, todėl šios pareigos pažeidimas laikomas viešųjų pirkimų tvarkos pažeidimu, už kurį ATPK 171(3) str. numatyta administracinė atsakomybė. Asmenys, kuriems taikyta administracinė atsakomybė, išskyrus išpėjimą, negali eiti viešųjų pirkimų komisijos nario pareigų.

**Drausminė atsakomybė.** Viešųjų pirkimų komisijos nariui kaip perkančiosios organizacijos darbuotojui, tarnautojui, vadovaujantis LR darbo kodeksu (Valstybės žinios 2002) ir LR valstybės tarnybos įstatymu (Valstybės žinios 1999), gali būti taikoma drausminė atsakomybė.

LR darbo kodekso 235 str. 2 d. 2 p. numatyta, kad valstybės, tarnybos, komercinių ar technologinių paslapčių atskleidimas ar pranešimas konkuruojančiai įmonei yra laikomas šiurkščiu darbo drausmės pažeidimu, o 11 p. numatyta, kad šiurkščiu pažeidimu pripažįstami ir kiti nusižengimai, kuriais šiurkščiai pažeidžiama darbo tvarka. Tokiu atveju darbdavys už šiurkščių darbo drausmės pažeidimą gali skirti drausminę nuobaudą, atleidimą iš darbo LR darbo kodekso 136 str. 3 d. pagrindu.

Pagal LR valstybės tarnybos įstatymo 25 str. valstybės tarnautojams, atskleidusiems valstybės, tarnybos ar komercines paslaptis, turi būti taikoma tarnybinė nuobauda, įskaitant ir galimybę atleisti iš pareigų.

**Civilinė atsakomybė.** Vadovaujantis CK 1.116 str. ir 6.263 str., asmenys, kurie komercinės ar kitos konfidencialios informacijos neteisėtu atskleidimu padarė tiekėjams ar perkančiajai organizacijai žalos, visus nuostolius privalo atlyginti. Šiuo atveju nuostoliais

laikytinos paslapčiai sukurti, tobulinti, naudoti turėtos išlaidos bei negautos pajamos. Asmenų, neteisėtai panaudojusių komercines paslaptis, pajamos laikomos nepagrįstu praturtėjimu ir taip pat pripažįstamos nuostoliais, kuriuos pastarieji asmenys privalo atlyginti.

**Baudžiamoji atsakomybė.** LR baudžiamojo kodekso 211 str. numato atsakomybę už komercinės paslapties atskleidimą. Šiame straipsnyje numatyta, jog tas, kas skleidė komercine paslaptimi laikomą informaciją, kuri jam buvo patikėta ar kurią jis sužinojo dėl savo tarnybos ar darbo, jeigu ši veikla padarė didelės turinės žalos nukentėjusiam asmeniui, baudžiamas teisės dirbti tam tikrą darbą arba užsiimti tam tikra veikla atėmimu arba viešaisiais darbais, arba bauda, arba laisvės apribojimu, arba areštu, arba laisvės atėmimu iki dvejų metų.

## Išvados

Viešuosius pirkimus reglamentuojančiuose teisės aktuose yra įtvirtinti pagrindiniai viešųjų pirkimų principai bei tikslas, kurie nusako esminę reikšmę nagrinėjant viešųjų pirkimų ginčus, parodo viešųjų pirkimų taikymo ir įgyvendinimo paskirtį.

Viešųjų pirkimų teisinis reglamentavimas tiek nacionalinės, tiek ES teisių aspektais yra susijęs su viešojo intereso apsauga, todėl LR Viešųjų pirkimų įstatymo normų reikalavimai yra imperatyvaus pobūdžio.

Viešųjų pirkimų principų taikymas skiriasi nuo bendrųjų teisės principų tuo, kad principų laikymasis turi didelės įtakos teismams, sprendžiant viešųjų pirkimų teisėtumo klausimą, tai yra jų pažeidimas gali turėti esminės reikšmės pripažįstant viešąjį pirkimo konkursą negaliojančiu.

Viešųjų pirkimų principų sąvokos nėra tiksliai ir aiškiai apibrėžtos viešuosius pirkimus reglamentuojančiuose teisės aktuose, tačiau jų laikymosi turi būti užtikrinama kiekviename viešųjų pirkimų proceso etape.

Viešųjų pirkimų principų imperatyvi forma užtikrina sąžiningos konkurencijos sąlygas, lygias galimybes tiekėjams bei racionalų valstybės lėšų taupymą.

Viešųjų pirkimų principų taikymas ir įgyvendinimas turi būti derinamas su konfidencialumo reikalavimu, už kurio pažeidimą numatomos drausminė, civilinė bei baudžiamoji atsakomybės.

Siekiant užtikrinti konfidencialumo reikalavimus tiek tiekėjai teikdami pasiūlymus, tiek perkančiosios organizacijos vykdydamos pirkimo procedūras privalo užtikrinti, kad disponavimas tam tikra informacija nepaneigtų viešųjų pirkimų tikslų, vykdymo principų, tačiau išsamus informavimas tiekėjų apie pirkimo procedūras turi užtikrinti skaidrumo principą.

## Literatūra

- Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas. (2000). Valstybės žinios, 74–2262.
- Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimo įstatymas. (2006). Valstybės žinios, 4–102.
- Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus įsakymas „Dėl viešųjų pirkimų pasiūlymų vertinimo rekomendacijų patvirtinimo“. (2006). Valstybės žinios, 113–4329.

- Lietuvos Aukščiausio Teismo 2005 m. rugsėjo 21 d. nutartis. (2005). AB „Rytų skirstomieji tinklai“ v. UAB „Sigma Telas“, ir kt., 3K-3-416.
- Lietuvos apeliacinio teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2005 spalio 17 d. nutartis civilinėje byloje UAB „Rubikon apskaitos sistemos“ v. Vilniaus miesto savivaldybės administracija, UAB „YIT Technika“, UAB „Valymo sistemos“ ir UAB „Auksinis varnas“, 2A-336/2005.
- Vilniaus apygardos teismo 2006 m. kovo 20 d. sprendimas c. b. UAB Estravel Vilnius“ v. LR teisingumo ministerija, 2-865-51/2006.
- Lietuvos Aukščiausio Teismo CBS 2004 m. rugsėjo 6 d. nutartis c. b. (2004). UAB „Eismas“ v. Vilniaus miesto savivaldybės administracija, 3K-3-416.
- Lietuvos apeliacinio teismo 2006 m. gruodžio 12 d. nutartis c. b. UAB „Jukom“ v. VšĮ Panevėžio ligoninė, 2A-449/2006.
- Lietuvos apeliacinio teismo 2006 m. balandžio 19 d. nutartis c. b. UAB „ErnstYoung Baltic“ v. Aplinkos projektų valdymo agentūra, 2A-150/2006.
- Lietuvos Aukščiausio Teismo 2005 m. birželio 8 d. nutartis c. b. UAB „Supla“ v. Vilniaus miesto savivaldybė, 3K-3-339/2005.
- Lietuvos apeliacinio teismo CBS kolegija 2006 m. gruodžio 16 d. nutartis c. b. UAB „Eko Riki“ v. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Aplinkos projektų valdymo agentūra, Nr. 2A-415/2006.
- Lietuvos apeliacinio teismo 2005 m. liepos 5 d. CBS teisėjų kolegijos nutartis c. b. UAB „Vigantiškių statyba“ v. Plungės rajono savivaldybės administracija, 2A-263/2005.
- Lietuvos apeliacinio teismo CBS teisėjų kolegijos 2006 m. birželio 27 d. nutartis c. b. UAB „Zona Optima“ v. Kauno m. sav. Administracija, 2A-252/2006.
- Lietuvos apeliacinio teismo CBS teisėjų kolegijos 2006 m. vasario 7 d. nutartis c. b. UAB „Telekosta“ v. Utenos r. sav., 2A-100/2006.
- Lietuvos apeliacinio teismo 2006 m. lapkričio 7 d. nutartis c. b. UAB „Vilniaus Vista“ v. Lietuvos kariuomenė, 2A-383/2006.
- ETT byla C-41/74, Van Duyn v. Home Office, (1974) ECR I-1337.
- ETT byla C-399/98, Gebroeders Bentjees v. Netherlands, (2001) ECR I-05409.
- ETT byla C-243/89, Commission of the European Communities v. Kingdom of Denmark. (1993). ECR I-03353.
- ETT byla C-243/89, Komisija v. Danijos Karalystė, (1993). ECR I-03353.
- ETT byla C-87/94, Komisija v. Belgijos Karalystė, (1996). ECR I-02043.
- ETT byla C-19/00, SIAC Construction Ltd v. County Council of the County of Mayo. (2001) ECR I-07725.
- ETT byla C-94/99, ARGE Gewässerschutz v. Bundesministerium für Land und Forstwirtschaft. (2000). ECR I-11037.
- ETT byla C-3/88, European Communities v. Italian Republic. (1989). ECR I-359/93.
- ETT byla C-324/98, Telaustria Verlags GmbH ir Telefonadress GmbH v. Telekom Austria AG. (2000). ECR I-10745.
- ETT byla C-31/87, Gebroeders Beentjes BV v. State of the Netherlands, (1998). ECR I-04635.
- ETT byla C-71/92, Commission v. Kingdom of Spain, (1993). ECR I-05923.
- Komisijos komunikatas Nr. 2005/C325/09 „Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 2004/17/EB ir 2004/18/EB numatytos atitinkamos ribų vertės.
- Komisijos komunikatas Nr. 2005/C325/09 „Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje 2004/17/EB ir 2004/18/EB numatytos atitinkamos ribų vertės.
- Bovis, Ch. (2006). Public procurement in the European Union – Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Mačiulytė, A. (2007). Viešųjų pirkimų raida Lietuvoje. Viešųjų pirkimų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės informacinis biuletėnis, 1(22).
- Meiženis, A. (2004). Viešieji pirkimai ir Europos teisingumo teismas. Viešųjų pirkimų tarnybos prie LR Vyriausybės informacinis biuletėnis, 3(12).
- Rajunčius, A. (2004). Viešųjų pirkimų aktualijos. Viešųjų pirkimų tarnybos prie LR Vyriausybės informacinis biuletėnis, 1 (10).
- European Commission Guide to the Community Rules on Public Works Contracts. [Žiūrėta vasario 19 d., 2010], <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/guidelines.en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/guidelines.en.htm)>.
- European Comision Directorate Gnral Inernal Market and Services. Explanatory note-Framewor Agreements – Classic Drective. <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement/docs/explan-notes/classic\\_dirframework.en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/explan-notes/classic_dirframework.en.pdf)>.

## ANALYSIS OF PUBLIC PROCUREMENT PRINCIPALS AND THEIR APPLICATION RESEARCH

### Summary

Public procurement takes important rule in nowadays market. Public sector for many companies is attractive with requests and good payment possibilities especially during crisis. In many cases taking part in public procurement or organizing them some problems arises. The main problem is that, in public procurement process, principles of public procurement are regulated differently, which are the base principles executing public procurement procedures and their holding is of imperative type. Also executing public procurement procedures confidence requirement are attracted wrong way.

Public procurement have the large influence in Lithuanian law base, however Lithuanian law practice is not enough, so article is prepared with reference to Lithuanian, also with reference to European Union Law practice. The number of publications about public procurement theme is not large.

There are researched in the article main public procurement principals: equality, nondiscrimination, transparency, both sides appreciation and proportion.

There are analyzed public procurement principals, significative of law practice examples and relations with requirements of confidence. There is submitted in the article public procurement principals legal regulation as in national as in EU measure.

The main article conclusions:

Public procurement principals application differs from common law principles in that way principles compliance have a big influence to courts, deciding the question of public procurement legality, that is their violations can have the main importance to acknowledge public procurement competition as unavailable.

Public procurement imperative form makes fair competition conditions, equal opportunities to suppliers and rational using of state assets.

Public procurement principals application and implementation must be regularized with confidence requirement, for which violation are intended disciplinary, civil and criminal responsibility.

In public procurement regulating law acts are consolidated the main public procurement principles and aims, which outlines main importance analyzing public procurement quarrels, shows public procurement application and implementation purpose.

Public procurement public procurement law regulation in national also in EU law aspects is related with public interests

protection, so Republic of Lithuania public procurement law norms requirements are of peremptory character.

Public procurement principles conceptions are not strictly and clearly described in public procurement regulated law acts, though their complying must be ensured in every public procurement process stages.

Trying to ensure confidence requirements suppliers tendering proposals, also purchasing organizations

implementing purchasing procedural must ensure, that disposition of information undine public procurement aims, implementation principles, so properly information suppliers about purchasing procedural must ensure principle of transparency.

KEYWORDS: public procurement, equality, nondiscrimination, transparency, both sides appreciation and proportion, confidence.

---

**Donatas Raščius.** Mokslinis laipsnis – magistras. Darbovietė – Vilniaus kolegijos Pedagogikos fakulteto Sociologijos ir teisės katedros asistentas. Mokslinių tyrimų kryptys: e.teisė, darbo teisė, verslo projektų valdymas, viešasis administravimas. Mokslinės publikacijos: dalyvavo 2 respublikinėse konferencijose, parengti ir suorganizuoti seminarai socialiniams partneriams. Adresas: J. Jasinskio g. 15, LT-01111, Vilnius. Tel. 852 19 1 600.



# VADOVŲ SAVYBIŲ UGDYMO METODŲ ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ

Erika Župerkienė  
Klaipėdos universitetas

---

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama vadovų savybių sampratos formavimo raida, galiausiai apibrėžiama pati samprata. Analizuojamas vadovų savybių ugdymo veiklos organizavimas, išskiriant šiuos ugdymo proceso etapus – ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo tikslų nustatymas, ugdymo turinio nustatymas, metodų parinkimas, ugdymo rezultatų vertinimas. Daugiausia dėmesio skiriama ugdymo metodų analizei ir parinkimui, bei metodų naudingumo nustatymui. Apibendrinami tyrimai apie vadovų savybių ugdymo metodų panaudojimą ir sėkmingą jų taikymą. Pristatomi Lietuvos verslo įmonių vadovų apklausos rezultatai tiriant vadovų savybių ugdymui naudojamus metodus. Vadovų savybių ugdymo metodai išskiriami į tris pagrindines grupes: informacijos pateikimo metodai, modeliavimo metodai ir neatsitraukiant nuo pagrindinės metodai. Apibendrinama respondentų nuomonė apie vadovų savybių ugdymui panaudotų metodų naudingumą. Duomenys surinkti iš 77 Lietuvos įmonių vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų, pateikiant anketą su atviraisiais ir uždaraisiais (demografinio pobūdžio) klausimais. Apklausos tyrimo statistiniai duomenys apdoroti Excel skaičiuokle ir statistikos programų paketu SPSS 15.0. Nustatyta, kad vertindami vadovų savybių ugdymui taikytas priemones respondentai laikėsi pozityvios nuostatos, todėl vertinimuose dominuoja pozityvi pozicija. Tiek tarp naudingiausių, tiek tarp nenaudingiausių paminėti informacijos teikimo ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodai. Abiejose naudingumo vertinimo kategorijose beveik nepaminėti modeliavimo metodai, kas leidžia manyti, jog jie nėra populiarūs arba/ir nėra kvalifikuotų specialistų, galinčių juos taikyti vadovų savybių ugdymui. Tyrimo rezultatai svarbūs ieškant veiksmingų vadovų savybių ugdymo metodų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vadovų savybės, vadovų savybių ugdymas, ugdymo metodai.

## Įvadas

Šių dienų organizacijose visuose valdymo lygiuose vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa viena svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės sąlygų. Tai siejama su įvairiomis priežastimis: globalizacija, darbo pobūdžio kitimu, darbo rinkoje esančių žmonių didėjančia įvairove, žmonių migravimu, konkurentų veiksmais siekiant pervilioti kvalifikuotus specialistus ir kt. Organizacijų vadovai nuolat patiria vis naujų iššūkių, reikalaujančių naujų minčių bei idėjų: kaip valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti organizacinės veiklos ateitį greitoms permainoms, visuotinei konkurencijai, darbo jėgos įvairovei, greitiems rinkos pokyčiams, organizacinės struktūros permainoms, kintančiai ekonomikai bei rinkai. Šios išorės ir vidaus jėgos verčia vadovus ieškoti naujų metodų ne tik kaip išlaikyti prekių ir paslaugų kokybę, bet ir darbuotojų moralumą bei organizacinį stabilumą. Tad vadovų savybių ugdymas tampa priemone užtikrinant organizacijai vadovaujančio personalo kokybines savybes. Organizacija radusi veiksmingą vadovų ugdymo metodą/būdą/modelį, nestokos talentingų, veiksmingai organizuojančių savo veiklą vadovų, sumažins laiko ir išteklių sąnaudas specialistų paieškai, gebės išlaikyti kvalifikuotų, protingų ir iniciatyvių darbuotojų kolektyvą.

Vadovų savybių įtaką organizacijos veiklos rezultatams atskleidžia įvairių autorių tyrinėjimai ir sudaryti vadovavimo modeliai. Nustatyta, jog vadovų savybės gali sąlygoti organizacijos veiklos rezultatus. Taip pat nuolat besikeičianti organizacijų aplinka kelia naujus reikalavimus, todėl tuos reikalavimus atitinkančių vadovų savybių ugdymas ir jų veiksmingų ugdymo priemonių

įvardijimas, bei analizė yra aktuali mokslinė ir praktinė problema.

Pagrindinis tyrimo *objektas* yra vadovų savybių ugdymo priemonės naudojamos organizacijose.

Pagrindinis tyrimo *tikslas* yra išskirti organizacijose taikomas vadovų savybių ugdymo priemones ir išskirti iš jų teigiamai ir neigiamai vertinamas vadovų. Tyrimo *uždaviniai*:

apibrėžti vadovų sampratą ir apibendrinti jų tyrimus; išanalizuoti vadovų savybių ugdymo procesą;

įvardinti vadovo savybių ugdyme naudojamus ugdymo metodus;

apibendrinti Lietuvos verslo įmonių vadovų savybių ugdymui taikytų metodų naudingumo vertinimo tyrimą.

Mokslinio tyrimo *metodai* - mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, sintezės, apibendrinimo ir lyginimo, loginės analizės metodai. Apibendrinant apklausos tyrimo duomenis naudota SPSS programinė įranga, taikyti kokybiniai ir kiekybiniai duomenų apdorojimo metodai.

## Vadovų savybių analizė moksliniuose tyrimuose

Vadovų savybės skiriamos į asmenines ir dalykines. Asmeninės savybės padeda priimant sprendimus stresinėse situacijose, atliekant sudėtingas užduotis ir įgyvendinant sunkiai pasiekiamus tikslus; padeda lanksčiau spręsti problemas ir taip paveikti veikos rezultatus pelningumo, pardavimų augimo ir kitais objektyviais kriterijais; padeda siekti didesnės pažangos ir tobulėjimo; skatina didesnę darbuotojų lojalumą ir bendradarbiavimą; užtikrina didesnę pasitikėjimą vadovu; skatina greitesnį nesutarimų suderinamumą, realistinių planų sudarymą, galutinių terminų numatymą, plano veiksmų numatymą, klūčių pašalinimą, veiksmingo organizacijos darbo organizavimą;

užtikrinamas pakankamas dėmesys tiek bendravimui, tiek užduočiai, neteikiant pirmumo nei vienam iš jų.

Dalykinės savybės suteikia vadovui žinių ir gebėjimų, reikalingų sprendžiant sudėtingas problemas, sudėlioiant sudėtingas sistemos dalis, sukuriant tinkamas pokyčiams strategijas, taip pat vadovas gali pasinaudoti turimomis žiniomis, kaip žinomais problemų sprendimo atvejais siekiant reikiamų pokyčių.

Susisteminius vadovų asmeninių ir dalykinių savybių tyrimus (Župerkienė 2008), nustatyta, jog skirtingų vadovavimo teorijų orientacija į tam tikras vadovų savybes skiriasi: didžio žmogaus teorijoje orientuojamasi į prigimtines vadovų savybes; būdingų asmeninių savybių teorijoje orientuojamasi į vadovams būtinas išugdyti savybes; galios (valdžios) ir įtakos teorija koncentruojama į vadovo galios ir įtakos panaudojimą; situacinė teorija orientuota į situaciją atitinkantį vadovavimo stilių, vadovavimo stiliaus teorija - į veiksmus gamybos ir žmonių atžvilgiu; atsitiktinumų teorija - į situacinius veiksmus; transakcinė teorija į santykį tarp vadovo stiliaus, darbuotojų savybių ir darbo aplinkos; vadovo ir grupės narių mainų teorija orientuota į savybes, skatinančias vadovo ir darbuotojų veikimo kartu procesą; kompetencijų teorija - į gebėjimus (dalykines savybes), transformacinė teorija - į vadovo asmenybę; kolektyvinio vadovavimo teorija,- į vadovo asmenines ir dalykines savybes; psichoanalizės teorijos koncentruojasi ties ankstyvaisiais išgyvenimais, grindžiamais pašamonėje glūdinčiomis ir akcentuojamomis savybėmis; vyrų ir moterų vadovavimo skirtumų teorija - į lyčių asmeninių savybių skirtumus ir jų tarpusavio sąveiką; dvasinio vadovavimo teorijos - į moralines nuostatas ir vertybes; emocionalaus intelekto teorija - į emocines savybes.

Apibendrinant galima teigti jog *vadovų savybės* – būdo bruožai, individualūs gabumai, įgyti gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, sudarantys vadovo kompetencijų pagrindą.

Vadovų savybių (asmeninių ir dalykinių) įtaką organizacijos veiklos rezultatams atskleidžia įvairių autorių (Bass 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, JACOBS 2000; Fleishman, Boyatzis 2001; Yukl 2006; Goleman ir kt. 2007, ir kt.) tyrinėjimai ir sudaryti vadovavimo modeliai. Nustatyta, jog vadovų savybės gali sąlygoti organizacijos veiklos rezultatus. Toliau nagrinėjamas jų ugdymo procesas ir tinkamų ugdymo metodų parinkimas.

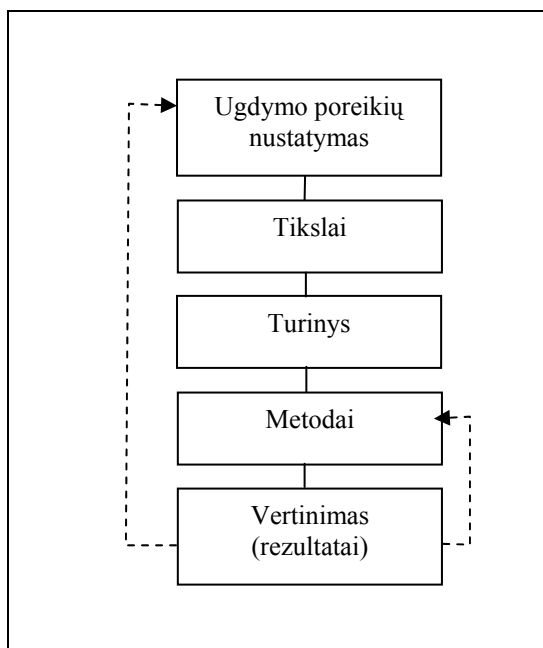
### Vadovų savybių ugdymo veiklos organizavimas

Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas - viena iš personalo valdymo veiklų - tai personalo ugdymo dalis, naudojama vadovavimo procese. Todėl vadovų savybių ugdymas organizacijoje siejamas su organizacijos personalo ugdymu, kurio viena iš strateginių krypčių - ugdyti organizacijos darbuotojų, turinčių karjeros siekimo ketinimų, savybes, reikalingas dirbti vadovaujantį darbą. Nagrinėjant savybių ugdymo klausimą iškyla daugiasluoksni problema, apimanti ne tik patį ugdymą kaip procesą, bet ir jo modelių analizę, ugdymą kaip personalo valdymo veiklą ir karjeros planavimo sudėtinę dalį, bei individo aktyvinimo strategiją. Tad būtina šią problemą aptarti visais minėtais aspektais.

Aktualioms asmeninėms ir dalykinėms savybėms ugdyti naudojami ugdymo modeliai bei programos. Ilgalaikiai vadovavimo gebėjimų ugdymo tyrimai

apžvelgiami Boyatzis (2001), Goleman, Boyatzis, McKee (2007) darbuose. Daugybė programų, kurios gerina vadovo darbą, grįstos tam tikrų vadovavimo teorijų naudojimu, pvz., lavinimo programos, pagrįstos atsitiktinumų teorija, normatyviniu sprendimo modeliu, transformaciniu vadovavimu ir vadovo motyvacija. Šiomis teorijomis pagrįstų tyrimų apžvalga parodė, kad tai gali pagerinti vadovo atliekamų pareigų kokybę (Bass 2000). Tačiau daugelį tyrimų nepavyko išsiaiškinti, ar padidėjęs veiksmingumas kyla iš teorijos pritaikymo, ar tiesiog iš tarpasmeninių ir administracinių įgūdžių įgijimo. Veiksminga ir neveiksminga mokymosi veikla analizuojama Boyatzis ir Kolb (1995).

Vienas labiausiai paplitusių praktikoje tiek vadovų, tiek visų darbuotojų ugdymo organizavimo modelių sudarytas iš penkių etapų (1 pav.). Praktikoje šis modelis gali šiek tiek skirtis, tačiau iš esmės yra realizuojamos visos jo sudėtinės dalys. Kaip pažymi autoriai (Landy 1989; Statt 2000), pirmasis ugdymo organizavimo proceso etapas - *ugdymo poreikių nustatymas*, retai įgyvendinamas organizacijų praktikoje. Pasak Landy (1989) vadovai apsiriboja pranešimu darbuotojams, jog kai kuriems iš jų būtini mokymai, nes yra tam tikrų veiklos problemų, arba dar yra neišnaudotų mokymams skirtų lėšų. Ši svarbų ugdymo poreikių nustatymo etapą organizacijos dažnai įgyvendina ne iki galo, arba per mažai tam skiria dėmesio, manydamos, jog įgūdžiai, kuriuos reikia ugdyti yra savaime aiškūs, arba, kad specialistai sugebės geriau nustatyti, koks turi būti ugdymo turinys.



1 pav. Ugdymo organizavimo proceso etapai

Išskiriamos trys ugdymo poreikių analizės kryptys, susijusios su organizacija, veiklos pobūdžiu ir ugdomųjų savybėmis. Ugdymo poreikių nustatymas siejamas su organizacija analizuojant jos tikslus, išteklius ir personalą. Ugdymo poreikių analizės svarbi sąlyga - pačios profesijos analizė. Būtent šiuo etapu turėtų būti pradedamas vadovų verbavimas, kitu atveju, kai ignoruojamos svarbiausios organizacinės problemos, sukaupta dar daugiau problemų ateičiai. Daug sunkiau analizuoti būtinas sėkmingam vadovo darbui savybes, svarbiausias veiklos

užduotis, kai žmonės jau kurį laiką dirba ir yra adaptavęsi savo darbo vietose, negu tuo atveju, kol jie dar nepriimti. Paskutiniąją ugdymo poreikių analizės dalis susijusi su vadovų savybėmis. Sunkiausia atsakyti, dėl kokių priežasčių atsiranda ugdymo poreikis: ar dėl asmeninių, dalykinių savybių ar dėl organizacinių veiksnių. Ištirta, jog daug geriau (efektyviau) vadovauja vadovai turintys stiprų pasiekimų poreikį ir savikontrolę, dirbantys organizacijose, kuriose skatinama saviugda, naujų žinių taikymas (Baumgartner, Merrian 2000).

Antrasis etapas - *ugdymo tikslų nustatymas*. Jei tikslai konkretūs, trumpalaikio pobūdžio, tuomet lengviau pasiekti teigiamų rezultatų ir jie mažiau bus susiję su valdymo problemomis. Tačiau nemažiau svarbūs ilgalaikiai tikslai ir, nors juos pasiekti daug sudėtingiau, tai neturėtų būti ugdymo atsisakymo priežastis, nes jie dažnai pasiteisina (Statt 2000).

Trečiame etape *nustatant ugdymo turinį* atsižvelgiama, kad ugdymo turinys atitiktų besiuogančiųjų vadovų lygį. Be to, įrodyta, kad lengviau suvokiama ta informacija, kurią galima susieti su jau turimomis žiniomis ir informacija. Šis principas ypač svarbus sudarant ugdymo programas. Tiek praktinių, tiek bendravimo įgūdžių ugdymui, pasak autorių (Byham, Smith, Paese 2002), svarbus grįžtamasis ryšys.

Daugybė ugdymo *metodų* buvo sėkmingai naudojami vadovavimo savybėms ir įgūdžiams ugdyti (Bass 2000): paskaitos, demonstravimai, vadovėliai, vaizduojamos, simuliacinės įrangos ir dialoginiai kompiuteriniai mokytojai naudojami lavinant techninius įgūdžius. Pvz., pratimai, verslo žaidimai, simulatoriai ir vaizduojamos naudojamos mokantis abstrakčių ir administracinių įgūdžių. Paskaitos, atvejų aptarimai, vaizduojamos, inscenizavimas ir grupinės užduotys naudojamos mokantis tarpasmeninių-bendravimo įgūdžių. Ugdymo metodų įvairovę galima susisteminti pagal tris (Statt 2000) ugdymo metodų grupes: informacijos pateikimo metodai, modeliavimo metodai ir ugdymo metodai neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (1 lentelė).

Elgesio vaidmens modeliavimo teorinis pagrindas - Bandura (1991) socialinė mokymosi teorija. Ankstyvi elgsenos modeliavimo šalininkai (Goldstein, Sorcher 1974) ginčijosi ar pakanka paprasčiausiai pristatyti ir parodyti elgesio gaires siekiant išmokyti žmones nesielgti netinkamai, sudėtingai ar priešingai, negu derėtų esant įtemptai tarpasmeninei situacijai. Toks elgesys negali būti išmokstamas, nebent žmogus iš tiesų praktikuojasi ir

sulaukia padaršinio bei atsakomosios reakcijos nebauginančioje mokymosi aplinkoje. Elgesio vaidmens modeliavimo mokantis, mažos besimokančiųjų grupės stebi asmenį ar trumpą filmą, rodantį, kaip elgtis konkrečioje situacijoje, tuomet praktikuojamas toks elgesys pasidalijus poromis. Burke ir Day (1986) vadovavę elgesio modeliavimo meta- analizei, priėjo prie išvados, kad tai yra vienas iš veiksmingiausių vadovų ugdymo metodų. Vėlesni tyrinėjimai taip pat patvirtina šio ugdymo metodo naudą (Latham 1988; Robertson 1990, 2000). Elgesio modeliavimo programos, kurios pabrėžia griežtus, sutartinius ugdymo aspektus, nėra būdingos skatinant lankstų, prisitaikantį elgesį (Robertson 1990) nebent besiuogančiusius skatina suprasti pagrindinius principus, kuriais pagrįsti ugdymo aspektai.

Ugdymo metodams neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos teikiama pirmenybė, nes labiau tikėtina, jog šis ugdymas labiau susijęs su darbu ir yra patogesnis (Sakalas 1998). Daugelis vadovavimo gebėjimų įgyjami iš patirties, o ne iš formalų mokymo programų (Raelin 2000; Lohman 2001).

Daugybė technikų gali būti naudojamos ugdant naudingus įgūdžius iš patirties darbe (Yukl 2006): ypatingi paskyrimai (mokomosios pareigybės), darbo kaita, veiksmų išmokimas, patarimas, įvairios atsakomosios studijos, tobulėjimo įvertinimo centrai ir ataskaitos, iššūkių programos, asmeninio tobulėjimo programos.

*Administracinio pobūdžio pareigybės* suteikia galimybę plėtoti ir tobulinti vadovavimo įgūdžius reguliariai atliekant pareigas. "Viršesni", patirtį perduodantys, patariantys asmenys gali padėti įgyti naujų įgūdžių. Tinkamos vertybės ir elgesys gali būti išmokstami iš kompetentingų, aukštesnes pareigas užimančių žmonių, kurie suteikia teigiamus modelius vadovams kopijuoti (McCall, Lombardo, Morrison, 1988, Yukl 2006). Iš blogų vadovų galima išmokyti, ko nereikia daryti. Autoriai (McCall, Lombardo, Morrison, 1988; Lombardo, Eichinger 2000) suskirstė ypatingų paskyrimų tipus, kurie gali būti naudojami plėtojant vadovavimo gebėjimus esamame darbe: vadovavimas naujam projektui ar pradinei operacijai, vadovavimas grupei darbuotojų, vadovavimas sprendžiant sudėtingas problemas ir planuojant pokyčius, vadovavimas organizacijos darbuotojų grupės mokymo programai, atsakomybės prisiėmimas už viršininko vykdytą administracinę veiklą (biudžeto sudarymas, strateginio plano plėtojimas, susirinkimo vedimas).

1 lentelė. Ugdymo metodai ir technikos

Informacijos pateikimo metodo technikos	Modeliavimo metodo technikos	Ugdymo metodų, neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos, technikos
Paskaitos, konferencijos, seminarai, eksperimentinis ugdymas, sisteminis stebėjimas, programinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, knygos, filmai.	Atskirų atvejų, ekstremalių atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, dalykiniai žaidimai, užduoties modeliavimas, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas.	Darbo rotacija; mokomosios pareigybės; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų apžvalga ir analizė ir kt.

Tyrėjai (McCall, Lombardo, Morrison 1988) tyrimuose išsiaiškino santykį tarp darbo patirties ir vadovavimo plėtojimo: vadovavimo įgūdžiai priklauso nuo iššūkių, paskyrimų gausos, ir atsako kokybės. Testiniai tyrimai

pateikė įrodymų, kad įvairiapusiai, iššūkių keliantys paskyrimai karjeros pradžioje vėliau lėmė karjeros pažangą. Mokymasis iš patirties apima ne tik sėkmes, bet ir nesėkmes. Aptikta, kad vadovai, turėję nesėkmingos



patirties karjeros pradžioje, siekė ugdyti savo savybes ir įgūdžius labiau negu vadovai, kurie patyrė keletą ankstyvų pasisėkimų. Tačiau nesėkmė gali nepaveikti naudingo mokymosi ir pokyčių, nebent asmuo prisiima tam tikrą atsakomybę, pripažįsta asmeninius trūkumus ir randa būdų juos apeiti (Kaplan, Drath, Kofodimos 1991). Kai iššūkių ir streso kiekis yra perdėtas, parama ir pagalba gali būti reikalinga apsaugojant žmones nuo pasidavimo ir pasitraukimo iš situacijos prieš tai kai prasideda plėtra.

Vadovai turi geriau susipažinti su ugdymo užduočių svarba, dalintis atsakomybe jas planuojant. Specialių užduočių iššūkių ir privalumai turi būti aiškūs ir ši informacija turi būti susieta su profesiniu orientavimu.

Autoriai (Yorks, Marsick, Kasl, Dechant 2003) pasiūlė idėją, kad mokymasis iš specialių užduočių gali būti palengvinamas plėtojant konkretų mokymo planą. Asmuo, gavęs užduotį, išanalizuoja jos tikslus, kontekstą ir darbo reikalavimus. Gebėjimų reikalavimai palyginami su įmanomais gebėjimų ištekliais; nustatomi reikalingų gebėjimų ar žinių trūkumai, ir sudaromi reikalingų žinių ir gebėjimų poreikį tenkinantys mokymo planai.

*Darbo kaitos programos.* Daugelyje darbo kaitos programų vadovams paskiriama dirbti daugelyje skirtingai funkcionuojančių organizacijos vienetų per laikotarpį nuo 6 mėnesių iki 3 metų. Asmenys keičia darbus ne dėl paaukštinimo, o dėl siekimo įgyti naujų įgūdžių. Privalumai: greitai išmokstama sukurti bendradarbiavimo santykius, spręsti naujo pobūdžio technines problemas, sukuriama platus kontaktų tinklas skirtingose organizacijos dalyse.

Campion, Cheraskin ir Stevens (1994) tyrimo apie darbo kaitos naudą dalyviai teigė, kad darbo kaita suteikė vadovavimo, techninių ir verslo įgūdžių, bei žinių. Viena iš interpretacijų aiškinant darbo kaitos privalumus ta, kad kaita pagerina įgūdžius ir sąlygoja paaukštinimą.

Alternatyvi interpretacija,- darbo kaitos programoms dažniau pasirenkami vadovai, kurie manoma, jog turi aukšto lygio įgūdžius ir verti paaukštinimo. Reikia tikslesnių, ilgalaikių tyrimų apie darbo kaitos teikiamus įgūdžius ir privalumus.

Campion, Cheraskin ir Stevens (1994) tyrimai parodė, kad darbo kaita taip pat turi trūkumų: mažas pakeistų asmenų darbo našumas, techninės kompetencijos trūkumas gali paveikti kitų darbuotojų darbo rezultatus; kyla žmonių nepasitenkinimas kai reikalaujama daryti papildomus darbus talkinant ir padedant vadovams, vardan pastarųjų paaukštinimo. Akivaizdu tai, kad dažna darbo kaita gali sumažinti pasitenkinimą ir darną, bet mažai žinoma apie šių efektų atsiradimo sąlygas (Ortega 2001). Trūksta tyrimų ir informacijos apie darbo kaitos privalumus ir trūkumus, kad būtų galima nustatyti darbo vienoje pozicijoje laiką, reikalingą patirčiai įgyti.

*Patarimas,* - patarėjai gali palengvinti prisitaikymą, mokymąsi ir sumažinti stresą per sudėtingus darbo pereinamuosius laikotarpius tokius kaip paaukštinimas, perkėlimas ar paaukštinimas į kitą funkcinį vienetą organizacijoje, paskyrimas į svetimą šalį, ar paskyrimas į organizaciją su kuria susiliejo, perorganizavimo (Kram, Ting, Bunker 2002)

Patarėjai padeda remdamiesi savo patirtimi, be to, tai dažnai kelia jų pasitenkinimą darbu ir padeda plėtoti savo pačių vadovavimo įgūdžius. Tiesioginio patarinėjimo programos sėkmė didesnė, jei dalyvavimas savanoriškas,

jei patarėjams suteikiama proteguotojų pasirinkimo laisvė paaiškinant naudą ir grėsmes, nustatant vaidmenis ir procesus, kurių tikimasi iš patarėjo ir proteguotojo. Proteguotojai gali būti iniciatyvūs pradėdami patarinėjimo santykius, o ne laukti kad patarėjas juos pasirinktų, ypač organizacijoje, kuri remia tokį lavinimo tipą. atrado, kad proteguotojai, turintys tokias savybes kaip emocinis stabilumas ir savikontrolė labiau stengėsi inicijuoti ugdymo procesą ir gauti daugiau patarimų (Turban ir Dougherty 1994).

Maža tyrimų, išaiškinančių, kaip patarėjai iš tikrųjų paveikia vadovavimo kompetencijos plėtrą. Taip pat mažai yra žinoma apie įgaunamus ar sustiprinamus tokiais santykiais įgūdžius, vertybes.

*Atsako studijos,-* atsiliepimų iš skirtingų šaltinių analizė, vadinama “360 laipsnių grįžtamasis ryšys” ir “daigiapakopis atsakas”, kai informacija apie vadovo įgūdžius, elgseną gaunama naudojant klausimynus, tiek individualaus pobūdžio, tiek standartizuotus. Kiekvienas atsakomosiose studijose dalyvaujantis vadovas gauna pranešimą ir palygina savo, bei kitų vadovų rodiklius. Patyręs patarėjas padeda vadovui interpretuoti atsaką ir nustatyti ugdymo poreikius. Gauta informacija objektyvesnė, jei tyrime dalyvaujantys respondentai pakankamai dažnai bendrauja su vadovu per atitinkamą laiko periodą ir turi galimybę įvertinti klausimynuose pateikiamus aspektus; respondentai pateikia tikslesnius įvertinimus, jei supranta tyrimo tikslą, rezultatų panaudojimo galimybes, procedūras, užtikrinančias atsakymų konfidencialumą. Įvertinimai būna tikslesni, jei atsakas naudojamas tik ugdymo tikslams (London, Wohler ir Gallagher 1990). Jei įsivertinimo rezultatai pernelyg aukšti lyginant su apklausos įvertinimais, tai nurodo galimo ugdymosi poreikį. Vadovo elgesio rodikliai, kurie yra daug žemiau “vidutinio” įvertinimo, pateikia kitą galimo ugdymo poreikio rodiklį.

Dėl tyrimo apie atsako skirtingų tipų ir formų privalumus buvo daug diskutuojama. Dvejota dėl atsako, pagrįsto kiekybiniais rodikliais abstrakčioms vertybėms ir abstrakčiai nusakomiems elgesiams vertės, kurią yra sunku stebėti ir prisiminti. Siūlyta pateikti atsaką apie tai, ko tikimasi, kad vadovas darys gerai nusakomojoje, apibūdinamojoje situacijoje. Kaplan (1993) pasiūlė papildomą skaitmeninį atsaką su konkrečiais efektyvius ir neefektyvius vadovo veiksmus apibūdinančiais pavyzdžiais. Pavyzdžiai būtų gaunami įtraukiant į klausimyną atvirusius klausimus apie respondentų nuomonę vadovo atžvilgiu. Atviros klausimo pavyzdys būtų paklausti respondentų nuomonės, ką, jų manymu, vadovas turėtų pradėti daryti, nustotą daryti ar tęstą daryti. Atsako ataskaitos efektyvumas priklauso ne tik nuo atsako tipo ir kaip jis pristatomas, bet ir nuo kitų ataskaitos veiklų (Kaplan 1993; Yukl 2006). Siekiant padėti dalyviams nustatyti tinkamas įgūdžių ugdymo galimybes aukščiau minėti autoriai rekomenduoja patarėjams pateikti sąrašus ar dienoraščio formas, palengvinančias vadovų savęs vertinimą; pasiūlyti individualius patarimus ir mokymą, jei to reikės, po ataskaitos; surengti pakartojimo sesijas problemoms aptarti ir pagerėjimams atšvesti; nustatyti pasikeitimo lygį po atitinkamo laiko intervalo, norint pateikti pridėtinį atsaką ir įvertinti ataskaitos efektyvumą (Gant 2008; Palmer, Loveland 2008).

Prieinama prie išvados, kad patarėjo pagrindinis vaidmuo per atskaitą būtų - dalyviams interpretuoti jų atsaką. Naudingi patarėjo veiksmai apima modelio ir elgesio kategorijų paaiškinimą; dalyvių parengimą atsakui; dalyvių skatinimą interpretuoti atsaką vadovaujantiems situacijose; teigiamų ir neigiamų atsakų aspektų pabrėžimą; pagalbą dalyviams, kurie nenori išreikšti neigiamo atsako; kiekvieno dalyvio skatinimą suplanuoti, kaip panaudoti atsaką pagerinant vadovavimą. "Grįžtamojo ryšio" panaudojimo klausimas vis dar nagrinėjamas. Apie teigiamą "grįžtamojo ryšio" poveikį nurodo autoriai Atwater, Roush, Fischthal 1995; Antonioni, 1996; Smither ir kt. 1995; Walker, Alan, Smither, 1999. Tačiau rasti vadovavimo įgūdžių patobulinimo įrodymai silpni ir nenuoseklūs (Hunt, Baruch 2003).

*Įvertinimo centrai.* Tradiciniai įvertinimo centrai naudoja įvairius metodus nustatančius vadovavimo kompetencijas ir jų ugdymo potencialą. Šie metodai gali apimti: interviu, gabumų testus, asmenybės testus, situacijų testus, trumpą autobiografijos esė, kalbėjimo pratimus ir rašymo pratimus. Informacija iš šių šaltinių yra įtraukiama ir naudojama įvertinant kiekvieno dalyvio vadovavimo įgūdžių ir jų ugdymo potencialą. Įvertinimo centruose procesas dažniausiai trunka 2 ar 3 dienas, bet kai kurie duomenys gali būti surenkami anksčiau. Praeityje daugelis įvertinimo centrų buvo naudojami tik personalui atrinkti ir sprendimams priimti, pastaraisiais metais įvertinimo centrai vis dažniau naudojami ir vadovų elgesio analizei (Griffiths, Goodge, 1994; Lee 2003).

Palyginus su atsako ataskaitomis, įvertinimo centrai naudoja intensyvesnes stebėjimo procedūras ir išsamesnius priemonių rinkinius gilinant savianalizę, nustatant stiprybes ir silpnybes bei įvertinant tobulėjimo poreikius. Informacija apie vadovo elgesį gali būti gaunama iš žmonių, kurie nuolat sąveikauja su vadovu, ir iš vadovo stebėjimų simuliacijų ir pratimų metu. Patarėjai taip pat renka informaciją apie vadovo ankstesnę patirtį, motyvus, asmenines savybes, pomėgius ir siekius. Informacija apie elgesį ir įgūdžius įtraukiama kartu su informacija apie motyvus, kvalifikaciją, patirtį ir karjeros siekius, siekiant susidaryti pilnesnį asmens stipriųjų ir silpnųjų savybių bei potencialo vaizdą. Tiesiog vien elgesio atsako nepakanka pakeisti netinkamą elgesį, remiamą stipriųjų motyvų, vertybių ir asmeninių idėjų. Pagalba žmogui įveikiant silpnybes ir plėtojant geresnį savęs supratimą padidina elgesio pokyčių tikimybę. Dalyviai taip pat konsultuojami apie tobulėjimo poreikius ir karjeros galimybes. Norint išvengti būdingų pavojų šiame sustiprintame atsake, akcentuotinas atsargaus dalyvių atrinkimo poreikis: atrinkti žmones, kurie to neatitinka (ar tuos, kurie galbūt negalės susidoroti su stresu).

Įvertinimo centrai gali sustiprinti savęs suvokimą, padėti nustatyti tobulinimosi poreikius, ir palengvinti vadovavimo įgūdžių tobulinimą. Engelbracht ir Fischer (1995), Johnson, Potter (1998) tyrimuose įrodyta, kad tobulėjimo tyrimų centrai gali pagerinti tolimesnę vadovų veiklą.

Didesnės kliūtys mokytis iš patirties kyla aukštesniuose vadovavimo. Vadovai linkę tapti izoliuotais nuo visų, išskyrus keletą žmonių su kuriais jie nuolat sąveikauja organizacijoje, ir šie žmonės dažniausiai yra kiti vadovai, kurie taip pat yra izoliuoti. Pats supratimas, kad jiems pavyko užimti tokią aukštą galios ir prestižo poziciją,

suteikia vadovams pasitikėjimo savimi ir savo vadovavimo stiliumi.

Paskutinis ugdymo proceso organizavimo etapas - vertinimas, gana sudėtinga užduotis, todėl dažnai nėra visiškai įgyvendinamas arba tai atliekamas blogai. Idealus vertinimas turi būti nepertraukiamas procesas, besitęsiantis viso ugdymo proceso metu. Vertinant ugdymo programą rekomenduojama vadovautis 4 skirtingais kriterijais, įvardijamais didėjančio reikšmingumo tvarka (Kirkpatrick, Locke 1991; Dessler 2001): reakcija (kaip besiuogdantieji reaguoja į mokymą), žinojimas (naudojamos grįžtamojo ryšio priemonės, testai iki mokymo ir po jo, siekiant įvertinti, ką jie iš tiesų sužinojo), elgesys - stebima tiesioginių vadovų reakcija į besimokiusių veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai būdas įvertinti, kaip įgytos žinios taikomos darbe), rezultatai (įvertinama, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie išliktų).

### Vadovų savybių ugdymo metodų taikymo organizacijoje rezultatai

Vadovų savybių ugdymo metodų taikomų organizacijoje tyrimui taikytas kokybinis apklausos metodas. Klausimynai (anketos) jau seniai naudojami padedant suprasti ir sužinoti kaip galima pagerinti vadovavimą (Northouse 2004). Kadangi klausimynai su atviro pobūdžio klausimais yra kur kas lankstesni, respondentai gali savarankiškai rinktis atsakymo sintaksinę struktūrą, minčių dėstymo nuoseklumą ir reiškinio apibūdinimui naudotinas sąvokas. Tokie klausimai leidžia geriau suprasti tiriamojo reiškinio problematiką, be to, šie klausimai, nors ir ribotai, tačiau gali padėti išvelgti naujus fenomenus. Būtent pastarasis argumentas ir buvo vienas iš lemiančių sudarant anketą su atviraisiais ir uždariaisiais (demografinio pobūdžio) klausimais.

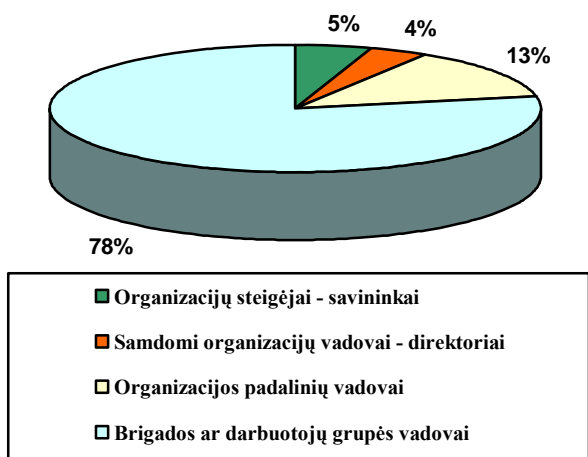
Apklausos tyrimo statistiniai duomenys apdoroti Excel skaičiuokle ir statistikos programų paketu SPSS 15.0.

Siekiant susisteminti respondentų pateiktus vadovų savybių ugdymui naudotus metodus, kokybinių duomenų analizei pasitelktas lyginamasis metodas, kurio esmę sudaro duomenų skirstymas ir kodavimas per visą duomenų rinkimo laikotarpį. Vėliau kategorijos apibrėžtos, ieškota tarpusavio ryšio su kitomis kategorijomis.

Apklausti 77 smulkiose ir vidutinėse privačiose įmonėse vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, iš kurių 38 dirba įmonėse, kuriose yra iki 50 darbuotojų, 39 apklaustieji vadovauja įmonėse, kuriose dirba virš 50 darbuotojų. Tarp respondentų dominuoja moteriškos lyties atstovai (75,3 %). Apklaustųjų amžiaus grupė - 21-42 metai, amžiaus vidurkis - 29 metai.

Dauguma apklaustųjų (72,8 %) turi aukštąjį išsilavinimą. Bendras darbo stažas užimamose pareigose įvairus - nuo nepilnų metų iki 24 metų.

Užimamos pareigos skiriasi: apklausta 5,2 % organizacijų steigėjai - savininkai, 3,9 % - samdomi organizacijų vadovai - direktoriai, 13% organizacijos padalinių vadovai, dauguma (77,9 %) - brigados ar darbuotojų grupės vadovai.



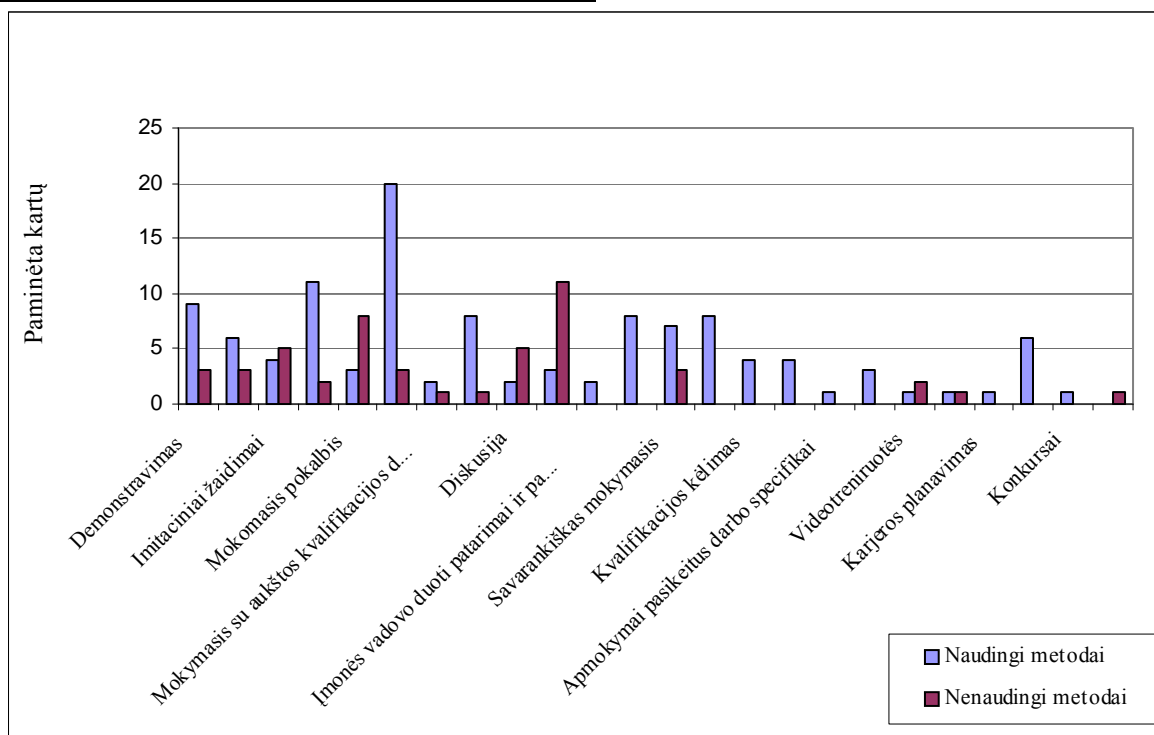
2 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Respondenų buvo prašoma įvardinti organizacijoje naudotus vadovų savybių ugdymo metodus ir nurodyti, kurie jų manymu buvo naudingi, o kurie nedavė naudos ugdant vadovų savybes (2 lentelė).

2 lentelė. Naudingų vadovų savybių ugdymo metodų sąrašas

Naudingi vadovų savybių ugdymui naudoti metodai	Naudingi	Nenaudingi
Demonstravimas	9	3
Grupinis darbas	6	3

Imitaciniai žaidimai	4	5
Mokymasis darbo vietoje	11	2
Mokomasis pokalbis	3	8
Seminarai	20	3
Mokymasis suaukštos darbuotoju darbovietoje	2	1
Studijos ukštojoje mokykloje	8	1
Diskusija	2	5
Paskaita	3	11
Įmonės vadovo duoti patarimai ir pamokymai	2	-
Stažuotės	8	-
Savarankiškas mokymasis	7	3
Mokymai priimant į darbą	8	-
Kvalifikacijos kėlimas	4	-
Nuolatinis ugdymas siekiant pagilinti profesinės veiklos žinias	4	-
Apmokymai pasikeitus darbo specifikai	1	-
Praktinė patirtis	3	-
Videotreniruotės	1	2
Ekskursijos	1	1
Karjeros planavimas	1	-
Kursai	6	-
Konkursai	1	-
Vietiniai susirinkimai	-	1



2 pav. Vadovų ugdymui naudotų priemonių pasiskirstymas pagal naudingumo kriterijų

Apibendrinus respondentų atsakymus apie vadovų savybių ugdymui taikytus metodus ir jų naudingumą, 1 lentelėje dominuoja informacijos pateikimo ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos ugdymo metodai.

Tik 1 respondentas nurodė, kad jo praktikoje joks taikytas vadovų savybių ugdymo metodas nebuvo naudingas. Dalis respondentų (22%) nesiryžo išskirti naudingų ir nenaudingų vadovų savybių ugdymo metodų, argumentuodami, kad visuomet galima išmokti kažko

naudingo, ar gauti žinių. Nenaudingais vadovų savybių ugdymo metodais 7% respondentų įvadino tuos, kurie buvo nesusiję su jų darbu.

Lyginant respondentų išskirtus ugdymo metodus, atskleista, jog apklausti Lietuvos įmonių vadovai, dirbantys įvairiuose hierarchiniuose valdymo lygiuose, labiau linkę naudingais įvardinti šiuos vadovų savybių ugdymui naudotus metodus: seminarai, mokymasis darbo vietoje, demonstravimas, stažuotės. Kaip nenaudingiausi ugdant vadovų savybes įvardinti šie metodai: paskaita, mokomasis pokalbis.

Pastebėta, kad respondentai savo praktikoje taikytus vadovų savybių ugdymo metodus labiau linkę vertinti pozityviai, todėl neigiamai vertinamų ugdymo metodų pavyzdžių pateikta mažiau, argumentuojant, kad visuomet yra galimybė kažką naujo sužinoti, išmokti.

Iš vertintų vadovų savybių ugdymo metodų, taikytų apklaustų respondentų organizacijose, beveik nepaminėti modeliavimo metodai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tokie metodai taikomi retai, nes nėra populiarūs, arba/ir dėl to, kad nėra kvalifikuotų specialistų, galinčių tokius metodus taikyti vadovų savybių ugdymui.

## Išvados

Vadovų savybių (asmeninių ir dalykinių) samprata formuojama integruojant ne tik savybių tyrimus, bet aprėpiant skirtingų vadovavimo teorijų pateikiamą informaciją apie vadovo vadovavimo stilių, elgseną, tipologiją ir kitas vadovą išskiriančias savybes. Vadovų savybės apibrėžiamos kaip būdo bruožai, individualūs gabumai, įgyti gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, sudarantys vadovo kompetencijų pagrindą.

Siekiant užtikrinti vadovų savybių ugdymo kompleksiskumą jį tikslinga organizuoti pasitelkiant procesinį – veiklinį požiūrį, t.y. sudaryti sistemine ugdymo veiklų visumą ir ją realizuoti ugdymo proceso metu. Vadovų savybių ugdymo veiklos organizavimas gali būti organizuojamas pasitelkiant šiuos ugdymo proceso etapus – ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo tikslų nustatymas, ugdymo turinio nustatymas, metodų parinkimas, ugdymo rezultatų vertinimas.

Vadovų savybių ugdymo metodus galime išskirti į tris pagrindines grupes: informacijos pateikimo metodai (paskaita, konferencija, seminarai, eksperimentinis ugdymas, sisteminis stebėjimas, programinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, knygos, filmai), modeliavimo metodai (atskirų atvejų, ekstremalių atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, dalykiniai žaidimai, užduoties modeliavimas, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas) ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (darbo rotacija; mokomosios pareigybės; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų apžvalga ir analizė ir kt.).

Ženkli dalis respondentų vertindami vadovų savybių ugdymui taikytas priemones laikėsi pozityvios nuostatos, kad visuomet yra ko išmokti, todėl vertinimuose dominuoja pozityvi pozicija. Tarp naudingiausių paminėti informacijos teikimo metodai - seminarai, demonstravimas, stažuotės; neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodai (mokymasis darbo vietoje). Tarp nenaudingiausių dominuoja informacijos telkimo (paskaita, diskusija, mokomasis) ir modeliavimo

(mokomasis pokalbis) metodai. Respondentai modeliavimo metodus minėjo rečiau nei informacijos pateikimo ar neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodus, kas leidžia manyti, kad modeliavimo metodai nėra paplitę Lietuvos įmonėse ugdant vadovų savybes.

## Literatūra

- Atwater, L. E., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7 (3), 18-40.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Baumgartner, L., Merriam S. (2000). *Adult Learning and Development: Multicultural Stories*. Melbourne. Krieger Publishing, Florida.
- Boyatzis, R. E. (2001). Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. *Competence in the Learning Society*. New York.
- Boyatzis, R. E. & Kolb, D. A. (1995). From learning styles to learning skills: The Executive Skills Profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 3-17.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-245.
- Byham W.C. Smith A.B., Paese M.J. (2002). *Grow your own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Prentice Hall, New Jersey.
- Campion, M., Cheraskin, L., Stevens, M. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37, (6), 1518-1542.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Vilnius.
- Englebrecht, A. S. & Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48, 387-404.
- Gaunt, K. (2008). Keeping Feedback Confidential. *New Zealand Management*, Apr2008, 55 (3), 59-59.
- Goldstein, A. P., Sorcher, M. (1974). *Changing supervisory behavior*. Pergamon, NewYork.
- Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
- Griffiths, P., Goodge, P. (1994). Development centres: The third generation. *Personnel Management*, 26, 40-43.
- Johnson, L.E., Potter, P. W. (1998). Information systems careers: the role of assessment centers. *Career Development International*, 3(4), 142 – 144.
- Kaplan, R. (1993). 306-degree feedback PLUS: Boosting the power of coworker ratings for executive. *Human Resource Management*, 32, 299.
- Kaplan, R. E., Drath, W. H., & Kofodimos, J. R. (1991). *Beyond ambition: How driven managers can lead better and live better*. Jossey-Bass, San Francisko.
- Kirkpatrick, S.A. Locke E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Kram, K.; Ting, Sh.; Bunker, K. (2002). On-the-Job Training for Emotional Competence. *Leadership in Action*, 22 (3), 3-7.
- Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior*. 4th. Wadsworth, California.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Lee, G. (2003). Same old development centres? *Selection and Development Review*, 19(5), 3-6.

- Lohman, M. C. (2001). Deductive and inductive on-the-job training strategies. *Advances Developing Human Resources*, 3(4), 435-441.
- Lombardo, M.M., Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39:4, 321-330.
- Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning—the new frontier of management development*. Upper Saddle, NJ.
- London, W., Gallagher (1990). A feedback approach to management development. *Journal of Management development* 9 (6), 17-31.
- Mumford, M.D. Zaccaro, S.J., Harding, F.D. Jacobs, O.T., Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books, Lexington.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Sage Publications.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(1)0, 1361-1370.
- Palmer, J. K., Loveland, J. M. (2008). The Influence of Group Discussion on Performance Judgments: Rating Accuracy, Contrast Effects, and Halo. *Journal of Psychology*, 142(2), 117-130.
- Robertson, E. (2000). Strategies for Leadership Communication. *Strategic Communication Management*, 5(1).
- Robertson, I. T. (1990). Behavior Modeling: it's Record and Potential in training and development. *British Journal of Management*, 1, 117-125.
- Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
- Statt, D.A. (2000) *Using Psychology in Management Training. The Psychological Foundations of Management Skills*. Routledge, London.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of prote'ge' personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37: 688-702.
- Yammarino, F.J. (2000). Leadership skills: Introducing and overview. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 5-9.
144. Ibarra H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press.
- Yorks, L., Marsick, V., J., Kasl, E., Dechant, K. (2003). Contextualizing Team Learning Implications for Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 5(1), 103.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Župerkienė, E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15 (4).

## ANALYSIS OF LEADERS CHARACTERISTIC'S TRAINING MODELS IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

### S u m m a r y

Impact of managerial qualities on the results of organisation performance is disclosed in research studies by various authors and developed models of management. It is ascertained that

managerial qualities can influence the results of organization performance. Also, constantly changing organisational environment poses new requirements, thus development of managerial traits and qualities that satisfy such requirements as well as identification and analysis of effective tools of the development is a relevant problem of research and practical work.

The main objective of this research is to identify measures and tools applied in organizations for development of managerial qualities and to discern the ones that are positively and negatively evaluated by managers. The tasks of the research:

- To define a concept of managerial qualities and to generalise its research material;
- To analyse the process of development of managerial qualities;
- To identify methods applied for development of managerial qualities;
- To generalise the survey of assessment of expedience of the methods applied for development of qualities of Lithuanian businesses managers.

Methods of research - analysis of research publications, systematisation, synthesis, generalisation and comparison, logical analysis, quantitative and qualitative data processing methods.

The article presents an analysis of development of the concept of managerial qualities. Managerial qualities are defined in the article as personal traits, individual abilities, acquired competences, skills and knowledge that make a basis of a manager's competences. The article analyses organisation of activities aimed at development of managerial qualities, discerning the following stages of this development process – identification of development needs, identification of development objectives, identification of development contents, selection of methods, assessment of development results. The focus is made on analysis and selection of development methods and assessment of expedience of the methods. Methods for development of managerial qualities are classified into three main groups: information presentation methods, modelling methods and in-job training methods. Surveys of expedience of methods for development of managerial traits and qualities and successful application of such methods are generalised. The article presents the results of survey of Lithuanian businesses managers exploring the methods applied for development of managerial qualities. Respondents' opinion on expedience of the methods applied for development of managerial qualities is generalised. Data is gathered having conducted a survey of executives of 77 Lithuanian enterprises, who were presented with a questionnaire with open and closed (demographic type) questions. Statistical data of the survey was processed with the aid of Excel spread sheet and Statistical package for the Social sciences SPSS 15.0. It was found that the respondents evaluating the tools and measures for development of managerial qualities had a positive attitude, thus a positive attitude prevails in the evaluations. Information presentation and in-job training methods were mentioned both among the most useful and the least useful ones. Modelling methods were hardly mentioned in both categories of expedience assessment; that allows to conclude that they are not popular or/and there are no qualified specialists that would be able to apply them for development of managerial qualities. The results of the research are relevant for identification of effective methods for development of managerial qualities.

**KEYWORDS:** managerial qualities, development of managerial qualities, development methods.



# FUNKCINIŲ VALSTYBĖS IŠLAIDŲ ELEMENTŲ EKONOMINĖS STRUKTŪROS ĮTAKA ŠALIES EKONOMINIAM AUGIMUI

Gerda Žigienė, Anastasija Liubimova

Vilniaus universitetas

## Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama, kodėl yra svarbi ne tik funkcinė valstybės išlaidų klasifikacija, bet ir ekonominė. Pastaruoju metu daug dėmesio yra skiriama valstybės išlaidų struktūros analizei. Pagal funkcinę klasifikaciją valstybės išlaidos yra skirstomos į produktyvias ir neproduktyvias. Išlaidų produktyvumas pasižymi šalies ekonominio augimo skatinimu. Pasitelkiant kryžminę (ekonominė-funkcinė) klasifikacija, galima nustatyti, koks yra tam tikro funkcinio valstybės išlaidų elemento produktyvumo / neproduktyvumo lygis. Tam reikia apibrėžti kiekvieno ekonominio valstybės išlaidų elemento galimą poveikį šalies ekonominiam augimui, tuomet ekonominius valstybės išlaidų elementus galima suskirstyti pagal produktyvumo požymį į produktyvias, neutralias ir neproduktyvias. Remiantis valstybės išlaidų skirstymu pagal funkcinę klasifikaciją į produktyvias ir neproduktyvias bei valstybės išlaidų skirstymu pagal ekonominę klasifikaciją į produktyvias, neutralias ir neproduktyvias, nustatomi funkcinio valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygiai.

Analizuojant neproduktyvių funkcinio valstybės išlaidų elementų neproduktyvumo lygius, buvo pastebėta, kad labiausiai neproduktyvūs pagal eilę yra tokie funkciniai valstybės išlaidų elementai kaip „socialinė apsauga“, „bendros valstybės paslaugos“, „poilsis, kultūra ir religija“. Analizuojant produktyvių funkcinio valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygius, buvo pastebėta, kad jie nėra labai produktyvūs, jeigu juos vertinti tik pagal ekonominiu požiūriu produktyvias išlaidas. Jeigu daryti prielaidą, kad produktyvumo lygis susideda iš produktyvių ir neutralių išlaidų, tuomet labiausiai produktyvūs pagal eilę yra tokie funkciniai valstybės išlaidų elementai kaip „būstas ir komunalinis ūkis“, „sveikatos apsauga“, „aplinkos apsauga“, „ekonomika“. Tokie elementai kaip „gynyba“, „viešoji tvarka ir visuomenės apsauga“ bei „švietimas“ pasižymi aukštais neproduktyvumo lygiais, nors teoriškai yra išskiriami kaip produktyvūs valstybės išlaidų elementai. Ankstesniame moksliniame darbe buvo nustatyti neigiami koreliaciniai ryšiai tarp BVP pokyčio ir tokių elementų kaip „viešoji tvarka.“ ir „švietimas“ pokyčių. Nustačius šių funkcinio elementų neproduktyvumo lygius, suprantama, kodėl buvo pastebėtas toks neigiamas ryšys. Apie tokį elementą kaip „gynyba“ konkrečių išvadų padaryti negalima.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: valstybės išlaidos, funkcinė klasifikacija, ekonominė klasifikacija, produktyvios išlaidos, neproduktyvios išlaidos, šalies ekonominis augimas.

## Įvadas

Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama valstybės išlaidų apimtys svarba šalies ekonominiam augimui (Mitchell 2005, Nužė 2008). Pastaruoju metu pradėdama skirti dėmesio ir valstybės išlaidų struktūrai (Gray 2007, Греков 2009, Ferreira ir kt. 2009), tačiau nagrinėjant valstybės išlaidų struktūrą, akcentuojama tikrai funkcinė valstybės išlaidų klasifikacija. Šio straipsnio naujumas pasireiškia per valstybės išlaidų struktūros analizę, nes pasitelkiama ne tik funkcinė, bet ir ekonominė klasifikacija. Pagal funkcinę valstybės išlaidų klasifikaciją yra išskiriamos produktyvios ir neproduktyvios išlaidos, t.y. išlaidos, skatinančios šalies ekonominį augimą, ir neskatinančios. Problema yra ta, kad nėra išnagrinėti funkcinio valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygiai. Teiginys, kad tam tikras funkcinis valstybės išlaidų elementas yra neproduktyvus, yra labai abstraktus, o nustačius, koks šio elemento neproduktyvumo lygis suteiktų išsamesnę informaciją. Šiame straipsnyje tai bandoma atlikti, pasinaudojant ekonomine valstybės išlaidų klasifikacija.

**Tyrimo objektas:** valstybės išlaidų struktūra.

**Tyrimo tikslas:** remiantis ekonomine valstybės išlaidų klasifikacija, nustatyti funkcinio valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygius.

**Tyrimo uždaviniai:**

Apibrėžti funkcinės ir ekonominės valstybės išlaidų klasifikacijos svarbą.

Išanalizuoti ekonominių valstybės išlaidų elementų galimą poveikį šalies ekonominiam augimui ir suskirstyti šiuos elementus pagal produktyvumo požymį.

Remiantis atliktu ekonominių valstybės išlaidų elementų skirstymu pagal produktyvumo požymį bei statistiniais duomenimis, nustatyti funkcinio valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygius.

**Tyrimo metodai:** sisteminė literatūros šaltinių analizė, sintezė, apibendrinimas, aprašomoji statistika.

## Valstybės išlaidų klasifikacijos svarba

Pasak B.H.Potter ir J.Diamond (1999), idealiu atveju valstybės išlaidos turėtų būti skirstomos pagal keturias klasifikacijas:

- pagal administracinę atsakomybę (ministerijos, departamentai ir kitos institucijos, kurios patiria išlaidas);
- pagal ekonomines kategorijas (ekonominė klasifikacija, kurią apibrėžia valstybės finansinės statistikos standartai);
- pagal funkcijas (funkcinė klasifikacija (COFOG), kurią apibrėžia Jungtinės Tautos);
- pagal programas (pagal suformuotas politikos tikslus ir uždavinius).

Tačiau, anot B.H.Potter ir J.Diamond (1999), praktikoje toks valstybės išlaidų skirstymas pagal visas keturias klasifikacijas yra taikomas pagrįste tik išsivysčiusiose šalyse. Teigiama, kad kitose šalyse galima

atrasti nebent pirmas tris klasifikacijas. Be to, mažiau išsivysčiusiose šalyse valstybės išlaidų klasifikacija gali būti ekonominės ir funkcinės klasifikacijų kratinys (tiesiog į vieną klasifikaciją yra netinkamai įtraukiamos išlaidos, turinčios ekonominės ir funkcinės klasifikacijos požymius, pvz., išlaidos gynybai (išlaidos tam tikrai funkcijai atlikti) ir subsidijų išlaidos (ekonominio pobūdžio išlaidos) gali būti įtraukiamos į vieną skirstymą). Tokiu būdu, norint paversti turimus duomenis į nuoseklią logišką informaciją, reikėtų atlikti didžiulį darbą.

Pasak C.N.Sudersanan ir kt. (2008), valstybės išlaidos gali būti skirstomos pagal tokias klasifikacijas:

- Funkcinė klasifikacija;
- Ekonominė klasifikacija;
- Kryžminė klasifikacija.

Valstybės išlaidų klasifikacija yra glaudžiai susijusi su valstybės tikslais: ekonominiu augimu, finansine kontrole, kainų stabilumu ir t.t. Pavyzdžiui, ekonominė valstybės išlaidų klasifikacija padeda nustatyti ekonominių išteklių pasiskirstymą tarp įvairių ekonominės veiklos rūšių ir šių išteklių poveikį šalies ekonominiam augimui. Kryžminė išlaidų klasifikacija (t.y. funkcinė-ekonominė klasifikacija) padeda nustatyti išlaidas, skirtas vartojimui, ir išlaidas, skirtas ne vartojimui. Tokiu būdu kiekviena valstybės išlaidų klasifikacija tarnauja tam tikram valstybės tikslui (finansinei kontrolei, ekonominiam augimui, kainų stabilumui ir t.t.) (Sudersanan ir kt. 2008).

**Funkcinė klasifikacija.** Funkcinė valstybės išlaidų klasifikacija – tai biudžeto išlaidų grupavimas, parodantis finansų panaudojimą, atliekant pagrindines valstybės funkcijas (valstybės valdymas, vidinės ir išorinės tvarkos bei apsaugos palaikymas, tarptautinė veikla, mokslo-technologinio progreso skatinimas, socialinis, ekonominis ir kultūrinis vystymasis ir t.t.) (Степанов 2006).

Pagal funkcinę klasifikaciją valstybės išlaidos yra skirstomos į tris pagrindines grupes, o kiekviena iš grupių dar skirstoma į pogrupius:

- Išlaidos ekonomikai:
- Ekonomika;
- Būstas ir komunalinis ūkis;
- Išlaidos socialinei sferai:
- Švietimas;
- Sveikatos apsauga;
- Socialinė apsauga;
- Poilsis, kultūra ir religija;
- Išlaidos kitoms valstybės funkcijoms:
- Bendros valstybės paslaugos;
- Gynyba;
- Viešoji tvarka ir visuomenės apsauga;
- Aplinkos apsauga (Statistikos departamentas prie LRV 2009).

**Ekonominė klasifikacija.** Ekonominė klasifikacija apima išteklių paskirstymą įvairioms ekonominėms veikloms. Tokia klasifikacija atskleidžia tokius svarbius valstybės išlaidų elementus kaip vartojimo išlaidos ir valstybės investicijos. Trumpai tariant, tokia klasifikacija analizuoja bendrą valstybės transakcijų sumą ir fiksuoja valstybės įtaką, daromą kiekvienam ekonomikos sektoriui (Sudersanan ir kt. 2008).

Pagal LR Finansų ministro įsakymą valstybės išlaidos apima tokius elementus pagal ekonominę klasifikaciją:

- Darbo užmokestis ir socialinis draudimas;

- Prekių ir paslaugų naudojimas;
- Turto išlaidos (palūkanos ir nuoma);
- Subsidijos;
- Dotacijos;
- Įmokos į Europos Sąjungos biudžetą;
- Socialinės išmokos (pašalpos);
- Kitos išlaidos;
- Pervedamos ES finansinės paramos ir bendrojo finansavimo lėšos (LR Finansų ministerija 2010).

Tačiau, analizuojant kryžminės klasifikacijos statistinius duomenis, pateiktus LR valstybės biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitoje, buvo pastebėta, kad išlaidos pagal funkcinę klasifikaciją nesutampa su išlaidomis pagal ekonominę klasifikaciją, kadangi valstybės išlaidos pagal funkcijas apima minėtus ekonominės klasifikacijos elementus bei įtraukia *sandorius dėl materialiojo ir nematerialiojo turto bei finansinių įsipareigojimų vykdymą*. Kadangi minėtas elementas sudaro reikšmingą sumą, yra tikslinga jį įtraukti į valstybės išlaidų struktūros analizę.

Ekonominėje valstybės išlaidų klasifikacijoje yra išskiriamos trys pagrindinės išlaidų kategorijos:

- *einamosios išlaidos* (prekių ir paslaugų naudojimas, palūkanų išmokėjimas, subsidijos, socialinės išmokos);
- *kapitalo išlaidos* (valstybės rezervų sudarymas, žemės ir nematerialių aktyvų įsigijimas);
- *kredito išlaidos* (paskolų teikimai, akcijų dalies pirkimai) (Степанов, 2006).

Palyginus tokį skirstymą su LR Finansų ministerijos siūloma valstybės išlaidų ekonomine klasifikacija, pastebima, kad visi pagal LR Finansų ministerijos grupavimą išskirti valstybės išlaidų elementai (darbo užmokestis ir socialinis draudimas, prekių ir paslaugų naudojimas ir t.t.) gali būti priskirti pirmai paminėtai ekonominei valstybės išlaidų kategorijai - einamosioms išlaidoms. Prie kapitalo ir kredito išlaidų galima būtų priskirti sandorius dėl materialiojo ir nematerialiojo turto bei finansinių įsipareigojimų vykdymą. Norint šį elementą išskirti atskirai į kapitalo ir kredito išlaidas, reikėtų sandorius dėl materialiojo ir nematerialiojo turto bei finansinių įsipareigojimų vykdymą detalizuoti ir atrinkti duomenis rankiniu būdu, nes Lietuvos atveju šios dvi valstybės išlaidų ekonominės kategorijos yra apjungtos į vieną elementą. Tačiau toks valstybės išlaidų elementų (pagal Lietuvos reikalavimus) priskirimas minėtoms trimis ekonominėms išlaidų kategorijoms nėra visiškai teisingas, kadangi detalizuojant tam tikrus einamųjų išlaidų elementus (dotacijos, kitos išlaidos, pervedamos ES finansinės paramos ir bendrojo finansavimo lėšos), pastebimos išlaidos, skirtos kapitalo formavimui. Taigi, norint tiksliai perskirstyti Lietuvos valstybės išlaidas pagal anksčiau aptartą ekonominį išlaidų grupavimą, reikėtų pasitelkti detalesnę išlaidų klasifikaciją ir viską perskaiciuoti rankiniu būdu.

Kadangi LR Finansų ministerijos siūlomas valstybės išlaidų ekonominis skirstymas nėra pripažintas tarptautinėje praktikoje, sudėtinga palyginti Lietuvos statistinius duomenis su užsienio šalimis. Unifikuota funkcinė valstybės išlaidų klasifikacija (COFOG) yra plačiai naudojama daugelyje užsienio valstybių jau nuo 1995 metų pagal Jungtinių Tautų rekomendacijas, tačiau



ekonominis valstybės išlaidų skirstymas skirtingose šalyse yra nevienodas. Kiekvienoje šalyje ekonominė valstybės išlaidų klasifikacija nustatoma atskirai, todėl atsiranda statistinių duomenų palyginimo sunkumai. Esant tokiai situacijai, šiame straipsnyje yra nagrinėjami tik Lietuvos duomenys ir nepasitelkiama užsienio šalių praktika.

Daugelyje šalių valstybės išlaidos pagal ekonominę klasifikaciją yra išskiriamos į dvi stambias kategorijas: einamosios ir kapitalo išlaidos. Einamosios išlaidos apima tris ekonominius išlaidų komponentus: prekių ir paslaugų naudojimas (apima darbo užmokesčio komponentą), palūkanų mokėjimai, subsidijos ir kitos socialinės išmokos. Kapitalo išlaidos apima nekintamo kapitalo aktyvų (angl. – *fixed capital asset*), akcijų, žemės ir nematerialiojo turto įsigijimą bei paskolų suteikimą (Ministry of Finance. Republic of South Africa 2003).

**Kryžminė arba ekonominė-funkcinė klasifikacija.** Kryžminė klasifikacija parodo valstybės išlaidų pasiskirstymą ne tik pagal ekonomines grupes, bet ir pagal funkcijas. Pvz., išlaidos gydymo paslaugoms (funkcinis požymis) paskirstomos tarp tokių ekonominių grupių kaip einamosios išlaidos, kapitalo išlaidos, įvairios transferinės išmokos ir paskolos. Ir atvirkščiai, kryžminė klasifikacija parodo, kaip išlaidos, paskirtos konkrečiai ekonominei grupei (tarkime, kapitalo formavimui), yra paskirstomos tarp įvairių viešojo sektoriaus programų, tokių kaip švietimas, darbo sąlygų gerinimas, šeimos planavimas ir t.t. (Sudersanan ir kt. 2008).

Esant kryžminei klasifikacijai, valstybės išlaidos, suskirstytos pagal funkcinį požymį, gali būti analizuojamos, atsižvelgiant į jų ekonominį pobūdį, o valstybės išlaidos, suskirstytos pagal ekonominį požymį, gali būti analizuojamos, atsižvelgiant į jų atliekamas funkcijas. Šios dvi klasifikacijos papildoma viena kita ir gali parodyti valstybės išlaidų pilną vaizdą (Sudersanan ir kt. 2008).

Ekonominė-funkcinė klasifikacija pateikia makroekonominę informaciją, kuri gali būti plačiai naudojama politikos formavimo lygmenyje. Tokia klasifikacija įgalina sprendimus priimančius asmenis apžvelgti valstybės išlaidų struktūrą iš įvairių pusių, analizuojant finansinių išteklių paskirstymą ir šio proceso poveikį ekonomikai. Tokia valstybės išlaidų klasifikacija yra labai naudinga, sudarant ilgalaikiam projektui skiriamų kiekvienais metais išlaidų planą ir įvertinant jau patirtas išlaidas (Economic and Statistical Adviser 2003).

**Sunkumai, susiję su valstybės išlaidų analize.** Ankstesniame šio straipsnio autorių moksliniame darbe buvo nagrinėjama, kad valstybės išlaidos pagal daromą įtaką šalies ekonominiam augimui skirstomos į produktyvias ir neproduktyvias, tačiau iškyla nemažai sunkumų, nustatant valstybės išlaidų produktyvumą bei atrandant neproduktyvių išlaidų elementus (IMF 1995).

Sudėtinga įvertinti viešojo sektoriaus efektyvumą, ypač tokių viešųjų gėrybių kaip viešoji tvarka ir visuomenės apsauga. Paprastai viešojo sektoriaus produkcija nėra skirta pardavimui (teikiama nemokamai) ir rinkoje nėra siūloma jokių privataus sektoriaus gamybos pakaitalų. Taip pat viešosios gėrybės (kalbama apie paslaugas) gali būti nematerialios ir nedalomos. Dažniausiai net nėra paprasta nustatyti patirtų sąnaudų, skirtų viešosioms gėrybėms teikti. Viešasis sektorius nesiekia pelno, jis naudoja ribotus

išteklis, bet nenustato kainos, kuri padengtų savikainą (IMF 1995).

Neproduktyvių valstybės išlaidų nustatymas yra sudėtingas procesas taip pat ir tada, kai išlaidų programa įvykdo daugiau, negu vieną tikslą, arba šios programos ekonominė esmė nėra tiesiogiai susijusi su jos pirminiu tikslu. Valstybės išlaidų programos gali turėti svarbų teigiamą išorinį poveikį privataus sektoriaus investicijoms, užimtumui ir gamybai. Tokiu būdu, vertinant išlaidų, skirtų įvairiems tikslams pasiekti, efektyvumą, būtina nustatyti kiekvieno tikslo vertę. Pvz., pasirenkant tarp išlaidų programų, skirtų gynybai ir plėtrai, reikia įvertinti nacionalinio saugumo ir ekonominio vystymosi santykinės vertes. Efektyvumo nustatymas sudėtingas dėl to, kad paklausa viešosioms gėrybėms bei įvairaus tipo rizikos nėra tinkamai prognozuojami. Tam tikros išlaidų programos, pvz., paskola su valstybės garantija, gali turėti nežymias pirmines išlaidas, bet gali sąlygoti reikšmingus nenumatytus išpareigojimus. Be to, dažniausiai prieinama valstybės išlaidų statistinė informacija nėra pakankama analizei. Pilnos ir laiku pateiktos informacijos trūkumas kliudo konkrečių išlaidų programų stebėjimui ir efektyvinimui (IMF 1995).

Todėl analizuojant valstybės išlaidų produktyvumą, būtų pravartu vadovautis ne tik funkcinė, bet ir ekonomine valstybės išlaidų klasifikacija. Tokiu būdu galima nustatyti tam tikrų valstybės išlaidų elementų daromą įtaką šalies ekonominiam augimui su didesniu patikimumu.

### **Ekonominių valstybės išlaidų elementų galimas poveikis šalies ekonominiam augimui**

Ankstesniuose šio straipsnio autorių moksliniuose darbuose dėmesys buvo skiriamas tik funkcinėi valstybės išlaidų analizei. Šiame straipsnyje į analizę įtraukiama ir ekonominė klasifikacija.

Valstybės išlaidų skirstymas į ekonomines kategorijas grindžiamas jų skirtingais ekonomiais poveikiais. Valstybės išlaidų elemento ekonominė esmė yra svarbi dėl keturių priežasčių:

- Ekonominė valstybės išlaidų elemento kategorija atskleidžia šio elemento poveikį kitiems ekonomikos sektoriams.
- Įgyvendinant valstybės politiką, yra kelios veiklos alternatyvos, kurios skiriasi pagal savo ekonominę prigimtį. Pvz., tiesiogiai teikiant sveikatos apsaugą karo veteranams per prekių ir paslaugų naudojimą, valstybės išlaidos yra kontroliuojamos griežčiau, negu teikiant jiems sveikatos apsaugą per socialines išmokas.
- Valstybės išlaidų elemento ekonominė kategorija lemia valstybės galimybę perleisti prekių ir paslaugų tiekimą privačiam sektoriui.
- Valstybės išlaidų elemento ekonominė kategorija lemia potencialių ir faktinių išlaidų kontrolės lygį (Dawson, Stan 1995).

Žemiau aptarsime LR valstybinių išlaidų, pagal ekonominę klasifikaciją, charakteristikas.

**Darbo užmokestis ir socialinis draudimas.** Valstybės išlaidų ekonominis elementas „darbo užmokestis ir socialinis draudimas“ reiškia valstybės indėlį į viešųjų gėrybių teikimą. Paprastai gausus darbo jėgos naudojimas viešajame sektoriuje laikomas neefektyviu išteklių

naudojimu. Augantis užimtumas viešajame sektoriuje laikomas neigiamu reiškiniu ne tik dėl to, kad ribinis darbo produktyvumas yra mažesnis, negu privačiame sektoriuje, bet dar ir todėl, kad papildomiems darbuotojams reikia papildomų išlaidų darbo patalpų didinimui, papildomų transporto priemonių įsigijimui, pagalbinių darbuotojų samdymui. Tačiau esant aukštam nedarbo lygiui šalyje, manoma, kad papildomų etatų kūrimas viešajame sektoriuje yra socialinės apsaugos priemonė. (IMF 1995).

**Prekių ir paslaugų naudojimas.** Pasak P.Hansson ir M.Henrekson (1994), atlikti tyrimai rodo, kad valstybės išlaidos prekių ir paslaugų naudojimui turi stiprų neigiamą poveikį šalies ekonominiam augimui, šis neigiamas ryšys yra ypač stiprus turtingesnėse, labiau išsivysčiusiose šalyse. Kiti išlaidų elementai neparodo tokio akivaizdaus neigiamo poveikio.

**Darbo užmokestis ar prekių naudojimas?** Pasak G.Ganelli (2005), pastovus užimtumo mažinimas viešajame sektoriuje mažina privatų vartojimą, tačiau derinant užimtumo mažinimą su mokesčių mažinimu, vartojimo sumažėjimas turėtų būti sušvelnintas. Jeigu panaudoti atsiradusias papildomas lėšas dėl darbo užmokesčio sumažinimo viešajame sektoriuje prekių ir paslaugų naudojimui padidinti, makroekonominio poveikio rezultatai yra dviprasmiški ir priklauso nuo pradinio darbo užmokesčio lygio viešajame sektoriuje.

**Turto išlaidos.** „Turto išlaidos“ apima finansų ministerijos sumokėtas palūkanas ir nuomos išlaidas, tačiau palūkanos turto išlaidose sudaro apie 99%, todėl šis valstybės išlaidų ekonominis elementas yra tiesiogiai susijęs su valstybės skolos problema. Anot S.Narayan (2006), įvairios ekonominės teorijos įvairiai traktuoja valstybės skolos poveikį šalies ekonominiam augimui, tačiau tyrimai rodo, kad egzistuoja neigiamas koreliacinis ryšys tarp valstybės skolos ir BVP augimo. Pasak A.Soumya (2009), didelis valstybės skolos ir BVP santykis reiškia, kad išlaidos palūkanų mokėjimams turėtų išaugti. Dėl išaugusių turto išlaidų (mokėtinų palūkanų augimas dėl skolos augimo) procentinė dalis išlaidų, skiriamų kapitalo išlaidoms, arba, kitaip tariant, investicijoms, turėtų sumažėti. Toks išlaidų struktūros pasikeitimas einamųjų išlaidų didėjimo linkme sąlygoja valstybės investicijų sumažėjimą, tokiu būdu mažėja kapitalo akumuliacija ir stabdomas ekonominis augimas.

**Subsidijos ir dotacijos.** Valstybės išlaidos privataus verslo paramai būna įvairių formų, tačiau paprastai tokia parama apibrėžiama kaip „subsidijos ir dotacijos“ arba tiesiog dotacijos (dotacijos, susijusios su pajamomis, ir dotacijos, susijusios su turtu). Šių dviejų valstybės paramos rūšių tikslas yra vienodas – pagalba verslo sektoriui, todėl jos visada yra analizuojamos kartu ar netgi tapatinamos.

- Subsidija – tai nemokama valstybės pagalba privačiai verslininkystei arba vartotojams. Teikiant pagalbą, siekiama pakeisti rinkos dalyvio (subsidijos gavėjo) elgesį: tikimasi prekių, paslaugų arba gamybos veiksnių kainų arba savikainos pasikeitimų. Subsidijos tikslas – skatinti arba, atvirkščiai, riboti tam tikrų prekių, paslaugų, gamybos veiksnių, gamybos, paklausos, pasiūlos, vartojimo, sunaudojimo apimtį. Valstybės pagalba gali būti įvairių formų:
- tiesioginės pinigų išmokos (subsidijos);
- netiesioginės subsidijos:

- lengvatinės paskolos su valstybės garantija;
- prekių, paslaugų teikimas žemesnėmis, negu rinkos kainomis;
- prekių, paslaugų pirkimas aukštesnėmis, negu rinkos kainomis;
- reglamentavimo normų sušvelninimas (Колосницына 2003).

Vienaip ar kitaip subsidijuojamas praktiškai visas verslas, tačiau gana dažnai yra taip, kad verslas iš valstybės gauna daugiau, negu duoda. Tam tikrais atvejais vienu pramonės šakų ir regionų finansavimas kitų pramonės šakų ir regionų sąskaita sąlygoja greitesnį subsidijų augimą, lyginant su valstybės mokesčių pajamų padidėjimu ir pageidaujama kainų nustatymu subsidijuojamose pramonės šakose ir regionuose. Tokia situacija dažnai pastebima tokiuose verslo sektoriuose kaip žemės ūkis, komunalinis ūkis, gyvenamųjų namų statyba, viešasis transportas (Перепёлкин 2008).

Paprastai subsidijuojamos socialiniu požiūriu reikšmingos pramonės šakos (anksčiau minėti verslo sektoriai, pasižymintys tuo, kad iš valstybės gauna daugiau, negu jai duoda), nykstančios pramonės šakos ir regionai, pasižymintys aukštu nedarbo lygiu, mažomis pajamomis, prasta ekologine padėtimi (Перепёлкин 2008).

Tikrąją nacionalinės ekonomikos finansinės paramos apimtį nustatyti yra sudėtinga, nes paprastai tiesiogines subsidijas (pinigų išmokas) papildo netiesioginės subsidijos (mokesčių lengvatos, lengvatinės paskolos, valstybinės garantijos, vykdančios tarptautinę prekybą, muitai ir t.t.). Ar subsidijavimo teikiama nauda persveria patiriamas išlaidas, ar tinkamai yra parinkti finansavimo prioritetai, koks yra bendras subsidijavimo efektyvumas visos šalies ekonomikos požiūriu – vienareikšmių atsakymų į šiuos klausimus gauti yra nelengva. Netgi jeigu iškelti subsidijavimo tikslai yra pasiekti, tai jų gausa, vietos veiksnys bei silpnas suderinamumo laipsnis tarp subsidijavimo tikslų gali sąlygoti bendro teigiamo poveikio šalies ekonominiam augimui nebuvimą. Todėl dabartiniu metu daugelis valstybių vadovaujasi valstybinio išsikišimo mažinimo principu, tokiu būdu šalies ekonomika vis labiau bus veikiamą vien tik rinkos veiksnių (Перепёлкин 2008).

**Socialinės išmokos.** Valstybės išlaidų ekonominis elementas „socialinės išmokos“ yra kitoks, negu valstybės išlaidos, skirtos prekių ir paslaugų naudojimui ar kapitalo formavimui. Socialinės išmokos yra tiesiog lėšų persikirstymas, todėl šis išlaidų elementas negali turėti teigiamo poveikio bendrojo vidaus produkto (BVP) augimui. Šis išlaidų elemento didinimas sąlygotų didesnių mokesčių surinkimą šalyje, o tai reiškia, kad didėja administravimo sąnaudos, todėl socialinės išmokos turi neigiamą poveikį šalies ekonominiam augimui (Sjöberg 2003).

Galima daryti išvadą, kad visi paminėti ekonominiai valstybės išlaidų elementai apibrėžiami kaip neigiamai veikiantys šalies ekonominį augimą, t.y. neproduktyvūs. Kadangi tokie valstybės išlaidų ekonominiai elementai kaip „išmokos į ES biudžetą“, „pervedamos ES finansinės paramos ir bendrojo finansavimo lėšos“ yra patiriami dėl politinių, o ne ekonominių priežasčių, atliekant analizę, laikysime juos neutraliais, t.y. nei produktyviais, nei neproduktyviais. Prie neutralių valstybės išlaidų ekonominių elementų taip pat priskirsime ir kitas išlaidas, kadangi jų ekonominį pobūdį neįmanoma nustatyti, nes jos

yra neapibrėžtos. Kapitalo išlaidos apibrėžiamos kaip teigiamai veikiančios šalies ekonominį augimą, t.y. produktyvios, todėl, atliekant analizę, vieninteliu produktyvių išlaidų elementu yra laikomi „sandoriai dėl

materialiojo ir nematerialiojo turto bei finansinių išpareigojimų vykdymas“. Ši informacija vaizdžiai matoma 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Produktyvios, neutralios ir neproduktyvios valstybės išlaidos pagal ekonominę klasifikaciją

Valstybės išlaidų elementas	Produktyvios išlaidos	Neutralios išlaidos	Neproduktyvios išlaidos
<i>Darbo užmokestis ir socialini draudimas</i>			+
<i>Prekių ir paslaugų naudojimas</i>			+
<i>Turto išlaidos</i>			+
<i>Subsidijos</i>			+
<i>Dotacijos</i>			+
<i>Įmokos į ES biudžetą</i>		+	
<i>Socialinės išmokos</i>			+
<i>Kitos išlaidos</i>		+	
<i>Pervedamos ES finansinės paramos ...</i>		+	
<i>Sandoriai dėl mater. ir nemater. turto ir ...</i>	+		

### Funcinių valstybės išlaidų elementų ekonominės struktūros analizė

Ankstesniame šio straipsnio autorių moksliniame darbe, visos valstybės išlaidos pagal funkcinę

klasifikaciją buvo išskirstytos į produktyvias ir neproduktyvias pagal daromą įtaką šalies ekonominiam augimui.

**2 lentelė.** Produktyvios ir neproduktyvios valstybės išlaidos pagal funkcinę klasifikaciją

Valstybės išlaidų elementas		Produktyvios išlaidos	Neproduktyvios išlaidos
<b>Ekonomika</b>	<i>Ekonomika</i>	+	
	<i>Būstas ir komunalinis ūkis</i>	+	
<b>Socialinė sfera</b>	<i>Švietimas</i>	+	
	<i>Sveikatos apsauga</i>	+	
	<i>Socialinė apsauga</i>		+
	<i>Poilsis, kultūra ir religija</i>		+
<b>Kitos valstybės funkcijos</b>	<i>Bendros valstybės funkcijos</i>		+
	<i>Gynyba</i>	+	
	<i>Viešojoji tvarka ir visuomeninė apsauga</i>	+	
	<i>Aplinkos apsauga</i>	+	

Reikėtų išanalizuoti teoriškai produktyvių ir neproduktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų struktūrą pagal ekonominį požymį, išskaidant kiekvieną funkcinių elementą į produktyvius, neproduktyvius ir neutralius ekonominius komponentus. Pvz., funkcinis valstybės išlaidų elementas „socialinė apsauga“ yra laikomas neproduktyviu, tačiau reikėtų išanalizuoti jo struktūrą ekonominiu požiūriu, kad galima būtų nustatyti jo neproduktyvumo lygį. Kaip buvo minėta anksčiau, ekonominis valstybės išlaidų elementas „socialinės išmokos“ negali turėti teigiamo poveikio šalies ekonominiam augimui, todėl galima sakyti, kad šis ekonominis išlaidų elementas yra neproduktyvus, tačiau mes negalime pasakyti, koks yra konkretus neproduktyvumo lygis. Šiam lygiui nustatyti, pasitelksime statistinius duomenis.

Analizuojant funkcinio elemento „socialinė apsauga“ struktūrą pagal ekonominį požymį 2009 metais, buvo nustatyta, kad ekonominis išlaidų elementas „socialinės išmokos“ sudaro daugiau, negu tris ketvirtadalius visų išlaidų „socialinės apsaugos“ elemente. Išanalizavus socialinių išmokų pasiskirstymą pagal jų suteikimo būdą (pinigais ar natūra), pastebima, kad socialinės išmokos pinigais sudaro apie 95% visų socialinių išmokų.

Analizuojant funkcinio elemento „poilsis, kultūra ir religija“ struktūrą pagal ekonominį požymį 2009 metais, pastebima, kad po 30% sudaro ekonominiai išlaidų elementai „darbo užmokestis ir socialinis draudimas“ bei „prekių ir paslaugų naudojimas“. Pažymėtina, kad gana didelę dalį funkcinio elemento struktūroje sudaro kapitalo išlaidos (sandoriai dėl turto). Tačiau abejonių kelia žymus procentas kitų neapibrėžiamų išlaidų.

Analizuojant funkcinio elemento „bendros valstybės paslaugos“ struktūrą pagal ekonominį požymį 2009 metais, pastebima, kad virš 50% šio elemento išlaidų sudaro dotacijos. Gan žymią procentinę dalį sudaro turto išlaidos – apie 15%. Pažymėtina, kad politiniai sprendimai sąlygoja žymias išlaidas – apie 17% sudaro įmokos į ES biudžetą.

Atlikus, minėtų funkcinių valstybės išlaidų ekonominės struktūros apžvalgą, pagaliau galime nustatyti šių funkcinių valstybės išlaidų elementų neproduktyvumo lygius.

**3 lentelė.** Neproduktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų neproduktyvumo lygiai

<i>Ekonominio produktyvumo struktūra</i>	<b>Bendros valstybės paslaugos</b>	<b>Poilsis, kultūra ir religija</b>	<b>Socialinė apsauga</b>
<i>Neproduktyvios išlaidos</i>	79,44%	67,92%	87,23%
<i>Neutralios išlaidos</i>	19,41%	13,23%	12,36%
<i>Produktyvios išlaidos</i>	1,14%	18,86%	0,40%

Remiantis pateiktos lentelės duomenimis, galime teigti, jog iš šių trijų neproduktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų labiausiai neproduktyvi yra socialinė apsauga, nes jos neproduktyvumo lygis yra aukščiausias – 87%, antroje vietoje pagal neproduktyvumą yra bendros valstybės paslaugos – 79%, mažiausią neproduktyvumo lygį turi neproduktyvius funkcinius valstybės išlaidų elementas – poilsis, kultūra ir religija.

**4 lentelė.** Produktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygiai

<b>Funkciniai elementai</b>	<i>Ekonominio produktyvumo struktūra</i>		
	<i>Neproduktyvios išlaidos</i>	<i>Neutralios išlaidos</i>	<i>Produktyvios išlaidos</i>
<b>Gyvyba</b>	87,48%	0,16%	12,36%
<b>Viešoji tvarka ir visuomenės apsauga</b>	89,99%	5,09%	4,91%
<b>Ekonomika</b>	24,84%	67,93%	7,22%
<b>Aplinkos apsauga</b>	14,27%	84,87%	0,86%
<b>Būstas ir komunalinis ūkis</b>	0,38%	99,62%	0,00%
<b>Sveikatos apsauga</b>	11,70%	85,53%	2,76%
<b>Švietimas</b>	83,83%	11,09%	5,08%

Remiantis pateiktos lentelės duomenimis, galime teigti, jog vertinant funkcinius valstybės išlaidų elementus tik pagal produktyvias ekonomines išlaidas (neįtraukiant neutralių išlaidų), teoriškai produktyvūs funkciniai valstybės išlaidų elementai nėra tokie jau produktyvūs, nes jų produktyvumo lygiai net nesiekia 15%. Galima pastebėti, kad produktyviausias funkcinis valstybės išlaidų elementas pagal ekonominę struktūrą yra teoriškai neproduktyvius funkcinis elementas „poilsis, kultūra ir religija“, nes jo produktyvumo lygis yra aukščiausias – apie 19% (žr. 3 lentelę).

Tačiau, jeigu darytume prielaidą, jog produktyvumo lygis susideda iš produktyvių ir neutralių išlaidų, susidaro visai kitoks įspūdis. Tuomet produktyviausiais išlaidų elementais galima įvardinti tokius elementus kaip „būstas ir komunalinis ūkis“, „sveikatos apsauga“, „aplinkos apsauga“ ir „ekonomika“. Šių elementų produktyvumo lygiai yra apie 75% ir daugiau. Tačiau pastebima, kad didžiausią produktyvumo lygių procentinę dalį sudaro būtent neutraliosios išlaidos, kurias nulemia tokie politiniai veiksniai kaip įstojimas į ES. Taigi, galima daryti išvadą, kad toks politinis žingsnis Lietuvai buvo naudingas.

Pastebima, kad tokie teoriškai produktyvūs funkciniai valstybės išlaidų elementai kaip „gyvyba“, „viešoji tvarka ir visuomenės apsauga“ bei „švietimas“ kelia abejonių, nes jų ekonominėje struktūroje virš 80% sudaro neproduktyvios ekonominės išlaidos. Ankstesniame moksliniame darbe buvo nustatyti statistiniai koreliaciniai ryšiai tarp funkcinių valstybės išlaidų elementų ir bendrojo vidaus produkto pokyčių. Buvo nustatyta, kad neigiamai BVP augimą veikia būtent tokie funkciniai elementai kaip „viešoji tvarka ir visuomenės apsauga“ bei „švietimas“. Išnagrinėjus šių valstybės išlaidų ekonominę struktūrą, galima suprasti, kodėl buvo pastebėtas toks

Nustačius neproduktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų neproduktyvumo lygius, galima apžvelgti ir teoriškai produktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų ekonominę struktūrą. Tokiu būdu galima būtų padaryti išvadą, ar teoriškai produktyvios valstybės išlaidos tikrai yra produktyvios.

neigiamas statistinis ryšys tarp šių elementų pokyčių ir BVP augimo. Teoriškai produktyvūs funkciniai valstybės išlaidų elementai nėra faktiškai produktyvūs dėl prasto valstybės išlaidų valdymo, t.y. šių funkcinių elementų yra netinkama ekonominė struktūra, paaiškinanti, kodėl teoriškai produktyvūs valstybės išlaidų elementai faktiškai nėra produktyvūs.

Tačiau, kalbant apie funkcinių valstybės išlaidų elementą „gyvyba“, negalima padaryti konkrečių išvadų. Ankstesniame moksliniame darbe buvo nustatytas teigiamas ryšys tarp BVP augimo ir išlaidų, skiriamų gyvybei, pokyčio. Bet šio elemento struktūroje žymią dalį sudaro neproduktyvios ekonominės išlaidos, tačiau, palyginus su kitais funkciniais elementais, „gyvybos“ elemento struktūroje yra nemažai produktyvių kapitalo išlaidų.

Kadangi Lietuvoje kryžminė valstybės išlaidų klasifikacija pradėta taikyti tik nuo 2009 metų, negalima paanalizuoti valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygių kaitos per tam tikrą laiko periodą, tačiau ateityje tai būtų įdomiu analizės objektu.

## Išvados

Funkcinė valstybės išlaidų klasifikacija parodo finansinių išteklių panaudojimą skirtingiems valstybės tikslams pasiekti. Ekonominė klasifikacija parodo šių finansinių išteklių panaudojimą pagal ekonomines grupes. Valstybės išlaidos gali būti nagrinėjamos atskirai pagal funkcinę arba atskirai pagal ekonominę klasifikaciją, tačiau efektyviausiai valstybės išlaidos yra analizuojamos pagal kryžminę (ekonominę-funkcinę) klasifikaciją. Ši klasifikacija parodo funkcinių valstybės išlaidų elementų ekonominę struktūrą ir ekonominių valstybės išlaidų funkcinę struktūrą.

Tokie ekonominiai valstybės išlaidų elementai kaip „darbo užmokestis ir socialinis draudimas“, „prekių ir paslaugų naudojimas“, „turto išlaidos“, „subsидijos“, „dotacijos“ ir „socialinės išmokos“ laikomi neproduktyviais, t.y. jie gali neigiamai veikti šalies ekonominį augimą. „Įmokos į ES biudžetą“, „pervedamos ES finansinės paramos ir bendrojo finansavimo lėšos“ bei „kitos išlaidos“ yra laikomi neutraliais išlaidų elementais, nes jas nulemia ne ekonominiai, o politiniai veiksniai, o kitos išlaidos tiesiog yra neapibrėžtos. „Sandoriai dėl materialiojo ir nematerialiojo turto bei finansinių įsipareigojimų vykdymas“ yra vienintelis produktyvus ekonominis išlaidų elementas, nes jis yra laikomas kapitalo išlaidomis, kurios paprastai teigiamai veikia BVP augimą.

Analizuojant neproduktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų neproduktyvumo lygius, buvo pastebėta, kad labiausiai neproduktyvūs pagal eilę yra tokie funkciniai elementai kaip „socialinė apsauga“, „bendros valstybės paslaugos“ bei „poilsis, kultūra ir religija“. Analizuojant produktyvių funkcinių valstybės išlaidų elementų produktyvumo lygius, buvo pastebėta, kad jie nėra labai produktyvūs, jeigu vertinti tik pagal produktyvias išlaidas. Prie produktyvių išlaidų pridėdant neutralias, produktyviausiais tampa tokie elementai kaip „būstas ir komunalinis ūkis“, „sveikatos apsauga“, „aplinkos apsauga“ bei „ekonomika“. „Gynyba“, „viešoji tvarka ir visuomenės apsauga“ bei „švietimas“ pasižymi dideliais neproduktyvumo lygiais, nors teoriškai šios išlaidos yra laikomos produktyviomis. Ankstesniame moksliniame darbe buvo nustatyta, kad „viešoji tvarka“ ir „švietimas“ turi neigiamą poveikį BVP augimui. Nustačius šių elementų produktyvumo lygius, tapo aiškiau, kodėl taip yra.

## Literatūra

- Dawson, J. E., Stan, P. (1995). Profiling Public Expenditures. *RAND Research Briefs*. [Žiūrėta balandžio 11 d., 2010], <[http://www.rand.org/pubs/research\\_briefs/RB2500/index1.html](http://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB2500/index1.html)>.
- Economic and Statistical Adviser Planning Department. (2003). An Economic and Functional Classification of the Haryana Government Budget 2002-2003. Publication No. 734. [Žiūrėta balandžio 9 d., 2010], <<http://esaharyana.gov.in/Data/An%20Economic%20and%20Functional%20Classification%20of%20the%20Budgets%20of%20Municipal%20Committees/2002-03.pdf>>.
- Ferreiro, J., Garcia-Del-Valle, T.M., Gomez, C. (2009). Is the composition of public expenditures converging in EMU countries. *Journal of Post Keynesian Economics*, 31(3), 459-484. [Žiūrėta kovo 8 d., 2010], <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=1&hid=6&sid=ee9722f1-bf7c-4550-8dfd-f1a760f5d288%40sessionmgr14>>.
- Fiscal Affairs Department of International Monetary Fund. (1995). Unproductive Public Expenditures. A Pragmatic Approach to Policy Analysis. Pamphlet Series No. 48. [Žiūrėta balandžio 10 d., 2010], <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/pam/pam48/pam48.pdf>>.
- Ganelli, G. (2005). The International Effects of Government Spending Composition. IMF Working Paper WP/05/4. [Žiūrėta balandžio 17 d., 2010], <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2005/wp0504.pdf>>.
- Gray, C. (2007). Fiscal Policy and Economic Growth in Europe and Central Asia: An Overview. Fiscal Policy and Economic Growth: Lessons for Eastern Europe and Central Asia. [Žiūrėta kovo 10 d., 2010], <[http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/257896-1182288383968/FiscalPolicy&EconomicGrowthinECA\\_Overview.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/257896-1182288383968/FiscalPolicy&EconomicGrowthinECA_Overview.pdf)>.
- Hansson, P., Henrekson, M. (1994). A new framework for testing the effect of government spending on growth and productivity. *Public Choice*, 81(3-4), 381-401. [Žiūrėta balandžio 17 d., 2010], <<http://www.springerlink.com/content/k1023tt261057216/fulltext.pdf>>.
- LR Finansų ministerija. (2010). LR finansų ministro įsakymas dėl finansų ministro 2003 m. liepos 3 d. įsakymo nr. 1K-184 „Dėl LR valstybės ir savivaldybių biudžetų pajamų ir išlaidų klasifikacijos patvirtinimo“ pakeitimo Nr. 1K-085. Vilnius: 2010 m. kovo 26 d. [Žiūrėta balandžio 10 d., 2010], <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=368236&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=368236&p_query=&p_tr2=>)>.
- LR Finansų ministerija. (2010). LR valstybės biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo 2009m. gruodžio 31d. ataskaita (pagal valstybės funkcijas ir ekonominę klasifikaciją). Vilnius. [Žiūrėta balandžio 10 d., 2010], <[http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/Biudžeto\\_vykdyimo\\_a\\_pyskaitos/Apyskaitos2006/F8.pdf](http://www.finmin.lt/finmin.lt/failai/Biudžeto_vykdyimo_a_pyskaitos/Apyskaitos2006/F8.pdf)>.
- Ministry of Finance (Republic of South Africa). (2003). Government accounts. National Budget Review. [Žiūrėta balandžio 16 d., 2010], <<http://www.finance.gov.za/documents/national%20budget/2003/review/Annexure%20D.pdf>>.
- Mitchell, D.J. (2005). The Impact of Government Spending on Economic Growth. *Executive Summary Backgrounder*, no. 1831, 1-18. [Žiūrėta kovo 8 d., 2010], <[http://www.heritage.org/research/budget/upload/bg\\_1831.pdf](http://www.heritage.org/research/budget/upload/bg_1831.pdf)>.
- Narayan, S. (2006). Trade-off between government deficit and expenditure on social infrastructure. *ISAS Insights*, no. 13. [Žiūrėta balandžio 17 d., 2010], <[http://se1.isn.ch/serviceengine/Files/ISN/23841/ipublication/ndocument\\_singledocument/EEE09004-7B41-4B65-81F3-059FCEF3D56A/en/14.pdf](http://se1.isn.ch/serviceengine/Files/ISN/23841/ipublication/ndocument_singledocument/EEE09004-7B41-4B65-81F3-059FCEF3D56A/en/14.pdf)>.
- Nuță, A.C. (2008). The incidence of public spending on economic growth. *Euro Economica*, 20(1), 65-68. [Žiūrėta kovo 9 d., 2010], <[http://www.euroeconomica-danubius.ro/EUROECONOMICA\\_FINAL/arhiva/8.nuta\\_a.pdf](http://www.euroeconomica-danubius.ro/EUROECONOMICA_FINAL/arhiva/8.nuta_a.pdf)>.
- Potter, B.H., Diamond, J. (1999). Guidelines for Public Expenditure Management. International Monetary Fund. [Žiūrėta balandžio 9 d., 2010], <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/extend/guide2.htm>>.
- Sjöberg, P. (2003). Government Expenditures: Effect on Economic Growth. The Case of Sweden 1960-2001. Lulea University of Technology. [Žiūrėta balandžio 17 d., 2010], <<http://epubl.luth.se/1404-5508/2003/130/LTU-SHU-EX-03130-SE.pdf>>.
- Soumya, A. (2009). Is Chronic Fiscal Deficit Harmful to Growth. *ICRIER Macro perspectives and updates*. [Žiūrėta balandžio 17 d., 2010], <<http://www.icrier.org/page.asp?MenuID=699&SubCatId=700&SubSubCatId=707>>.
- Statistikos departamentas prie LRV. (2009). Lietuvos statistikos metraštis 2009. [Žiūrėta vasario 23 d., 2010], <[http://www.stat.gov.lt/uploads/metraštis/LSM\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.lt/uploads/metraštis/LSM_2009.pdf)>.
- Sudersanan, C.N., Chawla, K.L., Chawla Umamedury, A.S., Rao, G.S., Kamra, S.P. (2008). Classification of Government Expenditure. Block-3: Budgeting and Budgetary Systems – II. [Žiūrėta kovo 16 d., 2010], <<http://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/25358/1/Unit-9.pdf>>.

- Греков, И. (2009). Об оптимальной структуре государственных расходов. *Управление общественными и экономическими системами*, 13(1), 1-33. [Žiūrėta vasario 13 d., 2010], <[http://www.bali.ostu.ru/umc/arhiv/2009/1/grekov\\_1.pdf](http://www.bali.ostu.ru/umc/arhiv/2009/1/grekov_1.pdf)>.
- Колосницына, М. (2003). Экономика общественного сектора: государственные расходы. *Экономический журнал ВШЭ*, 7(2), 231-257. [Žiūrėta balandžio 3 d., 2010], <[http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2004/08/26/0000174423/07\\_02\\_05.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2004/08/26/0000174423/07_02_05.pdf)>.
- Перепёлкин, В. (2008). Эволюция субсидий как инструмента проведения структурной политики в странах Европейского союза. *Журнал международного права и международных отношений*, no.3. [Žiūrėta balandžio 17 d., 2010], <[http://evolutio.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1436&Itemid=215](http://evolutio.info/index.php?option=com_content&task=view&id=1436&Itemid=215)>.
- Степанов, В. (2006). Статистика государственных финансов, налогов и бюджета, денежного обращения и кредита. Статистика: Часть 2. Московский институт экономики, менеджмента и права. [Žiūrėta balandžio 15 d., 2010], <[http://e-college.ru/xbooks/xbook056/book/index/index.html?part=007\\*page.htm](http://e-college.ru/xbooks/xbook056/book/index/index.html?part=007*page.htm)>.

## THE IMPACT OF ECONOMIC COMPOSITION OF FUNCTIONAL PUBLIC EXPENDITURES COMPONENTS ON THE ECONOMIC GROWTH

### Summary

This paper analyses the importance of public expenditures classification not only by functions, but also by economic categories. Other research papers analyse the importance of public expenditures volume on the economic growth. Recently, the composition of public expenditures has become the focus of attention. However, most scientists consider only functional classification of public expenditures, conducting the analysis of the public expenditures composition. The novelty of this paper might come in view through the analysis of the public expenditures composition as we use not only functional, but also economic classification.

According to the functional public expenditures classification, productive and non-productive expenditures are distinguished. Productive public expenditures are those that

might stimulate the economic growth. The problem is that productivity levels of functional components of public expenditures are not examined. The statement, saying that some functional component of public expenditures is non-productive, is very abstract.

The measurement of non-productivity level of some non-productive functional component of public expenditures would give us more thorough information. The aim of this paper is to evaluate the productivity levels of functional components of public expenditures according to the economic classification.

Analysing other research papers, it was determined that such economic components of public expenditures as “wages and social insurance”, “usage of goods and services”, “asset cost”, “subsidies”, “grants” and “social benefits” are non-productive, that is, those components might have the negative impact on the economic growth. “Contribution to European Union budget”, “Financial support and general sponsorship, transferred to EU” and “other expenditures” are determined to be neutral as their nature is of political, not economic, decisions. Other expenditures simply can not be defined. “Transactions concerning tangible and intangible assets and the implementation of financial liabilities” is the only productive economic component of public expenditures as this component is determined to be capital expenditures that naturally have positive impact on the economic growth.

Analysing non-productivity levels of non-productive functional public expenditures components, it was noticed that the most non-productive functional components are “social protection”, then “general public services” and then “recreation, culture and religion”. Analysing productivity levels of productive functional components of public expenditures, it was noticed that they are not so productive if we consider only productive economic expenditures. If we assume that productivity level consists of productive and neutral expenditures, then the most productive functional components are “housing and community amenities”, then “health”, then “environmental protection” and then “economic affairs”. “Defence”, “public order and safety” and “education” have high non-productivity levels, however, theoretically they are determined to be productive. In our previous research paper we found out that “public order and safety” and “education” have negative impact on GDP growth. As we measured productivity levels of these functional components, it is more obviously why such negative statistical relation was found.

**KEYWORDS:** public expenditures, functional classification, economic classification, productive expenditures, non-productive expenditures, economic growth.

---

**Gerda Žigienė.** Mokslinis laipsnis – vadybos mokslų daktarė. Darbovietė – Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto Finansų ir apskaitos katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: viešojo ekonomika, viešieji finansai, įmonių finansai. Adresas: Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas. Tel. 8 37 422 926. El. paštas zigiene@vukhf.lt.

**Anastasija Liubimova.** Mokslinis laipsnis – ekonomikos bakalaurė. Adresas: Muitinės g. 8, LT-44280 Kaunas. 8 676 26267. El. paštas anastasija.liubimova@gmail.com.



# SPECIALIEJI VIETOS SAVIVALDOS PRINCIPAI LIETUVOS RESPUBLIKOJE

Gintaras Žilinskas  
Vilniaus universitetas

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama 2008 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatyme nustatyti specialieji vietos savivaldos principai, jų sistema, pavadinimų formuluotės ir turinys. Specialieji vietos savivaldos principai apibrėžiami kaip įstatyme nustatyti administracinės teisės principai, kurie apibūdina vietos savivaldos, kaip vienos iš viešosios valdžios sistemų, organizavimo ir veiklos pagrindus, taisykles, šaltinius. Dvylika specialiųjų principų yra nurodyti atskirame įstatymo straipsnyje. Penki iš jų sutampa su konstituciniais vietos savivaldos principais. Įstatyme trumpai apibūdinamas principų turinys (išskyrus tris konstitucinius). Dauguma jų pavadinimų yra sukonkretinti vietos savivaldos institutui. Vietos savivaldos principų analizė leidžia teigti, kad trūksta nuoseklumo juos formuluojant ir išdėstant. Įstatyme neatskleidžiamas visų principų turinys, skiriasi įstatyme ir Konstitucinio Teismo nutarimuose nurodomas dviejų specialiųjų principų, sutampančių su konstituciniais, turinys, skirtingai formuluojami principų pavadinimai. Straipsnyje nurodomos specialiųjų vietos savivaldos principų ir jų sistemos galimos tobulinimo kryptys. Viena jų – atsisakyti į įstatymą įtraukti konstitucinius vietos savivaldos principus. Juos įstatyme turėtų sukonkretinti specialieji. Mažiau radikali alternatyva – įstatymo straipsnio atskirose dalyse nurodyti konstitucinius ir juos konkretizuojančius specialiuosius vietos savivaldos principus. Taip pertvarkant jų išdėstymą galėtų būti išryškinti ekonominio savarankiškumo, kontrolės ir priežiūros bei kiti principai. Jie sukonkretintų konstitucinius vietos savivaldos principus. Visų specialiųjų vietos savivaldos principų turinys įstatyme turėtų būti apibūdintas. Kita galima principų tobulinimo kryptis – jų pavadinimų formuluočių suvienodinimas. Reikėtų atsisakyti pavadinimų formulavimo, kai jie tiesiogiai susiejami su vietos savivaldos institutu. Vietos savivaldos specialiuosius principus reikėtų formuluoti kaip bendrus teisės, konstitucinės ar administracinės teisės principus (pvz., atskaitingumo, teisėtumo) ir apibrėžimuose juos sukonkretinti vietos savivaldos sistemai. Teigiama, kad koreguojant vietos savivaldos principus būtina atsižvelgti į kitų glaudžiai susijusių institutų (viešojo administravimo, valstybės tarnybos) principus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vietos savivaldos principai, vietos savivalda.

## Įvadas

Šiuolaikiniame Lietuvos Respublikos (toliau – LR) vietos savivaldos raidos etape aktyviai diskutuojama, kaip įgyvendinti vietos savivaldos institucijų pertvarkymą ir iš esmės modifikuoti jos mechanizmą. Visai vietos savivaldos sistemai įtaką daro jos principai. Jie kreipia vietos savivaldos turinį. Taigi principų išmanymas leidžia pažinti ir vertinti vietos savivaldą.

Vietos savivaldos principai reikalauja, kad jų įstatyminė interpretacija ir konkretizacija nesukeltų prieštaravimų tarp įstatymų leidėjo formuluojamų naujų nuostatų vietos savivaldos srityje ir šių principų esmės bei prasmės. Tačiau labai svarbu garantuoti visapusiškesnę šių principų turinio išraišką pozityvioje teisėje, jų suderinimą su nacionaliniais interesais, valstybės ir visuomenės raidos tikslais. Vadinasi, pasirinktos vietos savivaldos reformų kryptys gali sąlygoti vietos savivaldos principų performulavimą, naujų atsiradimą, kitų atsisakymą. Todėl aktualu gilintis į vietos savivaldos principus, jų sistemą ir turinį. Tuo labiau, kad mokslinėje literatūroje dažniausiai apsiribojama tik principų išvardijimu, ir tik retais atvejais jie analizuojami (Andruškevičius 2004a).

Šiame straipsnyje tiriami 2008 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatyme (Valstybės žinios 2008 Nr. 113-4290) nustatyti specialieji vietos savivaldos principai, jų sistema, pavadinimų formuluotės ir turinys. Straipsnyje analizuojama problema: ar įstatyme nustatyti vietos

savivaldos principai visapusiškai apibūdina kokybinę šio instituto esmę.

**Tyrimo objektas:** specialieji vietos savivaldos principai.

**Straipsnio tikslas:** nustatyti specialiųjų vietos savivaldos principų sistemos ir jų pavadinimų formulavimo tobulinimo kryptis.

**Straipsnio uždaviniai:** 1) atskleisti specialiųjų vietos savivaldos principų sąvokos esmę; 2) apibūdinti specialiuosius vietos savivaldos principus pagal jų skirstymą į grupes; 3) išanalizuoti specialiųjų vietos savivaldos principų pavadinimus ir turinį.

**Tyrimo metodai:** teisės aktų ir dokumentų analizė, lyginamoji ir loginė analizė, indukcija, apibendrinimas.

## Specialiųjų vietos savivaldos principų samprata

Sąvoka *vietos savivaldos principai* nurodo vietos savivaldos pamatinius požymius, esmines charakteristikas, svarbiausius jos turinio elementus ir atskleidžia šio instituto struktūros pagrindus. Pažymėtina, kad ši sąvoka Lietuvos teisės aktuose neatskleidžiama. Galima suformuluoti tokį vietos savivaldos principų apibrėžimą: vietos savivaldos principai – tai pagrindas, taisyklės, šaltiniai, kurie apibūdina vietos savivaldos, kaip vienos iš viešosios valdžios sistemų, organizavimą ir funkcionavimą.

Vietos savivaldos principų reikšmė pasireiškia šiais aspektais:

1. Vietos savivaldos principai privalo objektyviai apibūdinti šio instituto esmę, jo svarbiausius



požymius. Jie atskleidžia bendrą vietos savivaldos institucijų ir jų tarnautojų veiklos pobūdį.

2. Vietos savivaldos principai apibūdina svarbiausius vietos savivaldos sistemos organizavimo ir funkcionavimo dėsningumus, t. y. jie atspindi objektyvius santykius, ryšius, kurie susiklosto vietos savivaldos sistemos viduje ir tarp vietos savivaldos ir valstybės valdymo sistemų.

Kiekvienas vietos savivaldos principas atlieka savarankišką reikšmę, tačiau tarp jų yra glaudus ryšys ir sąveika. Jų visuma sudaro vieningą principų sistemą, kuri yra vietos savivaldos pagrindas. Vietos savivaldos principų skaičius, reikšmė, tarpusavio ryšiai ir sąveika priklauso nuo valstybės konstitucinės santvarkos ir pasirinkto vietos savivaldos modelio ypatybių.

Vietos savivaldos principai yra įtvirtinami konstitucijose ir įstatymuose. Toks jų įtvirtinimas sąlygoja vietos savivaldos institucijų organizavimą ir veiklą, vietos savivaldos instituto reguliavimo stabilumą, leidžia pagrįsti įstatymų leidybos raidos vietos savivaldos srityje tendencijas.

Mokslinės literatūros, Lietuvos Respublikos Konstitucijos (toliau – LRK), vietos savivaldos įstatymų ir Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo (toliau – LRKT) nutarimų analizės ir jos rezultatų pagrindu, vietos savivaldos principus galima skirstyti į konstitucinius ir specialiuosius. Konstitucinius principus sąlygoja konstitucijos nuostatos, kurias konkretizuoja įstatymai ir kiti teisės aktai.

Specialieji principai atskleidžia vietos savivaldos sistemos organizavimą ir funkcionavimą. Jie nurodomi Lietuvos vietos savivaldos įstatymuose. Pavyzdžiui, A. Andruškevičius (2004b) administracinės teisės principų sistemoje išskiria šios teisės institutuose įtvirtintus specialiuosius (dar juos vadina viešosios administracinės veiklos) principus, kurie yra orientuoti į viešojo valdymo (institucijų ir pareigūnų) veiklos kokybę. Administracinės teisės institutų (specialiųjų) principų A. Andruškevičius netapatina „su pačios teisės „vidiniais“ (t. y. teisės kūrimo, derinimo ir taikymo) principais: pastarieji koreliuoja su teisės kokybe, o viešosios administracinės veiklos principai determinuoja ir nukreipia viešosios administracijos subjektų elgesį, idant nesucidarytų (ar būtų sumažinta) privačiųjų, visuomenės ir valstybės interesų akivaizdžios priešpriešos galimybė“ (Andruškevičius 2004b).

Specialiųjų principų įtvirtinimas administracinės teisės institutuose (vietos savivalda – vienas iš jų) reiškia jų teisinę apsaugą, yra tam tikra teisinė jų įgyvendinimo prielaida. A. Andruškevičiaus (2004b) nuomone, šie principai tik labai sąlygiškai galėtų būti vadinami „teisės principais“, nes juos įprasta kaitalioji pagal politinius įstatymų leidėjo prioritetus. Specialieji principai savo esme yra aktyvūs ir dinamiški, nes sąlygoja vietos savivaldos modelį, kurį nustato įstatymų leidėjas. Iš kitos pusės principų poreikis kyla iš žmonių lūkesčių ir interesų, todėl įstatymų leidėjo jie neturėtų būti ignoruojami ir kaitaliojami (Andruškevičiaus 2004a). Kaip įstatymų leidėjas formuluoja ir nustato specialiuosius vietos savivaldos principus, priklauso nuo pasirinkto vietos savivaldos modelio, visuomeninių

santykių vidinių dėsningumų supratimo ir teisinio reguliavimo.

Apibendrinant galima teigti, kad specialieji vietos savivaldos principai yra įstatyme nustatyti administracinės teisės principai. Jie apibūdina vietos savivaldos organizavimo ir veiklos pagrindus, taisykles, šaltinius.

## Specialieji vietos savivaldos principai

Dvylika specialiųjų vietos savivaldos principų yra išvardyti 2008 m. *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymo* (Valstybės žinios 2008) atskirame, 4-ame, straipsnyje (1 lentelė). Tai didžiausias šių principų skaičius nuo 1990 m., kai buvo priimtas pirmasis vietos savivaldos įstatymas.

Principų skaičių galima padidinti dar dviem, kadangi formuluotėse yra sujungta po du atskirus principus. Tai padaryta savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją bei viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę principuose.

Dalis įstatyme nurodytų specialiųjų principų sutampa su konstituciniais vietos savivaldos principais. Tokių principų yra penki. Tai didžiausias sutampančių principų skaičius nuo 1990 m. Septyni iš jų, minimi įstatyme, nesutampa su konstituciniais vietos savivaldos principais.

Pažymėtina, kad 2008 m. įstatyme ne tik nurodomi principai, bet ir trumpai apibūdinamas jų turinys. Tačiau trys iš jų – atstovaujamosios demokratijos, savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją, savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus – yra išimtis, nes įstatyme nurodyti tik jų pavadinimai. Jų turinys neapibūdinamas. Pažymėtina ir tai, kad šie trys įstatyme nurodyti principai sutampa su konstituciniais.

Principų analizė rodo, kad daugumos principų pavadinimų formuluotės juos vienaip ar kitaip susieja su vietos savivalda. Tai daroma principų pavadinimų formuluotėje, įrašant žodį *savivaldybė*. Pavyzdžiui, savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai, atsakingumo savivaldybės bendruomenei ir kiti principai. Tačiau atstovaujamosios demokratijos, veiklos skaidrumo, viešumo ir žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo principai formuluojami kaip bendrieji konstitucinės ar administracinės teisės principai, kurie taikomi ir vietos savivaldos institutui. Jų pavadinimai nėra konkretizuojami vietos savivaldai.

Vietos savivaldos principų sąrašė galima išskirti grupę, kurie labiau siejasi su vietos savivaldos institucijų sistemos organizavimu (atstovaujamosios demokratijos, savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas, savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai, savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus). Kita grupė principų labiau susijusi su savivaldybės veiklos organizavimu (savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją, atsakingumo savivaldybės bendruomenei, savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų

teisėtumo, savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo, veiklos skaidrumo, viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo).

Vietos savivaldos principus dar galima skirstyti į principus, nustatančius šio instituto santykius su:

- a) gyventojais, jų bendruomene (atstovaujamosios demokratijos, atsakingumo savivaldybės bendruomenei, savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo, veiklos skaidrumo, viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo);
- b) valstybės valdžia (savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją, savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo, savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus).

Trečią grupę sudarytų tarpinstitucinius santykius savivaldybėje nustatantys principai (savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas, savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai).

Tarp vietos savivaldos principų didelę grupę sudaro principai, susiję su žmogaus teisėmis (pvz., atstovaujamosios demokratijos, atsakingumo savivaldybės bendruomenei, savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo, veiklos skaidrumo, viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo). Kita grupė labiau susijusi su administravimo kokybe (pvz., savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas, savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai, savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus).

A. Andruškevičius (2004a) skiria administracinės veiklos ir veiklos pasekmes nustatančius principus. Prie pirmos grupės principų galima priskirti savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus, savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo, veiklos skaidrumo principus. Antrąją grupę sudarytų savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas, savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai, atsakingumo savivaldybės bendruomenei, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo principai.

**1 lentelė.** Konstituciniai ir specialieji vietos savivaldos principai Lietuvos Respublikoje

1992 m. spalio 25 d. Lietuvos Respublikos Konstitucija	2008 m. rugsėjo 15 d. Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas
1. Vietos savivaldos institucijų organizavimo ir veiklos įstatyminio reguliavimo.	1. Atstovaujamosios demokratijos.
2. Atstovaujamosios demokratijos.	2. Savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją.
3. Vykdomųjų institucijų atskaitingumo atstovybei.	3. Savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas.
4. Savivaldybių veiklos laisvės ir savarankiškumo pagal įstatymo apibrėžtas ribas.	4. Savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai.
5. Savivaldybės ir valstybės interesų derinimo.	5. Atsakingumo savivaldybės bendruomenei.
6. Savivaldybių tarybų viršenybės joms atskaitingų vykdomųjų organų atžvilgiu.	6. Savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo.
	7. Savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus.
	8. Bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo.
	9. Savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus.
	10. Veiklos skaidrumo.
	11. Viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę.
	12. Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo.

Pažymėtina, kad takoskyra tarp nurodytų vietos savivaldos principų grupių nėra labai griežta. Tai pakankamai sąlygiškas principų suskirstymas. Štai savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo principą galima priskirti ir prie principų, susijusių su žmogaus teisėmis, ir prie principų, susijusių su administravimo kokybe. Teisėtumo principas reiškia užtikrinimą, kad visos savivaldybės institucijos ir

jų tarnautojai savo veikloje ir priimamais sprendimais griežtai vykdys teisės aktų reikalavimus. Taip pat šis principas reiškia reikalavimą nepažeisti žmonių teisių ir laisvių. Kitu pavyzdžiu galėtų būti savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo bei viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę principai, kuriuos galima priskirti arba prie administracinės veiklos, arba prie administracinės veiklos

pasekmių principų. Teisėta ir skaidri turi būti ne tik savivaldybių institucijų veikla, bet ir priimti sprendimai bei jų pasekmės.

### Specialieji, sutampantys su konstituciniais, vietos savivaldos principai ir jų turinys

**Atstovaujamosios demokratijos principas** yra vienas iš trijų principų, kurio turinys įstatyme neatskleidžiamas. Kita jo ypatybė yra ta, kad jis formuluojamas kaip bendras konstitucinis principas, kuris taikomas ir vietos savivaldai.

Atstovaujamosios demokratijos principas yra vienas iš svarbiausių demokratinės valstybės konstitucinių principų, kurio pagrindu yra formuojamos valstybės valdymo ir vietos savivaldos institucijos. Jis numato, kad valdžia, bent jau įstatymų leidžiamoji, yra renkama tautos, t. y. išreiškia ir formuoja jos valią (Lietuvos konstitucinė teisė 2002). Savivaldos teisės įgyvendinimas taip pat neįmanomas be demokratinio atstovavimo. Savivaldybėse valdžia yra patikima sprendimų galią turinčioms atstovaujamosioms institucijoms, kurias tiesiogiai renka jos gyventojai.

Šis principas „išvedamas“ iš LRK 119 str. nuostatų (Valstybės žinios 1992). LRKT yra nurodęs, kad savivaldybių tarybos, kaip savivaldos institucijos, yra atstovaujamosios institucijos, kurių narius renka administracinio vieneto nuolatiniai gyventojai. Savivaldybių tarybos – tai institucijos, per kurias įgyvendinama atitinkamų bendruomenių savivaldos teisė, o savivaldybės tarybos nariai yra atitinkamos teritorinės bendruomenės atstovai. Jie turi šios teritorinės bendruomenės mandatą. LRK yra įtvirtintas esminis skirtumas tarp savivaldybių tarybų, kaip atstovaujamojų institucijų, per kurias įgyvendinama

savivaldos teisė, ir jų sudaromų bei joms atskaitingų vykdomųjų organų (Valstybės žinios 2003). Vadinasi, pagal LRK, teritorinių bendruomenių savivaldos teisė yra įgyvendinama per atstovaujamas institucijas, t. y. savivaldybių tarybas.

**Savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją principas** įstatyme nedetalizuojamas. Jis laikytinas vienu iš esminių vietos savivaldos principų, atskleidžiantis vietos savivaldos, kaip vienos iš demokratinėje valstybėje funkcionuojančių viešosios valdžios sistemų, sampratos prieštarumą: iš vienos pusės vietos savivaldumas, savarankiškumas, o iš kitos pusės – teisinė, institucinė ar ekonominė priklausomybė nuo centrinės valstybės valdžios. Šie du prieštaringi teiginiai sutinkami visuose darbuose apie vietos savivaldą: valstybės kūrinys ar vietos savivaldumas (Žilinskas 2000).

LRKT, aiškindamas savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją principą, nurodė:

Pagal LRK, negalima nustatyti tokio teisinio reguliavimo, kuriuo būtų paneigiama galimybė savivaldybėms realizuoti jų kompetenciją, tiesiogiai įtvirtintą LRK.

1. Jeigu LRK ar įstatymuose tam tikros funkcijos yra priskirtos savivaldybėms, tai savivaldybės ir

vykdo šias funkcijas ta apimtimi, kuria šios yra joms priskirtos.

2. Valstybės biudžete turi būti numatytos lėšos (savivaldybių pajamos ir jų šaltiniai), kurių reikia, kad būtų užtikrintas visavertis savivaldos funkcionavimas, įgyvendinamos savivaldybių funkcijos (Valstybės žinios 2003).

Pabrėžtina, kad ir tos funkcijos, kurios priklauso išimtinai savivaldybėms (ne tik valstybės perduotos funkcijos), yra reglamentuojamos įstatymais. Nė viena iš šių funkcijų nereiškia, kad savivaldybės atitinkamoje srityje yra absoliučiai savarankiškos (Valstybės žinios 2003).

Šio principo formuluotė įstatyme atitinka LRKT formuluotę: „savivaldybių savarankiškumas ir veiklos laisvė pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją“ (Valstybės žinios 2003). Pažymėtina, kad pagal LRKT, tai du principai. LRK 120 str. 2 d. nustatyta, kad savivaldybės pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai (Valstybės žinios 1992). Vadinasi, įstatyme esanti principo formuluotė skiriasi nuo konstitucinės nuostatos: savarankiškumas ir laisvė sukeisti vietomis. Analizuojant šio principo formuluotės antrą dalį, galima nurodyti, kad įstatymo formuluotė atitinka ir LRK 120 str. 2 d. ir LRKT formuluotę: pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją.

**Savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas principas** yra specifinis vietos savivaldos, bet ne valstybės valdžios organizavimo ir veiklos principas.

Įstatyme principo turinio paaiškinimas nurodo, kad savivaldybės taryba turi įgaliojimus kontroliuoti jos sudarytas ir jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas. Vadinasi, viršenybė pasireiškia kontrole.

Šį principą LRKT „išvedė“ iš LRK 119 str. 4 d. nuostatos, kad savivaldybių tarybos sudaro joms atskaitingus vykdomuosius organus (Valstybės žinios 1992). Jis, pagal LRKT nutarimą, reiškia, kad:

- a) savivaldybių tarybos turi įgaliojimus kontroliuoti savo sudaromus ir joms atskaitingus vykdomuosius organus;
- b) sprendimus dėl klausimų LRK *expressis verbis* priskirtų savivaldybės kompetencijai, turi priimti savivaldybių tarybos, o ne jų sudaryti ir joms atskaitingi vykdomieji organai;
- c) savivaldybių taryboms atskaitingi vykdomieji organai negali būti sudaromi iš juos sudarančių savivaldybių tarybų narių (Valstybės žinios 2003).

Palyginus šio principo turinį įstatyme ir LRKT nutarime, galima daryti išvadą, kad įstatyme jis aiškinamas siauriau negu LRKT nutarime. Įstatyme nurodomas tik vienas – kontrolės – aspektas.

Savivaldybių institucijų santykiai taip pat yra grindžiami **savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principu**. Tai yra konstitucinio vykdomųjų organų atskaitingumo atstovybei principo detalizavimas vietos savivaldos lygmenyje. Vadinasi, konstitucinis vykdomųjų organų atskaitingumo atstovybei principas taikomas ir valstybės valdyme, ir vietos savivaldos lygmeniu.

Įstatyme savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principas siejamas su

tuo, kad savivaldybės vykdomųjų institucijų sprendimai turi būti grindžiami įstatymais, Vyriausybės ir (arba) tarybos sprendimais. Tačiau tokį paaiškinimą sudėtinga susieti su atskaitingumu, kuris „išvedamas“ iš žodžio *atskaitingas* ir reiškiančio *turintį atsiskaityti* (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas 2000). Pagal B. Guy Peters (2000), paprasčiausia atskaitomybės forma reiškia reikalavimą, kad viešojo organizacija pateiktų atskaitą kokiai nors kitai organizacijai ir paaiškintų savo veiksmus (savivaldybės vykdomosios institucijos – tarybai). Nuostata, aiškinanti šį principą, labiau sietina su teisėtumo ar įstatymų viršenybės principais.

Savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principas yra įtvirtintas LRK 119 str. 4 d. (Valstybės žinios 1992). Apibendrinant LRKT nutarimo nuostatas, galima nurodyti, kad šis principas suponuoja:

- a) savivaldybių tarybos turi įgaliojimus kontroliuoti jų sudaromus ir joms atskaitingus vykdomuosius organus;
- b) savivaldybių taryboms atskaitingi vykdomieji organai negali būti sudaromi iš juos sudarančių savivaldybių tarybų narių;
- c) savivaldybių taryboms atskaitingi vykdomieji organai turi būti sudaromi savivaldybės tarybos įgaliojimų laikui (Valstybės žinios).

Iš to galima spręsti, kad įstatyme ir LRKT nutarime skirtingai atskleidžiamas savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principo turinys.

Pažymėtina ir tai, kad savivaldybės tarybos viršenybės prieš jai atskaitingas savivaldybės vykdomąsias institucijas ir savivaldybės vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principai yra glaudžiai susiję. Pavyzdžiui, abu jie suponuoja, kad savivaldybių tarybos turi įgaliojimus kontroliuoti jų sudaromus ir joms atskaitingus vykdomuosius organus, kad savivaldybių taryboms atskaitingi vykdomieji organai negali būti formuojami iš juos sudarančių savivaldybių tarybų narių.

**Savivaldybių ir valstybės interesų derinimo tvarkant viešuosius savivaldybių reikalus principo** turinys įstatyme neatskleidžiamas. LRKT yra nurodęs, kad demokratinėje valstybėje funkcionuoja dvi viešosios valdžios sistemos – valstybės valdymas ir vietos savivalda. Šios valdžios sistemos nėra tapatinamos, tačiau nereikia, kad tarp jų nėra sąveikos. Kiekviena jų įgyvendina joms būdingas funkcijas (Valstybės žinios 2003 Nr. 53-2361), todėl ypač svarbus yra savivaldybių ir valstybės interesų derinimas. Šis principas reiškiasi:

- a) valstybei įvairiais būdais ir formomis remiant savivaldybes;
- b) koordinuojant bendrus veiksmus, kai siekiama reikšmingų socialinių tikslų;
- c) valstybei įstatymo apibrėžtomis formomis prižiūrint savivaldybių veiklą (Valstybės žinios 1998).

Įstatyme principo formuluotė, skirtingai nuo LRKT nutarimo, išplėsta nurodant interesų derinimo sritį. Tai viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymas.

## Specialieji, nesutampantys su konstituciniais, vietos savivaldos principai ir jų turinys

**Atsakingumo savivaldybės bendruomenei principo** pavadinime vartojama atsakingumo sąvoka, kuri reiškia veikimą atsižvelgiant į veiksmų pasekmes. Atsakingumo terminas reiškia piliečių galimybę dalyvauti sprendžiant valdžios institucijų funkcionavimo ir biudžeto naudojimo klausimus (Vanagas 2006). Principo apibūdinime greta atsakingumo nurodomas ir atskaitingumas. Pažymėtina, kad atsakingumas ir atskaitingumas atsakomybės viešojo administravimo kontekste yra skirtingi aspektai.

Principo pavadinime yra nurodytas vienas iš atsakingumo santykių subjektų: kam atsakingi. Nustatytas atskaitingumas savivaldybės bendruomenei, t. y. atitinkamoje teritorijoje – savivaldybėje – gyvenantiems žmonėms, kurie yra susieti bendrais viešaisiais poreikiais ir interesais. Taip atsakingumo principas susiejamas su vietos savivalda.

Pažymėtina, kad principo paaiškinime greta savivaldybės bendruomenės nurodomi ir rinkėjai. Vadinas, nurodomi du subjektai: rinkėjai ir visa savivaldybės bendruomenė. Toks rinkėjų ir visos bendruomenės išskyrimas principo apibūdinime yra abejotinas, nes rinkėjai kartu yra ir savivaldybės bendruomenės nariai.

Kitas atsakingumo santykių subjektas – kas atsakingi – nurodytas principo paaiškinime. Jame atsakingumas ir atskaitingumas siejamas tik su savivaldybės tarybos nariais. Vadinas, šis principas netaikomas savivaldybės tarybai kaip institucijai, kitoms savivaldybės institucijoms, savivaldybės tarnautojams, nes nurodyti tik tarybos nariai.

Principo paaiškinime nurodytas atsakingumo ir atskaitingumo santykių turinys: tarybos narių veikla, t. y. tarybos nariai atsakingi ir atskaitingi už savo veiklą.

**Savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo principas** konkretizuoja bendrą konstitucinį teisėtumo principą vietos savivaldos lygmenyje. Teisėtumo principas siejamas su reikalavimu, kad visi teisės subjektai (valstybės institucijos, visuomeninės organizacijos, pareigūnai, piliečiai) savo veikloje tiksliai ir besąlygiškai įgyvendintų teisės normų paliepiamus, kad, kurdami norminius teisės aktus, neviršytų savo kompetencijos, laikytųsi kiekvienai norminių teisės aktų rūšių nustatytos tų aktų priėmimo ir išleidimo tvarkos (procedūrų) ir subordinacijos pagal juridinę galią (Vaišvila 2000).

Teisėtumo principo formuluotė detalizuojama nurodant: a) subjektus, kurie privalo garantuoti principo laikymąsi savo veikloje; b) sritis, kuriose principas privalo būti taikomas.

Principo pavadinime yra nurodyti du subjektai: savivaldybė ir savivaldybės institucijos. Principo paaiškinime nurodyta ir trečia subjektų grupė: kiti savivaldybės viešojo administravimo subjektai, veikiantys kaip savivaldybių institucijos ar įstaigos, jų pareigūnai ar valstybės tarnautojai (Valstybės žinios 2006 Nr. 77-2975). Tačiau paaiškinime neminima savivaldybė. Galima teigti, kad principo pavadinime sąvoka *savivaldybė* yra vartojama ne administracinio vieneto teritorinės bendruomenės, bet savivaldos institucijų ir/arba joms atskaitingų institucijų prasme. Vadinas,

sąvokos *savivaldybė* ir *savivaldybės institucijos* dubliuoja viena kitą. Todėl tikslinga palikti principo pavadinime sąvoką *savivaldybės institucijos*.

Veikla ir priimami sprendimai – tai dvi principo pavadinime nurodytos sritys, kuriose turi būti garantuotas teisėtumo principo įgyvendinimas. Veikla siejama su savivaldybe, o sprendimų priėmimas – su savivaldybės institucijomis.

Principo turinys atskleidžiamas jo paaiškinime. Veikla ir priimti sprendimai turi atitikti įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus.

Dar vienas principas, susijęs su interesų derinimu, yra  **bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimas**. Jis skirtas interesų savivaldybės viduje derinimui. Principo turinys atskleidžiamas įstatyme: savivaldybės institucijų priimti sprendimai, vadovaujantis bendruomenės interesais, neturi pažeisti įstatymais garantuotų atskirų gyventojų teisių. Galima pastebėti, kad šis principas glaudžiai susijęs su kitu vietos savivaldos principu: žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo. Jis savo turiniu artimas taip pat ir kitiems vietos savivaldos principams: atsakingumo savivaldybės bendruomenei, savivaldybės veiklos ir savivaldybės institucijų priimamų sprendimų teisėtumo, savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę. Dėl tos priežasties pagrįstai galima abejoti bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo kaip vieno iš vietos savivaldos principo tikslingumu. Jį galima vertinti kaip perteklinį.

**Savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus principas** konkretizuoja bendrą dalyvavimo principą. Demokratinio pilietiškumo požiūriu, individas kur kas aktyviau dalyvauja savivaldoje (Denhardt 2001). K. Hansen (2001) teigia, kad vietos savivaldybės tarybos nariai privalo rūpintis visais viešaisiais savivaldybės reikalais, garantuodami, kad gyventojai turės galimybę išreikšti nuomones ir interesus, ir nė vienas nebus išmestas iš decentralizuoto sprendimų priėmimo proceso. Pripažįstama, kad tinkamiausias dalyvavimo idėjų įgyvendinimo lygmuo – vietos savivaldybių, kur gyventojai yra lengviausiai pasiekiami ir geriausiai žino, išmano rūpimus, probleminius klausimus (Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa 2007).

Gyventojų dalyvavimą valdyje apibūdina dalyvavimo subjektas, turinys, sritis ir formos. Dalyvavimo subjektas nurodomas principo pavadinime: savivaldybės gyventojai. Vadinasi, asmenų ratas, kuriems suteikiama teisė dalyvauti tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus, apima ne tik piliečius, bet ir kitus nuolatinius jos gyventojus. Dalyvavimo turinys taip pat nurodomas pavadinime. Jis apima reikalų tvarkymą. Sritis, kurioje gyventojai turėjo teisę dalyvauti tvarkant reikalus, – tai viešieji savivaldybės reikalai. Ji irgi nurodyta principo pavadinime.

Principo pavadinime kalbama apie gyventojų dalyvavimą, t. y. neišskiriamas nei tiesioginis, nei netiesioginis dalyvavimas. Tuo tarpu jo apibūdinime yra akcentuojamas tiesioginis gyventojų dalyvavimas ir nurodomos tiesioginio dalyvavimo formos: sprendimų projektų rengimas ir svarstymas, apklausos, susirinkimai, sueigos, viešų peticijų nagrinėjimas. Šis sąrašas nėra

baigtinis. Savivaldybės institucijos turi skatinti ir kitas pilietinės iniciatyvos formas. Šioms institucijoms numatyta pareiga sudaryti sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti viešųjų savivaldybės reikalų tvarkyme.

**Veiklos skaidrumo principas** – tai antras principas, kuris formuluojamas kaip bendras viešosios valdžios institucijų ir pareigūnų veiklos principas. Jo pavadinimas nekonkretizuojamas vietos savivaldos instituto atžvilgiu. Todėl šio principo pavadinimas išsiskiria iš kitų.

Visuotinai pripažįstama, kad skaidrumas suponuoja informacijos sklaidą ir komunikavimą, atvirumą ir viešumą (tiek, kiek tai nekenkia kitoms teisės saugomoms vertybėms), atskaitingumą atitinkamai bendruomenei ir sprendimus priimančių pareigūnų atsakomybę už tuos sprendimus, taip pat tai, kad priimami sprendimai turi būti pagrįsti, aiškūs, kad juos, iškilus reikalui, būtų galima racionaliai motyvuoti; kiti asmenys turi turėti galimybę tuos sprendimus nustatytą tvarka ginčyti. Skaidrumas sietinas su dalyvaujama demokratija, informacijos laisve, galimybe piliečiams ir kitiems asmenims kritikuoti valdžios įstaigų veiklą. Skaidrumas yra būtina prielaida neįsigalėti korupcijai, protekcionizmui, vienų asmenų diskriminavimui ir privilegijų teikimui kitiems, užkirsti kelią piktnaudžiavimams valdžia (Valstybės žinios 2008). Skaidrumas turi apimti tokias savybes: prieinumą, išsamumą, tinkamumą, kokybiškumą ir patikimumą (Heald 2003). Skaidrumas yra priešingybė privatumui ir konfidencialumui (Raipa, Backūnaitė 2004).

Principo paaiškinime nurodoma, kad veiklos skaidrumą savo veikloje turi garantuoti savivaldybės institucijos ir kiti savivaldybės viešojo administravimo subjektai. Skaidrumas siejamas su veiklos aiškumu, suprantamumu ir sudarytomis sąlygomis gauti paaiškinimus. Pažymėtina, kad principo paaiškinime yra vartojama sąvoka *savivaldybės gyventojų, kurie tuo domisi*. Turima omenyje, kad domisi savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla. Vadinasi, galima teigti, kad veiklos skaidrumo principo įgyvendinimas siejamas su aktyviais gyventojų veiksmais. Jie turi domėtis veikla. O domėtis galima tik aktyviai veikiant. Tačiau svarbu prisiminti, kad principai sudaro vieningą sistemą, todėl savivaldybės institucijos, įgyvendindamos vietos savivaldos principus, turi nepažeisti teisių, teisėtų interesų ir tų gyventojų, kurie nesidomi savivaldybių institucijų veikla.

**Viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę principą** sudaro du skirtingi sujungti principai. Viešumo principas formuluojamas kaip bendras administracinės teisės principas, taikomas ir vietos savivaldoje. Šis principas apima pareigą skelbti priimtus įstatymus ir poįstatyminius valdymo aktus, taip pat jų projektus bei informuoti visuomenę ir teikti informaciją apie administracinius sprendimus (Andruškevičius 2004a). Tiesiogiai viešumo principą išreiškia informavimo funkcija. Kad veiklą teisė pirmiausia turi būti vieša – prieinama piliečiams (Vaišvila 2000). Todėl savivaldybės institucijų ir tarnautojų priimtų sprendimų paskelbimas, sprendimų projektų viešumas bei jų prieinamumas savivaldybės gyventojams, savivaldybės gyventojų informavimas ir informacijos teikimas sudaro viešumo principo vietos savivaldos sistemoje turinį.

Reagavimas siejamas su jautrumu. Visos institucijos privalo jautriai reaguoti į gyventojų poreikius ir keliamus reikalavimus.

Viešumo principo pavadinimas formuluojamas vienu žodžiu. Reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę principo pavadinime nurodytas subjektas, į kurio nuomonę reaguojama, – tai savivaldybės gyventojai. Pažymėtina, kad, pagal principo paaiškinimą, teisę į viešumą ir reagavimą turi ne tik savivaldybės gyventojai, bet ir jų atstovai.

Abiejų principų turinys atkleidžiamas kartu. Tačiau viešumą galima susieti su teise susipažinti su savivaldybės institucijų sprendimų projektais ir priimtais sprendimais, o reagavimą į savivaldybės gyventojų nuomonę – su teise gauti viešus ir motyvuotus atsakymus į pareikštą nuomonę apie savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų ar atskirų valstybės tarnautojų darbą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad viešumas siejamas tik su savivaldybės institucijomis, o reagavimas – dar ir su kitais savivaldybės viešojo administravimo subjektais, valstybės tarnautojais.

**Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo** (apimančio *inter alia* žmogaus teisių ir laisvių prigimtinio pobūdžio pripažinimą (Valstybės žinios 2000)) principas suformuluotas kaip bendro pobūdžio konstitucinis principas. LRK įtvirtintas teisinės valstybės principas suponuoja, kad turi būti užtikrintos žmogaus teisės ir laisvės. Prigimtinių žmogaus teisių ir laisvių įtvirtinimas LRK suponuoja įstatymų leidėjo, kitų teisėkūros subjektų pareigą, leidžiant asmens ir valstybės santykius reguliuojančius teisės aktus, vadovautis žmogaus teisių ir laisvių prioritetu, nustatyti pakankamas žmogaus teisių ir laisvių apsaugos ir gynimo priemones, jokių būdu šių teisių ir laisvių nepažeisti ir neleisti, kad jas pažeistų kiti (Valstybės žinios 2005). Vadinasi, ir savivaldybės institucijos, jų tarnautojai, kaip nurodyta principo paaiškinime, priimdami sprendimus turi nepažeisti žmogaus orumo, jo teisių ir laisvių, lygių galimybių. Akcentuotina, kad jie įpareigojami ne tik gerbti, bet ir aktyviais veiksmais užtikrinti žmogaus teises ir laisves.

### **Specialiųjų vietos savivaldos principų sistemos ir pavadinimų formulavimo tobulinimo kryptys**

Vietos savivaldos principų pavadinimų ir turinio analizės rezultatų pagrindu galima teigti, kad trūksta nuoseklumo juos formuluojant ir išdėstant. Atkreiptinas dėmesys į tris aspektus:

1. Ne visų principų turinys įstatyme apibūdinamas. Išsiskiria trys specialieji, sutampantys su konstituciniais, principai, kurių turinys neatskleidžiamas.
2. Skiriasi įstatyme ir LRKT nutarimuose nurodomi dviejų specialiųjų principų, sutampančių su konstituciniais, turinio apibūdinimai.
3. Skiriasi principų pavadinimų formulavimas. Išsiskiria keturi principai, kurie suformuluoti kaip bendrieji teisės principai. Jie nekonkretizuojami vietos savivaldos institutui.

Minėti principų formulavimo nenuoseklumo aspektai gali sąlygoti jų formulavimo tobulinimo kryptis. Pirmiausiai kyla klausimas, ar reikia į įstatymą įtraukti konstitucinius vietos savivaldos principus?

Vienareikšmiškai į šį klausimą atsakyti sudėtinga. Kai kurios statutinės teisės šakų normos yra pakylėtos į konstitucinį lygmenį ir sudaro jų, kaip teisės šakų, branduolį. Konstituciniai principai lemia ši šakinių teisinį reguliavimą (Kūris 2002). Vietos savivaldos konstituciniai principai lemia vietos savivaldos instituto teisinį reguliavimą. Jie yra sukonkretinami teisės normose, kurios reguliuoja vietos savivaldos institutą. Todėl galima siūlyti atsakyti į vietos savivaldos įstatymą įtraukti konstitucinius vietos savivaldos principus. Įstatyme konstituciniai vietos savivaldos principai turėtų būti sukonkretinami specialiuju. Taip įstatyme galėtų būti įtraukti tokie specialieji vietos savivaldos principai kaip ekonominis savarankiškumas ar kontrolė ir priežiūra, kurie sukonkretintų konstitucinius principus. Negalima sakyti, kad ir dabar įstatyme nėra įtvirtinti minėti du principai. Pagal LRKT nutarimus, vietos savivaldybių finansinis ekonominis savarankiškumas yra sudėtinė savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą kompetenciją principo dalis (Valstybės žinios 2003), o valstybės vykdoma savivaldybių kontrolė ir priežiūra siejama su kitu savivaldybės ir valstybės interesų derinimo principu (Valstybės žinios 1998).

Galima ir kita, mažiau radikali alternatyva. Vienoje įstatymo straipsnio dalyje nurodyti konstitucinius vietos savivaldos principus, o kitoje juos konkretizuojančius specialiuosius. Jeigu įstatyme vardinami konstituciniai vietos savivaldos principai, tai reikėtų išvardyti visus, t. y. būtina įtraukti ir vietos savivaldos institucijų organizavimo ir veiklos įstatyminio reguliavimo principą.

Svarbu suvienodinti principų pavadinimų formuluotes. Dabar naudojami du principų pavadinimų formulavimo variantai. Netikslinga formuluoti pavadinimą vartojant žodį *savivaldybė*, konkrečiai susiejantį jį su vietos savivaldos institutu. Turime tokią seką: *Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas* → 4 straipsnis. Vietos savivaldos principai → Pagrindiniai principai, kuriais grindžiama vietos savivalda, yra → atsakingumo savivaldybės bendruomenei. Ši seka dar pratęsiama principo apibūdinime. Nurodžius įstatymo pavadinime, kad tai vietos savivaldos įstatymas, o straipsnio pavadinime, kad tai vietos savivaldos principai, ir taip akivaizdu, jog bus vardinami vietos savivaldos, o ne policijos ar valstybės tarnybos principai. Pažymėtina ir tai, kad įstatyme principų turinys yra apibūdinamas sukonkretinant juos vietos savivaldos institutui. Todėl principų pavadinimus reikėtų formuluoti taip, kaip dabar suformuluoti atstovaujamosios demokratijos ar viešumo principai. Kitus reikėtų formuluoti taip: atskaitingumo teisėtumo, gyventojų dalyvavimo principai.

Laikantis nuoseklumo, įstatyme visų be išimčių specialiųjų vietos savivaldos principų turinys turėtų būti apibūdinamas. Jeigu atskirai būtų išskirti konstituciniai principai, tai jų turinio nereikėtų apibūdinti, nes jį atskleistų šiuos principus sukonkretinantys specialieji ir jų apibūdinimai.

Kadangi vietos savivaldos institutas yra vienas iš administracinės teisės institutų, savivaldybės institucijos ir jų tarnautojai yra viešojo administravimo subjektai, jam taikomi bendrieji administracinės teisės ir specialieji viešojo administravimo principai. Savivaldybės

tarnautojų veiklai taikomi ir specialieji valstybės tarnybos principai. Antai, tarp vietos savivaldos principų yra įtrauktas viešumo principas, kuris yra bendras Lietuvos administracinės teisės principas. Kitų bendrųjų principų (pvz., teisingumo, protingumo) tarp vietos savivaldos principų nėra. Vietos savivaldos principų nustatymas, atsižvelgiant į kitų glaudžiai susijusių institutų principus, yra viena iš tobulinimo krypčių. Tačiau tam reikia atlikti išsamią atskirų administracinės teisės institutų specialiųjų principų lyginamąją analizę. Tai turėtų būti tolesnių tyrimų uždavinys.

## Išvados

Specialieji vietos savivaldos principai yra viena iš vietos savivaldos principų rūšių. Kita – konstituciniai principai. Specialieji vietos savivaldos principai apibrėžiami kaip įstatyme nustatyti administracinės teisės principai, kurie apibūdina vietos savivaldos kaip vienos iš viešosios valdžios sistemų organizavimo ir veiklos pagrindus, taisykles, šaltinius.

2008 m. *Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymo* atskirame straipsnyje yra išvardyta dvylika specialiųjų vietos savivaldos principų. Penki iš jų sutampa su konstituciniais vietos savivaldos principais. Įstatyme ne tik nurodomi principai, bet ir trumpai apibūdinamas jų turinys (išskyrus tris konstitucinius). Dauguma principų yra konkretizuoti vietos savivaldos institutui, pavadinimuose įrašant žodį *savivaldybė*.

Vietos savivaldos principų analizė leidžia teigti, kad trūksta nuoseklumo juos formuluojant ir išdėstant. Įstatyme neatskleidžiamas visų principų turinys, skiriasi įstatyme ir LRKT nutarimuose nurodomi dviejų specialiųjų principų sutampančių su konstituciniais, turinio apibūdinimai, skirtingai formuluojami jų pavadinimai.

Specialiųjų vietos savivaldos principų sistema gali būti tobulinama atsisakant į įstatymą įtraukti konstitucinius vietos savivaldos principus. Įstatyme specialieji principai turėtų sukonkretinti konstitucinius vietos savivaldos principus. Mažiau radikali alternatyva – įstatymo straipsnio atskirose dalyje nurodyti konstitucinius ir juos konkretizuojančius specialiuosius vietos savivaldos principus. Jeigu įstatyme vardinami konstituciniai vietos savivaldos principai, tai turėtų būti įtrauktas ir konstitucinis vietos savivaldos institucijų organizavimo ir veiklos įstatyminio reguliavimo principas. Taip pertvarkant specialiųjų principų išdėstymą, galėtų būti išryškinti ekonominio savarankiškumo, kontrolės ir priežiūros bei kiti principai. Jie sukonkretintų konstitucinius vietos savivaldos principus, o visų specialiųjų vietos savivaldos principų turinys įstatyme turėtų būti apibūdintas.

Kita galima principų tobulinimo kryptis – jų pavadinimų formuluočių suvienodinimas. Reikėtų atsisakyti pavadinimų formulavimo, kai jie tiesiogiai susiejami su vietos savivaldos institutu. Vietos savivaldos specialiuosius principus reikėtų formuluoti kaip bendrus teisės, konstitucinės ar administracinės teisės principus (pvz., atstovaujamosios demokratijos, viešumo) ir apibrėžimuose sukonkretinti juos vietos savivaldos sistemai.

Koreguojant vietos savivaldos principus, būtina atsižvelgti į kitų glaudžiai susijusių institutų (pvz., viešojo administravimo, valstybės tarnybos) principus. Tam reikėtų atlikti išsamią atskirų administracinės teisės institutų specialiųjų principų lyginamąją analizę.

## Literatūra

- Andruškevičius, A. (2004). *Administracinės teisės principai ir normų ribos*. VĮ Teisinės informacijos centras, Vilnius.
- Andruškevičius, A. (2004). Administracinės teisės principai: konglomeratas ir katalogas. *Teisė*, 53, 1-10.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, Vilnius.
- Denhardt, R. B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorija*. Algarvė, Vilnius.
- Heald, D. (2003). Fiscal Transparency: Concepts, Measurement and UK Practice. *Public Administration*, 81, 4, 723-759.
- Hansen, K. (2001). Local Councillors: between Local “Government” and Local “Governance”. *Public Administration*, 79(1), 105-123.
- Kūris, E. (2002). Koordinaciniai ir determinaciniai konstituciniai principai (2). *Jurisprudencija*, 27(19), 59-74.
- Lietuvos konstitucinė teisė*. (2002). Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, Vilnius.
- Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992). *Valstybės žinios*, 33-1014.
- Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymo pakeitimo ir papildymo bei Vyriausybės atstovo įstatymo pripažinimo netekusiu galios įstatymo ir Lietuvos Respublikos Seimo 1996 m. gruodžio 12 d. nutarimo “Dėl Lietuvos Respublikos valstybės valdymo tarnybos “A” lygio valdininkų pareigybių sąrašo papildymo” atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. (1998). *Valstybės žinios*, 18-435.
- Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos organizuoto nusikalstamumo užkardymo įstatymo 3 straipsnio (2001 m. birželio 26 d. redakcija), 4 straipsnio (2001 m. birželio 26 d., 2003 m. balandžio 3 d. redakcijos), 6 straipsnio (2001 m. birželio 26 d. redakcija) 3 dalies ir 8 straipsnio (2001 m. birželio 26 d. redakcija) 1 dalies atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. (2005). *Valstybės žinios*, 1-7.
- Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas “Dėl Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymo 86, 87 straipsnių papildymo bei pakeitimo ir įstatymo papildymo 881 straipsniu įstatymo 4 straipsnio 2 dalies atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 11 d. nutarimo Nr. 457 „Dėl Vilniaus apskrities viršininko atleidimo“ atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai bei Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų skelbimo ir įsigaliojimo tvarkos“ 9 straipsnio 1 daliai“. (2003). *Valstybės žinios*, 53-2361.
- Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 3 dalies (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 3 straipsnio 4 dalies (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 5 straipsnio 1 dalies 2 punkto (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 18 straipsnio 1 dalies (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 19 straipsnio 1 dalies 2, 3, 4, 8, 15 punktų (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 21 straipsnio 1 dalies 1, 5, 7, 9, 12, 15, 16, 17, 18 punktų (2000 m. spalio 12 d. redakcija), šios dalies 6 punkto (2000 m. spalio 12 d. ir 2001 m. rugsėjo 25 d. redakcijos) ir šios dalies 14 punkto (2000 m. spalio 12 d. ir 2001 m. lapkričio 8 d. redakcijos), taip pat dėl Lietuvos Respublikos Konstitucijos 119 straipsnio pakeitimo įstatymo taikymo tvarkos konstitucinio įstatymo, Lietuvos Respublikos Konstitucijos 119 straipsnio



pakeitimo įstatymo taikymo tvarkos konstitucinio įstatymo įrašymo į konstitucinių įstatymų sąrašą įstatymo atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“.(2003). *Valstybės žinios*, 19-828.

Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“ (2002 m. birželio 24 d., 2002 m. rugpjūčio 29 d., 2003 m. birželio 3 d., 2003 m. lapkričio 25 d., 2005 m. spalio 28 d. redakcijos) patvirtintos priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio (2002 m. balandžio 23 d. redakcija) 1 daliai, dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2006 m. birželio 28 d. redakcija) patvirtinto konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio (2002 m. balandžio 23 d., 2007 m. birželio 7 d. redakcijos) 1 daliai, taip pat dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2007 m. rugsėjo 26 d., 2007 m. gruodžio 12 d. redakcijos) patvirtinto konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio (2007 m. birželio 7. redakcija) 1 daliai“.(2008). *Valstybės žinios*, 10-350.

Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. sausio 14 d. nutarimo Nr. 36 „Dėl 1998 metu pavyzdžio banderolių tabako gaminiams ir alkoholiniams gėrimams ženklinti įvedimo“ atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir Lietuvos Respublikos įmonių įstatymo 8 straipsnio 1 daliai ir 12 straipsnio 1 daliai“.(2000). *Valstybės žinios*, 17-419.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas. (2006). *Valstybės žinios*, 77-2975.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas. (2008). *Valstybės žinios*, 113-4290.

Peters Guy, B. (2002). *Biurokratijos politika*. Pradai, Vilnius.

Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Raipa, A. (2007). Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga. *Viešoji politika ir administravimas*, 21, 87-95.

Raipa, A., Backūnaitė, E. (2004). Fiskalinis skaidrumas ir atskaitomybė viešojo valdymo metodologijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, 48-57.

Vanagas, R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7), 160-169.

Vaišvila, A. (2000). *Teisės teorija*. Justitia, Vilnius.

Žilinskas, G. (2000). Vietos savivaldybės sampratos problematiškumas Lietuvos Respublikoje. *Vagos*, (48)1, 62-68.

## SPECIAL PRINCIPLES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE REPUBLIC OF LITHUANIA

### Summary

This article analyses system, formulation of titles and content of special principles of local self-government defined in the Law on Amendments to the Law on Local Self-government of the Republic of Lithuania of 2008. The article deals with the problem if the principles of local self-government stated in the Law fully describe the qualitative essence of this institute. The aim of the article is to determine directions for improvement of local self-government principles' system and formulation of titles.

Special principles of local self-government belong to one type of local self-government principles; another type is constitution principles. Special local self-government principles are defined as principles of administrative law stated in the legislation, which characterize basis, rules and sources of organization and functioning of the local self-government, as one of the public government systems. In the Law on Amendments to the Law on Local Self-government of 2008, a separate article specifies twelve special principles of local self-government. Five of them are identical to the constitutional local-self government principles. The law not only states the principles, but also briefly describes their content (except from the constitutional principles). Most of the principles are specified for the institute of local self-government using the word „municipality“ in the titles.

Analysis of local self-government principles allows to state that there is a lack of consistency in their formulation and writing out. The law does not disclose the content of all the principles; the characteristic of content of two special principles specified in resolutions of the Constitutional Court of the Republic of Lithuania, which conform with constitutional principles, are different, formulation of titles of the principles differs as well.

The system of special local self-government principles can be improved by refusing to include in the Law the constitutional local self-government principles. The special principles mentioned in Law should specify the constitutional local self-government principles. A less radical alternative is to refer to constitutional and special local self-government principles in a separate article of the Law. If the Law lists constitutional local self-government principles, the constitutional principle of organization of local self-government institutions and principle of legislative regulation of their activity should be included as well. Such reorganization of the writing out of constitutional local self-government principles would emphasize the principles of economic independency, control and supervision, and others. They would help to specify constitutional local self-government principles. Content of all special local self-government principles should be described in the Law.

Another possible direction for improvement of the principles is to unify the formulations of the titles. It is necessary to refuse the formulation of the principle's title if it is directly related with the institute of local self-government. Formulation of titles of special principles of local self-government should be similar to formulation of general principles of law, constitutional and administrative law (i.e. representative democracy, publicity) and to make them specific for the system of local self-government.

When amendments to the local self-government principles are being made, it is important to respect principles of other closely related institutes (i.e. public administration, public service). This should be done after an extensive comparative analysis of special principles of individual institutes of administrative law.

**KEYWORDS:** local self-government, principles of local self-government.

---

**Gintaras Žilinskas.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų daktaras. Darbovietė – Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Filosofijos ir kultūros studijų katedros docentas. Mokslinių tyrimų kryptys: vietos savivalda, regiono valdymas, viešasis administravimas, viešoji politika, konstitucinė teisė, administracinė teisė. Adresas: muitinės g. 8, Kaunas lt-44280. tel. 8 37 202 627. El. paštas gintaras.zilinskas@vukhf.lt.



## CHALLENGES OF INTERNET BANKING ADOPTION AND MARKETING AMONG BANKS' CLIENTS IN LATVIA

Hermanis Rullis, Biruta Sloka

*University of Latvia, Latvia*

---

### Abstract

Research purpose is to identify challenges of internet banking adoption and marketing among banks' clients in Latvia. Authors as main problem identifies lack of knowledge regarding challenges influencing adoption of internet banking among banks clients in Latvia and challenges of marketing within internet bank. Relevance of research is supported by development of information and communication technologies that provides new opportunities for banking and marketing. There have been paid a lot of attention to different subject in the context of internet banking adoption and marketing. Since quality of internet banking system determines its success authors recognized this subject as area that needs additional investigation especially in Latvia. Authors also recognized marketing possibilities provided by internet banking environment. Since success of marketing management depends on available information then every possibility to acquire information in the efficient way (fast, low costs, etc.) should be considered as important. Since internet banking environment can be used for marketing research and particularly for customers' surveys then authors have decided to identify customers' willingness to fill survey questionnaire in the internet bank. Research results revealed that internet banking users are satisfied with the content, accuracy, format, ease of use and timeliness of internet bank then authors do not identify system's quality as challenge of internet banking adoption. Research results also revealed lack of willingness to fill survey questionnaire by customers within internet bank. It could be eliminated by informing respondents about importance of survey as well as stimulate them with possibility to win a prize. Violation of customers' privacy cannot be seen as factor that hinders customer to participate in a survey. Research methods used: literature review, survey methods, descriptive statistics, factor analysis.

KEYWORDS: Internet banking, marketing research, innovation, technology, Latvia.

### Introduction

Spread of information and communication technologies has created environment for internet banking. Popularity of internet banking is rapidly growing. According Latvian Internet association 1 272 000 resident of Latvia use internet banking (LIA 2009). It could be explained with convenience that it provides for banks' customers. Banks' customers now can acquire bank's services almost anytime and anywhere. Growing popularity and number of internet banking users also provides new opportunities for banks. Banks can improve service quality as well as efficiency of marketing activities by using solutions provided by information and communications technologies. Internet banking provides excellent environment for conducting marketing activities – marketing communication, pricing, personalized service, marketing research, etc.

Researchers have paid a lot of attention to different aspect of internet banking adoption – factors that hinder adoption of internet banking and why (Vrechopoulos et al. 2009; Johns et al.2008; Hughes et al. 2007; Kardaras et al. 2001; Ricard et al. 2001). Since internet banking is used last two decades then there is time to broaden the focus of researches and to pay more attention to factors influencing customers' satisfaction with internet banking that can hinder full adoption of internet banking as well as possibilities provided by internet banking to conduct marketing activities.

User satisfaction is usually used as measure to evaluate information systems success. If information system does not provide user or customer with necessary information user will be dissatisfied and the system will be abandoned.

There have been already done researches regarding users' satisfaction with internet banking (Pikkarainen et al. 2006), but there is still lack of knowledge especially in Latvia.

As it was mentioned before there are also great opportunities for marketing within internet banking but there is still lack of knowledge regarding these opportunities. Research authors have recognized marketing research within internet banking as neglected area that requires additional investigation regarding a possibility to conduct customers' surveys within internet bank and customers willingness to participate.

Research purpose: This paper seeks to identify challenges of Internet banking adoption and marketing among banks' clients in Latvia.

Problem: Lack of knowledge regarding challenges influencing adoption of internet banking among banks clients in Latvia and challenges of marketing within internet bank.

Relevance of topic: The new opportunities provided by information and communication technologies and rapid spread of Internet among population gave banks' possibility to create new bank product – Internet bank that provides new environment for banking and marketing. Aldas-Manzano (2009) noticed that “despite the growing importance of online banking, there are still not enough studies that provide a holistic view of factors driving the extent of use of the internet as a distribution channel for financial services”.

The subject of investigation: Challenges of internet banking adaptation and marketing.

Research methods: Literature review, survey methods, descriptive statistics, factor analysis.

Research authors have conducted survey of internet banking users in order to identify challenges of internet banking adoption and marketing among bank customers in Latvia.

## Theoretical background

In the last decade internet banking has received a lot of attention in scientific literature around the world. Researchers have paid attention to the adoption of internet banking and its different aspects (Chong et al. 2010; Zhao et al. 2010; Laukkanen et al. 2009; Lee 2009; Rod et al. 2009; Maenpaa et al. 2008; Cheng et al. 2006; Ibrahim et al. 2006; Lassar et al. 2005; Lai et al. 2004). According to Rogers (2003) adoption is a decision to make full use of an innovation as the best course of action available.

Many researchers have paid a lot of attention to service quality of internet banking (Ho et al. 2010; Herington et al. 2009; Bauer et al. 2005; Jun et al. 2001). There have been identified that customer satisfaction has significant relationship among online information system quality, banking service product quality, overall internet banking service quality and online customer service quality (Rod et al. 2009). Research done with a purpose to identify the impact of online service quality on the level of customer delight and on the development of customer relationships revealed that that "online service quality has no impact on customer delight, e-trust or the development of stronger relationships with customers" (Herington et al. 2007). There have been also done researches with purpose to measure the quality of service from customers' perspective (Sohail et al. 2008). Anyway there is suggested to have clear distinction between service quality and system quality (Pikkarainen et al. 2006) and it is obvious that there is lack regarding researches dedicated to internet banking system's quality.

Internet banking has been available to the bank customers for a while and it is adopted for some extents already. There should be paid more attention from researchers regarding issues related to the use of internet banking by adopters. Their satisfaction of internet banking is important subject of research. There is very important for any company if customer is satisfied with information system. If the use of information system is not voluntary and information system is not good for a customer there is very high probability that customer will not use it and will find other way to solve a problem. Good information system increase customer's satisfaction that has different outcomes as well as complete adoption of system. Outcomes of satisfaction with information system are loyalty and positive word-of-mouth (Casalo et al. 2008).

Customers' satisfaction with internet banking can be evaluated by End-User Computing Satisfaction model. End-User Computing Satisfaction model has following dimensions: content, accuracy, format, ease of use and timeliness (Doll et al. 1988). Information system should satisfy their users' needs. End-User Computing Satisfaction model is most appropriate to evaluate internet banking because it has been used in other studies that makes it already tested and verified (Pikkarainen et al. 2006).

There have been identified by applying end-user computing satisfaction model that there is possibility for a

bank to improve end-user computing satisfaction with internet banking by concentrating on 'content', 'ease of use' and 'accuracy' and also by "personalizing the service, allowing easier and more convenient use experience" (Pikkarainen et al. 2006).

Pikkarainen (et. al. 2006) identified that overall satisfaction with internet banking is high, but the same time users were less satisfied with the information and reports available from internet banking. There have been identified following: women are more satisfied with internet banking than men are; income level have impact on satisfaction (the higher the income the less satisfied users are); older users have more positive views about internet banking than younger ones (Pikkarainen et al. 2006). Website usability also has been recognized having positive effect on customers' satisfaction (Casalo et al. 2008).

It is obvious that if customer will be satisfied with information and reports provided by system, as well as accuracy of system, format, ease of use and timeliness, then customer will be satisfied with entire system. Customers' satisfaction with a system facilitates its adoption and provides opportunities for banks to conduct marketing activities.

There have been done also many researches regarding different marketing issues in the context of internet banking (Malhotra et al. 2010; Chau et al. 2010; Casalo et al. 2008; Sohail et al. 2008; Albesa 2007; Herington et al. 2007; Sayar et al. 2007).

Successful implementation of bank marketing strategy very often depends on information available to marketing experts. Marketing experts performing marketing management should rely on data and information provided by in-house researchers or outsourced companies. There are many factors that influence information availability. Usually the main factor is available budget for marketing research. If there is even available necessary budget marketing expert should count on time necessary for performing research, human factor, etc. Already mentioned difficulties motivate to consider new possibilities for marketing research by employing available resources. Usually it is application of technology.

Personal computers have gained wide spread among households in developed countries. Spread of technology provides possibility to connect and to use internet banking on daily basis for any bank customer who has access to computer with internet connection or mobile device with internet connection. Customers now have possibility for banking almost in anyplace and in anytime. Such possibility is available not only due to development and spread of information and communication technologies, but also due to intangible nature of bank's products. Internet banking also creates excellent environment for marketing due to intangible nature of marketing communications and pricing, i.e., marketing communications usually consist of text, pictures and video that are available in digital format.

Environment of internet banking can also be used for marketing research. There could be performed at least two kinds of marketing research – direct and indirect. Direct marketing research involves coming into contact with bank's customer by offering to fill survey questionnaire. Indirect marketing research supposes analysis of

customer's behavior within internet banking. Employing internet banking environment for customer's surveys is efficient way to acquire necessary information for marketing management. Even respondent can be identifies if there is such necessity. Internet banking environment provides possibility to reach the exact bank's customer or group of customers and acquire necessary information in very short time with very low expenses. Only disadvantage – there is possible to reach only existing bank's customers. Fully and in the right way applying possibilities provided by information and communication technologies puts marketing research in the whole another level.

Research already done by Rullis and Sloka (2010) indicates that just few banks in Latvia use internet banking to survey customers. Yet internet banking is neglect as environment for marketing authors of paper believe that there should be done research in order to identify banks' customers' willingness to participate in customers' survey within internet bank. Such research will identify available possibilities for marketing experts to conduct customers' survey by using internet banking environment.

This paper tries to measure customers' satisfaction with internet banking services as well as customers' willingness to participate in marketing research activities within internet bank like customers' surveys.

Research authors have done banks' customers' survey in Latvia in order to identify challenges of internet banking adoption and marketing among banks' clients in Latvia.

**Research results**

Research authors conducted internet bank users' survey in Latvia in 2010. Survey was sent to 1,145 private persons and there were received valid 799 responses. Following questions were asked:

Please evaluate content and accuracy of internet bank  
 Internet bank provides information I need (Information)

Information content provided by internet bank meets my needs (Content)

Reports provided by internet bank meets my needs (Reports)

Internet bank provides sufficient information (Sufficient information)

Internet bank is accurate (Accuracy)

I am satisfied with the accuracy of internet bank (Satisfaction with accuracy)

Please evaluate ease of use of internet bank and timeliness of provided information

The output is presented in a useful format (Useful format)

Information in internet bank is clear (Information is clear)

Internet bank is user friendly (User friendly)

Internet bank is easy to use (Easy to use)

Information I need in internet bank I get in time (Timeliness)

Internet bank provides up-to-date information (Up-to-date information)

First 12 questions are adopted from End-User Computing Satisfaction model (Doll et al. 1988).

Please evaluate possibility to participate at the bank customers' survey within internet bank

I would fill in a survey questionnaire in the internet bank (To fill in a questionnaire)

I would always find time to fill in a survey questionnaire if I would be sure about importance of survey (Importance of survey)

I would always find time to fill in a survey questionnaire if there would be possibility to win a prize (Win a prize)

Since bank takes care of my data safety surveys within internet bank don't violate my privacy (Violation of privacy)

Respondents were asked to evaluate mentioned above factors in the scale 1 – 10 where 1 is no importance and 10 is very important.

Survey results on opinions of the content and accuracy of internet bank are presented in the Table 1.

**Table 1.** Content and accuracy of internet bank

		Information	Content	Reports	Sufficient information	Accuracy	Satisfaction with accuracy
N	Valid	799	797	798	799	797	795
	Missing	0	2	1	0	2	4
Mean		8,02	8,01	8,32	8,15	8,70	8,64
Std. Error of Mean		,058	,058	,058	,059	,053	,055
Median		8,00	8,00	9,00	8,00	9,00	9,00
Mode		8	8	10	8	10	10
Std. Deviation		1,627	1,632	1,628	1,655	1,483	1,555
Variance		2,646	2,664	2,652	2,739	2,200	2,418
Skewness		-,928	-,944	-,1226	-,1206	-,1664	-,1842
Std. Error of Skewness		,086	,087	,087	,086	,087	,087
Kurtosis		1,072	1,052	1,796	1,798	3,586	4,574
Std. Error of Kurtosis		,173	,173	,173	,173	,173	,173
Range		9	9	9	9	9	9
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		10	10	10	10	10	10

Survey results in the Table 1 indicate following:

Value of the mode (Mode 8) in the column ‘Information’ indicates that most of respondents agree that internet bank provides information they need. The same time mean (Mean 8,02) and median (Median 8,00) also indicate that internet bank provides information they need. Standard deviation (Std. Deviation 1,627) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 8) in the column ‘Content’ indicates that most of respondents agree that information content provided by internet bank meets their needs. The same time mean (Mean 8,01) and median (Median 8,00) also indicate that information content provided by internet bank meets their needs. Standard deviation (Std. Deviation 1,632) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Reports’ indicates that most of respondents agree that reports provided by internet bank meets their needs. The same time mean (Mean 8,32) and median (Median 9,00) also indicate that reports provided by internet bank meets their needs. Standard deviation (Std. Deviation 1,628) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 8) in the column ‘Sufficient information’ indicates that most of respondents agree that

internet bank provides sufficient information. The same time mean (Mean 8,15) and median (Median 8,00) also indicate that internet bank provides sufficient information. Standard deviation (Std. Deviation 1,655) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Accuracy’ indicates that most of respondents agree that internet bank is accurate. The same time mean (Mean 8,70) and median (Median 9,00) also indicate that internet bank is accurate. Standard deviation (Std. Deviation 1,483) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Satisfaction with accuracy’ indicates that most of respondents agree that they are satisfied with the accuracy of internet bank. The same time mean (Mean 8,64) and median (Median 9,00) also indicate that respondents are satisfied with the accuracy of internet bank. Standard deviation (Std. Deviation 1,555) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Survey results on opinions about the format, ease of use of internet bank and timeliness of provided information are presented in the Table 2.

**Table 2.** Format, ease of use of internet bank and timeliness of provided information

		Useful format	Information is clear	User friendly	Easy to use	Timeliness	Up-to-date information
N	Valid	797	796	794	797	795	794
	Missing	2	3	5	2	4	5
Mean		8,18	8,30	8,43	8,61	8,36	8,23
Std. Error of Mean		,055	,053	,052	,052	,059	,061
Median		8,00	8,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Mode		8	8	10	10	10	9
Std. Deviation		1,543	1,493	1,463	1,462	1,674	1,722
Variance		2,382	2,230	2,142	2,136	2,802	2,964
Skewness		-1,085	-1,156	-1,206	-1,521	-1,532	-1,349
Std. Error of Skewness		,087	,087	,087	,087	,087	,087
Kurtosis		1,588	2,029	2,262	3,601	3,026	2,239
Std. Error of Kurtosis		,173	,173	,173	,173	,173	,173
Range		9	9	9	9	9	9
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		10	10	10	10	10	10

Survey results in the Table 2 indicate following:

Value of the mode (Mode 8) in the column ‘Useful format’ indicates that most of respondents agree that the output within internet bank is presented in a useful format. The same time mean (Mean 8,18) and median (Median 8,00) also indicate that the output is presented in a useful format. Standard deviation (Std. Deviation 1,543) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 8) in the column ‘Information is clear’ indicates that information in internet bank is clear. The same time mean (Mean 8,30) and median (Median 8,00) also indicate that information in internet bank is clear. Standard deviation (Std. Deviation 1,493) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘User friendly’ indicates that most of respondents agree that internet bank is user friendly. The same time mean (Mean 8,43) and median (Median 9,00) also indicate that internet bank is recognized as user friendly. Standard deviation (Std. Deviation 1,463) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Easy to use’ indicates that most of respondents agree that internet bank is easy to use. The same time mean (Mean 8,61) and median (Median 9,00) also indicate that respondents recognize Internet bank as easy to use. Standard deviation (Std. Deviation 1,462) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Timeliness’ indicates that most of respondents agree that they are satisfied with the accuracy of internet bank. The same time mean (Mean 8,36) and median (Median 9,00) also indicate that respondents are satisfied with the accuracy of internet bank. Standard deviation (Std. Deviation 1,674) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 9) in the column ‘Up-to-date information’ indicates that most of respondents agree that

internet bank provides up-to-date information. The same time mean (Mean 8,23) and median (Median 9,00) also indicates that respondents agree that internet bank provides up-to-date information. Standard deviation (Std. Deviation 1,722) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Survey results on opinions of the possibility to participate at the bank customers’ survey within internet bank are presented in the Table 3.

**Table 3.** Survey results of possibility to participate at the bank customers’ survey within internet bank

		To fill in a questionnaire	Importance of survey	Win a prize	Violation of privacy
N	Valid	794	794	792	794
	Missing	5	5	7	5
Mean		6,20	6,41	7,02	7,28
Std. Error of Mean		,111	,104	,104	,093
Median		7,00	7,00	8,00	8,00
Mode		10	10	10	10
Std. Deviation		3,126	2,922	2,922	2,628
Variance		9,772	8,540	8,539	6,904
Skewness		-,390	-,459	-,773	-,888
Std. Error of Skewness		,087	,087	,087	,087
Kurtosis		-1,133	-,909	-,562	-,106
Std. Error of Kurtosis		,173	,173	,174	,173
Range		9	9	9	9
Minimum		1	1	1	1
Maximum		10	10	10	10

Survey results in the Table 3 indicate following:

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘To fill in a questionnaire’ indicates that most of respondents agree that they would fill in a survey questionnaire in the internet bank. The same time mean (Mean 6,20) and median (Median 7,00) indicates that there are many respondent that would not fill in a survey questionnaire in the internet bank. Standard deviation (Std. Deviation 3,126) also indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Importance of survey’ indicates that most of respondents agree that they would always find time to fill in a survey questionnaire if they would be sure about importance of survey. The same time mean (Mean 6,41) and median (Median 7,00) indicates that respondents would not always find time to fill in a survey questionnaire if even they would be sure about importance of survey. Standard deviation (Std. Deviation 2,922) also indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Win a prize’ indicates that most of respondents agree that they would always find time to fill in a survey questionnaire if there would be possibility to win a prize. The same time mean (Mean 7,02) and median (Median 8,00) indicates that respondents would not always find time to fill in a survey questionnaire if there would be possibility to win a prize. Standard deviation (Std. Deviation 2,922) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers.

Value of the mode (Mode 10) in the column ‘Violation of privacy’ indicates that most of respondents believe that bank takes care of customers’ data safety and surveys within internet bank don’t violate their privacy. Mean (Mean 7,28) and median (Median 8,00) also indicates that respondents agree that bank cares about their data safety and respondents’ privacy is not violated. The same time standard deviation (Std. Deviation 2,628) is high and it indicates that there is high spread of the responses and respondents vary in their answers. It means that all respondents are not so sure about privacy issues in the context of internet banking.



**Table 4.** Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
Internet bank provides information I need	,807	,091
Information content provided by internet bank meets my needs	,838	,036
Reports provided by internet bank meets my needs	,783	,031
Internet bank provides sufficient information	,844	,044
Internet bank is accurate	,795	,126
I am satisfied with the accuracy of internet bank	,798	,126
The output is presented in a useful format	,814	,093
Information in internet bank is clear	,842	,127
Internet bank is user friendly	,827	,156
Internet bank is easy to use	,793	,159
Information I need in internet bank I get in time	,719	,209
Internet bank provides up-to-date information	,726	,209
I would fill in a survey questionnaire in the internet bank	,077	,844
I would always find time to fill in a survey questionnaire if I would be sure about importance of survey	,111	,884
I would always find time to fill in a survey questionnaire if there would be possibility to win a prize	,048	,807
Since bank takes care of my data safety surveys within internet bank don't violate my privacy	,223	,703

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Research authors identifies following complex factors (components): 1. component – internet bank user computing satisfaction; 2. component – marketing research possibility.

Challenges of internet banking adoption and marketing

Research authors have identified following challenges of internet banking adoption and marketing:

Since research results indicates that internet banking users in general are satisfied with the content, accuracy, format, ease of use and timeliness of internet bank then authors do not identify system's quality as challenge of internet banking adoption. Anyway banks always can strive for perfection and improve internet banking system.

Lack of willingness to fill survey questionnaire by customers within internet bank is identified as internet banking marketing challenge. It could be eliminated by informing respondents about importance of survey as well as stimulate them with possibility to win a prize. Violation of customers' privacy cannot be seen as factor that hinders customer to participate in a survey.

**Conclusions**

Authors of paper have conducted this research with purpose to identify challenges of internet banking adoption and marketing. There have been paid a lot of attention to different subject in the context of internet banking adoption and marketing. Since quality of internet banking system determines its success authors recognized this subject as area that needs additional investigation especially in Latvia. Authors also recognized marketing possibilities provided by internet banking environment. Since success of marketing management depends on available information then every possibility to acquire information in the efficient way (fast, low costs, etc.) should be considered as important. Since internet banking environment can be used for marketing research and particularly customers' surveys then authors have decided

to identify customers' willingness to fill survey questionnaire in the internet bank.

Research results revealed that internet banking users are satisfied with the content, accuracy, format, ease of use and timeliness of internet bank then authors do not identify system's quality as challenge of internet banking adoption. Anyway banks always can work towards better internet banking system.

Research results also revealed lack of willingness to fill survey questionnaire by customers within internet bank is identified as internet banking marketing challenge. It could be eliminated by informing respondents about importance of survey as well as stimulate them with possibility to win a prize. Violation of customers' privacy cannot be seen as factor that hinders customer to participate in a survey.

**References**

Albesa, J.G. (2007). Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, 25(7), 490-506.

Aldas-Manzano, J., Lassala-Navarre, C., Ruiz-Mafe, C. and Sanz-Blas, S. (2009). The role of consumer innovativeness and perceived risk in online banking usage. *International Journal of Bank Marketing*, 27(1), 53-75.

Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. and Falk, T. (2005). Measuring the quality of e-banking portals. *International Journal of Bank Marketing*, 23(2), 153-175.

Casalo, V. L., Flavian, C. and Guinaliu, M. (2008). The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 26(6), 399-417.

Chau, V. S. and Ngai, L.W.L.C. (2009). The youth market for internet banking services: perception, attitude and behavior. *Journal of Service Marketing*, 24(1), 42-60.

Cheng, T.C.E., Lam, D.Y.C. and Yeung, A.C.L. (2006). Adoption on internet banking: an imerical study in Hong Kong. *Decision support systems*, 42, 1558-1572.

Chong, A.Y., Ooi, K., Lin, B. and Tan, B. (2010). Online banking adoption: an empirical analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 28(4), 267-287.

Doll, W.J. and Torkzadeh, G. (1988). The measurement of End-User Computing Satisfaction. *MIS Quarterly*, 12(2), 259-74.

- Herington, C. and Weaven, S. (2007). Can banks improve customer relationships with high quality online services? *Managing Services Quality*, 17(4), 404-427.
- Herington, C. and Weaven, S. (2009). E-retailing by banks: e-service quality and its importance to customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1220-1231.
- Ho, C.B. and Lin, W. (2010). Measuring the service quality of internet banking: scale deviltment and validation. *European Business Review*, 22(1), 5-24.
- Hughes, T., Foss, B., Stone, M. and Cheverton, P. (2007). Degrees of separation: technological interactivity and account management. *International Journal of Bank Marketing*, 25(5), 315-335.
- Ibrahim, E.E., Joseph, M. and Ibeh, I.N.K. (2006). Customers' perception of electronic service delivery in the UK retail banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 24(7), 475-493.
- Johns, R. and Perrott, B. (2008). The impact of internet banking on business-customer relationships (are you being self-served?). *International Journal of Bank Marketing*, 26(7), 465-482.
- Jun, M. and Cai, S. (2001). The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 19(7), 276-291.
- Kardaras, D. and Papatthanassiou, E. (2001). Electronic commerce opportunities for improving corporate customer support in banking in Greece. *International Journal of Bank Marketing*, 19(7), pp. 292-298.
- Lai, V.S. and Li, H. (2005). Technology acceptance model for internet banking: an invariance analysis. *Information & Management*, 42, 373-386.
- Lassar, W.M., Manolis, C. and Lassar, S.S. (2005). The relationship between consumer innovativeness, personal characteristics, and online banking adoption. *International Journal of Bank Marketing*, 23(2), 176-199.
- Latvian Internet Association has done Internet banking research in Latvia. Latvian Internet Association. [Accessed October 10, 2009], <<http://lia.lv/a058.htm>>.
- Laukkanen, P., Sinkkonen, S. and Laukkanen, T. (2009). Communication strategies to overcome functional and psychological resistance to Internet banking. *International journal of Information management*, 29, 111-118.
- Lee, M. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8, 130-141.
- Maenpaa, K., Kaleb, H.S., Kuusela, H. and Mesirantaa, N. (2008). Consumer perceptions of Internet banking in Finland: The moderating role of familiarity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 266-276.
- Malhotra, P. and Singh, B. (2010). An analysis of Internet banking offering and its determinants in India. *Internet research*, 20(1), 87-106.
- Pikkarainen, K., Pikkarainen, T., Karjaluoto, H. and Pahlila, S. (2006). The measurement of end-user computing satisfaction of online banking services: empirical evidence from Finland. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 158-172.
- Richard, L., Prefontaine, L. and Sioufi, M. (2001). New technologies and their impact on French consumer behavior: an investigation in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 19(7), 299-311.
- Rod, M., Ashill, N.J., Shao, J. and Carruthers, J. (2009). An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction A New Zeland study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 103-126.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*, 5th ed. Free Press, New York.
- Rullis, H. and Sloka, B. (2010). Internet banking marketing solutions. 5th International Conference. "An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity – challenges for Government and Business". Proceedings. 225-226 Univeristy of Zagreb, Apatija.
- Sayar, C., Wolfe, S. (2007). Internet banking market performance: Turkey versus the UK. *International Journal of Bank Marketing*, 25(3), 122-141.
- Sohail, M.S., Shaikh, N.M. (2008). Internet banking and quality of service Perspective from a developing nation in the Middle East. *Online Information Review*, 32(1), 58-72.
- Vrechopoulos, A., Atherinos, E. (2009). Web banking layout effects on consumer behavioural intentions. *International Journal of Bank Marketing*, 27(7), 524-546.
- Zhao, A. L., Koenig-Lewis, N., Hanmer-Lloyd, S., Ward, P. (2010). Adoption of internet banking services in China: is it all about trust? *International Journal of Bank Marketing*, 28(1), 7-26.

---

**Hermanis Rullis.** Degree: Doctoral degree candidate in Economics, University of Latvia, Faculty of Economics and Management. Address University of Latvia, Faculty of Economics and Management, Aspazijas bulv. 5, Riga, LV-1050, Latvia. E-mail Hermanis.Rullis@gmail.com.

**Biruta Sloka.** Degree: prof., Dr.oec., University of Latvia, Faculty of Economics and Management. Address: University of Latvia, Faculty of Economics and Management, Aspazijas bulv. 5, Riga, LV-1050, Latvia. E- mail Biruta.Sloka@lu.lv.





## ALKOHOLIO KAINŲ POLITIKA LIETUVOJE 2000-2009 M.

Ilona Tamutienė

*Vytauto Didžiojo universitetas*

---

### Anotacija

Yra nustatyta, kad alkoholio vartojimo kaita didėjimo linkme buvo vienas pagrindinių veiksnių, lėmusių Lietuvos gyventojų mirtingumo augimą per pastarąjį dešimtmetį. Su alkoholio kainų politika susieti tyrimai įrodo, jog tarp vartojimo ir kainos yra tiesioginis ryšys, t.y. kuo kaina aukštesnė, tuo mažesnis vartojimas. Alkoholio kainos politikos tyrinėtojai išskiria tris efektyvias priemones, kurias taikant valstybė gali optimaliai sumažinti alkoholio keliamą žalą, t.y. akcizai, nustatyta minimali alkoholio pardavimo kaina ir draudimai daryti nuolaidas žemiau nustatytos ribos. Lietuvai susiduriant su biudžeto deficitu yra labai svarbu subalansuoti akcizus, pajamas į biudžetą bei išlaidas, kurios padaromos dėl žalingo alkoholio vartojimo. Šio straipsnio objektas yra alkoholio akcizų, kainos ir vartojimo raida 2000-2009 m. Tikslas - ištirti alkoholio kainos pokyčių įtaką alkoholio pardavimams, vartojimui bei įplaukoms į nacionalinį biudžetą. Straipsnis remiasi literatūros ir statistinių duomenų analize ir interpretacija. Išvadose teigiama, kad Lietuvoje formaliai taikoma tik viena alkoholio kainos reguliavimo priemonė – akcizai. Išnagrinėjus jų taikymo rodiklius atskirų alkoholinių gėrimų kategorijoms, galima teigti, kad jie yra nepakankamai subalansuoti, ypač alaus atveju. Lietuvos gyventojas su alumi išgeria šiek tiek didesnę kiekį grynojo alkoholio nei su stipriaisiais gėrimais, o bendrame akcizų surinkime, akcizai iš stipriųjų gėrimų sudaro apie 70 % visų surenkamų akcizų, tuo tarpu alaus- tik šeštadalį nuo bendros akcizo sumos. Kad akcizai alui nėra subalansuoti įrodo ir alaus kaina, kuri 2000-2009 m. praktiškai nekito. Norint sumažinti alkoholio keliamą žalą Lietuvoje, rekomenduotina įvesti minimalią alkoholio pardavimo kainos ribą, susiejant ją su parduodamo grynojo alkoholio koncentracija, bei drausti nuolaidas, žemiau šios ribos. Greta to rekomenduotina kelti akcizus, ypač alui, kurio vartojimas ypač aukštas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: alkoholio akcizai, kaina, stiprieji gėrimai, vynas, alus, vartojimas.

### Įvadas

Alkoholio kainų politika yra viena įtempčiausių valstybės reguliavimo sričių, kur susikerta alkoholio pramonės ir valstybės interesai. Alkoholio pramonė vienareikšmiškai gina ekonominį interesą, o valstybės interesas šioje srityje yra dvilypis nes, viena vertus, apmokestinama alkoholi valstybė siekia papildyti biudžetą, o kita vertus - apsaugoti visuomenės sveikatą, užkertant kelią žalingam alkoholio vartojimui ir su tuo susijusiam smurtui. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2009) (toliau – Statistikos departamentas) duomenys rodo, kad atgavus Lietuvos nepriklausomybę alkoholio vartojimas augo, o kartu ir jo sukeliama žala. Priešingai nei buvo numatyta

alkoholio vartojimo ir jo sukeltos žalos padariniai didėja.

Nacionalinėje sveikatos programoje, o valstybė labiau atstovauja alkoholio pramonės interesus, pabrėžė ir R.Valentukevičius (2006). V.Grabauskas, R. Prochorskas, A.Veryga (2009) tyrinėjo Lietuvos gyventojų mirtingumo sąsajas su alkoholinių gėrimų vartojimu 1981–2007 m. ir nustatė, kad alkoholio vartojimo kaita didėjimo linkme buvo vienas pagrindinių veiksnių, lėmusių Lietuvos gyventojų mirtingumo augimą per pastarąjį dešimtmetį, ypač 2001 m. ir 2005 m. Autoriai teigia, kad maždaug 12,6 proc. bendrojo mirtingumo 2007 m. buvo susiję su alkoholio vartojimu. Alkoholio vartojimo augimą autoriai susiejo su akcizų sumažinimu 1999 m. ir liberalesne alkoholio politika, lėmusia lengvesnę alkoholio prieinamumą. Nesaikingas, žalingas alkoholio vartojimas yra ne tik viena iš pagrindinių mirties priežasčių, bet ir pagrindinė priežastis, dėl kurios vaikai netenka tėvų

globos, tampa girtaujančių tėvų smurto aukomis, patys pradeda anksti ir rizikingai vartoti alkoholinius gėrimus (Tamutienė ir kt. 2009). 2008 m. LR Ūkio ministerijos užsakymu pirmą kartą Lietuvoje buvo atlikta alkoholio (ir kitokio savižeidžiančio elgesio) įtaka šalies ekonomikai, kuri atskleidė neigiamą ekonominį alkoholio vartojimo poveikį. Autoriai nustatė, kad vien dėl alkoholio vartojimo Lietuva gali patirti 1,6–5,5 proc. BVP, t. y. 1 570 219 584–5 397 629 820 litų (Chomentauskas ir kt. 2009).

Su alkoholio kainų politika susiję tyrimai įrodo, jog tarp vartojimo ir kainos yra tiesioginis ryšys, t.y. kuo kaina aukštesnė, tuo mažesnis vartojimas (Babor 2003; Anderson, Baumberg 2006; Wagenar 2010; Randy W. Elder ir kt. 2010). Tačiau atkreipiamas dėmesys, kad kainų politika ir alkoholio vartojimas skiriasi atitinkamomis charakteristikomis pasižyminčių visuomenės grupėse. Purshouse, et all (2010) nustatė, kad amžius, lytis ir gėrimo lygis (vidutinis, pavojingas (hazardous) ir žalingas (harmful)) iš esmės lemia alkoholinių gėrimų pasirinkimą, gėrimų vietą, mokamą kainą ir tendenciją į substitutinį alkoholinį gėrimą (įprastai pigesni), kas apsprendžia įvairių rūšių kainų ir vietų pasiūlą alkoholio vartotojams. Minėti autoriai ištyrė, jog vykdamą apgalvotą alkoholio kainų politiką valstybė galėtų sutaupyti sveikatos, nusikaltimų, neatvykimo į darbą ir bedarbystės sritims skirtas išlaidas. Politika, kuri reguliuoja gėrimo baruose kainas (pastarosios didėjant), siejasi su didesniais sutaupymais nusikalstamumo srityje, o priemonės, dėl kurių pakeliamas prekybos parduotuvėse kaina, siejamos su didesniais taupymais, susijusiais su darbu. Sveikatos priežiūros sektoriuje efektyvus taupymas išryškėja, kuomet nustoma

aukštesnė minimali alkoholio kainos riba bei draudžiama prekybininkams daryti nuolaidas alkoholiui. Bendras alkoholio kainų kėlimas turi teigiamą įtaką visų minėtų sektorių išlaidų mažinimui. A. C. Wagenaar, M. J. Salois, K. A. Komro (2009), H. E. Boffa, C. Rosewarne, S. Bell, D. Ah Chee (2006) nustatė ne tik alkoholio vartojimo sąsajas su alkoholio kaina ir su smurtu, bet ir pažeidžiamų visuomenės grupių (ypač vartojančių alkoholi iki sunkaus girtumo) jautrumą besikeičiančiai alkoholinių produktų kainai.

Lietuvai susiduriant su biudžeto deficitu yra labai svarbu subalansuoti akcizus, pajamas į biudžetą bei išlaidas, kurios padaromos dėl žalingo alkoholio vartojimo. Šio straipsnio objektas yra alkoholio akcizų, kainos ir vartojimo raida 2000 - 2009 m. Tikslas - ištirti alkoholio kainos pokyčių įtaką alkoholio pardavimams, vartojimui bei įplaukoms į nacionalinį biudžetą.

Straipsnis remiasi literatūros ir dokumentų bei statistinių duomenų analize ir interpretacija. Argumentavimui naudojami Statistikos departamento pateikiami duomenys apie alkoholio vartojimą, mažmenines kainas, atitinkamiems gėrimams tenkančią perkamąją galią bei alkoholio pardavimus. Alkoholio akcizų taikymo bei surinktų akcizų duomenys yra gauti iš LR Valstybinės mokesčių inspekcijos (2010). Išvestiniai duomenys, t.y. grynojo alkoholio kiekis, tenkantis vienam gyventojui pagal atskirų kategorijų alkoholinius gėrimus, bei surinkto akcizo procentinis pasiskirstymas pagal alkoholinių gėrimų kategorijas, atsižvelgiant į bendrą alkoholio akcizų rodiklį, yra apskaičiuotas autorės.

### Alkoholinių gėrimų akcizai Lietuvoje 2000 m. - 2009m.

Lietuvoje alkoholinių gėrimų akcizus reglamentuoja LR Akcizų įstatymas. Analizuojant šio įstatymo pasikeitimus 1994 m. – 2009 m. laikotarpyje, pastebėtina, kad pagrindiniai pasikeitimai, kurie akivaizdžiai paveikė alkoholio kainą ir akcizų surinkimą, buvo keli. 1994 m. Akcizų įstatymas fiksavo alkoholinių gėrimų akcizų dydžius, kurie kai kuriems gėrimams, pavyzdžiui alui nekito iki 2001-06-01 m. Tuo tarpu stipriesiems gerimams (etilo alkoholiui) - nuo 0,25 lito už 1 procentą tūrinės alkoholio koncentracijos litre gėrimo 1995 m. akcizas pakilo iki 0,54 lito 1998 m., o 1999 m. vėl buvo sumažintas iki 0,30 lito. 2000 m. reikšmingiausias pokytis buvo alaus akcizo susiejimas ne tik su kiekiu, bet ir su alkoholio koncentracija jame. Kitas ypač reikšmingas pokytis - 2008 m. pakelti akcizai stipriesiems alkoholiniams gėrimams bei alui.

Analizuojant alkoholio akcizų surinkimą pastebėtina, kad 2008 m. alkoholio akcizas papildė biudžetą beveik tris kartus daugiau nei 2000 m. t.y. nuo 388 milijonų iki 968 milijonų litų (1 lentelė). Tai sietina ne tik su 2008 m. akcizo padidėjimu, bet ir su gana aukštu alkoholio vartojimu (1 pav.). Vis tik, reikia sutikti su užsienio tyrinėtojais, kad keliant akcizą, galima pasiekti kainos kilimo efektą, kas sąlygoja ir alkoholinių gėrimų vartojimo sumažėjimą. Lietuvos atveju, kainos kilimo efektas buvo labai nereikšmingas, ypač alaus atveju. Tuo tarpu vartojimas augo (1 pav.). Analizuojant alkoholinių gėrimų akcizų politiką Lietuvoje, tikslinga būtų juos analizuoti susietai su alkoholinių gėrimų rūšimis, t.y. alumi, degtine,

vynais. Juolab, kad iš minėtų alkoholinių gėrimų kategorijų surenkamas akcizas labai netolygus, pavyzdžiui trys ketvirtadaliai surenkami iš stipriųjų gėrimų ir tik vienas ketvirtis iš likusiųjų (1 lentelė). Taigi, taikomi ir surenkami akcizai toliau susiejami su alkoholinių produktų pardavimais, mažmenine kaina pagal tris alkoholinių gėrimų kategorijas: stipriuosius alkoholinius gėrimus, alų ir vynus.

**1 lentelė.** Alkoholinių gėrimų akcizų tūkst. Lt ir procentinis pasiskirstymas nuo visų surinktų alkoholio akcizų

Metai	Viso akcizai iš alkoholio (tūkst.litų)	Etilo alkoholio (tūkst.lt/%)	Alaus (tūkst.lt/%)	Vyno ir kt. alkoholinių gėrimų (tūkst.lt/%)
2000	388 131	286919 <b>73,92%</b>	81990 <b>21,12%</b>	19222 <b>4,95%</b>
2001	401258	302718 <b>75,44%</b>	87294 <b>21,75%</b>	11246 <b>2,80%</b>
2002	422030	303181 <b>71,83%</b>	113353 <b>26,85%</b>	5496 <b>1,3%</b>
2003	428404	252216 <b>58,87%</b>	104695 <b>24,43%</b>	71493 <b>16,68%</b>
2004	490815	343517 <b>69,98%</b>	114509 <b>23,33%</b>	32789 <b>6,68%</b>
2005	585470	404632 <b>69,11%</b>	121711 <b>20,78%</b>	59238 <b>10,11%</b>
2006	711006	517159 <b>72,7%</b>	126533 <b>17,79%</b>	67941 <b>9,55%</b>
2007	830479	625386 <b>75,3%</b>	127479 <b>15,3%</b>	78067 <b>9,4%</b>
2008	968647	742334 <b>76,6%</b>	137682 <b>14,2%</b>	89398 <b>9,2%</b>
2009	812182	581823 <b>71,6%</b>	140157 <b>17,2%</b>	90263 <b>11,1%</b>

*Šaltinis:* sudaryta pagal Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Vyriausybės, 2010-04-08 Nr. (19.22-19)-R-3457 pateiktus duomenis.

### Stipriųjų gėrimų (etilo alkoholio) akcizas

2000 m. buvo 0,30 lt už 1% tūrinės alkoholio koncentracijos litre. 2001 m. birželio 1 d. už 1 litrą grynojo etilo alkoholio hektolitrą taikytas 3200 litų akcizas, kuris išliko nepakitęs iki 2008 m. sausio 1d., kuomet imta taikyti 3840 litų akcizą. Žvelgiant į Lietuvoje gaminamos degtinės mažmeninės kainos raidą, pastebima, kad ji nuo 2000 m. iki 2007 m. svyravo 1 lito ribose, o 2008 m. pakilo daugiau nei 5 litais. 2009 m. Lietuvoje

gaminamos degtinės kaina lyginant su 2008 m. pakilo dar beveik 5 litais, ir tai sietina su pradėtu taikyti 4416 litų už gryno alkoholio hektolitrą akcizu nuo 2009 01 01. Žvelgiant į surenkamų akcizų už etilo alkoholių raidą, pastebėsime, kad šis akcizas sudaro didžiausias įplaukas į biudžetą, t.y. apie 72 proc. 2002 m. ir 2009 m. nuo visų surinktų akcizų už alkoholių. Jeigu sugretintume akcizų ir vartojimo rodiklius, pastebėsime, kad spirituotų gėrimų ir alkoholinių kokteilių suvartojimas išreikštas grynuoju alkoholio kiekiu vienam gyventojui nuo viso suvartoto alkoholio sudaro 35,6 procento arba 4,56 litro 2009 m.

Darytina prielaida, kad akcizas stipriesiems gėrimams (etilo alkoholiui) yra optimalus kainos ir akcizo taikymo ir surinkimo prasme. Tuo tarpu kitiems alkoholiniams gėrimams tenka daugiau nei puse suvartojamo grynojo alkoholio, o jų akcizai sudaro tik apie trečdalį nuo visų surenkamų akcizų (1 lentelė).

Akcizas alui. Analizuojant akcizą alui, pastebėtina, kad net iki 2001 m. jis nebuvo susietas su alkoholio koncentracija, t.y. taikytas nustatytas akcizas už litrą alaus. 2000 m. alaus akcizas buvo 0,40 Lt už litrą. 2001 m. akcizas alui buvo susietas su alkoholio koncentracija ir nuo birželio mėn. imta taikyti 7 litai už 1% faktinės alkoholio koncentracijos, išreikštos tūrio procentais, ir toks išliko net septynerius metus. Įplaukos į biudžetą iš surenkamo alaus akcizo didėjo susietai su didėjančiais alaus pardavimais ir vartojimu (1 lentelė, 1 pav., 2 pav.). Nuo 2008 m. sausio 1d. akcizas alui padidėjo 0,70 lito už 1% faktinės alkoholio koncentracijos, išreikštos tūrio procentais. Tuo tarpu 2009 m. alui taikomas akcizas dar padidinamas 0,80 Lt bei panaikinama lengvatos, taikytos mažosioms alaus darykloms. To pasėkoje, akcizas alui padidėja, tačiau vis dar nėra optimalus, nes žvelgiant į pardavimus 1 gyventojui tai sudaro 4,78 litro grynojo alkoholio, o tai sudaro 37 proc. nuo bendrai suvartoto grynojo alkoholio vienam gyventojui.

Žvelgiant į Lietuvoje gaminamo alaus kainą, pastebėsime, kad akcizo surinkto už alų, kuomet jis buvo susietas su alkoholio koncentracija, padidino įplaukas į biudžetą, tačiau parduodamo alaus kainai šis akcizo pakėlimas esminės įtakos neturėjo, nes alaus kaina kito kelių centų ribose iki 2008 m. 2008 m. mažmeninė alaus kaina lyginant su 2007 m. padidėjo 0,22 lito. Akivaizdu, kad alaus marketingo strategija buvo nukreipta į alaus vartojimo skatinimą, kurio vartojimas augo, ir 2006 m. pasiekė net 87,4 litrų vienam gyventojui. Paskaičiavus alaus akcizo procentą nuo bendrų įplaukų už akcizus alkoholiui, pastebime, kad įplaukos už akcizą alui 2006 m. ir 2009 m. tesudarė tik 17 procentų (1 lentelė).

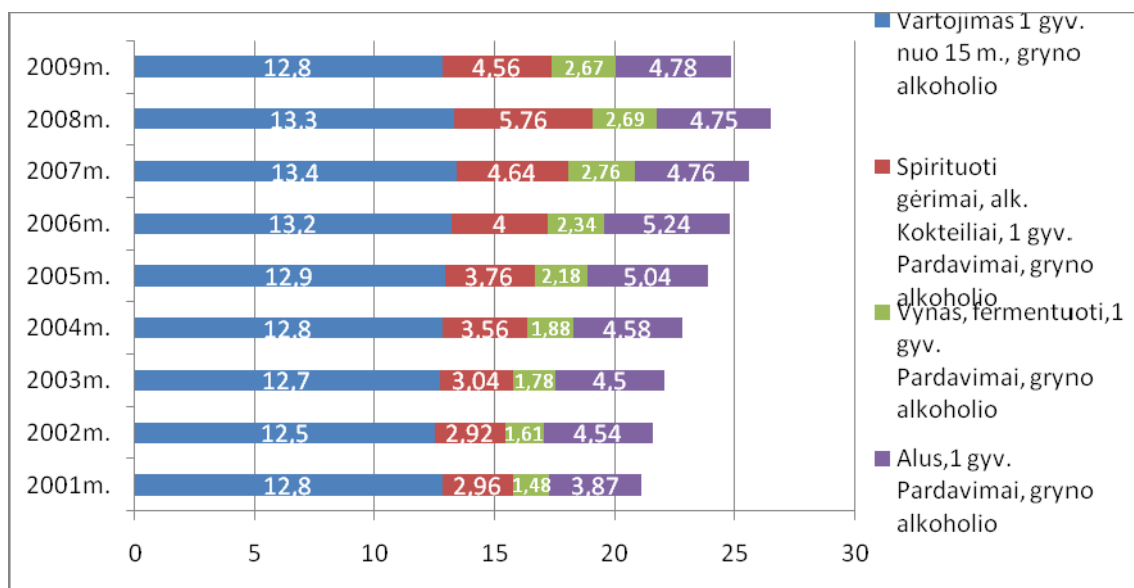
Palyginus stipriųjų gėrimų ir alaus pardavimus, vartojimą ir akcizus, ir įplaukas į biudžetą, matysime, kad Lietuvos alkoholio kainų politika nėra optimali, o akcizas alui pardavimo ir vartojimo kontekste akivaizdžiai per žemas. Pavyzdžiui, 2009 m. bendrame grynojo alkoholio suvartojime alaus buvo suvartota 37 proc. t.y. vienu procentu daugiau nei stipriųjų gėrimų ir alkoholinių kokteilių (etilo alkoholio), o akcizų už alų buvo surinkta 4 kartus mažiau. Akivaizdu, kad alaus kainos ir akcizų rodikliai Lietuvoje yra palankūs aludariams ir nėra optimalūs, ko pasėkoje dėl akivaizdžiai didelio kiekio alaus vartojimo (1 pav.) valstybė patiria ekonominius, socialinius ir dvasinius nuostolius.

Akcizai vynui ir kitiems fermentuotiems ir tarpiniams alkoholinių gėrimams. Apžvelgiant šiai alkoholinių gėrimų kategorijai taikomus akcizo tarifus nuo 2000 m. iki 2009 m., pastebėsime keletą pasikeitimų. 2000 m. šampanui, putojančiam vynui, perteklinio slėgio vynui buvo taikomas 0,25 lito tarifas už 1 proc. tūrinės alkoholio koncentracijos litre. Vynui ir kitiems fermentuotiems gėrimams bei jų mišiniams taikyta nuo 0,12 iki 0,38 lito už 1 proc. tūrinės alkoholio koncentracijos litre. Midui - 0,12 lito. 2001 m. pasikeitė skaičiavimo metodika ir nuo liepos 1 d. vynui ir kitiems fermentuotiems gėrimams, priklausomai nuo jų rūšies ir stiprumo taikytas 40 ir 150 litų už produkto hektolitrą tarifas, o tarpiniams produktams – 250-370 litų už hektolitrą. Midaus trauktinės tarifas nesikeitė. Nuo 2001 m. iki 2008 m. šios kategorijos gėrimų tarifai išliko nepakitę, o 2008 m. vyno ir kitų fermentuotų gėrimų tarifas padidėjo ir siekė 48-180 litų už produkto hektolitrą. Tarpiniams produktams akcizų tarifas nuo 2001 m. nesikeitė iki 2009 m. 2009 m. vynui ir kitiems fermentuotiems gėrimams, priklausomai nuo rūšies ir stiprumo buvo taikomi 53, 58, 196 ir 216 litų už produkto hektolitrą tarifas, o tarpiniams produktams akcizų tarifas nuo – 250-370 litų nukrito iki 198-304 litų už produkto hektolitrą. Žvelgiant į vyno ir tarpinių gėrimų akcizų surinkimą, pastebima, kad tai vienintelė kategorija, kurios surenkami akcizai 2009 m. padidėjo, nors pardavimai ir vartojimas labai neženkliai sumažėjo. Vis tik, vyno ir kitų fermentuotų bei tarpinių alkoholinių gėrimų akcizo tarifas išlieka aktualus, jis dar nėra optimalus šios kategorijos alkoholio vartojimo atžvilgiu.

## Alkoholinių gėrimų pardavimų ir kainos santykis

Grynojo alkoholio litrais tenkančio vienam gyventojui litrais dinamika, kaip rodo 1 pav., nežymiai kinta, nors 2001 m. ir 2009 m. buvo 12,8 litro gryno alkoholio, tenkančio 15 m. ir vyresniam Lietuvos gyventojui. Tačiau norint susieti alkoholio vartojimo, kainos ir akcizų problematiką, reiktų analizuoti alkoholio vartojimą pagal alkoholinių gėrimų kategorijas (rūšis). Kad būtų galima palyginti alkoholio vartojimą pagal skirtingas alkoholio kategorijas, čia pateikiamas bendrasis grynojo alkoholio suvartojimo rodiklis, paskaičiuotas iš alkoholinių gėrimų pardavimo, kurį Statistikos departamentas pateikia pagal tris atskiras kategorijas, t.y. spirituotus gėrimus, alų, vyną bei kitus fermentuotus gėrimus. Apskaičiavus, kiek grynojo alkoholio litrais tenka vienam gyventojui iš kiekvienos alkoholinių gėrimų kategorijos, t.y. spirituotų gėrimų ir kokteilių, vyno ir fermentuotų gėrimų bei alaus galima kalbėti ir apie surenkamą akcizą<sup>1</sup>. Pažvelgus į duomenis akivaizdu, kad didžioji dalis suvartoto grynojo alkoholio yra iš spirituotų gėrimų ir alkoholinių kokteilių bei alaus kategorijų (1 pav.).

<sup>1</sup> Bendras alkoholio vartojimas ir suvartoto alkoholio pagal alkoholio kategorijas suminis rodiklis nesutampa, nes bendrieji pardavimai Statistikos departamente pateikiami 1 gyventojui, jame neatsispindi nelegalus alkoholis, kas yra įskaičiuojama pateikiant bendrą alkoholio vartojimo rodiklį. Iš kitos pusės, pardavimų ir bendro alkoholio vartojimo rodiklių sugretinimas rodo, kad nelegali prekyba alkoholiu Lietuvoje yra nežymi arba, priešingu atveju, bendro alkoholio vartojimo metodika nėra optimaliai tiksli.



1 pav. Alkoholinių gėrimų pardavimai litrais (100% alkoholio tūrio, 1 gyventojui)

2000 m.- 2009 m. laikotarpyje tik 2008 m. parduoto grynojo alkoholio kiekis iš spirituotų gėrimų ir alkoholinių kokteilių kategorijos pralenkė alus kategoriją. Taigi, darytina išvada, kad daugiausia grynojo alkoholio suvartojama nusipirkus alaus. Priežastinių ryšių galima ieškoti tiek kultūrinėje, tiek alkoholio kainos politikos plotmėse. Į kultūrinę plotmę toliau bus nesigilinama, darant prielaidą, kad nors ir palanki kultūrinė aplinka alaus, vyno ar degtinės vartojimui, suvartotas grynasis alkoholis nesvarbu iš kurios alkoholinių gėrimų kategorijos, daro žalingą įtaką individui, šeimai ir visai visuomenei. Tačiau verta pasiliginti į alkoholinių produktų kainas, nes jos, pasak tyrinėtojų (Meier, Purshouse, Brennan 2010; Randy W. Elder ir kt. 2010; Wagenaar 2010; Örnberg 2008; Lindström 2005; Mäkel, Österberg 2004; Frank, Chaloupka, Grossman, Saffer 2002) turi tiesioginės įtakos alkoholio vartojimui, t.y. dalis vartotojų linkę pirkti mažiau kainuojančius alkoholinius gėrimus. Analizuojant alkoholinių gėrimų mažmenines kainas, pastebėsime, kad 2000 metais Lietuvoje gaminamos degtinės kaina buvo 25,70 litai už litrą, ir iki 2008 metų svyravo 2 lt ribose, 2008 m. pakilo iki 32,56 litų už litrą, 2009 m. pabrango dar beveik 5 litais (2 lentelė).

Lietuvoje gaminamo alaus kaina nuo 2000 m. iki 2006 m. svyravo 2 ct. ribose. Alaus kaina nuo 2000 m. už 0,5 litro kainavusio 1,99 lt pakilo tik iki 2,03 lt 2007m. ir 2008m.- iki 2,25 lt. 2009 m. alaus kaina šoktelėjo ženkliausiai, pakildama dar 0,14 lito. Alaus pardavimai vienam gyventojui litrais augo iki 87,4 litrų 2006 m., nuo

kurių pardavimai ėmė šiek tiek mažėti ir 2008 m. beveik pasiekė 2004 m. lygį. 2009 m. alaus pardavimai vėl šoktelėjo, nors 2006 m. lygio nepasiekė (1 pav.). Tam įtakos turėjo ir pasaulinė ekonomikos krizė, kurios įtakoje gyventojų pajamos sumažėjo.

Nespirituotas vynuogių vynas 2000 m. kainavo 11,06 lt už 0,75 l, o 2003 m. pakilo daugiau nei 3 lt., t.y. kainavo 14,48 lt ir iki 2008 m. kaina krito, o 2008m. kainavo 15,43 lt., 2009 m. – 16,30 lt. Spirituotas desertinis vynas, kurio kaina nuo 2000 m. krito ženkliausiai, t.y. nuo 15,61 lt. už 0,7 litro iki 8,23 lt 2005m., 2008 m. - 8,92 lt.

Putojančio vynuogių vyno mažmeninė kaina analizuojamu 2000 m.- 2009m. laikotarpiu svyravo maždaug 3 lt ribose, o 2009 m. buvo panaši kaip ir 2000 m., t.y. 12,94 lt. (2 lentelė)

Gyventojų vidutinės mėnesinės disponuojamos pajamos iki 2008 m. augo, o kartu ir perkamoji galia alkoholiniams produktams. Atidžiau pažvelgus į disponuojamų pajamų alkoholiui perkamąją galią pagal gėrimų rūšis, pastebima, kad perkamoji galia didžiausia tiems alkoholiniams gėrimams, kurių mažmeninė kaina yra žemiausia. Visų pirma tai pasakytina apie alų, kuriam gyventojai skiria didžiausią pinigų dalį, pavyzdžiui 2006 m., kai alaus vartojimas buvo didžiausias per analizuojamą laikotarpį, perkamoji galia alui buvo 153, 8 lito (vienam gyventojui), o 2008 m. – 206 litų. Tuo tarpu Lietuvoje gaminamai degtinei perkamoji galia buvo 24,2 lito 2006 m. ir 2008 m. pakilo tik 4 litais.



2 lentelė. Alkoholinių gėrimų mažmeninės kainos 2000-2009 m.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Lietuvoje gaminama degtinė, 38%-50% alk.,11	..	..	..	23,98	24,22	24,94	25,48	27,12	32,5 6	37,2 6
Lietuvoje gaminama degtinė, 40% alk., 11	25,70	24,90	23,90	..	..	..	..	..	..	..
Importinė degtinė, 38% - 40% alk.,11	90,24	86,34	87,98	85,36	75,32	33,82	26,30	36,12	46,9 8	52,7 4
Likeris, 17%-43% alk.,11	..	..	..	26,24	29,74	35,50	35,90	40,58	47,4 8	51,5 8
Desertinis likeris, 30%-35% alk.,11	24,76	24,28	24,10	..	..	..	..	..	..	..
5-ių žvaigždučių brendis,11	45,07	38,59	36,34	..	..	..	..	..	..	..
Brendis, 38% alk.	..	..	..	42,61	38,44	36,93	36,51	39,73	46,5 0	53,3 3
Saldžioji trauktinė, 20%-25% alk., 0,51	9,30	9,09	9,08	..	..	..	..	..	..	..
Trauktinė, 20%-50% alk., 0,51	..	..	..	13,67	13,55	14,01	13,94	14,13	16,8 6	19,4 8
Nespirituotas vynuogių vynas, 9%-12% alk., 0,75l	11,06	11,01	11,20	14,48	13,86	..	..	..	..	..
Nespirituotas vynuogių vynas, 9%-13% alk., 0,75l	..	..	..	..	0,00	13,27	12,29	12,63	15,4 3	16,3 0
Spirituotas desertinis vynas,13%-17% alk., 0,7l	15,61	15,29	14,82	12,11	13,35	8,23	..	..	..	..
Spirituotas desertinis vynas, 11%-17% alk., 0,75l	..	..	..	..	..	..	8,56	8,62	8,92	10,9 5
Vermutas,11	23,44	23,94	24,27	31,24	20,49	16,26	14,09	15,17	18,2 0	18,8 2
Putojantis vynuogių vynas, 0,75l	12,22	11,37	11,33	11,60	10,39	10,28	10,25	11,03	12,3 2	12,9 4
Lietuvoje gaminamas alus, 0,5l	1,99	1,97	1,98	1,99	2,01	1,99	2,00	..	..	..
Lietuvoje gaminamas alus be taros, 0,5l	..	..	..	..	..	..	..	2,03	2,25	2,39
Viskis, 40% alk.	0,00	..	..	..	..	..	..	..	34,7 6	38,5 5
Importinis alus skardinėse, 0,33l	1,99	1,66	..	..	..	..	..	..	..	..
Importinis alus skardinėse, 0,5l	..	..	1,93	1,95	1,95	1,96	1,99	2,17	2,40	2,56

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės

Tačiau mažmeninių kainų lentelėje, pastebima, kad kaip tik alus yra pats pigiausias alkoholinis gėrimas, kuris parduodamas Lietuvoje. Antroje vietoje pagal disponuojamų piniginių mėnesinių pajamų perkamąją galią bei mažmenines kainas yra įsitvirtinęs spirituotas desertinis vynas, kuriam perkamoji galia 2006 m. buvo 53,9 ir 2008 – 77,9 litų. Trečioje – putojantis vynuogių vynas, kurio perkamoji galia 2006m. buvo 45litai, o 2008 m.-56,4 litų. Taigi, mažmeninių kainų ir gyventojų disponuojamų mėnesinių pajamų perkamosios galios atitinkamiems alkoholiniams gėrimams sugretinimas leidžia teigti, kad Lietuvoje kaip ir kitose šalyse, gyventojai linkę pirkti tuos alkoholinius gėrimus, kurių kaina žemiausia.

Purshouse et all (2010) teigia, kad net 64 proc. pigaus alkoholio suvartojama asmenų, kurie nesaikingai jį vartoja ir kelia žalą visuomenei. Tik 9 proc. pigaus alkoholio suvartojama vidutiniškai (nuosaikiai) geriančių asmenų. Lietuvoje tokių detalių tyrimų nėra. Tačiau buvo nustatytas labai aukštas pavojingas alkoholio vartojimo procentas (46,1). Taip pat nustatyta, kad 10 proc. Lietuvos gyventojų suvartoja alkoholio 2,5 karto daugiau nei kita populiacijos dalis, t. y. 71,57 proc. viso

respondentų išgeriamo alkoholio kiekio (Chomentauskas, 2008). Todėl norint iš esmės mažinti alkoholio sukeliama žalą Lietuvoje reikėtų atsižvelgti į esamus tyrimų duomenis ir įvesti papildomas alkoholio kainos reguliavimo priemones, t.y. minimalią kainą, susietą su parduodamo alkoholio koncentracija, bei draudimus daryti nuolaidas žemiau šios ribos. Subalansuoti akcizai, minimali parduodamo alkoholio kainos riba ir draudimai daryti nuolaidas žemiau jos yra pagrindinės priemonės, kurios daro esminę įtaką alkoholio daromos žalos prevencijai bei yra efektyvios priemonės valstybės biudžeto papildymui.

## Išvados

Atlikus alkoholio kainų politikos analizę Lietuvoje galima pastebėti, kad formaliai taikoma tik viena priemonė – akcizai. Išnagrinėjus jų taikymo rodiklius atskirų alkoholinių gėrimų kategorijoms, galima teigti, kad valstybė didindama akcizus eina pozityvia linkme, nors akcizai dar nėra iki galo subalansuoti, ypač alaus atveju.

Atsižvelgiant į statistinius duomenis, kurie rodo, kad Lietuvos gyventojas išgeria kasmet apie 80 litrų alaus,

kas sudaro šiek tiek didesnę kiekį grynojo alkoholio nei išgeriamo iš stipriųjų gėrimų, skatina diskutuoti apie taikomų ir surenkamų akcizų, problematiškumą. Bendrame akcizų surinkime, akcizai iš stipriųjų gėrimų sudaro apie 70 proc. visų surenkamų akcizų, tuo tarpu alaus- tik penktadalį lyginat su etilo alkoholio (stipriųjų gėrimų) akcizo suma ir tik šeštadalį nuo bendros akcizo sumos. Skirtumas tarp 2009 m. stipriųjų gėrimų ir alaus surinktų akcizų buvo 441 666 000 litų. Panaši tendencija buvo visu analizuojamu laikotarpiu, t.y. 2000-2009 m.

Kad akcizai alui nėra subalansuoti rodo ne tik aukšto alaus suvartojimo ir nuostolių į biudžetą aspektai, bet ir alaus kaina, kuri 2000-2009 m. praktiškai nekito, t.y. nustytas alaus akcizas reikšmingos įtakos alaus kainai neturėjo. Kadangi Lietuvoje nėra taikomos kitos dvi reikšmingos alkoholio kainos reguliavimo priemonės, t.y. minimalios alkoholio pardavimo kainos nustatymas bei draudimas taikyti nuolaidas žemesnias nei nustatyta žemiausia pardavimo kainos riba, todėl nors mažmeninė alaus kaina nežymiai padidėjo, bet klestint „akcijų kultūrai“ tam tikri visuomenės segmentai sėkmingai gali įsigyti alaus žemesnėmis kainomis nei vidutinė mažmeninė. Tai taikytina ir kitų alkoholinių gėrimų kategorijoms.

Užsienio šalių tyrimai rodo, kad tam tikros visuomenės grupės linkę pirkti pigesnius alkoholinius gėrimus, o kai kuriems brangstant keisti brangesnius pigesniais. Mažmeninių kainų ir disponuojamų pajamų alkoholiniams gėrimams analizė, patvirtina šią tendenciją ir Lietuvoje- pigiausiems alkoholiniams gėrimams tenka didžiausia perkamoji galia.

Tyrinėtojai yra įrodę, kad žalingai (dideliais kiekiais ir įvairių rūšių alkoholi) alkoholi vartojantys asmenys jo suvartoja daugiau nei pusę viso parduodamo alkoholio. Moksliskai, statistiskai patikimai, yra įrodyta žalingo alkoholio vartojimo ir nuostolių sveikatai bei smurto koreliacija. Todėl norint sumažinti alkoholio keliamą žalą Lietuvoje, rekomenduotina įvesti minimalią alkoholio pardavimo kainą, susietai su parduodamo grynojo alkoholio koncentracija, bei drausti nuolaidas, žemiau nei ši riba. Greta to rekomenduotina kelti akcizus, ypač alai, kurio vartojimas ypač aukštas.

Rekomenduotina atlikti detalesnius mokslinius tyrimus apie alkoholinių gėrimų kainos politiką, susiejant atitinkamų alkoholinių gėrimų vartojimą su patiriama socialine, dvasine ir ekonomine žala.

## Literatūra

Alkoholio vartojimas ir padariniai. [Žiūrėta 2010 birželio 15d.] <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2604>>.

Anderson, P., Baumberg, B. (2006). *Alcohol in Europe. A public Health perspective*. A report for the European Commission. Institute of Alcohol Studies, London.

Babor, T. F., Caetano, R., Casswell, S., Edwards, G., Giesbrecht, N., Graham, K., Grube, J., Gruenewald, P., Hill, L., Holder, H., Homel, R., Österberg, E., Rehm, J., Room, R. & Rossow, I. (2003). *Alcohol: No Ordinary Commodity. Research and Public Policy*. Oxford University Press, Oxford.

Chaloupka, F. J., Grossman, M., Saffer H. (2002). The Effects of Price on Alcohol Consumption and Alcohol-Related Problems. *Alcohol Research & Health*, 26, 22 - 34.

Chomentauskas, G., Pūras, D., Dereškevičiūtė, E. (2008). *Nesaikingo alkoholio vartojimo neigiamos įtakos Lietuvos konkurencingumui mažinimo galimybių identifikavimas*.

[Žiūrėta 2010 kovo 1 d.] <<http://www.ukmin.lt/lt/veikla/studijos/>>.

Elder, R. W., Lawrence, B., Ferguson, A., Naimi T. S., Brewer, R. D., Chattopadhyay, S. K., Toomey, T. L. Jonathan Fielding, E. (2010). The Effectiveness of Tax Policy. Interventions for Reducing Excessive Alcohol Consumption and Related Harms. *American Journal of Prev. Medicine*, 38(2), 217 – 229.

Giesbrecht, N.; Greenfield, T. K., Anglin, L., Johnson, S. (2004). Changing the price of alcohol in the United States: perspectives from the alcohol industry, public health, and research. *Contemporary Drug Problems*, Vol. 31 Issue 4, 711 - 736.

Grabauskas, V., Prochorskas, R., Veryga A. (2009).

Hogan, E., Boffa J, Rosewarne, C, Bell S, Ah Chee, D. (2006). What price do we pay to prevent alcohol-related harms in Aboriginal communities? The Alice Springs trial of liquor licensing restrictions. *Drug Alcohol Review*, 25, 207 – 212.

Lietuvos Respublikos Akcizų įstatymas 1994 m. balandžio 12 d. Nr.I-429. *Valstybės Žinios*. (1994), 30 - 530.

Lietuvos Respublikos Akcizų įstatymas 1994 m. balandžio 12 d. Nr.I-429. *Valstybės Žinios*. (2008). 149-6005.

Lietuvos Respublikos Alkoholio kontrolės įstatymas (2009). Nr.XI-572. *Valstybės žinios*, 154 - 6951.

Lindström, M. (2005). Price restrictions and other restrictions on alcohol availability in Denmark and Sweden: A historical perspective with implications for the current debate. *Scandinavian Journal of Public Health*, 33(2), 156-158.

Mäkel, P., Österberg, E. (2009). Weakening of one more alcohol control pillar: a review of the effects of the alcohol tax cuts in Finland in 2004. *Addiction*, 104 (4), 554 - 563.

Meier, P. S., Purshouse, R., Brennan, A. (2010) Policy options for alcohol price regulation: the importance of modelling population heterogeneity. *Addiction*, 105 (3), 383 - 393.

Örnberg J. C., (2008). The Europeanization of Swedish alcohol policy: the case of ECAS. *Journal of European Social Policy*, 18(4), 380 - 392.

Purshouse, R., Meier, P., Brennan, A., Taylor, R. K., Rafia, Purshouse, R., Meier, P., Brennan, A., Taylor, R.K., Rafia, R. (2010). Estimated effect of alcohol pricing policies on health and health economic outcomes in England: an epidemiological model. [Žiūrėta 2010 birželio 17d.], <<http://www.thelancet.com/>>.

Estimated effect of alcohol pricing policies on health and health economic outcomes in England: an epidemiological model. [Žiūrėta 2010 birželio 17d.], <<http://www.thelancet.com/>>.

Tamutienė, I., Civinskas, R., Baltrušaitytė, G., Reingardė, J. (2009). *Pagalbos asmenims, sergantiems priklausomybės nuo alkoholio ligomis, priemonės ir sistema Lietuvoje* [Žiūrėta 2010 sausio 15d.], <<http://www3.lrs.lt/docs2/OPDJOLW.PDF>>.

Valentukevičius, R. (2006). Pažyma Nr. 4D-2006/01-1070. Lietuvos Respublikos Seimo kontrolierių tarnyba. [Žiūrėta 2010 sausio 17d.], <<http://www.lrski.lt/index.php?p=0&l=LT&n=62&pazyma=2000>>.

Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2010). Raštas dėl informacijos apie alkoholio akcizus. 2010-04-08, (19.22-19)-R-3457.

Wagenaar, A. C. (2010). Alcohol price policies: connecting science to practice. *Addiction*, 105(3), 398 - 399.

Wagenaar, A. C., Salois, M. J., Komro, K. A. (2009). Effects of beverage alcohol price and tax levels on drinking: a meta-analysis of 1003 estimates from 112 studies. *Addiction*, 104, 179 – 190.

## ALCOHOL PRICE POLICY IN LITHUANIA DURING 2000-2009 YEARS

### Summary

Alcohol price policy is one of the most tightness areas in the state regulation. Alcohol industry protects its economical interest. The state has dual interest: to protect public health and to have profit from excise duties of alcohol beverages. These processes has direct link with consumption of alcohol and fixed excises duties and others alcohol price regulations tools. Alcohol consumption is very high which causes very high mortality, alcohol-related harm to person and society during the past decade in Lithuania. The research related to alcohol price policy shows direct connection between alcohol consumption and alcohol price. In general low prices lead to high consumption. The research of alcohol policy shows that alcohol excise duties, minimum price per ml of pure alcohol and ban to discount below fixed minimum price are the most discussed and used tools of alcohol price regulations. If excise duties are enough high, they raise the price of alcohol and prevent all society from alcohol related harm. Minimum price has to be related with price per ml of pure alcohol. This tool works well with restriction of discounted sales below a certain price per ml of pure alcohol. The balance of excise duties (income from alcohol tax) and cost-cutting for alcohol related harm is very important for Lithuania which faces the state budget deficit. The object of this article is excise duty of alcohol, price and consumption during 2000-2009 years. The main purpose of this study is to analyze how alcohol price and excise duties influence sale, consumption and income to national budget. Study is based on literature review and statistical analyses of

data from State tax inspectorate under the Ministry of Finance of the Republic of Lithuania and Department of Statistics to The Government of the Republic of Lithuania Conclusion: Only alcohol excise duties, as one of the alcohol price regulation tools, formally used in Lithuania. The excise duties are various for the type of alcohol beverages. Excise duties are not balanced especially for beer. The consumption of pure alcohol from beer is a little higher than from strong alcohol beverages. An amount of income from the excise duties on beer is 1/6 from the total collection of excise duties from all types of alcohol. The collection of excise duty from strong alcohol beverages is 70% from total alcohol tax. If we consider that the consumption of pure alcohol from strong alcohol beverages and beer are similar, the income from tax has to be similar. But the difference of excise duties income from strong alcohol beverages and beer were 441 666 000 litas in 2009 years. The similar tendency was during 2000-2009 years period. The argument that excise duty for beer is low shows the fact that tax has no real impact on beer price during 2000-2009 years. The average of beer price during the past years increased (a few cents), but the sales (price discount) makes possible to by cheapest beer which is twice lower than average price. The research shows that people high price alcohol beverages substitute with lower price beverages. The data shows the same situation in Lithuania too. Recent proposals for supply reduction or increasing alcohol price are to set up minimum alcohol price per certain ml pure alcohol, ban on discount below fixed minimum price and increasing excise duties, especially for the beer witch consumption per capita in Lithuania is very high.

KEYWORDS: excise duty on alcohol, strong alcohol, wine, beer, price, consumption.

---

**Iłona Tamutienė.** Mokslinis laipsnis- Socialinių mokslų daktarė. Darbovietė- Vytauto Didžiojo universiteto Viešojo administravimo katedros docentė. Mokslinių interesų sritys: alkoholio politika, sveikatos politika, socialinės problemos, tyrimo metodai. Adresas: S.Daukanto g. 28-201 LT-44246 Kaunas. Tel. 8 37 327 871. El paštas i.tamutiene@pmdf.vdu.lt.





# IŠĖJIMAS IŠ DARBO DĖL KONFLIKTO: NARATYVINĖ ANALIZĖ

Jolanta Sondaitė, Asta Stunžėnaitė

Mykolo Romerio universitetas

## Anotacija

Šiuolaikinėje vadybos ir psichologijos literatūroje yra pateikiama įvairių konfliktų apibrėžimų, teorijų, koncepcijų. Konfliktų darbo aplinkoje tema taip pat pakankamai populiari ir plačiai analizuojama ypatingai užsienio autorių. Vis dėlto kokybinių tyrimų apie konfliktą organizacijose yra mažai. Kadangi darbe žmogus praleidžia kone trečdalį savo kasdienybės ir daugelis patiria konfliktų, skatinančių išeiti iš darbo, naudinga giliau išanalizuoti su šia patirtimi susidūrusių žmonių naratyvus. Šiame straipsnyje pristatomas kokybinis tyrimas, kurio tikslas yra išanalizuoti darbuotojų išėjusių iš darbo dėl konfliktų naratyvus. Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojamas naratyvinės analizės metodas, remiantis Kellet ir Dalton (2001) konflikto naratyvų analizės principais (gebėjimas naudoti dialogą ir derybas, konflikto dinamikos interpretacija, savęs, kitų pristatymo bei konteksto analizė ir kt.). Tyrime dalyvavo 7 informantai, visi – moterys, kurių amžius nuo 23 iki 38 metų. Surinkus naratyvus buvo atliekama gautų duomenų analizė, kuri parodė, žmonės nesutarimus ir pirmąsias konfliktų užuomazgas pajuto tiesioginėje darbo aplinkoje; konfliktų, lėmusių darbuotojų išėjimą iš darbo pirmųjų priežasčių būta skirtingų; visi darbuotojai, išėję iš darbo dėl darbinio konfliktų nuo pat konflikto užuomazgos iki išėjimo iš darbo jautė nuolatinį stresą; daugelis žmonių išgyveno latentinę konflikto stadiją, tik skyrėsi šio proceso laikotarpis. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nekeitė savo įsitikinimų ir giluminių vertybių. Vietoje to jie pasirinko sprendimą išeiti iš darbo. Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad žmonės, išėję iš darbo dėl konfliktų patiria prieštarigus jausmus, naudoja prisitaikymo strategiją latentinėje konflikto stadijoje, lygina save su kitais žmonėmis, patyrusiais išėjimą iš darbo dėl konfliktų. Darbuotojai, išėję iš darbo dėl konflikto, sulaukė teigiamų rezultatų: vieni išmoko konstruktyviau valdyti konfliktus, kiti rado organizacijas, kurių vertybės ir požiūris į darbuotoją sutampa su darbuotojo įsitikinimais. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: konfliktas, organizacija, darbuotojai, kokybinis tyrimas, naratyvas.

## Įvadas

Psichologijos ir kituose socialiniuose moksluose nesiginčijama, kad konfliktai yra neatsiejama verslo organizacijų kasdienybės dalis. Organizacijos dažnai susiduria su neramiais, dviprasmiškais ir netgi priešiška aplinka, kurioje pilna jėgų, kuriančių konfliktus (De Dreu, Van Dierendock, Dijkstra 2004).

Dauguma pavaldinių ir vadovų suvokia konfliktą kaip negatyvų reiškinį, kurio reikia vengti arba spręsti kuo greičiau (Losey 1994; Stone 1995). Tik palyginus neseniai tyrėjai pradėjo analizuoti organizacinių konfliktų teikiamą naudą ir metodus, skatinančius produktyvų konfliktų sprendimą (Amason, Schweiger 1994; Jehn 1995; Tjosvold 2008).

Pagal tyrimą, atliktą Roberts (2004), slaugytojų vadovai 20% savo darbo laiko skiria konfliktų su pavaldiniais sprendimui. Atliktuose kiekybiniuose tyrimuose analizuojamos konfliktų priežastys (Jehn 1994), vadovo bei pavaldinio elgesys konflikto metu (de Reuver, 2006), konflikto eskalaciją sąlygojantys veiksniai ar konflikto sprendimo strategijos (De Dreu, Van De Vliert 1997).

Kokybinių tyrimų apie konfliktą organizacijose yra mažai. Jurkat, Wolmert, Reimert (2003) atliko kokybinį konflikto išgyvenimo tyrimą, kuriame dalyvavo Vokietijos ligoninių gydytojai – terapeutai. Tyrimas parodė, jog dauguma konfliktų kyla dėl darbo krūvio, laiko spaudimo, viršvalandžių ir karjeros perspektyvų. Konfliktų, kylančių dėl darbo krūvio, šaltinis yra išorinis (t.y. valdžia), o karjeros perspektyva suvokiama kaip vidinė problema. Fortado (2001) atlikęs kokybinį tyrimą

apie pavaldinių reagavimą į konfliktą su vadovais organizacijose, suskirstė galimus pavaldinių reagavimo būdus konflikto su vadovu situacijoje į keturias kategorijas: nusiskundimo performulavimas, spaudimo taktikos, atpildo veiksmai, kompensuojantys veiksmai.

Lietuvoje yra atliktas kokybinis tyrimas konflikto su vadovu patyrimo egzistencinė fenomenologinė analizė (Sondaitė, Norvilė 2009), atskleidžiantis, ką išgyvena darbuotojai konflikto su vadovu metu.

Pasirinkome atlikti kokybinį tyrimą, kurio *objektas* – darbuotojų, išėjusių iš darbo dėl konfliktų, *naratyvai* (arba kitaip vadinami *pasakojimais*). Kadangi darbe žmogus praleidžia kone trečdalį savo kasdienybės ir daugelis patiria konfliktų, skatinančių išeiti iš darbo, naudinga giliau išanalizuoti su šia patirtimi susidūrusių žmonių naratyvus. Naratyvas yra pasakojimas, turintis savo planą, kuriam žmogus suteikia tam tikrą prasmę, į kurį patalpina ir save (Linde 1993). Naratyvo tradicija tyrimuose remiasi prielaida, kad istorijos pasakojimas ir patyrimas yra neatskiriami. Patyrimas tampa prieinamu, kai jis virsta pasakojimu (naratyvu) (Sims 2003).

Šio *tyrimo tikslas* – aprašyti ir išanalizuoti darbuotojų išėjusių iš darbo dėl konfliktų naratyvus.

*Tyrimo uždaviniai* yra:

- 1) surinkti darbuotojų, išėjusių iš darbo dėl konfliktų naratyvus;
- 2) išanalizuoti darbuotojų, išėjusių iš darbo dėl konfliktų naratyvus;
- 3) gautus rezultatus palyginti su kitų autorių atliktais tyrimais. Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti buvo naudojamas naratyvinės analizės metodas.

## Tyrimo metodika

Naratyvo strategija paremta prielaida, kad žmonės apibūdina socialinę tikrovę pasakojimo apie išgyventus įvykius forma (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008). Naratyvinė analizė yra būdas interpretuoti pasaulį pasakojimo forma, kuomet žmogus pristato save jį supančio pasaulio – socialinės aplinkos – kontekste (Griffin 1993).

Naratyvinės analizės metodo forma dažniausiai yra intuityvus procesas, daugelio mokslininkų ji gali būti skirtinga. Nors bendri naratyvinės analizės bruožai visgi išlieka tie patys – laikinumo pabrėžimas, laikas ir vieta, fonas, pagrindinis veiksmas (Redwood 1999).

Bochner ir Eisenberg (1997) pabrėžia, kad naudojant naratyvinės analizės metodą svarbu yra:

1. Galvoti kartu su naratyvu, t. y. aktyviai ieškoti būdų, padėsiančių suvokti konfliktą.
2. Ką tyrėjas ras interpretuodamas naratyvą priklausau nuo to, ką jis siekia rasti jį interpretuodamas. Taip pat tai gali priklausyti ir nuo to, kaip tyrėjas įvertina pasakotojo atsakymus į klausimus platesne teorine prasme. Ką tyrėjas ras pasakotojų pasakojimuose, t. y. naratyvuose, priklausau ir nuo to, kurią konflikto (problemos/ komplikuojančiojo veiksmo ar pagrindinio veiksmo) pusę jis nori atskleisti.
3. Pagrindinis analizės tikslas – išanalizuoti pasakotojo gebėjimą bendrauti konfliktinėje (problemos/ komplikuojančiojo veiksmo ar pagrindinio veiksmo) situacijoje kaip reikšmingą komunikacijos išraišką.

Šiame tyrime mes rėmėmės Kellet ir Dalton (2001) sufomuluotais konflikto naratyvų analizės principais: gebėjimas naudoti dialogą ir derybas, konflikto dinamikos interpretacija, savęs, kitų pristatymo bei konteksto analizė.

## Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvių (toliau – informantų) atrankai buvo taikomi šie kriterijai: tyrimo dalyviai turėjo būti asmenys, turintys konflikto ar konfliktų išgyvenimo darbe patirties, kuri lėmė jų apsisprendimą išeiti iš darbo. Tyrime dalyvavo septyni informantai, kurių amžius nuo 24 m. iki 38 m., visi informantai – moterys, turinčios darbinės patirties privačiame ar valstybiniame sektoriuje. Informantų darbo patirties vidurkis siekia 5 metus. Informantų skaičių įtakojo kokybiniam tyrimams keliami reikalavimai, kur nurodoma, kad tyrimo imtis neturėtų būti didelė (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008). Renkant duomenis kokybiniam tyrimui atlikti buvo atsižvelgta į tai, kada pradeda kartotis tyrimui renkami duomenys. Tai ir lėmė informantų kokybiniam tyrimui skaičių.

Naratyvinei analizei atlikti pasirinktas konkretus atvejis – darbuotojo išėjimas iš darbo dėl konflikto. Kiekvienas informantas pažymėtas simboliu nuo A iki G.

Tyrimui reikalingi duomenys buvo surinkti individualių susitikimų su informantais metu. Siekiant garantuoti kokybišką pokalbį su informantais, buvo naudotasi ramia patalpa, kurioje netrukdomai buvo atliekami pusiau struktūruoti interviu. Tiriamosioms buvo užduodamas klausimas: „Kadangi jūs esate

išėjusi iš darbo dėl darbinio konflikto, ar galite prisiminti šią situaciją ir nuosekliai papasakoti, kas vyko iki Jūsų išėjimo iš darbo?“. Reikalui esant buvo užduodami patikslinantys klausimai. Informantų pasakojimai su jų sutikimu buvo įrašomi į diktofoną, o vėliau buvo perrašomi papasakoti tekstai, t. y. naratyvai. Viso buvo surinkti septyni naratyvai, kurie ir buvo analizuojami.

## Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo surinkti naratyvai, kurie atitinka naratyvams keliamus reikalavimus, t. y. turi bendrus naratyvo bruožus, kurie pagal Redwood (1999) būtų laikinumo pabrėžimas, laikas ir vieta, fonas, pagrindinis veiksmas.

Mūsų surinkti naratyvai turi **pagrindinį veiksmą-konfliktą/ konfliktus** darbe su tam tikrais asmenimis (grupės vadovais, tiesioginiais vadovais ar kolegomis). *Žodžių frazės, padedančios atpažinti konfliktines situacijas ir parodančios problemos dydį:* „prieabus“, „apkaltino“, „patapdavau kalta, nors tai ne mano pareigos“, „jis užsipoilė“, „kabinėdavosi dėl visokių smulkmenų“ (A); „situacija manęs stipriai netenkino“, „stipri priklausomybė“, „glumino“, „gąsdino“, „naudojami negarbingi būdai“, „paliečiamos giluminės vertybės“, „melas“, „destruktyvi konkurencija“, „persekiuojamas“, „išikibdavo į mane“, „dviguba prasme priklausoma“, „jokių prošvaisčių“, „dalykai eina destruktyvia linkme“, „vyksta negatyvūs, netinkami man dalykai“, „giluminės esminės vertybės“ (B); „konfliktų buvo turbūt ne vienas“, „konfliktai nebuvo išsakyti“, „buvo nenormalu“, „bendra atmosfera prisidėjo prie bendros savijautos“, „komandos formavimo klaida“, „ištinis triukšmas“, „kitų žmonių apkalbos“, „viršvalandžiai“, „nesugebėdavom įtilpti į normas“, „teisės dėl atostogų“, „žala sveikatai“, „nekovok su vėjo malūnais“ (C); „jautėsi trintis nuo pat pradžių“, „murmėdavo kažką „už nugaros“, „nevienodos darbo sąlygos darbuotojams“, „melas“, „neetiškas elgesys“, „negalėjau toleruoti“ (D); „ji pagrasino“, „daug streso“, „mes su ja nelabai sutarėm“, „jautėsi visada įtampa“, „pradėjo konfliktuoti“, „man negerai“, „aš tavęs neišleisiu“ (E); „visur nespėjam“, „negera atmosfera“, „kuriama nuolatinė įtampa, stresas“, „sukimasis be pietų pertraukos“, „pastoviai įtampa“ (F); „nebebuvo to bendravimo su darbuotojais, kuris buvo nuo pat pradžių“, „konfliktas paskui peraugo tarp aukštesnės grandies vadovų“ (G).

**Kalba, parodanti informantų vidinę reakciją į konfliktinę situaciją/ pagrindinio veikėjo atsaką.** *Toliau išskiriamos frazės, žodžių junginiai, rodantys informantų bandymą diskutuoti, kalbėtis, rodyti nepasitenkinimo signalus kitai konfliktuojančiajai pusei:* „nepasitenkinimo signalai vadovei“ (B), „su kai kuriais žmonėmis pradėjau ginčytis, rodyti nepasitenkinimo ženklus“ (C), „ėjau pas grupės vadovę, siūliau kompromisus“ (D), „pasakiau, kad išvažiuosiu namo“ (E), „mes visa grupė bandėm kažką daryti, kreiptis, kalbėtis“ (G). *Frazės ir žodžių junginiai, nurodantys, kad kai kurie informantai pradžioje išgyveno latentinį konfliktą:* „latentinis konfliktas“ (B), „visa tai nebuvo išsakyta“ (C). *Kai kurie informantai pradžioje naudojo prisitaikymo strategiją:* „prisitaikydavau,

bandžiau kalbėtis...“ (B), „dirbu kaip dirbau“ (F). *Frazės, būdingos daugeliui informantų, apie pajutimą, jog kuo toliau, tuo labiau situacija eina destruktivia linkme:* „situacija manęs stipriai netenkina ir tas nepasitenkinimas nuolat didėjo“, „darosi sunkiau ir sunkiau“ (B), „konfliktai kaupėsi manyje“ (C), „pilnėjo kantrybės taurė“ (D); „ir darbas, ir gyvenimas pasidarė tuo pačiu metu“, „emocijos perėjo į sveikatos problemas“ (F); „pradėjau dėt minusą į darbdavio pusę“, „lemiamas konfliktas, kuris brenė“, „sniego gniūžtė <...> tas sniegas kaupėsi“ (G). *Frazės, būdingos daugeliui informantų, žyminčios gynybišką reakciją:* „agresyviai ir aršiai jam pasakiau: jeigu Jūs nežinot savo dienotvarkės <...> tai čia jau ne mano problemos“ (A); „labai gyniau savo teises“ (C); „teisingai elgiuosi“ (D).

**Pagrindinio veikėjo veikimas situacijoje.** *Frazės, žyminčios, kad daugelis informantų prastai jautėsi:* „blogai jaučiausi ir pradėjau ieškoti darbo (A); „aš išgyvenau konfliktą“ (B) „jei aš nepasiruošiu iki tam tikro momento, aš blogai jausiuos“, „kad aš sekmadienį pradirbau iki antros nakties, visiškai neatsižvelgiama <...>“ (F); kai ateini į darbą ir jauti didelę įtampą, tai nėra malonu dirbt“, „pamačiau, kad dalinai save realizuoju pagal pareigas“ (G).

Išskiriamos šios frazės, būdingos daugeliui informantų apie kalbą, parodančią sprendimo priėmimą, kuris nebuvo spontaniškas: „tai nebuvo spontaniškas apsisprendimas“ (B); „ne iš karto po konflikto dėl atostogų, buvo ir kitų smulkesnių konfliktų. Nusprendžiau tada po truputėlį ieškoti kito darbo“ (C); „dėjosi smulkmenos, smulkmenos...“ (F); „tai nebuvo momentinis kaip piršto spragtelėjimas nei iš šio, nei iš to. <...> tai kaip sniego gniūžtė, pradėjo riedėti, tas sniegas kaupėsi“ (G).

Frazės, būdingos darbuotojams apie atsisakymą kardinaliai pakeisti save, t.y. adaptuotis pagal nepriimtinas savo turimom vertybėm vadovų ar darbdavių elgesio modelius: „Jūs nepykit, bet aš nedirbsiu iki devynių, nuo aštuonių iki aštuonių ar iki devynių vakaro“ (A); „kai kurie dalykai mane glumino ir gąsdino“, „negatyvūs, netinkami man dalykai“, „giluminės esminės vertybės“ (B); „vadovė skirstė darbuotojus“ (C); „neetiškas elgesys kitų kolegų atžvilgiu, ko negalėjau toleruoti“ (D); „ji man liepdavo dirbt virtuvėj <...> nors esu alergiška“ (E); „ir darbas, ir gyvenimas pasidarė tuo pačiu metu“ (F); „buvo sunku perstatyti save į tokią daugiau vien gamyklinę funkciją, kad tu tik ateini, padarai ir viskas, tu atsirboji, nors dirba šalia žmonės. Šito neišėjo padaryti“, „Šiuo klausimu mūsų vertybės nesutapo“, „mačiau du skirtingus modelius bendravimo“ (G).

*Frazės, būdingos informantams, žyminčios galutinį tvirtą sprendimą išeiti iš darbo:* „nusprendžiau išeiti iš darbo“ (A); „visgi apsisprendžiau išeiti - parašyti pareiškimą ir išeiti“ (B); „Kai susidėjo visos smulkmenos, buvo galutinis sprendimas keisti darbą“, „Nekovok su vėjo malūnais“ (C); „sprendimą išeiti priėmiau tą pačią dieną“ (D); „nusprendžiau arba keist darbą, arba išvis išeit“ (E); „Viskas, nebegalui“ (F); „nieks negalėjo prieit tos ribos, pasirinkt tą kelią, kuris būtų priimtinas abiem pusėms“, „kai pamačiau, kad dalinai save realizuoju pačiam darbe pagal pareigas, užduotis, kai darbe žmogiškumo nerandi <...>“ (G).

**Reakcija į įvyki/ pasakojimo moralė.** *Frazės, nurodančios visų informantų situacijos įvertinimą:* „galutiniam rezultate daugiau naudos“, „aš išmokau“, „iš to visko išėjau ir sėkmingai susidorojau“ (B); „dabar dirbu kitame komerciniame banke, tačiau visiškai kitokioje atmosferoje, tarp visai kitokių žmonių“, „šimtu procentų laimėjau, kad išėjau iš to darbo“ (C); „manau, kad teisingai pasielgiau, kad išėjau iš to darbo“ (D); „esu labai laiminga, nes dabar gerai sekasi“, „turiu labai supratingų vadovus“ (E); „manau, kad laimėjau“, „dabar geriau jaučiausi emociškai“, „Šiuo metu turiu atviras duris savo idėjom“ (F); „finale ši situaciją atnešė naudą“ (G). Apibendrinant galima teigti, kad visi septyni tyrime dalyvavę informantai vienareikšmiškai „laimėjo“, gavo naudos, įgijo vertingos patirties, kad priėmė sprendimą išeiti iš organizacijų, kuriose jie jautėsi prastai.

**Strateginis savęs pristatymas** parodė, kad informantai nemažai laiko skyrė apmąstymams apie susiklosčiusią situaciją, kad daugelis jų negali susitaikyti su tokiais dalykais kaip melas ir nesąžiningumas: „nebegalėjau dirbti daugiau tarp žmonių, kurie nesąžiningi. Negaliu pakęst tokio melo“ (D); „jaučiu, kad man negerai“ (E); „naudodavo ir melą, ir destruktivią konkurenciją“ (B); „pasijutau pigia darbo jėga“ (C); „aš visą sekmadienį prabuvau darbe“ (F).

Netenkinančios situacijos pradžioje darbuotojai naudojo prisitaikymo strategiją, kuri kiekvienam iš jų užtruko skirtingai - ilgiau arba trumpiau laiko atžvilgiu. Prisitaikymo strategijos metu informantai suvokė, kad tokius dalykus, kaip praranda savo nepriklausomybę (B) arba, kad negali galutinai prisitaikyti prie esamos situacijos (B, F, G).

**Strateginis kitų pristatymas** parodė, kad daugiausiai informantų vadovus apibūdino neigiamą prasmę turinčiais žodžių junginiais: „gąsdino vadovo elgesys“, „ji naudojo ir melą, ir destruktivią konkurenciją“ (B), „turėjo savo numylėtinius“ (C), „savo draugei grupės vadovė leisdavo pavėluoti į darbą ir gan dažnai“ (D); „išblėso vadovų dėmesys“ (G), „vadovė liepė dirbti virtuvėj, <...> nors man alergija“ (E). *Informantų naratyvuose atsikartojo tą pačią prasmę turintys žodžių junginiai apie tai, jog ir kiti kolegos panašiai jautėsi kaip ir konfliktą išgyvenęs pasakotojas ar iš darbo išėjo dėl tų pačių priežasčių, kaip ir pasakotojas:* „mačiau kaip ji elgiasi su žmonėmis, na ir ne tik su manimi“ (B); „ir kiti žmonės jautėsi labai panašiai kaip ir aš, daugelis jų šiandien yra bedarbiai. Jie jautėsi lygiai taip pat kaip ir aš prieš metus keisdama darbą“ (C); „džiugu, bet nė vienas žmogus neišėjo dėl kitokios priežasties nei aš. Visi išėjo dėl to paties“ (F).

**Strateginis konteksto pristatymas** parodė, kad esti įvairios priežastys, skatinusios darbuotojo išėjimą iš darbo, kurios nuo jo tiesiogiai nepriklauso. Naratyvuose kartojosi šios priežastys, įtakojusios darbuotoją palikti darbą nepriklausomai nuo jo, kurios turi tą pačią prasmę – pagrindinės problemos iš vadovybės pusės: nepakankamas vadovybės dėmesys darbuotojui (A); katedros yra autonomiškos, aukštesnė valdžia nesikiša į tai, kas vyksta katedros susirinkimų metu (B); organizacijoje vyko nuolatinės apkaltos, ginčai, kurių niekas nevaldė (C); „tiesioginė vadovė buvo labai griežta ir nenorėjo nieko klausytis“ (D); šioje didelėje kompanijoje atskiri vadovai atsakingi už tam tikrų skyrių



valdymą, todėl aukščiausio lygio vadovai nesikiša į vadovų ir pavaldinių asmeninius konfliktus, nes juos tenkina darbo rezultatai (F); kompanijoje vyravo nesuskalbėjimas tarp vadovų (G). Taip pat tyrimas parodė, kad esti nepriklausomos nuo darbuotojo priežastys, dažnai įtakojančios išėjimą iš darbo – vadovų elgesio modelių taikymas, kuris nepriimtinas darbuotojui: vadovės taikomas elgesio modelis „tikslas pateisina priemones“ (B), vadovės taikomas elgesio modelis „aš pasiimu rinkoje geriausias žmones, aš juos išsunkiu, ir aš juos paleidžiu“ (F).

Atsirandantys darbinės veiklos metu konfliktai neretai kyla dėl žmonių veiksmų nesuderinamumo su kolektyve priimtomis normomis bei vertybėmis. Grišinos (2002) tyrimai rodo, jog dažnai konfliktą gali skatinti darbuotojų suvoktas neatitikimas tarp jų lūkesčių ir realybės. Palyginus šiuos duomenis su mūsų gautais rezultatais paaiškėjo, kad mūsų tirti darbuotojai patyrė neigiamų išgyvenimų ir priėmė sprendimą išeiti iš darbo dėl įsisąmoninto neatitikimo tarp savo įsivaizdavimų ir tikrosios situacijos.

Mūsų tyrimo rezultatai siejasi su Sondaitė, Norvilė (2009) atliktų tyrimų duomenimis, jog darbuotojai, jaučiantys pyktį ir kartėlį, ateityje gali nenorėti dirbti su žmonėmis, sukėlusiais šias neigiamas emocijas, bei su Cox (2003) gautais rezultatais, patvirtinančiais vidinių organizacinių konfliktų tiesioginę neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu.

Wall, Callister (1995) pastebėjo, jog konfliktai veikia žmonių emocinę savijautą. Intensyvus konfliktas su savimi neša stiprius emocinius krūvius. Be to, konfliktai gali išplisti ir ne tik sukelti papildomų konfliktų, bet ir sukelti nerimo, kaltės, frustracijos, priešiško jausmus. Dažnai šie jausmai išplinta už tikrojo konflikto ribų. Mūsų gauti duomenys leidžia teigti, kad darbinio konflikto metu darbuotojai patiria staigų emocijų antplūdį, įtampą, nepasitenkinimą („blogai jaučiausi“ (A), „kai ateini į darbą ir jauti didelę įtampą, tai nėra malonu dirbti“ (G)).

Atsižvelgiant į Fortado (2001) suskirstymą pavaldinių reagavimo būdų konflikto su vadovu situacijoje į keturias kategorijas: nusiskundimo performulavimas, spaudimo taktikos, atpildo veiksmai, kompensuojantys veiksmai. Analizuojant mūsų tirtų darbuotojų reakcijas į darbinio konflikto situaciją, pastebėjome šias reakcijas: nusiskundimo performulavimas („ėjau pas grupės vadovę, siūliau kompromisus“ (D)), spaudimo taktikos („agresyviai ir aršiai jam pasakiau: jeigu Jūs nežinot savo dienotvarkės <...> tai čia jau ne mano problemos“ (A); „Jūs nepykit, bet aš nedirbsiu iki devynių, nuo aštuonių iki aštuonių ar iki devynių vakaro“ (A), „labai gyniau savo teises“ (C)).

Mūsų tirti informantai darbinio konflikto situacijoje naudojo ir kompensacines taktikas, pvz. aptarinėjimą probleminių situacijų su kolegomis („mes visa grupė bandėm kažką <...> kalbėtis“ (G)).

Mūsų informantų apsisprendimą išeiti iš darbo ir išėjimą iš darbo mes interpretuojame kaip atpildo veiksmus. Kadangi vadovai organizacijoje turi daugiau galios ir daugiau gali taikyti konkurencijos strategiją, o pavaldiniai turi mažiau galios ir dažniau, ką rodo ir mūsų tyrimas, naudoja prisitaikymo strategiją („prisitaikydavau, bandžiau kalbėtis...“ (B), „dirbu kaip

dirbau“ (F)). Atpildo veiksmai yra aktyvūs, atitinkantys konkurencinę strategiją, jie yra priešingi prisitaikymo, bejėgiškumo ir negalėjimo nieko pakeisti pojūčiui. Atpildo veiksmai padeda atgauti orumą ir savigarbą (Fortado, 2001). Mūsų tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad po išėjimo iš darbo informatai jautėsi gerai („esu labai laiminga, nes dabar gerai sekasi“ (E), dabar geriau jaučiuosi emociškai“ (F)).

Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad žmonės, išėję iš darbo dėl konfliktų patiria prieštaringus jausmus latentinėje konflikto stadijoje, iš pradžių naudoja prisitaikymo strategiją, vėliau nusiskundimo performulavimo, kompensacines ar spaudimo taktikas, bet nepasiekė jokių pokyčių šiomis taktikomis, pasirenka atpildo veiksma- išėjimą iš darbo.

## Išvados

Darbuotojai, išėję iš darbo dėl darbinio konfliktų nuo pat konflikto užuomazgos iki išėjimo iš darbo jautė nuolatinį stresą, kas įtakoją jų darbo kokybę ir prastą emocinę būseną.

Visi darbuotojai iš pradžių buvo patenkinti darbu, organizacijomis, kuriose dirbo. Pirminis konfliktas virsdavo į kompleksinius konfliktus – nuo vieno, pagrindinio konflikto iki viso konfliktų „rinkinio“.

Daugelis darbuotojų išgyveno latentinę konflikto stadiją, tik skyrėsi šio proceso laikotarpis.

Daugelis darbuotojų prieš priimdami sprendimą išeiti iš darbo mėgino spręsti konfliktus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai nekeitė savo įsitikinimų ir giluminių vertybių. Vietoje to jie pasirinko sprendimą išeiti iš darbo.

Visi darbuotojai, išėję iš darbo dėl konflikto, sulaukė teigiamų rezultatų – vieni išmoko konstruktyviau valdyti konfliktus, atpažinti save konfliktinėje situacijoje, kiti – rado organizacijas, kurių vertybės ir požiūris į darbuotoją sutampa su darbuotojo įsitikinimais.

## Literatūra

- Amason, A. C. and Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. S.Jokūžio leidykla-spaustuvė, Klaipėda.
- Bochner, A.P. and Eisenberg, E. (1997). It's about time: Narrative and divided self. *Qualitative Inquiry*, 3, 418-439.
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 27(2), 153-163.
- De Dreu, C. K.W., Van Dierendonck D. and Dijkstra M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 1-18.
- De Dreu, C. K. W., Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. Sage Publications.
- Griffin C. (1993). Narrative Analysis. *Qualitative Research in Action* [Žiūrėta balandžio 4d.], <<http://staff.bath.ac.uk/pssc/QM-Nar-lec.htm>>
- Fortado, B. The metamorphosis of workplace conflict. *Human relations*, 54(9), 1189-1221.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-228.
- Jurkat, H. B, Vollmert, C. and Reimer, C. (2003). Conflict experience of physicians in hospitals (Konflikterleben von Ärztinnen und Ärzten im Krankenhaus). *Zeitschrift Für Psychosomatische Medizin Und Psychotherapie*, 49(3), 213-31.
- Kellett, P.M., Dalton, D.G. (2001). *Managing conflict in a negotiated world*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Linde, C. (1993). *Life stories*. Oxford University Press, New York.
- Losey, M. R. (1994). Managing in an era of workplace violence. *Managing Office Technology*, 39, 27-28.
- Redwood, R. (1999). Narrative and Narrative Analysis. *Journal of Clinical Nursing*, 8, 663-674.
- Roberts, Z. (2004). Managers need help to cut conflict. *People Management*, 10 (19), 10.
- De Reuver, R. (2006). The influence of organizational power on conflict dynamics. *Personnel Review*, 35 (5), 589-603.
- Sims, D. (2003). Between the Millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human relations*, 56(10).
- Sondaitė, J., Norvilė, N. (2009). Konflikto su vadovu patyrimo egzistencinė fenomenologinė analizė. *Socialinis darbas*, 8(2), 133-141.
- Stone, R. A. (1995). Workplace homicide: A time for action. *Business Horizon*, 34, 17-20.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict –positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Wall, J. A., Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-58.
- Гришина, Н. В. (2004). *Психология конфликта*. СПб, Питер.

## LEAVING JOB DUE TO THE CONFLICT: NARRATIVE ANALYSIS

### Summary

Contemporary literature in management and psychology offers numerous conflict definitions, various theories and different concepts. Conflicts at work are also a very popular and frequently analyzed subject, which is especially liked by foreign authors. Yet, the relevance of the present study in Lithuania is defined by a pioneering narrative analysis based on the experience of the people who left their jobs due to the conflicts they had to deal with.

The present study features a qualitative research, the goal of which is to describe and analyze the narratives of former employees who left their jobs due to conflicts at work.

The narrative analysis method, which is based on the model of Kellett and Dalton (2001) conflicts' narrative analysis structure (interpreting and quality of dialogue and negotiation, interpreting narrative and conflict dynamics, interpreting representations of Self, other, and context) was employed in order to achieve the goal. 7 informants participated in the research, all of whom were 23-to-38-year-old women.

The collection of the narratives was followed by the analysis of the collected data.

The analysis revealed that people who abandon their employment places due to conflicts experience the stages in a predicted sequence. The people noticed the first signs of conflict in their close work environment; the original reasons for leaving jobs were rather diverse; all the former employees felt continuous anxiety during the period between the primary indications of conflict until the leaving of the job; most of the people went through the delitescence stage of the conflict, only the duration of this stage differed; all the former employees refused to change their values, they chose to leave their jobs; finally, all the former employees who left their jobs due to conflicts at work eventually achieved positive results. Thus, based on the obtained results, it is possible to make a conclusion that people who leave their jobs because of conflicts at work, experience diverse emotions and at first apply smoothing strategy during the deitescence stage of the conflict. Later they use restatement, compensatory or pressure tactics in order to achieve certain changes, but they are not successful. Then they use act of retribution-leaving the job.

KEYWORDS: conflict, organization, employees, qualitative research, narrative.

**Jolanta Sondaitė.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų (psichologijos krypties) daktarė. Darbovietė- Mykolo Romerio universiteto Psichologijos katedros docentė. Adresas: Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius, tel. 8 5 271 4620. El. paštas jsondait@mruni.

**Asta Stunžėnaitė.** Mokslinis laipsnis – psichologijos magistrė. Darbovietė- Mykolo Romerio universitetas. Adresas: Ateities g. 20, LT-08303, Vilnius. Tel. 8 5 271 4620. El. paštas asta.stunzenaite@gmail.com.





# PRIETARŲ IR STEREOTIPŲ, KAIP MOBINGO DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE VEIKSNIŲ, RAIŠKOS ORGANIZACIJOSE DIAGNOZAVIMAS

**Jolita Vveinhardt**

*Vytauto Didžiojo universitetas*

---

## Anotacija

Diskriminacijos darbuotojų santykiuose tyrinėjimai posovietinėje erdvėje, be psichologinio ir socialinio, įgauna dar ir ideologinio palikimo kontekstą. Diskriminacijos darbuotojų santykiuose tyrinėjimas būtų neišsamus, jeigu neapimtume visuomenėje tvyrančių įtampos laukų, kurių vardiklis yra istoriškai susiformavę prietariai ir stereotipai. Todėl šiame diskurse visų pirma keliamas klausimas, kaip prietariai ir stereotipai gali įtakoti mobingą, kaip diskriminaciją, organizacijos narių santykiuose. Stereotipas yra paplitęs visuomenės įsitikinimas apie tam tikras socialines grupes arba asmenis. „stereotipo“ ir „prietaro“ sąvokos yra dažnai painiojamos su kitomis reikšmėmis. Stereotipai yra standartizuota ir supaprastinta sampratos grupė, remiantis tam tikra išankstine prielaida. Apskritai stereotipuose nėra pagrįstos objektyvios tiesos, tai subjektyvus, o kartais ir nesileidžiantis patikrinti turinio dalykas. Stereotipai yra apibendrinimai apie žmonių grupę, pagal kurią mes atpažįstame atributus apibrėžiančius šių grupių charakteristikas. Toks klasifikavimas gali būti teigiamas arba neigiamas, pavyzdžiui, kai suskirstomos įvairios tautybės pagal stereotipus - įsivaizduojamos kaip draugiškos arba nedraugiškos. Lengviau kurti stereotipus, kai jie yra aiškiai matomi ir atitinka atributus, kurie gali būti lengvai atpažįstami. Žmonės dėl odos spalvos, pareigų policijoje, moterys itin lengvai „pritraukia“ stereotipus. Įvairovei ir jos vaidmeniui organizacijoje pastaruoju metu teikiamas vis didesnis dėmesys. Tai lemia siekis užkirsti kelią konfliktams darbo aplinkoje ir tokių konfliktų grėsmės augimas kyla dėl organizacijose didėjančios įvairovės. Posovietinėje erdvėje tebeegzistuoja nuostatos, paveldėtos iš homo sovieticus pasaulėžiūros. Kaip pavyzdys pateikiama Lietuvos analizė. Siekiant numatyto tikslo, apibrėžiamos prietarų ir stereotipų charakteristikos, kurios traktuojamos kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksniai. Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksnio diagnostavimas buvo sudėtinė tyrimo, kuriuo siekta nustatyti mobingo poveikį organizacijos klimatui, dalis. Apklausoje dalyvavo 1379 respondentai, atstovaujantys viešąjį ir privatųjį sektorius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: prietariai, stereotipai, diskriminacija, darbuotojų santykiai, vertybės.

## Įvadas

Kultūroje egzistuojančios neigiamos nuostatos, prietariai ir stereotipai, išsiskiriantys baimės vaidina svarbų vaidmenį daugelyje mobingo procesų, stigmatizuojant auką, puolant socialinio ir privataus gyvenimo plotmėse. Tyrinėjantieji darbuotojų santykius žino, jog labai dažnai neigiamas elgesys aukos atžvilgiu aiškinamas pačios aukos kalte, kurią suponuoja jos ypatybės. Tačiau kaltinantieji auką išprovokavus, ne visuomet patys suvokia mechanizmus, paskatinusius agresyvią elgseną. H. Leymann (1990) išskirti puolimo veiksmai rodo tamprą ryšį su stereotipinėmis pažiūromis, sveikatos būklės ir kitomis traktuotėmis. Kaip pažymi Ch. Kolodej (2005), socialinės diskriminuojančios vertybės, normos įtakoja mobingo atsiradimą, todėl tiriant organizacijoje egzistuojančios nuostatos sudaromos sąlygos prognozuoti klimato būklės pokyčius, įtampos laukus darbuotojų santykiuose.

Darbuotojų santykių konfliktškumo lygis tiesiogiai susijęs su požiūriu į organizacijos narių skirtumus, kuriuos suvokiame kaip įvairovę. Kaip teigia K. L. Unsworth ir M. A. West (2005), pasaulyje daugėja daugianacionalinių kompanijų, todėl įvairovės valdymas kelia vis daugiau rūpesčių. Darbo jėgos įvairovė ir toliau didės, nes moterys, mažumų atstovai bei vyresnio amžiaus žmonės užtvindo darbo rinką (Dessler 2001). Tai

reiškia, kad organizacijos tampa heterogeniškesnės lyties, rasės ir tautiniu požiūriu (Robbins 2003), o kultūrinių skirtumų suvokimas yra svarbiausias dalykas valdant įvairovę (Bartz, Hillman ir kt. 1990; Girndt 1997).

Organizacijoje egzistuoja daugybė įtampos laukų – etninių, religinių, demografinių ir kitų laukų, kuriuos palaiko prietariai ir stereotipai. Egzistuojantys stereotipai ypatingi tuo, kad veikia net nebūdami suvokti. Pavyzdžiui, jauno žmogaus žūtis darbo vietoje visiškai kitaip traktuojama nei pagyvenusio, o organizacijos resursų grobstytojas gali sulaukti palankesnių vertinimų dėl didelio vagystės masto, nes egzistuojančios vertybės ir nuostatos iškreipia elgesio vertinimą. Lygiai dėl tos pačios priežasties priekabautojas gali sulaukti žymiai daugiau palankumo nei auka, kuriai prikljuota neigiama etiketė. Stereotipas turi vertybinį, o tuo pačiu ir tariamą „teisingumo“ pradą, todėl neigiamos nuostatos veikiamas elgesys gali būti traktuojamas kaip teisingas. Romas, nešiojantis „vagies“ etiketę vargu ar bus labai gerbiamas ir pageidaujamas kolektyve. Be to, organizacijose gyvuoja neigiamos nuostatos, kurios nebūtinai susijusios su odos spalva, kitais fiziniiais ir etniniais asmens išskirtiniais, nes neigiamų vertinimų gali sulaukti asmenys dėl jų deklaruojamų vertybių, asmeninio charakterio ypatybių ar net dėl produktyvesnės veiklos, karjeros sėkmės kas kitiems organizacijos nariams gali tapti frustracijos šaltiniu. Prietariai ir stereotipai, būdami įprastomis mąstymo schemomis, drauge iškreipia

tarpasmeninius santykius, skatina diskriminaciją ir teikia energijos diskriminuojantiems.

Visuomenėje egzistuoja daugybė neigiamų nuostatų, tačiau šiame straipsnyje apsiribota tik kelių, charakteringų pavyzdžių analize.

**Tyrimo problema** formuluojama klausimu, kaip prietariai ir stereotipai įtakoja diskriminaciją darbuotojų santykiuose?

**Tyrimo objektas:** prietarų ir stereotipų raiška diskriminuojančiuose darbuotojų santykiuose.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti prietarų ir stereotipų raišką formuojantis diskriminaciniams darbuotojų santykiams.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apibrėžti prietarų ir stereotipų darbuotojų santykiuose charakteristikas.
2. Nustatyti prietarų ir stereotipų paplitimą Lietuvos organizacijose.

**Tyrimo metodai.** Straipsnis parengtas sisteminės mokslinės literatūros analizės, bendrosios ir loginės analizės, sintezės, analogijos, kompleksinio apibendrinimo ir lyginimo metodais. Atlikta anketinė apklausa ir gautų duomenų analizė.

## Teorinis žvilgsnis į prietarus ir stereotipus

Esminė prietarų ir stereotipų savybė – neigiama, diskriminuojanti grupei priskiriamų asmenų traktuotė. Neigiamos nuostatos visuomet gresia diskriminuojančiu konfliktu, prastėjančiu psichologiniu klimatu. Tai priežastys, kurios skatina į prietarus ir stereotipus vertinti itin rimtai. Teigiama, jog sunkiausias dalykas valdant įvairovę – suprasti, kodėl kilo neigiama reakcija, ir išsiaiškinti nesusipratimo priežastis (Girndt 1997; Unsworth, West 2005). Atsakymo reikia ieškoti schematizuotame mąstyme ir mąstymo šablonuose. Įvairūs autoriai, nagrinėjantys priešiško grupėms ir jų atstovams priežastis (Dovidio, Gaertner 1986; Dion, Cota 1991; Dion, Schuler 1991; Sorbes, Adams-Curtis ir kt. 2002; Girndt 1997; Unsworth, West 2005; Dovidio ir kt. 1996; Myers 2008; Suslavičius 2006; Jucevičius 1998, Žukauskas, Vveinhardt 2008 ir kt.), kalba apie žmogaus sąmonėje slypinčius galingus veiksnius – neigiamus nusistatymus, arba *prietarus*, ir neigiamus įsitikinimus, arba *stereotipus*.

Prietaras lietuvių kalboje apibūdinamas kaip neteisinga, niekuo nepagrįsta, bet *įprastinė* pažiūra. Prietariai – tai išankstinė nuomonė. Paprastai tai nepagrįsta ir negatyvi nuostata į grupę – dažniausiai skirtingą kultūrinę, etninę ar lytinę grupę. Kaip ir visos nuostatos, prietariai yra įsitikinimų (dažniausiai pernelyg apibendrintų ir vadinamų *stereotipais*), emocijų (priešiško, pavydo ar baimės) derinys (Myers 2000). Stereotipas – visuomenės sąmonėje funkcionuojantis supaprastintas, schematizuotas, emociškai nuspalvintas kokio nors objekto vaizdinys. Organizacijoje – tai schematizuotos charakteristikos, būdingos žmonių grupei, taikymas darbuotojui, priklausančiam tai grupei, nors jam (jai) taikoma charakteristika gali ir netikti (Kučinskas 2007). Sąvokos prietaras, stereotipas, diskriminavimas, rasizmas, seksizmas iš dalies sutampa (Myers 2008). A. Maslow (2006) prietarą pavadino patologiniu reiškiniu, kurio daugiaspektiškumas slypi žmogaus psichologijoje.

Pavyzdžiui, C. E. Izard (2008) pastebi, jog evoliucijoje panieka galėjo būti priemone individui ar grupei pasirėmti susitikti su pavojingu priešininku. Situacijos sukeliančios pavydą, godumą ir varžymąsi – yra palanki terpė paniekai. Panieka yra socialinių normų ir konformizmo grupėje įtvirtinimo priemonė. Kadangi panieka visada susijusi su nuvertinimu ir depersonalizavimu, ji yra daugelio nuostatų ir prietarų – rasinių, klasinių-socialinių, klasinių-ekonominių, etninių, religinių, seksualinių – šaltinis. Panieka ir jos sukelti prietariai riboja protą, neleidžia jam adekvačiai priimti aplinką. Prietarų aukos nuolat suvokia tą nepilnavertiškumo ženklą, kuriuo juos pažymėjo visuomenė. Pagal D. G. Myers (2008), prietaringas žmogus gali nemėgti, tų, kurie yra kitokie, tikėdamas, kad jie – neišprusę ir pavojingi. Prietariai gali kilti dėl emocinių asociacijų, poreikio pateisinti elgesį ar neigiamų įsitikinimų apie žmonių grupės asmenines savybes, vadinamų stereotipais. Sukurti stereotipą reiškia apibendrinti. Siekdami supaprastinti pasaulį, mes darome apibendrinimus: britai yra santūrūs, amerikiečiai – draugingi, profesorai – išsiblaškę. Kartais individai naudojami stereotipais išlieti savo priešiško, „atpirkimo ožiams“ – žmonėms, be kaltės kaltinamiems dėl vieno ar kito dalyko (Giddens 2005). Plačiai žinomas „baltos varnos“ arba „juodos avies“ efektas, lemiamas vyraujančių neigiamų nusistatymų. Banda atstumia juodąją avį, nes nėra tikra, ar ji iš jų būrio. Todėl avys kovoja prieš ją arba vengia jos, varo ją lauk (Griene, Effers 2006). D. G. Myers (2008) ir B. H. Lemme (2003) veda paralelę tarp panašumo ir simpatijos bei draugiškumo. Sudarius galimybę atsirasti emociniams ryšiams priešiško dažnai sumažėja (Myers 2008). Autoriai (Jucevičienė 1996; Gimžauskienė 2007; Vveinhardt 2007; Vveinhardt J.; Nikaitė I., 2008) dar prideda vertybių dermę, skatinančią simpatiją, teigiamai veikiančią organizacijos narių tarpusavio santykius. Daugelis šių dienų mokymo programų skirtos iškiepyti darbuotojams labiausiai branginamas firmos vertybes ir įtikinti juos, kad šios vertybės turėtų tapti svarbios ir patiems darbuotojams (Dessler 2001).

V. Legkauskas (2008) pažymi, kad nuostata turi du komponentus: kognityvųjį, kurį sudaro nuostatos objekto schema, ir emocinį, kurį sudaro to objekto įvertinimas mūsų poreikių atžvilgiu. Pagrindinė nuostatų funkcija yra padėti žmogui orientotis socialinėje erdvėje. A. Giddens (2005) teigia, kad stereotipai išsiskiria kultūros nuostatose ir yra sunkiai suardomi netgi tuomet, kai stipriai iškreipia tikrovę. Kultūrą sudaro individų sąmonę bei elgesį orientuojančių reikšmių darinių, objektyvuotų dvasinės kultūros tekstuose, - simbolinių konstrukcijų – organizacija (Noreika 2004). Būdingi atsparūs, nors faktais nepagrįsti stereotipų pavyzdžiai yra įsitikinimai. Kai kurie stereotipai turi tiesos kristalą, bet pernelyg sureikšminami. Kiti tėra vien priešiško ar pykčio jausmų perkėlimo į objektus, kurie nėra tikroji šių jausmų priežastis, įrankis. Prietariai ir stereotipai svarbų vaidmenį vaidina diskriminavimo procesuose. Hierarchijas, prietarus ir diskriminaciją analizavo A. Snellman (2007), diskriminaciją individualiame lygmenyje tyrė J. F. Dovidio, M. R. Hebl (2005) ir kiti. Tyrinėjimai rodo, kad prietariai labiau yra nesąmoninga, tačiau sąmonėje užkoduota reakcija į objektą. Galima svarstyti, kiek ši

reakcija yra subjektyvi, tačiau didžia dalimi ji atspindi visuomenėje gyvuojančias nuostatas į įvairovę. Šios nuostatos įtakoja grupės narių elgseną ir gali būti nesunkiai atpažįstamos.

D. G. Myers (2008) nurodo tokius veiksmus, gimdančius prietarus: nevienoda socialinė padėtis, socialinė nelygybė, vertybės, nuostatos, aistros, suinteresuotumas, neviltingas, konkurencija. Visuomenėje egzistuojančias nuostatas dažnai išreiškiamos ir žodinėje tautos kūryboje, per anekdotus, frazeologiją. Gajūs stereotipai mūsų visuomenėje susiję su socialiniu statusu (nemaža dalimi šaknimis nuveinantys į sovietinę ideologiją), lytiškumu, etniškumu. Sklandantys stereotipai formuoja išpūdį, kad moters pasiekimus profesinėje srityje riboja jos menki fiziniai, emociniai ir taktiniai gebėjimai, žemas pasitikėjimo savimi laipsnis, sėkmės baimė, menki organizacinio darbo ir sprendimų priėmimo gebėjimai, žemas motyvacijos laipsnis, priklausomybės poreikis, menkas verslo organizavimo normų išmanymas ir žemas verslo kultūros lygis. Mes puikiai žinome, kad lyčių stereotipai yra priimami kaip natūralus dalykas, žmogus gali net nesuvokti, kad, tarkim, tam tikroje situacijoje buvo diskriminuojamas (Reingardienė 2004). S. Mikulionienė (2003), remdamasi atlikto tyrimo duomenimis, atskleidė sąsajas tarp neigiamo požiūrio į vyresnio amžiaus žmonės ir bendro Lietuvos visuomenės informuotumo. Šiuo atveju svarbų vaidmenį vaidina švietimas ir mokymas. V. Pruskus (2004) pažymi, jog stereotipai, nors ir sustabarę, nors ir sunkiai, bet gali kisti.

Įvairovei ir jos vaidmeniui organizacijoje pastaruoju metu teikiamas vis didesnis dėmesys. Tai lemia siekis užkirsti kelią konfliktams darbo aplinkoje ir tokių konfliktų grėsmės augimas kyla dėl organizacijose didėjančios įvairovės. S. P. Robbins (2007) pažymi, kad darbo aplinkoje daugiau konfliktų kyla ne dėl nesuskalbėjimo, bet dėl struktūrinių santykių ir asmeninių skirtumų. Šiuolaikinėse organizacijose vis labiau išsigali įvairovė amžiaus, lyties, rasės, lytinės orientacijos ir etninės kilmės atžvilgiu. Darbuotojai skiriasi tuo, kokią reikšmę teikia tokioms *visuotinėms vertybėms* kaip sąžiningumas, atsakomybė, lygybė ir tikslo siekimas. Šie skirtumai dažnai išryškėja darbuotojų tarpusavio santykiuose ir sukelia rimtų asmeninių konfliktų.

Vyraujantys stereotipai praktiškai gali būti atpažįstami kaip „etiketės“. Organizacijose matome žmones, kuriems priklijuota „kvailelio“, „skundiko“, „karjeristo“, „blondinės sekretorės“ ir daugelis panašių „etikečių“, kurios nieko bendro neturi su objektyviomis asmens savybėmis, tačiau palaikomos vyraujančių nuostatų. Be to, organizacijose labai dažnai neigiamai traktuojami asmenys, turintys vertybių, kurios išskiria iš aplinkos. Jeigu kolektyvas nėra orientuotas į aukštus veiklos rezultatus, aukštas moralines vertybes, akivaizdu, kad neigiamos traktuotės sulauks tokias vertybes deklaruojantis „išsišokėlis“, savo veikla sukuriantis įtampos lauką. O asmuo, vadovybei pranešęs apie žalą organizacijai, sulauks skundiko etiketės, aplinkinių keršto ir netrukus taps *persona non grata*.

Psichologas La Bier (1986), gilindamasis į žmonių santykių problemas didelėse organizacijose, į tai, kaip čia traktuojami atskiri individai, pastebėjo įdomią

priklausomybę. Daugelis darbuotojų, formalizuotose organizacijose laikyti „nesveikais“ ar „keistais“, psichiatrijos požiūriu buvo visiškai sveiki. Tuo tarpu daugelis tų, kurie organizacijos požiūriu buvo laikyti „normaliais“ ir sektinos elgsenos, įvairiais aspektais turėjo psichologinių problemų. Tai visai nereiškia, kad kurie nors iš jų buvo nepakankamai protingi ar pasižymėjo charakterio keistumais. Paprasčiausiai jų požiūriai, supratimas, kartais ir siekiai nesutampa, arba atvirkščiai – sutampa su išsigalėjusia pozicija, dažniausiai išreiškiančia vadovo požiūrį. Tradicinėje organizacijoje kitaip mąstantis žmogus paprastai nėra palankiai toleruojamas, siekiama jį padaryti „normaliu“ (Jucevičius 1998). Nes, pagal S. P. Robbins (2003), V. Obrazcovą (2006), organizacijose žmonės nuolat vertina kitus. Kadangi vertinti yra sunku, siekdami palengvinti šį uždavinį žmonės ieško trumpesnių kelių – negalint suvokti visko, kas stebima, naudojamosi selektyvumu (Robbins 2003). Tačiau problemos dėl stereotipų kyla tada, kai jie būna perdėti apibendrinti arba akivaizdžiai klaidingi (Myers 2008). Prietaringa nuostata dažnai būna diskriminacijos priežastis (Dovidio, Brigham ir kt. 1996).

Apibendrinant autorių mintis prietarai ir stereotipai išryškėja kaip asmens (nu)vertinimas, nulemiantis grupės elgsenos pobūdį. Prietarai ir stereotipai yra asmens puolimo paskatos. Jie susiję tiek su asmens fizinėmis savybėmis, tiek su socialinėmis, psichologinėmis, kultūrinėmis ir kt. ypatybėmis. Kitaip tariant, prietarai ir stereotipai susiję ne tik su svetimos etninės grupės ar rasės atstovais.

### **Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksmų, raiškos organizacijose tyrimo rezultatai**

Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksmų, raiškos diagnostavimas buvo sudėtinė 2009 m. atlikto tyrimo, kuriuo siekta nustatyti mobingo fenomeno santykį su organizacijos klimato būkle, dalis. Tyrimu siekta nustatyti, kaip prietarai ir stereotipai paplitę Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose. Tyrimas atliktas keturiais etapais. Naudojantis operacionalizacijos metodu pirmajame etape, remiantis mokslinė teorija bei anksčiau atliktais tyrimais, buvo atskleisti tiriamo reiškinio struktūriniai komponentai, sukurtas hipotetinis modelis, kurį sudarė trys dalys. Po to atlikti du ekspertiniai vertinimai, kuriais išgryninta anketa tyrimui (ketvirtasis etapas) atlikti.

Iš psichometrijos tyrimų ir praktikos yra žinoma, kad testą sėkmingai galima taikyti tik tuomet, kai jis tenkina tam tikras kokybes: visų pirma, patikimumą ir validumą (tinkamumą) (Anastasi, Urbina 2000; Burlačiuk, Morozov 2000 ir kt.). Kuo labiau Cronbach alpha reikšmė artėja prie vieneto ( $\alpha \approx 1,00$ ), tuo aukštesnė testo vidinė konsistencija, tuo testas matuoja tiksliau. Savaiame suprantama, jog realioje statistinių-psichometrinių tyrimų praktikoje koeficientų reikšmės, lygios vienetui nepasitaiko, tačiau empiriškai rasta koeficiento reikšmė turėtų artėti prie vieneto. Jei šio koeficiento reikšmė yra žema (paprastai  $\alpha \leq 0,50$ ), tuomet laikoma, jog testo, kaip matavimo instrumento, patikimumas yra nepakankamas. Gautos aukštos Cronbach alpha reikšmės leidžia teigti, kad neatpažintos diskriminacijos darbuotojų santykiuose

subskalės, įtrauktos į anketą, teiginiai gana tarpiai ( $\alpha = 0,69$ ) susiję bei tinkami diagnozuoti prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksnių raišką organizacijose. Paaiškinta faktoriaus sklaida negali būti

mažesnė negu 10 proc. Jei mažesnė nei 10 proc., reikia ieškoti teiginio, kuris mažina sklaidą. Šiuo atveju paaiškinta sklaida 61,73 proc. (1 lentelė).

**1 lentelė.** Subskalės metodologinės kokybės charakteristikos (N=1338)

Subskalė	Paaiškinta sklaida %	Cronbach $\alpha$	Spearman-Brown	L*			r/itt**		
				mean	min	max	mean	min	max
Neatpažinta diskriminacija darbuotojų santykiuose	61,73	0,69	-	0,79	0,77	0,80	0,43	0,41	0,45

Anketoje buvo atskirti teiginiai padaliniui ir organizacijai. Norint nustatyti, kiek analizuojamas reiškinys išplitęs padalinyje ir organizacijoje atskirai, atlikta analizė pavienių teiginių lygmenyje, naudojant neparametrinės statistikos metodą  $U_{\text{Mann-Whitney}}$ , kuris rodo vidurkio skirtumą, t. y. ar jis yra statistiškai reikšmingas. Jei  $U$  didesnis už 0,05, tai vidurkiai labai panašūs. 2-oje

lentelėje matyti, kad pavienių teiginių lygmenyje akivaizdžių skirtumų šiuose teiginiuose nėra, nes  $U_{\text{Mann-Whitney}}$  yra virš 0,05. Tai rodo, kad situacija tiek organizacijoje, tiek padaliniuose yra panaši. Chi kvadratas rodo, kiek skiriasi matuojamo požymio procentiniai dažniai (visiškai nesutinku/lyg ir sutinku – 1-2; nežinau/sunku apsispręsti – 3; lyg ir sutinku/visiškai sutinku – 4-5) kiekvienoje kategorijoje atskirai.

**2 lentelė.** Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksnių, raiška pavienių teiginių lygmenyje

Teiginio formuluoė	N <sup>P*</sup>	N <sup>O*</sup>	M <sup>P</sup>	M <sup>O</sup>	M <sub>diff</sub>	U Mann-Whitney	Visiškai nesutinku/ Lyg ir nesutinku	Nežinau/ Sunku apsispręsti	Lyg ir sutinku/ Visiškai sutinku	X2
Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis	1357	1359	2,67	2,65	-0,01	0,894	47,4	23,5	29,1	0,003
							45,8	27,5	26,6	
Čigonas niekada nebus geras darbuotojas, nes tai neužprogramuota jo kultūroje	1354	1363	2,81	2,83	+0,01	0,745	40,4	29,4	30,2	0,057
							38,2	32,4	29,5	
Pas mus dažnai galima išgirsti anekdotą apie blondines, žydus ar čiukčius	1352	1354	2,99	2,97	-0,02	0,691	39,2	21,6	39,2	0,001
							38,0	26,0	36,0	

\* P – padalinyje, O – organizacijoje.

Visuomenėje esama daugybės neigiamų nuostatų, tačiau tyrimu siekta ne nustatyti platų prietarų spektrą, o atskleisti, kaip organizacijų nariai pasiduoda neigiamoms asmens traktuotėms. Tam panaudoti du įprasti visuomenei teiginiai: seksistinis *Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis* ir etnis *Čigonas niekada nebus geras darbuotojas, nes tai neužprogramuota jo kultūroje*.

Žodinė kūryba – anekdotai – traktuota kaip dar vienas seksistinių ir etninių nuostatų indikatorius bei nešiklis.

Sudarant anketą buvo įvertinta ta aplinkybė, kad nuostatos keičiasi sunkiai, tačiau respondentai dėl vykstančių lygių galimybių akcijų, informacinių kampanijų, gali suvokti, jog tam tikros nuostatos

visuomenėje konotuojamos neigiamai. O tai gali iškreipti tyrimo rezultatus. Todėl anketoje buvo pateikti klausimai apie plintančius anekdotus, kurie, kaip žodinės liaudies kūrybos produktas, atspindi visuomenei ar jos daliai priimtinas nuostatas.

Tyrimo metu apklaustas 1379 respondentas iš viešojo ir privataus sektoriaus (privatus sektorius – 998 stebiniai, viešasis sektorius – 381 stebiniai). Apklausoje dalyvavo 890 moterų (65 proc.) ir 480 vyrų (35 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal sektorius su dešimtosios dalies paklaida atitinka 2008 m. Lietuvos statistikos departamento duomenis. Viešajame sektoriuje užimti buvo 27,5 proc. darbuotojų, o privačiame – 72,5 proc. Atitinkamai respondentų: valstybiniame, arba viešajame, sektoriuje – 27,6 proc., o privačiame – 72,4 proc.



Respondentų buvo prašoma įvertinti kalbiniu požiūriu sustabarėjusį žodžių junginį „*Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis*“. Sustabarėję prasminiai junginiai, kaip ir patys prietariai bei stereotipai, kasdienėje komunikacijoje tampa įprastais, todėl dažnai lieka logiškai neįvertinti. Šis teiginys – tipiškas prietaras, paremtas stereotipu, jog moterų sprendimai labiau lemia emocijos nei logika. Prietarų raiška pateikta 3-8 lentelėse.

Procentinė atsakymų išraiška rodo, kad 11,9 proc. moterų (vyrų – 20,6 proc.) visiškai sutinka su teiginiu, jog vyrai pranašesni vadovai. Su teiginiu linę sutikti 11,5 proc. moterų ir 19,2 proc. vyrų. Tai reiškia, jog galima prietaro sklaida apima 23,4 proc. respondentų moterų ir 38,8 proc. respondentų vyrų. Daugiau kaip trečdalis respondentų vyrų linę moterį laikyti mažiau gamybiškai naudingą organizacijai. Apibendrinant vyrų ir moterų pateiktus duomenis matyti, jog 29,2 proc. respondentų moterį linę nuvertinti kaip vadovę. Išskiriant tvirtą nuomonę pareiškusių respondentus pažymėtina, kad per 40 proc. moterų su teiginiu visiškai nesutinka ir atitinkamai vyrai – vos per 15 proc.

Kaip teigia D. G. Myers (2008), diskriminacija gali būti ir nesuvokta. Beveik ketvirtadalis respondentų moterų neigiamą nuostatą savo atžvilgiu priima ar gali priimti natūraliai, kaip savaime suprantamą, nors ir objektyviais argumentais nepagrįstą, elgesį. Taigi nemaža dalis respondentų nesuvokia diskriminuojančios nuostatos, laikydamos tokį elgesį norma, iš anksto prasčia vertina savo galimybes lyginant su vyrais. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pradinėse konflikto stadijose auka gali neakceptuoti neigiamo elgesio. Kaip nurodoma mobingą tiriančių mokslininkų darbuose, kai kyla konfliktas, vadovas natūraliai palaiko vieną ar kitą pusę. Šiuo atveju egzistuojančios nuostatos gali lemti klaidingus sprendimus. Tačiau tais atvejais, kai vadovas ignoruoja konfliktinę situaciją, susidaro sąlygos jam gilėti. Dažniausios klaidos: vadovas ištraukia į grupės dinamikos procesą kaip eilinis jos narys, ir tai tik pagilina konfliktą (daugiau būdinga moterims); vadovas ignoruoja konfliktą (daugiau būdinga vyrams). Abu reagavimo būdai nėra efektyvūs ir kartu su prastu darbo organizavimu didina galimybę įsigalėti mobingui.

Skirtingų lyčių seksistinių nuostatų tyrimo rezultatai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Prietaro, vertinant moters galimybes vadovauti, sklaida respondentų lyties atžvilgiu (N=1011)

	<i>Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis</i>	<i>Lytis</i>		<i>Iš viso</i>
		<i>*M.</i>	<i>*V.</i>	
①	Visiškai nesutinku	237	56	293
②	Lyg ir nesutinku	118	59	177
③	Nežinau, sunku apsispręsti	144	101	245
④	Lyg ir sutinku	75	69	144
⑤	Visiškai sutinku	78	74	152
<b>Iš viso:</b>		<b>652</b>	<b>359</b>	<b>1011</b>

\*M – moterys, V – vyrai.

Didelės reikšmės turi amžius. Kartos reprezentuoja praeityje visuomenėje įvykusias transformacijas, kurios darė ir daro didelę įtaką asmens pasaulėžiūrai. Pagal amžiaus grupę, neigiamomis seksistinėmis nuostatomis apie moteris vadoves išsiskiria 50 m. ir vyresnių respondentų grupė. Šios grupės atstovai – gimę iki šeštojo – septintojo praejusio amžiaus dešimtmečių, tikėtina, kad jų nuostatomis stipresnės įtakos turėjo patriarchalinė pasaulėžiūra. Tarp šios grupės atstovų 38 proc. respondentų moterį linę nuvertinti (lyg ir sutinka bei visiškai sutinka, kad moteris prastesnė vadovė už vyrą). Patriarchalinės nuostatos atsiskleidžia liaudies kūryboje. Pavyzdžiui, Frazologijos žodyne (2001) užfiksuoti vien tik teigiami su vyriškumu susiję junginiai (vyras ar vyrai – *daug, gerai*) su moteriškumu – daugiausiai neigiamos reikšmės (paniekinantis vertinimas – *boba*). Nuo septintojo dešimtmečio pastebimas nuostatų „atšilimas“ reprezentuoja modernėjančią visuomenę, kurioje mažta lyčių nelygybė. Lyginant atskirų dešimtmečių reprezentantų nuostatas matyti tendencija, kad neigiamai moterį-vadovę traktuojančių respondentų mažėja maždaug po 5 proc. Iš respondentų, augusių po Nepriklausomybės atkūrimo, 25 proc. vis dar tiki, kad moterys blogiau nei vyrai vadovauja organizacijai (4 lentelė). Atkreiptinas dėmesys, kad aiškios pozicijos neturi 24 proc. respondentai, iš kurių aiškesnes nuostatas turi moterys (neapsisprendusių – 22 proc.), skirtingai nei vyrai (28 proc.).

**4 lentelė.** Prietaro, vertinant moters galimybes vadovauti, sklaida respondentų amžiaus atžvilgiu (N=1014)

<i>Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis</i>	<i>Amžius</i>					<i>Iš viso</i>	
	<i>18-23</i>	<i>24-29</i>	<i>30-39</i>	<i>40-49</i>	<i>Per 50</i>		
①	Visiškai nesutinku	71	59	84	65	16	295
②	Lyg ir nesutinku	47	39	36	33	22	177
③	Nežinau, sunku apsispręsti	72	58	67	34	14	245
④	Lyg ir sutinku	35	38	45	17	10	145
⑤	Visiškai sutinku	31	30	55	14	22	152
<b>Iš viso:</b>		<b>256</b>	<b>224</b>	<b>287</b>	<b>163</b>	<b>84</b>	<b>1014</b>

Prietariai ir stereotipai, kaip ir vertybės, yra visuomenės kultūros dalis, todėl staigūs, greiti pokyčiai mažai tikėtini. Seksistinėms nuostatomis išsimokslinimo lygi žymesnės įtakos neturi. Analizuojant pagal keturis išsimokslinimo lygius (profesinis, vidurinis, aukštesnysis, aukštasis) suskirstytų respondentų atsakymus aiškėja nežymus nuostatų moters-vadovės atžvilgiu „šiltėjimas“. Po 32 proc. profesinį ir aukštesnį išsimokslinimą įgijusių respondentų lyg ir sutinka bei visiškai sutinka, kad moterys yra prastesnės vadovės už vyrus. Tokią nuostatą palaiko arba linę palaikyti 29 proc. vidurinį išsimokslinimą turinčių respondentų, ir tik 28 proc. aukštąjį išsimokslinimą turinčių respondentų. Šie duomenys neleidžia tiesiogiai nuostatų raiškos sieti su respondentų išsimokslinimu (5 lentelė).

**5 lentelė.** Prietaro, vertinant moters galimybes vadovauti, sklaida respondentų išsimokslinimo atžvilgiu (N=1012)

	<i>Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis</i>	Išsimokslinimas					Iš viso
		Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita	
①	Visiškai nesutinku	60	31	38	145	20	294
②	Lyg ir nesutinku	49	27	28	61	12	177
③	Nežinau, sunku apsispręsti	64	40	28	93	20	245
④	Lyg ir sutinku	35	18	23	63	5	144
⑤	Visiškai sutinku	39	25	22	55	11	152
<b>Iš viso:</b>		<b>247</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>417</b>	<b>68</b>	<b>1012</b>

Bendra neigiamos nuostatos sklaida leidžia daryti prielaidą, kad požiūris į įvairovę gali būti ne tiek susijęs su atskiromis įvairovės reprezentantų grupėmis, kiek su visuomenės mentalitetu bei „imlumu“ prietarams ir stereotipams. Panašiai, kaip ir vertinant moters–vadovės kompetenciją, respondentai neigiamą nuomonę išreiškė ir apie romo darbinės kompetencijas 28,7 proc. (plg. 29,2 proc.). Vertinimai romų tautybės asmens naudingumą lyties atžvilgiu išsiskyrė. Kaip ir vertinant moters kompetenciją, ryškesnes neigiamas nuostatas reprezentavo vyrai – 35 proc. vyrų imtyje lyg ir sutinka bei visiškai sutinka su teiginiu, kad romas niekada nebus geras darbuotojas, nes tai neužprogramuota jo kultūroje (nuo visos imties – 12,5 proc.). Šiuo atžvilgiu moterys gerokai nuosaikesnės – 25 proc. (bendroje imtyje – 16,1 proc.). Išryškėjusi lytiškumo įtaka pateikiama (6 lentelėje).

**6 lentelė.** Prietaro, vertinant romų naudingumą organizacijai, sklaida respondentų lyties atžvilgiu (N=1009)

	<i>Romas niekada nebus geras darbuotojas, nes tai neužprogramuota jo kultūroje</i>	Lytis		Iš viso
		*M.	*V.	
①	Visiškai nesutinku	179	73	252
②	Lyg ir nesutinku	95	61	156
③	Nežinau, sunku apsispręsti	213	98	311
④	Lyg ir sutinku	75	56	131
⑤	Visiškai sutinku	88	71	159
<b>Iš viso:</b>		<b>650</b>	<b>359</b>	<b>1009</b>

\*M – moterys, V – vyrai.

Galima būtų tikėtis, jog išsimokslinimas, žinios galėtų turėti įtakos darbuotojų nuostatoms į romų tautybės asmenis. Tačiau respondentų atsakymai rodo, kad romo stereotipas itin giliai išisknijęs, nes ypatingo skirtumo lyginant pagal išsilavinimą nepastebima. 27 proc. vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų reprezentuoja neigiamą nuostatą į romą kaip darbuotoją (lyg ir sutinku bei visiškai sutinku). Atitinkamai profesinį išsimokslinimą turintys respondentai – 31 proc., aukštesnįjį – 27 proc. aukštąjį – 29 proc. Taigi atsakymai skiriasi vos keliais

procentiniais punktais. Minimaliai skiriasi ir nuo teiginio, kad moterys prastesnės vadovės už vyrus vertinimų, kas dar kartą rodo silpną išsilavinimo įtaką prietarų ir stereotipų raiškai (7 lentelė). Galima būtų teigti, kad iš neigiamai moteris kaip vadovės vertinančiųjų galima tikėtis ir neigiamos reakcijos į romą ar kitą įvairovės reprezentantą. Pažymėtina tai, kad daugiau kaip 30 proc. respondentų neturi aiškios pozicijos arba stengiasi jos nedemonstruoti, kas sudaro palankias sąlygas plėtotis diskriminaciniams procesams.

**7 lentelė.** Prietaro, vertinant romų naudingumą organizacijai, sklaida respondentų išsimokslinimo atžvilgiu (N=1009)

	<i>Romas niekada nebus geras darbuotojas, nes tai neužprogramuota jo kultūroje</i>	Išsimokslinimas					Iš viso
		Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Kita	
①	Visiškai nesutinku	58	34	34	107	21	254
②	Lyg ir nesutinku	47	17	23	56	12	155
③	Nežinau, sunku apsispręsti	72	46	43	130	20	311
④	Lyg ir sutinku	23	25	19	56	7	130
⑤	Visiškai sutinku	45	20	19	68	7	159
<b>Iš viso:</b>		<b>245</b>	<b>142</b>	<b>138</b>	<b>417</b>	<b>67</b>	<b>1009</b>

Ko gero būtų sudėtinga rasti organizaciją, kurioje nebūtų darbuotojų, kuriems aktualūs anekdotai. Anekdotai, kaip liaudies kūrybos žanras, reprezentuoja visuomenėje egzistuojančias vertybes ir nuostatas. Teiginiu *Pas mus dažnai galima išgirsti anekdotų apie blondines, žydus ir čiukčius* siekta nustatyti ryškius prietarus ir stereotipus nešančios žodinės liaudies kūrybos sklaidą bei tą respondentų dalį, kuriai ši kūryba aktuali.

Respondentų atsakymai rodo, jog bendroje imtyje (N=1010) anekdotus aktualizuoja per 40 proc. respondentų. Vertinant lyčių atžvilgiu, didesnioji dalis tenka vyrams (46,6 proc.) ir mažesnioji moterims – 27,9 proc. Moterų-respondenčių grupėje silpniau reiškiasi neigiamos nuostatos, o pagret atitinkamai mažiau moterų aktualizuoja anekdotus. Nors ir iš dalies, galima daryti prielaidą, kad žodinė liaudies kūryba ne tik atspindi kultūros puoselėjamas vertybes, vertinimus, bet juos palaiko. 8-oje lentelėje pateikiami duomenys reprezentuoja lytiškumo ir tautybės atžvilgiu asmenį menkinančios žodinės liaudies kūrybos sklaidą.

**8 lentelė.** Lyties, tautybės stereotipų sklaida respondentų lyties atžvilgiu (N=1010)

Pas mus dažnai galima išgirsti anekdotų apie blondines, žydus ar čiukčius		Lytis		Iš viso
		*M.	*V.	
①	Visiškai nesutinku	175	43	218
②	Lyg ir nesutinku	116	49	165
③	Nežinau, sunku apsispręsti	164	101	265
④	Lyg ir sutinku	89	68	157
⑤	Visiškai sutinku	104	101	205
Iš viso:		648	362	1010

\*M – moterys, V – vyrai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad pastebėtas žymesnis ryšys tarp prietarų ir stereotipinių nuostatų raiškos lytiškumo bei amžiaus aspektu. Išsimokslinimas iš esmės didesnės įtakos nusistovėjusioms nuostatomis neturi. Pažymėtina tai, kad žymi dalis moterų sutinka su menkinančia savo traktuote, tai yra linkusios pasiduoti vyraujančioms nuostatomis ir sumenkinti savo kompetenciją.

### Išvados

Prietaurai ir stereotipai yra visuomenės kultūros sudėtinė dalis, išreiškiantys schematizuotus, apibendrintus, depersonalizuotus vertinimus, nebūtinai susijusius su tikrove. Jie atspindi santykį su objektu ir reprezentuoja objekto vertę populiacijos sąmonėje. Esminės prietarų ir stereotipų ypatybės yra pastovumas, tradiciškumas bei neadekvataus vertinimo galimybė. Nustatyta prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksmų, raiška organizacijose. Esminiai teiginiai, kuriais siekta patikrinti respondentų stereotipinį mąstymą buvo šie: „Moterys prastesnės vadovės nei vyrai, nes per dažnai vadovaujasi emocijomis“; „Čigonas niekada nebus geras darbuotojas, nes tai neužprogramuota jo kultūroje“; „Pas mus dažnai galima išgirsti anekdotą apie blondines, žydus ar čiukčius“. Nuspręsta respondentų (pritarimo ir/arba nepritarimo) atsakymų pasiskirstymą analizuoti sugrupavus respondentus pagal demografines charakteristikas: lyties, amžiaus, išsimokslinimo. Beveik 30 proc. visų respondentų laikosi nuostatos, kad moterys prastesnės vadovės, labiau ši nuostata aktuali respondentams-vyrams. Pastebėta akivaizdi neigiamų nuostatų įtaka diskriminuojamiesiems, t. y. moterims. Ketvirtadalis visiškai arba iš dalies sutiko su teiginiu, kad moterys yra mažiau kompetentingos už vyrus. Lyčių skirtumai išryškėjo ir vertinant romų kompetenciją. Čia pastebėtos panašios tendencijos – daugiau kaip 28 proc. respondentų linkę nuvertinti romų kompetenciją. Nuosaikesnės šiuo atžvilgiu moterys – kompetenciją menkina ketvirtadalis visų respondenčių-moterų ir beveik trečdalis – respondentų-vyrų. Didesnės įtakos vertinimams respondentų išsimokslinimas neturėjo. Tačiau pastebėtas ryšys tarp respondentų amžiaus ir moters kompetencijos vertinimų. Galima teigti, kad modernėjant visuomenei, nors ir lėtai, neigiami nusistatymai keičiasi. Prietaurai ir stereotipai yra kultūrinis visuomenės reiškiny, kurį reprezentuoja žodinės kūrybos tradicija. 40 proc. respondentų nurodė, jog organizacijose dažni lyties bei etninių grupių orumą žeidžiantys anekdotai, kas rodo neigiamų nuostatų sklaidos mastą. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad žymi dalis

neišreiškė savo pozicijos į prietaurus ir stereotipus, o toks konformizmas gali pasitarnauti organizacijose kylant diskriminuojantiems mobingo konfliktams.

### Literatūra

- Bartz, D. E., Hillman, L. W., Lehrer, S., Mayhug, G. M. (1990). A model for managing workforce diversity. *Management Education and Development*, 21(5), 321-326.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Dion, K. L., Cota, A. A. (1991). The Ms. Stereotype: Its domain and the role of explicitness in title preference. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 403-410.
- Dion, K. L., Schuller, R. A. (1991). The Ms. Stereotype: Its generality and its relation to managerial and marital status stereotypes. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 23, 25-40.
- Dovidio, J. F., Hebl, M. R. (2005). Discrimination at the level of the individual: Cognitive and affective factors. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 11-35). Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Dovidio, J. F., Brigham, J. C., Johnson, B. T., Gaertner, S. L. (1996). Stereotyping, prejudice, and discrimination: Another Look. *Stereotypes and Stereotyping*. C. N. Macrae, C. Stangor, M. Hewstone (Eds.). Guilford Press, New York.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. (Eds.). (1986). *Prejudice, Discrimination, and Racism*. Academic Press, Orlando. FL.
- Forbes, G. B., Adams-Curtis E., White K. B., Hamm N. R. (2002). Perceptions of Married Women and Married Men with Hyphenated Surnames. *Sex Roles*, 46(5-6), March, 131-200.
- Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Technologija, Kaunas.
- Girndt, T. (1997). An intervention strategy to managing diversity: discerning conventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(2), 227-240.
- Greene, R., Effers, J. (2006). *Jėga: 48 valdžios dėsniai*. Algarvė, Vilnius.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, Kaunas.
- Kolodej, Ch. (2005) *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. WUV, Wien.
- Kučinskas, V. (2007). *Vadovavimo etika*. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
- La Bier, D. (1986). *Modern madness: the emotional fallout of success*. Menlo Park, Addison Wesley.
- Legkauskas V. (2008). *Socialinė psichologija*. Vaga, Vilnius.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Lemme, B. H. (2003). *Suaugusiojo raida*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Apostrofa, Vilnius.
- Mikulionienė, S. (2003). Pagarba, diskriminacija, neišprusimas? Požiūrio į pagyvenusio amžiaus žmones analizė. *Filosofija. Sociologija*, 2, 59-62.
- Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Myers, D. G. (2008). *Psichologija*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Myers, D. G. (2008). *Socialinė psichologija*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.

- Noreika, A. (2004). Kultūrinė globalizacija Vytauto Kavolio Civilizacijų analizės požiūriu. *Filosofija. Sociologija*, 3, 43-48.
- Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai: teorija ir praktika*. Eugrimas, Vilnius.
- Pruskus, V. (2004). *Sociologija. Teorija ir praktika*. Teisės ir verslo kolegija, Vilnius.
- Reingardienė J. (2004). *Lyčių galimybių strategija ir užimtumo politika Europos Sąjungoje*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Tyto Alba, Vilnius.
- Snellman, A. (2007). Social Hierarchies, Prejudice, and Discrimination. *Dissertation*, Uppsala Universitet.
- Suslavičius, A. (2006). *Socialinė psichologija*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
- Unswort, K. L., West, M. A. (2005). Komandos: kolektyvinio darbo iššūkiai. *Darbo ir organizacinė psichologija*, 314-333. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga, 2(9), 332-338.
- Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(17), 176-186.
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2008). Discrimination as a Confusion of Relations among the Employees: the Role of Stereotypes and Prejudices. *New Trends in Management*, 1, 790-799.
- Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Питер, Санкт-Петербург.
- Бурлачук, Л. Ф., Морозов, С. М. (1999). *Словарь-справочник по психодиагностике*. Питер, Санкт-Петербург.
- Изард, К. Э. (2008). *Психология эмоций*. Питер, Санкт-Петербург.

## IDENTIFYING THE MANIFESTATION OF PREJUDICES AND STEREOTYPES AS INDICATORS OF WORKPLACE MOBBING

### S u m m a r y

Discrimination is described as a psychological violence in the organization that is directed against a group or separate people that belong to this group, understanding them as hostile and intolerable. These are changed, unhealthy relations that damage the dignity of a personality. In the society discrimination is understood as negative, shameful phenomenon. That is why the identification of discrimination in employee relations can have a preventive meaning and the leader acquires the right to find the solution for the problem and take correct decisions. Analysing the bibliography it becomes clear that discrimination that is evaluated through the prism of work relations is gender, social group, national etc discrimination, that is why for pointing out the dysfunctional relations and the term discrimination in work relations is used. Discrimination in employee relation- is processes that take place inside the organization between the employees. The main features of discrimination in employee relations are: exclusion

of group or people that belong to this group because of the difference they have, negative perception, social isolation, oppression. Employees are divided into groups according to physical, cultural; psychological features. Negatively viewed minority can become anyone who according to the ones in power or majority can be described negatively. Discrimination on a work place is understood as a complex of measures that are active for a long time and that evoke constant discomfort, stress, sufferings, and psychological pain. Discrimination as a dysfunction of employee relations is called violence that is used to frighten the victim, separate and throw out of the organization, because the ones who discriminate the victim think about it as dangerous to them and to the organization. The damage that is done to the victim, the psychological pain, and social separation is evaluated as aggression and violence.

The analysis of the discrimination processes as dysfunctional, confusion evoking relations would not be profitable, if these processes would be evaluated separately from the factors that influence them. The battle against the discrimination in the relations of the employees begins from the mess in the relations of the employees, the understanding and naming the factors that cause it. Prejudices and stereotypes create the "boogie men" that are schematized reflection of the society values and fears. In the tension field called "accepted-hostile", where the instincts of self-defend increase the wish to decrease the real or suspected danger "pushing it out" of the organization borders. In this case dysfunctional and confusion arousing relations, that are influenced by discrimination factor together become a mean of fighting, that we call discrimination-psychological or physical. Prejudices and stereotypes humiliate the dignity and value of a person. They are influenced by latent society processes that have the shades of human values and psychological reasons. Prejudices and stereotypes are based on ideology and tradition, which in the conciseness of the individual create the image of stability and completeness, which cause evaluation problems. Prejudices and stereotypes as factors of discriminative factors of the relations between employees would be not enough to connect only with ethnic group, culture or gender. It is necessary to pay the attention to the fact that any prejudices and stereotypes that are connected to the individuality is a negative understanding of a person. That is why all this creates more flexible attitude towards discrimination in the relations of the employees.

The main assumptions used to test the respondents' stereotypical way of thinking were as follows: "Women are worse managers than men because their decisions are ruled by emotions", "A gypsy would never make a good employee because work ethic is alien to his/her culture" and "We can often hear jokes made at the expense of blondes, the Jews and the Chukchi here". The decision was made to analyze the respondents' answers (approvals and/or disapprovals) by grouping the respondents according to their demographic characteristics: sex, age and education. The outcome was unexpected: firstly, women themselves admit that women managers are not as competent as men managers because women base their decisions on emotions; secondly, while assessing the integration of the Roma into organizations, women are much more critical than men in that respect; thirdly, women tell derogatory jokes about women, nationalities, etc a bit more often than men do.

KEYWORDS: prejudices, stereotypes, discrimination, relations among employees, values.



## WEB DIZAINO TECHNOLOGIJOS NAUJOVIŲ ĮGYVENDINIMAS VIRTUALIOJE MOKYMO APLINKOJE

Kim Jakovlev<sup>1,2</sup>, Olegas Ramašauskas<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Klaipėdos universitetas, <sup>2</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija

### Anotacija

Šiame straipsnyje nagrinėjama virtualios mokymo aplinkos (VMA) dizaino pateikimo internete problema, atsižvelgiant į skirtingus vartotojų kultūrinius ypatumus. Įprastas bei pastovus informacijos pateikimas savo principais yra stereotipiškas, tačiau daugeliu atveju gana problematiškas. Įprastas virtualios mokymo aplinkos pateikimas nėra orientuotas į konkretaus vartotojo poreikius, sistema tampa nepatogiai vartoti, nukenčia jos lankomumas, reitingavimas ir pan. Siekiant padaryti aplinkos vartojimą lankstesniu bei tenkinančiu įvairius vartotojo poreikius, o ypač susijusius su kultūriniais ypatumais, straipsnyje nagrinėjamas alternatyvus sistemos pateikimo būdas, įgalinantis sukurti skirtingus vartojimo variantus. Informacijos pateikimas sistemoje tampa individualus. Pritaikius praplėstą web dizainą mokymo sistemai bet kokios kultūros vartotojas turi galimybę keisti išorinį sistemos interfeisą pagal jo asmeninius poreikius ar kultūrinius ypatumus, paverčiant sistemą patogiu darbo įrankiu, o informacijos pateikimą lengviau prieinamu.

RAKTINIAI ŽODŽIAI: web dizainas, web inovacija, web tendencijos, web stilius, kultūriniai ypatumai.

### Įvadas

Egzistuoja daug skirtingų kultūrų žmonių, naudojančių vieningą virtualią mokymo sistemą (VMS), tačiau neadaptuotą jų kultūrinei kilmei. Ar kultūrinė vartotojo kilmė įtakoja jo darbą su sistema? Kultūra ir socialinis pasaulis įtakoja individų vertybes. Šios vertybės, savo ruožtu, įtakoja požiūrį ir elgseną (Alas ir Tuulik 2007). Žinomos Schwartz'o dimensijos, aiškinančios kultūros skirtumus su ryškiausiais Web2.0 technologijos prioritetais (Baack ir Singh 2007). Todėl yra prasminga sudaryti algoritmą, kurio pagalba būtų galima nustatyti virtualios mokymo aplinkos (VMA) dizaino lankstumą kultūrinės kilmės požiūriu.

**Tyrimo tikslas.** Patikrinti internetinio dizaino dermę virtualioje mokymo aplinkoje įvairių šalių vartotojų kultūrinių ypatumų atžvilgiu, pasiūlyti sulieti naujus Web2.0 dizaino ir kultūrinius vartotojų ypatumus į vieną technologiją naudojant vadyboje žinomus sprendimų priėmimo metodus.

**Tyrimo metodai.** Mokslinių šaltinių analizė, duomenų surinkimas, analizė ir įvertinimas.

### Virtualios mokymo aplinkos struktūrinė schema

Tyrėme virtualią mokymo aplinką, skirtą visų kultūrų žmonėms kaip lankščią sistemą, prisitaikančią prie žmogaus poreikių. Analizavome virtualios mokymo aplinkos dizaino suderinamumą su vartotojo kultūrine kilme. Kultūros, netgi esančios tos pačios šalies viduje, gali skirtis, o skirtumai tarp skirtingų valstybių gali būti ypač ryškūs. Verslo aplinkoje kultūrinių ypatumų ignoravimas gali sąlygoti komunikacinių konfliktų atsiradimą, kurie savo ruožtu veda prie produktyvumo mažėjimo (Pluke ir kt., 2005). Kuriant sistemos dizainą buvo atsižvelgta į pagrindinius žmonių kultūrinius

ypatumus. Naudojame apibendrintą sistemos skeletą, kuris sudaro galimybę kiekvienam dirbančiam su juo vartotojui sukurti savo kultūriniams ypatumams būdingą sistemos aplinką. Nuo darbo vietos ir mokymo aplinkos organizavimo priklauso darbo našumas ir koncentravimasis į darbą arba mokymą (Nielsen, Pernice 2010).



1 pav. Virtualios mokymo aplinkos struktūrinė schema

Apibūdinsime, kaip vyksta vartotojo ir aplinkos bendravimas. Atsidarius virtualią mokymo aplinką vartotojas mato standartinį neutralų aplinkos dizainą, jo paskirtis slypi paprastume, teisingame sistemos struktūros fragmentų išdėliojime, raminančiose spalvose, geru informacijos pateikiamumu. Sistemos aplinkos dizainas savyje talpina geriausias vidinio sistemos pateikimo idėjas sujungdamas žinomus web dizaino technologijos faktus. Svarbus ir svarus sistemai yra naudingumas (Nielsen 2010), t.y. aplinkos naudingumas, panaudojimo efektyvumas, patogus vartotojui dizainas, išorinė sąsaja (interfeisas). Atsigręžę į kultūrinius skirtumus matytume,

kad kiekviena šalis turi savo ypatumus, kurie ryškiausiai atsispindi kasdieniniame gyvenime. Naudojant lankstų virtualios mokymo aplinkos dizainą, kurio pagalba vartotojas gali pats sudėlioti savo kultūrai būdingą aplinkos sprendimą, atsiriboti nuo kultūrai nebūdingų dalykų, pridėti tai, ko jam trūksta ir sudarytą dizaino koncepciją papildyti šalies kultūrai būdinga spalvų gama.

### Schwartz'o kultūros dimensijos

Baack ir Singh (2007) studijoje pateikiami pagrindiniai veiksniai, atspindintys kultūrą interneto svetainėje. Pirmas veiksnys – grafiniai elementai, fantazija, kūrybingumas, estetika, naršymo gidas – susijęs su Schwartz'o išskirta intelektine autonomija. Antras veiksnys – santykiai visuomenėje, tradicijos, šeima – atitinka Hofstede'o kolektyvizmo ir Schwartz'o konservatizmo dimensijas. Trečias veiksnys – svarbių asmenų nuotraukos, organizacinė struktūra – matuoja hierarchiją (Schwarz) ir galios atstumą (Hofstede), o ketvirtas veiksnys – žaidimai, emocijos, malonumai, pokalbių kambariai – yra Schwartz'o nusakyta emocinė autonomija. Penktas veiksnys – „agresyvus“ pardavimas, produkto efektyvumas – reprezentuoja meistriskumą (Schwarz) arba vyriškumą (Hofstede), o šeštas veiksnys – neaiškūs lyčių vaidmenys, „raminantys“ elementai – moteriškumas (Hofstede).

Schwartz'o tipologijoje naudojamos šešios dimensijos, aiškinančios kultūros skirtumus: konservatizmas – nusako grupės santykių visuomenėje, socialinio balanso, socialinės santvarkos, saugos, tapatybės, tradicijų svarbą; intelektinė autonomija – vertina individualumą, savivaldą, kūrybiškumą; emocinė autonomija – vertina asmeninius tikslus, lyginant su grupės tikslais. Svarbus vaidmuo atitenka asmens pasitenkinimui (angl. self-gratification) ir malonumui. Lygiavinis (angl. egalitarian) išpareigojimas – vertina savanorišką pasiaukojimą vardan visuomenės gerovės, lygybės, socialinio teisingumo, laisvės, atsakomybės. Harmonija – vertina grožį, taiką, darną su gamta, aplinkos apsaugą; meistriskumas – vertina pastangas pakeisti aplinką pritaikant ją sau, ginant savo teises, ambicijas ir nepriklausomybę.

Baack ir Singh (2007) mano, kad Hofstede ar Schwartz'o metodikos atskirai negali tinkamai paaiškinti kultūros įtakos komunikacijai internete, tačiau jų sujungimas gali sukurti patikimesnį vaizdą.

### Web2.0 dizaino technologijos prioritetai

Pasak Robbins (2010), viena iš Web2.0 technologijos funkcijų – galimybė patiems vartotojams užpildyti svetainių turinį, kai vartotojai gali patys projektuoti dizainą ir teikti savo pasiūlymus, reikalauti pakeitimų. Sistemos dizainas turi palengvinti dalyvavimą teikiamoje paslaugoje ar veikloje. Tačiau, kol vartotojas pradės naudoti tam tikras paslaugas, jis turi būti užtikrintas, kad atsidurs draugiškoje, patogioje naujos kartos sistemoje. Taigi, apibrėžkime keletą web dizaino technologijos sprendimų.

*Spalvų diapazonas.* Technologijoje dominuoja ir šviesios, ir sodrios spalvos. Žalia, pilka – neoficialios Web2.0 spalvos. Naudojami šviesūs oranžiniai, rožiniai ir melsvi tonai. Ryškios spalvos nukreipia žvilgsnį į tam

tikrus elementus, tačiau užpildyti jomis visos ekrano negalima. Vartotojas jau pirmą sistemos apsilankymo sekundę „suklups“ ant svarbaus mygtuko.

*Užapvalinti kampai.* Naujos technologijos leidžia aktyviai naudotis CSS užapvalintais kampais bet kokio sunkumo laipsnio dizaino elementams. Užapvalintų kampų draugiškumas vis dar sukuria komfortą ir neformalumą daugeliui Web2.0 internetinių sistemų.

*Jokių nuotraukų.* Šiuo metu nėra vaizduojami laimingi verslininkai, laikantys po pažastimi lagaminėlius pilnus pinigų. Tokios nuotraukos dabar „nemadingos“. Web2.0 technologijos sistemos sukurtos daugiausia remiantis spalvingais paveikslukais su visokiausiais elementais, paletės spalvomis, atspindžiais, stiklo efektais. Papildomai naudojama 3D vaizdų technologija duoda dar didesnę efektą.

*Mastai.* Laikoma, kad Web2.0 technologijose didelis teksto šriftas yra geresnis pasirinkimas. Didelis šriftas geriau matomas ir leidžia lengvai įsisavinti informaciją. Laikoma, kad kiekviena raidė, kiekvienas simbolis turi savo individualų grožį.

*Laisvės ir erdvės pojūtis.* Web2.0 dizaino turinį galima vadinti minimaliu. Nustatyta, kad tarpai leidžia akims atsipalaiduoti ir išskirsto turimą informaciją pagal prioritetus.

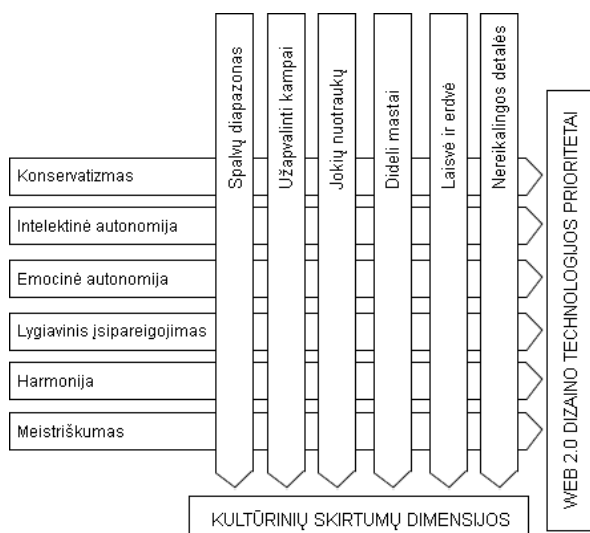
*Nereikalingos detalės ir efektai.* Literatūroje (Vidžiūnas ir Vitkutė 2009) nepatariama naudoti, kai kurių vaizdo elementų. Galima atsisakyti tokių elementų kaip „drėgno stalo vaizdas“, atspindžių ir stiklo efekto, nors jie ir galėtų šiek tiek pagyvinti vaizdą.

### Virtualios mokymo aplinkos veiklos procesas

Pluke ir kt. (2005) manymu, norint patenkinti vartotojo poreikius, reikėtų sudaryti sąlygas vartotojui pačiam nurodyti jo norimą kalbą ar kultūrinius reikalavimus, o taip pat, pripažįstant, kad joks automatizuotas sprendimas negalės atitikti visų vartotojo poreikių, galima teigti, kad virtualios mokymo aplinkos dizaino pritaikymas prie įvairių kultūrų ypatumų reikalauja gana didelių investicijų. Dėl to kilo web dizaino šablonų parinkimo idėja.

Egzistuoja specialūs kodų fragmentai integruoti į internetinių svetainių techninę dalį, kuri atskiria pagal tinklo (IP) adresą, iš kurios šalies yra vartotojas. Tokiu atveju sistema pati pasirenka tokį parametą kaip kalba. Tačiau sistemos web dizainas daugiau priklauso nuo vartotojo kultūrinės kilmės. Analizuojant žmonių prigimtį reikia atkreipti dėmesį į žmones, kurie gyvena arba dirba užsienio šalyje, bet nėra šios šalies kultūros atstovai. Toks vartotojas surenka sistemos dizainą pagal savo kultūrinę kilmę, o ne pagal šalies kultūrinius ypatumus. Kol kas dar mažai bandyta susieti kultūros dimensijų su virtualios mokymo aplinkos web dizaino projektavimu ir tobulinimu. Galima teigti, kad virtualios mokymo aplinkos adaptavimo kultūrai problema dažniausiai analizuojama teoriniame lygmenyje, o praktikoje – dažniausiai intuityviai ir neatsižvelgiant į antropologų sukurtą teorinę bazę.

Vertinimui galima naudoti 2 paveikslėlyje pateikiama schema, išskiriant Schwartz'o dimensijas ir virtualios mokymo aplinkos dizaino svarbiausius prioritetus.



2 pav. Virtualios mokymo aplinkos dizaino adaptavimas kultūriniais ypatumams

Pateikto algoritminė schema numato virtualios mokymo aplinkos dizaino šablonų projektavimą pagal kultūros dimensijas. Tokiu būdu, kultūros dimensijos integruojamos į web dizaino svarbiausius prioritetus. Tai sąlygoja visapusišką vartotojų aplinkos kokybės gerinimą, pritaikymą vartotojų kultūriniais ypatumams ir užtikrina efektyvesnę komunikaciją VMA sistemoje.

### VMA dizaino ekspertizės vertinimas

Nuolat atsiranda naujos arba atnaujinamos senos virtualios mokymo sistemos. Greitai auga internetinių svetainių kiekis internete. Tačiau internetinės svetainės dažnai nepritaikytos prie vartotojų poreikių ir sudėtingai panaudojamos (Nielsen 2010). Situacija nepasikeitė iki šiol, nes dažniausiai sistemų ir internetinių svetainių kūrimui naudojami web dizaino šablonai, kurie jau surišti

su duomenų baze. Pastebėta, kad virtualioms mokymo sistemoms visiškai nenaudojami išskirtiniai ir individualūs web dizaino maketai. Dėl to nukenčia ir aplinkos naudingumas ir aplinkos patrauklumas kitų kultūrų vartotojams.

Darbe buvo naudojamas anketavimo (apklausų) metodas, čia pritaikytas surenkant informaciją ir vertinimus iš ekspertų (t.y., interneto vartotojų – kūrėjų, suvokiančių web dizaino sprendimų kultūrinius skirtumus ir jų ypatumus). Taigi, eksperimente dalyvavo vartotojai, žinantys apie kitų šalių kultūrinius ypatumus ir dirbantys su Web 2.0 dizaino technologija, praktiškai taikantys šias nuostatas internetinių svetainių kūrimui. Virtualios mokymo sistemos testavimui pagal kultūrinių skirtumų dimensijas ir Web2.0 dizaino technologijos prioritetus buvo suformuota grupė iš šešių vartotojų. Toks vartotojų-ekspertų parinkimas pagrįstas prielaida, jog mažai tikėtina vienu metu surinkti žmones su šešių skirtingų kultūrų vienodomis sampratomis. Kadangi šio tyrimo apibendrinimai turi tik rekomendacijų pobūdį, tai respondentų skaičius gali būti laikomas būtinu, bet nepakankamu norint gauti statistiškai patikimus rezultatus ir, tęsiant darbą, reikėtų didesnio ekspertų skaičiaus.

Klausimynas sudaromas taip, kad atsakymų įvertinimai būtų penkių balų skalėje nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Gauti duomenys apskaičiuojami kriterinės analizės pagalba siekiant sumažinti eksperimento riziką, antraip užtikrinti gerą rezultatų patikimumą su nedideliu ekspertų skaičiumi būtų labai sunku. Tyrimo anketa sudaryta iš klausimų, suskirstytų į dvi grupes. Pirmos grupės klausimai leistų identifikuoti aplinkos lankstumą pagal kultūrinius skirtumus (1 lentelė). Antros grupės klausimai leistų nustatyti aplinkos atitikimą pagal Web2.0 dizaino technologijos prioritetus (2 lentelė).

1 lentelė. Vartotojų vertinimai pagal kultūrinių skirtumų dimensijas

Kultūrinių skirtumų dimensijos	Vartotojų grupė					
	1 vartotojas	2 vartotojas	3 vartotojas	4 vartotojas	5 vartotojas	6 vartotojas
Konservatizmas	5	3	5	0	2	0
Intelektinė autonomija	5	4	3	2	5	2
Emocinė autonomija	5	2	2	1	3	4
Lygiavinis įsipareigojimas	5	5	4	0	4	4
Harmonija	5	4	1	4	1	5
Meistriškumas	5	3	2	3	0	0



2 lentelė. Vartotojų vertinimai pagal Web2.0 dizaino technologijos prioritetus

Web2.0 dizaino technologijos prioritetai	Vartotojų grupė					
	1 vartotojas	2 vartotojas	3 vartotojas	4 vartotojas	5 vartotojas	6 vartotojas
Suderintų spalvų diapazonas	5	3	5	0	2	0
Sklandžios linijos ir užapvalinti kampai	5	4	3	2	5	2
Be fonuotraukų	5	2	2	1	3	4
Stambesni vaizdo elementai	5	5	4	0	4	4
Laisvės ir erdvės pojūtis	5	4	1	4	1	5
Nereikalingos detalės ir efektai	5	3	2	3	0	0

Galima teigti, kad ateityje virtualią mokymo aplinką naudos kitos vartotojų grupės, kurioms sistemoje nebus numatytas aplinkos dizainas pagal jų poreikius. Taigi, sistema visą laiką turės būti papildoma naujais dizaino elementais, nuolat automatizuojant ir intelektualizuojant rutininius sistemos projektavimo procesus. Tokiu būdu vyktų nuolatinė web aplinkos dizaino evoliucija.

### Vertinimo funkcijų pritaikymas dizainui

Kuriant technines sistemas, o šio atveju - virtualios mokymo aplinkos dizainą, būtina apskaičiuoti aplinkos dizaino suderinamumą, vartotojui pasirinkus jam reikalingą darbo aplinkos dizainą, pilnai atitinkantį jo kultūrinius ypatumus. Sistemos aplinkos web dizainas atitinkantis daugelį šalių kultūros ypatumų (Dong 2008).

Sprendžiant iškeltą straipsnio problemą sudaroma suminių įverčių matrica (1), kurios elementai yra: sprendimai nuo  $E_1$  su nežinomomis sąlygomis  $F_1$ , kurie užtikrina kultūrinių ypatumų maksimalų susiejimą su minimaliais web dizaino technologijos prioritetais iki sprendimo  $E_m$  su nežinomomis sąlygomis  $F_n$ , kurie užtikrina minimalų kultūrinių ypatumų susiejimą su minimaliais web dizaino prioritetais;  $E_i$  – tarpiniai sprendimai su  $F_j$  nežinomomis tarpinėmis sąlygomis. Sudaroma  $\|e_{ij}\|$  reikšmių matrica sprendimo variantui  $E_i$  atrinkti:

$$\begin{matrix}
 & F_1 & F_2 & F_3 & \dots & F_j & \dots & F_n \\
 E_1 & e_{11} & e_{12} & e_{13} & \dots & e_{1j} & \dots & e_{1n} \\
 E_2 & e_{21} & e_{22} & e_{23} & \dots & e_{2j} & \dots & e_{2n} \\
 E_3 & e_{31} & e_{32} & e_{33} & \dots & e_{3j} & \dots & e_{3n} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 E_i & e_{i1} & e_{i2} & e_{i3} & \dots & e_{ij} & \dots & e_{in} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 E_m & e_{m1} & e_{m2} & e_{m3} & \dots & e_{mj} & \dots & e_{mn}
 \end{matrix} \quad (1)$$

Sprendimo  $E_i \in E$  priėmimas – tai vieno varianto  $E_i$  pasirinkimas iš nagrinėjamų  $E$  aibės variantų, kuri sudaro baigtinis variantų skaičius:  $E_1, E_2, \dots, E_i, \dots, E_m$ . Teoriškai įmanoma nagrinėti ir begalinę variantų aibę kaip

patį bendriausią sprendimo priėmimo atvejį. Sutarta, kad kiekvienas variantas  $E_i$  turi atitinkamą rezultatą  $e_i$ . Visi apibrėžti rezultatai privalo turėti kiekybinę įvertį. Tai gali būti techniniai, ekonominiai, fizikiniai, statistiniai dydžiai, pavyzdžiui, galia, patikimumas, laimėjimas, pelnas, greitaveika ir pan. Formalizuodami uždavinį, kiekvieną rezultatą ir jo kiekybinę įvertį žymėsime tuo pačiu  $e_i$  simboliu (Ramašauskas 2008).

Siekiant vienareikšmio ir geriausio sprendimo varianto, kai vieniems sprendimo variantams  $E_i$  gali būti atsiradusių skirtingų  $F_j$  sąlygų,  $i$  uždavinį galima įvesti atitinkamas vertinimo (tikslų) funkcijas. Tokiu atveju, sprendimų matrica  $\|e_{ij}\|$  suvedama į vieną stulpelį, kuriame kiekvienam  $E_i$  įrašomas rezultatas  $e_{ir}$ , įtraukiantis visas nagrinėjamojo sprendimo pasekmes. Pavyzdžiui, gali būti panaudota optimistinio vertinimo (maksimakso) funkcija

$$\max e_{ir} = \max_i (\max_j e_{ij}), \quad (2)$$

kai garantuotas pats palankiausias (čia – vartotojui naudingiausias) sprendimo atvejis. Sprendžiant atsakingus technologinius uždavinius ši funkcija praktiškai nepritaikoma, nes negali užtikrinti ilgalaikės sėkmingos sukurtųjų produktų eksploatacijos. Išsiaiškinus tinkamiausius kriterijus pasirinkta vertinimo funkcija parodytų būsimos virtualios mokymo aplinkos dizaino eksploataavimo sąlygas.

### Minimakso ir Bayes'o-Laplace'o rizikos kriterijų taikymai

Projektuojant virtualios mokymo aplinkos dizainą atsiranda rizika, kad vartotojai negalės pritaikyti aplinkos dizaino pagal savo kultūrinius ypatumus. Siekiant sumažinti arba visiškai panaikinti atsitiktinės nesėkmės (arba rizikos) įtaką, prieš realizuojant aplinkos dizainą, galima apskaičiuoti riziką pagal rizikos kriterijus, pavyzdžiui, pritaikius iš dalies optimistinį Bayes'o-Laplace'o vertinimo metodą.

Pasirenkame kriterijų, kuris pašalintų bet kokią riziką. Tinkamiausias pasirinkimas būtų minimakso vertinimo kriterijus (Puškorius 2001).

Minimakso kriterijus  $Z_{MM}$  – tai optimalus variantas, renkamas iš visos  $E$  variantų aibės. Jis taikytinas šiomis aplinkybėmis:



- būtina pašalinti bet kokią riziką, t. y. bet kokių išorės būsenų  $F_j$  lemiamas rezultatas  $E_0$  neturi būti blogesnis už apskaičiuotąjį  $Z_{MM}$ ;
- sprendimas atliekamas vienintelį kartą ir negali būti pakartotas;
- tikėtina, kad atsiras naujų išorės būsenų;
- išorės būsenų  $F_j$  charakteristikos nežinomos.

Surinkę duomenis pagal nusistovėjusius web dizaino technologijos prioritetus bei Schwartz'o dimensijas (2 paveikslas, 1-2 lentelės), sistemą formalizuojame parametriškai aprašę vartotojo elgesį ir tenkinamas web dizaino būsenas virtualioje mokymo aplinkoje bei pertvarkę anketų skaitinius įverčius [-5, +5] skalės kvintiliais (3-4 lentelės). Virtualioje mokymo aplinkoje web dizaino optimalios būsenos pasireiškimo subjektyvią (Vilkas 2002) tikimybę priimame  $q_i = 1/3$ . Vartotojo

elgsenos aplinkoje skaitinį įvertį apskaičiuojame pagal minimakso ( $Z_{MM}$ ) ir Bayes'o-Laplace'o ( $Z_{BL}$ ) kriterijus, kai  $q_j=1/3$ .

Matyti, kad Bayes'o-Laplace'o kriterijus  $Z_{BL}$  kitaip nei  $Z_{MM}$  įvertina kiekvieną iš tikėtinų rezultatų. Svarbu žinoti, kad naudojant Bayes'o-Laplace'o kriterijų ir augant sprendimų taikymų skaičiui,  $e_{ir}$  (atsitiktinio dydžio vidurkis, matematinė viltis) stabilizuojasi ir, taikymams artėjant į begalybę, rizika išnyksta. Vadinasi,  $Z_{BL}$  kriterijus yra optimistiškesnis negu  $Z_{MM}$ , bet reikalauja daugiau informacijos ir laiko išteklių patikimam sprendiniui gauti (Ramašauskas 2008).

3 lentelė. Parametrai ir skaitiniai įverčiai

Priskirta žymė	Vartotojo elgsena dirbant su virtualios mokymo aplinkos dizainu	Suderinamumo žymė	Virtualios mokymo aplinkos dizaino būseną (su tikimybe $q_j = 1/3$ )
V1	Vartotojui patogiu dirbti su aplinka	S1	Visiškas suderinamumas
V2	Vartotojas dirba su aplinka ir kreipiasi pagalbos į specialistą	S2	Suderinamumas iš dalies
V3	Vartotojas dirba su aplinka tik su specialisto pagalba	S3	Neatitinkantis kultūros kilmės

Rezultatų skaitinės išraiškos apibendrina virtualios mokymo aplinkos web dizaino priimtina vertę pagal kultūrinę vartotojo kilmę ir Web2.0 dizaino technologijos prioritetus. Sprendimas pagal skirtingus kriterijus teikia skirtingus rezultatus:  $Z_{MM}\{V_i\}$  kriterijus parodo, kad sistemos aplinkos web dizainas

bendresniu atveju {V2, V3} yra tinkamas vartotojui, o  $Z_{BL}\{V_i\}$ , kai visų sistemos būsenų tikimybės  $q_j = 1/3$ , atskleidžia, kad sistema iš dalies arba visiškai netinkama naudoti kitos kultūros žmonėms.

4 lentelė. Rezultatų skaitinės išraiškos

	S1	S2	S3	Minimakso ( $Z_{mm}$ ) kriterijus		Bayeso-Laplace'o ( $Z_{bl}$ ) kriterijus	
				$e_{ir} = \min e_{ij}$	$\max e_{ir}$	$e_{ir} = \sum e_{ij}q_j$	$\max e_{ir}$
V1	31	13	41	13	13	28,33	-
V2	23	17	13	13	-	21,57	-
V3	0	-2	-11	-11	-	-3,33	-3,33

Nors apskaičiuoti patikimą bendrąjį kriterijų (Puškorius 2001) duomenų nepakanka, darbe atlikti tyrimai parodė, kad egzistuoja ryšys tarp web dizaino sprendimų ir vartotojo kultūrinių (teritorinių, nacionalinių, etc) savitumų, o remiantis kultūrinių skirtumų dimensijomis ir web dizaino technologijų prioritetais derėtų adaptuoti virtualios mokymo(si) aplinkos dizainą konkrečiam vartotojui. Tai leistų sumažinti kuriamo produkto eksploatacinės rizikos faktą. Galima teigti, kad vadovaujantis kultūrinių skirtumų dimensijomis ir web dizaino technologijų prioritetais suderintas virtualios mokymo(si) aplinkos dizainas atneš daugiau naudą vartotojui, pagerins mokymo(si) rezultatus.

### Išvados

Įvertinus vartotojų kultūrinius ypatumus ir pritaikius naujausias Web2.0 technologijas gali būti projektuojamas

įvairesnis virtualios mokymo aplinkos web dizainas, atitinkantis skirtingų šalių vartotojų poreikių specifiką. Tokiu būdu pasiekiamas geresnis dėstomų dalykų pateikiamos medžiagos įsisavinimas, be to, tikslingai pritaikyta sistemos aplinka skatintų vartotojų susidomėjimą ir lankomumą.

Rizikos kriterijų pritaikymas web dizaino sprendimų analizei leidžia padidinti sistemos aplinkos efektyvumą. Dėl to didėja bendras aplinkos našumas ir patogumas.

Nuolatinis virtualios mokymo sistemos aplinkos web dizaino tobulinimas ir vartojimo galimybių plėtimas daro ją lankstesne, labiau orientuota į vartotoją.

### Literatūra

Alas, R. and Tuulik, K. (2007). Cultural Practices and Values at the Societal Level in Estonia in Comparison with Neighbouring Countries. *Journal of Business Economics and Management*, 8 (1), 39-44.

- Baack, D. and Singh, N. (2007). Culture and web communications. *Journal of Business Research*, 60 (1), 181-188.
- Dong, Y. and Lee, K. P. (2008). A cross-cultural comparative study of user's perceptions of a webpage: With a focus on cognitive styles of Chinese, Koreans and Americans. *International Journal of Design*, 2(2), 19-30.
- Nielsen, J. and Pernice, K. (2010). *Eyetracking Web Usability*, 113-121.
- Pluke, M., Petersen, F., Pollard, D. and Szalai, B. (2005). *Cross cultural communication: How can you deliver what the user really wants?* [Žiūrėta balandžio 6d., 2010], <<http://www.lisa.org/Business-Decision-Da.512.0.html>> .
- Puškorius, S. (2001). *Sprendimų priėmimo teorija. Kiekybiniai metodai*. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius.
- Ramašauskas, O. (2008). *Techninių sistemų kūrimo metodai ir sprendimai*, 77-81. KU leidykla, Klaipėda.
- Robbins, J. N. (2008). *Tinklapių dizainas*, 28-48. Smaltija, Kaunas.
- Singh, N., Kumar, V. and Baack, D. (2005). Adaptation of cultural content: evidence from B2C e-commerce firms. *European Journal of Marketing*, 39 (1), 71-86.
- Vidžiūnas, A. and Vitkutė, D. (2009). *Interneto paslaugos ir svetainių kūrimas*, 328. Smaltija, Kaunas.
- Vilkas, E. (2002). *Sprendimų priėmimo teorija*. VDU, Kaunas.

## VIRTUAL TRAINING SYSTEM WEB DESIGN CREATION FOR CULTURAL DIFFERENCES

### Summary

So how is a consumer and environmental interaction. Opens a virtual learning environment for the user sees before itself a neutral standard of environmental design, its purpose lies in the simplicity, the correct structure of the system fragments išdėliojime, raminančiose colors, good details pateikiamume. Environmental Systems Design gathered himself best known as the internal interface on the system of ideas, recognizing the well-known web design technology of the facts. An important and certainly the strong performance of the system (usability). Environmental benefits, the effective use of the number of cases, this user-friendly design, an external interface. Returning to the cultural differences išsiaiškinsim that each country has its own cultural differences, and it is very well reflected in their everyday lives. Using the flexible design of virtual learning environment, through which the user can turn their cultural characteristic internal system interface, to distance themselves from the culture of non-specific subjects, adding that what he lacks, and add up the design concept of the cultural characteristic colors.

One of the features of Web2.0 technology, the ability for consumers to fill their own site content. Users can design the same design and offer their advice to seek changes, but before the user starts to use certain services, he must be sure that it ended up in a friendly and comfortable new-generation system. The system design has to say for itself.

KEYWORDS: web design, web innovation, web tendency, web style, cultural characteristics

---

**Kim Jakovlev.** Mokslinis laipsnis – Informatikos inžinerijos magistras. Mokslinių tyrimų kryptys: web dizaino technologijos, flash animacija, internetines reklamos projektavimas ir gamyba.

**Olegas Ramašauskas.** Mokslinis laipsnis – mokslų daktaras. Darbovietė – Klaipėdos universiteto Gamtos ir matematikos fakultetas, t.p. Vakarų Lietuvos verslo kolegija, pareigos – docentas. Mokslinių tyrimų kryptys – technologijos mokslai, netiesinių sistemų valdymas, dirbtinio intelekto taikymai. Papildoma veikla: Lietuvos Matematikų Draugijos narys, komandos narys ir darbo grupės Europos ekonominės bendrijos iniciatyvos projektų viduje koordinatorius.



# ALKOHOLINIUS GĖRIMUS GAMINANČIŲ ĮMONIŲ VERTĖS KŪRIMAS: MARKETINGO SPRENDIMŲ ĮTAKA

Kristina Jurevičienė, Lina Pilelienė  
*Vytauto Didžiojo universitetas*

---

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama marketingo sprendimų įtaka įmonės vertės kūrimui. Kiekvienos įmonės tikslas yra pelninga veikla, kurią lemia teisingu keliu nukreipta marketingo veikla. Remiantis moksline literatūros analize, marketingo veikla yra nukreipta į vartotojų poreikių išaiškinimą ir priimant teisingus sprendimus, tų poreikių patenkinimą. Vartotojų poreikių patenkinimas veda prie pagrindinio įmonės tikslo - akcininko gaunamos naudos maksimizavimo. Tačiau šis požiūris virsta dilema, nes susiduriama su sunkumais įvertinant tą indėlį į įmonės vertės kūrimą. Todėl atsiranda būtinybė tirti vartotojų pasitenkinimą, kaip vieną iš marketingo sistemos kintamųjų, bei jo įtaką piniginiams srautams, kaip veiklą nukreiptą į įmonės vertės kūrimą bei akcininko naudos maksimizavimą. Moksliniai tyrimai rodo, kad patenkintas vartotojas padidina pinigų srautus ir jų dydį, sumažėja pinigų srautų kintamumas. Tačiau kiek konkrečiai padidėja pinigų srautai ir sumažėja jų kintamumas, išmatuoti kol kas nėra įmanoma, nes reikalingi išsamesni ir gilesni tyrimai. Šiame straipsnyje autoriai pateikia įmonės vertės kūrimo esmę, marketingo sprendimų svarbą kuriant vertę bei vartotojų pasitenkinimo sampratos analizę.

Straipsnyje pateiktas empirinis vartotojų pasitenkinimo įtakos akcininko gaunamai naudai tyrimas. Tyrimui atlikti pasitelkti marketingo komplekso elementai tokie, kaip produktas, kaina ir paskirstymas, darantys reikšmingą įtaką priimant teisingus ir vertingus marketingo sprendimus. Duomenys vartotojų pasitenkinimo indeksui apskaičiuoti gauti pasirinkus kiekybinį (anketinė apklausa) duomenų rinkimo metodą. Vertinant vartotojų pasitenkinimo įtaką įmonės vertės kūrimui arba akcininko naudos maksimizavimui, buvo naudojama pasirinktų akcinių bendrovių pinigų srautų ir jų charakteristikų bei kitų finansinių rodiklių analizė. Straipsnio pabaigoje pateikiamos išvados.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: įmonės vertė, akcininko nauda, marketingo sprendimai, vartotojo pasitenkinimas, alkoholiniai gėrimai.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Kiekvienos įmonės tikslas yra pelninga veikla, kuri kuriama konkurencingo produkto, tenkinančio vartotojo poreikius, pagrindu. Kiekvienos įmonės akcininko tikslas – gaunamos naudos maksimizavimas. Trumpiau tariant, įmonei integruojant visus kitus įmonės tikslus, bendras tikslas yra įmonės vertės ar jos savininkų nuosavybės maksimizavimas. Taigi įmonės sėkmė, išlaikant rinkos pozicijas konkurencinėje kovoje ir pelno maksimizavimą, lemia teisingu keliu nukreipta marketingo veikla bei vartotojo poreikių patenkinimas. Kadangi įmonės investicijos į marketingo priimtus sprendimus prisideda prie įmonės konkurencingumo, tai vienaip ar kitaip paveikia pinigines įplaukas. Sugebėjimas teisingai kontroliuoti pinigų srautus priveda prie įmonės konkurencinio pranašumo, tai padeda išlaikyti ir pritraukti vartotojus, kurie įtakoja įmonės vertės sukūrimą. Mokslininkai, tokie kaip Day ir Fahey (1988), Barsky (1999), Slater (1997), Khalifa (2004) ir kt. išskiria vartotojo vertę ir akcininko naudą. Kaip parodė Coopulsky (1991), Leemon (1995), Laitamaki ir Kordupelski (1997) bei kitų mokslininkų tyrinėjimai (Payne ir kt. 2000.), šios dvi sąvokos yra neatskiriamos, nes be vartotojo vertės nėra sukuriama akcininko nauda.

**Mokslinė problema.** Jau nėra abejojama marketingo sprendimų įtaka įmonės vertės kūrimui, nes teoriniais aspektais tai tiria ir pripažįsta nemažai mokslininkų, tokių kaip McNaughton, Osborne, Morgan ir Kutwardo (2001), Srivastava, Shervani ir Fahey (1998), Gruca ir Rego (2005), Helgesen (2007) ir kt. Tačiau šis požiūris virsta

dilema, nes susiduriama su sunkumais įvertinant tą indėlį į įmonės vertės kūrimą. Todėl atsiranda būtinybė tirti vartotojų pasitenkinimą, kaip vieną iš marketingo kintamųjų, bei jo įtaką piniginiams srautams, kaip veiklą nukreiptą į įmonės vertės kūrimą bei akcininko naudos maksimizavimą.

**Tyrimo objektas.** Marketingo sprendimų indėlis įmonės vertės kūrimui.

**Darbo tikslas.** Išanalizuoti ir įvertinti marketingo sprendimų įtaką įmonės vertės kūrimui bei pritaikyti modelį, kuris leistų įvertinti vartotojo vertės įtaką akcininko naudos maksimizavimui.

Darbo uždaviniai:

- pateikti įmonės vertės kūrimo ir marketingo sprendimų sampratas;
- atlikti vartotojo pasitenkinimo sampratos analizę;
- atlikti empirinį tyrimą, kuris leistų įvertinti vartotojų pasitenkinimo įtaką akcininko gaunamai naudai per akcinės bendrovės pinigų srautus bei kitus finansinius rodiklius.

## Įmonės vertės kūrimas

Praėjusio amžiaus paskutiniame dešimtmetyje prasidėjo strateginio augimo laikotarpis, kuris buvo paremtas įmonės vertės didėjimu. JAV finansų analitikas T.Copelandas teigia, kad šalyse, kurių ekonomika nėra orientuota į įmonės vertės didinimą, investuoto kapitalo pelningumas bus mažesnis ir šios šalys pamažu ims jausti kapitalo trūkumą. Augantis kapitalo mobilumas dar labiau išryškins vertę pagrįstų valdymo modelių svarbą.

Tobulose rinkos ekonomikos šalyse vertinimo procesas yra sudedamoji strateginių uždavinių dalis, toks vertinimas padeda atskleisti potencialias vertės kūrimo galimybes ateityje. Vertės kūrimo teorijos pastaruoju metu integruojamos su šiuolaikinėmis strateginio valdymo teorijomis. Vertės maksimizavimo požiūris, lemiamas laisvos vertybinių popierių rinkos funkcionavimo, labiausiai atitinka šiandieninius reikalavimus, kuriuos verslui kelia vartotojų ir konkurentų sukurta aplinka (Jurkšaitienė ir Juozapavičienė 2008).

Pagrindinis priimamų sprendimų dėl įmonės plėtotės ir jos raidos vertinimo kriterijus yra vertė, kurią parodo akcijų kaina, o pagrindinis verslo savininkų tikslas – tos vertės maksimizavimas, kuris reiškia būdo, kaip maksimaliai padidinti įmonės vertę, suradimą. Kadangi akcijų kaina susiformuoja tik po priimamų sprendimų, be to ją įtakoja ir nuo įmonės nepriklausantys veiksniai, o kartais įmonės akcijomis neprekiuojama atviroje rinkoje, įmonės vadovybė negali valdyti akcijų kainos, t.y. akcijų kainos ir įmonės vertės padidėjimas yra tik galutinis įmonės veiklos rezultatas (Jurkšaitienė ir Juozapavičienė 2008).

Lietuvoje tik nedidelė dalis įmonių savo misiją ir strategiją orientuoja į įmonės vertės didinimą, kadangi dažnai susiduriama su įvairiomis problemomis nustatant įmonės vertę, o kai kurių vertės apskaičiavimo metodų pritaikymas praktikoje yra gana komplikotas dėl duomenų stygiaus (Liubertas 2001).

Pasak Bagdono (2008), vertės samprata labai sudėtinga – tai filosofų ir sociologų, ekonomistų ar finansistų tyrinėjimų ar ginčų objektas. Ta pati pasekmė skirtingiems žmonėms ar jų grupėms gali turėti vis kitokią vertę. Paskemių reikšmės suskirsčius į teigiamas ir neigiamas, galima daryti taikyti tokį principą, kad, jei teigiamų pasekmių suma viršija neigiamą sumą, gaunama nauda (pelnas, pergalė, malonumas ir pan.), priešingu atveju – nuostolis (žala, pralaimėjimas, nusivylimas ir pan.). Iš šios paprastos taisyklės galima daryti išvadas apie veiklos naudingumą, vertės padidėjimą ar efektyvumą (Bagdonas 2008).

Taigi galima teigti, kad sąvoka „įmonės vertė“ apima gerus veiklos pelno ir pinigų srautų rezultatus bei akcijų kainą.

Čepinskis (2002) teigia, jog įmonės vertė kuriama tik tuo atveju, jei įmonė investuoja kapitalą ir gauna didesnę pelną, nei kapitalo kaštai. Jo nuomone, įmonės vertės didinimas – tai viena iš modernių vadybos koncepcijų. Deramai vykdoma į įmonės vertę orientuota vadyba yra požiūris, pagal kurį įmonės siekiai, analitinės technikos ir vadybos procesai orientuoti į įmonės vertės maksimizavimą, valdymo sprendimus sutelkiant į pagrindinius faktorius, veikiančius vertę. Didėjant įmonės vertei, didėja jos savininkų gaunama nauda. Pagal įmonės vertę pagrįstos vadybos koncepciją, tai vienas svarbiausių įmonės tikslų. Veiklos, investicijų ir finansavimo valdymo sprendimus orientuojant į vertei įtakojančius veiksnius, kuriama nauda akcininkams, pasireiškianti dividendų didėjimu, akcijų kainos biržoje augimu ir įmonės diskontuotų piniginių srautų augimu (Čepinskis ir Žirgūtis 2002).

Ne tik akcininkas gauna naudą iš įmonės veiklos, bet ir pati įmonė negalėtų egzistuoti be akcininko. Reicheld

sureikšmina tai, kad daugelis pasaulinių įmonių, kurios pasižymi aukštu vartotojų lojalumu bei jų išlaikymas, yra privačios įmonės. Arba tai yra akcinės bendrovės, kuriose vyrauja aukštas akcininkų lojalumas, kurie ir įtakoja vertės sukūrimą įmonei. Touminen (1990) taip pat akcentuoja lojalumo sukūrimą per akcininkus bei kitus investuotojus (Payne ir kt. 2000). Taigi, įmonės sėkmę pasiekia tiek per ištikimus vartotojus, tiek per ištikimus akcininkus, kas abipusiai teikia naudą ir kuria vertę.

Vis didesnę įtaką įmonių valdyme turi tiek finansinis aspektas, tiek marketingo indėlis vertės kūrimo. Finansų ir marketingo sąveika įmonės vertės kūrimo kontekste yra nagrinėjama mokslininkų įvairiais teoriniais aspektais, todėl nėra abejojama marketingo įtakos naudingumu kuriant įmonės vertę. Tačiau kyla klausimas, kaip marketingas kuria papildomą vertę ir kaip įvertinti marketingo indėlį įmonės vertės procese (Leitoniene 2000).

### Marketingo sprendimų įtaka įmonės vertės kūrimo

Kotleris teigia, kad verslas egzistuoja šioje visatoje tik todėl, kad žmonės turi daugybę pačių įvairiausių poreikių. Marketingas iš esmės yra verslo vykdymo procesas, kurio metu aptinkami, analizuojami ir netgi skatinami konkretūs žmonių poreikiai ir tų poreikių patenkinimo būdai, t.y. produktai ir paslaugos (Zuzevičius 2003). Marketingo sąvoką apibrėžiant įmonės aspektu, Stankevičienė ir kt. (2005) pateikia tokį marketingo supratimą: „marketingas – sąmoningų įmonės vadovybės veiksmų, priemonių, orientuotų į rinką, rinkinys, siekiant vartotojų poreikių tenkinimo ir įmonės tikslų“ (Stankevičienė ir Urbanskienė 2005).

Marketingo sprendimai – tai sprendimai, susiję su visuma priemonių ir veiksmų procesais, kuriais siekiama patenkinti vartotojo poreikius ir pasiekti įmonės marketingo tikslus. Marketingo komplekso elementai atlieka svarbų vaidmenį šių sprendimų priėmimui.

Marketingo kompleksas sudaro prielaidas suteikti didesnę vertę vartotojui (Korsakienė 2006). Pasak Cravens ir kt. (1997), geresnis vartotojo vertės supratimas yra pripažintas daugumos įmonės strategijos modelių. Woodruff (1997) teigimu, aiškus vertės sąvokos supratimas tampa būtinas vertė pagrįstų strategijų pasisėkimui. Geresnė produktų/ paslaugų vertė, kuri siūloma vartotojams, lemia vartotojo ištikimybę, kuri ir yra tikroji varomoji finansinė jėga. Reichheld ir Sasser (1990) tikina, kad, vidutiniškai penkių procentinių punktų vartotojų sulaikymo padidėjimas sąlygoja nuo 40 iki 50 procentų grynosios vertės naudos padidėjimo. Pasak Kotler ir kt. (2003), vartotojų pasirinkimas ką nors pirkti yra grindžiamas vertės, kurią įvairūs produktai ar paslaugos gali suteikti, suvokimu (Kotler ir kt., 2003). Taigi, norint įmonėms sėkmingai vystyti veiklą ar išgyventi šiandieninėje rinkoje, būtina orientuotis į vartotoją, vartotojo pasitenkinimą. Kotler ir kt (2003) vartotojo pasitenkinimą apibrėžia tai kaip santykį tarp to, ko vartotojas tikėjosi iš produkto ir to, ką jis gavo (Kotler ir kt. 2003).

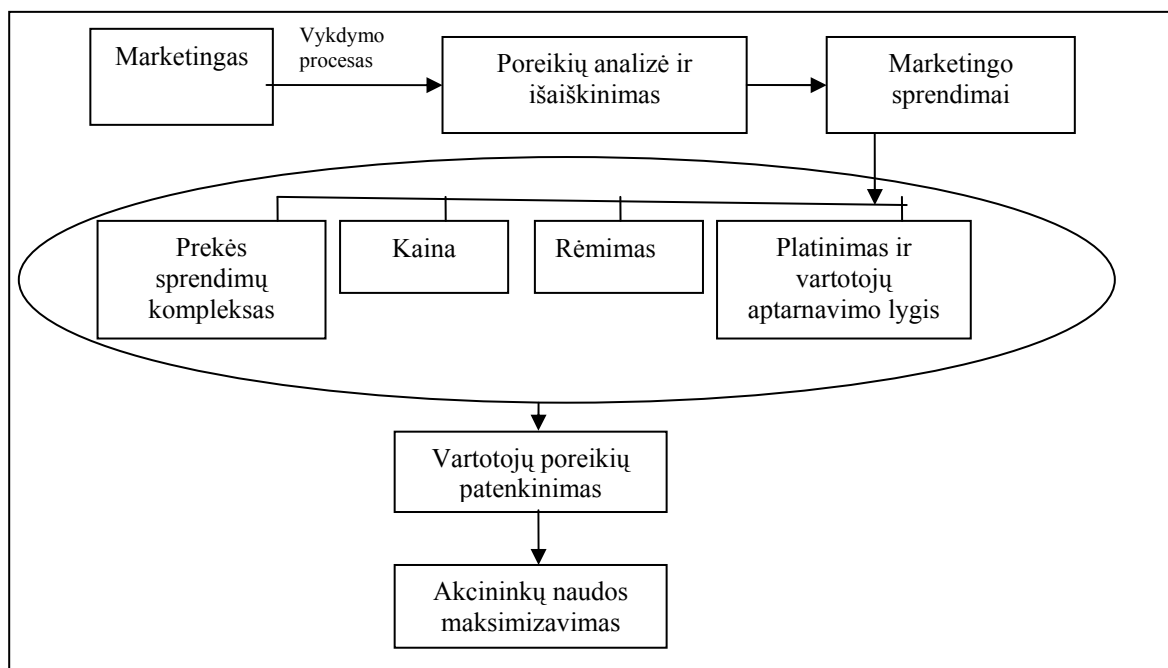
Doyle (2001) prieina išvadą, kad besiformuojantis naujas požiūris į marketingą, t.y. vertė grįstas marketingas, įmonės vertės kūrimo analizę padaro daug

vertingesnę, o patį marketingą daug efektyvesnį. Vertė grįstas marketingas susideda iš trijų dalių. Pirmą, tai išitikinimai, dėl marketingo tikslų. Pagrindinis išitikinimas – kad svarbiausias marketingo uždavinys yra vystyti strategijas, kurios maksimizuoti akcininko pajams. Antra dalis – tai principai, kuriais remiantis pasirenkama marketingo

strategija ir priimami marketingo sprendimai, susiję su išitikinimais. Šie principai pagrįsti tuo, kad marketingo strategijų įvertinimui naudojamas SVA (akcininko naudos analizė) modelis, kuris remiasi diskontuotų pinigų srautų metodu, ir teigiamu, kad priimtina tik ta strategija,

kuri padidina įmonės vertę. Trečioji dalis – tai procesai, kurie užtikrina, kad marketingas vystytų atrinktą ir įgyvendintą strategiją, kuri būtų pagrįsta šiais išitikinimais ir principais. Šie procesai apima finansinių, marketingo ir organizacinių veiksmų valdymą. Finansiniai vertės veiksniai yra pagrindiniai finansiniai rodikliai, turintys reikšmingiausią įtaką akcininko naudai.

Išskiriami finansiniai veiksniai, kurie apibrėžtų pinigų srautus: tai pardavimų augimas, veiklos pelno norma, investicijos (Leitonenė 2001).



1 pav. Marketingo sistemos procesas

Remiantis pateiktais teoriniais aspektais, marketingo sprendimai atlieka svarbų vaidmenį įmonės vertės kūrime (žr. 1 pav.). Marketingo veikla yra nukreipta į vartotojų poreikių išaiškinimą ir priimant teisingus sprendimus, tų poreikių patenkinimą. Vartotojų poreikių patenkinimas veda prie pagrindinio įmonės tikslo – akcininko gaunamos naudos maksimizavimo.

### Vartotojų pasitenkinimo sampratos analizė

Vartotojų pasitenkinimo vertinimas tapo labai populiarus pastaruoju laikotarpiu ir atstovauja marketingo tyrimams kaip svarbus pajamų šaltinis. Pasitenkinimo sąvoka įgijo svarbų vaidmenį marketingo literatūroje. Ši sąvoka plačiai pripažinta tarp pačių tyrinėtojų tokių, kaip Ravald, Gronroos ir kt. (1996), kaip stiprus instrumentas elgsenos permainoms įvertinti tokioms kaip pakartotinas pirkimas, teigiamos reputacijos skleidimas žodžiu ar lojalumas (Eggert ir kt. 2002).

Anderson ir kt. (1994) teigia, kad pasitenkinimas yra akumuliacija apimanti įvertinimą nuo prekės ar paslaugos pirkimo iki jų vartojimo. Taigi pasitenkinimas yra įvertinimo rezultatas, kurį patiria vartotojas. Pasak Kotler (1994), kad būtų galima išlaikyti vartotoją, svarbiausia jį

patenkinti. Fornel ir kiti (1996) tvirtina, kad vartotojo pasitenkinimas siejamas su vartotojo lojalumu. Bolton ir Lemon (1999) papildo, kad vartotojo pasitenkinimas parodo santykį tarp produkto ar paslaugos kokybės ir kainos, kas veda prie vartotojo lojalumo (Halim 2007). Kotler ir kt. (2003) pabrėžia, kad vartotojo pasitenkinimas ir įmonės pelningumas yra labai glaudžiai susiję su produkto kokybe. Kuo geresnė produkto kokybė, tuo didesnis esti vartotojų pasitenkinimas, o kartu didesnės kainos ir dažnai mažesnės sąnaudos. Amerikos kokybės kontrolės organizacija kokybę apibrėžia, kaip visas gaminio ar paslaugos savybes, galinčias patenkinti esamus ar numatomus poreikius. Pagal šį apibrėžimą įmonės gaminyje ar paslauga yra kokybiški, jei atitinka ar pranoksta vartotojo poreikius, reikalavimus ir lūkesčius (Kotler ir kt. 2003).

Įvairūs šaltiniai teigia, kad vienas pagrindinių įmonės tikslų yra jos vertės didinimas (27), kuris gali būti pasiekiamas ir per vartotojų poreikių patenkinimą. Kotler ir kt. (2003) priduria, jog įmonėms, kurios orientuotos į vartotoją, vartotojo pasitenkinimas yra ne tik tikslas, bet ir pagrindinis veiksnys, lemiantis jų sėkmę rinkoje. Patenkinti vartotojai duoda tam tikrą naudą įmonei. Tokie vartotojai mažiau jautrūs kainai ir yra labiau lojalūs

įmonei (Kotler ir kt. 2003). Vartotojo pasitenkinimas yra teigiamai susietas su įmonės verte ir finansiniais parametrais.

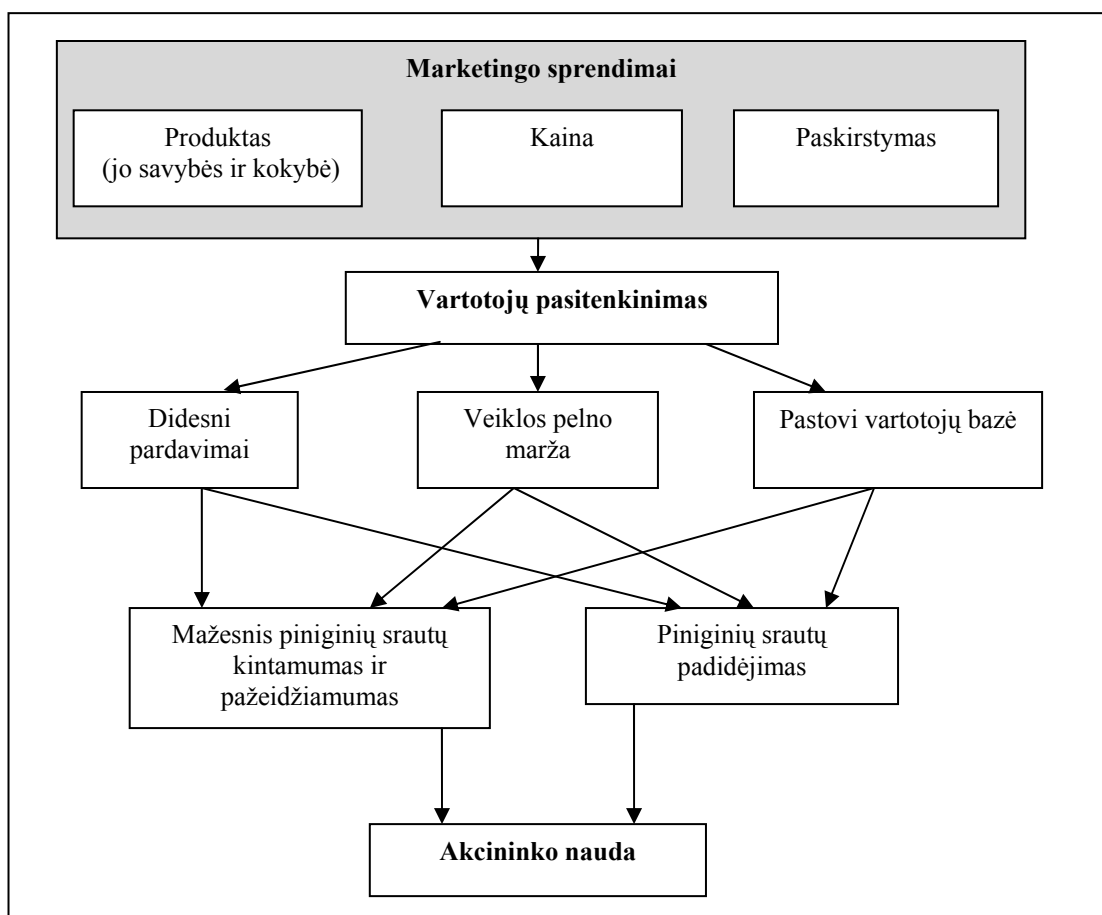
Tai patvirtina eilė tyrėjų – Anderson, Fornell ir Mazvancheryl (2004), Fornell (2006), Gruca ir Rego (2005), Kumar, Ramaswami ir Srivastava (2000) ir kt. Gruca ir Rego (2005) neabejoja, kad vartotojo pasitenkinimas įtakoja įmonės vertės didėjimą, o tai didina įmonės būsimus piniginius srautus, mažina jų kintamumą. Fornell ir kt. (2006) teigimu, įmonės, kurios turi visiškai patenkintus vartotojus ne tikai kuria didesnę finansinę pelną, bet ir užtikrina mažesnę riziką, ir tai prieštarauja ankstesniam įsitikinimui, kad didelės pajamos yra susijusios su didesne rizika. Mittal ir kt. (2005) sutinka su minėtais teiginiais, tačiau kartu ir įspėja: kad teigiamas santykis tarp vartotojo pasitenkinimo ir ilgalaikės įmonės veiklos yra žymiai stipresnis tų įmonių, kurios sugeba pabrėžti tiek vartotojo pasitenkinimą, tiek ir kainos efektyvumą lygint su įmonėmis, kurios susitelkia tikai ties vartotojo pasitenkinimu. Taigi, pasak minėtų tyrėjų, vartotojo pasitenkinimas turi ir tiesioginį padarinį ir tarpininkaujantį padarinį, kuriant įmonės vertę (Dotzel ir kt. 2008).

Apibendrintai galima teigti, jog vartotojų pasitenkinimo sąvoka dažniausiai tapatinama su vartotojų lūkesčių tenkinimu. Vartotojų norų išaiškinimas nėra paprastas dalykas, todėl įmonės turi nuolatos stebėti ir tirti vartotojų poreikius. Sėkmingai dirbančių įmonių veiklą be abejonės lemia patenkintas vartotojas, nes jis kuria vertę įmonei, o kartu ir naudą akcininkui.

### Vartotojų pasitenkinimo įtakos akcininko naudai nustatymo metodologija

Remiantis moksline literatūros analize, galime teigti, jog marketingo įtaka yra suprantama kuriant akcininko naudą. Tačiau kyla problema, kaip marketingas kuria tą vertę ir kaip tą marketingo indėlį įvertinti. Taigi ši dilema reikalauja atlikti empirinį tyrimą, kuris leistų įvertinti teigiamą ryšį tarp vartotojų pasitenkinimo ir akcininko gaunamos naudos.

2 paveiksle pateikta schema, pagal kurią būtų galima atlikti tyrimą, pagrindžiantį suformuluotą prielaidą, jog vartotojo pasitenkinimas įtakoja akcininko naudos maksimizavimą per bendrovių piniginius srautus.



2 pav. Sąryšio tarp vartotojų pasitenkinimo ir akcininko gaunamos naudos empirinis modelis

Marketingo sprendimams didelę įtaką daro tyrime panaudoti marketingo komplekso elementai tokie, kaip produktas, kaina ir paskirstymas. Šių elementų vertinimas leidžia įvertinti vartotojų pasitenkinimą, kuris veda prie didesnių pardavimų, didesnio veiklos pelningumo, o taip

pat sukuria pastovią vartotojų bazę. Šie veiksniai įtakoja pinigų srautus. Piniginių srautų kiekis lemia tai, kad kuo jis didesnis, tuo didesnė vertė sukuriama įmonei, tuo pačiu ir didesnę naudą gauna akcininkai. Pinigų srautų kintamumo sumažėjimas ilgainiui mažina įmonės

kapitalo kaštus ir padidina akcininko naudą. Remiantis atlikta literatūros analize, galime teigti, jog patenkintas vartotojas padidina pinigų srautus ir jų dydį, taip pat sumažinamas pinigų srautų kintamumas, tačiau kiek padidina konkrečiu skaičiumi pinigų srautus ar sumažina jų kintamumą, išmatuoti kol kas nėra įmanoma.

Šiam tyrimui pasirinktos 3 akcinės bendrovės – alkoholinių gėrimų gamintojos: AB „Stumbras“, AB „Alita“ ir AB „Anykščių vynas“

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti, kaip vartotojų pasitenkinimas įtakoja akcininko gaunamą naudą per akcinės bendrovės piniginius srautus bei kitus finansinius rodiklius.

Atliekant tyrimą, anketinės apklausos būdu siekta apskaičiuoti vartotojų pasitenkinimo indeksą, atlikti vartotojų pasitenkinimo ir akcinių bendrovių pinigų srautų bei kitų finansinių rodiklių analizę, įvertinant įtaką akcininko naudos maksimizavimui.

**Pirmasis tyrimo etapas** – vartotojų pasitenkinimui nustatyti anketinės apklausos sudarymas. Atliekant vartotojų pasitenkinimo tyrimą buvo pasirinktas kiekybinis anketinės apklausos metodas. Apklausa tyrimas pasirinktas, nes šie duomenys apie vartotojų pasitenkinimą nėra viešai skelbiami ir prieinami, o šis metodas taupo laiko sąnaudas bei leidžia surinkti tyrimui reikiamą informaciją. Be to, tai vienas iš geriausių būdų sužinoti vartotojų nuomonę apie bendrovių gaminamą produkciją.

Šios anketos klausimai buvo sudaromi, remiantis Kotler ir kt. (2003) „Rinkodaros principai“ 4P principu (produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas). Iš minėtų 4P nebuvo panaudotas rėmimas.

Anketos klausimams sudaryti buvo remtasi Likerto skale. T.y. respondentų prašoma įvertinti kiekvieną klausimą atsakant teigiamai ar neigiamai (sudarant su tiriamuoju klausimu susijusių teiginių rinkinį iš labai palankių ir visiškai nepalankių požiūrių (nuo 1 iki 5)).

Pasirinkus tyrimo metodą bei numačius jo eigą, tenka analizuoti klausimą apie tiriamųjų parinkimą. Remiantis V. I. Paniott formule galime apskaičiuoti reikalingą apklausti respondentų skaičių (Valackienė ir kt. 2008):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

čia  $\Delta$  - paklaida 0,05,  $N$  – tiriama visuma,  $n$  – reikiamas respondentų skaičius.

Tyrimo dalyvavo 180 respondentų. Pirmuoju klausimu išsiaiškinant apie gėrimų kokybės vertinimą, aukščiausiu balu ir daugiausia respondentų vertino AB „Stumbras“ gėrimus (92). Daugiausia žema kokybe buvo įvertinti AB „Anykščių vynas“ gėrimai (29 respondentai).

Tiriant respondentų nuomonę apie kainą antruoju klausimu, dauguma respondentų akcinių bendrovių gaminamų gėrimų kainas vertino kaip labai aukštas arba aukštas. Tik keletas respondentų pažymėjo kainų lygį labai žemu (5-9 respondentai).

Trečiuoju klausimu vertinant pasitenkinimą gėrimų savybėmis, daugiausia respondentų buvo labai patenkinti AB „Stumbras“ gaminamais gėrimais (net 110 respondentų).

Visiškai nepatenkintų taip pat buvo kiekvienos bendrovės atžvilgiu, bet daugiausia jų teko AB „Anykščių vynas“ gėrimams (37 respondentai).

Apklausoje nedalyvavo nė vienas, kuriam virš 66 metų. Mažiausia dalis (11 proc.) apklaustųjų priklausė 56-65 metų grupei. Didžioji apklaustųjų respondentų dalis (51 proc.) yra 26-35 metų amžiaus.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal uždirbamas pajamas vienam šeimos nariui, iki 500 Lt. uždirbo tik 3 proc. arba 5 apklaustieji. Kiek daugiau, t.y. 6 proc. uždirba nuo 501-1000 Lt. Daugiausia respondentų (38 proc. arba 68 apklaustųjų) gauna 1001-1500 Lt. per mėnesį. Kiek mažiau apklaustųjų (54 asmenys) uždirba stabilias ir pakankamai dideles pajamas, t.y. 1501-2000 Lt. per mėnesį. 14 proc. respondentų uždirba 2001-2500 Lt. ir 10 proc. – virš 2501 Lt. per mėnesį vienam šeimos nariui.

Iš apklaustųjų respondentų 55 proc. vyrų ir 45 proc. moterų. Didžiausioji respondentų dalis gyvena Kauno mieste (81 proc.), kita dalis – Kauno rajone (19 proc.).

**Antrasis tyrimo etapas** – vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimas.

Vartotojų pasitenkinimo indeksas (VPI) – indeksas, išreiškia procentinį vartotojų pasitenkinimą produktais/paslaugomis, kur 100 proc. reiškia visišką pasitenkinimą. Pagal EKT Grupės pateiktą metodiką, vartotojų pasitenkinimo indeksą (VPI) galima apskaičiuoti kaip aritmetinį vidurkį.

Aritmetinio vidurkio formulės išraiška (Genienė 1997):

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i}{n} \quad (2)$$

čia:  $\bar{X}$  – kintančio požymio vidurkis,  $\sum$  - sumos ženklas,  $X$  – individualios požymio reikšmės,  $n$ - variantų skaičius.

Pasitenkinimo indeksas apskaičiuojamas remiantis keturiais požymiais: gėrimo kokybe, kaina, gėrimo savybėmis, prieinamumu. Kiekvienas iš jų susideda iš keleto elementų (t.y. atskirų gėrimų gaminių pavadinimų), kurių kiekvienas yra įvertinamas respondento penkių balų sistemoje.

Vertinant alkoholinių gėrimų gamintojų vartotojų pasitenkinimo dedamąsias, mažiausius įvertinimus gavo AB „Anykščių vynas“. Vartotojai nėra labai patenkinti šios įmonės gėrimų kokybe (2,6 balai). Šiek tiek aukštesniu balu įvertinta gėrimų kaina (2,9). Pasitenkinimo lygis gėrimo savybėmis siekė 3,2 balus, tai reiškia, kad pasitenkinimas yra vos daugiau nei vidutinis. Prieinamumo lygis, kaip jau ir buvo minėta, siekė aukščiausią balą (4,1). Respondentai įvertino AB „Anykščių vynas“ 3,15 balu arba 63,0 proc.

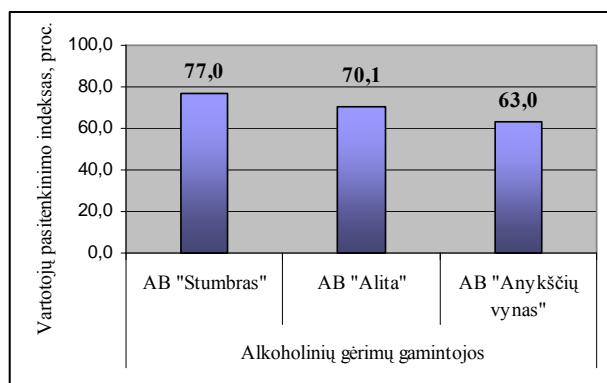
AB „Alita“ vartotojus labiausiai tenkino prieinamumo lygis bei gėrimų kokybė. Kiek prasčiau įvertintas pasitenkinimas gėrimų savybėmis bei kaina. Taigi bendrasis pasitenkinimo lygis 3,50 arba 70,1 proc.

AB „Stumbras“ išlaikė lyderio pozicijas alkoholinių gėrimų gamintojų tarpe, nes įvertinimas siekė 3,85 arba 77 proc. Respondentai buvo patenkinti tiek šios bendrovės gėrimų prieinamumu, kokybe bei gėrimų



savybėmis (4,2 – 4,4 balai). Labiausiai netenkinoma aukštos gėrimų kainos.

Vartotojų pasitenkinimas akcinių bendrovių gaminamais alkoholiniais gėrimais pateiktas 3 paveiksle.



3 pav. Vartotojų pasitenkinimas alkoholiniais gėrimais, proc.

Atlikus akcinių bendrovių vartotojų pasitenkinimo vertinimą, aukščiausią įvertinimą gavo AB „Stumbras“. Respondentų apklausos rezultatai rodo, kad gėrimų kokybė, pasitenkinimas jų savybėmis bei išsigijimo prienamumas yra vertinamas visumoje teigiamai. Didžiausią neigiamą įtaką vartotojų pasitenkinimui turėjo aukštos gėrimų kainos.

**Trečiasis tyrimo etapas.** Analizuojant alkoholi gaminančių bendrovių pinigų srautus iš pagrindinės veiklos, akcinei bendrovei „Alita“ prasčiausias buvo pirmasis ketvirtis, kur pinigų srautai turėjo neigiamą reikšmę ir siekė -14,5 mln.Lt. Nors antrąjį ir trečiąjį ketvirčius pinigų srautai sumažėjo, atitinkamai: iki -

12,386 tūkst. Lt. ir iki -5,186 tūkst. Lt., tačiau išsilaikė neigiami. Tik ketvirtąjį padidėjo iki teigiamos reikšmės ir siekė 6,528 tūkst. Lt. Nors pirmuosius tris ketvirčius išsilaikė neigiami pinigų srautai, tačiau jie tendencingai didėjo ir ketvirtąjį pasiekė teigiamą reikšmę.

AB „Anykščių vyno“ teigiamus 56 tūkst. Lt. pinigų srautus pirmąjį ketvirtį pakeitė neigiami antrąjį -4,255 tūkst. Lt., o trečiąjį vėl šoktelėjo iki 1,433 tūkst. Lt., tačiau ketvirtąjį smuko 418 proc. lyginant su trečiuoju .

Tendencingai didėjančius ir teigiamus pinigų srautus iš nagrinėjamų bendrovių išlaikė AB „Stumbras“. Palyginus antrąjį ketvirtį su pirmuoju, pinigų srautai iš pagrindinės veiklos padidėjo 67 proc., trečiąjį palyginus su antruoju – 49 proc., ketvirtąjį palyginus su trečiuoju, padidėjo 27 proc.

Apibendrintai galima teigti, kad šioms bendrovėms 2008 metai nepasirodė sėkmingi. Pinigų srautai iš pagrindinės veiklos visais ketvirčiai kito netolyginai ir turėjo neigiamą reikšmę visoms bendrovėms, išskyrus AB „Stumbras“. Tai apsunkina bendrovių ateities rezultatų numatymą. Tokį poveikį dalinai galėjo nulemti alkoholio akcizo padidėjimas, kas iššaukė vartojimo sumažėjimą.

Ekonominės krizės pasekmės paveikė tiek vartotojus, tiek ir akcines bendroves – sumažėjęs vartojimas sumažino ir akcinių bendrovių veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties yra sudėtinga vertinti vartotojų pasitenkinimo įtaką akcininko naudos maksimizavimui. Atlikta pinigų srautų iš pagrindinės veiklos analizė rodo, kad mažiau kintamus pinigų srautus išlaikiusios bendrovės pelno didesnę vartotojų pasitenkinimą (alkoholinių gėrimų gamintoja – AB „Stumbras“).

1 lentelė. Alkoholinių gėrimų gamintojų rodiklių palyginimas

2008 metų rodikliai	Alkoholinių gėrimų gamintojai		
	AB „Stumbras“	AB „Alita“	AB „Anykščių vynas“
Vartotojų pasitenkinimas, proc.	77,0	70,1	63,0
Grynasis pelnas, tūkst.Lt.	28,979	-12,743	-6,300
Bendrasis pelningumas, proc.	50,3	30,8	19,8
Grynasis pelningumas, proc.	17,96	-6,25	-16,82
PS/PP santykis	0,21	0,03	-0,12
Pinigų srautai iš grynosios veiklos, tūkst.Lt.	34,235	6,528	-4,569
EPS, Lt., Lt.	0,73	-0,25	-0,13
P/E	3,3	-2,5	-1,8
Akcijos kaina, Lt./vnt.	2,41	0,63	0,24
Akcijai tenkantys dividendai, Lt.	0,63	0	0

Alkoholinių gėrimų gamintojos pagal vartotojų pasitenkinimo lygį pasiskirstė nuo geriausiai įvertintos iki prasčiausiai atitinkamai: AB „Stumbras“ (77 proc.), AB „Alita“ (70,1 proc.) ir AB „Anykščių vynas“ (63 proc.). 1 lentelėje pateikti finansiniai rodikliai bei vartotojų pasitenkinimo indeksas parodo, kad aukščiausią pasitenkinimo indeksą gavusi alkoholinių gėrimų gamintoja sėkmingiausiai plėtoja savo veiklą. Šiuo atveju lyderio pozicijas užima AB „Stumbras“. Ši bendrovė 2008 metus baigė pelningai bei visi 1 lentelėje nagrinėti rodikliai buvo teigiami.

AB „Alita“ 2008 metus baigė nuostolingai. Nors vartotojų pasitenkinimo indeksu pralenkia AB „Anykščių vynas“ įmonė, tačiau palyginus metinį pelną (nuostolį), patyrė 6,443 tūkst. Lt. didesnę nuostolį.

Bendrojo pelno pajamų litui daugiausiai uždirbo AB „Stumbras“ (50,3 proc.), 19,5 poc mažesnę gavo AB „Alita“ ir mažiausias rodiklis atiteko AB „Anykščių vynas“ (19,8 proc.). Grynasis pelningumo rodiklis buvo teigiamas tik AB „Stumbras“, nes tik ši įmonė 2008 metus uždirbo pelną. AB „Alita“ ir AB



„Anykščių vynas“ šis rodiklis buvo neigiamas atitinkamai: -6,25 proc. ir -16,82 proc.

Teigiamus pinigų srautus iš grynosios veiklos 34,235 tūkst. Lt. generavo AB „Stumbras“ ir 6,528 tūkst. Lt. AB „Alita“. Neigiamus pinigų srautus patyrė AB „Anykščių vynas“, t.y. -4,569 tūkst. Lt.

Analizuojant rinkos rodiklius, akcijos kainos krito žemyn visų bendrovių. AB „Stumbras“ vienai akcijai teko 0,73 Lt. pelno, o likusioms dviem – teko tik nuostolis. Suprantama, kad dividendai buvo išmokėti tik AB „Stumbras“ (0,63 Lt. vienai akcijai).

Taigi galima teigti, kad aukščiausią vartotojų pasitenkinimą gavusi alkoholinių gėrimų gamintoja, šiuo atveju AB „Stumbras“, pasižymi ir geriausiais finansiniais rezultatais. Antroje vietoje seka AB „Alita“ ir trečioji lieka AB „Anykščių vynas“. Išskyrus tai, kad AB „Alita“ patyrė didesnę nuostolį nei AB „Anykščių vynas“.

Apibendrinant 2008 metų bendrovių finansinius rodiklius, matyti, kad dauguma jų dirbo nuostolingai. Rinkos rodiklių analizė rodo, kad akcininkams nebuvo sukurta nauda, o tik nuostolis. Tam didžiausią įtaką turėjo nepalankiai susiklosčiusi ekonominė situacija. Todėl, remiantis 2008 metų bendrovių veiklos rezultatais, negalima vertinti vartotojų pasitenkinimo įtakos akcininko naudos maksimizavimui.

Tik AB „Stumbras“ iš visų nagrinėjamų įmonių veiklą vykdė pelningai. Išlaikė didžiausią akcijų kainą, bei išmokėjo dividendus akcininkams. Šią bendrovę galima apibūdinti kaip vieną iš stabiliausių, nes ir ekonominiu sunkmečiu pajėgė išlaikyti panašius finansinius rodiklius kaip ir per ekonominį pakylėjimą (t.y. 2006-2007 metais). Tam, žinoma, turėjo įtakos vartotojai. Nors alkoholinių gėrimų kainos 2008 metais kilo, tačiau tai vartotojų neišgąsdino, nes AB „Stumbras“ pardavimai sumažėjo ne taip ryškiai, kaip kitų bendrovių. Todėl galima teigti, kad teisingai priimami marketingo bei finansiniai valdymo sprendimai daro teigiamą įtaką įmonės vertės kūrimui, o taip pat ir akcininko naudos maksimizavimui.

Atlikus tyrimo analizę, galima padaryti tokius apibendrinimus. Marketingo sprendimų įtaka nėra abejojama akcininko naudos kūrimo. Tačiau šiuo atveju tai įrodyta praktiškai yra sunku dėl keleto priežasčių. Pirma, įvertinant šį indėlį, būtina turėtų duomenų, šiuo atveju, apie vartotojų pasitenkinimą bent už tris ir daugiau ataskaitinių metų, kad būtų galima stebėti pasitenkinimo pokyčius. Antra, nepalankiai susiklosčiusi ekonominė situacija žymiai pablogino bendrovių finansinius rezultatus, kurie neleidžia tinkamai įvertinti vartotojo pasitenkinimo indėlio į akcininko naudą maksimizavimą.

## Išvados

Kiekviena įmonė siekia kurti ir didinti savo vertę, o taip pat didinti akcininko naudą. Įmonės vertės sąvoka apima gerus veiklos pelno ir pinigų srautų rezultatus bei akcijų kainą. Šiandiena tai yra viena iš modernių vadybos koncepcijų. Įmonės vertė priklauso nuo priimamų sprendimų. Veiklos, tame tarpe ir marketingo veiklos, investicijų ir finansavimo valdymo sprendimus orientuojant į vertę įtaką darančius veiksnius, kuriama nauda akcininkams, pasireiškianti dividendų didėjimu, akcijų kainos biržoje augimu ir įmonės diskontuotų

piniginių srautų augimu. Įmonės vertės maksimizavimo tikslui pasiekti būtinas ne tik finansinis aspektas, bet ir papildomą vertę kuriantys marketingo sprendimai.

Marketingo sprendimai – tai sprendimai, susiję su visuma priemonių ir veiksmų procesais, kuriais siekiama patenkinti vartotojo poreikius ir pasiekti įmonės tikslus. Nagrinėjant marketingą įmonės vertės kūrimo požiūriu, suformuojamas naujas marketingo apibrėžimas, teigiantis, kad marketingas yra vadybos procesas, kuris siekia maksimizuoti akcininkų gaunamą naudą, vystydamas ryšius su įvertintais vartotojais ir kurdamas konkurencinį pranašumą.

Vartotojo pasitenkinimas – tai įvertinimo rezultatas, kurį patiria vartotojas: ko jis tikėjosi iš produkto ir to, ką jis gavo, santykis. Kiti marketingo teorijos šalininkai apibūdina pasitenkinimą kaip paslaugos ar produkto savybių palyginimą su lūkesčiais.

Vartotojų pasitenkinimo įtakos akcininko gaunamai naudai tyrimas buvo atliekamas remiantis trimis akcinėmis bendrovėmis – alkoholinių gėrimų gamintojomis: AB „Stumbras“, AB „Alita“ ir AB „Anykščių vynas“. Atlikus tyrimą, padarytos sekančios išvados:

Įvertinus vartotojų pasitenkinimo ir akcinių bendrovių pinigų srautų, o taip pat ir kitų finansinių rodiklių įtaką akcininko naudos maksimizavimui nustatyta, kad finansiškai stipriausia įmonė AB „Stumbras“ - pelno didžiausią vartotojų pasitenkinimą - 77 proc. Antroje vietoje lieka AB „Alita“ - 70,1 proc. Trečioji vieta tenka AB „Anykščių vynas“ - 63 proc. Taigi didesnis vartotojų pasitenkinimo lygis sąlygoja stabilesnius pinigų srautus bei užtikrina geresnius kitų finansinių rodiklių rezultatus. Tačiau neturint pakankamai duomenų, šiuo atveju, apie vartotojų pasitenkinimą bent už tris ir daugiau metų, o taip pat dėl ekonominio nestabilumo, yra sudėtinga įvertinti vartotojų pasitenkinimo įtakos dydį akcininko naudos maksimizavimui. Todėl dabar galima apsiriboti tik įrodytais tiek teoriniais, tiek empiriniais tyrinėjimais tokių mokslininkų, kaip Anderson, Fornell, ir Mazvancheryl (2004) bei kitų, kad vartotojų pasitenkinimas didina akcininko naudą per įmonės pinigų srautus. Ateityje surinkus daugiau duomenų bei esant stabilesnei ekonomikai, būtų galima atlikti išsamesnį vartotojų pasitenkinimo įtakos akcininko naudos maksimizavimui tyrimą.

## Literatūra

- Bagdonas E. (2008). *Verslo pradmenys*. Technologija, Kaunas.
- Čepinskis, J. Ir Žirgūtis, V. (2002). Šiuolaikinės aplinkonaudos vadybos vystymo kryptys. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*, 2002, 2(20), 67 - 74.
- Dotzel, T., Shankar, V. And Berry, L.L. (2008). Service Innovations, Customer Satisfaction, and Firm Value: Asymmetries between Internet-Enabled and Non-Internet-Enabled Service Innovations. [Žiūrėta vasario 11 d., 2009], <http://ssrn.com/abstract=10181>.
- Dulskis, D. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo matavimas Lietuvoje. *EKT Grupė*, 2008 m. lapkritis. – [žiūrėta 2009-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt>>.
- Eggert, A. and Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markes? *Journal of business and industrial marketing*, 17, 107–118.

- Finansų apžvaga. 2006-2008 m. [Žiūrėta vasario 10 d., 2009], <<http://www.traders.lt>>.
- Genienė, M. (1997). *Vidurkiai ir variacijos rodikliai: (paskaita ekonomikos fakulteto studentams)*. LŽŪU leidybinis centras, Kaunas.
- Halim, R.E. (2007). The financial impact and shareholder wealth effect of the role of relationship bonding tactics, relationship quality and customer management: a research agenda. [Žiūrėta kovo 12 d., 2009], <<http://ssrn.com/abstract=101125>>.
- Jurkšaitienė, D. ir Juozapavičienė, A. (2008). Įmonės vertės kūrimą ir jos valdymą atspindintys vertės matai. *Ekonomika ir vadyba*, 110.
- Korsakienė, R. (2006). Rinkodaros komplekso elementų įtaka įmonės rezultatams. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 128 – 137.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Leitoniene, Š. (2001). Akcininko gaunama nauda įmonės veiklos sėkmės matas. *Ekonomika ir vadyba' 2001: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 7, 64 – 72.
- Liubertas, V. (2001). Įmonės vertės didinimas – pagrindinis verslo strategijos tikslas. *Ekonomika ir vadyba' 2001: tarptautinė konferencijos pranešimų medžiaga, 2001*, 7, 72 – 77.
- Payne, A., Holt, S. and Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. *International journal of bank marketing*, 18(6), 258 – 273.
- Stankevičienė, J. ir Urbanskienė, R. (2005). *Organizacijos marketingo sprendimai*. Technologija, Kaunas.
- Valackienė, A. ir Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Technologija, Kaunas.
- Zuzevičius, V. (2003). Marketingas ir sveikas protas. *Verslo banga*. [Žiūrėta kovo 15 d., 2009], <<http://verslas.banga.lt>>.

## THE VALUE CREATION OF THE FIRMS' PRODUCING ALCOHOL: THE INPUT OF MARKETING DECISIONS

### Summary

The article is organized as follows: first, it is briefly analyzed conceptions of the firm value and marketing decision, customer satisfaction meaning and summarize how these three constructs are linked. Second, it is described the methodology was used to examine how customer satisfaction influences shareholder value through the firm's cash flows. Third, results of the findings are discussed.

Theoretic aspects of marketing decisions input in the firm value creation is analyzed in this article. Recent teoretical research as well as the results of practical work show, that the overall objective of company, which integrates all other company's objectives, is maximization of firm value or its owners' property, e.g. shareholder value. To be succesful at creating or increasing firm's value, marketing managers should understand the implication of marketing decisions for the drivers of the firm value. The elements of the marketing complex such as product, price, promotion and place, are very important in making marketing decisions. The evaluation of these elements allows to value customer satisfaction in the research done by authors. So, the company's success depends on marketing decisions and customer satisfaction, which are directed to maximaze firm's value as well as to help to stay compatitive.

Customer satisfaction is a central concept in theory and practice. It is widly accepted that delivering products and services of high quality leads to customer satisfaction and in turn of higher profits. Of the various outcomes, increased firm value has been consistently identified as one of the most important goals of a firm. So customer satisfaction is positively related to firm value and financial performance. Beneficial effects of satisfaction on customer behavior result in increased cash flow growth and acceleration as well as reduction in cash flow volatility.

To understand the relationship between customer satisfaction and shareholder value was done the research. Data for customer satisfaction index was gotten from questionnaire. The financial data was taken from three Lithuanian corporations' financial reports.

Results of the research are analyzed and interpretation of the possitive customer satisfaction influence to the shareholder value relevant to three Lithuanian's companies, producing alcohol, is given. Delivering theoretical as well as empiric research results of customer satisfaction influence to the shareholder value the conclusions are made and summerized.

KEYWORDS: firm's value, shareholder value, marketing decisions, customer satisfaction, alcohol.

---

**Kristina Jurevičienė.** Mokslinis laipsnis – magistrantė apskaitos ir audito srityje. Mokslinių tyrimų kryptis: įmonės vertės kūrimas. Adresas Baltų pr. 41-63, Kaunas. El. paštas [tkristina@gmail.com](mailto:tkristina@gmail.com).

**Lina Pilelienė.** Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Marketingo katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: vartotojų lojalumo modeliavimas, pardavimų skatinimo veiklos ypatumai, pardavimų skatinimo poveikis vartotojų lojalumui. El. paštas [l.pileliene@evf.vdu.lt](mailto:l.pileliene@evf.vdu.lt).



# RIZIKOS VALDYMAS ĮGYVENDINANT VADYBINES INOVACIJAS

Laura Baronienė

Kauno technologijos universitetas

## Anotacija

Siekiant užtikrinti, kad vadybinė inovacija organizacijoje galėtų būti įgyvendinta patiriant mažiausią riziką, labai svarbu identifikuoti visus aktualius rizikos veiksnius. Atlikus sistemingą mokslinę literatūros analizę, bendrąją ir loginę analizę, naudojantis lyginimo ir apibendrinimo metodais, straipsnyje pateikiamos vadybinių inovacijų sampratos bei patikslinamas vadybinių inovacijų apibrėžimas. Patikslinta vadybinių inovacijų samprata suteikia galimybę aiškiai atskirti vadybines inovacijas nuo technologinių inovacijų formuojant specifinius, vadybinių inovacijų sąlygojamus rizikos veiksnius bei įvertinti organizacijos vadybinių aspektų naudą. Kadangi vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose neišvengiamai susijęs su rizika, todėl siekiant identifikuoti rizikos veiksnius, pirmiausiai patikslinama rizikos samprata. Patikslinta rizikos samprata suteikia galimybę įvertinti tiek kiekybinius, tiek ir kokybinius organizacijos tikslus, tokiu būdu atskiriant nuo finansinės rizikos. Šiame straipsnyje pateikiamo verslo rizikos klasifikavimo požymiai, kurie papildomi šaltiniais, sąlygojančiais rizikos atsiradimą (nuo vadybinės inovacijos pasirinkimo priklausantys rizikos veiksniai; aplinkos sąlygų sukelti rizikos veiksniai; vidinių organizacijos veiksmų nulemiami rizikos veiksniai). Tyrimų rezultatai atskleidė rizikos identifikavimo, vertinimo bei valdymo procesų įgyvendinimo būtinumą bei minėtų procesų tobulinimo potencialą. Todėl identifikuotas papildomas kriterijus bei jo pagrindu numatomi rizikos veiksniai galėtų būti plačiai taikomi praktikoje integruojant juos į strateginio planavimo procesą. Atlikus loginę mokslinę literatūros analizę nustatyta, jog rizikos vertinimas diegiant vadybines inovacijas yra sąlyga, suteikianti galimybę užtikrinti organizacijų konkurencingumą. Rizikos vertinimo procesas tampa tipine, organizacijose periodiškai atliekama veikla, nuo kurios rezultatų priklauso organizacijos galimybės pasiekti išskeltus tikslus, todėl ypatingai svarbu įvertinti visų nustatytų rizikos grupių veiksmus, galinčius lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę. Identifikuoti rizikos veiksniai sudaro sąlygas tęsti mokslinius tyrimus rizikos vertinimo metodikos kūrimo/adaptavimo klausimais. Identifikuoti rizikos veiksniai aktualūs įvairiems rinkos segmentams atstovaujantioms organizacijoms ir suteikia galimybę formuoti individualią vertinimo kriterijų aibę. Pateiktos straipsnio išvados kaip teiginiai reikalauja išsamesnio pagrindimo atliekant teorinę galimybių analizę bei socialinius tyrimus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vadybinės inovacijos, rizika, rizikos veiksniai, rizikos valdymas.

## Įvadas

Analizuojant mokslinę literatūrą organizacijų valdymo aspektu pastebėta, jog egzistuoja labai daug vadybinių inovacijų. Įgyvendindama inovacijas kiekviena organizacija neišvengiamai susiduria su papildomais rizikos aspektais. Nepakankamas rizikos veiksnių identifikavimas ar jų įvertinimas gali neigiamai įtakoti finansinius rodiklius mažindamas organizacijos konkurencingumo galimybes. Dėl šios priežasties labai svarbu identifikuoti visus aktualius rizikos veiksnius siekiant užtikrinti, kad vadybinė inovacija organizacijoje galėtų būti įgyvendinta patiriant mažiausią riziką. Organizacijoms sudėtinga identifikuoti visus aktualius rizikos veiksnius įgyvendinant vadybines inovacijas, todėl iškyla mokslinė **problema**: kokie pagrindiniai rizikos veiksniai gali lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę?

Šią problemą įvairiais aspektais analizavo daugelis mokslininkų. Daug autorių nagrinėjo riziką sąlygojančius faktorius (procesų valdymo efektyvumas (Montoya-Weiss bei Calantone 1994, Vrakking 1995, organizacijos struktūra (Juett. Cooper 1998; Kimberly ir Evanisko 1981; Sculli 1998), strategija (Cooper 1998), problemų identifikavimo bei sprendimų priėmimo greitis (Cooper 1998), organizacijos forma (Cooper 1998), laikas, per kurį individai/organizacija adaptuoja inovaciją, organizacinė kultūra (Peters ir Waterman 1983; Cozijnsen 1989), rinkos struktūra (Gopalakrishnan ir Damapour 1992), nuo inovacijų pobūdžio (Tushman ir

Anderson 1986; Ettlie et al. 1984), sklaidos greičio bei adaptavimo priklausantys sėkmės veiksniai (Rogers 1983), tačiau iki šiol atskirų autorių nagrinėjami rizikos veiksniai nėra apibendrinti, nepagrįstas šių veiksnių kaip kompleksinio darinio poveikis organizacijoms, siekiančioms įgyvendinti vadybines inovacijas.

**Šio straipsnio tikslas:** papildyti rizikos veiksnių klasifikaciją kriterijumi, aktualiu vadybines inovacijas įgyvendinančioms organizacijoms.

**Tyrimo metodai.** Sistemingą mokslinę literatūros analizę, bendroji ir loginė analizė, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

## Vadybinės inovacijos sampratos patikslinimas

Žodis „inovacija“ yra kilęs iš XV-ame amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškia „atnaujinimą“ arba „daiktui naujo pavidalo suteikimą“ (Čiegis 2006). Užsienio kalbose vartojami tokie terminai: anglų kalboje – „innovation“ ir „novation“; rusų – „инновация“ ir „нововведение“. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. III leidimas: 1993) žodžio „inovacija“ nerandame, kalbininkai išskiria tik žodį „naujovė – kas nors nauja ar tiesiog naujybė“. Tarptautinių žodžių žodynas (1993) iš viso neturi žodžių: „inovacija“, „naujovė“, „išradimas“ reikšmės. Taigi, lietuvių kalboje kol kas yra tik vienas terminas „naujovė“. Anglų, vokiečių ir prancūzų kalbose ši sąvoka išskiriama į atskirus terminus: „inovacija“ ir „naujovė“. Tiek

„inovacija“, tiek „naujovė“ turi skirtingas prasmes bei aiškinamos priklausomai nuo konteksto. Taigi, būtų tikslinga išskirti atskirus terminus, nes **inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę – kaip to proceso rezultata**. Vadybinė inovacija reiškia procesą tuomet, kai kalbama apie idėjos transformavimą į metodą ar metodologiją, kuris gali būti įgyvendinamas organizacijoje. Vadybinė inovacija reiškia rezultata, kai kalbama apie jau įdiegtą metodą ar metodologiją, kurio rezultatai, atsispindintys organizacijos monitoringo sistemoje, parodo išteklių, skirtų šiam metodui įgyvendinti, panaudojimo efektyvumą bei rezultatyvumą (pvz., naujas gamybos ar vadybos organizavimo metodus). Siekiant atskirti inovaciją nuo naujovės vertėtų diferencijuoti literatūroje aptinkamus termino „inovacija“ apibrėžimus.

Literatūroje aptinkami tokie termino „inovacija“ apibrėžimai, kurie galėtų būti priskiriami terminui „naujovė“:

- Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus (Jakubavičius, Strazdas, Gečas 2003).
  - 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. (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas 2000).
  - Literatūroje aptinkami tokie termino „inovacija“ apibrėžimai:
  - Inovacija – naujų ar potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius (Mekie 2004).
  - Inovacija – tai gebėjimas pastebėti pasikeitimą ir tinkamai jį panaudoti verslo sėkmei (Drucker 1986).
  - Inovacija reiškia naujų žinių panaudojimą įmonėse, skatinant gaminti ir pateikti rinkai technologiškai naujus produktus bei tobulinti procesus išeinant į rinką su nauja produkcija (Gečas 2005).
  - Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose (Kulviecas 1991).
  - Inovacija - verslininkiškos vadybos priemonė, kai pokyčiai panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti daugiau pelno. Inovacijos ekonominius išteklius transformuoja iš žemesnio į aukštesnį produktyvumo lygį, sukuria naujus išteklius, užtikrina lyderio poziciją rinkoje, užtikrina konkurencingumą (Ragauskas 2007).
  - Plačiąja prasme inovacijos versle apibūdinamos kaip į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais/paslaugomis (Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius Kriaucionienė, Keršys 2008).
  - Inovacija yra suprantama kaip multidimensinė koncepcija, išeinanti už technologinės inovacijos ribų ir apimanti, pvz., naujus paskirstymo metodus, marketingą, dizainą. Todėl inovacijos neapsiriboja aukštųjų technologijų sektoriais, o greičiau yra visus ūkio sektorius apimantis augimo variklis (Liikanen 2003).
  - Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose (Kulviecas 1991).
- Apibendrinus pateiktas naujovių bei inovacijų koncepcijas galima būtų išskirti keletą savybių, būdingų inovacijoms, todėl apibūdinant vadybines inovacijas galima būtų remtis tam tikrų savybių, kurių egzistavimas aptinkamas mokslinėje literatūroje, integracija. Taigi, pagrindinės inovacijų (šiuose straipsnyje – vadybinių inovacijų) savybės yra šios:
- Orientuota į seno pakeitimą nauju;
  - Tinkamas pasikeitimų panaudojimas verslo sėkmei;
  - Komercinis pritaikymas;
  - Pokyčių katalizatoriaus vaidmuo ją diegiančiai organizacijai;
  - Nauja žmonėms, jų grupėms ar organizacijai, kuri įgyvendina ar naudoja.
- Šiuo metu plačiai naudojamas šis visus inovacijų tipus apibūdinantis terminas: inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų bei metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus. Eliminuojuojant iš šio apibrėžimo veiksnius, apibūdinančius technologinę inovaciją bei orientuojantis į aukščiau išskirtas pagrindines vadybinių inovacijų savybes, pateikiamas vadybinių inovacijų apibrėžimas, kuriuo toliau naudojamosi šiame straipsnyje: vadybinė inovacija yra sėkmingas idėjų bei metodų komercinio pritaikymo procesas, kurio metu orientuojamosi į seno pakeitimą nauju gautą rezultata tinkamai panaudojant verslo sėkmei (t.y. užtikrinant galimybę pateikti rinkai naujus arba patobulinti jau egzistuojančius produktus ir procesus).

### Rizikos sampratos patikslinimas

Vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose yra neišvengiamai susijęs su rizika, todėl siekiant identifikuoti rizikos veiksnius, pirmiausia būtina identifikuoti rizikos sampratą. Žodis „rizika“ – itališkas. Senovės italų kalba *riscare* reiškia – patirti pavojų, buriuoti tarp uolų, išdrįsti. Žemiau pateikti kai kurie rizikos sąvokos traktavimai:

- Rizika yra situacija, kurioje sprendimus priimančias asmuo turi tris pranašumus: jis žino problemos struktūrą; jis supranta visą galimų pasekmių spektrą; jis gali objektyviai įvertinti kiekvienos pasekmės tikimybę (Knight 1920 - klasikinis rizikos apibrėžimas).
- Finansų teorijoje rizika - tai tikslus techninis terminas, apibūdinantis tikimybinį pajamų skirstinį (Dičpetris, Daunienė 2004) (negatyvus rizikos apibrėžimas).

- Strateginio valdymo literatūroje rizika - tai sprendimo ar veiksmo pasekmių įmonei ir asmeniškai direktoriui subjektyvus vertinimas (Denebury 1974) (negatyvus rizikos apibrėžimas).
- Rizika implikuoja kažką nepageidaujama ir tai, ko norima išvengti, todėl rizika asocijuojasi su pasekmėmis, apibūdinamomis rizikuojančiojo nuostoliais. Kitaip tariant, rizika yra nepageidaujama neigiamų įvykių pasekmių atsiradimo potencialas (Dičpetris, Daunienė 2004) (negatyvus rizikos apibrėžimas).
- Rizika – galimybė (tikimybė) negauti tikėtiną gražos arba patirti nuostolį (Valvonis 2004).

Apibendrinus pateiktus apibrėžimus, galima būtų teigti, jog rizika organizacijos mastu yra neįgyvendinti organizacijai iškelti tikslai. Galimos neįgyvendintų tikslų pasekmės yra tiek finansiniai nuostoliai, tiek ir organizacijos įvaizdžio praradimas. Šiuo bendruoju apibrėžimu toliau naudojama šiame straipsnyje.

Rizika yra visų inovacinių procesų veiksnys, kadangi ši veikla yra tikslingai nukreipta į ateitį (kuri yra neapibrėžta), tikintis galimo atlygio ir remiantis tam tikrais kaštais, pvz. alternatyviaisiais arba realiu kapitalu. Kitaip tariant, norint realizuoti inovacinį potencialą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė (Berglund, Hellstrom 2001). Inovatyviai veiklai organizacijose yra būdinga rizika, todėl inovatyvios organizacijos turi būti pajėgios šią riziką ne tik prisiimti, bet ir efektyviai valdyti.

### Rizikos veiksnių identifikavimo svarba

Berglund ir Hellstrom (2001) mini keletą požiūrių į inovacijų sėkmę lemiančius veiksnus:

- Individualistinė tradicija inovacijų sėkmę sieja su nepriklausomomis verslininko savybėmis – amžiumi, lytimi, šeima – arba su stabiliomis psichologinėmis savybėmis;
- Organizacinės inovacijos modelyje (struktūrinis požiūris) inovacijos yra išorinių veiksnių ir organizacijos savybių rezultatas. Pagal šį požiūrį inovacijų sėkmę lemia tokie veiksniai kaip įmonės dydis ir amžius, rinkos sąlygos ir konkurentai;

Kadangi empiriniai argumentai už vieną ar kitą požiūrį buvo riboti, abu jie sulaukė nemažai kritikos. Montoya-Weiss bei Calantone (1994), taip pat Vrakking (1995) teigė, jog inovacijų įgyvendinimo sėkmę didžiaja dalimi lemia procesų valdymo efektyvumas. Organizacijos struktūrą, organizacijos strategiją, problemų identifikavimo bei sprendimų priėmimo greitį, taip pat organizacijos formą kaip sėkmingų inovacijų įgyvendinimo prielaidas nagrinėjo Juett R. Cooper (1998), laiko, per kurį individai ar organizacija adaptuoja inovaciją; efektyvios monitoringo sistemos; teisingos darbuotojų motyvacijos veiksnius tyrė Anton F. Cozijnsen, Wilem F. Vrakking), organizacinei kultūrai daug dėmesio skyrė Peters ir Waterman (1983), Cozijnsen (1989). Kai kuriuose literatūros šaltiniuose minimi tokie inovacijų diegimo sėkmę lemiantys veiksniai kaip rinkos struktūra, institucionalizuoti lūkesčiai, organizacijos klimatas, lyderystė

(Gopalakrishnan ir Damanpour 1992). Pastebima, jog moksliniuose tyrimuose daug dėmesio skiriama organizacinei struktūrai (Kimberly ir Evanisko 1981, Scuilli 1998). Taip pat plačiai analizuojami nuo pačių inovacijų pobūdžio (radikalios ar tęstinės) (Tushman ir Anderson 1986, Ettl et al. 1984), nuo inovacijų sklaidos greičio bei adaptavimo priklausantys sėkmės veiksniai (Rogers 1983). Kotler (2000) analizavo aplinkos veiksnių faktorius bei strateginių organizacijose priimamų sprendimų įtaką sėkmingam inovacijų įgyvendinimui. Strateginius bei taktinius sprendimus, susijusius su inovacijų įgyvendinimu ir priklausančius nuo aplinkos sąlygų taip pat tyrinėjo Hultink (1997); Hultink et al. (1997, 1998, 1999, 2000); Benedetto (1999); Bowersox et al. (1999). Inovatyvaus produkto pateikimo į rinką laiką kaip vieną iš inovacijų įgyvendinimo sėkmės veiksnių tyrė Choffray ir Lilien (1984, 1986), Green ir Ryans (1990).

Vadybinių inovacijų įgyvendinimas organizacijose yra susijęs su rizika. Galima teigti, jog bendru atveju rizika kyla dėl šių sąlygų: realybės sudėtingumo (neįmanoma visko išvardinti ir apibrėžti), neapibrėžtumo ir daugiaprasmiškumo (Tait 2005). Bet kurią iš minėtų rizikų būtina valdyti. Įmonės rizikos valdymas – *Enterprise Risk Management* (ERM) yra praktinių metodikų rinkinys, kurių paskirtis – padėti įmonės vadovybei pasinaudoti nežinomybės teikiamomis galimybėmis visiškai aiškiai suvokiant šių galimybių riziką (Kaminskas 2005). Rizikos valdymo efektyvumą pirmiausiai lemia rizikos identifikavimas, susijęs su tinkamu jos struktūros nustatymu, kitaip tariant, - su rizikos klasifikavimu. Mokslininkai (Balabanov 1996; Gračova ir kt. 2001; Rutkauskas 2001) teigia, jog mokslškai pagrįstas rizikos klasifikavimas leidžia nustatyti kiekvienos rūšies vietą bendroje jų sistemoje bei suteikia galimybes efektyviai taikyti rizikos valdymo metodus, nes kiekvieną rizikos rūšį atitinka tam tikra rizikos valdymo metodų sistema.

Tradicinėje literatūroje minimi keturi pagrindiniai sprendimai rizikos atžvilgiu: rizikos vengimas, perdavimas (draudimas), mažinimas, prisiėmimas. Inovacijų kontekste ypač didelis dėmesys skiriamas rizikos prisiėmimui ir mažinimo priemonėms, atmetant vengimo galimybę ir paliekant nuošalyje perdavimą.

Pasaulinėje praktikoje egzistuoja daugiau kaip 40 skirtingų verslo rizikos klasifikavimo kriterijų, jungiančių daugiau kaip 220 rizikos rūšių (Morgan 2002). Remiantis daugelio autorių pateiktais rizikos vertinimo pavyzdžiais, identifikuoti šie pagrindiniai rizikos klasifikavimo kriterijai bei pagal klasifikacijos požymius įvardinta verslo rizika (1 lentelė):

1 lentelė. Verslo rizikos klasifikavimo požymiai

Eil. Nr.	Klasifikacijos požymis	Verslo rizika
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi, subjektyvi, tariama
2.	Problemos sprendimo etapai	Sprendimų formulavimo etapas, sprendimų priėmimo etapas, sprendimų realizavimo etapas, sprendimų kokybės įvertinimo etapas
3.	Subjekto mastas	Lokalinė, šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė

4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama
5.	Įmonės veiklos sritys	Vadybinė (angl. operational), rinkos, kreditinė, juridinė, techninė gamybinė
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, gamybinė, komercinė, investicinė, draudimo, inovacinė
7.	Riziką sukeliančių veiksnių prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama), nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Vidinė, išorinė
9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė
10.	Galimas rezultatas	Grynoji, spekuliatyvinė
11.	Rizikos poveikio laipsnis	Leidžiama, kritinė, katastrofinė
12.	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Aukščiausio lygio, tikėtina, galima, mažai tikėtina, žemo lygio

Kiekvienas iš minimų klasifikacijos požymių apima visas potencialias rizikas, tačiau galima būtų teigti, jog siekiant įgyvendinti vadybines inovacijas kiekviena verslo riziką pagal išvardintus klasifikacijos požymius būtų aktualu paskirstyti į tris pagrindines rizikos veiksnių grupes, pateiktas 2 lentelėje:

- aplinkos sąlygota rizika;
- rizika, sąlygojama pasirinktos vadybinės inovacijos;
- nuo organizacijos vidinių veiksnių priklausanti rizika.

**2 lentelė.** Papildytas verslo rizikos klasifikavimas

Eil. Nr.	Klasifikacijos požymis	Šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą		
		Aplinka	Vadybinė inovacija	Organizacijos vidiniai veiksniai
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi	Tariama	Subjektyvi
2.	Problemos sprendimo etapai			Sprendimų formulavimo, priėmimo, realizavimo, kokybės įvertinimo etapai
3.	Subjekto mastas	Šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė		Lokalinė
4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama		
5.	Įmonės veiklos sritys	Rinkos, kreditinė, juridinė		Vadybinė, techninė gamybinė
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, komercinė, investicinė	Inovacinė	Gamybinė, draudimo
7.	Riziką sukeliančių veiksnių prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama)		Nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Išorinė		Vidinė

9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė		
10.	Galimas rezultatas	Grynoji, spekuliatyvinė		
11.	Rizikos poveikio laipsnis	Leidžiama, kritinė, katastrofinė		
12.	Rizikos pasireiškimo tikimybė	Aukščiausio lygio, tikėtina, galima, mažai tikėtina, žemo lygio		

Verta atkreipti dėmesį, jog pirmieji devyni lentelėje išvardinti kriterijai yra susiję su rizikos identifikavimu, o 10-12 kriterijai susiję su rizikos vertinimu, todėl vertinant galimą rezultatą, rizikos poveikio laipsnį bei rizikos pasireiškimo tikimybę rizikos kiristymas į šaltinius, sąlygojančius rizikos atsiradimą, nėra aktualus.

Paskirsčius rizikos klasifikavimą pagal rizikos vertinimo etapus, identifikavus papildomą klasifikacijos požymį (šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą), aktualų vadybines inovacijas diegiančioms organizacijoms, būtina identifiкуoti nuo organizacijos vidinių veiksnių priklausančią riziką, galinčią pasireikšti vadybinių, o ne technologinių inovacijų įgyvendinimo metu. Šiuo atveju papildomai analizuojama rizika pagal įmonės veiklos sritis (eliminuojant techninę gamybinę riziką, susijusią su galimomis avarijomis, technikos gedimais, gaisrais, gamtos užteršimu ir pan.) ir rizika pagal įmonės veiklos pobūdį (eliminuojant gamybinę riziką, susidarantią gamybiniame procese bei priklausantią nuo turimo gamybinio potencialo, techninio aprūpinimo, saugumo technikos lygio, saugaus darbo taisyklių laikymosi).

Eliminavus šio tiriamojo darbo apimčiai (analizuojama tik vadybinių inovacijų įgyvendinimo rizika) neaktualią riziką bei rizikos vertinimo etape analizuojamus rizikos veiksnius, gaunamas verslo rizikos klasifikavimas, kuriuo remiantis identifiкуojama vadybinių inovacijų įgyvendinimo rizika (3 lentelė).

**3 lentelė.** Rizika, aktuali įgyvendinant vadybines inovacijas

Eil. Nr.	Klasifikacijos požymis	Šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą		
		Aplinka	Vadybinė inovacija	Organizacijos vidiniai veiksniai
1.	Rizikos prigimtis	Objektyvi	Tariama	Subjektyvi
2.	Problemos sprendimo etapai			Sprendimų formulavimo, priėmimo, realizavimo, kokybės įvertinimo etapai

3.	Subjekto mastas	Šakinė, regiono, nacionalinė, tarptautinė		Lokalinė
4.	Rizikos apdraudimo galimybė	Apdraudžiama, neapdraudžiama		
5.	Įmonės veiklos sritys	Rinkos, kreditinė, juridinė		Vadybinė (angl. operational)
6.	Įmonės veiklos pobūdis	Finansinė, juridinė, komercinė, investicinė	Inovacinė	Draudimo
7.	Riziką sukeliančių veiksmų prigimtis	Sisteminė (nediversifikuojama)		Nesisteminė (diversifikuojama)
8.	Rizikos atsiradimo sritis	Išorinė		Vidinė
9.	Rizikos pasireiškimo pobūdis	Ekonominė, politinė, socialinė, ekologinė, normatyvinė teisinė		

Šios lentelės pagrindu toliau straipsnyje analizuojama rizika, sąlygota aplinkos, vadybinės inovacijos pasirinkimo bei vidinių organizacijos veiksmų.

### Nuo organizacijos vidinių veiksmų proklausanči rizika

Vienas iš pagrindinių elementų, kuris turi būti nagrinėjamas siekiant užtikrinti efektyvų rizikos valdymą planuojant vadybinių inovacijų įgyvendinimą, yra organizacija. Organizacijos analizė paremta procesiniu požiūriu, kuris daugelio mokslininkų (Juran, Kaziliūnas, Adomėnas, De Toro & McCabe 1997; Sandhu 2004; Elzinga 1995; Melan 1993; Repin & Eliferov 2004; Hunt 1996; Weerakkody 2003; Vathanophas 2007), traktuojamas kaip vienas iš aktualiausių organizacijų valdymo aspektų. Akademinės visuomenės nariai vis dar tebediskutuoja dėl būdų, kuriais galėtų būti užtikrinami sėkmingi organizacijų valdymo pokyčiai, tačiau neabejojama dėl vieno – bet kokių pokyčių inicijavimas (taip pat ir vadybinių inovacijų diegimo metu) turi tapti procesų analizės, tobulinimo ir/ar perprojektavimo pagrindu. Procesinio požiūrio aktualumą liudija organizacijų skaičius, įsidiegusių kokybės vadybos sistemas pagal tarptautinių standartų ISO reikalavimus. Pagrindinis kokybės vadybos principas – procesinis požiūris į vadybą – teigia, kad gaminio vertė yra kuriama ne funkcijomis, bet procesais. Procesinis požiūris yra organizacijos veiklos modelis, pakeitęs funkcinį modelį, kurio neveiksmingumą ir trūkumus akivaizdžiai parodė Toyotos gamybos sistemos sėkmė aštuntajame praeito amžiaus dešimtmetyje. Pasak dr. Vytauto Būdos, „procesais pavaizdavus organizacijos veiklą, aiškiai atsiskiria vertę kuriančios veiklos nuo vertės nekurančių ir atsiranda erdvės veiklos tobulinimui, kurio tikslas –

mažinant gamybos ir paslaugų kūrimo kaštus, spartinant užsakymo trukmę, tenkinti vidinių ir išorinių klientų poreikius“ (Būda 2006).

Inovacijų valdymas organizacijose traktuojamas kaip nuolatinis inovacinių procesų valdymas (Oke 2007). Pastebima, jog dažnai inovatyviose organizacijose egzistuoja formalus naujų produktų ar paslaugų kūrimo procesas (Terrill 1992; Cooper ir kt. 1994; Cooper & Kleinschmidt 1995; Griffin 1997; Oke 2007; Swink 1998; Tatikonda & Rosenthal 2000; Shaw ir kt. 2001).

Atsižvelgiant į visuotinai pripažįstamą procesinio požiūrio aktualumą, grėsmės faktoriams, priklausantiems nuo organizacinių veiksmų, priskiriamos specifinės veiklos (tokios kaip „vadybinių inovacijų įgyvendinimo valdymas“, „vadybinių inovacijų realizavimas“, „mokslinio techninio potencialo parengimas“, kurios traktuojamos kaip atskiri procesai. Šie grėsmės faktoriai pagal rizikos atsiradimo sritį priklauso vidinei rizikai, susijusiai su įmonės specializacija.

Identifikavus procesus organizacijoje bei nustačius jų seką ir sąveiką turi būti atitinkamai paskirstyta atsakomybė. Šiuo atveju susiduriame su subjektyvia rizika (klasifikacija pagal rizikos prigimtį), susijusia su verslininkų asmeninėmis savybėmis: patirties, išsimokslinimo, profesionalumo stoka, taisyklių nesilaikymu ir pan. Autoriai, tyrinėję valdymo įtaką įgyvendinant inovacijas paslaugas teikiančiose organizacijose, pastebėjo, jog pagrindiniai faktoriai, sąlygojantys inovacijų įgyvendinimo sėkmę, yra visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimas, valdymo efektyvumas, strategijos formulavimas bei organizacijos lankstumas (John & Storey 1997, Silvestro 1999, Collier & Meyer 2000, Brah ir kt. 2000, Klassen & Rohleder 2002, Aranda 2003, Voss ir kt. 2005). Goffin ir Pfeiffer (1999) teigia, jog siekiant užtikrinti efektyvų inovacijų valdymą būtina valdyti šias sritis: inovacijų strategiją, kūrybiškumą, idėjų valdymą, portfolio analizę, inovacijų įgyvendinimą bei žmogiškuosius išteklius. Pastarąjį dešimtmetį pastebimas organizacijų tikslų formulavimo poslinkis nuo siekimo maksimizuoti naudą savininkams prie vertės įtakos grupėms kūrimo. Požiūris, pagal kurį organizacijos siekia kurti naudą vartotojams, yra žinomas kaip įmonės vertė pagrįsta vadyba (angl. „value based management“). Įmonės vertė pagrįsta vadyba apibrėžiama kaip požiūris į valdymą, pagal kurį organizacijos visaapimantys siekiai, taikomi analizės metodai ir valdymo procesai yra oreintuoti į pagrindinius vertės kūrimo veiksmus. Sparčiai kintančioje aplinkoje pradeda vyrėti interesų grupės, socialiniai tinklai, bendruomenės, vyksta spartus orientuoto į informacijos, komunikacijos ir žinių vadybos metodus valdymo būdo ir stiliaus išsialėjimas. Labai svarbų vaidmenį atlieka žmonės, turintys naujausių žinių ir sugebantys jomis naudotis. Tradicinė vadyba (angl. management) jau nebeatitinka nūdienos keliamų reikalavimų. „Vadyba buvo efektyvi santykinai stabilių organizacijų struktūroje, ir buvo būdinga kapitalizmo laikotarpiui, o dabartinė gamyba ir verslas tampa žmonijos globalios veiklos padariniais“ (Snitka 2006). Galima būtų išskirti dvi atskiras sąvokas – vadybą kaip turimų išteklių valdymą ir antreprenerystę kaip išteklių kūrimą bei galimybių realizavimą versle.

Vadovaudamas lanksčiai ir nuolat besikeičiančiais sistemai vadovas - antreprenieris turi orientuotis į rytojaus pokyčius, ieškoti naujų išteklių ir galimybių, bet kuriuo metu būti pasirėngęs priimti būtinus sprendimus. Kitaip tariant, vadovas kartu su nuolat kintančia sistema taip pat turi keistis ir remtis vis naujomis ir naujomis žiniomis. Konkurencija rinkoje auga, todėl net trumpas atsipalaidavimas gali būti pražūtingas organizacijai. Siekiant užtikrinti valdymo efektyvumą susiduriama su problemų sprendimo etapuose identifikuojamomis rizikomis (sprendimų formulavimo etape rizika siejama su netinkamu rizikos valdymo tikslų ir uždavinių numatymu; sprendimų priėmimo etape rizika siejama su galimomis klaidomis pasirinkus netinkamą rizikos analizės metodą ir todėl blogai įvertinus galimos rizikos dydį; sprendimų rezlizavimo etape rizika siejama su galimomis klaidomis įgyvendinant priimtus sprendimus dėl pasikeitusių subjektyvių sąlygų; sprendimų kokybės įvertinimo etape rizika susijusi su galimomis klaidomis įvertinant rizikos valdymo rezultatus).

Visas rizikas, priklausančias nuo vidinių organizacijos veiksmų, pagal subjekto mastą galima būtų traktuoti kaip lokalinę riziką, o pagal riziką sukeliančių veiksmų prigimtį – kaip nesistemine (nediversifikuojama) riziką.

### Rizika, sąlygojama pasirinktos vadybinės inovacijos

Pasaulis keičiasi nepaprastai sparčiai ir norint išgyventi reikia suspėti keistis. Šį procesą lemia naujos technologijos ir jų sukeltos globalinės inovacijos, tarp jų ir socialinės bei organizacinės sferos inovacijos. Nuolat kintanti aplinka diktuoja savo sąlygas – nebegalima mąstyti vien tik internacionaliai. Atsiranda poreikis įvertinti motto: „*mąstyk globaliai, veik lokaliai*“. Kitaip tariant, kas nėra globaliai informuotas, tam vis sunkiau efektyviai veikti lokaliai. (Daracz 1995). Naujovės vystosi pasaulinės kultūros raidoje. Inovacijos yra tarsi tarptautinio žaidimo impulsai. Tarptautinė ekonomika tampa ne mono ar bipoline, bet multipoline (Pugačiauskas 2000).

Daugelyje literatūros šaltinių, siekiančių identifiikuoti sėkmingo inovacijų įgyvendinimo faktorius, analizuojami ryšiai tarp visuotinės kokybės vadybos bei pasirinktų inovacijų. Faktoriais, teigiamai įtakančiais inovacijų įgyvendinimą, pripažįstama orientacija į vartotoją, nuolatinis gerinimas bei atsakomybės paskirstymas, darbuotojų įtraukimas (Hung 2007, Prajogo & Sohal 2001). Pripažįstama, jog egzistuoja ir neigiamą įtaką inovacijų įgyvendinimui turinčių veiksmų: radiklios inovacijos gali sąlygoti nekonkurencingų produktų vystymą (Wind & Mahajan 1997); per daug išsiklausoma į vartotojų balsą (Christensen & Bower 1996); organizacijos greičiau tampa imitatorėmis nei inovatorėmis (Kim & Maugborne 1999); formalizuoti reikalavimai mažina kūrybiškumą (Jha ir kt. 1993); egzistuoja baimė sulaužyti taisykles (Morgan 1993); pasireiškia griežtai apibrėžto elgesio sindromas (Tushman & More 1988; Woodman ir kt. 1993); nuolatinis gerinimas susijęs su analitiniu, struktūrizuotu mąstymu, o inovacijų įgyvendinimas reikalauja labiau nestruktūrizuoto

mąstymo (Bookman 1994); orientacija į kaštų efektyvumą gali apriboti galimybes skirti reikiamu išteklius inovacijų įgyvendinimui (Rogers 1995; Mintzberg & Quinn 1991; Nohria & Gulati 1996). Šiuo atveju organizacijos susiduria su inovacine rizika (pagal įmonės veiklos pobūdį), atsirandančia dėl neaiškumų, netikrumų inovacinėje sferoje arba su tariama rizika (pagal rizikos prigimtį), susijusia su galimais nuostoliais, kurie patiriami dėl klaidingos ar nesuprastos informacijos.

### Aplinkos sąlygota rizika

Daugelis akademinės visuomenės narių, įvairiais aspektais nagrinėjančių šiame straipsnyje identifiikuotą problemą („*kokie pagrindiniai rizikos veiksniai gali lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę?*“), sutinka, jog inovacinės veiklos užtikrinimas gali tapti vienu iš veiksmų, užtikrinančių sėkmingą organizacijų egzistavimą bei plėtrą. Vis dėlto būtina atkreipti dėmesį, jog siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijų inovacinę veiklą, būtinos kelios sąlygos, įgyvendinamos valstybės lygmeniu:

- Šalies sąlygoms pritaikyta bei moksliskai pagrįsta inovacinės veiklos valdymo sistema;
- Efektyviai bei rezultatyviai veikiančios inovacijų ir inovacinės veiklos valdymo struktūros, užtikrinančios atskirų inovacinės veiklos subjektų sąveikos ryšius;
- Efektyviai naudojamas intelektinis potencialas;
- Pakankamas kiekis inovacijų ir inovacinės veiklos valdymo specialistų.

Pasak K. Gečo ir A. Jakubavičiaus (2007), iki XIX amžiaus žmonės mėgino prisitaikyti prie aplinkos, XX amžiuje žmonės mėgino pritaikyti aplinką savo poreikiams, XXI amžiuje žmonės gyvens tokioje aplinkoje, kokią sukurs inovatoriai. Naujausioje literatūroje vis dažniau aplinka, kuriama inovatorių, bei inovacijų valdymo aspektai siejami su rizikos valdymo procesu.

### Išvados

Apibendrinus analizuotuose literatūros šaltiniuose pateiktas inovacijų koncepcijas, patikslintas vadybinių inovacijų apibrėžimas (vadybinė inovacija -tai sėkmingas idėjų bei metodų komercinio pritaikymo procesas, kurio metu orientuojamasi į seno pakeitimą nauju gautą rezultatą tinkamai panaudojant verslo sėkmei (t.y. užtikrinant galimybę pateikti rinkai naujus arba patobulinti jau egzistuojančius produktus ir procesus). Patikslinta vadybinių inovacijų samprata suteikia galimybę aiškiai atskirti vadybinės inovacijas nuo technologinių inovacijų formuojant specifinius, vadybinių inovacijų sąlygojamus rizikos veiksmus bei įvertinti organizacijos vadybinių aspektų naudą.

Apibendrinus analizuotuose literatūros šaltiniuose pateiktas rizikos koncepcijas, patikslintas rizikos apibrėžimas (rizika organizacijos mastu yra neįgyvendinti organizacijai iškelti tikslai. Galimos neįgyvendintų tikslų pasekmės yra tiek finansiniai nuostoliai, tiek ir kokybiniai nuostoliai). Patikslinta rizikos samprata suteikia galimybę įvertinti tiek



kiekybinius, tiek ir kokybinius organizacijos tikslus, tokiu būdu atskiriant nuo finansinės rizikos.

Rizikos veiksnių klasifikacija papildyta kriterijumi, aktuali vadybines inovacijas įgyvendinančioms organizacijoms (šaltiniai, sąlygojantys rizikos atsiradimą: nuo vadybinės inovacijos pasirinkimo priklausantys rizikos veiksniai; aplinkos sąlygų sukelti rizikos veiksniai; vidinių organizacijos veiksmų rizikos veiksniai). Tyrimų rezultatai atskleidė rizikos identifikavimo, vertinimo bei valdymo procesų įgyvendinimo būtinybę bei minėtų procesų tobulinimo potencialą. Todėl identifikuotas papildomas kriterijus bei jo pagrindu numatomi rizikos veiksniai galėtų būti plačiai taikomi praktikoje integruojant juos į strateginio planavimo procesą.

Atlikus loginę mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog rizikos vertinimas diegiant vadybines inovacijas yra sąlyga, suteikianti galimybę užtikrinti organizacijų konkurencingumą. Rizikos vertinimo procesas tampa tipine, organizacijose periodiškai atliekama veikla, nuo kurios rezultatų priklauso organizacijos galimybės pasiekti išskeltus tikslus, todėl ypatingai svarbu įvertinti visų nustatytų rizikos grupių veiksmus, galinčius lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę. Šie rizikos veiksniai galėtų būti traktuojami kaip kompleksinis darinys, galintis lemti vadybinės inovacijos įgyvendinimo nesėkmę. Minėti rizikos veiksniai sudaro sąlygas tęsti mokslinius tyrimus rizikos vertinimo metodikos kūrimo/adaptavimo klausimais. Identifikuoti rizikos veiksniai aktualūs įvairiems rinkos segmentams atstovaujančioms organizacijoms ir suteikia galimybę formuoti individualią vertinimo kriterijų aibę.

## Literatūra

- Aranda D. A. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(11), 1401–21.
- Benedetto, C.A. (1999). Identifying the key success factors in new product launch, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 530–44.
- Berglund H., Hellstrom T. *Enacting Risk in Independent Technological Innovation*, 2001.
- Bowersox, D.J., Stank, T.P. and Daugherty, P.J. (1999), Lean launch: managing product introduction risk through response-based logistics, *Journal of Product Innovation Management*, 16, 557–68.
- Bookman B. (1994). Teams, cow paths and the innovative workplace. *Journal for Quality and Participation*, 17 (4), 70–73.
- Brah, S. A., Wong, J. L., Rao, B. M. (2000). TQM and Business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293–312.
- Būda, V. Interviu. [Žiūrėta lapkričio mėn., 2006], <[http://www.innoeurope.eu/index.php?lang=lit&main\\_id=530](http://www.innoeurope.eu/index.php?lang=lit&main_id=530)>.
- Choffray, J.M. and Lilien, G.L. (1986). A decision-support system for evaluating sales prospects and launch strategies for new products, *Industrial Marketing Management*, 15, 75–85.
- Christensen, C. M. ; Bower, J. L. (1996). Custom power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Collier, D. A.; Meyer, S. M. (2000). An empirical comparison of service matrices. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 705–29.
- Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal Product Innovation Management*, 3(2), 374–91.
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E., Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services. *Journal of Product Innovation Management*, 11(4), 281–99.
- Cozijnsen, A.J. (1989). Het innovatievermogen van politieorganisaties, Onderzoek naar de mogelijkheden van een non-profit organisatie om complexe vernieuwingen succesvol door te voeren”, *dissertatie, Kluwer, Bedrijfswetenschappen, Deventer*.
- Čiegis, R. (2006). *Ekonominių teorijų istorija. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (1993). III leidimas.
- Dičpetris, L., Daunienė, E. *Veiklos rizikos valdymas banke*. [Žiūrėta gruodžio mėn., 2005], <[www.theiia.org/chapters/index.cfm/view.download/fileid/3311/cid/303](http://www.theiia.org/chapters/index.cfm/view.download/fileid/3311/cid/303)>.
- Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. [Žiūrėta gegužės mėn., 2006], <<http://www.atgimimas.lt/articles.php?id=1056646201>>.
- Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y. and Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119–27.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P. and O'Keefe, R.D. (1984). Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, *Management Science*, 30, 682–95.
- Gečas, K., Jakubavičius A. (2007). Inovacijos – pokyčiai versle ir visuomenėje, *Inovacijų diena (prezentacija)*.
- Gečas, K. Kad žinios virstų pinigais. [Žiūrėta balandžio mėn., 2005], <<http://www.ebiz.lt/article.php3/17/2927/0>>.
- Goffin, K.; Pfeiffer R. (1999). *Innovation Management in UK and German Manufacturing Companies*, Anglo-German Foundation, London.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1992), Innovation research in economics, sociology, and technology management: a review and synthesis, *Proceedings of the Academy of Management*, 52, 488.
- Green, D.H. and Ryans, A.B. (1990). Entry strategies and market performance: causal modelling of a business simulation, *Journal of Product Innovation Management*, 7, 45–58.
- Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 429–58.
- Hultink, E.J. (1997). *Launch strategies and new product performance*, PhD dissertation, Delft University of Technology, Delft.
- Hultink, E. J. and Robben, H. S. J. (1999). Launch strategy and new product performance: an empirical examination in The Netherlands. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 545–56.
- Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S. and Robben, H. S. J. (1997). Industrial new product launch strategies and product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, 14, 243–57.
- Hultink, E. J., Griffin, A., Robben, H. S. J. and Hart, S. (1998). In search of generic launch strategies for new products, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 269–86.
- Hultink, E. J., Hart, S. J., Robben, H. S. J. and Griffin, A. J. (1999). New consumer product launch: strategies and

- performance. Working Paper 99/4, Department of Marketing, University of Strathclyde, Glasgow.
- Hunt, V. D. (1996). *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*. John Wiley & Sons, Kanada.
- Hing H-M. (2007). Influence of the Environment on Innovation Performance of TQM, *Total Quality Management*, 18(7), 715-730.
- Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; ir Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Lietuvos inovacijų centras, Vilnius.
- Jakutavičius, A.; Jucevičius, R.; Jucevičius G.; Kriaučionienė M.; Keršys M. (2008). *Inovacijos versle. Procesai, parama, tinklaveika*, Vilnius.
- Jha, S. et al. (1996). The dynamics of continuous improvement – aligning organizational attributes and activities for quality and productivity, *International Journal of Quality Science*, 1(1), 19–47.
- Johne, A., Storey, C. (1997). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. Management Working Paper B97/2. City University Business School, London.
- Juet, R. C. (1998). *A multidimensional approach to the adoption of innovation*. *Management decision*, 36, 493–502.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill Inc., New York.
- Kaminskas, D. *Reklamos ir marketingo idėjos. Pavoju žengimo menas – rizika*. [Žiūrėta sausio mėn., 2007], <<http://plunksna.puslapiai.lt/s-risk.htm>>.
- Kaziliūnas, A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. *Viešojo politika ir administravimas*, 8.
- Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation, *Academy of Management Journal*, 24, 689–713.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation and the knowledge economy. *Sloan Management Review*.
- Klassen, K. J.; Rohleder, T. R. (2002). Demand and capacity management decisions in services: how they impact on the another. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 527–48.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kulviecas, P. (1991). *Inovacinis procesas*.
- Mckie, S. (2004). Let innovation thrive. *Intelligent Enterprise*, 7.
- Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Technika, Vilnius.
- Mintzberg, H. and Quinn J. B. (1991). *The Strategy Process-Concepts, Contexts, Cases*, 2nd edn. Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Montoya-Weiss, M. M. and Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 397–417.
- Morgan, M. (1993). Creating Workforce Innovation- Turning Individual Creativity into Organizational Innovation. Business and Professional Publishing, Chatswood.
- Nohria, N. and Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Oke, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. [Žiūrėta gegužės mėn., 2008], <[www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm](http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm)>.
- Peters, T. and Waterman, R. (1993). *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Prajogo, B. I. & Sohal A. S. (2001). *TQM and Innovation: a literature review and research framework*, *Technovation*, 21(9), 539–558.
- Pugačiauskas, V. (2000). Globalizacija ir Lietuvos ekonominė politika. [Žiūrėta rugsėjo mėn., 2009], <<http://www.geocities.com/vykintas/m2mpa.html>>.
- Ragauskas, A. (2007). Novacijos, konkurencingumas, naujoji pasaulio tvarka. (prezentacija).
- Repin, V. V., Eliferov, V. G. (2004). *Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес – процессов*. РИА Стандарты и качество, Москва.
- Rogers E. M. (1995). *Diffusions of Innovations*, 4<sup>th</sup> edn Free Press, New York.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York..
- Sandhu, M. A., Gunasekaran, A. (2004). Business process development in project-based industry. *Business Process Management Journal*, 10 (6), 673–690.
- Scuilli, L. M. (1998). How organizational structure influences success in various types of innovation. *Journal of Retail Banking Services*, 20, 13–18.
- Shaw, N. E.; Burgess T. F.; Hwang, H. B.; Mattos C. (2001). Revitalising new process development in the UK fine chemicals industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1133–51.
- Silvestro R. (1999). Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (14), 399–421.
- Snitka V. Antreprenerystė pradeda keisti tradicinę vadybą. [Žiūrėta gruodžio mėn, 2007-10], <<http://news.mireba.lt/ml/188/antrepr.htm>>.
- Swink, M. L. (1998). A tutorial on implementing concurrent engineering in new product development programs, *Journal of Operations Management*, 16(1).
- Tait, J. (2005). Innovation, Risk and Stakeholder Engagement: Framing New Technology. IRGC General Conference.
- Tatikonda, M. V., Rosenthal, S. R. (2000). Successful execution of product development projects: balancing firmness and flexibility in the innovation process, *Journal of Operations Management*, 18(4).
- Terrill, C. A. *The ten commandments of the new service development*. *Managing Review*, 81, 24-7.
- Tusiman, M. L. and Motore, W. L. (Eds). (1988). *Readings in the Management of Innovation*, 2<sup>nd</sup> edn. Harper Business, New York.
- Tushman, M. J. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-65.
- Valionis, V. (2004). Kredito rizika ir jos vertinimas. [Žiūrėta kovo mėn., 2008], <<http://212.59.24.64/CV/Pristatymas.ppt#256,1>>.
- Vathanophas, V. (2007). Business process approach towards an inter-organizational enterprise system. *Business Process Management Journal*, 13(3), 433–450.
- Voss, C., Tsikrikthis, N., Funk, B., Yarrow, D., Oven, J. (2005). Managerial choice and performance in service management – a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23(3), 179-95.
- Vracking, W. J. (1995). The implementation game, *Journal of Organizational Change Management*, 8(3).
- Weerakkody, V., Currie, W. L., Ekanayake, Y. (2003). Re-engineering business process through application service providers: challenges, issues and complexities. *Business Process Management Journal*, 9(6), 776–794.

- Wind, J. & Mahajan, Y. (1997). Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue, *Journal of Marketing Research*, 34(1), 1–12.
- Woodman, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

## RISK MANAGEMENT IN IMPLEMENTING THE MANAGEMENT INNOVATIONS

### Summary

While analyzing nonfiction in aspect of management of organization, it is noticed that a great many of management innovations exist. Organization's choice of a certain innovation leads to additional aspects of risk. As it is difficult for organizations to make a decision which of management innovations should be implemented, problems arise: What main factors determine risk while implementing management innovations? These problems were analyzed in various aspects by many academics, but factors of risk that are analyzed by separate authors are not generalized, the effect of these factors as of complex unit for organizations which seek to implement management innovation is not grounded. The purpose of this article: to add factors of risk to classification criteria, that can be actual to organizations which are implementing management innovations.

After given conceptions of innovation are generalized several features can be extracted, therefore in order to define elements of risk while planning choice and implementation of management innovation it is referred to integration of certain features that are noticed in nonfiction. Main features of innovations (in this article – management innovations) are these: oriented towards changing old into new; appropriate usage of changes in order to seek business success; commercial application; role of changes catalyst for organization that

inculcates it; new for people, groups of them or organization that is realizing or using. Generalizing presented definitions it can be proposed that risk to extent as of organization is raised purposes of organization that are not implemented. Foreseen consequences of not implemented purposes are both financial loss and loss of organization image.

There are more than 40 different business risk classification criteria which unite more than 220 risks in world wide practice. Each of mentioned classification criteria include all potential risks, but it can be maintained, that by implementing management innovations each management risk can be classified in to three risk groups: risk factors dependent on choice of management innovation; risk factors determined by conditions of environment; risk factors determined by inside factors of organization.

After logical analysis of scientific literature is accomplished, it is stated that implementing management innovations evaluation of risk is condition that gives opportunity to assure competitive ability of organizations. Process of evaluation of risk becomes typical, periodically executed activity in organizations and organization opportunities to reach raised purposes depend on that activity, therefore it is particularly important to evaluate factors of all identified risk groups that could determine failure of management innovation implementation. These risk factors could be treated as a complex unit that could determine failure of management innovation implementation. Mentioned risk factors allow continuing scientific researches about topics of creation/adaptation of risk evaluation methodology. Identified risk factors are relevant for organizations representing various market segments and gives opportunity to form individual set of assessment criteria.

KEYWORDS: management innovations, risk, risk factors, risk management.

---

**Laura Baronienė.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų doktorantė. Darbovietė – Lietuvos kokybės vadybos asociacijos vykdančioji direktorė. Mokslinių tyrimų kryptys: vadybinės inovacijos, rizikos valdymas. Atliekami moksliniai tyrimai, skirti vadybinių inovacijų įgyvendinimo sėkmės prielaidoms įvertinti. Tel. tel. 8 68 835 432. El. paštas lkva@ktu.lt.





# EKONOMIKOS SISTEMŲ TRANSFORMACIJOS POVEIKIS LOGISTIKOS SISTEMOMS

Leila Sujeta, Valentinas Navickas

*Kauno technologijos universitetas*

## Anotacija

Straipsnio autoriai tiria logistikos sistemą ekonomikos sistemų transformacijos kontekste. Straipsnyje analizuojama ekonomikos ir logistikos sistemų prigimtis, išskiriami skirtingi požiūriai į logistikos sistemą ekonomikos sistemų transformacijos kontekste, kurie padeda nustatyti ir apibūdinti ryšius tarp ekonomikos ir logistikos sistemų elementų. Analizuojant ekonomikos sistemų transformacijos proceso esmę ir logistikos sistemų prigimtį, autoriai nustato ekonomikos sistemų transformacijos proceso ypatumus, kuriuos apibūdina tam tikri parametrai, t. y. sistemos subjektų makroaplinka ir poveikio jiems priemonės, formuojančios ekonomikos sistemos egzistavimo pagrindą ir tikslą – pusiausvyros būseną. Šiuo atveju transformacijos procesas siejamas su alternatyvumo sąvoka, kadangi minėto proceso turinį sudaro alternatyvių sistemų pasikeitimas, kuris sąlygoja logistikos sistemų veiklos pobūdį. Taip autoriai nustato, kad ekonomikos sistemų transformacijos procesas vyksta pagal sinusoidės grafiką kaip besikeičiančių alternatyvių sistemų begalinis transformacijos procesas, kuris apsirėndžia logistikos sistemos gyvavimo ciklą.

Straipsnio autoriai išskiria pagrindinius ekonomikos sistemų transformacijos proceso poveikio verslo aplinkai veiksnius, apibrėžė logistikos sistemos veiklos, jos elementų bei procesų kitimo tendencijas atitinkamomis ekonomikos sistemų transformacijos sąlygomis. Be to, tyrimas parodo pagrindinius poveikio veiksnius, apibūdinančius logistikos sistemos elementų bei procesų pažeidžiamumo laipsnį atskiriems ekonominių sistemų transformacijos poveikio veiksniams. Taip paaiškėja, kad ekonomikos sistemų transformacijos metu pasikeičia logistikos sistemos struktūriniai ir funkciniai parametrai, jos veiklos kryptys ir tikslai. Autoriai nustatė, kad taip pasikeičia logistikos sistemos elementų ir ryšių tarp jų prigimtis, ko pavyzdžiais galėtų būti nuosavybės formos pasikeitimas ir nuosavybės persikirstymas, kapitalo judėjimo ir investicijų proceso pokyčiai ar laiko požiūriu, srautų kokybės standartų bei krypčių pokyčiai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: ekonomikos sistemų transformacija, logistikos sistema, transformacijos procesas, transformacijos poveikio veiksniai.

## Įvadas

Daugelis mokslininkų apibūdina ekonomikos sistemą kaip būdą, kuriuo tiriami ir sprendžiami trūkumo ir pasirinkimo klausimai. Atsižvelgiant į minėtų klausimų pobūdį, ekonominių sistemų veiklos pagalba yra stengiamasi išspręsti problemas, kokias gėrybes ir kiek jų reikia pagaminti, kiek išteklių ir kokiomis proporcijomis naudoti maksimaliai būtinam produkcijos kiekiui pagaminti, kaip paskirstyti pagamintus produktus visuomenės nariams, siekiant šio paskirstymo efektyvumo ir teisingumo bei galutinio tikslo – maksimalaus visuomenės poreikių patenkinimo. Tačiau nėra pakankamai ištirtas ekonominės sistemos tipo, dominuojančio atitinkamoje valstybėje, poveikis logistikos sistemai, kuris pasireiškia per atitinkamos valstybės patrauklumo rodiklius įvairioms prekėms ir paslaugoms. Šiame straipsnyje tiriami logistikos sistemų veiklos kitimo veiksniai ekonomikos sistemų transformacijos požiūriu, siekiant nustatyti jų poveikį logistikos sistemos veiklai ekonomikos mokslo požiūriu.

**Tyrimo objektas:** logistikos sistema ekonomikos sistemų transformacijos kontekste.

**Tyrimo tikslas:** ištirti ekonomikos sistemų transformacijos poveikio logistikos sistemoms veiksnius.

### Tyrimo uždaviniai:

- 1) ištirti ekonomikos sistemų transformacijos procesus;
- 2) išskirti šių procesų pasekmes ir įtakos veiksnius;
- 3) nustatyti transformacijos įtakos veiksnius logistikos sistemoms.

## Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros sisteminė analizė,
- loginė analizė ir sintezė,
- grafiniai metodai bei jų apibendrinimas.

## Ekonomikos sistemos ir logistikos sistemos prigimtis

Moksliniuose šaltiniuose sistema apibūdinama kaip „tvarka atitinkamų veiksmų sąryšio požiūriu“ arba „organizavimo forma, struktūriškai išsidėsčiusių ir tarpusavyje susijusių tam tikrais ryšiais dalių vieningumas“ (*Большая экономическая энциклопедия* 2007), kitaip, tai būtų turinti tvarką visuma sąveikaujančių elementų, kurie sudaro vientisumą tam tikrų dėsnių pagrindu ir turi specifines savybės, kurių neturi atskiri elementai. Šie sistemos elementai gali būti skirtingi prigimties požiūriu, tačiau suderinami, o ryšiai tarp jų – stiprūs. Remiantis A. Gargasu (2000), „sistema yra veiksmų sąsaja, išskirianti juos iš aplinkos kaip savarankišką vientisą darinį“. A. Gargasas pabrėžia, kad „sistemai yra būdingos integracinės savybės“, t.y. savybės būdingos sistemai, kaip visumai, bet nebūdingos jos atskiriems elementams (Gargasas 2000).

Galima atkreipti dėmesį į tai, kad daugelyje apibrėžimų vyrauja „elemento“ arba „sistemos dalies“, jų „ryšių“ arba „sąveikos“ ir „visumos“ arba „vientisumo“ sąvokos.

Atsižvelgiant į Z. Lydekos (2001) teorinius svarstymus, logistikos sistema galėtų būti vertinama kaip sudėtingesnės, t.y. ekonomikos sistemos dalis, ir tuo

pačiu metu – kaip savarankiška sistema, sąveikaujanti su ekonomikos sistema.

Siekiant įvertinti logistikos sistemos veiklą įtakojančius veiksnius ekonomikos sistemos transformacijos laikotarpiu, būtina išanalizuoti ekonomikos sistemos transformaciją kaip reiškinį, apsprendžiantį makroaplinkos būklę. Ekonomikos sistema ir jos transformacija apibūdinama ir tiriama daugelio Lietuvos ir užsienio mokslininkų. Pavyzdžiui, ekonomikos sistema apibūdinama kaip „trūkumo ir pasirinkimo sprendimo būdas“ (Snieška, Baumilienė at all. 2002). Taip pat ekonomikos sistemą galima apibrėžti kaip istoriškai atsiradusių ar nustatytų, galiojančių šalyje principų, taisyklių ir teisės normų visumą, kurie nustato pagrindinių ekonominių santykių formą ir turinį, atsiradusių ekonominio produkto gamybos, paskirstymo, mainų ir vartojimo procese“ (*Современный экономический словарь* 1999). Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad ekonomikos sistema yra „susistemintas ir sureguliuotas socialinių – ekonominių ir organizacinių santykių tarp gerybių bei paslaugų gamintojų ir vartotojų kompleksas“ (*Большая экономическая энциклопедия* 2007). Būtina pabrėžti, kad ekonomikos sistemą sudaro tam tikri elementai, t.y. visuomenės gamybinės jėgos (pajėgumai), technologiniai – ekonominiai santykiai, socialiniai– ekonominiai santykiai ir ūkio mechanizmas. Šie elementai ir jų ryšiai bei jų sąveikos vieningumas pabrėžia ekonomikos sistemos statinį (teorinį) bei dinaminį (besikeičiančių elementų, jų ryšių bei aplinkos) pobūdį.

Atsižvelgiant į autorių dvejopą požiūrį į logistikos sistemą kaip ekonomikos sistemos dalį arba savarankišką sistemą, sąveikaujančią su ekonomikos sistema, būtina atskleisti pagrindines mokslininkų nuostatas, apibūdinančias logistikos sistemą bei logistikos veiklą.

Teoriniu požiūriu, atsižvelgiant į mokslininkų W. G. Browne (1973) ir A. Harrison (2002) idėjas, logistikos sistema yra struktūrinis darinys, kurio pagrindą sudaro jo elementai (subjektai) ir sąveika bei sąryšiai tarp jų. Dinaminiu požiūriu logistikos sistemos veikla yra užtikrinama universalių praktinių priemonių visuma, kuri padeda tirti, nustatyti ir kontroliuoti ekonominių srautų organizavimo ir judėjimo dėsningumus prekių gamybos, paskirstymo, mainų ir vartojimo procese (Poist 1974; Poist 1989). Remiantis tokio pobūdžio priemonių taikymo rezultatais, yra priimami ekonominiai sprendimai nustatytiems tikslams pasiekti. Tokiu būdu yra užtikrinamas racionalus išteklių naudojimas šioje sistemoje, kas pabrėžia ekonomikos principų vyravimą logistikos veikloje.

Be to, remiantis aukščiau pateiktomis bendromis sistemos savybėmis, galima įvertinti atvejus, kada logistikos sistemos atskiri elementai bei vykstantys procesai joje sudaro vieningą sistemą. Logistikos sistemą sudaro tarpusavyje susiję elementai – logistikos grandys. Jeigu šių grandžių veikla nesinchronizuota, nesujungta bendrų kaštų principu, tai logistikos sistema nesuformuota. Ryšiai tarp logistikos sistemos grandžių turi būti nustatyti tam tikra tvarka, t.y. jie turi būti organizuojami. Jeigu šie ryšiai neorganizuojami, galima teigti, kad logistikos sistema nesuformuota. Logistikos sistema privalo turėti integracines savybes, būdingas atskiroms grandims, t.y. savybę teikti vartotojams prekes

nustatytu laiku į nustatyta vietą minimaliais kaštais ir savybę greitai adaptuotis prie besikeičiančių išorės sąlygų. Jei šių savybių nebuvo nustatyta, šio darinio negalima priskirti prie sistemų.

Logistikos bei jos sistemos veiklą taip pat tyrė tokie užsienio mokslininkai kaip H. Johnson (1999), N. Naim (2000), В.М. Николашин, С.Б. Лёвин, В.И. Апатцев (2003). Lietuvoje logistikos problematika atspindėjo R. Palšaičio (2005), R. Minalgos (2009), A. Gargaso (2000), J. A. Urbono (2005), A. Baublio (2003) ir kitų mokslininkų darbuose.

## Ekonomikos sistemų transformacijos proceso ypatumai

Šiuolaikinis ekonomikos žodynas bei Didelė ekonomikos enciklopedija teikia transformacijos apibūdinimus dviem požiūriais, t. y. struktūriniu, kai ji suvokiama kaip ekonominės veiklos struktūros, formos ir būdo pertvarkymas, jos tikslinės krypties pakeitimas (*Современный экономический словарь* 1999), ir funkcinio, kai transformacija – tai įvairių procesų ir reiškinų ekonomikoje sąveika, kurie sąlygoja naują visos sistemos kokybę (*Большая экономическая энциклопедия* 2007).

Ekonomikos teorijoje akcentuojama gerybių (arba vertybių) transformacija, analizuojant bei sprendžiant bendrosios pusiausvyros bei efektyvumo klausimus (Fisher 1999). Todėl būtina išanalizuoti transformacijos proceso prigimtį, tokiu būdu taip pat įvertinti logistikos sistemų formavimo ir veiklos prielaidas bei sąlygas, kadangi ekonomikos sistemų transformacija kaip makroaplinkos veiksnys apsprendžia logistikos sistemų formavimosi pagrindą. Be to, darytina prielaida, kad transformacijos laikotarpis turėtų būti suvokiamas kaip ekonomikos santykių keitimasis visuomenės vystymosi kontekste.

Ekonomikos sistemos ir jos transformacijos apibūdinimai yra siejami su ekonomikos sistemų tipais, kadangi ekonomikos sistema kaip struktūrinis ir funkcinis darinys, transformacijos metu pakeičia savo formą ir struktūrą elementų ir funkcijų požiūriu, t.y. keičia savo kokybinę išraišką. Šiuo atveju sistemos pereina iš vienos savo struktūrinės būklės į kitą, t.y. transformuojasi iš vienos ekonomikos sistemos į kitą arba absorbuoja atskirų sistemų tipų tam tikrus elementus ir modifikuoja į mišrų darinį.

Ekonomikos mokslininkai pateikia šiek tiek skirtingą, tačiau turinčią ir bendrus bruožus, ekonomikos sistemų klasifikaciją, panaudodami „ekonomikos sistemų“, „ekonomikos sistemų tipų“, „ekonomikos“ sąvokas. Be to, pažymėtina, kad kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, Černikovas ir Černikova (Черников 2003), ekonomikos sistemas ar jų tipus vadina ekonomikos režimais, tokiu būdu pabrėždami ekonomikos sistemų kintamumą (dinamiškumą), atsižvelgiant į makroaplinkos sąlygas.

Ekonomikos sistemos klasifikuojamos tam tikrų kriterijų pagrindu, t. y. ekonomikos būklės atitinkamame visuomenės vystymosi etape, visuomenės vystymosi stadijų ir pakopų socialiniu– ekonominiu požiūriu, ūkio sistemų, kurios apibūdinamos ekonominės veiklos kryptingumu ir jos priežastiniais ryšiais, organizacinių institutų, kurie yra susiję su skirtingais ekonominių

subjektų veiklos suderinimo būdais, visuomeninės ekonominės sistemos, kurios pagrindą sudaro ekonominių resursų nuosavybės formos ir ūkinių subjektų veiklos koordinavimo būdai. Paskutinis kriterijus yra labiausiai dominuojantis mokslininkų pateiktose ekonomikos sistemų klasifikacijose.

Daugelis mokslininkų, pavyzdžiui, S. Fisher, R. Dornbusch, R. Schmalensee (1999), V. Snieška, I. Ambrasienė ir kiti (2002), Z. Lydeka (2001), R. R. Nelson, S. G. Winter (2002), išskiria keturis ekonomikos sistemų tipus, t.y. tradicinę (papročių) ekonomikos sistema, rinkos ekonomikos sistema, centralizuota komandinė (planinė) ekonomikos sistema ir mišri ekonomikos sistema. Straipsnyje yra analizuojamos taip pat logistikos sistemos ir jų veikla, kurių viena pagrindinių funkcijų yra materialinių srautų paskirstymas. Kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, V. Snieška, V. Baumilienė ir kiti (2002), siūlo skirstyti ekonomikos sistemas pagal jų atliekamą resursų arba išteklių paskirstymo funkciją. Todėl iš visų ekonomikos sistemų tipų būtų tikslinga išskirti tris, t.y. rinkos ekonomikos sistema, centralizuota komandinė (planinė) ekonomikos sistema ir mišri ekonomikos sistema, dėl jų tarpusavio alterantyvumo šiuolaikinėje, t.y. siekiant nustatyti ekonomikos sistemų pasikeitimo (transformacijos) galimybes.

Kiekvienos ekonomikos sistemos egzistavimo pagrindas yra pusiausvyra. L. Abalkin, A. Griaznova, D. Sorokin, V. Bard (Абалкин, Грязнова, Сорокин, Бард 2002) pabrėžia, kad ekonominė pusiausvyra atlieka svarbią ekonomikos sistemos išsaugojimo funkciją. Apibendrinant, galima teigti, kad ekonomikos sistemos transformaciją galima apibrėžti kaip sistemų perėjimą iš vienos pusiausvyros sąlygų prie kitų.

Esmeniais bei universaliais ekonomikos sistemų pusiausvyros parametrais galima laikyti sistemos subjektų veiklos makroaplinką ir poveikio jiems priemones, kurių pagrindu priimami sprendimai bei atliekami atitinkami veiksmai. Makroaplinka šiuo atveju parodo statinę sistemos būseną tam tikru laikotarpiu kaip pamatinę pusiausvyros sąlygą. Poveikio priemonės nusako dinaminę sistemos prigimtį.

Tokiu būdu darytina išvada, kad pusiausvyra yra pagrindas nustatyti ekonomikos sistemos pobūdį.

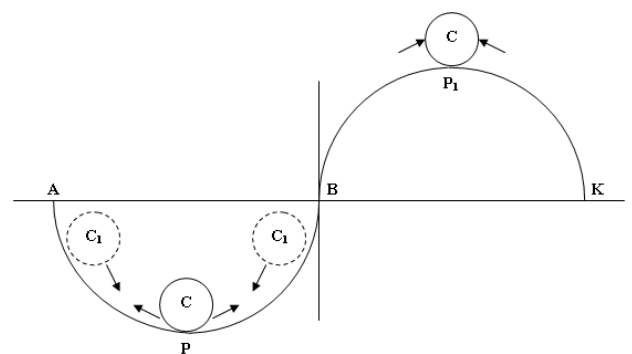
Pavyzdžiui, rinkos ekonomikos pusiausvyros būseną apibūdinama harmoninga visuma natūraliai susiformavusios ekonominės makroaplinkos bei ekonominių svertų, kurie įtakoja ir yra nukreipti į ekonomikos subjektus dviem priešingomis kryptimis. Pusiausvyros būsenoje ši priešprieša išnyksta, tada ekonominio svarto poveikį galima vadinti ekonominiu stimulu (paskata) arba ekonomine galia. Tai yra rinkos jėgos ir jos pasekmių ir rezultatų visuma, kurie yra siejami su sąlygomis, skatinančiomis pasiūlos ir paklausos pokyčius, gamybos tobulinimą, darbo kokybės bei efektyvumo didinimą. Rinkos ekonomikos sąlygomis ekonominiai svartai ir stimulai yra netiesiogiai orientuoti į ūkio subjektus, t.y. veikia per ekonominę makroaplinką ir jos parametrų keitimą. Ūkio subjektai yra laisvi savo ekonominiame pasirinkime. Jų elgesys formuojasi įtakojant pačių asmeninei naudai, kitų dalyvių veiksmais, ekonominės makroaplinkos parametrų pokyčiais.

Centralizuotos komandinės ekonomikos būklė apibūdinama dirbtinai suformuotos politinės makroaplinkos ir politinių ideologinių poveikio jėgų visuma. Jeigu stimulu (poveikio galia) netampa viena iš ekonominių svertų dvipusio poveikio kryptių, tai tokio poveikio prigimtis formuojama išorinių jėgų pagalba. Stimulus tampa dirbtiniu, sąmoningai ar nesąmoningai nukreiptu siekiant skatinti (arba apriboti) kurią nors ekonominio svarto poveikio kryptį (pusę). Dirbtinis stimulus yra dažniausiai politinio ideologinio pobūdžio. Priešingai, ekonominis stimulus, kaip natūraliai susiformavęs, atitinka organiškai ekonominę makroaplinką ir savaiminio plėtojimosi principą.

Mišri ekonomikos sistema, atsižvelgiant į A. Lapinsko ir D. Toločkaitės (2009) atlikto tyrimo rezultatus, galėtų būti suprantama kaip bimodalinis ūkio valdymo modelis. Todėl šios ekonomikos sistemos formavimo pagrindą sudaro centralizuotos komandinės bei rinkos ekonomikos sistemas apibūdinančių parametrų, elementų ir jų tarpusavio ryšių balansas arba derinys. Tačiau pusiausvyros siekimo, ekonominių svertų poveikio mechanizmas lieka toks pats, tačiau skiriasi mechanizmo veiklos sąlygos ir aplinka.

Makroaplinka, kurioje veikia ūkio subjektai, ir poveikio priemonės, apibrėžiančios jų priimamus sprendimus, kokybiškai skiriasi skirtingose ekonomikos sistemose. Šių dviejų pusiausvyros parametrų kitimas – makroaplinkos ir poveikio priemonių – reiškia konkrečios ekonomikos sistemos nustatytos pusiausvyros būsenos sutrikdymą ir vienos sistemos į kitą transformacijos pradžią.

Ekonomikos sistemų transformacija taip turi būti siejama su alternatyvumo sąvoka, kadangi keičiamos alternatyvios ekonomikos sistemos. Pavyzdžiui, centralizuotos komandinės ekonomikos sistemos keičiamos rinkos ekonomikos arba mišrios ekonomikos sistemomis. Vienas iš pavyzdžių, t. y. alternatyvių ekonomikos sistemų – rinkos ir komandinės – tobulų pusiausvyrų palyginimas (1 pav.).



1 pav. Alternatyvių ekonomikos sistemų tobulų pusiausvyrų būsenų modelis (Lydeka 2001)

Kairėje 1 pav. pusėje parodyta rinkos ekonomikos makroaplinkos prigimtis įgaubto lanko APB forma. Tokio pobūdžio formą sąlygota ūkio subjektų veiklos trumpalaikio ar ilgalaikio poveikio pasekmių, t.y. verslininkystės laisvės, privataus intereso, teisės aktų, atitinkančių rinkos funkcionavimo principus ir pan. Veiksmai, atliekami dabartiniu laikotarpiu, atitinka ankstesnio laikotarpio vykdytų veiksmų pasekmes

(rezultatus), t. y. adekvatūs susiformavusios ekonominės makroaplinkos prigimčiai. Tokiu būdu ši makroaplinka sudaro sąlygas ekonominių svertų pasireiškimui, ūkio subjektų nukreipiančiųjų į skirtingas puses. Tai parodyta rodyklių pavidalu 1 pav. Ekonominių svertų prigimtis sąlygoja savaiminį plėtojimą, nuolatinį pusiausvyros būsenos taške P siekimą.

Pusiausvyros sutrikimas reiškia, kad buvo suaktyvėję abstraktaus subjekto tam tikri veiksmai, t. y. dominuoja atitinkama ekonominio svorto pusė, pavyzdžiui, kainos – kiekio (apimties), paklausos – pasiūlos.  $C_1$  būsenos – tai ūkio subjektų vykdomi veiksmai ir priešingos lanko pusės atsakomieji veiksmai. Ūkio subjektai, stebėdami makroaplinką, sąlygota svyravimais tarp ekonominio svorto pusių, atitinkamai reaguoja, siekiant iš  $C_1$  ūkio subjekto padėties ir sistemos būsenų grįžti į C pusiausvyros būseną. Tokie svyravimai vyksta nuolat tarp abiejų ekonominio svorto pusių. Svyravimų amplitudė ir laiko faktorius apsprendžia sistemos būseną, t. y. ar pasiekama pusiausvyros būseną taške C, ar priartėjama prie taško A arba B. Didėjant amplitudei, pusiausvyros būseną tampa vis sunkiau pasiekti ir jos pusiausvyros būsenos laikotarpis gali trumpėti. Dideli svyravimai rinkoje tarp ekonominio svorto pusių gali neigiamai įtakoti ekonomikos sistemos būseną ir sumažinti jos efektyvumą.

Gamybos inertiškumas, ekonomikos neapibrėžtumas, laiko faktoriaus įtaka ir kitų ekonominių svertų poveikis sąlygoja lėtesnę reakciją į kitos ekonominio svorto pusės veiksmus ir pakartotiną nutolimą nuo pusiausvyros taško P. Jei būtų eliminuotas išorinis įsikišimas į rinkos mechanizmą, tai svyravimų amplitudė sumažėtų ir galėtų būti pasiekta ilgalaikė pusiausvyra.

Rinkos ekonomika nepriartėja prie krizės būsenos tol, kol ilgalaikė pusiausvyra sutrikdoma tik lokaliu mastu (apėpimo masto faktorius), nežymiai (svyravimų amplitudės aukščio arba nutolimo nuo pusiausvyros taško ilgis) ir trumpuoju laikotarpiu (laiko faktorius). T. y., jeigu ekonominių svertų svyravimų amplitudė santykinai maža, tai visuminės rinkos pusiausvyros būseną netrikdoma. Tačiau, kuo labiau sutrinka ekonominio svorto priešingų pusių pusiausvyra ir veikia tik viena iš jų pusių, tuo labiau pastebimai sutrinka visuminė pusiausvyros būseną. Tokie svyravimai destabilizuoja ekonomiką ir priartina ją prie krizės būsenos. Šiuo atveju būtini stipresni ekonominiai stimulai bei jėgos, siekiant gražinti ekonomikos sistemos būseną į pusiausvyros tašką. Dažnai pasitelkiama politinių jėgų pagalba, tačiau per didelis jų įsikišimas gali sąlygoti pakartotiną priartėjimą prie ekonominės krizės ir politinių konfliktų būsenos. Todėl tokio pobūdžio įsikišimai turėtų būti trumpalaikiai, vienkartinio pobūdžio, ir šių jėgų įtaka turėtų būti mažinama, priartėjus prie pusiausvyros būsenos.

Siekiant sumažinti ekonominių svertų priešingų pusių svyravimų amplitudes, galima veikti dviem būdais:

1) Nesikišti į rinkos mechanizmo veikimą ir sudaryti sąlygas natūraliam ekonominių svertų veikimui. Tačiau, jei savaiminio stabilizavimo procesas trunka ilgą laikotarpį, tai gali iššaukti materialinį ir socialinį diskomforto būseną. Šiuo atveju šalių vyriausybės privalo kurti ir įgyvendinti socialines programas.

2) Vykdyti įsikišimo į rinkos mechanizmą veiksmus, t. y. politinėmis priemonėmis dirbtinai stimuliuoti ekonominių svertų veikimą. Esminis politinių priemonių naudojimo bruožas – aktyvuoti vienos ekonominio svorto pusės poveikį, tuo pačiu apriboti kitos pusės veikimą. Šių veiksmų pagalba svyravimo amplitudė sumažėtų ir situacija priartėtų prie pusiausvyros būsenos. Toks įsikišimas į rinkos mechanizmą reiškia laikiną jo papildymą valstybiniu ekonominiu reguliavimu, bet ne pakeitimą vienas kitu. Praktikoje dirbtinis natūralių ekonominių svertų stimuliavimas ne visada sėkmingas, kadangi vyriausybė kaip dirbtinai sukurta politinė institucija konceptualiai nepajėgi vykdyti ekonomines funkcijas taip, kad jos atitiktų ekonominių svertų natūralų veikimą. Todėl praktikoje vyriausybės ekonominė politika gana dažnai būna klaidinga, nuolat besikeičianti. Tai reiškia valstybinio įsikišimo ir rinkos mechanizmo nesuderinamumą, nors vyriausybė nuolat siekia savo politinių veiksmų priartinimo prie ekonominių svertų.

Analizuojant komandinės ekonomikos, pavaizduotos 1 paveikslo dešinėje pusėje, bruožus, galima paminėti, kad jos makroaplinkos prigimtis atitinka išgaubto lanko  $BP_1K$  formą. Ji kuriama įtakojant tam tikrų ilgalaikių ir trumpalaikių valdžios struktūrų veiksmams, t. y. išorinis ekonominio gyvenimo reguliavimas, valstybės nuosavybės dominavimas, privataus intereso ignoravimas ir pan. Esminis šios makroaplinkos požymis – ekonominė prievarta. Valdžios struktūrų veiksmai yra nukreipti į prievartos mechanizmo stiprinimą, nors šie veiksmai būna nepriimtini ūkio subjektams.

Minėtos makroaplinkos prigimčiai galima priskirti politinius ideologinius poveikio ūkio subjektams stimulus (jėgas arba galias). Natūralūs ekonominiai svertai šiuo atveju neveikia, kadangi nėra atitinkamų sąlygų. Komandinėje ekonomikos sistemoje gali pasireikšti atskiri ekonominių svertų elementai, bet jų poveikis nežymus. Makroaplinkos prigimtis bei politinės ideologinės priemonės formuoja ir dirbtinai palaiko pusiausvyrą taške  $P_1$ . Labai sudėtingas uždavinys, kuris sprendžiamas tik ideologinėmis priemonėmis – tokios pusiausvyros būsenos palaikymas ilguoju laikotarpiu.

Sprendžiant iš 1 paveikslo, politinės ideologinės jėgos nukreiptos tiesiogiai į ūkio subjektus iš dviejų priešingų pusių.

Palyginus abiejų ekonomikos sistemų pavyzdžius, pateiktus 1 paveiksle, galima nustatyti esminį natūralių ekonominių svertų ir politinių ideologinių jėgų poveikio skirtumus. Ekonominiai svertai veikia tarpiskai dviem priešingomis kryptimis, kurdami sąlygas verslininkystės laisvei. Politinės ideologinės jėgos nukreiptos betarpiškai į subjektą, nekuriant sąlygų laisvam pasirinkimui ir sąlygojant ekonominę prievartą.

Politinių jėgų veikimo prigimtis ignoruoja savaiminę plėtrą ir reikalauja valdžios direktyvų vykdymo. Komandinės ekonomikos sąlygomis egzistuoja dirbtinai sukurta ideologinė pusiausvyra, kurios pažeidimas reikštų politinį išškūkį esančiai sistemai. Tokios pusiausvyros sutrikdymas galėtų taip pat reikšti valdžios institucijų susilpnėjimą arba priemonių, kuriomis šios institucijos galėtų priversti paklusti ūkio subjektus, nebuvimą. Pusiausvyros būsenos sutrikimą gali sąlygoti politinių ideologinių jėgų disbalansas, silpnųjų vietų atsiradimas ekonominės prievartos mechanizme, kas neigiamai



įtakoja šios sistemos veiklą. Lokalinio pobūdžio pusiausvyros būsenos sutrikimai galimi tik trumpą laikotarpį ir traktuojami kaip išimtys. Tačiau dažnas jų pasireiškimas griaua politinę, dirbtinai sukurtą komandinę ekonominę sistemą.

Ekonomikos sistemų transformacija reiškia senosios sistemos griovimą ir naujosios sistemos formavimą. Griovimo ir formavimo procesai gali būti natūralūs ir dirbtiniai. Ekonomikos sistemų keitimas – tai natūralių ir dirbtinių procesų visuma. Jis gali būti vykdomas dviem būdais: evoliuciniu, kai vyrauja natūralūs ekonominiai procesai, ir revoliuciniai, kurie pasižymi dominuojančiais dirbtiniais politiniais procesais transformacijos procese.

Šie būdai turi tam tikrų skirtumų:

- trukmės, t.y. evoliucinis ekonomikos sistemų keitimosi būdas yra ilgiau trunkantis procesas, tačiau mažiau skausmingas. Dirbtinis sistemų pasikeitimo būdas reiškia vyriausybės vaidmens dominavimą formuojant naują ekonomikos sistemą.

- subjektų, dalyvaujančių transformacijos procese, sudėties ir aktyvumo laipsnio. Revoliucinio būdo pagrindinis bruožas yra politinių jėgų, valdžios struktūrų aktyvus dalyvavimas. Evoliuciniam ekonomikos sistemų pakeitimo būdai priskirtinas ekonomikos jėgų, verslo struktūrų aktyvumas.

Transformacijos trukmė ir turinys priklauso nuo naujos ekonomikos sistemos makroaplinkos parametrų formavimosi, naujų poveikio jėgų ūkio subjektams veikimo pradžios, subjektų adaptacijos ir prisitaikymo laipsnio naujoms ūkio sąlygoms, jų mastymo ir funkcionavimo būdų pasikeitimo. Teoriškai transformacijos gali tęstis labai ilgai, jei vyrautų evoliucinis ekonominių sistemų pakeitimo būdas. Tačiau ji galima sutrumpinti, jeigu būtų derinamas evoliucinis ir revoliucinis ekonominių sistemų pakeitimo būdai.

Atsižvelgiant į pusiausvyros būseną apibūdinančius parametrus, galima interpretuoti transformacijos procesus.

Vienos ekonomikos sistemos transformacija į kitą pažymi 1 pav. linija ABK. Ši linija apibūdinama kaip alternatyvumo riba, kurią galima peržengti tik negrįžtamai sutrikdžius atitinkamą pusiausvyros būseną taške P arba  $P_1$ . Šias pusiausvyros būsenas galima sutrikdyti politinėmis priemonėmis ir disbalansas gali būti iššauktas neigiamais natūraliais procesais.

Politinių priemonių panaudojimo atveju:

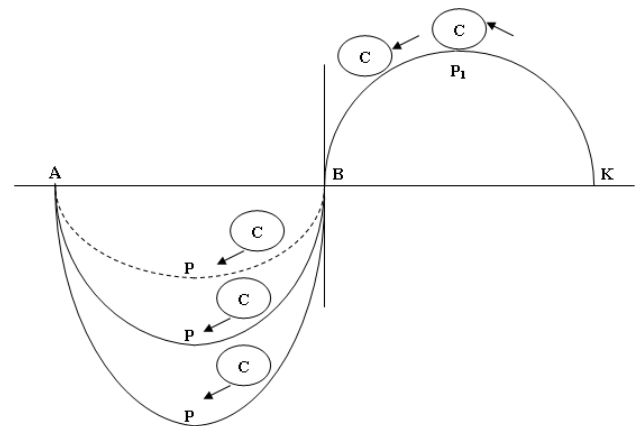
- 1) Rinkos pusiausvyrą iš taško P galima perkelti aukščiau taško B į dešinę, jeigu natūralių ekonominių svėrtų veikimas pakeičiamas politinių ideologinių jėgų poveikiu. Tokios transformacijos pavyzdžiu galėtų būti politiniai perversmai. Ekonominė krizė ar jos neigiamos

pasekmės gali sustiprinti arba taip pat sąlygoti šiuos transformacijos procesus.

- 2) Suformuotą ideologinę pusiausvyrą iš taško  $P_1$  galima perkelti žemiau į kairę, jeigu politinės poveikio jėgos pradeda silpnėti, auga šalies gyventojų socialinis aktyvumas. Šiuo atveju politinė valdžios orientacija turėtų būti nukreipta rinkos ekonomikos funkcionavimo prielaidų sukūrimui.

Neigiami natūralūs procesai, pavyzdžiui, gamtos stichinės nelaimės, taip pat gali sąlygoti pusiausvyros būsenos sutrikimą. Tačiau tokio pobūdžio įvykių seka grynai pavidalu vargu galima, bet ji gali papildyti du aukščiau išvardintus ekonomikos sistemų pakeitimo būdus.

2 pav. pavaizduotas komandinės ekonomikos sistemos transformacijos į rinkos ekonomikos sistemą modelis. Dešinioji 2 pav. pusė parodo komandinės ekonomikos sistemos transformacijos į rinkos ekonomikos sistemą pradžią. Subjektą paveikia vienakryptė teigiamą politinė jėga, kuri griaua pusiausvyros būseną taške  $P_1$ .



**2 pav.** Komandinės ekonomikos sistemos transformacijos į rinkos ekonomikos sistemą modelis (Lydeka 2001)

Tokiu būdu ši politinė jėga sudaro sąlygas ekonominės krizės gilėjimui tol, kol bus suformuoti principiniai naujos ekonominės makroaplinkos parametrai, atitinkantys BPA lanko formą; bus juridiškai įformintas ekonominių svėrtų veikimas; pradės mažėti socialinė įtampa; šalies gyventojai bus pasirengę naujoms ūkio sąlygoms.

Teoriškai galimi pokyčiai abiem kryptimis. Sistemų pasikeitimai bei jų požymiai pateikti 1 lentelėje.

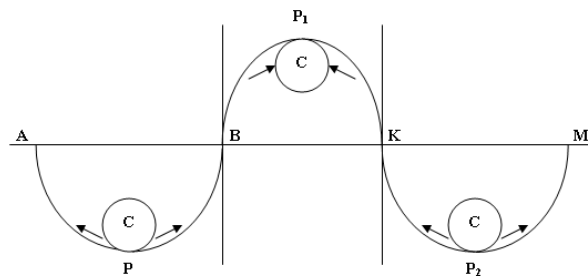
**1 lentelė.** Dviejų alternatyvių ekonomikos sistemų pasikeitimo turinys

Sistemų pasikeitimo alternatyvos	
Pasikeitimo požymiai ir prielaidos	<i>Rinkos ekonomikos sistemos į komandinę ekonomikos sistemą</i>
	stiprėja politinis ideologinis poveikis ūkio subjektams, taip pat didėja valstybinio ekonomikos reguliavimo mastas; mažėja ekonominių svertų poveikis; ideologinė pusiausvyra formuojasi dirbtinai ir labai greitai; politinių jėgų įsikišimo rezultatai pasireiškia greitai, t.y. ekonominės prievartos mechanizmą galima sukurti per trumpesnį laikotarpį nei sukurti savaiminio reguliavimo prielaidas.
	<i>Komandinės ekonomikos sistemos į rinkos ekonomikos sistemą</i>
	silpnėja politinis ideologinis poveikis ūkio subjektams, taip pat mažėja valstybinio ekonomikos reguliavimo mastas; didėja ekonominių svertų poveikis; visuminė ekonominė pusiausvyra formuojasi natūraliu būdu ir lėtai. Laikotarpis šiuo atveju priklauso nuo prievartos mechanizmo formavimosi laiko tarpo, naujos ekonominės makroaplinkos susidarymo greičio, šalies gyventojų požiūrio į naują ekonominę tvarką, vidinių šalies galimybių išlaisvinimo ir pasinaudojimo jomis spartos; ekonominių svertų poveikio pasekmės pasireiškia santykinai lėtai, t.y. rinkos mechanizmas, privatus sektorius formuojasi ilgiau nei prievartos mechanizmas.

Faktinė rinkos ekonomikos sistemos formavimo pradžia būtų ekonomikos svertų veikimo pradinis momentas. Tikėtina, kad transformacijos laikotarpio pradžioje ekonominių svertų veikimo į priešingas puses amplitudė būtų didesnė ir svertų poveikis – labiau juntamas nei stabilios ekonomikos atveju. Taigi transformacijos proceso pradžioje būtų akivaizdūs svyravimai rinkoje, stiprios ekonominių rodiklių kitimo tendencijos, pavyzdžiui, kainoms būdinga augimo tendencija, gamybos apimtims – mažėjimo ryškūs požymiai ir pan. Kuo ilgiau formuojasi nauja ekonominė makroaplinka, tuo gilesnė transformacijos krizė, ilgėja atstumas nuo taško B iki pusiausvyros taško P, ilgiau ir stipriau veikia priešinga ekonominio svarto pusė, stumianti į tašką A. Taip pat kita ekonominio svarto pusė, stumianti į tašką B, būtų labai aktyvi, pavyzdžiui, pradinį kainų augimą pakeistų jų mažėjimo tendencija. Laikui bėgant ekonominio svarto poveikio svyravimų amplitudė pradėtų mažėti, ekonominė situacija stabilizuotųsi ir priartėtų prie pusiausvyros taško P.

Analizuojamais rinkos ir komandinės ekonominių sistemų atvejais, šių sistemų pasikeitimas yra pagrįstas politinėmis priemonėmis. Kai tuo tarpu rinkos ekonomikos sistemos atsiradimas natūralių ekonominių stimulų pagrindu vyksta paprotinės (tradicinės) ekonomikos sistemos transformacijos į rinkos ekonomiką metu.

Mišrios ekonomikos sistemos formavimas siejamas su dviejų stimulų (jėgų) poveikiu, t.y. politinių ir natūralių ekonominių priemonių pagalba. Mišrios ekonomikos sistemos alternatyviomis sistemomis galėtų būti abu analizuojami atvejai - rinkos ekonomikos ir komandinės ekonomikos sistemos. Tokiu būdu šiuos atvejus galima pavaizduoti sinusoidės pavidalu (3 pav.) ir galima teigti, kad ekonomikos sistemų transformacija yra begalinis ir nuolatinis procesas ilgalaikėje perspektyvoje.



**3 pav.** Apibendrintas alternatyvių ekonomikos sistemų transformacijos modelis

Ekonomikos sistema savo vystymosi procese praeina kelis savo gyvavimo ciklus. Jų pasikeitimas reiškia, kad sutrinka buvusi pusiausvyros būseną, kai vidinis plėtros ir vystymosi potencialas yra pilnai išnaudotas; griūna konservatyvios struktūros, kurios neatitinka pasikeitusių sąlygų; išsilaisvina tolimesnės plėtros potencialas; šis tolimesnės plėtros potencialas sukuria naujos pusiausvyros būsenos kūrimosi ir jos funkcionavimo prielaidas; pasiekiamas kokybiškai nauja pusiausvyros būseną; užtikrinamas naujos ekonomikos sistemos normalus funkcionavimas.

Mokslininkas K. Tumanianc (Туманянц 1999) suskirstė ekonomikos sistemų transformacijos procesą į etapus. Pirmajam etapui priskiriami bandymai modernizuoti senąją ekonomikos sistemą, implantuojant į struktūrą naujus elementus ir ryšius. Tačiau tai dar nepadedą įveikti krizės laikotarpį, kadangi pokyčiais nenumatoma griauti sistemą iš esmės. Antruoju etapu siekiama atsisakyti senosios sistemos struktūrą grindžiančių ryšių. Pasireiškia transformacinis nuosmukis. Trečiasis etapas susijęs su naujos struktūros (elementų) formavimu naujai atsiradusių ryšių pagrindu.

Galima teigti, kad visi transformacijos procesai vyksta pagal šiuos etapus, skiriasi tik jų realizavimo laikas.

Ekonomikos sistemų transformacijos pradžia galima laikyti politinį nusistatymą keisti vieną ekonomikos

sistemą kita. Pereinamoju laikotarpiu neapibrėžtumų ir prieštaravimų sąlygomis formuojasi naujos ekonominės makroaplinkos parametrai ir pradeda veikti ekonominiai svertai (stimulai). Transformacijos procesas turėtų pasibaigti ekonominio funkcionavimo stabilizavimu naujomis ūkio sąlygomis, ekonominių rodiklių augimu bei jų priartėjimu prie pasaulinio lygio rodiklių.

### Transformacijos proceso poveikio logistikos sistemoms vertinimas

Atsižvelgiant į transformacijos proceso prigimtį, galima įvertinti pagrindinius poveikio veiksnius, kurie turi didelę reikšmę logistikos sistemų formavimuisi, adaptavimuisi bei veiklai.

Ekonomikos sistemų transformacijos laikotarpiu griunama senoji ir formuojama naujoji sistema. Tokiu būdu, vertinant logistikos sistemą kaip ekonomikos sistemos dalį, galima teigti, kad ekonomikos sistemų transformacijos atveju turėtų būti griunama ir formuojama nauja logistikos sistema. Šiuo požiūriu logistikos sistema turėtų būti veikiami natūraliu bei dirbtinių procesų ir logistikos sistemos adaptavimas naujoms sąlygoms galėtų būti vykdomas evoliuciniu ir revoliuciniu būdais, atsižvelgiant į ekonomikos sistemų kitimo būdus ir jas formuojančius procesus.

Tikslinga susieti logistikos sistemas su atitinkamais ekonomikos sistemų tipais, t.y. išskirti atskirus logistikos sistemų tipus, skirtus dalyvauti ir užtikrinti veiklą arba aptarnauti rinkos ekonomikos, mišrios ekonomikos ir centralizuotos komanditinės ekonomikos sistemas.

Logistikos sistemos struktūra bei turinys priklauso nuo joje vykstančių procesų, t.y. materialinių, informacinių ir finansinių srautų judėjimo tarp sistemos subjektų pobūdžio, jų organizavimo, valdymo ir kontrolės būdų ir metodų. Šių procesų kokybinis tyrimas leidžia atskleisti ekonomikos sistemų transformacijos įtakos veiksnius, atsižvelgiant į logistikos sistemų tipams keliamus uždavinius bei tikslus.

Logistikos sistema, kaip ekonomikos sistemos dalis, tiesiogiai priklauso nuo ekonomikos sistemos pusiausvyros būsenos pasiekimo. Šiuo atveju tikslinga vertinti logistikos sistemos ekonominę makroaplinką bei poveikio jai priemones. Be to, būtina suskirstyti makroaplinkos ir priemonių poveikio veiksnius į grupes: veiksniai, įtakojantys logistikos sistemos elementus, veiksniai, įtakojantys ryšius tarp sistemos elementų bei veiksniai, įtakojantys ir formuojantys logistikos sistemą kompleksiskai.

Ekonomikos sistemų transformacijos proceso metu sutrikdoma ir logistikos sistemų pusiausvyros būsena. Šiuo atveju keičiasi logistikos sistemų struktūra, forma, tikslinės kryptys bei ryšių tarp elementų kiekybinė ir kokybinė išraiška.

Centralizuotos komanditinės ekonomikos sistemos transformacijos į rinkos ekonomikos sistemą atveju pasikeičia logistikos sistemos elementų ir ryšių tarp jų prigimtis. Pavyzdžiui, pasikeičia nuosavybės forma iš valstybinės į privačią. Nuosavybės objektų privatizavimas padidina logistikos sistemos subjektų interesą dėl asmeninės naudos gavimo didesnių galimybių atsiradimo bei aktyvuoja jų dalyvavimą logistikos sistemos veikloje. Tai leidžia sutrumpinti logistikos sistemos srautų apyvartumo laiką, kas

teigiamai veikia logistikos sistemos veiklos efektyvumo rodiklius. Tačiau logistikos sistemos subjektų intereso ir aktyvumo padidėjimas gali neigiamai paveikti logistikos sistemos veiklos rezultatus dėl subjektyvumo kriterijaus atsiradimo bei sumažėjusio intereso kurti bendrąją gerovę visos logistikos sistemos mastu.

Nuosavybės formų pasikeitimas sąlygoja naujas investavimo ir kapitalo judėjimo galimybes logistikos sistemoje. Atsižvelgiant į sprendimus priimančių subjektų pobūdį skirtingose ekonomikos sistemose, investavimo ir kapitalo judėjimo procesų efektyvumas logistikos sistemos požiūriu skiriasi. Analizuojant laiko faktorių investavimo ir kapitalo judėjimo procesuose, apyvartumo procesas gali paspartėti, kai kapitalas ir investicijų šaltiniai bei sprendimo priėmimo atsakomybė koncentruojami ir valdomi vieno subjektų tipo, pavyzdžiui, valstybės. Bet tai gali sąlygoti sistemos pažeidžiamumo pavojaus atsiradimą dėl alternatyvių šaltinių nebuvimo. Mišrios ekonomikos sistemos atveju, kapitalas ir investavimo objektai bei šaltiniai pasiskirsto tarp dalyvaujančių subjektų. Tokiu būdu gali atsirasti problemos dėl kapitalo judėjimo ir investavimo veiklų suderinamumo erdvės ir laiko požiūriu. Tačiau, lyginant su kitais ekonomikos sistemų tipais, toks objektų ir šaltinių pasiskirstymas gali iššaukti sinergetinį efektą, jei pavyksta subalansuoti kapitalo judėjimo procesą ir investavimo veiklas, kadangi jie turėtų vykti lygiagrečiai. Be to, šaltinių pasiskirstymo santykis gali svyruoti, t.y. sistema gali būti lankstesnė mišrios ekonomikos sistemos atveju, atsižvelgiant į besikeičiančias makroaplinkos sąlygas.

Erdvės pasikeitimo ir laiko faktoriai yra pamatiniai parametrai, apibūdinantys logistikos sistemos efektyvumą. Jie taip pat lydimi materialinių, finansinių ir informacinių srautų kokybinių parametru pasikeitimo vertinimu. Ekonomikos sistemų transformacijos laikotarpiu kardinaliai keičiasi vartotojų poreikiai, todėl tai gali pareikalauti naujų kokybės standartų įvedimą. Formuojant ar adaptuojant logistikos sistemą ekonomikos sistemų transformacijos metu būtina keisti elementų, ryšių bei srautų kokybines charakteristikas. Jas nulemia naujos ekonomikos sistemos makroaplinkos sąlygos ir sistemą formuojančios dinaminės poveikio priemonės.

Vertinant logistikos sistemą kaip savarankišką darinį, pažymėtina, kad jos formavimą lemia ilgalaikės transporto vystymo strategijos pasikeitimas, gamybos efektyvumo maksimumo rodiklių siekimas, atsargų kaupimo koncepcijos pasikeitimas, prekių asortimento ir nomenklatūros išsiplėtimas, informacijos srautų didėjimas, informacinių technologijų atsiradimas arba plėtimasis, aplinkos apsaugos problemų atsiradimas arba plėtimasis, masinės prekybos tinklų atsiradimas arba jų skaičius didėjimas su savo logistinėmis sistemomis.

Tokiu būdu, ekonomikos sistemos transformacija gali sąlygoti logistikos sistemos adaptacijos procesą. Adaptacijos proceso metu keičiama tik dalis logistikos sistemos charakterizuojančių parametru, tačiau neformuojama nauja logistikos sistema. Atsižvelgiant į L. Chazanovos (Хазанова 2003) mokslines teorijas, logistikos sistema gali būti apibūdinama kaip sistema su grįžtamoju ryšiu. Todėl logistikos sistemą galima apibrėžti kaip atviro pobūdžio sistemą, turinčią grįžtamąjį ryšį ir tam tikrus santykius su aplinka. Esant aplinkos

veiksnių poveikiui, logistikos sistemos parametrai nukrypsta nuo normų. Šių nukrypimų dėka atsiranda prieštaravimai, nauja informacija, grįžtamasis ryšys, sąlygos sistemos aktyvumui, vystymosi būtinumas, adaptavimosi procesas. Todėl logistikos sistemos adaptaciją tikslinga apibrėžti kaip jos plėtros proceso etapą ekonomikos sistemų transformacijos laikotarpiu.

## Išvados

Tyrimo metu buvo išskirti du požūriai į logistikos sistemą ekonomikos sistemų transformacijos kontekste. Logistikos sistema buvo vertinama kaip ekonomikos sistemos dalis, taip pat kaip savarankiška sistema, sąveikaujanti su ekonomikos sistema. Autoriai išskyrė pagrindinius sistemų vertinimo parametrus, t.y. sistemos elementai, ryšiai tarp jų bei visumos (vientisumo) kriterijus. Analizuojant procesus, susijusius su sistemų pokyčiais, būtina tirti jas šių parametrų atžvilgiu, kadangi kitimo tendencijos gali skirtingai įtakoti atskirus parametrus, atsižvelgiant į pokyčių pobūdį ir mastą.

Tiriant transformacijos proceso ypatumus, buvo nustatyti skirtingi autorių požūriai į ekonomikos sistemas bei jų transformacijos procesą. Vieni mokslininkai pabrėžia ekonomikos sistemų pokyčių struktūrinius požymius, kiti – funkcinius. Autorių nuomone turėtų būti vertinami visi požymiai: struktūriniai, funkciniai, o taip pat sistemos kaip visumos kitimo požymiai ir tendencijos. Atsižvelgiant į ekonomikos ir logistikos sistemų prigimtį, galima teigti, kad abi sistemos siekia pusiausvyros būsenos. Ji užtikrinama ir sąlygojama sistemų subjektų veiklos makroaplinka bei poveikio jiems priemonėmis. Tokiu būdu išryškėja atitinkamai statinė ir dinaminė sistemų prigimtis.

Analizuojant transformacijos proceso specifiką, pastebėta, kad transformacijos procesas vyksta natūraliu ir dirbtinių priemonių pagalba. Todėl pusiausvyros pamatinių parametrų, t. y. makroaplinkos ir poveikio priemonių, pakeitimas gali vykti natūraliai arba dirbtiniu būdu. Tokiu būdu darytina išvada, kad transformacijos procesą galima formuoti ir nukreipti, atsižvelgiant į aplinkos sąlygas ir priežastis, nulėmusias transformacijos proceso būtinumą pagal kokybinius požymius, taip pat laiko ir erdvės reikalaujamus parametrus. Tokios manipuliacijos gali būti daromos ekonominių, socialinių, politinių ir teisinių priemonių pagalba. Priemonių parinkimas ir panaudojimas priklauso nuo ekonomikos sistemų tipų ir jų transformacijos krypties. Autoriai nustatė, kad ekonomikos sistemų transformacijos procesas vyksta pagal sinusoidės grafiką, yra nuolatinio pobūdžio ilgalaikėje perspektyvoje ir turi cikliškumo požymius, kaip besikeičiančių sistemų begalinis transformacijos procesas.

Atsižvelgiant į logistikos sistemos prigimtį ir šios sistemos pagrindines, t. y. paskirstymo, funkcijos atlikimo būtinumą, logistikos sistemos formavimas privalomas trijų ekonomikos sistemų transformacijos procesuose: centralizuotos komandinės, rinkos ir mišrios ekonomikos sistemų.

Ekonomikos sistemų transformacijos metu pasikeičia logistikos sistemos struktūriniai ir funkciniai parametrai, jos veiklos kryptys bei tikslai. Šiuo atveju pasikeičia logistikos sistemos elementų ir ryšių tarp jų prigimtis. Pavyzdžiais galėtų būti nuosavybės formos pasikeitimas

ir nuosavybės perskirstymas, kapitalo judėjimo ir investicijų proceso pokyčiai erdvės ir laiko požiūriu, srautų kokybės standartų bei kryptių pokyčiai.

## Literatūra

- Baublys, A., Griškevičienė, D., Lazauskas, J., Pašaitis, R. (2003). *Transporto ekonomika*. Technika, Vilnius.
- Browne, W.G. (1973). Demand Stimulation, Cost Control and the Logistics System. *Transportation Journal*, 12, (3), 46 – 52.
- Fischer, S., Dornbusch, R., Schmalensee, R. (1999). *Economics*. McGraw Hill, London.
- Gargasas, A. (2000). *Logistinių procesų efektyvumo vertinimas gamybinėse įmonėse*. Daktaro disertacija. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
- Harrison, A. (2000). *Logistics management and strategy*. Pearson Education Limited, UK.
- Johnson, J. C., Wood, D. F., Wardlow, D. L., Murphy, P. R., Jr. (1999). *Contemporary logistics*. Prentice Hall, New Jersey.
- Lapinskas, A., Toločkaitė, D. (2009). Mišrios ekonominės sistemos funkcionavimo ypatumai. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 852 –856.
- Lydeka, Z. (2001). *Rinkos ekonomikos tapimas: teoriniai svarstymai*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, Kaunas.
- Minalga, R. (2009). *Logistika versle*. Homo Liber, Vilnius.
- Naim, M., Lalwani, C., Fortuin, L., Schmidt, T., Taylor, J., Aronsson, H. (2000). A model for logistics systems engineering management education in Europe. *European Journal of Engineering Education*. 25(1), 65 –82.
- Nelson, R. R., Winter S.G. (2002). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge University Press, London.
- Pašaitis, R. (2005). *Logistikos vadybos pagrindai*. Technika, Vilnius.
- Poist, R.F. (1974). The Total Cost vs. Total Profit Approach To Logistics Systems Design. *Transportation Journal*. 14(1), 13 – 24.
- Poist, R.F. (1979). Evolution of Conceptual Approaches to Designing Business Logistics Systems: A Sequel. *Transportation Journal*, 28(3), 35 –39.
- Snieška, V., Ambrasienė, I., Bernatonytė, D., Daugėla, V., Juozapavičienė, A., Makauskienė, A., Navickas, V., Pukulienė, V., Slavinskienė, A., Startienė, G., Urbonas, J. (2002). *Mikroekonomika*. Technologija, Kaunas.
- Snieška, V., Baumilienė, V., Bernatonytė, D., Čiburienė, J., Dapkus, M., Juozapavičienė, A., Kavaliauskienė, V., Keršienė, R., Markauskienė, A., Mrazauskienė, B., Navickas, V., Pukelienė, V., Startienė, G., Urbonas, J. (2002). *Makroekonomika*. Technologija, Kaunas.
- Urbonas, J.A. (2005). *Tarptautinė logistika*. Vadovėlis. Technologija, Kaunas.
- Абалкин, Л.И., Грязнова, А.Г., Сорокин, Д.Е., Бард, В.С. (2002). *Общэкономические основы рыночного хозяйствования*. Путь России, Москва.
- Большая экономическая энциклопедия*. (2007). Ред. Варламова, Т.П. и др. Эксмо, Москва.
- Николашин, В.М., Лёвин, С.Б., Апатцев, В.И., Сеницина, А.С., Шайкин, В.И. (2003). *Логистические транспортно-грузовые системы*. Академия, Москва.
- Современный экономический словарь*. (1999). Ред. Райзберг, Б.А. и др. Инфра-М, Москва.
- Туманянц, К.А. (1999). *Моделирование трансформации экономики: проблемы системного и сравнительного анализа*. Препринт. Издательство Волгоградского государственного университета, Волгоград.
- Хазанова, Л.Э. (2003). *Логистика: Методы и модели управления материальными потоками*. Изд-во БЕК, Москва.
- Черников, Г. П., Черникова, Д. А. (2003). *Мировая экономика*. Дрофа, Москва.

## THE IMPACT OF ECONOMIC SYSTEMS TRANSFORMATION ON LOGISTICS SYSTEMS

### Summary

The authors are studying the logistics system in the context of economic systems transformation.

During the research of the economic systems transformation process, the authors distinguished main impact factors with the aim to determine tendencies of changes of logistics system and its activity, elements and processes in economic systems transformation view, i.e. were identified vulnerability factors of the logistics system.

The authors found two viewpoints on logistics systems in context of economic system transformation: as a part of economic system (directly dependent on it) and as a self-dependent system (servicing the economic system). At this research step it was found the main evaluation parameters of all systems: system's elements, its connections and totality (wholeness) criteria, which show the static and dynamic nature of the systems. Economic and logistics systems pursue the equilibrium, which could be ensured by macro environment of the system subjects' activity and influence measures on them as basic conditions.

Macro environment of the system's participants and influence measures, which determine its decisions, are divergent in different systems in qualitative view. The change of these two equilibrium parameters means the disturbance of the equilibrium of particular economics system and the beginning of transformation process to the other alternative system. It should be noted that transformation process of economic systems must be related to the concept of alternatives, because only alternative systems are exchangeable.

During the analysis of particularity of transformation processes, it was noticed that transformation process is running with support of natural and simulated measures. Therefore, the change of ground parameters of the equilibrium, i.e. macro environment and influence measures, could happen on natural or simulated way. It was concluded that the transformation process could be formatted and directed considering conditions of the environment, qualitative reasons of transformation

process, time and spatial criteria. These manipulations could be done by economic, social, political and legal measures, and its selections and use depends on economics systems type, transformation direction. The authors determined that economic systems transformation process is going by sinusoid, continual in long-term perspective and has cyclical attributes as perpetual transformation process of continually changing systems. So, logistics systems formation and change depends on the economic system position or stage in the cycle of economics systems exchange.

The authors mention that continuance and content of the transformation process depend on formation of macro environment parameters of a new economic system; the start time of actions of new influence factors on systems participants; its adaptation level to new conditions of market; the change of the way of contemplation and function. The transformation process could last a very long period, if it would be ground and supported by natural evolution processes of transformation of economic systems. This notwithstanding the process of transformation could be reduced in case of the concordance of evolutionary and revolutionary ways of economic systems transformation (exchange). These processes determine main conditions of logistics systems formation and change.

In accordance with logistics system nature and necessity of the main logistics systems function, i.e. distribution, formation of logistics system becomes an obligation for transformation processes of three economic systems: planned (command), market and mixed economic systems.

The process of economic systems transformation changes all structural and functional parameters in logistics system, aims and tendencies of the logistics systems. In this case the nature of elements and connections of the logistics system are changing, e.g. ownership forms, reallocation of the property, movements of capital and investment process by qualitative, time and spatial criteria, quality standards for the material, information and finance flows, its tendencies.

**KEYWORDS:** transformation of economic systems, logistics system, transformation process, impact factors of transformation.

---

**Leila Sujeta.** Mokslinis laipsnis – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Ekonomikos ir tarptautinės prekybos katedros Ekonomikos mokslo krypties doktorantė. Darbovietė Klaipėdos universiteto ir Socialinių mokslų kolegijos lektorė. 10 metų darbo patirtis ekonominės analizės ir transporto ekonomikos srityse, dalyvauja kaip ekspertė vandens transporto sektoriaus plėtros projektuose, tyrimuose. Mokslinių tyrimų sritys: mikroekonomika, makroekonomika, transporto ekonomika ir jūrų uostų valdymas, logistika. Mokslinės publikacijos: apie 20 mokslinių ir mokslo populiarinimo straipsnių Lietuvos ir užsienio šalių mokslo darbuose ir žurnaluose autorė. Adresas: Laisvės pr. 55, LT-44309, Lietuva. Tel. 8650 21332. El. paštas l.sujeta@port.lt.

**Valentinas Navickas.** Mokslinis laipsnis – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Ekonomikos ir tarptautinės prekybos katedros profesorius, socialinių (ekonomikos) mokslų daktaras. Mokslinės publikacijos- apie 180 mokslinių ir 30 mokslo populiarinimo straipsnių Lietuvos ir užsienio šalių mokslo darbuose ir žurnaluose autorius. Atlikti moksliniai tyrimai- keturių eksperimentinės plėtros darbų autorius. Mokslinių tyrimų sritys: mikroekonomika, makroekonomika, tarptautinė ekonomika, turizmo ekonomika, logistika. Adresas: Laisvės pr. 55, LT-44309 Kaunas, Lietuva. Tel. 837 300562. El. paštas valna@ktu.lt.





## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ FORMAVIMO, PRITAIKymo GALIMYBĖS VERSLE

Loreta Rupeikienė<sup>2</sup>, Daiva Viningienė<sup>1</sup>, Laura Šaltytė<sup>4</sup>, Jūratė Martinkienė<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Klaipėdos universitetas, <sup>2</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija, <sup>3</sup>Klaipėdos aukštoji verslo mokykla,

<sup>4</sup>Socialinių mokslų kolegija

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama žmogiškųjų išteklių formavimas, jų pritaikymo galimybės, ieškoma sąveikos su versu, kuriam ruošiami žmogiškieji ištekliai ir kurie, tinkamai panaudoti sukuria materialines gėrybes. Žmogiškasis kapitalas, tai protiniai sugebėjimai, įgyti formalaus mokymo, išsilavinimo ir praktinės patirties prasme. Žmonijos vystymosi istorija patvirtina glaudų ryšį tarp švietimo ir ekonomikos išsivystymo lygių. Sėkmingas ekonomikos vystymasis vis labiau priklauso nuo to, kokios bus investicijos į žmoniškąjį kapitalą. Ekonomikos sėkmingas vystymasis vis labiau priklauso nuo investicijų į žmones bei jų intelektualinio potencialo išsaugojimą, plėtojimą. Žmogiškasis kapitalas turi būti suprantamas kaip žmoniškųjų išteklių sinonimas ir apibūdinamas kaip tam tikras kompetencijas turintys darbuotojai, kurie priimdami ir realizuodami sprendimus, įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą.

Straipsnyje išsamiai aptariami atlikto tyrimo rezultatai, kuriais reikėtų vadovautis siekiant gerinti aukštojo mokslo kokybę, ieškant optimalių strategijų organizuojant suaugusiųjų mokymąsi bei atsižvelgiant į respondentų atliktus vertinimus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: žmogiškieji ištekliai, žmogiškasis kapitalas, investicijos, efektyvumas, verslas, karjera, sąveika.

### Įvadas

Įvairiuose informacijos šaltiniuose galima pastebėti, kad Lietuvos organizacijos, jas lyginant su užsienio įmonėmis, dirba neveiksmingai. Tai parodo ekonomikos rodikliai - vidutiniškai vieno darbingo žmogaus per vieną darbo valandą sukuriamas bendras vidaus produktas (BVP), kuris Lietuvoje yra žemiausias tarp visų Europos Sąjungos šalių. BVP sukūrimas ir jo analizė labai aktuali ekonomikos nuosmukio metu, kada nemažai Lietuvos įmonių stengiasi restruktūrizuoti veiklą ir išgyventi krizės laikotarpiu. Nemažai valstybinių ir privačių įmonių restruktūrizuojamos, toliau seka darbuotojų atleidimas, darbo užmokesčio mažinimas, investicijų stabdymas, šis procesas neigiamų padarinių šalies ekonomikai.

Lietuva Europoje pirmąją pagal strategijų skaičių vienam tūkstančiui gyventojų, kūrybos išmintis sako, kad sėkmingai parinkta strategija - pusė pergalės. Šių metų vasario 17 d. Lietuvos Vyriausybės nutarimu Nr. 163 patvirtinta Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija, kurios paskirtis - sutelkti ir efektyviai valdyti valstybės išteklius: kurti konkurencingą, naujausiomis technologijomis ir kvalifikuotais žmogiškaisiais ištekliais grindžiamą žinių ekonomiką. Daugelyje išsivysčiusių valstybių inovacijos jau seniai yra pagrindinis ekonominio augimo variklis, leidžiantis pasiekti didelį verslo našumą ir pelningumą, sparčiai gerinantis piliečių gyvenimo kokybę. Nauji produktai, technologijos, procesai, verslo modeliai, organizacinės struktūros didina įmonių konkurencingumą ir vidaus ir užsienio rinkose, dėl šios priežasties kuriasi nauji verslai, naujos ir kvalifikuotos darbo vietos.

Inovacijų apibūdinimų yra įvairių, tačiau juos visus sieja vienas bendras bruožas - inovacija yra procesas, kurio metu panaudojant žinias siekiama kažką sena

pakeisti nauju, efektyvesniu, naudingesniu, o versle tai reikšia: suteikti naują - aukštesnę pridėtinę vertę klientams. Inovacija - tai proto būseną, tai naujas mąstymo kaip daryti verslą būdas. Inovacija - tai procesas, kurios metu žinios paverčiamos ekonomine nauda, t.y. žinios panaudojamos kaip dar viena kapitalo rūšių. Mokslas - žinių pradas, verslas - žinių panaudojimas, tačiau tarp jų egzistuoja didelė takoskyra ir tikslinės orientacijos, ir vertybių ir paties proceso prasme, tačiau ryšio tarp mokslo ir verslo nėra (Gečas 2010).

Tiek statistikos departamentas, tiek kasdienė praktika rodo, kad Lietuvos verslas yra pakankamai imlus inovacijoms, o mokslas sugeba tiekti naujas, modernias žinias verslo inovacijų ištroškusiems darbuotojams. Šiame straipsnyje įmonės darbuotojus įvardinsime žmogiškaisiais ištekliais, įmonės žmogiškuoju kapitalu, kad galėtume pilnai atskleisti darbuotojo reikšmingumą įmonės kuriamam produktui, paslaugoms.

Žmogiškasis kapitalas, tai protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ir praktinės patirties. Žmonijos vystymosi istorija patvirtina glaudų ryšį tarp švietimo ir ekonomikos išsivystymo lygių. Sėkmingas ekonomikos vystymas vis daugiau priklauso nuo to, kokios bus investicijos į žmones ir intelektualinio potencialo išsaugojimą bei plėtrą, t.y. žmogiškąjį kapitalą. Žmogiškojo kapitalo koncepcija yra plačiai taikoma pagrindžiant investicijas į vidurinį ir aukštąjį mokslą, į mokymą neatsitraukus nuo gamybos proceso. Žmogiškojo kapitalo teorija yra nauja šiuolaikinės ekonomikos teorijos koncepcija, kuri nagrinėja darbo jėgos formavimo ir kokybės problemas. Nors šios teorijos apraiškų pastebima dvidešimto amžiaus pradžioje

ekonomistų darbuose, tačiau kaip atskira teorija susiformavo šeštojo dešimtmečio pabaigoje- septintojo pradžioje. Jos pradininkai - amerikiečių mokslininkai: S. Beckeris, B. Weisbroodas, D. Minceris, L. Chansenas, T. Schultzas.

Straipsnio *objektas* - žmogiškasis kapitalas. Straipsnio *tikslas* - atskleisti žmogiškojo kapitalo sampratą ir investicijų į žmogiškąjį kapitalą reikšmingumas. *Metodai* - mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimas (anketavimas).

*Tyrimo metodika:* apklausti 24 respondentai besimokantys Klaipėdos universitete, Klaipėdos aukštojoje verslo mokykloje- 33, Vakarų Lietuvos verslo kolegijoje - 36 ir Socialinių mokslų kolegijoje- 32 išstęstinių studijų baigiamųjų kursų vadybos ar ekonomikos specialybės studentai. Generalinė visuma- 125 respondentai, apklausta- 35,5 proc. andragogikos specialybės studentų. Apklausoje dalyvavo respondentai atrinkti atsitiktiniu atrankos metodu.

Statistiniai duomenys apdoroti SPSS programa, siekta, kad paklaida neviršytų 5 proc. Instrumentarijų (anketą) sudarė 15 klausimų, iš jų 10 uždari ir 5 pusiau uždari klausimai. Apklausa vykdyta 2010 metų balandžio- birželio mėnesiais.

## Žmogiškojo kapitalo samprata ir teorinės ištakos

Analizuodami socialinių mokslų literatūrą, pastebime, kad žmogiškasis kapitalas, žmogiškieji ištekliai yra skirtingai vadinami. Dažniausiai sutinkamos tokios sąvokos: darbo jėga (McKean 2005), (Ivanovic, Collin 2003), (Martinkus. ir kt. 2003), (Navickas, Paulavičius 1999), personalas ( Bakanauskienė 2002), (Kumpikaitė, 2001), ir kt. 2000) intelektualinis kapitalas (Cartwright 2005), (Soanes, Stevenson 2005), (Mikulėnienė ir kt. 2003), (Šileika 2003), (Bagdonavičius 2002), (Calhoun C. 2002), žmogiškieji ištekliai (Heery, Noon 2001), (Despers, Chauvel 2000), (Friedman 2000). Norint pateikti išsamų žmogiškųjų išteklių apibrėžimą, tikslinga išanalizuoti atskiras sąvokas.

Kai kurie autoriai žmogiškuosius išteklius sieja su darbo jėga. Todėl tikslinga pasigilinti į darbo jėgos apibrėžimus.

Mokslinėje literatūroje darbo jėga yra apibūdinama įvairiai:

- tai darbuotojai, kurie *dirba arba gali dirbti*,
- darbuotojų *organizacijoje, pramonės šakoje, šalyje skaičius*,
- tai visi *kareiviai bei civiliai virš 16m.*, kurie *dirba kitiems*.

Kiti autoriai pateikia išsamesnius darbo jėgos apibrėžimus, kuriuose atsispindi prieš tai aptartų autorių mintys.. Martinkus B. ir kt. (2003) konstatuoja, kad darbo jėga - tai darbingi šalies gyventojai, užimti ir neužimti, bet potencialiai galintys dalyvauti visuomeniškai naudingoje veikloje, kuriant materialines vertybes ir teikiant paslaugas.

Apibendrinus darbo jėgos apibrėžimus, galima teigti, kad jie gilinasi į bendras charakteristikas, būdingas visų įmonių darbuotojams.

Personalas yra organizacijos žmogiškieji ištekliai. Norint atrasti sąsajas tarp personalo ir žmogiškųjų išteklių

sąvokų, tikslinga pasigilinti į personalo sąvoką ir palyginti ją su žmogiškųjų išteklių apibrėžimu.

Dauguma autorių personalą apibrėžia, kaip *žmones, dirbančius įmonėje*, kad personalas - tai visi įmonės darbuotojai. Pasak Baranauskienės I. (2002), personalas - tai visi organizacijos dirbantieji: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas. Kumpikaitė V., Sakalas A. (2001) konstatuoja, kad personalas - tai samdomi organizacijos darbuotojai, kuriuos su darbdaviu sieja darbiniai santykiai.

Mokslininkai pateikia skirtingus žmogiškųjų išteklių apibrėžimus. Žmogiškieji ištekliai - tai įmonės darbuotojai, žmogiškaisiais ištekliais yra vadinami visi žmonės, kuriuos įmonė yra įdarbinusi. Pateikti žmogiškųjų išteklių apibrėžimai yra siauri, neinformatyvūs ir siejasi su prieš tai aptartais personalo apibrėžimais.

Kiti autoriai pateikia išsamesnius žmogiškųjų išteklių apibūdinimus:

- tai tinkamas skaičius tinkamų žmonių, kurių reikia organizacijos *poreikiams patenkinti*).
- tai įmonės turimi ištekliai, kurie turi būti *vertinami ir efektyviai valdomi* kartu su kitais ištekliais .

Pastarieji apibrėžimai darbuotoją laiko svarbiausiu faktoriumi, nulemiančiu organizacijos veiklos sėkmę. Tačiau nėra paaiškinama, kodėl darbuotojai yra svarbūs.

*Žmogiškieji ištekliai gali būti suprantami, kaip darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas. Organizacijos mastu tai žinios ir institucinė atmintis įmonei svarbiais klausimais. Šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias.*

Pateiktas apibrėžimas akcentuoja žinių, įgūdžių, patirties svarbą įmonės veikloje. Juo remiantis, galima teigti, jog įmonės veiklos sėkmė labiausiai priklauso nuo to, koks dėmesys yra skiriamas darbuotojams- jų ugdymui ir tobulinimui.

Mokslinėje literatūroje aptinkamas žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo sąvokų lyginimas. Vieni autoriai pripažįsta, jog šios sąvokos yra skirtingos, o kiti jas vartoja sinonimiškai. Manome, jog toliau derėtų pasigilinti į žmogiškojo kapitalo sąvoką.

Moksliniuose šaltiniuose žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas skirtingai:

Kiti autoriai pateikia išsamesnius žmogiškojo kapitalo sąvokos apibrėžimus, kurie apima prieš tai aptartas sąvokas. A. Šileika (2003) teigia, kad žmogiškasis kapitalas - tai investicijų dėka žmogaus suformuotos ir sukauptos tam tikros sveikatos, žinių, įgūdžių, gabumų, motyvacijos atsargos, kurios, pasak J. Bagdonavičiaus (2002), tikslingai naudojamos vienoje ar kitoje visuomeninės reprodukcijos sferoje skatina darbo našumo ir gamybos efektyvumo augimą tuo pačiu ir darbo užmokesčio augimą.

Dvidešimtojo šimtmečio pabaigoje pasaulio šalyse industrinė ekonomika transformavosi į informacinę, todėl pagrindiniai ekonominio augimo šaltiniai tapo ne fizinis kapitalas, o gamtiniai ištekliai bei informaciniai resursai. Šiuolaikinę ekonomiką galime įvardinti kaip inovacinę ekonomiką, kurios ašį sudaro mokslinės žinios ir informacinės technologijos paslaugos.

Kaip teigia (Bagdonavičius 2002) žmogiškasis kapitalas paprastai suvokiamas kaip žmogaus žinių,



igūdžių, sveikatos, patirties atsargos, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbę.

Žmogiškąjį kapitalą įvardinti galime kaip darbuotojų gebėjimų įgijimas, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų ir didinant veiklos efektyvumą. Svarbiausias veiksnys besikeičiančioje visuomenėje yra žinios, kurios būtų gridžiamos situacijos analize.

Žmogiškojo kapitalo teorija yra nauja šiuolaikinės ekonomikos teorijos koncepcija, kuri nagrinėja darbo jėgos formavimo ir kokybės problemas. Nors šios teorijos apraiškų pastebima ir XX a. Pradžios ekonomistų darbuose, tačiau kaip vienalytė ir atskira teorija ji susiformavo 6-ojo dešimtmečio pabaigoje- 7-jo pradžioje, jos pradininkai - amerikiečių mokslininkai: S. Beckeris, B. Weisbroodas, D. Minceris, L. Chansenas, T. Schultzas (Bagdonavičius 2002).

Pastaruju metu pasaulis dalinasi į besimokantį ir nuolat žinias atnaujinantį bei kvalifikacijas ir kompetencijas tobulinantį pasaulį, į tą, kurio gyventojai nesimoko ir apsiriboja jau turimomis (igytomis) kompetencijomis. Kuriant dinamišką ir konkurencingą ekonomiką ypatinga svarba yra teikiama igūdžiams, kurie tampa esminiais siekiant didesnio užimtumo. Žmogiškųjų išteklių plėtra yra susijusi su ekonomikos augimu ir socialine sanglauda, spartėjančios kaitos ir greito informacijos senėjimo ir jos atsinaujinimo sąlygomis, žmogui tenka nuolat mokytis. Mokymasis suvokiamas kaip priemonė, padedanti asmeniui tapti kompetentingu specialistu ir paklausiu rinkoje.

Žmogiškojo kapitalo teorijos branduolio esmę sudaro analogijos tarp darbo jėgos ir kapitalo formavimosi procesų, nes žmogiškasis kapitalas tai žinios ir igūdžiai, kuriais disponuodamas žmogus uždirba pajamas, o tai garantuoja jo egzistavimą. Žmogiškojo kapitalo išlaidos susijusios su išsilavinimo įgijimu, pasirengimas profesiniam darbui, tai įvardinama investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Investavimas į žmogiškąjį kapitalą tai svarbiausia gamybos vystymosi prielaida, kuri paremta tiek asmeniu žmogaus interesu - turėti darbą kaip pragyvenimo šaltinį, ir visuomeninis, turint išprususios visuomenės formavimo tikslą. Žiniomis praturtinti gaminiai ir paslaugos gali būti parduoti gerokai brangiau, tačiau žinių vertė priklauso nuo to, kas gaminius ir paslaugas išigys, ta pati informacija, priklausomai nuo laiko ir vietos gali turėti skirtingą vertę, todėl žinių įgijimas naudingas pirmiausia organizacijai, jei tik geba žinias panaudoti kuriamų gaminių ir paslaugų procesuose.

Kaip teigia (Martinkus S., Sakalas, A., Savanevičienė, A. 2003) darbo ištekliai - darbingi šalies gyventojai, užimti ir neužimti, bet potencialiai galintys dalyvauti visuomeniškai naudingoje veikloje, kuriant materialines vertybes ir teikiant paslaugas. (Mackevičius 1998) darbo išteklius apibūdino kaip „žmogiškasis kapitalas“, teigdamas, kad žmogiškasis kapitalas, tai žmonių sugebėjimai, žinios ir igūdžiai, padedantys didinti produkciją ir apimtis. Jos apibūdinamos kaip investicijos į žmones, kurios gali duoti nemažą veiklos efektyvumą.

Apibendrinus autorių pateiktas žmogiškojo kapitalo raidos sąvokas, galima padaryti išvadą kad egzistuoja ryšys tarp darbuotojų kompetencijos ir įmonės veiklos,

todėl norint didinti įmonės pelną reikia investuoti lėšas į darbuotojų ugdymą,

Apžvelgus atskiras sąvokas, galima teigti, kad šiame darbe žmogiškasis kapitalas turi būti suprantamas, kaip žmogiškųjų išteklių sinonimas ir apibūdinamas kaip tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami sprendimus, įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą.

## Žmogiškojo kapitalo ugdymas ir vertinimas

**Žmogiškųjų išteklių ugdymas** - tai darbuotojų ugdymo procesas, kurio metu yra organizuojamas mokymas, vystoma karjera (Brooks, Nafukho 2006). Žmogiškųjų išteklių/žmogiškojo kapitalo ugdymas yra nenutrūkstamas procesas, jis prasideda nuo darbuotojo priėmimo ir baigiasi jo atleidimu.

Naujų darbuotojų ugdymas prasideda iš karto po jo įdarbinimo ir yra vadinamas adaptavimu, o adaptavimo metu yra pateikiama informacija, kurios reikia, kad darbas būtų atliktas patenkinamai. Taip pat vyksta socializavimas (tai nuolatinis procesas, kurio metu visiems darbuotojams perteikiami organizacijos ir jos padalinių suformuoti tradiciniai požiūriai, standartai, vertybės, elgesio modeliai). Įmonėse vykstantis adaptavimas gali būti formalus ir ne formalus. Anot (Baranauskienė 2002), formalus adaptavimas remiasi tam tikromis iš anksto sudarytomis programomis, o neformalus - atliekamas nesiremiant jokiais planais.

Adaptavimo proceso metu yra naudojami tam tikri adaptavimo metodai, tai: įteikiama oficiali įmonės literatūra, mokomasi iš vyresnių darbuotojų pavyzdžio, vyresnieji darbuotojai duoda instrukcijas, įmonėje organizuojami naujų darbuotojų mokymai.

Tada, kai naujai įdarbinti darbuotojai prisitaiko prie įmonės, adaptavimo procesas baigiasi ir prasideda ugdymo procesas.

Paslaugų ir gamybinės įmonės darbuotojų ugdymas skiriasi. Gamybinėje įmonėje yra naudojama technologija ir žmogiškasis kapitalas atlieka rutininę veiklą, kurioms atlikti užtenka kvalifikacijos. Paslaugų įmonės darbuotojo veikla negali būti konkrečiai apibrėžta, nes egzistuoja „nematoma“ paslaugų pusė. Dėl šios priežasties ugdyti reikia ne kvalifikaciją, o kompetenciją. Galima teigti, kad kvalifikacija apima žinias, mokėjimus, igūdžius, o kompetencija apima žinias, mokėjimus, igūdžius, gebėjimus, asmenines savybes, pažiūras, vertybes.

Kompetencija yra paslaugų įmonės ugdymo objektas, todėl tikslinga aptarti jos sandarą. Kompetencija nėra vienalytė, tai ugdymo metu reikia vystyti atskiras kompetencijos dalis, ko pasekoje plėtosis bendroji kompetencija.

Mokymo ir tobulinimo procesai turi etapus, kurie galėtų būti: poreikio analizė, mokymo proceso projektavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas, rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Toks procesas gali būti pritaikytas žmogiškojo kapitalo kompetencijų ugdymui (žr. 1 pav.). Visų pirma yra įvertinamos individo turimos kompetencijos atskiros dalys ir suplanuojamas jų ugdymas, po to yra sukuriamas planas, atliekamas ugdymas, įvykdomas įvertinimas. Kompetencijų ugdymas yra tęstinis procesas, todėl įmonėje ugdymo procesas niekada nenutrūksta.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos ugdymo procesas

Tam, kad galėtume atlikti išsamų įmonės ir individo ugdymo poreikių įvertinimą, turime naudoti specialias priemones. Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos ugdymo poreikių įvertinimo priemonės: dokumentuotuose užfiksuota informacija apie veiklą, žmogiškųjų išteklių požiūrio tyrimai, veiklos įvertinimas, testai, stebėjimas, klausimynai, konsultacijos, spausdinta spauda, interviu, grupinė diskusija.

Įvertinus ugdymo poreikį, yra sukuriama kompetencijų ugdymo planas. Skirtingi individai naujas žinias ir patirtį suvokia ir pritaiko skirtingai, todėl tikslinga sukurti tokias ugdymo programas, kurios tiktų joje dirbantiems žmonėms.

Sudarant ugdymo programas, yra nustatomi mokymo metodai ir mokymosi tipai. Išskirkime atskiras mokymo metodus:

- Informacijos perdavimo (paskaitos, konferencijos, kursai paštu, video medžiaga, distancinis mokymas, internetas, intranetas);
- Simuliacijos metodai (atvejo analizės, vaidmenų žaidimai, kompiuterinės programos);
- Mokymas darbo vietoje (mokymas darbe, mokymas netoli darbo (identiška įranga, bet ne darbo vietoje).

Skirtingi mokymo metodai duoda skirtingą naudą. Skaitant lieka 10 procentų informacijos, klausant paskaitos metu- 20 procentų, matant- trisdešimt procentų, klausant ir matant- 50 procentų, pačiam dalyvaujant diskusijose- 70 procentų, pačiam aktyviai dirbant- 90 procentų. Todėl reikia naudoti tuos mokymo metodus, kurie atneš didžiausią naudą. Kiekvienas praktinis metodas suteikia galimybę klausytojui aktyviai išbandyti savo įgūdžius vienoje ar kitoje mokymo srityje, gilina jo supratimą. Labai svarbu, kaip besimokantysis susiduria su informacija. Aktyvaus mokymo metu norima gauti atsakymą, tai reikalauja informacijos, būtinos uždaviniui spręsti ir ieškoma būdų, kaip atlikti užduotį.

Įmonėje vykstantis mokymasis gali būti individualus, grupinis, organizacinis, formalus ir ne formalus, savaiminis. Kiekvienas darbuotojas yra individualus ir turi tam tikrus poreikius, todėl mokymosi tipus reikia priderinti prie atskiro darbuotojo poreikių.

**Motyvacinė sistema** - tai sudarymas tokių sąlygų įmonėje, kurios padidintų darbuotojų našumą. Motyvavimo sistema yra sukuriama tada kai yra įvertinami įmonės darbuotojų poreikiai, kuriuos reikia suprasti, kaip trūkumo jausmą žmogaus gyvenime. Įmonėje darbuotojai sieks užsibrėžtų tikslų tuo atveju, jeigu bus tikri, kad patenkins savo poreikius. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad žmogiškųjų išteklių poreikiai

gali būti tenkinami, naudojant materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Toliau tikslinga pasigilinti į atskiras motyvavimo priemonių grupes.

**Materialinės priemonės.** Prie materialių skatinimo priemonių yra priskiriamas darbo užmokestis, o taip pat vienkartinės išmokos iš organizacijos pelno, dalyvavimas įmonės akcinio kapitalo bei pelno paskirstyme, papildomų išmokų planai. Šiuo metu Lietuvoje minimalus atlyginimas yra 800 Lt ir visi darbdaviai privalo jį mokėti. Egzistuoja skirtingi darbo užmokesčio modeliai: amerikietiškam būdinga tai, kad užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų ir asmeninių savybių, japoniškam tai, kad užmokestį nulemia amžius, darbo stažas, lytis, išsilavinimas, o Europos modelyje darbo užmokestis mokamas atsižvelgiant į profesinį pasirėngimą ir darbo sudėtingumą.

Kiekviena įmonė pasirenka tokią darbo užmokesčio struktūrą, kuri jai yra tinkamiausia. Tačiau skatinimas darbo užmokesčiu yra sėkmingas, tada, kai darbuotojas yra įsitikinęs, jog už darbą gauna pakankamai.

Be darbo užmokesčio ir priedų darbuotojams taikomos kitos materialinės motyvavimo priemonės: sveikatos draudimas, stomatologo paslaugos, nedarbingumo draudimas, gyvybės draudimas, pensijos planas, su darbu susijusio išsilavinimo finansavimas, vaikų priežiūros programos, apmokėtos atostogos, laisvadieniai, nuolaidos prekėms, paslaugoms.

**Nematerialinės priemonės.** Žmogiškuosius išteklius motyvuoja ne tik materialios priemonės. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad nematerialinis motyvavimas yra pats svarbiausias. Autoriai išskiria nematerialaus motyvavimo priemones, susijusias su darbu, asmeniniu tobulėjimu, santykiais, pripažinimu, saugumu, pasitenkinimu.

Apibendrinant tikslinga pasakyti, kad įmonėje gali naudojamos skirtingos motyvavimo priemonės, kurios turi būti parinktos, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Anot (Valackienė 2005), motyvavimo priemonės yra veiksmingos tada, kai jos sudaro vieningą sistemą.

**Karjera** - tai procesas, kurio metu žmogiškieji išteklių/ gilinasi į save ir aplinką suformuoja karjeros tikslus bei strategijas, juos įgyvendina ir gauna įvertinimą. Mokslinėje literatūroje yra rašoma, kad karjera siejasi su gyvenimo kokybe, savęs vertinimu, asmeniniu pasitenkinimu, todėl turi būti skiriamas didelis dėmesys kiekvieno darbuotojo karjerai.

Karjera yra visą gyvenimą besitęsiantis procesas. Mokslinėje literatūroje karjera yra dalinama į etapus, kuriuos praeina kiekvienas dirbantysis. Tikslinga pastebėti, kad įmonė kiekviename etape turi taikyti tas karjeros vystymo programas, kurios atitiktų atskirų darbuotojų poreikius, nes tai, kaip įmonė valdo atskirus karjeros etapus, turi įtakos darbuotojo nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai.

Kuriant individualios karjeros planą tikslinga jį užfiksuoti dokumentuose. Individualios karjeros plane turi atsirasti išplėstinis kvalifikacijos apibūdinimas, karjeros tikslai, pokalbio apie karjerą rezultatai, karjeros seminaro rezultatai.

Apibendrinant tikslinga pastebėti, kad karjera yra įvairialypė, vyksta etapais ir įtakoja darbuotojų požiūrį į save ir į įmonę. Todėl karjeros plėtojimui turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Karjeros vystymas neįmanomas be vertinimo proceso, todėl jį tikslinga paanalizuoti išsamiau.

**Veiklos vertinimas** - nuolatos vykstantis procesas, nukreiptas į žmogiškųjų išteklių veiklos ir elgesio vertinimą bei valdymą. Veiklos vertinimo uždavinys yra ne tik įvertinti, bet ir pateikti pasiūlymus ateičiai.

Pasak (Robbins 2003), žmogiškieji ištekliai negali savęs tinkamai įvertinti, kadangi kiekvienas asmuo yra linkęs vertinti save geriau, nes mano, kad jo vertinimo

rezultatai gali būti susieti su piniginiu užmokesčiu. Dėl šios priežasties darbuotojų savęs vertinimas turi būti lyginamas su tais vertinimais, kuriuos pateikia jų vadovai, kolegos, pavaldiniai, klientai.

Įmonėje gali būti vertinama individuali, komandinė ir organizacinė veikla. Vertinimo rezultatai tiesiogiai siejami su metodais, kurie naudojami. (Sordi 2004) išskiria atskirus žmogiškųjų išteklių veiklos įvertinimo metodus, kuriuos tikslinga paanalizuoti lentelėje (žr. 1 lentelę.).

1 Lentelė. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo metodai

<b>Gilinamasi į tam tikras dimensijas</b>	Vertinami bruožai, kuriais pasižymi žmoniškieji ištekliai, turimos kompetencijos, užduočių atlikimas, tikslų pasiekimas
<b>Žmogiškųjų išteklių palyginimas</b>	Ranguojama, lyginamos poros, darbuotojai skirstomi į kategorijas procentais
<b>Objektyvus matavimas</b>	Matuojama darbo kokybė ir kiekybė, fiksuojamas dalyvavimas darbe, analizuojamas darbo saugos paisymas, sudaromi darbuotojų veiklos reitingai, grafinės reitingų skalės, aprašomos elgesio charakteristikos, fiksuojamas norimo elgesio pasireiškimas, aprašomos sąlygos, kurioms esant įmonės tikslai yra pasiekiami.

Kiekvienas vertinimo metodas turi savų privalumų ir trūkumų, todėl tikslinga pasirinkti tuos, kurie įmonei tinka labiausiai. Apibendrinant galima teigti, kad veiklos vertinimas yra atliekamas visose žmogiškojo kapitalo veiklos srityse ir jas tiesiogiai įtakoja, todėl turi būti atliekamas kruopščiai ir atsakingai, įvertinant kiekvieno dalyvavusiojo indėlį.

### Žmogiškųjų išteklių formavimo ir pritaikymo galimybės versle

Siekiant atskleisti žmogiškųjų išteklių formavimo bei pritaikymo galimybes versle šių metų balandžio- birželio mėn. buvo vykdytas tyrimas, kuriame dalyvavo keturių Klaipėdos aukštųjų mokyklų 3-4 kurso iššestinių studijų studentai. Pasirinkta ši tikslinė imtis, nes buvo tikėtasi, kad iššestinių studijų paskutiniųjų kursų studentai yra dirbantys. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti studentų pasirengimo profesinei veiklai. Tyrimo dalyvavo 125 respondentai, kurie pagal pasirinktą neuniversitetinių iššestinių studijų programą, studijuoja vadybą ir ekonomiką. Nuomonių palyginimui pagal socialines demografines charakteristikas buvo pasirinktas Chi kvadrat testas, o vidurkių palyginimui Studento t testas bei dispersinė analizė (ANOVA).

**Tyrimo problema:** iššestinių studijų studentai, pasirinkę studijų programą ne visada gali suderinti jau turimą darbą su įgyjamomis kompetencijomis. Studijų metu atliekant praktiką, įgyti įgūdžiai mokymosi procese nevisada pakankami, todėl labai svarbu išsiaiškinti ar diplomą įgyjančiam ir profesinei veiklai besirengiančiam apsolventui, pasiseks realizuoti save.

**Procentinė – grafinė analizė.** Tyrimo procese siekėme išsiaiškinti ir pareikšti respondentų nuomones sekančiais klausimais: ar būti versliu žmogumi reikia turėti aukštąjį mokslą, ar patenkinti karjeros galimybėmis darbe, ar pakanka profesinei veiklai kompetentingumo ir žinių, kaip patys vertina turimas kompetencijas savo profesinėje veikloje, ar būtinas aukštasis mokslas visiems darbuotojams, ar įgyjamos

aukštojo mokslo žinios sąveikauja su profesine veikla, kaip vertinamos įgyjamos žinios, kokiose srityse norėtumėte papildomai įgyti žinių, kompetencijų, kokios mokymosi ir tobulinimosi paskatos, kaip vertinamas kompetentingumo reikalingumas, kokie pokyčiai būtini parengiant specialistą darbinei veiklai.

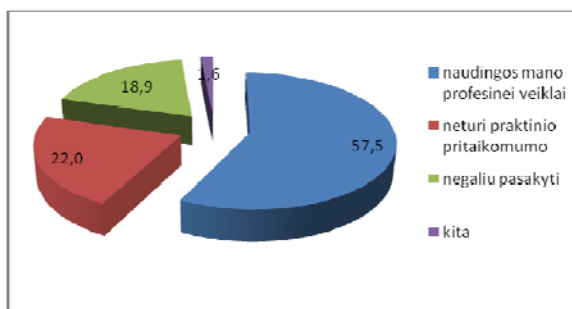
Tyrimo dalyvavusių respondentų amžius paisikirstė sekančiomis grupėmis: pirmoje grupėje nuo 18 metų iki 35 metų amžiaus sudarė 89 proc., antroje grupėje nuo 36 metų iki 50 metų amžiaus sudarė 11 proc. Tyrimo dalyvių statistika pagal lytį buvo užfiksuota sekanti informacija: moterys dalyvavusio tyrimo sudaro 83proc., vyrai- 17 proc. Respondentų buvo teirautasi apie jų dalyvavimą darbinėje veikloje, pirma grupė asmenų - 79,2 proc. atkreipė dėmesį, kad jie nedirba, o kita grupė- 20,8 proc. paminėjo, kad dalyvauja darbinėje veikloje. Pagal darbo patirtį didžiausią respondentų grupę sudarė darbo patirtį turintys 4-10 metų ir iki 3 metų, tai atitinkamai sudarė 43.8 proc. ir 36.9 proc., 11-20 metų darbo patirties užfiksuota 12.3 proc., virš 20 metų -1,5 proc., respondentai neturintys darbo patirties sudarė - 5,4 proc. Pagal išsilavinimą tyrimo dalyvavusių studentų didžiausią grupę sudarė vidurinį išsilavinimą turintys asmenys- 50,8 proc., profesinį išsilavinimą -38,5 proc., aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turėjo 6,9 ir 3,8 proc. respondentų. Pagal profesinę veiklą respondentai pasiskirstė sekančiai: įmonės ir organizacijos 54,6 proc., po 16,9 proc. aptarnavimo sritis bei užsiregistravę darbo biržoje, švietimo sektorius - 4,6 proc. ir kita veiklos sritis - 1,5 proc.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ar norint tapti versliu žmogumi reikia turėti aukštąjį mokslą, į šį klausimą teigiamai atsakė 66,2 proc. visų respondentų, neigiamai šiuo klausimu pasisakė 30, 8 proc., o 3 proc. tyrimo dalyvavusiųjų paminėjo, kad nežino atsakymo. Išsilavinimas suteikia žinių, gebėjimų organizuoti verslą, visuomenėje suteikia tam tikrą statusą, kai kurių respondentų teigimu - verslininku gimstama, o ne tampama.

Sekančiu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar apklausoje dalyvavę respondentai yra patenkinti garjeros galimybėmis darbe, iš visų respondentų, teigiamo pasisakymo šiuo klausimu sulaukėme iš 13,6 proc. respondentų, neigimai ai šį klausimą atsakė 29,6 proc., o iš dalies patenkinti, tai didžiausia respondentų dalis - 56,8 proc. Iš pateiktų atsakymų galima teigti, kad pastaruosius atsakymus įtakojo ekonominė situacija šalyje, nes daugelis įmonių neturi finansinių išteklių ar noro garantuoti darbuotojams tobulėjimo ar karjeros galimybių.

Toliau siekėme išsiaiškinti ar respondentams pakanka profesinei veiklai kompetentingumo ir žinių, į šį klausimą susilaukėme teigiamo atsakymo iš 31,5 proc. respondentų, neigimai žinių ir kompetencijos pakankumą įvertino 6,2 proc. tyrime dalyvavusiųjų, 15,4 proc. negalėjo į šį klausimą atsakyti ir likusieji 46,9 proc. respondentų pripažįsta, kad žinių ir kompetentingumo pakanka iš dalies. Galima teigti, kad dažnai standartinėse darbo situacijose nėra kaip tam tikrų kompetencijų pademonstruoti arba jos įvardijamos kaip nereikalingos.

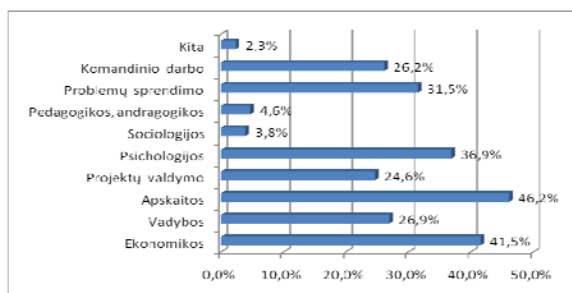
Tolimesnėje tiriamojo darbo eigoje siekėme, kad patys respondentai įsivertintų turimas savo profesinės veiklos kompetencijas. Labai gerai save įsivertino 4,6 proc., gerai – 44,6 proc., vidutiniškai - 40,8 proc., patenkinamai - 8,5 proc. ir blogai - 1,5 proc. Darbo rinkoje vyrauja įvairus darbo jėgos poreikis, reikalingi įvairaus išsilavinimo ir profesijų darbuotojai. Ttiriant respondentų nuomonę apie aukštąjį mokslą, buvo teirautasi ar aukštasis mokslas būtinas visiems darbuotojams ir teigiamai į šį klausimą mums atsakė 17,7 proc., jie mano, kad aukštasis mokslas yra būtinas visiems darbuotojams., neigiamai - 39,2 proc., ir su šiuo teiginiu sutinka iš dalies- 43,1 proc. respondentų, tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, ne visus darbus gali atlikti tik aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys, dalis darbuotojų, turėdami profesinį išsilavinimą ir darbinę praktiką gali gerai atlikti darbus, reikalaujančius profesinių, specifinių žinių bei praktinių įgūdžių. Tyrime dalyvavo paskutiniųjų kursų neakivaizdinio skyriaus aukštųjų mokyklų studentai, tai norėta išsiaiškinti ar įgytos / įgyjamos profesinės žinios sąveikauja su profesine veikla, žinių ir profesijos sąveiką patvirtino 30,8 proc., neigiamai pasisakė 26,2 proc. ir sutiko su šiuo teiginiu iš dalies - 43 proc. respondentų. Kaip ir minėta anksčiau, dažnai konkrečioje darbo vietoje ar situacijoje net nėra kaip pademonstruoti įgytų žinių arba fiksuojamas atotrūkis nuo įgytų teorinių žinių aukštojoje mokykloje ir veiklos praktikoje, šalies ekonominis nuosmukis turėjo ir turi didelės įtakos žmonių ( žmoniškųjų išteklių) darbinei veiklai, darbo vietos pasirinkimui, asmeninių tikslų įgyvendinimui, profesinių kompetencijų ir žinių realizavimui, todėl visiškai nestebina respondentų atsakymai dėl įgyjamų mokslo žinių ir profesinės veiklos sąveikos.



2 pav. Įgyjamų aukštojo mokslo žinių vertinimas proc.

Kaip matyti iš 2 paveikslėlio, didžioji dalis respondentų teigia, jog įgytos žinios naudingos s profesinei veiklai ir taip mano net 57,5 proc., tačiau 22 proc. nemato žinių praktinio pritaikomumo, o 18,9 proc. respondentų negali atsakyti į klausimą. Atsakymų rezultatai galėtų reikšti, kad šiems asmenims svarbus tik galutis mokslo rezultatas- diplomas, mokslo žinios nėra svarbus studijų kriterijus.

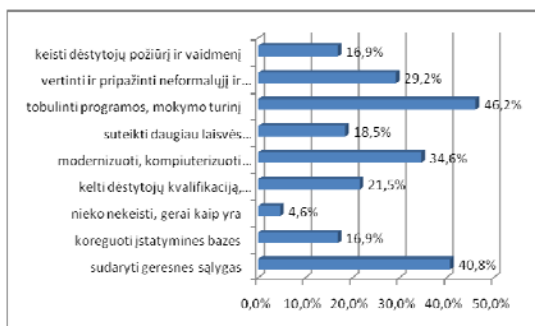
Taip pat tyrimo dalyvių teiravomės kokiose srityse norėtų įgyti papildomai žinių, kompetencijų, kaip matyti iš 2 pav. didžiausio susidomėjimo papildomai kompetencijai įgyti sulaukė apskaitos ir ekonomikos disciplinos atitinkamai 46,2 proc. ir 41,5 proc., psichologijos ir problemų sprendimo atitinkamai 36,9 proc. ir 31,5 proc., komandinio darbo ir projektų valdymo 26,2 proc. ir 24,6 proc., mažiausio dėmesio susilaukė dėmesio pedagogika ir andragogika bei sociologija atitinkamai 4,6 proc. ir 3,8 proc. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti respondentų požiūrį į žmoniškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybes verslo sąveikoje. Gauti rezultatai bus panaudoti ieškant optimalių strategijų organizuojant suaugusiųjų mokymąsi, atsižvelgiant į verslo sektoriaus poreikius (interesus). Buvo siekiama sužinoti kas paskatina studentus mokytis, tobulintis ir kaip vertinamas respondentų kompetentingumo reikalingumas atliekant profesinę veiklą. Atkreiptinas dėmesys, kad respondentai norėtų papildomai žinių kompetencijos įgijimui iš pagrindinių dėstomų dalykų pagal pasirinktas studijų programas. Iš pateiktos informacijos galima daryti išvada, kad besimokant pirmuosiuose kursuose studentai neįvertina pasirinktos programos vientisumo ir savo išprusimą bei įgytas kompetencijas pradeda vertinti rašant kursinį bei baigiamąjį darbą.



3 pav. Papildomos kompetencijos poreikis pagal sritis proc.

Respondentų taip pat teiravomės kokios yra jų mokymosi ir tobulinimosi paskatos, buvo nustatyta pagal vidurkių interpretavimą: kuo mažesnis vidutinis vertinimas, tuo labiau sutinka su atitinkamu teiginiu, tai yra svarbiausias respondentams - kompetencijų ugdymas ir tobulinimas (vidutis vertinimas 1.9 balo), mažiausia svarbu- darbdavių bei kolegų patarimas mokytis (3.08).

Tiriamąjį procesą eigoje buvo siekiama išsiaiškinti galimus pokyčius studijų programoje, ruošiant specialistą darbinei veiklai.



4 pav. Pokyčių poreikis studijų programoje, rengiant specialistą proc.

Kaip matyti iš pateiktos analizės, labiausiai studentai norėtų tobulinti programos, mokymo turinį 46,2 proc., geresnių mokymosi sąlygų 40,8 proc., modernizuoti, kompiuterizuoti mokymo bazę 34,6 proc., vertinti ir pripažinti neformalųjį ir savaiminį mokymąsi, suteikiant universitetiniam išsilavinimui, reikalingus kreditus - 29,2 proc., suteikti daugiau laisvės besimokantiems norėtų 18,5 proc., po 16, 9 proc. pageidautų keisti dėstytojų požiūrį ir vaidmenį bei koreguoti įstatymines bazes, nieko nekeisti norėtų 4,6 proc. Iš pateiktos analizės pav. Nr. 4. galima daryti išvadą, kad respondentų noras tobulinti programas ir mokymo turinį reiškia respondentų išaugusį didžiulį norą pokyčiams, kad mokymo procese gaunamos žinios jau netenka fiksuojamas iš teiginio, kad respondantai pageidautų, jog keistųsi dėstytojo požiūris ir vaidmuo bei dėstytojų kvalifikacija.

2 lentelė. Respondentų paskatos mokytis

Paskatos	Vidurkis
Kompetencijų ugdymas ir tobulinimas	1,90
Žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas	2,21
Profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas	2,28
Profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas	2,35
Veiklos sferos plėtra	2,38
Nuolat kintančios darbo sąlygos, situacijos, reikalavimai	2,55
Veiklos daugiafunkcionalumo užtikrinimas	2,55
Prestižo, pagarbos įgijimas	2,65
Darbdavių, kolegų patarimas mokytis	3,08
Spragos ankstesniame išsilavinime	3,33

Gauti rezultatai 2 lentelėje rodo, kad svarbiausia respondentams kompetencijų ugdymas ir tobulinimas (1,90), žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas (2,21), profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas (2,28) ir t.t. Mažiausiai svarbu – darbdavių bei kolegų patarimas

mokytis (3,08) ir spragos ankstesniame išsilavinime (3,33).

3 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kaip respondantai vertina kompetentingumo reikalingumą atliekant savo profesinę veiklą.

3 lentelė. Kompetentingumo reikalingumas

Kompetentingumas	Vidurkis
Mokėjimas naudotis informacinėmis technologijomis	1,78
Mokėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti	1,87
Kalbų mokėjimas	1,92
Asmeniniai gebėjimai	1,95
Žinių taikymas praktinėje veikloje, realiame gyvenime	2,09
Mokėjimas mokytis	2,10
Prisitaikymas prie nuolat kintančių sąlygų	2,11
Informacijos rinkimas, saugojimas, analizavimas	2,20
Savo veiklos tyrimas, analizavimas ir tobulinimas	2,25
Problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimą	2,26
Kritinis mąstymas, galimų pasekmių numatymas	2,32

Respondentai teigia, kad savo profesinėje veikloje jiems labai reikalingas toks kompetentingumas: mokėjimas naudotis informacinėmis technologijomis (1,78), mokėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti (1,87), kalbų mokėjimas (1,92) asmeniniai gebėjimai (1,95). Mažiausiai reikalingais laikomi šie dalykai: problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimas (2,26), kritinis mąstymas, galimų pasekmių numatymas (2,32). Kaip jau buvo paminėta 4 lentelėje, respondentų nuomone būtina tobulinti programos mokymo turinį 46.2 proc., sudaryti geresnes sąlygas studijuoti 40,8 proc. ir tik 4.6 proc. studentų pareiškė nuomonę, kad jiems nieko nereikia keisti. Iš pateiktos informacijos galima daryti išvada, kad

studentų noras siekti kompetentingumo reikalauja pokyčių ir iš mokymų organizuojančios įstaigos.

Nuomonių palyginimui pagal socialines demografines charakteristikas buvo pasirinktas Chi kvadrat testas, o vidurkių palyginimui Studento t testas bei dispersinė analizė (AVON). Požiūriais skiriasi statistškai reikšminga jei atitinkama testo p reikšmė yra mažesnė už 0.05. Tačiau tokių skirtumų praktiškai nebuvo.

Remiantis Chi kvadrat testo rezultatais, matome, kad lyginant pagal socialinį statusą išsiskyrė tik pažiūris į karjeros galimybes darbe (Chi kvadrat = 6.325; p=0.042). Žemiau pateiktoje lentelėje matome, kad daug labiau karjeros galimybėmis darbe nepatenkinti šiuo metu nedirbantys studentai (žiūr. lenteles Nr. 4 ir Nr.5).

4 lentelė. Palyginimas pagal socialinį statusą

	Chi kvadrat	p reikšmė
Jūsų nuomone, ar norint tapti/būti versliu žmogumi (verslininku) reikia turėti aukštąjį mokslą	2,017	0,365
Ar dirbate pagal išsilavinimą	5,469	0,065
<b>Ar esate patenkintas/a karjeros galimybėmis darbe</b>	<b>6,325</b>	<b>0,042</b>
Ar pakanka Jums profesinėje veikloje kompetentingumo ir žinių	3,218	0,359
Kaip vertintumėte turimas kompetencijas savo profesinėje veikloje	1,556	0,817
Jūsų nuomone, ar būtinas aukštasis mokslas visiems darbuotojams	0,747	0,688

5 lentelė. Karjeros galimybės darbe

Ar esate patenkintas/a karjeros galimybėmis darbe		
	dirbantis studentas	nedirbantis studentas
Taip	14,6%	10,3%
Iš dalies	61,5%	41,4%
Ne	24,0%	48,3%

Remiantis Studento (arba t) testo rezultatais, matome, kad studentai priklausomai nuo respondentų statuso, skirtingai vertinama tik profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimą (t=-2.323; p=0.022), palyginus vidurkius matome, kad tai svarbiau šiuo metu dirbantiems

studentams (vidutinis vertinimas 2.21), negu nedirbantiems (2.78) (Žiūrėti 6 ir 7 lenteles).

6 lentelė . Analizės duomenys pagal respondentų statusą

	T	p reikšmė
Spragos ankstesniame išsilavinime	1,026	0,307
Žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas	-0,466	0,642
Kompetencijų ugdymas ir tobulinimas	0,617	0,539
Veiklos daugiafunktionalumo užtikrinimas	-1,076	0,284
Veiklos sferos plėtra	-1,867	0,064
<b>Profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas</b>	<b>-2,323</b>	<b>0,022</b>
Prestižo, pagarbos įgijimas	0,197	0,844
Profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas	-0,162	0,871

7 lentelė. Respondentų analizės duomenys pagal jų statusą, įvertinant vidurkį

		Vidurkis	St. Nuokrypis
Profesinės sėkmės ir karjeros užtikrinimas	dirbantis studentas	2,21	1,14
	nedirbantis studentas	2,78	1,36

Atlikus respondentų palyginimą pagal patirtį išsiskyrė tik vienos kompetencijos, t.y. „mokėjimas planuoti, organizuoti, valdyti“ vertinimas ( $F=2.723$ ;  $p=0.032$ )

labiausiai ši kompetencija reikalinga dirbantiems 4-20 metų, mažiausiai- virš 20 metų (žiūrėti 8 ir 9lentelės).

8 lentelė. Palyginimas pagal patirtį

	F	Sig.
Žinių taikymas praktinėje veikloje, realiame gyvenime	0,345	0,847
Informacijos rinkimas, saugojimas, analizavimas	1,407	0,236
Savo veiklos tyrimas, analizavimas ir tobulinimas	0,473	0,756
Mokėjimas mokytis	0,674	0,611
Problemų identifikavimas ir kūrybiškas sprendimą	0,408	0,803
Kritinis mąstymas, galimų pasekmių numatymas	2,198	0,073
Prisitaikymas prie nuolat kintančių sąlygų	1,873	0,119
<b>Mokėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti</b>	<b>2,723</b>	<b>0,032</b>
Asmeniniai gebėjimai	1,797	0,134
Kalbų mokėjimas	0,601	0,663
Mokėjimas naudotis informacinėmis technologijomis	0,677	0,609

9 lentelė. Mokėjimas planuoti, organizuoti

	N	Vidurkis	St. Nuokrypis
Neturiu	7	2,43	1,40
iki 3 m.	48	2,06	1,08
4 - 10 m.	57	1,70	0,91
11 - 20 m.	16	1,50	0,63
virš 20 m.	2	3,00	0,00

Aukštųjų mokyklų siūlomos studijų programų įvairovė ugdo studentų profesines, socialines, komunikacines ir kultūrinės kompetencijas. Kita vertus, studijų programų įvairovė ir gausa suponuoja studijų krūvio problemą ir kelia atitikties darbo rinkos poreikiams klausimą.

## Išvados

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai gali būti suprantami, kaip darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas. Šie ištekliai apima kolektyvinę patirtį įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias. Galima teigti, jog įmonės veiklos sėkmė labiausiai priklauso nuo to, koks dėmesys yra skiriamas darbuotojams- jų ugdymui ir tobulinimui. Žmogiškasis kapitalas - tai žinios ir įgūdžiai, kuriais disponuodamas žmogus uždirba pajamas, o tai garantuoja jo egzistavimą. Žmogiškojo kapitalo išlaidos susijusios su išsilavinimo įgijimu, pasirengimas profesiniam darbui, tai įvardinama investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Apibendrinus autorių pateiktas žmogiškojo kapitalo raidos sąvokas, galima padaryti

išvadą kad egzistuoja ryšys tarp darbuotojų kompetencijos ir įmonės veiklos. Todėl, norint didinti pelną reikia investuoti lėšas į darbuotojų ugdymą.

Siekiant atskleisti žmogiškųjų išteklių formavimo bei pritaikymo galimybes versle šių metų balandžio- birželio mėn. buvo vykdytas tyrimas, kuriame dalyvavo keturių Klaipėdos aukštųjų mokyklų 3-4 kurso iššestinių studijų studentai. Pasirinkta ši tikslinė imtis, nes buvo tikėtasi, kad iššestinių studijų paskutiniųjų kursų studentai yra dirbantys. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti studentų pasirengimo profesinei veiklai. Tyrimas atskleidė ir patvirtino problemą, kad iššestinių studijų studentai, pasirinkę studijų programą ne visada gali suderinti jau turimą darbą su įgyjamomis kompetencijomis. Studijų metu atliekant praktiką, įgyti įgūdžiai mokymosi procese ne visada pakankami, todėl labai svarbu išsiaiškinti ar diplomą įgyjančiam ir profesinei veiklai besirengiančiam absolventui, pasiseks realizuoti save.

Pasiektas tyrimo tikslas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės verslo sąveikoje. Gauti rezultatai gali būti panaudoti ieškant optimalių strategijų

organizuojant suaugusiųjų mokymąsi, atsižvelgiant į verslo sektoriaus poreikius (interesus). Tyrimu buvo išsiaiškinta kas paskatina studentus mokytis, tobulintis ir kaip vertinamas respondentų kompetentingumo reikalingumas atliekant profesinę veiklą. Iš pateiktos informacijos galima daryti išvadą, kad besimokant pirmuosiuose kursuose studentai neįvertina pasirinktos programos vientisumo ir savo išprusimą bei įgytas kompetencijas pradeda vertinti rašant kursinį bei baigiamąjį darbą.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ar norint tapti versliu žmogumi reikia turėti aukštąjį išsilavinimą, į šį klausimą teigiamai atsakė 66,2 proc. visų respondentų, neigimai šiuo klausimu pasisakė 30, 8 proc. Išsilavinimas suteikia žinių, gebėjimų organizuoti verslą, visuomenėje suteikia tam tikrą statusą, kai kurių respondentų teigimu - verslininku gimstama, o ne tampama.

Tyrimas atskleidė kaip respondentai vertina kompetentingumo ir žinių pakankumą profesinei veiklai. Kad turimų kompetencijų ir žinių pakanka atsakė 31,5 proc. respondentų, neigimai žinių ir kompetencijos pakankumą įvertino 6,2 proc. tyrime dalyvavusiųjų 46,9 proc. respondentų pripažįsta, kad žinių ir kompetentingumo pakanka iš dalies. Galime daryti išvadą, kad dažnai standartinėse darbo situacijose nėra kaip tam tikrų kompetencijų pademonstruoti arba jos įvardijamos kaip nereikalingos. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad svarbiausia respondentams kompetencijų ugdymas ir tobulinimas, žinių ir turimų kompetencijų atnaujinimas, profesionalumo darbinėje veikloje užtikrinimas ir t.t. Mažiausiai svarbu – darbavių bei kolegų patarimas mokytis ir spragos ankstesniame išsilavinime.

Darbo rinkoje vyrauja įvairus darbo jėgos poreikis, reikalinga įvairaus išsilavinimo ir profesijų darbuotojų. Tiriant respondentų nuomonę apie aukštąjį mokslą, buvo teirautasi ar aukštasis mokslas būtinas visiems darbuotojams. Beveik penktadalis respondentų mano, kas aukštasis mokslas yra būtinas visiems darbuotojams. Likusi didžioji dalis pasisakė neigiamai arba iš dalies neigiamai. Šių respondentų nuomone, ne visus darbus gali atlikti tik aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys, dalis darbuotojų, turėdami profesinį išsilavinimą ir darbinę praktiką gali gerai atlikti darbus, reikalaujančius profesinių, specifinių žinių bei praktinių įgūdžių.

Tyrimo dalyvavo paskutiniųjų kursų ištęstinio skyriaus aukštųjų mokyklų studentai, todėl norėta išsiaiškinti ar įgytos/įgyjamos profesinės žinios sąveikauja su profesine veikla. Žinių ir profesijos sąveiką patvirtino 30,8 proc., neigiamai pasisakė 26,2 proc. ir sutiko su šiuo teiginiu iš dalies - 43 proc. respondentų. Galima daryti išvadą, kas dažnai konkrečioje darbo vietoje ar situacijoje nėra kaip pademonstruoti įgytų žinių arba fiksuojamas atotrūkis nuo įgytų teorinių žinių aukštojoje mokykloje ir veiklos praktikoje. Kadangi šalies ekonominis nuosmukis turėjo ir turi didelės įtakos žmonių (žmoniškųjų išteklių) darbinei veiklai, darbo vietos pasirinkimui, asmeninių tikslų įgyvendinimui, profesinių kompetencijų ir žinių realizavimui, todėl respondentų atsakymai dėl įgyjamų mokslo žinių ir profesinės veiklos sąveikos patvirtina, kad egzistuoja probleminė situacija mokslo ir verslo sąveikoje mūsų šalyje.

Respondentai teigia, kad savo profesinėje veikloje jiems labai reikalingas toks kompetentingumas, kuris įgyjamas siekiant aukštojo išsilavinimo: mokėjimas naudotis informacinėmis technologijomis; mokėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti; kalbų mokėjimas; asmeniniai gebėjimai. Tyrimo dalyviai pareiškė, kad jiems mažiausiai reikalingi šie dalykai: problemų identifikavimas ir kūrybišką sprendimą; kritinis mąstymas, galimų pasekmių numatymas. Respondentų nuomone, aukštojo mokslo mokykloms būtina tobulinti mokymo programos turinį, sudaryti geresnes sąlygas studijuoti. Iš pateiktos informacijos galima daryti išvadą, kad studentų noras siekti kompetentingumo reikalauja pokyčių ir iš mokymą organizuojančios įstaigos.

## Literatūra

- Andriekienė, R.M., Anužienė, B. (2006). *Andragogų kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme*. KU, Klaipėda.
- Anužienė, B., Andriekienė, R.M., ir kt. (2008). *Andragogikos technologijos: nuo koncepcijos kūrimo iki įgyvendinimo*. Metodinė knyga, Klaipėda.
- Bagdonas, A. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo vertinimas: švietimo subjektų interesų raiška ir kongruencijos ypatumai: daktaro disertacija: socialiniai mokslai; Kauno technologijos universitetas*. Kaunas.
- Bagdonavičius, J., (2002). *Žmogiškasis kapitalas (2002)*. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius.
- Baranauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Metodinė priemonė. Kaunas.
- Bergmann, T. J. (2001). *Campensation Decision Making (2001)*. Fort Worth, Scarpello.
- Brooks K. (2006). Human recourse development, social capital, emotionl intelligence Any link to productivity? *Jornal of European Industrial Traiding*, 30.
- Boselie, P. (2002). *Human resource function competencies in European companie*. Personnel Review.
- Chemiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas.
- Diskinė, D. (2003). *Learning Processes in Organizations: Empirical Study. Inžinierinė ekonomika*. 2(33).
- Gibsonn, J. L.(2006) *Organizations:behavior, stusture, processes*. Boston.
- Гринберг, Д., Бэйрон, Р. (2004) *Организационное поведение: от теории к практике*. Вершина, Москва.
- Harrison, R. (2005) *Leaning and development*. London.
- Kaminskienė, L., Laužackas, R. (2004). Neformalaus mokymosi pripažinimas organizuojant profesinį rengimą: socialinės partnerystės aspektas. *Acta Paedagogica*. 12.
- Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
- Kumpikaitė, V. (2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. *Inžinierinė ekonomika*. 6.
- Laužackas, R. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminemia mokymesi*. Kaunas.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas.
- Mackevičius, J., (1998). *Auditas*. Vilnius.



- Marčinskas, A., Šikšnytė, A. (2002). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 90-98.
- Martinkus, B. (2003) *Darbo procesų valdymas: vadovėlis*. Šiauliai.
- Martinkus, B. (2003). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas: vadovėlis*. Kaunas.
- Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. (2003). LR ŠMM, Vilnius.
- Šileika, A. (2003). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą efektyvumas, *Ekonomika*, 64.
- Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. Питер, Санкт-Петербург.
- Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas.
- Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija*. Kaunas.
- Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. (2006). *Andragogika*. Vadovėlis. VDU. Kaunas.
- Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos: mokomoji knyga*. Vitae Litera, Kaunas.

## HUMAN RESOURCE'S POLICY IN BUSINESS ENTERPRISE

### Summary

History of human development confirms the close link between education and economic development levels. Successful economic development depends more on what will be investment in human and intellectual potential of conservation and development, it means, human capital. The concept of human capital is widely used to justify investment in

secondary and third education, training and retreat into the production process.

Human capital theory is a new concept of modern economic theory, which deals with the formation of labour and quality problems. Although this theory is observed manifestations of the twentieth century, economists work, but as a separate theory developed in the late sixth-early seventh. They are the pioneers of American Scientists: S. Becker, B. Weisbrood D. Mince, Chansen T. Schultz.

Object of the article - the human capital.

The article is to reveal the concept of human capital and investment in human capital significance.

Methods: scientific literature and analysis of quantitative survey (questionnaire) methods: 24 respondents were interviewed: students at the University of Klaipėda, Klaipėda Business School-33, West Lithuania Business College -36 and College of Social Sciences -32 extended studies graduate courses in management and economics students. 35,5 percent of General population of andragog students were interviewed. Respondents were selected by random sampling. Statistical data were analyzed by statistical package SPSS. Error does not exceed 5 percent.

The survey revealed how respondents evaluate the adequacy of knowledge and competence in professional activity.

The available expertise and knowledge sufficient for 31.5 percent responded. Respondents denial of knowledge and expertise was evaluated 6.2 percent, took part in the study 46.9 percent. Respondents recognize that the knowledge and competence sufficient extent. We conclude that very often in standard work situations there are no possibilities to demonstrate certain skills or they are identified as redundant. The obtained results shows that most important for respondents is to improve their skills upgrade existing knowledge and update skills on professionalism, security and work activities, etc. The least important - suggestion form employers and colleagues to learn and gaps from previous education.

KEYWORDS: Human Resources, Human Capital, Investments, Electivity, Business, Career, Interaction.

---

**Loreta Rupeikienė.** Darbovietė - Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų instituto asistentė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė. Moksliniai interesai: žmogiškojo kapitalo problemų analizė, verslo ir mokslo sąveika žmogiškųjų išteklių kontekste. Tel. 8 46 314 071. El paštas loreta-rupeikiene@centras.lt.

**Daiva Viningienė.** Darbovietė - Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto asistentė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, Klaipėdos verslo aukštosios mokyklos lektorė. El.paštas v.daiva@gmail.com.

**Laura Šaltytė.** Darbovietė- Vakarų Lietuvos Verslo Kolegijos docentė, Klaipėdos Universiteto Statistikos katedros lektorė. Moksliniai interesai: Matematika, statistika. El paštas laura.saltyte@vlvk.lt.

**Jūratė Martinkienė.** Darbovietė - Klaipėdos verslo aukštosios mokyklos lektorė. Moksliniai interesai: personalo valdymas, verslo vadybos ir administravimo krypties specialistų paklausos darbo rinkoje bei kompetencijų vertinimo tyrimai. Tel. 8 68 216 021. El. paštas jurate@kvam.lt.





## ELEKTRONINIŲ PASLAUGŲ RINKINIO SUDĖTIES VERTINIMAS

Raminta Tvarijonavičiūtė, Irena Patašienė, Juozas Patašius

*Kauno technologijos universitetas*

---

### Anotacija

Elektroninių paslaugų teikimas Lietuvoje vystytis pradėjo palyginti neseniai, todėl dar nėra nusistovėjusių veiklos tradicijų. Lyginant elektroninių paslaugų apimtį su pirmąjais šioje srityje valstybėmis atotrūkis išlieka gana didelis. Lietuvoje šis paslaugų teikimo būdas dar nėra visuotinai priimtas ir pripažintas. Statistikos departamento duomenimis, praėjusiais metais internetu pirko ar užsakė paslaugas tik 5,8 proc. žmonių. Šis rodiklis per paskutinius 3 mėnesius tesiekė tik 4,1 proc. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad el. bankininkystė jau yra plačiai naudojama, tad galima daryti prielaidą, kad elektroninės paslaugos netrukus įveiks vartotojų nepasitikėjimą. Tuo labiau, kad pastaruoju metu valstybė skiria ypatingą dėmesį viešosioms elektroninėms paslaugoms, pozityviai išreiškiant požiūrį apie informacines technologijas, internetą bei žinių ir informacinės visuomenės kūrimui. Priimami šių sričių reglamentuojantys aktai, kurie gina vartotojų teises ir skatina pasitikėjimą įmonėmis veikiančiomis elektroninėje terpėje. Auga elektroninėje erdvėje aktyviai dirbančių asmenų ir įmonių skaičius. Visuotinai pripažįstama, kad elektroninio verslo plėtra šalies ekonomikai yra labai svarbi – elektroninis verslas padeda pasiekti platesnes rinkas ir platesnį vartotojų ratą.

Straipsnį sudaro teorinė bei praktinė dalys. Pirmojoje dalyje pateikiama elektroninių paslaugų bei rinkinio samprata bei išryškunami veiksniai įtakojantys elektroninių paslaugų sėkmę. Taip pat apibrėžiama el. paslaugų kokybės ir klientų santykių valdymo sąsajos. Antroje dalyje pateikiamas elektroninių paslaugų vertinimo modelis, kuriuo remiantis nagrinėjamas UAB „Fotofabrikas“ teikiamas elektroninių paslaugų rinkinys. Apskaičiuojami paslaugų produktyvumo rodikliai, kurie panaudojami kokybinėje lyginamojoje analizėje. Atlikta vartotojų apklausos analizė, apdoroti bei išanalizuoti duomenys. Trečioje dalyje pateikti gauti tyrimo rezultatai ir pasiūlymai vadybinių, organizacinių sprendimų priėmimui bei UAB „Fotofabrikas“ elektroninių paslaugų rinkinio tobulinimui.

Straipsnyje nagrinėto tyrimo rezultatai gali būti naudingi visų įmonių, kurios teikia elektroninius paslaugų rinkinius, veiklos tobulinimui arba asmenims, kurie ruošiasi kurti elektroninę parduotuvę. Tikslingai panaudoti duomenys leistų pasiekti geresnius finansinius rodiklius ir pritraukti daugiau vartotojų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Paslaugos, elektroninės paslaugos, elektroninio verslo modeliai, paslaugų kokybė, santykių su klientais valdymas.

### Įvadas

Informacinės technologijos vis labiau įtakoja ekonominių santykių kaitą. Tai matome Europos, pasaulio ir Lietuvos mastu. Atsiranda tokios sąvokos ir reiškiniai, kaip elektroninis verslas, elektroninė prekyba, darbas virtualiame darbo kolektyve. Taigi, visuotinai pripažįstama, kad elektroninio verslo plėtra šalies ekonomikai yra labai svarbi – elektroninis verslas padeda pasiekti platesnes rinkas ir platesnį vartotojų ratą. Pastaruoju metu sparčiai daugėja įmonių teikiančių elektronines paslaugas ir jų rinkinius. Kadangi ši veikla neseniai pradėta vystyti mūsų šalyje, tad galima teigti, kad naujai besikuriančios įmonės dar palyginus nesunkiai atranda rinkos „nišas“. Kalbant apie senbuves, tai pastarosioms būtina išmokti analizuoti teikiamų elektroninių paslaugų rinkinius norint išlikti konkurencingomis rinkoje. Šiame straipsnyje identifikuojami elektroninių paslaugų esminiai veiksniai, į kuriuos atsižvelgdama įmonė gali tobulėti, siekdama optimalaus rinkinio varianto. Straipsnio tikslas- atskleisti elektroninių paslaugų rinkinio sudėties tobulinimo aspektus taikant paslaugų rinkinio vertinimo modelį.

Tyrimo uždaviniai: apibrėžti elektroninių paslaugų bei rinkinio sampratą, veiksnius, modelių, elektroninių paslaugų kokybės bei klientų santykių valdymo sąsajas; pateikti tyrime naudotą metodiką; aptarti gautus rezultatus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, ekonominių duomenų analizė, kokybinė lyginamoji analizė naudojant loginių funkcijų minimizavimą, apklausa elektroniniu paštu.

### Elektroninių paslaugų rinkinio samprata

Informacinių technologijų (toliau – IT) plėtra daro vis didesnę įtaką visoms ekonominio ir socialinio gyvenimo sferoms. IT diegimas siejamas su technine pažanga, besikeičiančia organizacijų veiklos aplinka, ypač didėjančia konkurencija, vis sudėtingesniais vartotojų poreikiais, jų kaita ir būtinybe juos efektyviai patenkinti (Zemblytė, Bagdonienė 2004).

Pasak J. Zemblytės, kadangi pasaulis sparčiai keičiasi, daugelis verslo ir visuomenės gyvenimo veiklų perkeliama į elektroninę erdvę (Zemblytė 2004). Internetas yra pripažintas pasaulyje sparčiausiai augančia rinka su didelėmis galimybėmis parduoti produktus ir paslaugas. Praktikų nuomone, pagrindžiant iširtas galimybes galima teigti, kad pagrindinė varomoji jėga virtualių rinkų augimui yra sąnaudų efektyvumas, prieinamumas 24 val. per parą bei 7 dienas per savaitę, geografinių apribojimų nebuvimas, interaktyvumas ir nedidelės kliūtys (Ruyter, Wetzels 2001). Dėl to daugelis organizacijų siekdamas užimti kuo didesnę rinkos dalį, pradėjo veikti ir elektroninėje aplinkoje (Zemblytė 2004). Pasak J. Zemblytės pirminėje interneto gyvavimo stadijoje elektroninėje aplinkoje veikiančios įmonės tradiciškai vertėsi elektronine komercija (toliau – el.

komercija), t.y. prekių pardavimu ir pirkimu (Zembytė 2004). Tačiau plečiantis verslui ir aštrėjant konkurencijai įmonės suvokia ilgalaikių ir gerų santykių su vartotojais bei jų lojalumo svarbą ir ima jo siekti. Tam vien prekių nepakanka. Tai sąlygoja, jog elektroninėje aplinkoje atsirado plati paslaugų gama: nuo grynųjų paslaugų teikimo iki produktų pardavimo (Zembytė 2004).

Paslaugos nėra pagamintos prekės, tačiau turi varamosios jėgos šiuolaikinės ekonomikos augimui (Rahman 2004). Paslauga – tai ekonominio subjekto (asmens ar jų grupės, t.y. namų ūkio ar organizacijos) arba jam priklausančios gėrybės pakeitimas, kurį atlieka vienas subjektas kito prašymu. Taigi, paslauga gali būti tik ta veikla, kuri tampa mainų objektu (Bagdonienė, Hopenienė 2005).

Paslaugos anot, N. Langvinienės ir B. Vengrienės, pasižymi tokiomis savybėmis, kaip:

- Paslauga – tai veikla;
- Paslauga – neapčiuopiama;
- Paslauga – tai santykiai, nors ne visuomet akivaizdžiai matomi;
- Paslauga – tai klientų poreikių tenkinimas;
- Paslauga – tai veikla, kurią gali atlikti tik kitas asmuo;
- Paslaugą teikiant būtina dalyvauja ir paslaugos teikėjas ir vartotojas (Langvinienės, Vengrinės 2008).

Tačiau, kalbant apie naujas technologijas būtina paminėti, kad jos iš esmės keičia paslaugų savybes, paslaugos kūrimo ir teikimo procesą (Varanauskaitė, Milašiūtė, Langvinienė 2007).

El. Paslaugos (toliau – el. paslaugos) – paprastai už atlyginimą elektroninėmis priemonėmis ir per atstumą individualiu informacinės visuomenės paslaugos gavėjo prašymu teikiamos paslaugos.

D. Rutkauskienė ir G. Rutkauskas teigia, kad sparčiai besivystančios technologijos, plintantis naudojimas internetu sąlygoja ir el. paslaugų paplitimą. IT dėka el. paslaugos populiarėja, kadangi yra prieinamos bet kuriuo metu, iš bet kurios vietos, kur yra internetinis ryšys, leidžia taupyti interesantų laiką, pinigus, išvengti eilių valstybinėse ir kitose įstaigose bei įmonėse, taupyti darbuotojų laiką (Rutkauskienė, Rutkauskas 2007).

Tačiau bet koku atveju, el. paslaugos nėra suteikiamos vienos, arba kitaip sakant „plikos“. Šioje vietoje atsiranda paslaugų rinkinio sąvoka, kuri reiškia, kad visos įmonės paslaugos sudaro tam tikrą rinkinį, kuriame kiekvienos paslaugos grupė komplektuoja savo rinkinį. Kitaip tariant, pagal paslaugų rinkinio modelį, paslauga kaip produktas yra suprantama kaip rinkinys arba puokštė įvairių paslaugų, apčiuopiamų ir neapčiuopiamų, kurios formuoja visą produktą. Paslaugų rinkinys kuriamas, atnaujinamas ir tobulinamas tenkinant klientų poreikius. Įmonei labai svarbu pateikti rinkai tokį paslaugų rinkinį, kad visi klientų poreikių aspektai būtų patenkinti. Taigi paslaugų rinkinio struktūra yra kintanti. Paslaugų rinkinys tenkina konkrečių paslaugų vartotojų pirminius bei antrinius poreikius, apima pagrindines (šerdines, t.y. tas, dėl kurių realizavimo gali egzistuoti konkrečių paslaugų teikėjas) bei antrines (papildomas ir palengvinančias, t.y. tas paslaugas, kuriomis šie paslaugų

teikėjai sugeba konkuruoti idealios rinkos konkurencijos sąlygomis) paslaugas.

Paslaugų rinkinį sudaro apčiuopiama, neapčiuopiama nauda ir apčiuopiami elementai. Paslaugos teikėjai, siekdami dar prieš vartojimą parodyti paslaugos kokybę, ar siekdami sukurti geras asociacijas apie paslaugą vartotojui, stengiasi sukurti apčiuopiamų elementų (Langvinienė, Vengrinė 2008).

Apibendrinant, galima pasakyti, kad žmonės vis dažniau naudojami įmonių tiek komercinėmis, tiek nekomercinėmis el. paslaugomis. El. paslaugų nauda siejama su laiko ir pinigų taupymu. Kiekviena įmonė teikia tam tikrą, savo paslaugų rinkinį, kuris skirtas patenkinti vartotojų poreikius. Tam, kad būtų patenkinti visi klientų poreikiai reikia nuolat analizuoti, vėliau atnaujinti, papildyti savo įmonės teikiamų paslaugų rinkinį.

### **Elektroninių paslaugų rinkinį įtakojantys veiksniai**

Remiantis D. Idzelyte ir kt. galima išskirti makroaplinkos jėgas, veikiančias el. paslaugų rinką. Šiuo atveju ekonominė, socialinė-kultūrinė, politinė-teisinė, mokslinė-technologinė aplinkos daro didžiausią įtaką el. paslaugų rinkiniui (Idzelytė D. et al. 2007). Ekonominė aplinka atspindi šlies ūkio veiklą bei raidą. Ekonominis lygis lemia vartotojų turtingumą ir interesus. Socialinė-kultūrinė aplinka nagrinėjama bandant suprasti vartotoją, atskleisti jo savybes. Galima išskirti pagrindinius rodiklius, kurių pagalba galima tai padaryti. Socialinės aplinkos atžvilgiu bene svarbiausi yra demografiniai veiksniai, kultūrinės aplinkos – visuotiniai įsitikinimai, vertybės ir pan. Politinė- teisinė aplinka apima visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus veikiančius el. paslaugas. Mokslinė-technologinė aplinka atskleidžia mokslo žinias ir jų praktinio tyrimo poveikį. Verslo modelių, elektroninių paslaugų kokybės ir klientų santykių valdymo sąsajos

Teikiant el. paslaugų rinkinį galima naudotis verslo modeliais taikomais elektroniniame versle (toliau – el. verslas) ar el. komercijoje. Dažniausiai literatūroje yra sutinkami šie elektroninio verslo modeliai:

- Verslas – vyriausybei (B2G);
- Vartotojas – vyriausybei (C2G);
- Vyriausybė – vyriausybei (G2G);
- Verslas – verslui (B2B);
- Verslas – vartotojui (B2C).

*Verslas – vyriausybei* modelis apima visus susitarimus, sandorius tarp vyriausybinių ir pelno siekiančių organizacijų.

*Vartotojas – vyriausybei* modelis apimtų elektroninius rinkimus, piliečių aktyvų dalyvavimą, sprendžiant vietines, regionines ar respublikines svarbos reikalus.

*Vyriausybė – vyriausybei* modelis reikštų elektroninį bendravimą tarp vyriausybių.

Labiausiai paplitę modeliai yra verslas – verslui ir verslas – vartotojui. Tikslingas B2B ir B2C modelių panaudojimas verslo įmonėms leidžia įgyti konkurencinį pranašumą (Markevičienė, Kriaučiūnienė 2002). Tačiau kartinę reikšmę turi verslas-vartotojui, kadangi paslaugos suprantamos kaip produkto teikimas vartotojams, nesureikšminant ar šie būtų fiziniai ar juridiniai asmenys.

El. paslaugos yra svarbios verslas-vartotojui el. komercijoje valdant santykius su klientais ir didinant pardavimus. Elektroniniame pasaulyje klientas ir pardavėjas nesusitinka akis į akį, pelės paspaudimu klientas gali rasti kitą teikėją (Singh 2002). Šiuo atveju tapo labai svarbu išlaikyti klientą.

Teoriniai modeliai buvo sukurti sudėtingų trijų pagrindinių konceptualių elementų sąveikoje: teikiamų paslaugų kokybės, technologijos, ir santykių su klientais valdymo (*angl. Customer Relationship Management - CRM*), vertinamų interneto rinkos kontekste (Gurau 2003).

Kadangi paslaugų rinka auga, paslaugų teikimo kokybė tampa vis svarbesnė. Greitos IT plėtros pokyčiai paslaugų teikimo vietą keičia iš įprastos į virtualią (Žitkienė, Kunigėlienė 2006). Tad kalbant apie teikiamų paslaugų kokybę, galima pasakyti, kad vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas. Pagrindinės vartotojo vertinamos paslaugų savybės yra teikėjo veiklos pagrindinės charakteristikos (profesionalumas ir įgūdžiai, požiūris ir elgsena, prieinamumas ir lankstumas, patikimumas, kompensavimas, reputacija ir kreditabilumas) ir kainos ir kokybės santykis (Langvinienė, Vengrinė 2008).

L. Bagdonienė ir J. Zembytė teigia, kad virtualioje erdvėje teikiamų paslaugų kokybę atspindi naršymo paprastumas, lankstumas, efektyvumas, internetinio puslapio estetinis vaizdas ir žinios apie kainas. Vienas šių savybių lemia technologija, kitas – interneto specifika (Zembytė, Bagdonienė 2004), t.y. techninė ir funkcinė paslaugos kokybė. Techninė kokybė, atspindinti ką vartotojas gauna per paslaugų teikimo procesą, tai susiję su portalais ir paslaugų sistemos projektavimo įgūdžiais. Pavyzdžiui, svetainės atidarymo laikas, užsakymo laukimo laikas, teikiamų produktų per valandą skaičius, ir t.t. Funkcinė kokybė reiškia būdą, kuriuo paslaugos yra teikiamos. Pavyzdžiui, el. paslaugose funkcinė kokybė vertinama kaip, svetainės prieinamumas ir paprastumas, užsakymo formos tikslumas ir pilnumas, informacija apie produkto pristatymo kainą, produkto pristatymo laiką, sąskaitos išsamumas, paprasta gražinimo procedūra, ir t.t. (Zembytė, Bagdonienė 2003). Per pastaruosius du dešimtmečius atlikti mokslinių tyrimai įrodė, kad paslaugų kokybė įtakoja vartojimo sprendimus (Lee, Lin 2005).

V. A. Zeithaml (2002) el. paslaugų kokybę įvardina kaip laipsnį, kuris padidina interneto svetainės produktyvumą ir apsipirkimo, pardavimo bei teikimo efektyvumą. Tačiau, vertinant interneto rinkoje teikiamas paslaugas ir jų rinkinius, be minėtosios kokybės, labai svarbus yra santykių su klientais valdymas (CRM).

Santykių su klientais valdymo sistema – tai sistema, kuri sujungia klientų grupių valdymą, marketingo kampanijų kūrimą ir valdymą remiantis ryšių (santykių) marketingo pagrindu (Urbanskienė, Žostautienė 2008).

CRM sistemos pagrindas yra verslo procesų efektyvumo kilimas, nukreiptas į pritraukimą ir klientų bazes taikant įvairias marketingo priemones, klientui perkant prekes ar paslaugas. CRM yra žmonių, procesų ir technologijų derinys, kuriuo siekiama suprasti įmonės klientus. Bendrovės, kurios sėkmingai įgyvendins CRM bus apdovanotos klientų lojalumo ir pelningumo ilgalaikėje perspektyvoje.

CRM tipai:

- Operacinis CRM;
- Analitinis CRM;
- Bendradarbiavimo CRM.

*Operacinio CRM* nauda priklauso nuo funkcijų: potencialių klientų kvalifikacijos procesas; kruopšti veiklos su klientais ir kontaktais istorija; pardavimo galimybių valdymas; konkurentų ir konkursų SSGG analizė; pardavimo ir paslaugų darbo taisyklių procesai; įprastinių procesų automatizavimas; lojalumo programos.

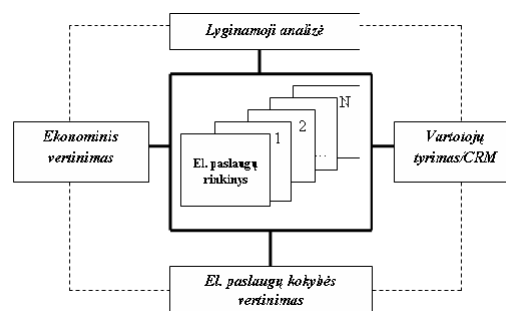
*Analitinio CRM* nauda priklauso nuo funkcijų: nustatyti vartotojus, kurie gali pasitraukti; nustatyti labiausiai pelningus ir žalingus klientus; nustatyti produktus ir paslaugas, kaip "gidus"; nustatyti augančius pardavimus ir krentančius - pardavimo. Analitinis CRM apima surinkimo, saugojimo, organizavimo, analizės, interpretavimo ir naudojimosi duomenimis sukurtus iš operacinio verslo pusės.

*Bendradarbiavimo CRM* nauda įrodoma klientų ir partnerių funkcijomis interneto aplinkoje, tiesiogiai priimant užsakymus ir pan. Bendradarbiavimo CRM apima naudojimąsi bendromis paslaugomis ir infrastruktūra, turinčią sąsajas tarp bendrovės ir jos keleto kanalų galimybių (Žitkienė, Kunigėlienė 2006).

Apibendrinant, galima pasakyti, kad išvardintieji veiksniai bei determinantai darantys įtaką el. paslaugų rinkinio vertinimui nenagrinėjami atskirai. Siekiant sėkmingai atlikti tyrimą visus straipsnyje paminėtus veiksnius reikėtų įvertinti kompleksiskai.

## Tyrimo metodika

Paslaugų rinkinio vertinimas yra kompleksinio-žvalgomojo pobūdžio. Galima teigti, kad norint atlikti išsamią analizę, paslaugų rinkinį reikia įvertinti ekonominiais rodikliais ir lyginamosios analizės metodais. Atlikti vartotojų nuomonės tyrimus bei įvertinti paslaugų kokybę (žr.1 pav.).



1 pav. El. paslaugų rinkinio sudėties vertinimo modelis

Lyginamoji analizė, šiuo atveju, nurodo veiksmų, įtakančių paslaugų pasirinkimą, reikšmingumą visam paslaugų rinkiniui. Šio rezultato dėka matoma, kurios paslaugos naudingos įmonei ir kurios nenaudingos. Ekonominis vertinimas leidžia įvertinti vidinius įmonės finansinius duomenis. Vartotojų tyrimas/CRM parodo vartotojų pasitenkinimo lygį, jų lojalumą. Kokybės vertinimas – tai periodiškas vidaus auditas, pagal ISO 9000 standartus, kurie nusako įmonių vadybos sistemas bei apibendrintus reikalavimus įmonėms, kurioms keliami produktų (prekių ar paslaugų) kokybės kontrolės reikalavimai.

Pateiktas modelis buvo išbandytas vertinant Lietuvoje veikiančios fotopaslaugų įmonės UAB „Fotofabrikas“ el. paslaugų rinkinio vertinimui. Atliekant šį tyrimą buvo taikomi kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Pasirinkta alternatyva užtikrina atliekamo tyrimo rezultatų reprezentatyvumą. Vertinant UAB „Fotofabrikas“ el. paslaugų rinkinio sudėtį buvo pasirinkti tokie metodai kaip:

1. Paslaugų produktyvumo indekso apskaičiavimas;
2. El. paslaugų grupių efektyvumo įvertinimas remiantis kokybine lyginamąja analize;
3. Vartotojų nuomonės tyrimas.

Pirmajame etape taikomi kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Pirmu žingsniu siekiama nustatyti nagrinėjamų paslaugų produktyvumo rodmenis. Kalbant apie paslaugų produktyvumo matavimą, pasak B. Vengrienę, paslaugų įmonių praktikoje pasiteisina tokie matai kaip laiko panaudojimo tyrimai, darbo modeliavimą ir sąnaudų ir rezultato santykis (Vengrienė 2006).

Šiuo atveju produktyvumas suprantamas kaip ūkinės veiklos rezultatų (prekių ar paslaugų) santykis su jiems pagaminti reikalingais ištekliais. Jis parodo, kaip sėkmingai įmonė panaudoja įvairių rūšių sąnaudas, paversdama jas vienokia ar kitokia produkcija (Langvinienė, Vengrienė 2008). Analizuojant produktyvumą paslaugų sferoje į apibrėžimą reikia įvesti kokybę. Tad paslaugų produktyvumą galima apibrėžti kaip paslaugų organizacijos gebėjimą panaudoti savo įvestis siekiant suteikti kokybiškas paslaugas vartotojams patekinant jų poreikius ir lūkesčius. Paslaugų produktyvumo skaičiavimo konceptuali išraiška pateikta formule:

$$PP = \frac{IšvestiesKiekybė + IšvestiesKokybė}{ĮvestiesKiekybė + ĮvestiesKokybė}, (1)$$

čia PP – paslaugų produktyvumas.

Kiekybės ir kokybės dimensijos paslaugų sferoje negali būti naudojamos atskirai viena nuo kitos, kadangi neįmanoma atskirti paslaugų proceso poveikio „tradiciniam“ produktyvumui nuo poveikio paslaugų kokybei. Taigi, kiekybiniai ir kokybiniai aspektai turi būti vertinami kartu, siekiant užtikrinti jų poveikį bendrajam produktyvumui paslaugas teikiančioje organizacijoje (Rutkauskas 2004). Pagrindinis šio rodiklio trūkumas – kad jis tepripažįsta vieną sąnaudų ir rezultato išraišką (Vengrienė 2006).

Nagrinėjamas UAB „Fotofabrikas“ paslaugų produktyvumas skaičiuojamas pagal tokią formulę:

$$PP = \frac{Pajamos}{S} \times KK, (2)$$

čia PP – paslaugų produktyvumas, KK – kokybės koeficientas. **Pajamos** suprantamos kaip pajamų kiekis gautas iš konkrečios paslaugų grupės per vienerius metus; **Sąnaudos** skaičiuojamos sumuojant žaliavas (savikainą) ir darbo sąnaudas atsižvelgus į paslaugų grupės pardavimų apimtį.

Kadangi literatūroje nepavyko aptikti formalus aprašymo leidžiančio apskaičiuoti paslaugos kokybę, tačiau suprantama, kad kokybę matuojama pagal

vartotojo suvokiamą vertę, tai galima daryti prielaidą, kad kokybės matas išreiškiamas iš vartotojų pasitenkinimo.

Kokybės koeficientui nustatyti panaudoti seniau atliktos UAB „Fotofabrikas“ periodiškai vykdomos pastovių klientų apklausos, kurios tikslas buvo nustatyti, kuri paslauga UAB „Fotofabrikas“ vykdoma geriausiai.

Ši apklausa vykdoma elektroniniu paštu, įprastai anketas siunčiant visiems registruotiems vartotojams. Klausimyną paprastai sudaro vos keli klausimai, siekiant neapsunkinti klientų ir skatinti juos atsakyti į domimus klausimus. Apklausa vykdoma siekiant įvertinti klientų pasitenkinimo lygį, į kurio rezultatą atsižvelgiant yra atnaujinamas bei pagerinamas paslaugų ar prekių asortimentas. Šios apklausos metu sugrįžusių anketų skaičius viršijo 450.

Atliktos apklausos „Kokia Jūsų manymu UAB „Fotofabrikas“ paslauga teikiama geriausiai?“ rezultatai pateikti procentais. Šiuo atveju įvedamas kokybės koeficientas, kuris naudojantis remiantis šios apklausos rezultatais. Galima daryti prielaidą, kad pastovių klientų teigiamų pasisakymų už kiekvieną el. paslaugų grupę skaičius atspindi suvokiamą paslaugų kokybę.

Šiuo atveju, apskaičiuojant paslaugų produktyvumą, būtina šiuos pasisakymus paversti kiekybine išraiška, t.y. kokybės koeficientu.

Kokybės koeficiento maksimumas – 1, t.y. 100 proc., tad kokybės koeficientai kiekvienai paslaugų grupei pateikti 1 lentelėje.

Sekantis žingsnis yra efektyvumo įvertinimas, kuris nagrinėjamas remiantis įtakojančiais veiksniais tokiais, kaip pardavimų kiekis, vidutinė paslaugos kaina, paslaugos peržiūrų skaičius, reklama bei ankstesniame žingsnyje nustatytas nagrinėjamų paslaugų rinkinio produktyvumas.

1 lentelė. Kokybės koeficientai UAB „Fotofabrikas“ paslaugų grupėms

Paslaugų grupė	Kokybės koeficientas
Nuotraukos	0,5
Suvenyrai	0,24
Nuoma	0,07
Reklama	0,03
Fotografavimas	0,04
Video	0,06
Fotostudija	0,06

Šių kintamųjų rezultatas nusako tam tikros el. paslaugų grupės efektyvumo lygį. Minėtajam rezultatui pasiekti naudojamas Konfigūruotas Lyginamasis Metodas (angl. *Configurational Comparative Methods (CCM)*).

Nagrinėjant UAB „Fotofabrikas“ el. paslaugų rinkinio efektyvumo lygį naudojama Multi-Reikšmių Kokybinė Lyginamoji Analizė (angl. *Multi-Value Qualitative Comparative Analysis (MVQCA)*), (Rihoux, Ragin 2009), kuri yra kaip papildymas Kokybinei Lyginamajai Analizei sukurtai C. C. Ragino 1987 metais, atvejų vidutinių reikšmių analizei. MVQCA yra mokslinių tyrimų metodika, kuri leidžia tyrėjams sistemingai palyginti kintamųjų konfigūracijos skirtumams ir panašumams tarp nustatytų atvejų ir leidžia induksiškai

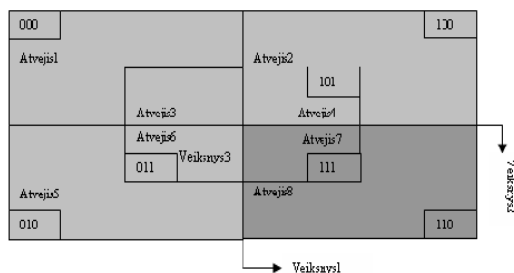
ištirti duomenis bei parengti aiškinamuosius modelius (Marx A., Peeters H., 2004). Šis metodas yra integruotas naudojamoje TOSMANA kompiuterinėje programoje, kuri pradėta naudoti 2005 metais viešojo administravimo sektoriuje ir tik prieš keletą metų pradėta bandyti ją taikyti versle. Pagrindinis MVQCA tikslas yra sumažinti duomenų rinkinio sudėtingumą naudojant Bulio (Boolean) algebrą. TOSMANA programa pateikia multi-reikšmių minimizavimą (Rihoux, Ragin 2009). Pirminiai duomenys užkoduojami lentelėje pagal įtakojančius veiksnys, nustatant kiekvienam savą slenkstį (Rihoux, Ragin 2009) (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Pirminių duomenų lentelė (Rihoux, Ragin 2009)

Atvejai	Veiksnys 1	Veiksnys 2	Veiksnys 3	Rezultatas
Atvejis 1	0	0	0	0
Atvejis 2	1	0	0	0
Atvejis 3	0	0	1	0
Atvejis 4	1	0	1	0
Atvejis 5	0	1	0	0
Atvejis 6	0	1	1	0
Atvejis 7	1	1	1	1
Atvejis 8	1	1	0	1

Šiuo atveju, nagrinėjamo el. paslaugų rinkinio įtakojantys veiksniai yra parduotų el. paslaugų kiekis, vidutinė el. paslaugos kaina, konkrečios paslaugos peržiūrų skaičius, reklamos buvimas/nebuvimas, bei prieš tai nustatytas konkrečių el. paslaugų grupių produktyvumas. 0 – riba žemiau nustatyto slenkščio, 1 – aukščiau arba lygu.

Užkoduojant pirminių duomenų lentelę nustatomi konkrečių paslaugų slenkščiai, o sudarytos loginės funkcijos iliustracija pateikiama Veno diagramų pavidale (žr. 2 pav.)



2 pav. Pirminių duomenų lentelė išreikšta Veno diagrama (Rihoux, Ragin 2009)

Paprastai tariant, visas rezultatas gali būti iliustruojamas remiantis tokia logine minimizavimo išraiška (detalesnis pavyzdys pateiktas 2 priede):

$$A_0B_0C_0D_0+A_0B_0C_0D_1+A_0B_0C_0D_2 \rightarrow A_0B_0C_0 \quad (3)$$

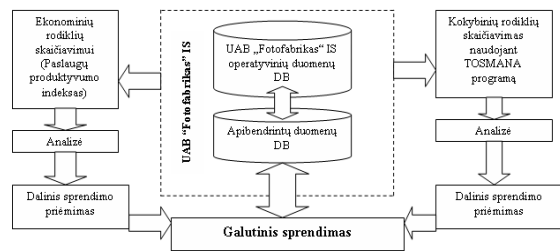
$$A_0B_0C_1D_0+A_0B_0C_1D_1+A_0B_0C_1D_2 \rightarrow A_0B_0C_1 \quad (4)$$

$$A_0B_0C_2D_0+A_0B_0C_2D_1+A_0B_0C_2D_2 \rightarrow A_0B_0C_2 \quad (5)$$

Po šio minimizavimo proceso gaunama loginė konfigūracija  $A_0B_0$ :

$$A_0B_0C_0+A_0B_0C_1+A_0B_0C_1+A_0B_0C_2 \rightarrow A_0B_0 \quad (6)$$

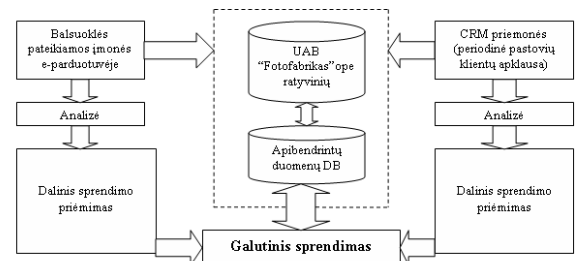
Pirmajam tyrimo etapui buvo naudoti pirminiai įmonės duomenys. Ekonominiais rodikliais reikalingų duomenų srautų bendroji schema pateikta 3 paveiksle. Nagrinėjamų paslaugų produktyvumas ir efektyvumo lygis skaičiuotas remiantis vidiniais įmonės duomenimis ir leidžia įvertinti el. paslaugų rinkinį ekonomiškai, tačiau vien to neužtenka šių paslaugų vertinimo išsamumui. Įvairių mokslininkų nustatyta, kad išsamiam vertinimui derėtų derinti kelias metodų alternatyvas.



3 pav. Ekonominiais rodikliais reikalingų duomenų srautų bendroji schema

Tad greta ekonominio vertinimo buvo atliktas vartotojų tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Atsižvelgus į faktą, kad įmonė reguliariai, kas pusę metų, atlieka pastovių vartotojų apklausas elektroniniu paštu, tyrime buvo atlikta standartizuota apklausa, susijusi su nagrinėjamomis el. paslaugomis.

Apklausa buvo sudaryta iš 5 klausimų su laisvo atsakymo galimybe, t.y. į pateiktus 5 klausimus respondentai pasirenka atsakymą iš pateiktų variantų arba įrašo savo. Šis variantas pasirinktas, kad nevarginti kliento taupant jo laiką ir skatinti jį išsakyti savo nuomonę bei pageidavimus. Buvo išplatintos 500 anketų, pasirenkant atsitiktinės atrankos alternatyvą pagal pastovių klientų elektroninio pašto adresus, kurie saugomi įmonės duomenų bazėje.



4 pav. Vartotojų tyrimui reikalingų duomenų bendroji schema

Pasirinktas apklausos būdas yra ekonomiškai, leidžiantis išvengti įprastų anketų trūkumų, tokių kaip apklausėjo bei aplinkos įtaka respondentams ir pan. Vartotojų tyrimui reikalingų duomenų bendroji schema pateikta 4 paveiksle.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, išsamiam el. paslaugų rinkinio tyrimui reikia atlikti lyginamąją, ekonominių

rodiklių analizę, įvertinti vartotojų nuomonę bei atlikti el. paslaugų kokybės vertinimą. Šio tyrimo metu kokybės vertinimas nebuvo atliktas, kadangi kokybė šiuo atveju, vertinama periodiškai nepriklausomo audito.

## Tyrimo rezultatai

Apibendrinant, visų tyrimo etapų rezultatus galima pasakyti, kad paslaugų produktyvumo rodiklio apskaičiavimas parodė, kad UAB „Fotofabrikas“ paslaugų produktyvumas kasmet mažėja, o silpniausioji grandis yra UAB „Fotofabrikas“ reklama. Tačiau tyrimo eigoje paaiškėjo, kad produktyvumo rodiklis nėra esminis nagrinėjant paslaugų sferą, kadangi taikyta kokybinė lyginamoji analizė, kurios realizavimui pasirinkta kompiuterinė programinė įranga TOSMANA, ši rodiklį eliminavo kaip neturintį įtakos galutiniam rezultatui. TOSMANA programos pagalba buvo nustatytos efektyvios bei neefektyvios UAB „Fotofabrikas“ el. paslaugos, kurios sudaro el. paslaugų rinkinį. Efektyvios paslaugos turi tenkinti tokias sąlygas: didelė vidutinė kaina, didelis internetinio paslaugos puslapio peržiūrų skaičius, intensyviai vykdoma reklamos kampanija. Neefektyvios identifiukuotos paslaugos buvo: UAB „Fotofabrikas“ siūloma reklama, bei Video paslaugos sudėtinė dalis - Konferencijų, renginių, jubiliejų, vestuvių filmavimas. Šios paslaugos atitiko tokias neefektyvumo sąlygas: Paslaugos kaina yra žemiau už vidutinę ir paslauga nereklamuojama arba vidutinė kaina labai aukšta, tačiau paslaugos puslapio peržiūrų skaičius mažas ir nėra reklamos.

Vartotojų nuomonės tyrimo metu paaiškėjo, kad įmonė gali tobulinti el. paslaugų rinkinį asortimento plėtimu, palankesnių kainų pasiūlymu, tinklapio patogumo tobulinimu, gerinant aptarnavimo kokybę, skelbiant įvairias akcijas, nuolaidas, konkursus bei taikant lojalumo programas ir tobulinant aptarnavimo elementus. Tinklapio patogumas ir aptarnavimo klausimai glaudžiai susiję su el. paslaugų kokybe. Visi minėtieji vartotojus skatinamieji veiksniai padėtų įmonei padidinti pardavimų apimtį ir grynąjį pelną bei užimti didesnę rinkos dalį.

Atsižvelgus į atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad įmonei tikslinga įvertinti ir priimti tinkamus sprendimus dėl neefektyvių el. paslaugų. Taip pat ypatingai svarbu tobulinti el. paslaugų kokybę, taikyti CRM priemones bei periodiškai atlikti kompleksinę situacijos rinkoje analizę. Visi minėtieji dalykai leistų pagerinti UAB „Fotofabrikas“ teikiamą el. paslaugų rinkinį bei jo teikimą. Pasiūlytas darbo organizavimas taip pat pagerintų įmonės ekonominius rodiklius bei užtikrintų įmonės racionalų administravimą ir tolimesnę plėtrą.

## Išvados

Aptarus el. paslaugų bei rinkinio sampratą galima teigti, kad el. paslaugų rinkinio esmę sudaro el. paslaugos. Teikiant el. paslaugas dažniausia taikomas verslas-vartotojui el. verslo modelis. El. paslaugų teikime vartotojas atsiduria dėmesio centre, kadangi šioje rinkoje jį prarasti daug lengviau negu pritraukti. Todėl el. paslaugų rinkinio atveju itin svarbus vaidmuo skiriamas el. paslaugų kokybei bei klientų santykių valdymui.

Vartotojas pirkęs paslaugą internetu ir turėjęs problemų su paslaugos teikėju, tarkim paslauga suteikta nekokybiškai ar nemalonus aptarnavimas ir pan. vargu ar besinaudos minėtosios įmonės paslaugomis. Tad įmonei veikiančiai internete svarbu akcentuoti savo veikloje šiuos dalykus, apibrėžiant juos veiklos strategijoje bei filosofijoje. Tyrimo atlikimui pateiktas pavyzdinis kompleksinis modelis. Remiantis šiuo modeliu atliekama išsami el. paslaugų rinkinio analizė, kuri leidžia įmonei identifiukuoti naudingas ir nuostolingas el. paslaugas. Galima paminėti, kad pasirinkta alternatyva pasiteisino ir leido nustatyti UAB „Fotofabrikas“ naudingas ir nenaudingas paslaugas. Atlikta analizė leidžia įmonei tolimesnėje perspektyvoje atlikti pakeitimus bei koregavimus savo teikiamų el. paslaugų rinkinyje.

## Literatūra

- Bagdonienė, L., Hopenienė R. (2005). *Paslaugų marketingas ir vadyba: vadovėlis*. Technologija, Kaunas.
- Gurau, C. (2003). Tailoring e-service quality through CRM. *Managing Service Quality*, 13, 520 – 531.
- Gwo-Guang, L., Hsiu-Fen, L. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 161 – 176.
- Idzelytė, D., Kučinskas, G., Paulauskas, V., Ramašauskas, O. (2007). IT e-galimybių taikymų atskirties terpėje aspektai. Informacinės technologijos 2007: Konferencijos medžiaga. Informacinės visuomenės paslaugų įstatymas. [Žiūrėta balandžio 10 d., 2010], <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=277491&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=277491&p_query=&p_tr2=>)>.
- Langvinienė, N., Vengrinė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis*. Technologija, Kaunas.
- Markevičienė, A., Kriaučiūnienė, M., Dapkus, G., Gatavutis, R., Slivinskas, M., Baliukonytė, D. (2002). *Verslas ir el. verslas. Integravimas, galimybės, metodai :mokomoji medžiaga*. Technologija, Kaunas.
- Marx, A., Peeters, H. (2004). Win for life: What, if anything, happens after the introduction of a Basic Income? [Žiūrėta kovo 26 d., 2009], <<http://www.basicincome.org/bien/pdf/2004MarxPeeters.pdf>>.
- Mohini, S. (2002). E-Services and their role in B2C e-commerce. *Managing Service Quality*, 12, 434 – 446.
- Rihoux, B., Ragin, C.C. (2009). Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques. Thousand Oaks, CA.
- Ruyter, K., Wetzels, M., Kleijnen, M. (2001). Customer adoption of e-service: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 184 – 207.
- Rutkauskienė D., Rutkauskas G. (2007). Elektroninių paslaugų teikimas Lietuvoje. Informacinės technologijos 2007 : konferencijos pranešimų medžiaga, 341-345.
- Rutkauskas, J. (2004). Produktyvumo vadyba paslaugų sferoje. Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga, 125-130.
- Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V. (2008). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. *Inžinerinė ekonomika*, 3(58), 51-59.
- Baranauskaitė, D., Milašiūtė, G., Langvinienė, N. (2007). Naujų technologijų veiksnys kuriant ir teikiant paslaugą. *Tiltas į ateitį*, 1(1), 44-46.
- Vengrinė, B. (2006). *Paslaugų vadyba: mokomoji knyga*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius.
- Zeithaml, V. A. (2002). Service excellence in Electronics channels. *Managing Service Quality*, 12, 135-138.



- Zemblytė, J., Bagdonienė, L. (2004). Informacinių technologijų įtaka paslaugų vadybai. Informacinės technologijos verslui - 2004 : konferencijos pranešimų medžiaga, 244-249.
- Zemblytė, J., Bagdonienė, L. (2003). Quality of Services Delivered on Real and Virtual Markets from Customers' Point. *Socialiniai mokslai*, 4 (41), 82-92.
- Zemblytė, J. (2004). Paslaugų teikimo elektroninėje aplinkoje galimybės. Paslaugų verslo plėtros problemos integravimosi į Europą procese: respublikinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. VU leidykla, Vilnius.
- Zillur, R.(2004). E-commerce solution for services. *European Business Review*, 16, 564 – 576.
- Žitkienė, R., Kunigėlienė, D. (2006). CRM Imperatives in modern service society. CRM 2006: Customer Relationship Management'06, Lazne Bohdaneč, Czech Republic : proceedings of the conference , 282-291.

## EVALUATION OF STRUCTURE OF E – SERVICES PACKAGE

### Summary

The supply of e-services has started to develop not long ago. Comparing the volume of e-services in preponderant counties in this field with our country, the gap remains quite large. The manner of such services supply is not universally acceptable yet in Lithuania. According to statistics bureau data, in last year, there were just 5,8 % of people who ordered and bought the services through the internet. This rate even lowered till 4,1 % during three last months. However, taking into the account, that e-banking is widely used, the assumption can be made, that e-services soon will overcome the distrust of customers. Moreover, currently the government makes special attention on public e-services, showing positive attitude for information technologies, internet and universal computerization. The deeds regulating this field are approved, which protects the rights of consumers and foster the reliability about the companies

working in this area. The number of people and companies, who actively work in electronic environment, grows. It is universally accepted, that development of e-business is very important for country's economy; the e-business enables to achieve the broader markets and customer basis. As this activity is started to develop not long ago in our country, we can assume that newly establishing companies easily find the niches in the market. Though, talking about old companies, it is necessary to learn to analyze the sets of supplied e-services, if they want to remain competitive in the market. The essential factors of e-services are identified in this article and companies taking the account for it can make the improvements by seeking the optimal set version.

The article consists of theoretical and practical parts. In the first part, the conception of e-services and the set of it are presented. Besides, the factors influencing the success of e-services are emphasized. In addition, the connection between the quality of e-services and client relationship management (CRM) is described. In the second part, the model of e-services evaluation is modeled, whereby the supplied e-services set of UAB "Fotofabrikas" is analyzed. The productivity ratios of services are calculated, which are used in qualitative comparative analysis. Therefore, the analysis of customer questioning is made, the outcome was processed and analyzed. In the last part the results of research and the suggestions for managerial, organizational decision making, for improvement of e-services set in UAB "Fotofabrikas" are presented.

The results of research presented in this article are useful for all companies which supply the e-services sets, for the improvement of sets. Purposively used data will enable to achieve better financial ratios and to attract more customers. This paper is useful not only for persons, who prepares to create the e-shops, but for current businessman, willing to optimize the supply of services in electronic environment.

**KEYWORDS:** services, e-services, services quality, customer relationship management.

---

**Raminta Tvarijonavičiūtė.** Mokslinis laipsnis – verslo administravimo bakalaurė. Tel. 8 67 877361. El. paštas rametvarijon@yahoo.com.

**Irena Patašienė.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų daktarė. Darbovietė – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Verslo administravimo katedros docentė. Moksliniai tyrimai atliekami informatikos inžinerijos, verslo vadybos ir edukologijos mokslo kryptių sandūroje. Su bendraautoriais yra sukūrusi verslo kompiuterinį žaidimą, kuris yra taikomas įvairiuose Lietuvos universitetuose ir kolegijose bei mokyklose. Nuo 2000 metų yra Tarptautinės modeliavimų ir žaidimų asociacijos valdybos narė, Lietuvos kompiuterininkų sąjungos narė ir Nuotolinio mokymo asociacijos narė. Mokslinės publikacijos- apie 70 įvairių publikacijų yra paskelbta Lietuvos ir užsienio šalių leidiniuose. Adresas: K. Donelaičio g. 20, Kaunas. Tel. 8 699 31197. El. paštas Irena.Patasiene@ktu.lt.

**Juozas Patašius.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų daktaras. Darbovietė – Transporto ir kelių tyrimo instituto vyriausiasis specialistas. Moksliniai tyrimai atliekami informatikos inžinerijos ir valdymo sistemų kryptyse. Lietuvos kompiuterininkų sąjungos narys. Mokslinės publikacijos: paskelbta apie 80 įvairių publikacijų Lietuvos ir užsienio šalių leidiniuose. Adresas: I. Kanto g. 25, LT-44009 Kaunas. Tel. 8 687 23184. El. p. j.patasius@tkti.lt.





# MYKOLO RIOMERIO VIEŠOJO SAUGUMO FAKULTETO STUDENTŲ IR LIETUVOS VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOS DARBUOTOJŲ FIZINIO PASIRENGIMO LYGINAMOJI ANALIZĖ

Robertas Veršinskas<sup>1</sup>, Aurelija Morkūnienė<sup>2</sup>, Genovaitė Avižonienė<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup>Vilniaus Gedimino technikos universitetas, <sup>2</sup>Mykolo Riomerio universitetas, <sup>3</sup>Vakarų Lietuvos verslo kolegija,

<sup>4</sup>Klaipėdos universitetas

---

## Anotacija

Straipsnyje analizuojama Mykolo Riomerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto studentų ir Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnų fizinis pasirengimas. Tiek pasienio, tiek viešojo saugumo pareigūnų darbo specifika reikalauja priimti įvairiose situacijose greitus ir teisingus sprendimus, akimirksniu tiksliai reaguoti. Tam be abejo turi įtakos fizinis pareigūnų pasirengimas. Fizinis pareigūnų rengimas tai ne tik fizinių ypatybių ugdymas, tai taip pat karinės savignyos įgūdžių formavimas, šaudymo įgūdžių tobulinimas. Darbo tikslas įvertinti fizinį pasirengimą Lietuvos Valstybės sienos apsaugos tarnybos (VSAT) pareigūnų ir Mykolo Riomerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto (VSF) studentų atskirose amžiaus grupėse. Tyrime dalyvavo 130 VSAT pareigūnų ir 55 VSF studentai. Respondentai – vyrai, suskirstyti į šešias amžiaus grupes. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad 3000 metrų bėgimo rezultatų vidurkis, atspindintis ištvermę, geriausias VSAT pareigūnų 25 - 30 metų amžiaus. 100 metrų bėgimo rezultatai parodė, kad didėjant tiriamųjų amžiui, blogėja greitumo savybės rodikliai. Rankų jėgos rodiklio, prisitraukimų skaičius, įvairiose amžiaus grupėse statistškai nesiskyrė, išskyrus studentų VSF ir VSAT 36 - 40 metų amžiaus pareigūnų rezultatai buvo geresni, lyginat su kitose grupėse gautais rezultatais. Fizinis pasirengimas buvo vertintas pagal bendrą dviejų geriausiai įvertintų rezultatų taškų sumą. Lyginant duomenis, galima teigti, kad grupės iki 25 metų amžiaus, visų rodiklių parametrai (išskyrus 3000 m bėgimo) buvo žymiai geresni nei kitų grupių, tačiau jie yra nepakankami, kad būtų teigiamai įvertintas bendras fizinio pasirengimo tinkamumo lygis nustatytas norminiuose dokumentuose. Tam galėjo turėti įtakos gyvenimo sąlygų pasikeitimas, susijęs su studijų baigimu ir adaptacija darbo vietoje. Nustatyta, kad žemiausiam fizinio pasirengimo lygiui neatitinka ir VSAT pareigūnai 31 - 35 metų amžiaus. Kodėl yra susidarius tokia situacija šiame amžiaus tarpsnyje, reikėtų detalesnio tyrimo.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Fizinis pasirengimas, pareigūnas, amžiaus grupė.

## Įvadas

Tūkstančius metų žmogaus būtis priklausė nuo aktyvios fizinės veiklos. Tačiau mokslo ir technikos laimėjimai sukėlė ryškesnius biologinio ir socialinio žmogaus prado prieštaravimus. Sėdimas darbas, buitines technika ir automatizavimas, kompiuterija sumažino poreikį judėti, paplito pasyvus gyvenimo būdas (Skurvydas ir kt. 2006).

Šiuolaikinio žmogaus kūnas yra evoliucijos įkalintas, tai yra jam reikia daug didesnio kasdieninio aktyvumo, nei šiandien gauna (Booth et. al. 2008).

Ypač rengiant būsimus valstybės sienos saugumo pareigūnus svarbus yra fizinis aktyvumas, kuriuo galima didinti bendro fizinio pasirengimo lygį. Fizinis aktyvumas tai vienas iš žmogaus natūralių biologinių poreikių, yra genetiškai koduotas, be kurio jis negali normaliai vystytis, būti sveikas ir darbingas.

Nepakankamas fizinis aktyvumas išderina genų aktyvumą, tai gali būti įvairių ligų priežastis (Booth et. al. 2002).

Fizinio aktyvumo lygiui įtakos turi gamtiniai, biologiniai ir socialiniai veiksniai. Ypač svarbūs socialiniai veiksniai, gyvenimo sąlygos ir auklėjimas. Studentai, būsimi pareigūnai, studijų metu turėtų ne tik ugdyti fizines savybes, bet ir įgyti motorinių praktinių įgūdžių, kuriuos galėtų vėliau taisyti savo praktinėje veikloje.

Moderni šių dienų judesių mokymo teorija teigia, kad motorinių įgūdžių atsiradimas – tarsi motorinio raštingumo mokymasis, kuris prasideda nuo išmokimo rašyti raides ir iš jų sudaryti žodžius, sakinius, pastraipas, straipsnius ar romanus. Todėl būtina lavinti judesių kūrybą, tai yra priklausomai nuo situacijos, aplinkos tą patį judesį atlikti kitaip (Skurvydas 2008).

Pareigūnų darbas lydimas ekstremalių situacijų. Pareigūnas savo praktinėje veikloje privalo priimti greitus ir teisingus sprendimus, reaguoti akimirksniu į susidariusią situaciją. Jis turi būti stiprus ir tvirtas. Fizinis rengimas tai ne tik fizinių ypatybių ugdymas. Tai taip pat karinės savignyos mokymasis, kvalifikacijos kėlimas šaudymo, karinio pasirengimo srityse. Pareigūnams ypač svarbi savybė psichomotorinė reakcija. Ji yra vienas iš pagrindinių nervų sistemos ir raumenų funkcinės būklės rodiklių. Greitas atsakas yra reikalingas tinkamai atlikti savo pareigas (Линдер, Лактионова 2009).

Reakcijos greitis priklauso ir nuo dėmesio sutelkimo, tai yra nuo pasirengimo reaguoti į kurį nors dirgiklį. Dėmesio sutelkimas ypač nulemia greitį, turi įtakos sprendimui priimti ir judesio programai sudaryti. Dėmesio sutelkimas turi tuo didesnę reikšmę, kuo sudėtingesnis dirgiklis (Skurvydas 2008). Galima daryti prielaidą, kad esant pareigūno geresniam fiziniam pasirengimui didesnė tikimybė sutelkti dėmesį reikamu momentu ir jį ilgesnį laiko tarpą išlaikyti, atitinkamai reaguoti į susidariusią situaciją.

**Tyrimo tikslas** įvertinti fizinį pasirengimą Lietuvos Valstybės sienos apsaugos tarnybos (VSAT) pareigūnų ir Mykolo Riomerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto (VSF) studentų atskirose amžiaus grupėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir teisės aktus pasirinkto darbo tema.
2. Ištirti fizinį pasirengimą Valstybės sienos apsaugos tarnybos (VSAT) pareigūnų ir Mykolo Riomerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto (VSF) studentų atskirose amžiaus grupėse.
3. Įvertinti respondentų fizinį pasirengimo lygį.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė, testavimas, matematinės statistinės metodai, Stjudento kriterijus.

**Tyrimo organizavimas.**

Tyrimo dalyvavo 130 VSAT pareigūnų ir 55 VSF studentai, suskirstyti į šešias amžiaus grupes. Rezultatai buvo vertinami (1 lentelė) ir respondentai suskirstyti į amžiaus grupes (2 lentelė) remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003-07-18 įsakymu Nr. 1V-282 „Dėl bendro fizinio pasirengimo reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, nustatymo“ (Žin. 2003).

Tyrimo metu buvo atliekamas 3000 m bėgimas lygioje trasoje, 100 m bėgimas stadione iš žemo starto ir prisitraukimai prie skersinio, smakrą pakeliant virš skersinio. Testams atlikti buvo skiriamas vienas bandymas. Fizinis pasirengimas vertintas pagal geriausių dviejų rodiklių taškų sumą.

**1 lentelė.** Rezultatų vertinimo lentelė

Taškai	3000 m bėgimas (min.)	Prisitraukimai prie skersinio(kartai)	100 m bėgimas (s)
15	11.00	15	12.8
14	11.20	14	13.1
13	11.40	13	13.4
12	12.00	12	13.7
11	12.20	11	14.0
10	12.40	10	14.3
9	13.00	9	14.6
8	13.30	8	14.9
7	14.00	7	15.2
6	14.30	6	15.5
5	15.00	5	15.8
4	15.30	4	16.1
3	16.00	3	16.4
2	16.30	2	16.7
1	17.00	1	17.0

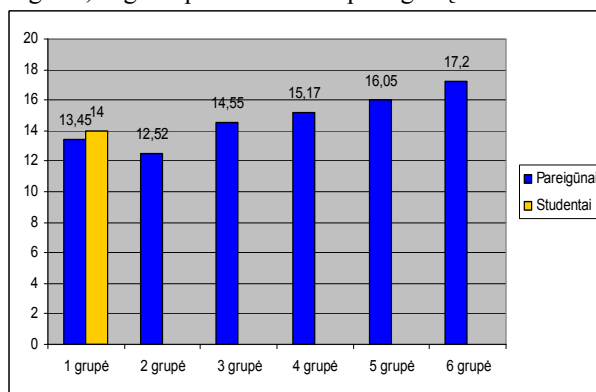
**2 lentelė.** Respondentų suskirstymas pagal amžiaus grupes ir taškų suma atitinkanti pareigūnų tinkamą fizinio pasirengimo lygį

Amžiaus grupė	Amžius (m.)	Taškai
1	iki 25	29
2	25-30	26
3	31-35	23
4	36-40	20
5	41-45	15
6	46-50	10

**Tyrimo rezultatai ir jų analizė**

Biologinis bendrosios ištvermės pagrindas yra aerobinės organizmo galimybės. Kiek žmogaus organizmas gali deguonies sunaudoti per laiko vienetą, tiek daugiau energijos jis gali pagaminti. Ji reikalinga atlikti ilgai trunkantį ir neintensyvų darbą. Darbo metu vyksta deguonies išsiskolinimas, organizme gali vykti neigiami poveikiai. Aerobinė ištvermė pasireiškia tuo, kad pagerėja atliekamo darbo ekonomiškumas ir organizmas greičiau atsigauna po fizinių krūvių. Pareigūnų bendroji ištvermė labai svarbi fizinė savybė, atliekant kokybiškai pareigas.

Pareigūnų ir studentų bendrajai ištvermei nustatyti buvo taikomas 3000 m bėgimo testas. Gautų rezultatų analizė parodė, kad geriausiai 3000 m bėgo VSAT pareigūnai 25-30 amžiaus grupės (1 pav.)  $\bar{x}=12,52$  ( $p < 0,05$ ). Reikėtų pažymėti, kad studentų rezultatai blogesni, negu to paties amžiaus pareigūnų.

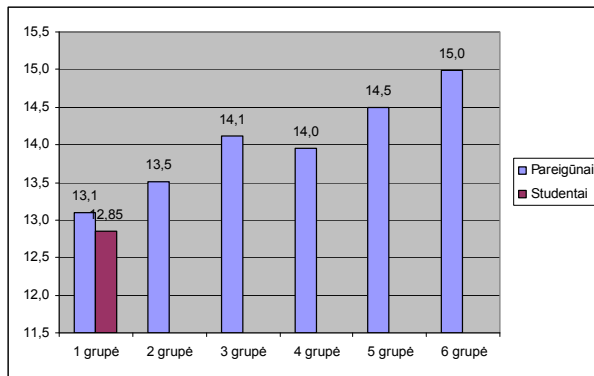


**1 pav.** 3000 m bėgimo vidutinis laikas (min.) atskirose amžiaus grupėse

Daugeliu atveju pareigūnai turi judesius atlikti greitai ir tiksliai. Tačiau gana sunku suderinti greitumą su tikslumu, nes kuo greičiau atliekame judesį sumažėja jo trukmė, taigi ir koregavimo galimybė. Daug kartų atliekant judesį išmokstama sudaryti labai tikslią judėjimo programą, leidžiančią atlikti judesį ir labai greitai ir labai tiksliai.

Norint labai tiksliai atlikti judesį, būtina prieš jį atliekant galvos smegenyse sudaryti būsimo judesio vaizdą. Nuo jo aiškumo priklauso judesio, atliekamo didžiausiu greičiu, tikslumas. Šis vaizdas labai sunkiai pažeidžiamas nuovargio. Net atvirksčiai, kuo labiau pavargstama, tuo didesnis judesio valdymo veiksmingumo vaidmuo tenka eferentinei kopijai. Tai, taip pat būdinga pareigūnų darbe, nes dažnai reikia labai greitai priimti sprendimą ir atlikti greitus judesius.

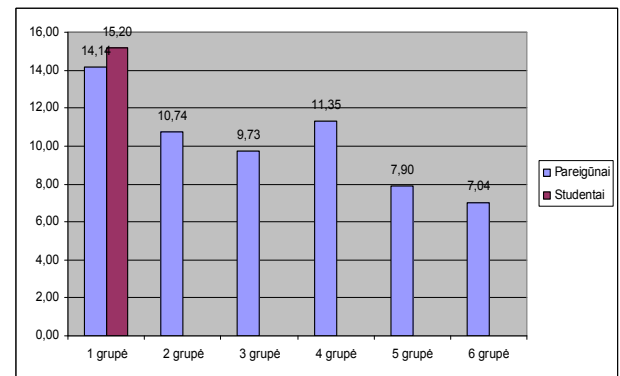
Judesių greitumui ir reakcijos greičiu nustatyti buvo taikomas 100 m bėgimo testas iš žemo starto. Gauti rezultatai rodo, kad ši savybė su amžiumi blogėja (2 pav.) Geriausi 100 metrų rezultatai pasiekti pirmoje amžiaus grupėje atitinkamai pareigūnų  $\bar{x}=13,1$  ir studentų  $\bar{x}=12,85$  sek. Studentų rezultatai statistiškai patikimai ( $p < 0,05$ ) skiriasi nuo pareigūnų rezultatų 100 m bėgime kitose amžiaus grupėse, kurių tarpusavio rezultatai bebuvo statistiškai reikšmingai skirtingi ( $p > 0,05$ ).



2 pav. 100 m bėgimo vidutinis laikas (sek.) atskirose amžiaus grupėse

Kita svarbi pareigūnams fizinė savybė yra jėga. Rankų jėgai įvertinti buvo naudojamas testas prisitraukimai prie skersinio. Gautų rezultatų analizė parodė (3 pav.), kad visų grupių rezultatai statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p > 0,05$ ), išskyrus studentų ir 36-40 metų amžiaus pareigūnų. Studentų rankų jėgos rodiklio rezultatas  $\bar{x} = 15,2$  kartai statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo visų amžiaus grupių rezultatų ( $p < 0,05$ ), išskyrus iki 25 metų amžiaus grupės pareigūnų. Dideli tarpusavio grupėje rezultatų skirtumai pastebimi 36-40

metų amžiaus pareigūnų, rezultatų dispersija buvo didžiausia  $S^2 \pm 14,2$ .



3 pav. Prisitraukimų skaičius atskirose amžiaus grupėse

Fizinis pasirengimas buvo įvertintas pagal bendrą geriausių dviejų rodiklių taškų sumą (2 lentelė). Gauti fizinio pasirengimo rezultatai rodo, kad dviejų amžiaus grupių iki 25 metų amžiaus grupės pareigūnų ir 31-35 metų amžiaus fizinė parengtis buvo įvertintos neigiamai. 36-40 ir 46-50 metų amžiaus grupėje pareigūnų fizinis pasirengimas geresnis, negu reikalauja norminiai dokumentai nusakantys koks turi būti pareigūno fizinio pasirengimo lygis.

3 lentelė. Fizinio pasirengimo atitikimas pasirengimo lygiui

Nr.	Testas	Taškai						
		Studentai	Amžiaus grupė					
1.	3000 m bėgimas	6	7	15	4	2	2	0
2.	100 m bėgimas	15	14	12	10	11	9	7
3.	Prisitraukimai prie skersinio	16	14	10	10	13	7	7
4.	Normatyvinis skaičius taškų	29	29	26	23	20	15	10
5.	Faktinis skaičius taškų	31	28	27	20	24	16	14
6.	Skirtumas	+2	-1	+1	-3	+4	+1	+4
7.	Bendras skirtumas	+2	+3					

## Išvados

Geriausias fizinis pasirengimas nustatytas 36-40 ir 46-50 metų amžiaus grupių pareigūnų. Jie normatyvinę taškų sumą viršijo keturiais taškais.

Nors grupės iki 25 metų amžiaus pareigūnų, visų rodiklių parametrai (išskyrus 3000 m bėgimo) buvo žymiai geresni nei kitų grupių, tačiau jie yra nepakankami, kad būtų teigiamai įvertintas bendras fizinio pasirengimo tinkamumo lygis nustatytas norminiuose dokumentuose. Tam galėjo turėti įtakos gyvenimo sąlygų pasikeitimas, susijęs su studijų baigimu ir adaptacija darbo vietoje.

Žemas fizinio pasirengimo lygis ir 31-35 metų pareigūnų.

Absoliučiai daugiausia taškų surinko studentai, tačiau normatyvinę taškų sumą viršijo tik dvejais taškais. 3000 metrų bėgimo rezultatų vidurkis, atspindintis išvermę, geriausias VSAT pareigūnų 25-30 metų amžiaus grupės.

100 metrų bėgimo rezultatai parodė, kad didėjant tiriamųjų amžiui, blogėja greitumo savybės rodikliai.

Rankų jėgos rodiklio, prisitraukimų skaičius, įvairiose amžiaus grupėse statistiškai nesiskyrė, išskyrus studentų VSF ir VSAT 36-40 metų amžiaus grupės pareigūnų rezultatai buvo geresni, lyginat su kitose grupėse gautais rezultatais.

## Literatūra

Booth F. W., Laey M. J., Lees S.J. Rechter R. S., Thyfault J. P. (2008). *Reduced physical active and risk of disease: the biology behind the consequences*. Eur J Appl Physiol, 102(4).

Booth F. W., Chakravarthy M. V., Spangenburg E. E. (2002). *Exercise and gene expression: physiological regulation of the human genome through physical activity*. Journal of Physiology, 543.

Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Lucilijus, Šiauliai.

Линдер И. Б., Лактионова Е. В. (2009). *Вооруженная безопасность. Практическое руководство для сотрудников спецслужб*. РИПОЛ классик, Москва.

Skurvydas, A., Zuožienė, I. J., Rėklaitienė, D. (2006). *Motorinės sistemos stiprinimo ir palaikymo šiuolaikinės technologijos. Fizinis aktyvumas ir sveikata*. LKKA, Kaunas.

Skurvydas, A. (2009). *Judesių mokslas: raumenys, valdymas, mokymas, reabilitavimas, sveikatingumas, treniravimas, metodologija*. LKKA, Kaunas.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF PHYSICAL FITNESS OF MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY FACULTY OF PUBLIC SECURITY STUDENTS AND LITHUANIAN STATE BORDER GUARD SERVICE OFFICERS

### Summary

Work specifics of Lithuanian State Border Guard Service officers as well as work specifics of Public Security officers require prompt and right decision making in different situations and instant accurate response. Without a doubt, physical fitness of officers affects that. Physical fitness of officers – it is not only a development of physical features; it is also a formation of military self-defence skills, upgrading of shooting qualification, military preparation.

Aim of the research – to assess physical fitness of State Border Guard Service (SBGS) officers and Mykolas Romeris University Faculty of Public Security (FPS) students in different age groups.

Tasks of the research:

1. To analyze scientific literature and legislative acts according to the topic of the chosen work.
2. To analyze physical fitness of State Border Guard Service (SBGS) officers and Mykolas Romeris University Faculty of Public Security (FPS) students in different age groups.
3. To assess level of physical fitness of the respondents.

130 SBGS officers and 55 FPS students – men divided into six age groups – participated in the research.

The results were assessed, and the respondents were divided into age groups in accordance to the Order No. 1V-282 "Regarding establishment of general physical fitness requirements for individuals who are candidates for interior service" (Gazette, 2003. No. 77-3544) of the Minister of the Interior of the Republic of Lithuania, dated 18-07-2003.

The research included 3000 m flat stage running, 100 m running in a stadium form a low start and cross bar pull-ups, lifting the chin over the cross bar. One attempt to perform tests was assigned. Physical fitness was assessed according to the amount of the points of two best indicators.

The analysis of the researched revealed that the average of results of 3000 meter running that reflect endurance was best in 25-30 age group of the SBGS officers. The results of 100 meter running showed that the older respondent is, the worse are the indicators of speed characteristic. Arm strength indicator, number of pull-ups did not differ statistically in different age groups, except that the results of FPS students and SBGS officers from 35-40 age group showed better results, in comparison to the results of other groups. Physical fitness was assessed according to the total amount of the points of two best results. After comparing the data, it can be stated that the parameters of all indicators (except 300 m running) were significantly better in the age group up to 25 in comparison to other groups, however, they are insufficient in order to positively evaluate general physical fitness level, established in the normative documents. It could have been a result of the change of living conditions related to graduation and adaptation in the workplace. It was established that SBGS officers in 31-35 age group also do not correspond to the lowest level of physical fitness. More detailed research should be performed in order to find out why there is such situation in this age phase.

KEYWORDS: physical fitness, officer, age group.

---

**Robertas Veršinskas.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų daktaras, docentas. Darbovietė – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, kūno kultūros katedra docentas. Adresas: Saulėtekio al. 28, LT-10223 Vilnius. Tel.. 8 61 047 146. El. p. rover@mruni.eu.

**Aurelija Morkūnienė.** Darbovietė – Mykolas Romeris universitetas. Tel. 8 637 303 652. El. p. aurelijamo@mruni.eu.

**Genovaitė Avižonienė.** Mokslinis laipsnis – socialinių mokslų daktarė. Darbovietė – Vakarų Lietuvos verslo kolegija, Klaipėdos universiteto, docentė. Tel. 8 69 800 517. El. p. genovaitė.avizoniene@vlvk.lt.



# VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ATRANKA IR ADAPTACIJA

Rūta Šukytė, Lina Rudnickienė

Vakarų Lietuvos verslo kolegija

---

## Anotacija

Šiame straipsnyje suformuluotos darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso problemos viešojoje organizacijoje. Susistemintos ir išanalizuotos užsienio bei lietuvių autorių teorijos, darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso klausimais. Nors su atrankos ir adaptacijos procesais viešosios organizacijos susiduria nuolat, šių procesų analizei iki šiol nebuvo skirta pakankamai dėmesio. Šiame straipsnyje, remiantis literatūros analize, siekiama apibrėžti atrankos ir adaptacijos procesų sampratą ir ypatybes, aptariami atrankos ir adaptacijos ypatumai viešajame sektoriuje, išskiriami pagrindiniai viešųjų organizacijų darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso metodai bei etapai. Remiantis apklausos raštu metodu, atliekamas atrankos ir adaptacijos proceso tyrimas Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. Atlikus tyrimą ir apibendrinus duomenų rezultatus, teigtina, jog darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesas tiriamoje organizacijoje yra vykdomas tikslingai ir objektyviai, kas leidžia daryti prielaidą apie darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesų efektyvumą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: adaptacija, atranka, verbavimas, viešųjų įstaigų personalo valdymas.

## Įvadas

Šių dienų darbo aplinkoje, dauguma yra susidūrę su nuomone, jog gerą darbuotoją išugdo - gera įstaiga. Tačiau jokia organizacija negali be tinkamų, perspektyvių darbuotojų. Didžiausias kiekvienos įstaigos ar organizacijos turtas yra atsakingi, kompetentingi ir organizacijai atsidavę darbuotojai, kurių dėka įstaiga gali būti užtikrinta sėkminga savo veikla.

Dabartinė ekonominė situacija diktuoja savo sąlygas, dažnai atsitinka taip, jog laisvų darbo vietų pasitaiko retai, o kandidatų gausa yra neproporcingai didelė. Tokiu atveju atsirinkti patį geriausią ir profesionaliausią darbuotoją bei tinkamai jį adaptuoti organizacijoje yra labai svarbu.

Reikia pažymėti, kad viešųjų organizacijų ir valstybės tarnybų atrankos ir adaptacijos procesai yra skirtingi. Valstybės tarnyboje šie procesai yra aiškūs ir nesikeičiantys, remiamasi įstatymais ir teisės aktais, tuo tarpu, viešosios įstaigos procesai yra laisvesni ir jų nevaržo teisinės normos. Šiame straipsnyje bus siekiama išsiaiškinti kokiais darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso metodais ir etapais vadovaujasi viešosios įstaigos, ar šie yra tinkami bei efektyvūs.

**Temos iširtumas.** Viešųjų įstaigų darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesą nagrinėja daugelis Lietuvos bei užsienio autorių. Tačiau dauguma autorių tik fragmentiškai paliečia atrankos ir adaptacijos procesus bendrame personalo valdymo kontekste, minint tik konkrečius aspektus. Šiame straipsnyje, remiantis konkrečios viešosios įstaigos pavyzdžiu, bus analizuojamas bendras atrankos ir adaptacijos procesas.

Tyrimui buvo pasirinkta I. Simonaitytės biblioteka, kadangi ši viešoji įstaiga uostamiestyje – didžiausia valstybės investicija į Klaipėdos krašto kultūrą per visus dvidešimt Lietuvos nepriklausomybės metų. Tai

vienas iš nedaugelio kultūros centrų Klaipėdoje. Įstaigoje dirba 100 darbuotojų, reguliariai vyksta darbuotojų kaita. Iki šiol šioje įstaigoje panašūs tyrimai nebuvo atlikti, todėl manytina, kad tikslinga atlikti darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimą šioje viešojoje organizacijoje.

**Tyrimo objektas:** darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesas Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesą Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje.

### Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso teorinius aspektus;
- 2) atskleisti atrankos ir adaptacijos proceso ypatumus viešojoje organizacijoje;
- 3) ištirti darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso ypatumus Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apklausa raštu, apibendrinimas.

## Darbuotojų atrankos proceso samprata

Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia darbuotojų atranką. Pavyzdžiui, A. F. Stoner ir kt. (2001) atranką apibrėžia, kaip abipusį procesą, kurio metu organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, sutikti su pasiūlymu ar ne. B. B. Leonienė (2001) darbuotojų atranką apibūdina kaip procesą, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Kur kas konkretesnis I. Barauskienė (2008) personalo atrankos apibrėžimas, pagal kurį *personalo atranka* (angl. *selection*) – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo



pateikimu ir baigiasi samdos sprendimu. A. Zaliapūgo ir B. Zaliapūgienės (2009) personalo atrankos apibrėžimas: *Personalo atranka* – tai procesas, kurio metu atrenkamas geriausias kandidatas. Atrankos proceso pradžia- personalo poreikių nustatymas ir pabaiga – kandidato įdarbinimas.

Remiantis šiais apibrėžimais galima teigti, jog dauguma autorių pritaria nuomonei, kad svarbiausi personalo atrankos komponentai yra: tinkamiausio kandidato, labiausiai atitinkančio organizacijos poreikius, atrinkimas ir jo pasamdymas. Nes tik pasirinkus tinkamus darbuotojus yra užtikrinamas geriausias atitikimas tarp darbo vietų reikalavimų ir kandidatų į darbo vietas individualių charakteristikų.

F. Lyvens, N. R. Anderson, K. Van Dam (Lievens; Anderson; Dam 2002) teigia, jog atrankos tikslas – identifikuoti tuos kandidatus, kurie teiks didžiausią naudą organizacijai ir įneš svarbiausią indėlį į jos veiklą.

Taigi, autoriai sutinka, jog atrankos metu, yra labai svarbu, kad organizacija atsirinktų tinkamiausią žmogų į darbo poziciją.

Atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl kelių priežasčių (Dessler 2001):

- Kiekvieno darbuotojo individuali veikla iš dalies priklauso ir nuo kitų darbuotojų. Darbuotojai, turintys reikiamų įgūdžių, tinkamai atliks savo darbą ir skatins kitus siekti geresnių rezultatų. Asmenys, stokojantys reikiamų gebėjimų, gali tapti kitų darbo rezultatų mažėjimo priežastimi.

- Verbavimo ir samdos procesai daug kainuoja.
- Nekompetentingos samdos teisinė reikšmė (už netinkamo darbuotojo samdą organizacijai gali būti iškelto bylos teismuose).

Galima teigti, jog atranka tai nėra lengvas, greitas ar nereikšmingas etapas organizacijos veikloje, nes būtent netinkamai parinktas personalas gali atnešti didelius nemalonumus netik teisine prasme, bet ir finansine. K. Lukaševičius ir B. Martinkus (2001) teigia, jog vadovas turi itin atidžiai formuoti personalą, t.y. jį pasirinkti ir priimti. Parenkant naujus žmones, reikia: tiksliai žinoti kiek ir kokių yra laisvų darbo vietų, kur ieškoti reikalingų darbuotojų ir atsirinkti pačius geriausius.

Kaip teigia I. Bartkevičiūtės (2007), kai kurie autoriai, darbuotojų atranką lygina net su dėlione, kuomet į tuščią laukelį iš daugelio figūrų turi būti atrinkta ir įdėta vienintelė tinkama detalė. Žinoma, toks palyginimas gali sukelti abejonių, kadangi idealų darbuotoją surasti gali

būti itin sunku, o gal ir apskritai neįmanoma, tačiau tai turėtų būti tikslas, kurio siekia organizacija, vykdydama naujo darbuotojo paiešką ir atranką.

## Darbuotojų adaptacijos proceso samprata

Po atrankos, kitas ne ką mažiau svarbus etapas yra naujojo darbuotojo adaptavimas, kuriam darbdavys, taipogi turi būti pasirengęs.

Organizacija investuoja nemažai lėšų, kol naujas darbuotojas pradeda efektyviai dirbti. Todėl, labai svarbu, kad priimtas į darbą žmogus jaustųsi patenkintas, bei supastas. Padėti darbuotojui prisitaikyti naujoje vietoje - svarbiausias darbdavio ir personalo specialisto uždavinys (Šadrakov 2004).

*Adaptacijos* terminas plačiai vartojamas ir taikomas įvairiose mokslo šakose ir jei kalbėti apie vieningą jo apibrėžimą, greičiausiai reikėtų sutikti, kad tokio ir nėra - šis terminas suprantamas keleriopai.

Vieni autoriai šį procesą supranta kaip prisitaikymą, kiti kaip pripratimą, dar kiti - kaip barjerą, kuris atsiranda individui patekus į naujas gyvenimo sąlygas.

Kaip teigia S. Muravska (2006) savo darbe, *adaptacijos* sąvoka ir jos traktavimas kai kuriais atvejais nepakankamai apibrėžtas iš esmės dėl trijų priežasčių:

- Pirmiausia - dėl požiūrio į *adaptaciją* kaip į pasyvų žmogaus prisitaikymą prie fizinės ir socialinės aplinkos.

- Antroji priežastis glaudžiai susijusi su pirmąja - *adaptaciją* būtinai traktuojant kaip socialinio konformizmo išraišką.

- Trečioji tokį neapibrėžtumą lemianti priežastis yra kai kurių mokslininkų nuomonė, kad *adaptuota* asmenybė išvengia emocinių konfliktų.

Tikslindamas *adaptacijos* sąvokos ir jos vartojimo apibrėžtumo sampratą, Stančič (1981) teigia, kad *adaptacijos*, tik kaip pasyvaus proceso suvokimas, yra klaidingas. *Adaptacijos* procese iš esmės stebimi tiek pasyvaus prisitaikymo prie aplinkos požymiai, tiek ir aktyvus poveikis keičiant aplinką. *Adaptacija* niekada negali būti vertinama kaip visiškai pasyvi net tuomet, kai vyraujanti aplinka išlieka nepakitusi (Muravska 2006).

Pabandykime trumpai apžvelgti, kaip autoriai apibrėžia darbuotojų adaptavimo sąvoką moksliniuose šaltiniuose (1 lentelė).

1 lentelė. Personalo adaptavimo samprata

Autorius	Personalo adaptavimo apibrėžimas
I. Bakanauskienė (2008)	<i>Personalo adaptavimas</i> (kitaip – <i>orientavimas</i> , angl. <i>orientation</i> ) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos / pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu.
A. Stankevičienė; L. Lobanova (2006)	<i>Adaptacija</i> – tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personal tarnyba.
A. Šadrakov (2004)	<i>Adaptacija</i> – tai darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų procesas.
B. Leonienė (2001)	<i>Darbuotojų adaptavimas</i> – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais.
A. Zaliapūgas; B. Zaliapūgienė (2009)	<i>Adaptacija</i> – procesas padedantis darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos, darbo ir darbo grupės.
V. Kučinskis; R. Kučinskienė (2000)	<i>Adaptacija</i> – abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką.



Taigi, remiantis moksline literatūra galima teigti, kad *adaptavimas*, tai naujų darbuotojų bandymas prisitaikyti naujoje darbo vietoje, padedant organizacijos vadovui ir personalui.

Tikėtina, jog *adaptacija* pagal svarbą nusileidžia tik darbuotojų atrankai ir mokymui. *Adaptacijos* sistemos įdiegimas mažina naujo personalo paieškos išlaidas. Be to, naujų mokymas suteikia galimybę juos mokantiems darbuotojams įgyti vadovavimo įgūdžių. Bet svarbiausia, kad tokia sistema pagreitina naujų darbuotojų adaptavimąsi ir didina jų darbo efektyvumą.

R. Naujanienės (2002) teigimu, *adaptuojantis*, reikalingos vertybės arba standartai, kuriais remiantis išsikeliami tikslai. Po to, iš asmeninės patirties gavus atgalinį ryšį, siekiama tų tikslų ir, atsižvelgiant į atgalinį ryšį, keičiamas elgesys ar sąlygos. Jei iškeliami nerealūs adaptacijos tikslai arba pristingama lankstumo reaguojant į atgalinį ryšį, nepavyksta ir *adaptacija*.

A. Stankevičienės ir L. Lobanovas (2006) teigimu, išskiriami tokie svarbiausi adaptacijos tikslai:

- Nurodyti, kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys;
- Kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų;
- Sudaryti galimybes nukrypimams nuo terminų bei reikalavimų pašalinti;
- Padėti naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo.

Pagal šiuos tikslus išskiriamos dvi *adaptacijos* rūšys (Stankevičienė; Lobanova 2006):

- *Profesinė adaptacija*, kai padedama suvokti naują profesinį vaidmenį.
- *Socialinė adaptacija*, kai padedama darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo.

Kitaip tariant, profesinės adaptacijos metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis. Rancovos (Rancova 2004) teigimu, profesinė adaptacija suprantama kaip profesinių įgūdžių pritaikymas dirbti konkrečioje įstaigoje.

Socialinės adaptacijos metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo, viršininko bei vyksta asmenybės prisitaikymas prie socialinės aplinkos. Socialinės adaptacijos turinį sudaro asmenybės socialinių poreikių patenkinimo dinamika.

Paprastai socialinė darbuotojų adaptacija yra sunkesnė ir ilgesnė nei profesinė. Tai nėra lengva, todėl įstaigose stengiamasi padėti darbuotojui, sudarant sąlygas jo adaptacijai.

Tuo tarpu G. Dessler (2001) kiek kitaip įvardina adaptacijos rūšis, teigdamas, jog proceso struktūroje išskiria du pagrindiniai adaptacijos komponentai, tai:

- *Orientavimas* - prisitaikymas naujoje fizinėje aplinkoje, darbui reikalingų įgūdžių įvaldymas;
- *Socializavimas* - prisiderinimas prie naujojo kolektyvo.

Orientavimas ir socialinė adaptacijos prasideda ir vyksta vienu metu. Jei orientavimą galima suplanuoti, nustatyti informacijos įsisavinimo terminus ir kitą, tai socialinė adaptacija vyksta ilgą laiką tarpą, kuri būtų sunku apibrėžti. Visumoje, adaptacijos procesą dar galima apibūdinti kaip techninį orientavimą, kuris vyksta socialinės adaptacijos metu.

## Darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso ypatumai viešajame sektoriuje

Ekonomikoje ir visuomenėje ryškiai skiriami du sektoriai - viešasis ir privatusis. Skiriasi ne tik jų keliami tikslai, priimami sprendimai, darbo pobūdis, bet ir viso personalo valdymas.

Atrankos į laisvas darbo vietas tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuose yra vykdomos siekiant atrinkti tinkamiausią asmenį, gebantį atlikti jam pavestas užduotis, kuris turi būti lojalus, patikimas, sąžiningas. Privačiajame sektoriuje nėra apribojimų pasirenkant atrankos metodą, taikomi patys įvairiausi, pradedant formalioju kandidato ir darbdavio pokalbiu ir baigiant tokiu būdu, kai tinkamiausią darbuotoją atranka personalo agentūra.

Šiandien piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Todėl, kaip teigia E. Gustas (2003), tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Pasak autoriaus, apibendrinant siektinus valdžios įstaigų bruožus, išryškėja pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniam valstybės tarnautojui (Gustas 2003):

- turėti aiškią viziją;
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius.
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Autorius teigimu, tokie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą. Tačiau, pabrėžtina, jog siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai privalo ne tik, kaip teigia E. Gustas (2003), keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, bet ir atitikti valstybės tarnybos įstatyme apibrėžtus reikalavimus tokiai kandidatūrai.

Taigi, atranka yra pirmasis etapas kurį pereina kiekvienas tarnautojas, ateinantis dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes A. Ivaškevičiaus (2005) teigimu, augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje. Tačiau, vis daugiau autorių kritikuoja tradicinius atrankos metodus, kai daugiausia dėmesio yra skiriama kandidato patirčiai, išsilavinimui ar siaurai suprantamiems techniniams gebėjimams (Blank 2008).

Reikalavimai keliami ne tik norintiems tapti valstybės tarnautojams, bet ir jų priėmimo į valstybės tarnybą tvarkai. Paprastai priėmimo į darbą pagrindas tiek privačiam sektoriui, tiek viešajai įstaigai yra darbo sutartis, tačiau su valstybės tarnautojais darbo sutartys sudaromos nėra.

Viena iš pagrindinių nuostatų, tai, jog asmenys į valstybės tarnybą priimami tik į jau esamas, patvirtintas

pareigybes. Dar prieš priimant asmenį į valstybės tarnybą jau yra žinomos to valstybės tarnautojo darbo funkcijos, darbo apmokėjimo sąlygos, nes jo pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms (vienintelė išimtis ta, kad priimant į tarnybą valstybės tarnautojui gali būti suteikiama kvalifikacinė klasė, o tuo pačiu ir priedas prie pareiginės algos), o taip pat ir darbo vieta. Visos šios sąlygos, dėl kurių darbuotojui ir darbdaviui yra privaloma ar būtina susitarti sudarant darbo sutartį, yra žinomos dar prieš asmeniui bandant stoti į valstybės tarnybą ir dėl jų nėra tariamasi priimant jį į tarnybą. Teisinių darbo santykių atsiradimo pagrindas, priimant į tarnybą yra įgalioto asmens sprendimas. Tai reiškia, kad pretendentas turi sutikti be išlygų su jam siūlomomis darbo sąlygomis, dėl jų nesiderėdamas (Šarmavičiaus 2006).

Priėmimo į darbą viešojoje įstaigoje, bei priėmimo į valstybės tarnybą procedūros nėra vienodos. Darbdavys rinkdamasis darbuotoją viešėjai įstaigai nėra įpareigotas laikytis kokių nors taisyklių, nuo kurių priklausytų jo pasirinkimas. Darbuotoją jis gali išsirinkti kaip tik išmanydamas - paskelbdamas konkursą, surengdamas egzaminą, pakviesdamas kandidatus į pokalbį (interview) ir t.t. O kalbant apie valstybės tarnybą, O. Šarmavičius (2006) pabrėžia, jog atrenkant asmenis į valstybės tarnautojo pareigas, yra laikomasi griežtų, įstatymuose nustatytų taisyklių ir procedūrų.

Atranka į valstybės tarnautojo pareigas vyksta remiantis tvarka, nustatyta Valstybės tarnybos įstatyme, bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarime „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

Valstybės tarnybos įstatyme, 11 straipsnyje, nurodyta, kad yra du priėmimo į valstybės tarnybą būdai [www.vtd.lt]:

- *Konkurso būdu;*
- *Be konkurso.*

*Konkurso būdu* yra priimami karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai, išskyrus atvejus numatytus Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse.

*Be konkurso* į valstybės tarnybą yra priimami pakaitiniai valstybės tarnautojai bei politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai.

Priėmimo į pareigas *konkurso būdu* procedūra apima penkis etapus [www.vtd.lt]:

- Konkurso paskelbimą. Konkurso paskelbimo procedūros pradžia yra laikoma, kai valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo raštu valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas. Prašyme turi būti nurodytas pareigybės pavadinimas, lygis ir kategorija.

Jeigu nėra karjeros valstybės tarnautojų ar įstaigų vadovų, kurie gali būti priimti į atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas be konkurso (t.y. tie asmenys, kurie yra išvardyti Valstybės tarnybos įstatymo 16 straipsnio 2, 3, 5 dalyse ir 43 straipsnio 2, 3, 5 dalyse), valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga per 7 kalendorines dienas nuo prašymo paskelbti konkursą gavimo skelbia apie šį konkursą „Valstybės žinių“ priede, „Informaciniai

pranešimai“ bei valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos interneto tinklapyje.

Lietuvoje valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos funkcijas atlieka Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos.

- Dokumentų priėmimą. Pretendentų dokumentai yra priimami 14 dienų nuo konkurso paskelbimo „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ įskaitant konkurso paskelbimo dieną.

Pretendentas privalo pateikti:

- ✓ Prašymą leisti dalyvauti konkurse;
- ✓ Asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Išsilavinimą patvirtinantį dokumentą;
- ✓ Pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą, bei šių dokumentų kopijas;
- ✓ Gyvenimo aprašymą;
- ✓ Užpildytą pretendento anketą, kuri gali būti užpildyta vietoje arba kartu su pretendento prašymu dalyvauti konkurse užpildyta ir siunčiama registruotu laišku;
- ✓ Darbo patirtį patvirtinančius dokumentus;
- ✓ Kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktį pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams ir šių dokumentų kopijas.

- Konkurso komisijos sudarymą. Konkursui vykdyti ne vėliau kaip 3 darbo dienos iki konkurso yra sudaroma konkurso komisija. Komisiją sudaro nuo 5 iki 7 narių, į kurių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo administravimo tarnybos vadovas arba kitas valstybės tarnautojas, atliekantis personalo administravimo funkcijas, ir tiesioginis būsimas valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas).

- Konkursą. Konkursas į laisvas valstybės tarnautojo pareigas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos. Konkurso metu komisijos veikloje turi dalyvauti visi jos nariai, tačiau būtina pastebėti, kad komisija gali dirbti, jeigu jos darbe dalyvauja daugiau negu pusė jos narių.

Konkursą sudaro dvi dalys: egzaminas raštu ir egzaminas žodžiu. Egzamino raštu dalyje patalpoje, kurioje yra laikomas egzaminas, turi būti mažiausiai du komisijos nariai (arba vienas komisijos narys ir sekretorius), tuo tarpu, kai yra tikrinami egzamino raštu rezultatai bei kai vyksta egzaminas žodžiu, visų komisijos narių dalyvavimas yra privalomas.

- Sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą. Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūros baigiamasis etapas tai valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimas.

Taigi, galima teigti, jog tarnautojų priėmimas ir atranka yra vykdoma remiantis oficialiais įstatymais, teisės normomis ir nenukrypstant nuo proceso eigos. Viešajame sektoriuje valstybės tarnautojai, bet kokioje valstybėje yra svarbi valstybės valdymo grandies dalis. Jų svarbą nulemia ypatinga valstybės tarnautojų, kaip tarpininkų, tarp politikų ir visuomenės padėtis, jų atliekamos funkcijos, įgyvendinant politikų suformuluotą politiką kiekvienu konkrečiu atveju.

Svarbiausia, kad teisės aktai nustatytų mechanizmą, kuris leistų užtikrinti, jog į valstybės tarnybą būtų atrenkamas geriausiai pasirengęs personalas. Neabejotina, kad tokį tikslą kėlė ir galiojančių atrankos taisyklių kūrėjai. Tačiau, daugiau kaip trejų metų jų taikymo patirtis rodo, kad šios taisyklės turi būti tobulinamos iš esmės (Šarmavičiaus 2006).

O. Šarmavičius (2006), vertindamas galiojančias atrankos į valstybės tarnautojo pareigas taisykles, teigia, kad skaidrumo jose trūksta. Nepaisant to, kad atrankos procedūrose egzistuoja pretendentų šifravimo mechanizmas, atrankos komisijai tiesiogiai bendraujant su pretendentu ir esant suinteresuotumo konkrečiu kandidatu, neįmanoma išvengti subjektyvių įvertinimų. Bandant išspręsti šią problemą siūloma apskritai atsisakyti pokalbio procedūros atrenkant į valstybės tarnautojų pareigas ir palikti tik egzaminą raštu (testą).

Taigi, šiandien jau niekas neabejoja, kaip svarbu įstaigoms priimti tinkamus, puikiai dalyką išmanančius, turinčius reikiamų įgūdžių tarnautojus, galinčius prisidėti prie įstaigos augimo, sėkmingo strateginių tikslų siekimo. Mokėjimas atsirinkti tinkamus žmones į atitinkamas pareigybes įstaigoje - ypač svarbus jos sėkmingai veiklai. Tai leidžia sutaupyti lėšų ir laiko, skirtų vis naujų tarnautojų paieškai bei jų mokymams. Tad, be abejonės, žmogaus įdarbinimas - sprendimas, kuriam priimti reikia kruopštaus pasirengimo ir profesionalių įgūdžių (Daujotaitė 2007).

Praėjus gana nelengvą ir ilgą atrankos etapą į valstybės tarnautojo vietą, prasideda kitas nemažiau svarbus etapas - adaptacija.

Kaip ir privačiame sektoriuje taip ir viešajame priimtas darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Pasak R. Petrauskienės (2006) su šiuo sunkumu jam turėtų padėti susidoroti:

- Personalo skyriaus darbuotojai, atsakingi už naujų darbuotojų priėmimą;
- Vadovai;
- Naujo darbuotojo bendradarbiai;
- Naujam darbuotojui paskirti kuratoriai (prižiūrėtojai).

Autorių nuomone, toks dėmesys skirtas naujam darbuotojui, padeda jam greičiau adaptuotis, darbuotojas labiau motyvuotas aktyviai dirbti ir siekti rezultatų.

Pagrindinė adaptacijos užduotis - padėti darbuotojui adaptuotis naujoje aplinkoje, pasiekti reikalingo efekto per kaip įmanomai trumpesnę laiko tarpą.

Naujų darbuotojų adaptacijos programa susideda iš trijų dalių. Tos dalys yra skirtos bandomajam laikotarpiui:

- Bendroji (visiems darbuotojams nepriklausomai nuo jų padėties) dalis;
- Pozityvi (tam tikriems darbuotojams) dalis;
- Individuali (kiekvienam naujam darbuotojui, priklausomai nuo jo padėties kompanijoje) dalis.

Bendroji dalis vykdoma pirmomis darbo savaitėmis. Ši dalis susideda iš kelių etapų ir priklauso nuo konkrečios organizacijos individualių poreikių.

**Pirmasis etapas** - orientacinis. Šiame etape naujas darbuotojas gauna bendros informacijos apie kompaniją: jos istoriją, misiją, uždavinius, darbo formas ir metodus, jos klientus ir konkurentus, ir t.t.

**Antrasis etapas** - vidinė kompanijos struktūra. Čia naujas darbuotojas sužino apie vidinius kompanijos ryšius, vadovybę, bendradarbius ir kitus kolektyvo narius.

**Trečiasis etapas** - asmeninis susipažinimas su savo skyriaus bendradarbiais bei darbo vieta. Šiame etape naujam darbuotojui yra aprodoma jo darbo vieta, asmeniškai supažindinama su jo skyriaus kolegomis, papasakojama apie ryšius šiame skyriuje.

**Ketvirtasis etapas** - dokumentų forminimas.

**Penktasis etapas** - pokalbis su netiesioginiu vadovu. Šiame etape naujam darbuotojui dar kartą paaiškinami šios organizacijos tikslai, jo užduotys, pareigos, atsakomybė.

Tuo tarpu autoriai V. Travin ir V. Diatlov (Травин, Дятлов 2002) adaptacijos proceso etapus suskirsto kur kas konkrečiau:

- Bendras supažindinimas su situacija.
- Prisiderinimas (stereotipų įsisavinimas).
- Asimiliacija (pilnas prisiderinimas).
- Identifikacija (savo tikslų suderinimas su kolektyvo tikslais).

Adaptacija gali trukti keletą savaičių, keletą mėnesių arba net vienerius ar dvejus metus. Svarbiausias adaptacijos etapas yra pirmi trys mėnesiai. Šie mėnesiai sutampa su bandomuoju laikotarpiu. Kiekvienas darbdavys, priimdamas į darbą naują darbuotoją, aptaria jo darbo bandomąjį laikotarpį. Šio laikotarpio metu naujokas įsisavina naują veiklą, susipažįsta su kolektyvu, atsiranda psichologinis pasiruošimas įsisavinti reikalingus įgūdžius (Petrauskienė 2006).

## **Darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso „Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje“ analizė**

### **Tyrimo charakteristika**

Tyrimas buvo atliktas Klaipėdos apskrities viešojoje Ievos Simonaitytės bibliotekoje. Analizuojama organizacija yra valstybės įstaiga. Bibliotekos veiklą reglamentuoja bibliotekos nuostatai, Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai.

Iki 2007 m. steigėjo funkcijos priklausė Kultūros ministerijai, nuo 2007 m. iki 2010 m. liepos 1 d. - Klaipėdos apskrities viršininko administracijai. 2010 m. liepos 1 d. vėl grįžtama Kultūros ministerijos žinion.

Šiuo metu I. Simonaitytės bibliotekoje dirba 100 darbuotojų, iš jų 65 bibliotekininkai. Bibliotekininkystė yra gana specifinė profesija, todėl kompetentingų šios srities specialistų pasirinkimas nėra didelis. Viešoji I. Simonaitytės biblioteka dėl modernių technologijų įtakos yra nuolatiniame vystimosi ir plėtros stadijoje, kas lemia naujų darbuotojų poreikį. Dėl šios priežasties, organizacijos personalo atrankos ir adaptacijos procesams turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas *apklausos raštu metodas*.

**Tyrimo tikslas** – per darbuotojų apklausą išanalizuoti dabartinę Klaipėdos apskrities Viešosios I. Simonaitytės bibliotekos darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso būklę, bei ją sąlygojančius veiksnius.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas klausimynas.

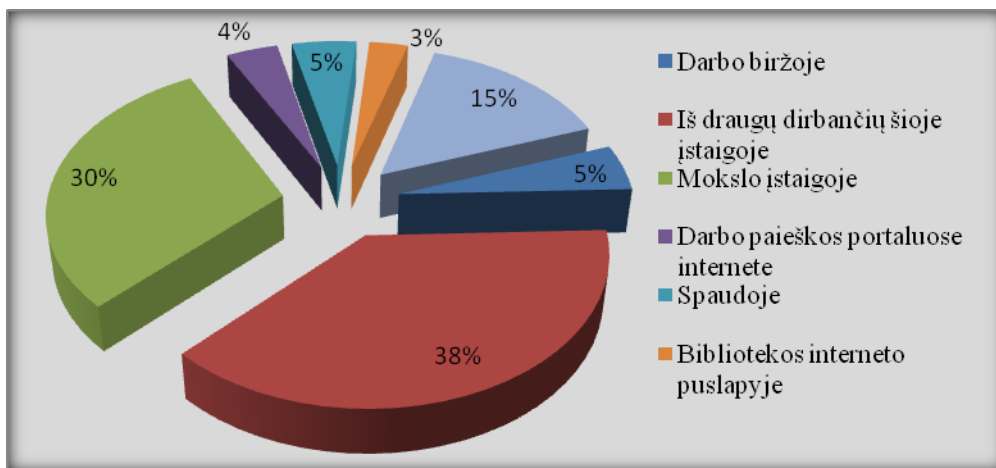
Tyrimas buvo atliktas 2010 m. pirmame ketvirtyje. Tyrime dalyvavo Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės darbuotojai. Apklausoje dalyvavo 74 proc. visų viešosios įstaigos darbuotojų.

### Tyrimo duomenų analizė

Apklausoje iš 74 apklaustųjų – 93% respondentų sudarė moterys ir tik 7% vyrų. Didžiausią apklaustųjų imtį sudarė 51 ir daugiau metų amžiaus turintys I. Simonaitytės bibliotekos darbuotojai (31%), 24 - 30 metų turinčių sudarė 24%, 41 - 50 metų - 16% ir likusiųjų apklaustųjų dirbančių Klaipėdos apskrities

viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje darbuotojų amžius yra iki 25 (15%) ir 31 - 40 metų (14%). Beveik pusė respondentų I. Simonaitytės bibliotekoje dirba daugiau nei 5 metus (47%), 35% dirba 1 - 5 metus, 14% - 3 - 12 mėn. ir likusioji dalis dirba tik 3 mėn. ir mažiau (4%).

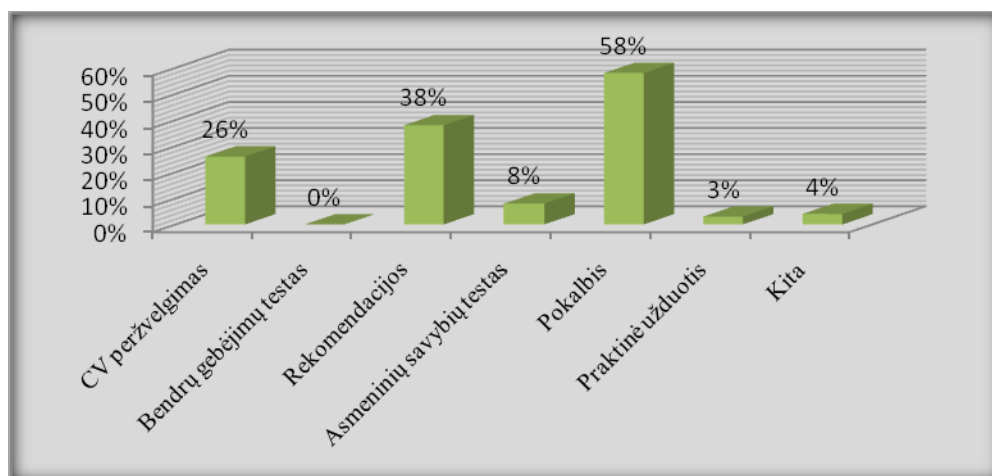
Pasiteiravus respondentų iš kur jie sužinojo apie darbą, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje, 38% teigia, jos apie darbą sužinojo iš draugų dirbančių toje įstaigoje, 30% - apie darbą sužinojo mokslo įstaigoje, studijuojant iš dėstytojų, draugų. Mažiausia tarp atsakiusiųjų (3%) teigia apie darbą sužinoję bibliotekos interneto puslapyje ar darbo paieškos portaluose internete (4%) (1 pav.).



1 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sužinojo apie darbą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi, respondentai darbo ieško įvairiais būdais. Todėl, galima daryti prielaidas, kad skelbiant apie laisvą darbo vietą tiek mokslo įstaigose, tiek spaudoje ar darbo biržoje, vadovai gali sulaukti kandidatų gausos. Tačiau, vienas iš populiariausių būdų sužinoti apie laisvą darbo vietą iš pažįstamų ar draugų, leidžia teigti, kad pažįstamų rekomendacijos įsidarbinti yra kol kas pats sėkmingiausias verbavimo būdas.

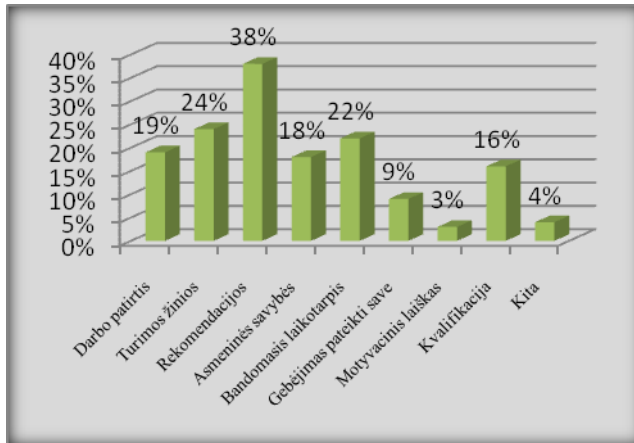
Respondentų pasiteiravus kokiais atrankos metodais buvo naudojama priimant juos į darbą, daugiau nei pusė apklaustųjų, t.y. 58% teigia, jog atrankos metu buvo vykdomas pokalbis ir remiamasi jo gautomis išvadomis. 38% teigia, jog atrankos metu naudojamas metodas, t.y. draugų, ar jau dirbančių šioje įstaigoje rekomendacijos. 26% - teigia, jog privalėjo pateikti bendrą informaciją apie save, t.y. CV, 8, 3% - turėjo atlikti praktines užduotis, o bendrųjų gebėjimų testas išvis nebuvo panaudotas.



2 pav. Metodai, kurie naudojami priimant į darbą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi, dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų nurodė, kad jų darbovietėje atrinkant kandidatus derinami keli metodai iškart. Toks atrankos būdas, kai remiamasi keliais metodais yra daug labiau išsamesnis ir produktyvesnis. O įstaiga, kuri pasikliauja ne vienu atrankos metodu, bet keliais iškart - nerizikuoja, t.y. ji gali būti užtikrinta gerų specialistų antplūdžiu, bei objektyvia ir tikslinga atranka.

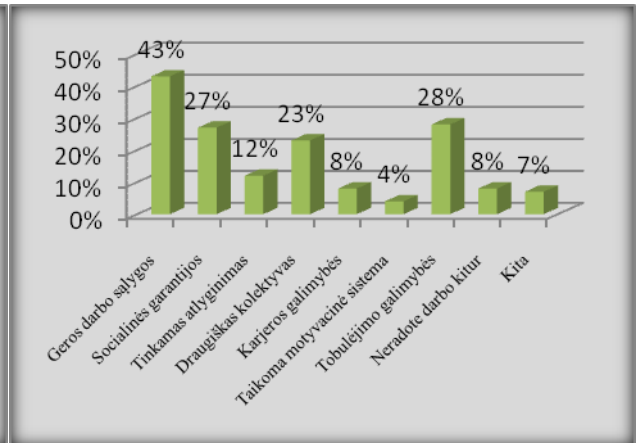
3 paveiksle, pavaizduota respondentų nuomonė apie *kriterijus, kurie* lėmė sėkmingą jų įsidarbinimą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. 38% teigia, jog pažįstamų rekomendacijos atvėrė duris darbui



3 pav. Kriterijai, lėmę sėkmingą įsidarbinimą viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

I. Simonaitytės bibliotekoje. 24% apklaustųjų mano, jog jų turimos žinios padėjo sėkmingai įsidarbinti ir tik 3% įsidarbinimą nulėmė pateiktas išsamus motyvacinis laiškas.

Darbuotojų taip pat buvo teirautasi: kokie veiksniai lėmė, kad pasirinkote darbą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. Beveik pusė (43%) teigia, jog ši darbovietė buvo pasirinkta dėl gerų darbo sąlygų, 28% - dėl tobulėjimo galimybių, ir tik 4% teigė, jog veiksniai kurie lėmė įsidarbinimą šioje įstaigoje, tai taikoma gera motyvacinė sistema (4 pav.).

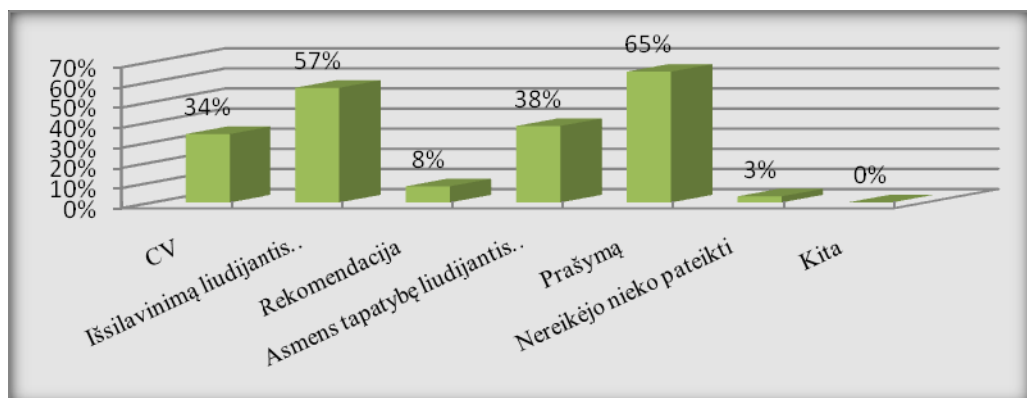


4 pav. Veiksniai, dėl kurių buvo darbinamasi viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi, remiantis 3 paveiksle gautais rezultatais galima teigti, jog tai, kad naujų darbuotojų žinios, darbo patirtis ar asmeninės savybės padėjo daugumai sėkmingai įsidarbinti yra pagirtina, tačiau, įstaigos pasitikėjimas rekomendacijomis, neturėtų būti pagrindinis kriterijus darbinantis, kadangi buvę kolegos ar vadovai gali nenorėti pakenkti buvusiam darbuotojui ir todėl, teikti tik teigiamą informaciją apie kandidatą. Tuo tarpu, įstaiga, kuri darbuotojui dar neįsidarbinus atrodo visapusiškai teigiama ir priimtina darbo vieta t.y. suteikianti geras darbo sąlygas, socialines garantijas, tobulėjimo ar

karjeros galimybes, leidžia teigti, jog darbuotojais yra rūpinamasi, yra suteikiamos visos reikalingos geram darbui sąlygos ir apie tai yra kalbama netik, organizacijos viduje, bet ir už jos ribų (4 pav.).

Respondentų taip pat buvo prašoma prisiminti: *kokius dokumentus turėjote pateikti, kai kreipėtės dėl darbo.* 65% teigia, jog turėjo pateikti prašymą, 57% - išsilavinimą liudijantį dokumentą, 38% - asmens tapatybę liudijantį dokumentą, 34% - CV, 8% - rekomendaciją ir 3% teigia, jog jiems darbinantis jokie dokumento pateikti nereikėjo, kas atrodo neįtikėtina (5 pav.).



5 pav. Dokumentai, kurie buvo pateikiami darbinantis Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje

Lietuvos Respublikos Darbo kodekse yra nurodyta, kad priimamasis į darbą privalo pateikti asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, tačiau didelė dalis respondentų šio dokumento nenurodė, taigi galima daryti prielaidą, kad arba apklaustieji nepakankamai išsiginčino į klausimą arba pamiršo, kokius dokumentus buvo reikalaujama pateikti darbinimosi metu (5 pav.).

Respondentų buvo prašoma, įvertinti kaip buvo tikrinami gebėjimai atrankos metu darbinantis I. Simonaitytės bibliotekoje, kai 5 balai reiškia - pritarimą, labai gerai, o 1 - nesutikimą, labai blogai. Taigi, jog buvo tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime, 5 balais ir pritariančių šiam teiginiui buvo 53% respondentų. 12% teigia, jog nebuvo tikslinami tie gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime ir 28% mano, jog dalinai buvo tikslinami gebėjimai, kurie buvo nurodyti skelbime, jie šį teiginį įvertino 4 ir 3 balais.

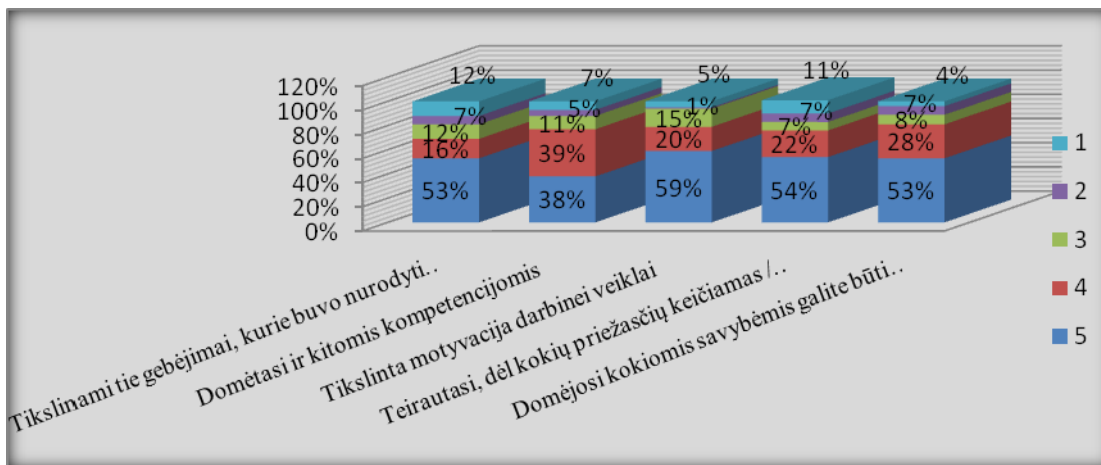
Pritariančių, jog buvo domėtasi ir kitomis kompetencijomis – 38%, jog buvo domėtasi tik tais klausimais, kurie buvo nurodyti skelbime ir jokiais kitomis

kompetencijomis, taip manančiųjų sudarė 7%, 2 balais įvertino šį teiginį – 5% apklausoje dalyvavusių darbuotojų.

Buvo tikslinta motyvacija darbinei veiklai ir teiginys įvertintas 5 balais 59% taip teigiančiųjų, 5% teigia, jog nebuvo tikslinama motyvacija darbinei veiklai ir jie šį teiginį įvertino 1 balu.

54% darbuotojų teigia, jog buvo teirautasi, dėl kokių priežasčių keičiamas buvęs darbas, 11% teigia, jog darbinantis jiems toks klausimas nebuvo užduotas ir jie šį teiginį įvertino 1 balu ir 3 balais (7%), bei 4 balais (22%), t.y. vidutiniškai šį teiginį vertino 29% apklaustųjų, jie teigia, jog pasiteirauta buvo, kodėl pakeista buvusi darbovietė, bet labiau dėl priežasčių nesigilinta.

Daugiau nei pusė apklaustųjų (53%) teigia, jog atrankos metu buvo domėtasi kokiomis savybėmis galite būti naudingi šiame darbe ir tik 4% šį teiginį įvertino 1 balu, t.y. jiems darbinantis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje nebuvo domėtasi, kuo nauji darbuotojai gali būti naudingi šiame darbe (6 pav.).



6 pav. Gebėjimų tikrinimas atrankos metu

Respondentų pasiteiravus darbuotojų atrankos objektyvumą, matome, kad didžioji respondentų dalis (54%) mano, kad atranka vyksta objektyviai ir tik 10%

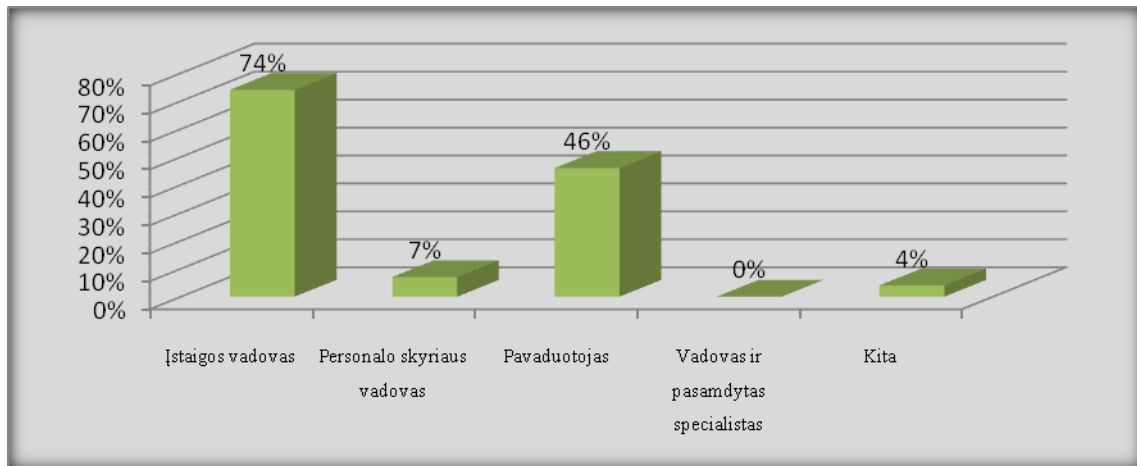
respondentų teigia, kad atranka vyksta nesąžiningai, daug ką lemia pažintys.



7 pav. Veiksniai, lemiantys darbuotojų atrankos objektyvumą Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Respondentų pasiteiravus, kas vykdo darbuotojų atranką jų darbovietėje, 74% respondentų atsakė, jog jiems darbinantis, atranką vykde įstaigos vadovas, 46%

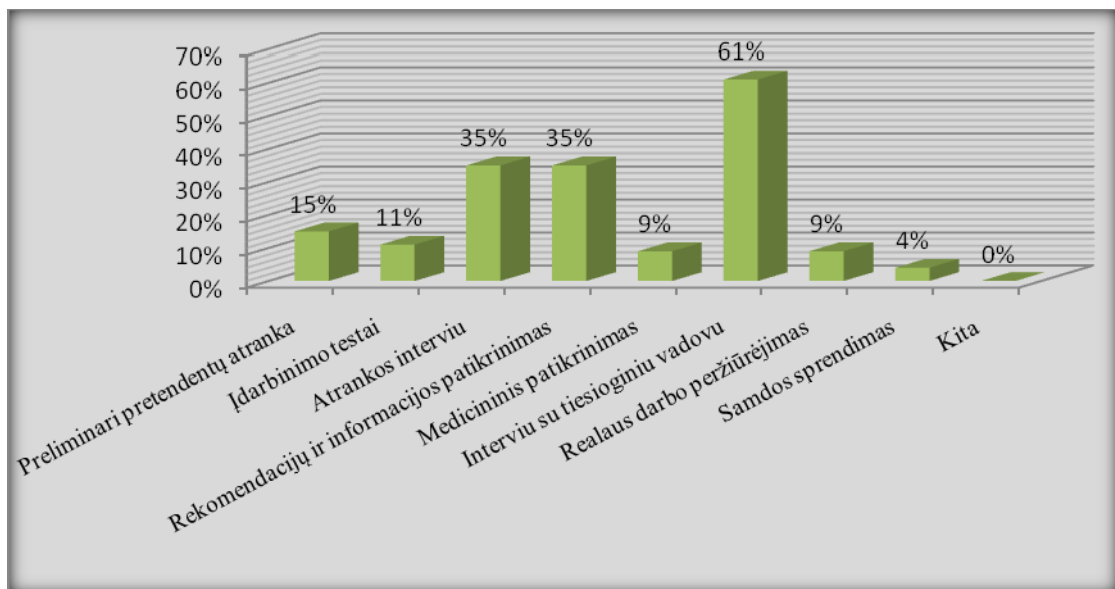
teigia, jog vadovo pavaduotojas, 11% - personalo skyriaus vadovas arba skyriaus vedėja (8 pav.).



8 pav. Kas vykdo darbuotojų atranką Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje

Remiantis, 9 paveiksle pateiktais rezultatais, daugumos nuomonė išsiskyrė ir tai leidžia teigti, jog atranka I. Simonaitytės bibliotekoje yra vykdoma kas kart skirtingo žmogaus. Tačiau tai, jog net 74% apklaustųjų teigia, kad jiems darbinantis atranką vykde pats įstaigos vadovas, leidžia daryti prielaidą, jog vadovas nėra šališkas darbuotojų klausimu, jam svarbu, kokie darbuotojai dirba jo vadovaujamai įstaigai ir tuo tarpu darbuotojai turi galimybę betarpiškai pažinti savo vadovą.

Respondentų pasiteiravus su kokiais atrankos etapais jie susidūrė darbinantis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje, daugiau nei pusė (61%) respondentų teigė, jog visų pirma vyko interviu su tiesioginiu vadovu ir rekomendacijų bei informacijos patikrinimas (35%). Vyko preliminari pretendentų atranka, taip teigiančių buvo 15%, 11% teigia, jog reikėjo atlikti įdarbinimo testus, 9% - vyko medicininis patikrinimas, bei realaus darbo peržiūrėjimas (9%) ir 4% teigia, jog vyko samdos sprendimas (10 pav.)

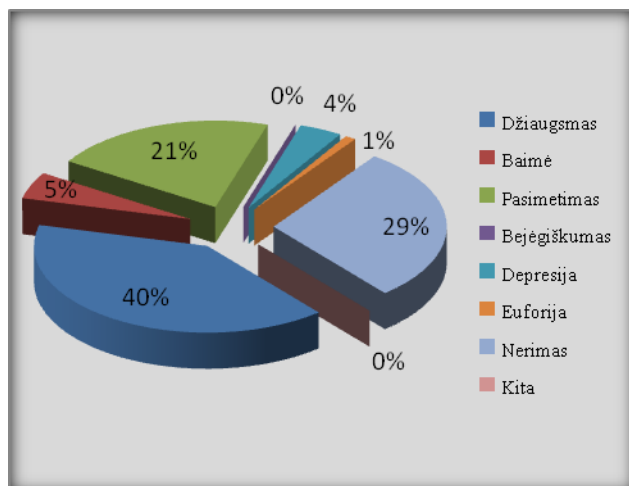


10 pav. Atrankos etapai, su kuriais susiduriama darbinantis Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekoje

Respondentų pasiteiravus, kokios nuotaikos dominavo pirmosiomis darbo dienomis darbovietėje, net 41% teigė, jog jautėsi labai gerai, patenkinti, vyravo

džiaugsmingos nuotaikos, euforija jautė 1% ir tik 4% jautė depresiją.



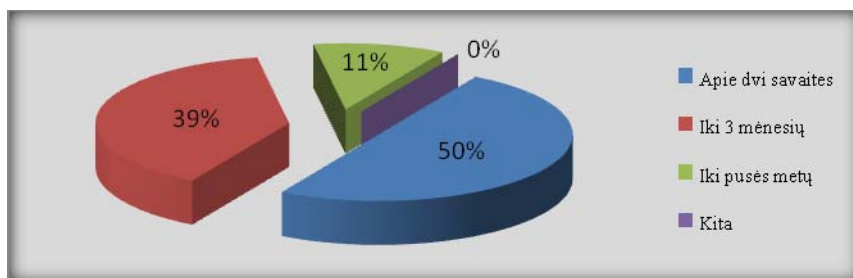


11 pav. Nuotaikos dominavusios pirmosiomis darbo dienomis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Taigi galima teigti, jog kolektyvas geranoriškai priima naujus narius į savo ratą, visi esančia darbine atmosfera yra patenkinti ir vienas su kitu sutaria labai gerai.

Respondentų pasiteiravus apie adaptacijos laiką, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės

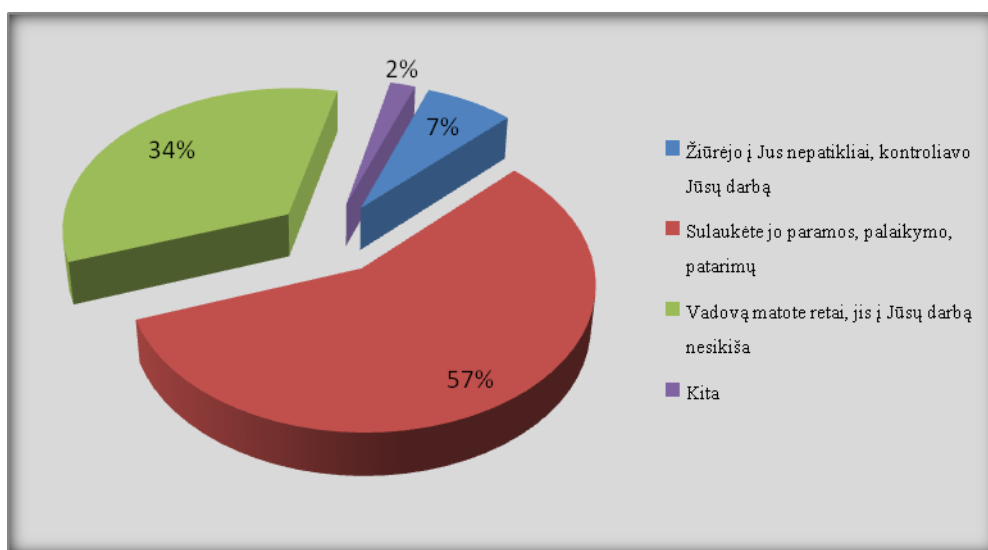
bibliotekoje, net pusė apklaustųjų (50%) teigė, jog jiems adaptuotis užteko dviejų savaičių, 39% adaptacija užtruko iki 3 mėnesių, t.y. tiek kiek tęsiasi bandomasis laikotarpis ir 11% teigia, jog jų adaptacija truko iki pusės metų (12 pav.)



12 pav. Adaptacijos trukmė Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Respondentų buvo teirautasi, koks buvo vadovo požiūris į Jus, kaip į naują darbuotoją. 57% teigia, jog sulaukė paramos, patarimų ir palaikymo iš savo vadovo, 34% teigimu, vadovas į darbuotojų darbą nesikiša ir

matomas jis yra retai ir tik 7% teigia, jog vadovas pirmosiomis dienomis žiūrėjo nepatikliai ir kontroliavo darbą (20 pav.).



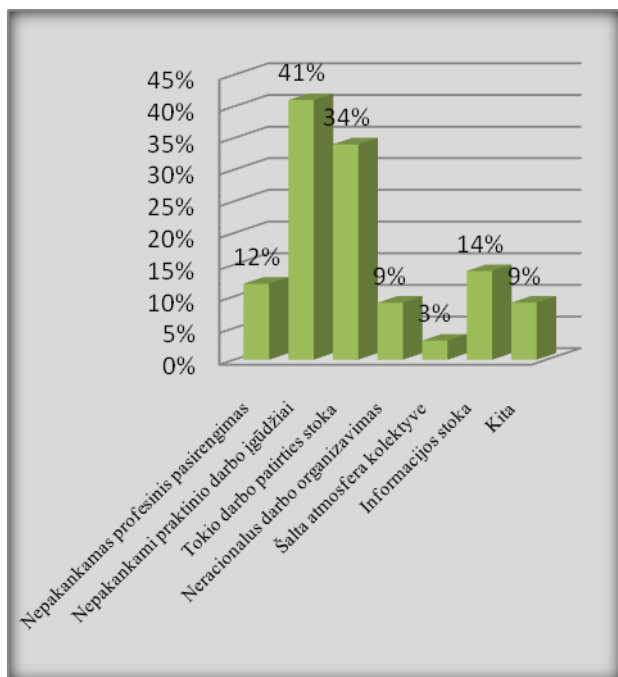
13 pav. Vadovo požiūris į naują darbuotoją



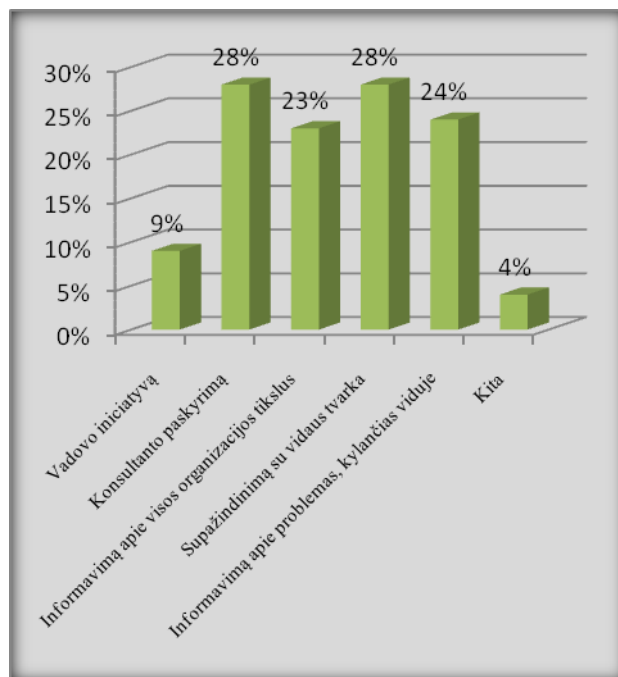
Reikia pažymėti, kad darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir tai, kaip vadovas elgiasi ar žiūri į darbuotoją. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, tuomet ir pats darbas tampa nemalonus, stresinis. Tai, kad šioje įstaigoje, daugelio nuomone iš vadovo yra sulaukiama palaikymo, paramos ar patarimų, galima teigti, jog įstaigos viduje, išties vyrauja geros nuotaikos netik tarp kolektyvo narių, bet ir tarp vadovo ir darbuotojų. Svarbu, kad vadovas dalyvautų visame darbo virsme, nes vadovo geranoriški vizitai darbo metu ar padėrinimai, visad suteikia daugiau pasitikėjimo ir noro geriau dirbti (13 pav.).

Respondentų pasiteiravus su kokiais sunkumais susidūrėte adaptuojantis, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje, 41% teigia, jog yra nepakankami praktinio darbo įgūdžiai, 34% nuomone, stoka panašaus darbo patirties ir tik 3% teigia, jog yra šalta atmosfera kolektyve.

Į klausimą „Ka, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti adaptacijos procese, Jūsų darbovietėje?“ 56% respondentų atsakė, jog tobulinti reikėtų konsultanto paskyrimą (28%) ir supažindinimą su vidaus tvarka (28%), 9% mano, jog tobulinti reikėtų vadovo iniciatyvą ir 4% nuomone, nieko tobulinti nereikia, viskas yra gerai (15 pav.).



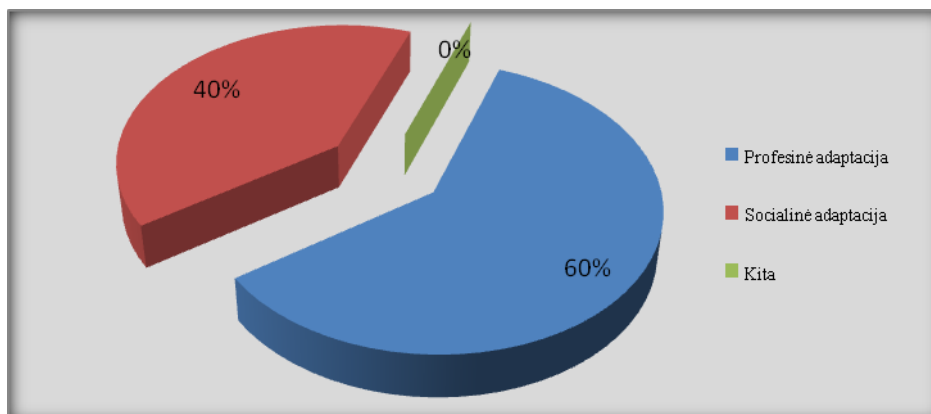
14 pav. Sunkumai su kuriais susiduriama adaptacijos procese



15 pav. Tobulinimas adaptacijos metu

Respondentų pasiteiravus kokie svarbiausi adaptavimo metodai taikomi jų organizacijoje, net 60% respondentų teigimu, darbovietėje taikoma profesinė adaptacija, kai padedama suvokti naujai atėjusiems darbuotojams profesinį vaidmenį. Kitaip tariant, profesinės adaptacijos metu darbuotojas yra

supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis. 40% apklaustųjų teigia, jog yra taikoma socialinė adaptacija. Jos metu darbuotojas yra supažindinamas su nauju kolektyvu ir padedama prie jo prisitaikyti (16 pav.).



16 pav. Adaptavimo metodų taikymas Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Sunku pasakyti, kuris adaptacijos metodas yra veiksmingiausias, abu jie vienodai svarbūs naujo darbuotojo adaptavimosi metu. Svarbu yra suvokti tiek savo darbo profesinį vaidmenį tiek ir taipogi sėkmingai prisitaikyti prie naujo kolektyvo. Tačiau tai, kad žymiai išsiskyrė respondentų nuomonės, leidžia teigti, jog arba nėra visiškai tikslingas adaptacijos procesas šioje įstaigoje, arba kiekvienam darbuotojui individualiai yra taikoma skirtinga adaptavimosi sistema (16 pav.).

Paskutiniu klausimu respondentams buvo siekiama išsiaiškinti, kokie adaptacijos proceso ypatumai pasireiškė pirmosiomis jų darbo dienomis, Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje. Darbuotojų buvo prašoma, kiekvieną atsakymo variantą įvertinti 5 – 1 balų sistemoje, t.y. 5 – sutinku, 1 – nesutinku. Taigi, pirmuoju teiginiu buvo teiraujama, ar buvo galimybė darbdavio klausiti aktualiais klausimais. 5 balais ir sutinkančiu su šiuo teiginiu buvo 61% apklaustųjų, jie teigia, jog savo vadovo gali klausti visada ir visais sau rūpimais klausimais, 2 ir 1 balu šį teiginį įvertino 11% apklaustųjų, jų teigimu nėra galimybės su savo darbdaviu kalbėtis rūpimais klausimais. Labai svarbu, kad įstaigos vadovas su darbuotojais palaikytu draugiškus, neįtemptus santykius ir galėtų nevaržomai išsakyti savo mintis ar idėjas, nes tai ilgainiui atsiliepia ir atliekamo darbo kokybei.

Antruoju teiginiu, buvo klausama, ar pirmomis darbo dienomis buvo domėtasi atliekamu darbu. 5 ir 4 balais šį teiginį įvertino 60% apklaustųjų, jų teigimu, domėtasi atliekamu jų darbu buvo. Ir 23% išreiškė nuomonę, jog jų darbu niekas nesidomėjo ir niekam nerūpėjo kaip jie jį atlieka, t.y. šį teiginį įvertino 1 ir 2 balais. Taigi, atėjus naujam darbuotojui į įstaigą yra svarbu nepalikti naujoko nežinioje, vadovas turi karst nuo karto pasidomėti naujo darbuotojo atliekamu darbu. Svarbu, kad naujas darbuotojas žinotų, jog jis yra ne vienas ir tuo kaip jis atlieka paskirtą pareigybę yra kas kart domimasi.

Sekančiu teiginiu buvo teiraujama, ar pirmomis darbo dienomis buvo informuojama apie įstaigos tikslus.

Teigiančių, jog apie įstaigos tikslus nebuvo informuoti – 31%. 20% teigia, jog buvo trumpa informacija bendrai, jie šį teiginį įvertino 3 balais. Ir 4 bei 5 balais šį teiginį pažymėjo 49% respondentų, jų teigimu apie įstaigos tikslus informacija buvo išsamiai pateikta ir supažindinta.

Respondentų teigiančių, jog buvo supažindinama su darbo vietos aprašymu - 60% (įvertinimas 5 ir 4 balais). Ir 32% teigia, jog jokio supažindinimo su darbo vietos aprašymu nebuvo, jie šį teiginį įvertino 1 ir 2 balais.

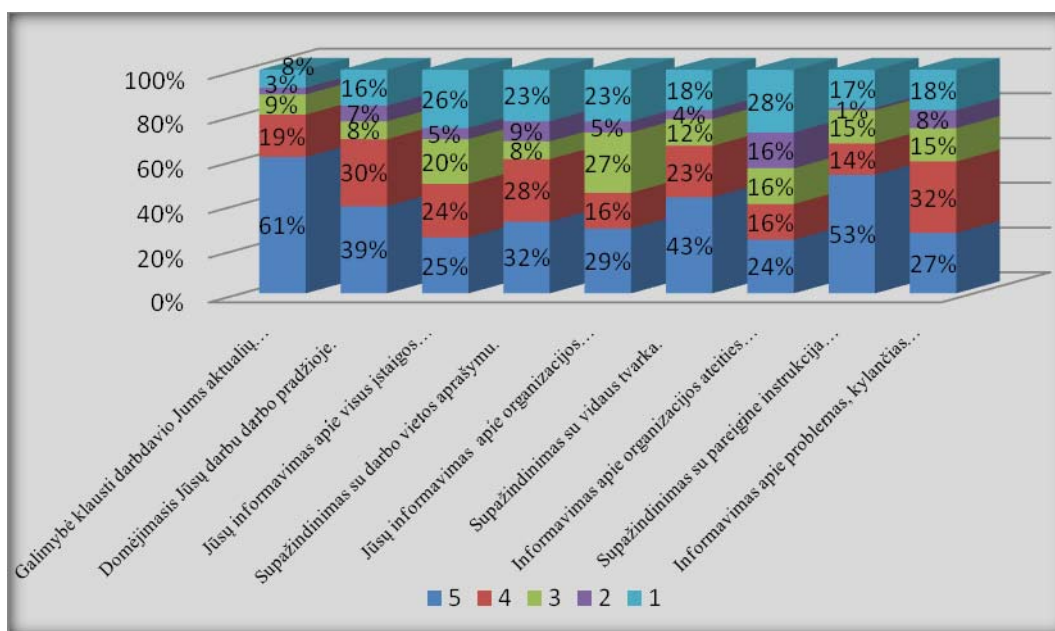
Toliau, buvo teiraujama, ar buvo informuoti apie organizacijos valdymo struktūrą. 28% teigia, jog tokios informacijos jie negavo (1 ir 2 balais įvertinimas) ir 45% teigia, jog buvo supažindinti su organizacijos valdymo struktūra, padaliniais, skyriais (įvertinimas 5 ir 4 balais).

Sekančiu teiginiu respondentų buvo teiraujama, ar pirmosiomis darbo dienomis juos kas nors supažindino su įstaigos vidaus tvarka. 66% teigia, jog su vidaus tvarka supažindinti buvo, 12% teigia, jog buvo supažindinti, bet tik iš dalies, jie šį teiginį įvertino 3 balais ir pareiškusių nuomonę, jog su vidaus taisyklėmis jų niekas nesupažindino – 22%.

Darbuotojai buvo informuoti apie organizacijos ateities planus, taip teigiančiųjų – 40% (įvertinimas 5 ir 4 balais) ir 44% nuomone, jog juos niekas neinformavo apie įstaigos ateities planus.

Respondentų buvo teiraujama, ar pirmomis darbo dienomis jie buvo supažindinami su pareigine instrukcija, t.y. teisėmis, pareigų aprašymu, atsakomybe ir pan. Ir teigiamai įvertinusių šį teiginį bei teigiančių, jog su pareigine instrukcija supažindinti buvo – 67% apklaustųjų, neigiamai įvertinusių – 18% (įvertinimas 1 ir 2 balais).

Paskutiniu teiginiu buvo klausama, ar buvo suteikiama informacija apie įstaigos problemas, kylančias siekiant geros paslaugų kokybės. 59% pažymėjo šį teiginį ties 5 ir 4 balais, 15% - ties 3 balais ir 26% nuomone, jų niekas pirmomis darbo dienomis apie įstaigos problemas neinformavo (įvertinimas 1 ir 2 balais) (17 pav.).



17 pav. Adaptacijos proceso ypatumai, pasireiškę pirmosiomis darbo dienomis Klaipėdos apskrities viešojoje I. Simonaitytės bibliotekoje

Atlikus tyrimą ir apibendrinus duomenų rezultatus, galima teigti, kad darbuotojai atrankos metu yra vertinami objektyviai: atrankos metu vyksta pokalbis (58%) su tiesioginiu įstaigos vadovu (74%) ar jo pavaduotoju (46%), rekomendacijų (38%), bei CV peržiūrėjimas (26%).

Pagrindiniais kriterijai, kuriais įstaiga vadovaujasi atsiirinkdama darbuotojus, tai: pažįstamų, esamų darbuotojų ar buvusių vadovų rekomendacijos (38%), darbuotojo atsineštos žinios (24%), turima kvalifikacija (16%), bei bandomojo laikotarpio metu pastebėtas noras dirbti bei siekti tiek savo, tiek organizacijos aukštumų (22%).

Pagrindiniai veiksniai, dėl kurių dauguma darbuotojų pasirinko darbą I. Simonaitytės bibliotekoje, t.y. socialinės garantijos (27%), geros darbo sąlygos (43%). Kiekvienam darbą ieškančiajam yra svarbu, kad darbovietė suteiktų visas jam skirtas garantijas, t.y., būtų mokama tėvystinė socialinio draudimo pensija, suteikiamos tėvystės / motinystės atostogos, garantuotų tikslų darbo užmokestį ir teisės aktų nustatytus priedus bei priemokas. Taipogi, dauguma darbuotojų šį darbą rinkosi ir dėl draugiško kolektyvo, bei karjeros galimybių.

Informacijos apie vykdomą darbą I. Simonaitytės bibliotekoje, jos planus, tikslus, apie kolegas, apklaustųjų teigimu taip pat netrūksta, o kai yra pateikta išsami informacija tai ir darbas yra atliekamas kokybiškiau.

Daugumos darbuotojų teigimu, adaptacija jiems truko iki dviejų savaitių (50%), o tai leidžia teigti, jog adaptacijos sistema yra parengta tikslingai, orientuojamasi į darbuotojo visapusišką prisitaikymą prie naujų darbo sąlygų, o taipogi ir draugiškas, geranoriškas kolektyvas (50%) sukuria malonią atmosferą, kuri prisideda prie žymiai greitesnio adaptavimosi proceso.

Tinkama atrankos ir adaptacijos proceso sistema leidžia Klaipėdos apskrities viešajai I. Simonaitytės bibliotekai pasiekti savų tikslų, skatina asmenybių vystymąsi bei asmeninių tikslų pasiekimą.

## Išvados

Išanalizavus Klaipėdos apskrities viešosios I. Simonaitytės bibliotekos darbuotojų atrankos ir adaptacijos ypatumus paaiškėjo, jog darbuotojai atrankos metu yra vertinami objektyviai: atrankos metu vyksta pokalbis su tiesioginiu įstaigos vadovu ar jo pavaduotoju, rekomendacijų bei CV peržiūrėjimas. Pagrindiniais kriterijai, kuriais įstaiga vadovaujasi atsiirinkdama darbuotojus, tai: pažįstamų, esamų darbuotojų ar buvusių vadovų rekomendacijos, darbuotojo atsineštos žinios, turima kvalifikacija, bei bandomojo laikotarpio metu pastebėtas noras dirbti bei siekti tiek savo, tiek organizacijos aukštumų. Informacijos apie vykdomą darbą I. Simonaitytės bibliotekoje, jos planus, tikslus, apie kolegas, apklaustųjų teigimu taip pat netrūksta, o kai yra pateikta išsami informacija tai ir darbas yra atliekamas kokybiškiau. Daugumos darbuotojų teigimu, adaptacija jiems truko iki dviejų savaitių, o tai leidžia teigti, jog adaptacijos sistema yra parengta tikslingai, orientuojamasi į darbuotojo visapusišką prisitaikymą prie naujų darbo sąlygų, o taipogi ir draugiškas, geranoriškas kolektyvas sukuria malonią atmosferą, kuri prisideda prie žymiai greitesnio adaptavimosi proceso.

## Literatūra

- Aghazadeh, S. M. (2003). *The future of human resources management*. 4 (52), 201- 202.
- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius.
- Aviža, S., Bagdanskis, T., Kutkaitytė, R., ir kt. (2009). *Kaip pradėti savo verslą?* Eugrimas, Vilnius.
- Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Bartkevičiūtė, I. (2005). *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje*. [Žiūrėta balandžio 18 d., 2010], <<http://www.lkdtdc.lt/>>.
- Blank, I. (2008). Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk. *Employee Relations Law Journal*, 34(3), 79 - 83.
- Bukšnaitė, L. (2006). Darbuotojų atranka. *Vadovas ir pasaulis*, 4, 11 - 13.
- Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika.
- Daujotaitė - Prūsaitienė, L. (2007). Kaip keisime valstybės tarnautojų atranką? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 8, 20.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Elijošiūtė, I. (2006). Patraukliausias darbdavys - visos komandos uždavinys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 6, 53.
- Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 65 - 70.
- Ivaškevičius, A. (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 11.
- Jasiūnienė, J. (2001). *Personalo vadyba*. Vilniaus kolegija.
- Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. The Baltic Press, Vilnius.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.
- Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2000). *Socialinis darbas švietimo sistemoje*. KU, Klaipėda.
- Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Šviesa, Kaunas.
- Lievens, F., Dam, K. V., Anderson, N. 2002. Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 5 (31), 580.
- Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Technologija, Kaunas.
- Misevičius, V. (2001). *Vadybos pagrindai*. Technologija, Kaunas.
- Misevičius, V. (2002). *Personalo atrankos būdai*. [Žiūrėta balandžio 19 d., 2010], <<http://www.verslobanga.lt/>>.
- Muravska, S. (2006). Buvusių bedarbių adaptacijos naujoje darbovietėje ypatumai. Magistro darbas. Pedagoginis Universitetas, Vilniaus.
- Naujanienė, R. (2002). Žmogaus adaptacija senstant. *Socialinė gerontologija: ištakos ir perspektyvos*. Kaunas.
- Obrazcovas, V. (2006). *Valdymo ir administravimo pagrindai*. Baltos lankos, Vilnius.
- Petrauskienė, R. (2006). Valstybės tarnautojų socialinė adaptacija ir frustruotų situacijų sprendimai. Magistro darbas. Lietuvos žemės ūkio universitetas. [Žiūrėta balandžio 19 d., 2010], <<http://www.ebiblioteka.lt/>>.
- Raipa, A. (1999). *Viešasis administravimas*. Technologija, Kaunas.
- Rancova, G. (2004). Dėmesio - kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, 11, 3 - 6.

- Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Knygiai, Vilnius.
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
- Schultz, D. P. (2005). *An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Psychology and Work Today, 9th. Prentice Hall, 67 - 68.
- Stančić, V. (1981). *Adaptivni potencijal i integracija slijepih*. Rijeka, Zagreb.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Technika, Vilnius.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Poligrafija ir Informatika, Kaunas.
- Šadrakov, A. (2004). Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*, 9, 10 - 13.
- Šarmavičius, O. (2006). Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? Valstybės tarnybos departamentas prie VRM.
- Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilniaus Teisės Universiteto leidykla, Vilnius.
- Травин, В., Дятлов, В. (2002). Менеджмент персонала предприятия. Дело, Москва.
- Tumonytė, A. (2007). Personalo atranka: kandidatų paieška ir įvertinimas. *Biuro administravimas*, 7 – 8, 7 - 10.
- Vengrytė, V. (2008). Sutinkame naują darbuotoją. Personalo vadyba. *Vadovas ir pasaulis*, 1(83), 18 - 19.
- Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Žodynas, Vilnius.
- Zaliapūgas, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. KU leidykla, Klaipėda.
- Konkurso į valstybės tarnybą organizavimas [Žiūrėta vasario 2 d., 2010], <<http://www.vtd.lt/index.php?-1887185530>>.

## EMPLOYEE SELECTION AND ADAPTATION PROCESS IN PUBLIC ORGANIZATION

### S u m m a r y

This thesis formulated in staff selection and adaptation process, the problem in a public forum. Systematised and analysis of foreign and Lithuanian authors of the theory, employee selection and adaptation process. Although the selection and adaptation processes in public organizations face a continuous process of analysis so far has not been given sufficient attention. This article, based on literary analysis is to determine the selection and adaptation processes in the concept and features discussed in the selection and adaptation characteristics of the public sector, identifies the main public organizations, staff selection and adaptation process, methods and steps. According to the method of writing survey, conducted for the selection and adaptation process of the investigation of Klaipėda County Public I. Simonaitytės library. An analysis of Klaipėda County Public I. Simonaitytės library staff selection and adaptation features, it appears that the staff selection process is assessed objectively: the selection process is a direct conversation with the office manager or his deputy, references, and CV review. The main criteria on which the institution is guided to select the employees is: friends, current employees or former heads of recommendation, an employee bring us the knowledge, skills available, and during the trial period was observed, and a desire to work in both its organization and heights. Information about the ongoing work of I. Simonaitytės library, its plans, goals, about his colleges surveyed also said there is no shortage, and when the information is complete and work is carried out qualitatively. According to most employees, their adaptation lasted for up to two weeks, but it suggests that the adaptation system is designed specifically, focuses on the employee's overall adaptation to new conditions, but also, and a friendly, cordial staff creates a pleasant atmosphere, which contributes significantly to a more rapid adaptation process.

**KEYWORDS:** adaptation, selection, recruitment, personnel management in public institutions.

---

**Rūta Šukytė.** Mokslinis laipsnis - viešojo administravimo magistrantė. Darbovietė - Viešosios įstaigos Vakarų Lietuvos verslo kolegijos Vadybos katedros asistentė. Darbovietė – VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, mokslo-taikomųjų tyrimų skyriaus vadovė. Mokslinių tyrimų kryptis - viešojo administravimo institucijų personalo valdymas. El. paštas [shukyte@gmail.com](mailto:shukyte@gmail.com).

**Lina Rudnickienė.** Mokslinis laipsnis - Viešosios įstaigos Vakarų Lietuvos verslo kolegijos bakalaurė. Mokslinių tyrimų kryptis- įmonių ir įstaigų administravimas.



# BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VADOVO VADYBINIŲ FUNKCIJŲ RAIŠKA

Valdonė Indrašienė, Odeta Merfeldaitė

*Mykolo Romerio universitetas*

---

### Anotacija

Mokyklos kaip organizacijos sėkmingą valdymą nulemia tam tikri veiksniai, bruožai bei būtinos sąlygos. Vadovaudamas kasdieniniam daugelio žmonių darbui, mokyklos vadovas derina nuolat išylančių problemų sprendimą su organizacijos struktūros konstravimu ir patikrinimu. Svarbiausia vadovo užduotis - kurti mokymosi procesą, kuriam pritaria visi darbuotojai, ugdyti besimokančius ir padėti jiems. Vadybos teorijoje vadovo veiklai apibūdinti dažniausiai yra naudojamos bendrosios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė.

Siekiant nustatyti vadovų požiūrį buvo atlikta kokybinė ir kiekybinė nuomonių apie vadybines funkcijas analizė. Straipsnyje analizuojamos mokyklos vadovo vadybinės funkcijos bendrojo lavinimo mokykloje. Aptariami vadybos funkcijų taikymo ypatumai švietimo įstaigoje ir išryškintos svarbiausios šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos vadovų vadybinės funkcijos mokyklos vadovų požiūriu. Mokyklų vadovai pabrėžia planavimo, organizavimo, motyvavimo ir vadovavimo funkcijų svarbą organizuojant mokyklos veiklą. Tyrimu nustatyta, kad mažesnę reikšmę mokyklos vadovai teikia kontrolės funkcijai.

Svarbiausiu veiksniu planuojant mokyklos veiklą vadovai laiko poreikių nustatymą, tikslų apibrėžimą ir veiklos planų sudarymą. Organizuojant veiklą svarbiausias veiksmas - darbo grupių (komandų) kūrimas. Vadovaujant mokyklos veiklai svarbu inicijuoti, koordinuoti veiklą ir teikti informaciją. Kontroluojant mokyklos veiklą svarbiausi veiksmai vadovų teigimu - kontrolės sistemos sukūrimas, vertinimo kriterijų nustatymas ir pokyčių skatinimas. Nustatyta, kad mažiausiai svarbūs vadovo veiksmai planuojant įstaigos veiklą - veiklos planų pristatymas bendruomenei, laukiamų rezultatų numatymas ir veiklos metodų parinkimas. Organizuojant švietimo įstaigos veiklą - mokyklos veiklos viešinimas, resursų paskirstymas, atsakomybės sričių ar tarpusavio ryšių nustatymas. Kontroluojant švietimo įstaigos veiklą mažiausiai svarbiais veiksmais vadovai laiko griežtos darbo drausmės nustatymą ir pokyčių skatinimą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Vadybinės funkcijos, mokyklos vadovai, šiuolaikinė mokykla

### Įvadas

Šiandieninė šalies ir pasaulio visuomenės gyvenimo situacija reikalauja nuolatinės bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančias darbo rinkos poreikius. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje vienas iš svarbiausių valstybės vystymosi prioritetų (Žin. 2003) - mokslas ir švietimas. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (Žin. 2003) Lietuvos raida projektuojama, išskiriant tris prioritetus: žinių visuomenę, saugią visuomenę ir konkurencingą ekonomiką; akcentuojama atsakingo valdymo sistema, pagrįsta periodiška visų švietimo lygių būklės analize, į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra, visuomenės informavimu ir dalyvavimu. Vadinasi, siekiant realizuoti vieną iš prioritetinių Valstybinės švietimo strategijos kryptių, mokykloje būtina užtikrinti ugdymosi kokybę, kuri tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, t.y. nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinių ir pragmatinių administravimo gebėjimų ir įgūdžių. Pasak P. Senge (2008), vadovas besimokančioje organizacijoje yra ne „karžygys“, o kūrėjas. Svarbiausia jo užduotis - kurti mokymosi procesą, kuriam pritaria visi darbuotojai, ugdyti besimokančius ir padėti jiems. Jis yra dar ir vedlys, siekiantis bendros vizijos. Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų.

Klasikinės ir šiuolaikinės organizacijos vadybą ir vadovų funkcijas analizavo šalies ir užsienio mokslininkai: V. Mikoliūnienė (2002), R. Želvys (2003), P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas (2004), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), B. Vengrienė (2006), B. R. C. Appleby (2003), P. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2006) ir kt. Vadovo funkcijos analizuotos įvairiais pjūviais: per vadovo atliekamų vaidmenis organizacijoje, valdymo lygmenis, veiksmingumo kriterijus.

Pažymėtina, kad didelį dėmesį mokslininkai skiria lyderystės reiškiniui ir su juo susijusių vadovų funkcijų analizei, nes šiuolaikinė organizacija intensyviai aplinkos kaitos procese sunkiai įsivaizduojama be vadovo-lyderio. Lyderystės sampratą išsamiai atskleidė J. Collins (2001), D. Goleman, R. Boyatzis, A. Mckee (2002), V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005), M.F.R. Kets de Vries (2003), J.M. Kouzes, B.Z. Posner (2003), P. G. Northouse (2004), D. Žvirdauskas (2006), P. Senge (2008) ir kt.

Lyderystė dažniausiai apibrėžiama akcentuojant lyderių sekančius individus. Northouse P. (2009) lyderystę apibūdina kaip procesą, kurio metu individas – lyderis – suburia kitus individus siekti bendro tikslo. Mokslininkas pažymi, kad lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti poveikį siekiant pakeisti kitų individų nuostatas.

Kaita ir lyderiavimas yra dvi glaudžiai susijusios koncepcijos. Būtent kaita išryškina lyderiavimo reikalingumą, o lyderis reikalingas kaitai inicijuoti, o tai

labai glaudžiai susiję su vadovavimu. Tik „vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti“ (Juzevičienė, 1996).

Tyrimo tikslas – nustatyti vadybinių funkcijų raišką bendrojo lavinimo mokyklos valdyme.

Uždaviniai:

1. Aptarti bendrąsias vadybines funkcijas ir jų taikymo ypatumus.

2. Nustatyti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų požiūrį į vadybinių funkcijų svarbą mokyklos valdyme.

Tyrimo objektas – mokyklos vadovų požiūris į vadybinių funkcijų raišką.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė mokyklos vadovų apklausa;

Siekiant nustatyti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų nuomonės buvo atlikta kokybinė ir kiekybinė nuomonių apie vadybines funkcijas analizė. Vadovų apklausa atlikta 2009 m. gruodžio – 2010 m. vasario mėn. Tyrimo instrumentas – struktūruotas klausimynas, kurį sudaro uždari ir atviri klausimai. Klausimyną sudarė tokie empiriniai indikatoriai: bendra informacija apie vadybinių funkcijų svarbą, jų taikymą ar netaikymą bendrojo lavinimo mokykloje; požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veiksmus kiekviename mokyklos valdymo proceso etape; nuomonė apie bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės veiksnius; bendra informacija apie respondentus

Apklausos rezultatai leido atlikti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonės kiekybinę analizę. Laisvai išreikštos vadovų mintys ir pastabos papildė kiekybinių tyrimų rezultatus ir palengvino jų analizę ir interpretacijas. Apklausiama buvo elektroniniu paštu ir pateikiant anketas mokyklų vadovams kvalifikacijos tobulinimo renginių metu švietimo centruose. Duomenys analizuojami statistiniais metodais, taikant SPSS programą. Būtina pabrėžti, kad straipsnyje dėl apimties ribotumo nėra nagrinėjami visi tyrimo klausimai.

## Vadybinių funkcijų raiška organizacijoje

Vadovo funkcijos yra gana įvairios ir sudėtingos, priklausančios nuo daugelio aplinkybių ir veiksnių, o labiausiai nuo organizacijos dydžio ir veiklos pobūdžio bei vadovo funkcinio lygmens, kuris gali būti aukščiausiosios, vidurinėsios ir žemiausiosios grandies. Vadovo veikla nusakoma keletu terminų: valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas. Nors šie terminai iš pirmo žvilgsnio atrodo labai artimi, tačiau kiekvienas jų vartotinas konkrečiose situacijose, esant tam tikroms aplinkybėms. Mokslininkai (Sakalas, Šilingienė 2000) teigia, kad valdyti galima daiktus, o taip pat ir gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmogaus fiziniu darbu, atliekamu pagal tam tikrą modelį. Įvairios institucijos, įstaigos yra administruojamos. Tuo tarpu, kalbant apie žmones, vartojama vadovavimo sąvoka. Kiti mokslininkai (Zakarevičius ir kt. 2004) teigia, kad valdymo veikla yra dualistinė: ją vykdančiam tenka reguliuoti tiek ekonominius, tiek gamybinius, komercinius, finansinius, tiek socialinius (žmonių veiklos ir santykių) procesus. Šių autorių nuomone, vadyba mokslinė prasme – mokslo kryptis apie organizacijų

valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą. Šie autoriai siūlo „paprasčiausiai susitarti“ ir visuminę organizacijos valdymo veiklą vadinti vadyba, o darbuotojų veiklos koordinavimui, jų veiksmų derinimui apibūdinti naudoti terminą vadovavimas (Zakarevičius ir kt. 2004).

R.C. Appleby (2003) teigia, kad nepriklausomai nuo įmonės tipo, valdymo procesas iš esmės lieka toks pat. Kiekvienai įmonei reikalingi planai, vadovavimas ir kontrolė, tačiau visa tai nefunkcionuos, jei nebus efektyvaus organizavimo“ (Appleby 2003). Autorius tokį valdymo proceso apibūdinimą pateikė remdamasis „Fayol'io klasifikacija“, pagal kurią „valdyti - reiškia prognozuoti ir planuoti, organizuoti, įsakinėti, koordinuoti ir kontroliuoti“.

Pastaruoju metu vadybai ir vadovo veiklai apibūdinti dažniausiai yra naudojamos bendrosios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Šiuolaikiniai autoriai dažniausiai priima Fayol'io klasifikaciją kaip atspirties tašką ir papildo ją savo tyrimais, išskirdami penkias bendrąsias valdymo funkcijas, kiti pateikia septynias, ar net daugiau, tokiu būdu kai kurias iš „klasikinių“ keturių valdymo veiklų išskaidydami į keletą „smulkesnių“.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) planavimą išskiria kaip pagrindinę aukštesniojo lygio vadovo darbo funkciją, darančią didelę įtaką kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei apimančią visą organizaciją. Autoriai pirmuoju planavimo žingsniu įvardija tikslų bei uždavinių iškėlimą. Tik žinodamas galutinę organizacijos tikslą, vadovas gali numatyti, ką būtina atlikti.

Kiti tyrėjai (Stoškus, Beržinskienė 2005) išskiria keturis planavimo žingsnius: tikslų užsibrėžimą, vidinės ir išorinės aplinkos analizę, strategijos parinkimą, rezultatų įvertinimą. Autorių nuomone, planavimo būtinybę sąlygoja penkios priežastys: sėkmės siekimas; būtinybė susidoroti su permainingomis; rezultato vertės atradimas, dirbančiųjų drausminimas ir personalo įtraukimas į valdymą.

Organizavimas - nuolatinis valdymo procesas, kurio tikslas – optimizuoti organizacijos veiklą, sudaryti prielaidas didinti šios veiklos efektyvumui parenkant: tinkamas organizacijas, darbo metodus, išteklius, patogiausią vietą, palankiausią laiką. Vienos iš svarbiausių problemų su kuriomis susiduria vadovai vykdydami organizavimo funkciją yra darbų pasiskirstymas, užduočių ir atsakomybės delegavimas.

Daugelis vadovų naudoja linijinę, patariamąją ir funkcinę valdžią. Linijinę valdžią nulemia standartinė komandų grandinė, prasidedanti aukštesnio lygio vadovais ir einanti per visus lygmenis iki pagrindinės organizacijos veiklos. Patariamoji valdžia – individų ir grupių valdžia, teikianti linijiniams vadovams patarimus ir paslaugas. Funkcinė valdžia – teisė kontroliuoti kitų padalinių veiklą, susijusią su ypatinga patariamojo personalo atsakomybe. Delegavimas reiškia užduoties ir įgaliojimų perdavimą organizacijai, kuri prisiima atsakomybę už tos užduoties atlikimą. Šis procesas vyks efektyviau, jei bus atsižvelgiama į šiuos efektyvaus delegavimo principus: įgaliojimų ir atsakomybės delegavimo ir efektyvios komunikacijos (Beržinskienė, Stoškus 2005).



Vadovavimo sėkmė ir kokybė priklauso ne nuo įgimtų savybių, o nuo mokėjimo dirbti su žmonėmis ir nustatyti jų atsakomybės mastą (Arbatauskas 1996). Nors kartais vadovų taisyklės ir nuostatos gali atrodyti per griežtos, tačiau reikalingos efektyviam darbui, be to, suteikia pagrindą vadovų ir darbuotojų veiklos koordinavimui, o sunkumai dažniausiai kyla dėl paprasčiausių taisyklių nesupratimo ar netinkamo jų taikymo.

Kontrolės funkcija reikalinga siekiant sužinoti, kaip vykdomos įvairios užduotys, kokių esama kliūčių ar sunkumų. Kontrolės organizavimas grindžiamas šiais pagrindiniais principais: integracijos su visais valdymo proceso elementais; savalaikiškumo; kompleksiško; pasitikėjimo; atsakomybės; lankstumo; galimybės panaudoti kompiuterinės kontrolės metodais ir kt. Pasak mokslininkų, visi šie kontrolės principai yra neatsiejami vienas nuo kito ir turi būti taikomi kartu (Lukoševičius, Martinkus 2001).

R.C. Appleby (2003), M.F.R. Kets de Vries (2003), P. Zakarevičius (2004) teigimu, viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo priedu yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių veiklos motyvavimo mechanizmus. Mokslininkai (Zakarevičius ir kt. 2004) pažymi, kad be motyvacijos užtikrinimo, vadovai turi suvokti ir jausti organizacijos vystymosi esmę ir prasmę. O tai susiję su *mokymusi ir tobulėjimu*. J.M. Kouzes ir B.Z. Posner (2003) pritaria tokiai minčiai ir išplečia ją teiginiu, kad vadovavimo tobulinimas - tai pirmiausia savęs tobulinimas. Autoriai teigia, kad vadovavimo instrumentas yra vadovo asmenybė, o vadovavimo meistriškumas priklauso nuo savęs įvaldymo. Per mokymąsi ir tobulėjimą atsiranda vadovavimui reikalingas pasitikėjimas, t.y. savo galių suvokimas ir tikėjimas jomis.

Didžiausia tikimybė klestėti postmodernistiniame pasaulyje turi tos organizacijos, kurios yra lanksčios, geba prisitaikyti, yra kūrybiškos, oportunistinės, moka bendradarbiauti ir nuolat tobulėti, optimistiškai žvelgia į problemų sprendimą ir pasiryžusios didinti savo pajėgumus, kad geriau pažintų aplinką ir save (Hargreaves 1999).

Dabartinėje vadybos teorijoje bei vadovavimo praktikoje ypatingai daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių formavimui ir jų kryptingam nukreipimui, mobilizavimui, jų darbo organizavimui ir koordinavimui. Mokslininkai (Fullan 1998; Hargreaves 1999; Želvys 2003; Simonaitienė 2007) pažymi, kad šiuolaikinei mokyklai kaip besimokančiai organizacijai ypač svarbus organizacijos narių individualus ir bendras mokymasis, siekiant organizacijos tobulėjimo ir sąveikos su aplinka. Iššūkiai ir kaita, kuriuos patiria mokykla, susiję ne tik su švietimo reforma, bet ir su socialiniu istoriniu perėjimu iš moderniojo į postmodernųjį socialinį būvį (Hargreaves 1999). Pabrėžiama, kad „mokykla iš biurokratinės organizacijos virsta klestinčia besimokančiųjų bendruomene“ (Fullan 1999).

Mokyklos kaip organizacijos sėkmingą valdymą nulemia tam tikri veiksniai, bruožai bei būtinos sąlygos. Vadovaudamas kasdieniniam daugelio žmonių darbui, mokyklos vadovas derina nuolat išskylančių problemų sprendimą su organizacijos struktūros konstravimu ir patikrinimu. Dažnas mokyklos vadovas stengiasi transformuoti konservatyvią mokyklos kultūrą. Deja, ne

taip jau retai įvyksta priešingai – ne vadovas pakeičia kultūrą, bet mokykla priverčia jį prisitaikyti prie susiklosčiusių normų ir tradicijų (Želvys 2003). Pagal K. Miškinį (1982) mokyklos vadovas atsakingas už: bendrą vadovavimą, vidaus darbo kontrolės organizavimą, direkcinį pasitarimų vedimą, mokyklos darbo planavimą, vadovavimą pedagogų tarybai, darbą su tėvų komiteto prezidentu ir tėvų švietimą, mokomuosius dalykus, kadrus, tarifkaciją, mokytojų politinio, dalykinio ir metodinio lygio kėlimą, mokymo materialinės bazės stiprinimą.

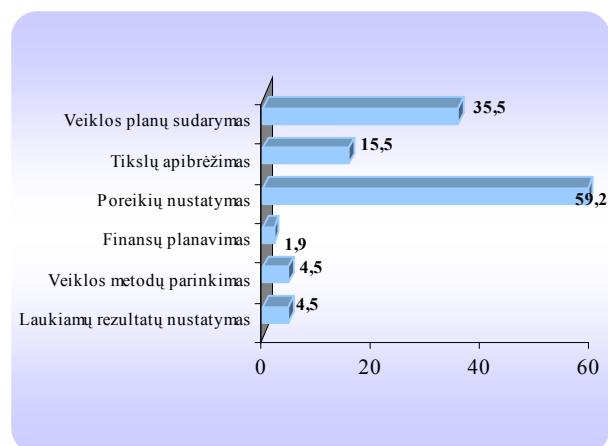
### Vadybinių funkcijų bendrojo lavinimo mokykloje vertinimas vadovų požiūriu

Tyrimo dalyvavo 206 visų Lietuvos savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai: direktoriai ir direktorių pavaduotojai.

27,2 proc. švietimo įstaigų vadovų vadybinis stažas yra iki 5 metų, 16 proc. - didesnis nei 10 metų, 15 proc. - didesnis nei 15 ir 13,1 proc. - nei 20 metų. Daugiau kaip trečdalis (37,4 proc.) tyrime dalyvavusių vadovų, turi trečiąją vadybinę kategoriją, daugiau kaip penktadalis – antrąją, 7,8 proc. vadovų – pirmąją, likusioji dalis (29,1 proc.) vadovų neturi jokios vadybinės kategorijos.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokios svarbiausios vadybinės funkcijos yra svarbios šiuolaikinės mokyklos vadovams. Apibendrinus vadovų požiūrį paaiškėjo, kad daugiau nei ketvirtadalis vadovų ypač svarbiomis laiko planavimo ir organizavimo funkcijas. Apie penktadalis vadovų ypač svarbiomis įvardijo vadovavimo ir motyvavimo funkcijas. Mažiausiai svarbia vadovai (8,2 proc.) laiko kontrolės funkcijas.

Didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių mokyklų vadovų pabrėžia planavimo funkcijos svarbą organizuojant mokyklos veiklą. 68 proc. vadovų nurodo, kad planavimo funkcija jų darbe yra ypač svarbi, 18,9 proc. vadovų teigia, kad planavimo funkcija – svarbi. Pažymėtina, kad daugiau nei dešimtadalis (12,6 proc.) vadovų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.



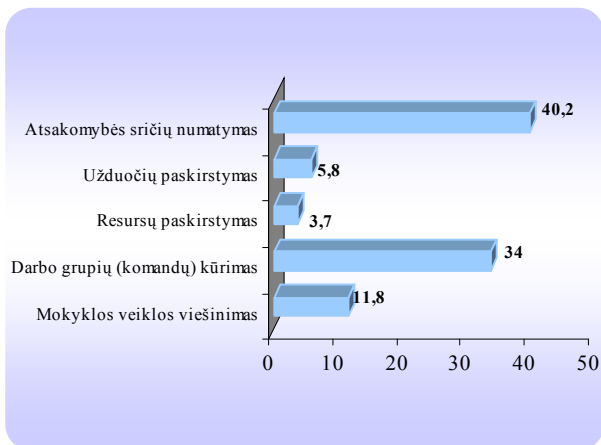
1 pav. Svarbiausi švietimo įstaigos vadovo veiksmi planuojant veiklą (proc.)

Daugiau nei pusės (59,2 proc.) vadovų teigimu, svarbiausia planuojant mokyklos veiklą - nustatyti bendruomenės poreikius (1 pav.).

Vadovai taip pat išskiria tikslų apibrėžimą (15,5 proc.) ir veiklos planų sudarymą (15,5 proc.). Kiti veiksmai: finansų planavimas, laukiamų rezultatų nustatymas, veiklos metodų parinkimas ir veiklos planų pristatymas bendruomenei, apklaustųjų teigimu, nėra tokie svarbūs.

Pažymėtina, kad mažiausiai svarbiu veiksmu planuojant mokyklos veiklą, vadovai (45,1 proc.) laiko veiklos planų pristatymą bendruomenei ir laukiamų rezultatų numatymą (23,8 proc.). Taigi, gauti rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavę mokyklų vadovai neskiria dėmesio vienai iš svarbiausių besimokančios mokyklos sąlygų – bendruomenės įtraukimui į veiklą. Besimokančias organizacijas tyrinėję mokslininkai pažymi kad, besimokanti organizacija pasižymi vidiniais mainais kaip darbuotojų bendradarbiavimu, instituciniu mokymu, naudojant įvairias bendradarbiavimo formas.

Tyrimu nustatyta, kad didžioji dauguma apklaustų vadovų išskiria ir kitos vadybinės funkcijos – organizavimo – svarbą. 63,6 proc. vadovų mano, jog organizavimo funkcija švietimo įstaigų valdyme yra ypač svarbi; beveik ketvirtadalis vadovų (23,3 proc.) pažymi, kad ši funkcija yra svarbi. Šiek tiek daugiau nei kas dešimtas vadovas neturėjo nuomonės, ar organizavimo funkcija yra svarbi įstaigos valdyme.



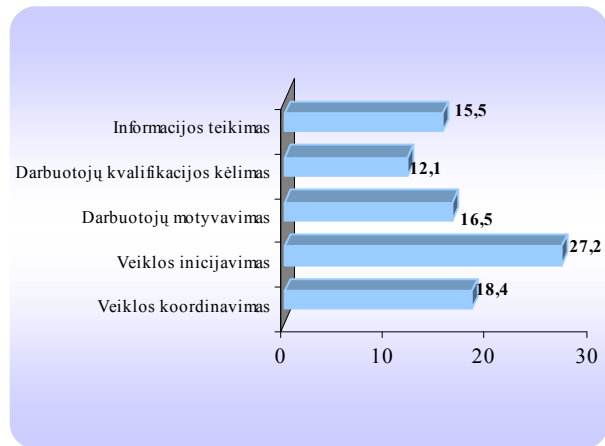
2 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai organizuojant švietimo įstaigos veiklą (proc.)

Tyrimu nustatyta, kad organizuojant mokyklos veiklą svarbiausi vadovo veiksmai (2 pav.) yra atsakomybės sričių nustatymas (40,2 proc.) ir darbo grupių (komandų) kūrimas (34 proc.). Kaip mažiausiai svarbius veiksmus, organizuojant mokyklos veiklą, vadovai (65,1 proc.), nurodo mokyklos veiklos viešinimą, resursų paskirstymą.

Didžiosios dalies respondentų teigimu vadovavimo funkcija bendrojo lavinimo mokykloje yra reikšminga: pusė tyrimo dalyvių nurodo, kad vadovavimas yra ypač svarbus, o daugiau nei trečdalis (35 proc.) pažymi, kad svarbus mokyklos veiklos organizavimui.

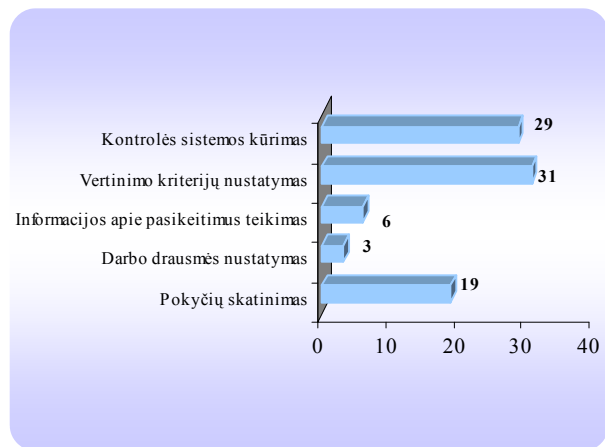
Svarbiausiais veiksmais (3 pav.), organizuojant mokyklų veiklą vadovai įvardija iniciavimą (27,2 proc.), veiklos koordinavimą (18,4 proc.), darbuotojų motyvavimą (16,5 proc.) informacijos teikimą (15,5 proc.). Tik daugiau nei dešimtadalis (12,1 proc.) svarbiu veiksmu, organizuojant mokyklos veiklą nurodė darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiuolaikinės mokyklos vadovai dar nėra

orientuoti į mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimą.



3 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai vadovaujant švietimo įstaigos veiklai (proc.)

Apklausos metu vadovų buvo pasiteirauta, kokią reikšmę įstaigos veiklos organizavime jie teikia kontrolės funkcijai. Nustatyta, kad 38,7 proc. vadovų mano, jog kontrolės funkcija organizuojant mokyklos veiklą yra svarbi, o 31,1 proc. vadovų teigimu – ypač svarbi. Visgi, beveik dešimtadalis (8,5 proc.) vadovų kontrolės funkciją mokyklos veiklos organizavime laiko mažai svarbia. 21,7 proc. vadovų neturėjo nuomonės duotuoju klausimu.



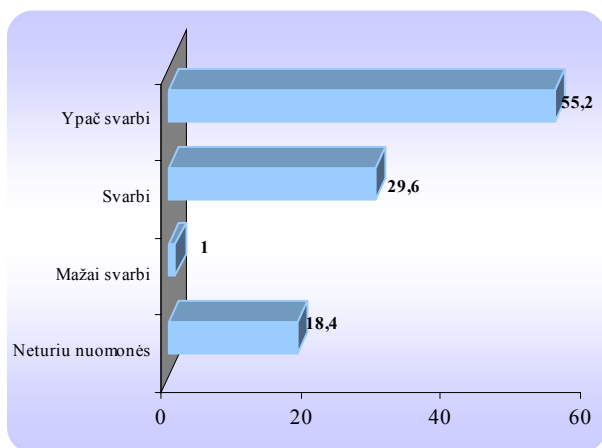
4 pav. Svarbiausi vadovo veiksmai kontroliuojant švietimo įstaigos veiklą vadovų (proc.)

Respondentų nuomone svarbiausi veiksmai kontroliuojant mokyklos veiklą yra: vertinimo kriterijų nustatymas (31 proc.) ir kontrolės sistemos sukūrimas (29 proc.). Beveik penktadalis (19 proc.) vadovų teigimu, kontroliuojant mokyklos veiklą svarbus pokyčių skatinimas (4 pav.).

Informacijos apie pasikeitimus teikimas ir darbo drausmės nustatymas mokyklų vadovams yra mažiau reikšmingi veiksmai atliekant kontroliavimo funkciją.

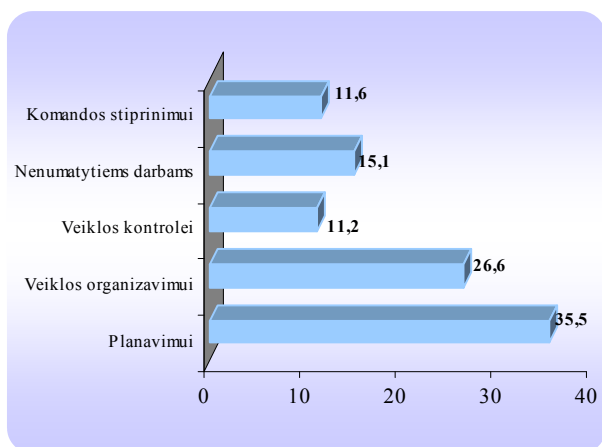
Didžiosios dalies respondentų teigimu, svarbi ir labai svarbi bendrojo lavinimo mokyklos valdyme yra motyvavimo funkcija (5 pav.). Daugiau nei pusė vadovų (55,2 proc.) motyvavimo funkciją vertina kaip ypač svarbią organizuojant švietimo įstaigos veiklą. 29,6 proc. vadovų mano, kad ši funkcija yra svarbi.





5 pav. Motyvavimo funkcijos reikšmė organizuojant švietimo įstaigos veiklą (proc.)

Apklaustos metu vadovai buvo paprašyti nurodyti, kaip paskirsto savo darbo laiką įvairioms vadybinėms veikloms atlikti (6 pav.).



6 pav. Laiko vadybinėms funkcijoms atlikti paskirstymas (proc.)

Mokyklų vadovai nurodė, kad 26,6 proc. laiko sugaišta veiklos organizavimui, koordinavimui, išteklių gavimui ir paskirstymui. Trečdalį (35,5 proc.) laiko vadovai skiria planavimui. 11,2 proc. laiko skiriama veiklos kontrolei, 11,6 proc. – komandos stiprinimui ir darbuotojų motyvavimui. Beveik šeštadalį (15,1 proc.) darbo laiko apklaustieji vadovai skiria nenumatytiems darbams.

## Išvados

Mokyklų vadovai pabrėžia planavimo, organizavimo, motyvavimo ir vadovavimo funkcijų svarbą organizuojant bendrojo lavinimo mokyklos veiklą. Mažesnę reikšmę mokyklos vadovai teikia kontrolės funkcijai. Didžiąją dalį darbo laiko vadovai sugaišta veiklos planavimui, organizavimui, koordinavimui, išteklių gavimui ir paskirstymui.

Svarbiausias veiksmas planuojant mokyklos veiklą yra poreikių nustatymas, tikslų apibrėžimas ir veiklos planų sudarymas. Organizuojant veiklą svarbiausias veiksmas - darbo grupių (komandų) kūrimas.

Vadovaujant mokyklos veiklai svarbu inicijuoti, koordinuoti veiklą ir teikti informaciją. Kontroliuojant mokyklos veiklą svarbiausi veiksmai vadovų teigimu - kontrolės sistemos sukūrimas, vertinimo kriterijų nustatymas ir pokyčių skatinimas

Mažiausiai svarbūs vadovo veiksmai planuojant įstaigos veiklą - veiklos planų pristatymas bendruomenei, laukiamų rezultatų numatymas ir veiklos metodų parinkimas. Organizuojant švietimo įstaigos veiklą - mokyklos veiklos viešinimas, resursų paskirstymas, atsakomybės sričių ar tarpusavio ryšių nustatymas. Kontroliuojant švietimo įstaigos veiklą mažiausiai svarbiais veiksmais vadovai laiko griežtos darbo drausmės nustatymą ir pokyčių skatinimą.

## Literatūra

- Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius, Charibdė.
- Arbačiauskas, A. (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija: bendrojo ugdymo įstaigų vadovams*. Leidybos centras, Vilnius.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. HarperCollins Publishers Inc., New York.
- Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Tyto alba, Vilnius.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hargreaves, A. (1999) *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmodernistiniame amžiuje*. Tyto alba, Vilnius.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Technologija, Kaunas.
- Kasiulis, J. Tarvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.
- Kets de Vries M.F.R. (2003). *Leaders, fools and impostors. Essays on the Psychology of Leadership*. Universe, Lincoln.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Credibility: How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it*. Jossey-Bass, San Francisko.
- Mikoliūnienė, V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. PPRC, Vilnius.
- Miškinis, K. (1982). *Prie mokyklos vairo*. Kaunas, Šviesa.
- Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003). 2003 m. rugsėjo 11 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1160, Valstybės žinios, 2003-09-19, Nr. 89-4029, [žiūrėta 2008-12-19], <<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/>>.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Technologija, Kaunas.
- Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Technologija, Kaunas.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Technologija, Kaunas.
- Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos (2003). 2003 m. liepos 4 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. IX-1700, *Valstybės žinios*, 2003-07-18, 71 - 3216, [žiūrėta gruodžio 19 d., 2008], <<http://www.smm.lt/kiti/strategija2003-12.doc>>.
- Vengrinė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. VU leidykla, Vilnius.
- Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. VDU, Kaunas.
- Želvy, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius.

Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės raiška*. Vilnius, Švietimo ir mokslo ministerija, [Žiūrėta gruodžio 12 d., 2009].  
<[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/Lyderyste\\_s\\_tyrimo\\_atask\\_2007\\_04\\_17.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/Lyderyste_s_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf)>.

## EXPRESSION OF THE FUNCTION OF MANAGERIAL LEADERSHIP IN A COMPREHENSIVE SCHOOL

### Summary

The current national or global society life requires constant changes in the school activity in order to ensure the progress of science and to meet every person's needs for acquisition of relevant knowledge and skills matching with the labour market needs. Science and education are one of the most important national development priorities stipulated in the National Sustainable Development Strategy (Official Gazette 2003). Lithuania's development in the Provisions of the National Education Strategy for 2003-2012 (Official Gazette 2002) is projected by highlighting three priorities: knowledge society, safe society and competitive economy; it also envisages the responsible management system based on a regular analysis of the state of all education levels, management culture directed toward the development of education, information and participation (involvement) of society. Thus, in order to realise one of priority trends of the National Education Strategy it is necessary to ensure the education quality at school directly related to the management quality.

Successful activity of a school as an organisation is predetermined by certain factors, features and prerequisites. In order to manage every day work of a multiple school team, a school head shall co-ordinate resolution of constantly emerging problems with the establishment and verification of an organisational structure.

The Article analyses the function of managerial leadership in a contemporary school, peculiarities for application of management functions in an education institution, and highlights main managerial functions from the point of view of school heads of a contemporary school.

Object of the survey: the approach of school heads toward the expression of managerial functions in school management. The following methods were applied for the achievement of the objective and tasks of the survey: analysis of scientific literature, questionnaire inquiry of school heads. The survey involved 206 directors and deputy directors of comprehensive schools within the Lithuanian municipalities.

The analysis of the survey results revealed that the key areas of importance for school heads were planning, organisation, motivation and managerial functions in organising school activities. The key action in planning school activities is assessment of needs, setting the goals and establishment of operational plans. The most important action in organising school activities is establishment of working groups (teams). For a successful management of school activities it is instrumental to initiate and co-ordinate activities and to provide relevant information. According to school heads, the control of school activities requires strict work discipline and encouragement for changes. Less important actions for school teachers in planning school activities are: presentation of operational plans to society, anticipation of expected results and selection of operational methods; in organising activities of an educational institution: publicity of a school's activity, distribution of resources, and establishment of responsibility areas or intercommunication. According to school heads, establishment of a strict work discipline and encouragement for changes are less important for the control of activities of an educational institution.

KEYWORDS: managerial functions, school heads, contemporary school.

---

**Valdonė Indrašienė.** Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė. Darbovietė – Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Socialinio darbo katedros vedėja, profesorė. Mokslinių tyrimų kryptis – sociopedagoginio darbo vadyba. Mokslinės publikacijos yra susijusios su pagalbos vaikui bei jo artimiausiai aplinkai tyrimu, kuris atskleidžia sociopedagoginės facilitacijos kaip ugdymo reiškinių, apimančio įvairios ugdymo ir ugdytinio sąveikos raidą, kai teikiant pagalbą vaikui, nuo prieinamumo principo realizavimo mokymo procese einama link socialinės pedagoginės pagalbos modelio, grįsto komandine specialistų veikla. Mokslinės publikacijos- iš viso tyrimų pagrindu Lietuvos ir užsienio mokslo žurnaluose publikuoti 39 moksliniai straipsniai, 8 moksliniai metodiniai leidiniai. Moksliniai tyrimai 2009 apibendrinti habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalgoje "Pedagoginė facilitacija ugdymo procese". 2003-2009 metais mokslininkė dalyvavo dešimtyje Švietimo ir mokslo ministerijos užsakomųjų tyrimų: "Mokinių kultūrinės edukacijos poreikių tenkinimas švietimo sistemoje"; "Lėšų, skirtų pažintinei veiklai bendrojo lavinimo mokyklose, panaudojimo efektyvumas"; "Mokinių profesinis informavimas, konsultavimas ir orientavimas mokyklose"; "Jaunimo mokyklų veiksmingumas". El. paštas v.indrasiene@mruni.eu.

**Odet Merfeldaitė.** Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė. Darbovietė – Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto prodekanė, Socialinio darbo katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptis – socialinė pedagoginė pagalba. Mokslinės publikacijos yra susijusios su socialinės pedagoginės pagalbos prieinamumu, efektyvumu, pagalbos proceso modeliavimu. 2005-2009 m. Mokslininkė dalyvavo dvejose užsakomuosiuose tyrimuose: „Pedagoginės psichologinės pagalbos mokykloje efektyvumas (mokyklų psichologų, socialinių pedagogų, specialiųjų pedagogų, mokytojų padėjėjų funkcijos mokyklose pagal pareigines instrukcijas ir realų darbo krūvį“; „Universalių daugiaviečių centrų steigimas ir plėtra“. El. paštas o.merfeldaite@mruni.eu.



# KAIMO VIETŪVIŪ RINKODAROS KOMPLEKSO FORMAVIMO PRINCIPAI

Vilma Atkočiūnienė, Dovilė Pocevičiūtė

Lietuvos žemės ūkio universitetas

---

## Anotacija

Straipsnyje analizuojami kaimo vietovių rinkodaros komplekso formavimo principai. Konkurencinė kova rinkoje įtraukia ne tik verslo įmones, viešąsias organizacijas bei nepelno siekiančias organizacijas, bet vis dažniau konkuruoti pradeda ir vietovės. Vietovės rinkodara sudaro didesnes vietovės galimybes aktyviau stiprinti savo konkurencinę poziciją įvairiuose lygmenyse, padeda vietos veikėjams atsakyti į klausimą, kaip vietovė gali tapti patrauklesnė gyventojams, investuotojams, turistams.

Atlikus rinkodaros teorinę analizę, nustatyti šeši kaimo vietovių rinkodaros komplekso elementai: produktas, paskirstymas, rėmimas, kaina, dalyviai ir partnerystė. Vietovės rinkodara, to net nežinodamos, užsiima daugelis organizacijų. Kaimo vietovės plėtros veikėjai yra kaimo bendruomeninių ir kitų nevyriausybinų organizacijų, savivaldybių, asociacijų bei įmonių, mokslo ir švietimo įstaigų atstovai, t.y. visi tie, kurie aktyviai veikia ir yra suinteresuoti vietovės vystymu, geresnėmis gyvenimo ir darbo sąlygomis, bei naudojasi šios plėtros rezultatais. Tačiau vietovės rinkodaros sėkmė priklauso nuo vietos veikėjų gebėjimų ir jų koordinuotos veiklos. Identifikuoti pagrindiniai kaimo vietovių plėtros veikėjai, atsakingi už kaimo vietovių rinkodaros komplekso formavimą: vietos valdžios institucijos, vietos veiklos grupė, kaimo bendruomeninė organizacija, vietovės ūkininkų ir verslo asociacijos, vietovės turizmo informacijos centras. Labai svarbu, kad šios organizacijos veiktų partnerystės pagrindu, derinant iniciatyvas „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“.

Atlikus Mažeikių, Pasvalio ir Jurbarko rajonų vietos plėtros strategijų analizę, buvo identifikuotos vietovių tikslinės rinkos ir joms taikomi rinkodaros komplekso elementai. Nustatyta, kad Mažeikių rajono pagrindinė tikslinė rinka yra gyventojai, Pasvalio – verslininkai, o Jurbarko – turistai. Nei vienoje strategijoje neidentifikuojama kaina, kaip savarankiškas rinkodaros komplekso elementas.

## Įvadas

Kaimo vietovės susiduria su įvairiomis vystymosi problemomis, kurios sumažina galimybes išlikti konkurencinėje kovoje. Vietovės tarpusavyje konkuruoja dėl gyventojų, investicijų, turistų, eksporto rinkų. Viena iš galimybių sustiprinti vietovės pozicijas konkurencinėje kovoje yra vietovės valdymas pagal rinkodaros principus.

Rinkodaros koncepcija (dar kitaip vadinama marketingo) pirmiausia pradėta taikyti verslo organizacijose, prekybos tikslais. Tačiau daugelis mokslininkų (Meer (1992), Kotler, Jatusripitak, Maesincee (1997), Braun (2000), Colomb (2003), Rainisto (2003), Dinis (2004), Piliutyte (2005), Bagdonienė ir Hopenienė (2006)) sutaria, kad tradiciniai rinkodaros principai, taikomi verslo organizacijų veikloje, gali būti naudojami ir skatinant vietovių vystymąsi. Lietuvos mokslininkų vietovės rinkodaros koncepcija gana mažai analizuojama. Taip pat tik keletas vietovių Lietuvoje ėmėsi iniciatyvos skatinti vietos vystymąsi, pasitelkus rinkodaros metodus – tai Vilniaus, Alytaus, Klaipėdos, Panevėžio ir Druskininkų miestų savivaldybės. Tuo tarpu kaimo vietovėse vis dar mažai taikomos rinkodaros priemonės vietovės vystymosi ir gyvybingumo palaikymui.

**Tyrimo problema** - kaimo vietovės yra mažiau patrauklios dėl gyventojų emigravimo, investicijų pasitraukimo, neišvystytų alternatyvių žemės ūkiui veiklų, infrastruktūros ir kt. priežasčių. Vietos plėtros veikėjai, priimdami sprendimus, nesinaudoja vietovės rinkodaros elementais, mažai tirti ir nėra nustatyti kaimo vietovių rinkodaros strategijų formavimo dėsniniai.

Strateginiai sprendimai yra mažai orientuoti į vietovės tikslinių rinkų poreikių tenkinimą ir neužtikrina ilgalaikės kaimo vietovės vystymosi perspektyvos. Viena iš galimybių sustiprinti vietovės pozicijas konkurencinėje kovoje yra vietovės vystymosi valdymas pagal rinkodaros principus.

**Tyrimo objektas** – kaimo vietovės rinkodara.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti kaimo vietovių rinkodaros komplekso formavimo principus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti vietovės rinkodaros teorinius aspektus;
2. Nustatyti pagrindinius vietovės rinkodaros komplekso formavimo veikėjus ir jų vaidmenis;
3. Atlikti pilotinių vietovių strateginių dokumentų analizę, identifikuojant rinkodaros komplekso elementus tikslinėms rinkoms.

**Tyrimo metodai:** analizuojant vietovės rinkodaros teorinius aspektus buvo naudojami bendramoksliniai tyrimo metodai: sisteminė, lyginamoji ir loginė analizė, identifikuojant pilotinių vietovių tikslines rinkas ir rinkodaros komplekso elementus, bei pagrindinius rinkodaros komplekso formuotojus buvo naudojami dokumentų analizės, sintezės, palyginimo metodai.

## Kaimo vietovės rinkodaros teoriniai aspektai

Rinkodara – tai vadybinis ir socialinis procesas, kurio dėka asmenys ir jų grupės kurdami produktus ir atlikdami prekių ir vertybių mainus, gauna tai, ko jie nori ir tai, ko jiems reikia (Kotler 2003). Rinkodaros vadybos teorija teigia, kad organizacijos tikslus įgyvendinti galima tik

išsiaiškinius tikslinių rinkų vartotojų poreikius ir suteikiant jiems pasitenkinimą efektingiau ir veiksmingiau nei tai daro konkurentai. O socialinė rinkodaros koncepcija pabrėžia tai, kad organizacija turi išsiaiškinti tikslinių rinkų poreikius ir suteikti vartotojui pageidaujamą pasitenkinimą efektyviau nei tai daro konkurentai ir taip, kad išsaugotų vartotojų ir visuomenės gerovę (Kotler 2003). Pastaroji, socialinė rinkodaros koncepcija ir sudaro vietovės rinkodaros koncepcijos pagrindą, kadangi vietovės rinkodaros tikslas – valdyti vietovę siekiant patenkinti visų tikslinių rinkų poreikius, išsaugant dabartinės ir ateities visuomenės gerovę.

Išanalizavus Meer (1992), Kotler (1997), Colomb (2003), Dinio (2004), Bagdonienės ir Hopenienės (2006) pateikiamas vietovės rinkodaros sampratas ir atsižvelgiant į kaimo vietovių ypatumus, nustatyta, kad kaimo vietovės rinkodara - tai kaimo plėtros veikėjų suderinti veiksmai, siekiant sustiprinti vietovės galimybes prisitaikyti prie vietovių rinkos pokyčių ir patenkinti kaimo plėtros veikėjų ir visuomenės poreikius.

Strateginių vietovės rinkodaros sprendimų rengimas turi prasidėti nuo vietovės tikslinių rinkų nustatymo ir rinkodaros komplekso sudarymo. Vietovių rinka – tai esamų ir potencialių vietovės ir jos išteklių pirkėjų visuma, siekiančių patenkinti savo poreikius mainant savo lojalumą vietovei ar finansinius išteklius ir kt. į siūlymų ir naudos derinius. Skiriamos šios vietovės tikslinės rinkos (Kotler (1984), Dinis (2004), Bagdonienė (2006)):

- lankytojų;
- investuotojų;
- gyventojų;
- eksporto.

Analizuojant vietovės tikslines rinkas, svarbu yra jas suskirstyti į atskirus rinkos segmentus, siekiant tiksliau identifikuoti jų skirtingus poreikius ir lūkesčius pasirenkant vieną ar kitą vietovę. Tikslinių rinkų segmentavimas padėtų vietos plėtros veikėjams pasirinkti, kokie vietovės vartotojai yra patraukliausi ir kiekvienam pasirinktam segmentui parengti rinkodaros kompleksą. Rinkodaros kompleksas – tai sprendimų ir rinkos poveikio priemonių visuma, kuri naudojama siekiant sužadinti pageidaujamą reakciją tikslinėje rinkoje. Dažniausiai išskiriami keturi rinkodaros komplekso elementai, t.y. 4P: produktas, kaina, vieta (paskirstymas) ir rėmimas. Tačiau šie rinkodaros komplekso elementai yra dažnai kritikuojami dėl reprezentatyvumo. Todėl, išanalizavus McCarty (1964), Boom, Bitner (1980), Kotler (1984), Buček, Pauličkova (2003) siūlomus rinkodaros komplekso elementus, nustatyti šeši kaimo vietovių rinkodaros komplekso elementai.

*Produktas* – tai kaimo vietovės ir vietovėse esančių išteklių sujungimas, siekiant patraukliau (naudingiau) pateikti į rinką: tai vietovėje veikiančius infrastruktūros objektus, gamtą, darbo, poilsio, sveikatos stiprinimo, lavinimosi ir kitas galimybes, saugumo lygis, turistiniai objektai, tradicijos ir kt. Kaimo ištekliai yra kaimo vietovių vystymosi potencialas, kuris naudojamas siekiant palaikyti vietovės gyvybingumą. Pasak Atkočiūnienės (2004) efektyviai panaudojami kaimo ištekliai sukuria vietovės pridėtinę vertę, kuri stiprina vietovės konkurencingumą. Vienas pagrindinių vietovės,

kaip produkto bruožas – mažas lankstumas. Kaimo vietovių charakteristikos keičiasi per ilgą laiką, pavyzdžiui, infrastruktūros pokyčiai reikalauja daug laiko, o inovacijos kaimo vietovėse sunkiau prigyja.

*Pateikimas* (vieta) – priemonės, užtikrinančios vietovės prieinamumą (gyventi, dirbti, investuoti), vietovės pasiekiamumą vartotojams. Pateikimas tiesiogiai susijęs su visomis galimomis eismo sistemomis ir tinklais bei informacija ir ryšiais (Piliutyte, 2005). Transporto ir ryšių paslaugos sudaro sąlygas kitų paslaugų prieinamumui, leidžia praplėsti pasiekiamumo ribas, t.y. paslauga tampa prieinama, net jei jos tiekėjas yra įsikūręs atokiau (Paslaugų 2007).

Kaimo vietovių paslaugų ir produktų vartotojai susiduria su sunkumais, kurie kyla dėl pasiekiamumo ir prieinamumo. Paslaugų pasiekiamumas kaimo vietovėse pirmiausiai siejasi su tuo, ar dažnai ji yra naudojama, t.y. ar tai periodinė, epizodinė ar išskirtinė paslauga. Kaimo gyventojai linkę nukelti didesnę atstumą, kad gautų išskirtines, geresnės kokybės prekes ar paslaugas (Paslaugų 2007).

Prieinamumo problema dažniausiai kyla dėl to, kad nėra transporto, kuriuo vartotojai gali atvykti į paslaugų centrą ar pasiekti pačią vietovę. Šiuo požiūriu keliai ir viešasis transportas yra būtina sąlyga. Kai nėra transporto paslaugų, vienintelė galima alternatyva – privatus transportas, tačiau jis nėra prieinamas visoms gyventojų grupėms. Kita alternatyva – paslaugų pristatymas į namus, tačiau šiuo atveju išauga paslaugos kaina, nes tenka investuoti į naudojamą įrangą, jos eksploataciją. Prieinamumui užtikrinti labai svarbios yra informacijos ir ryšių paslaugos, kurios sudaro sąlygas pasiekti kitas.

*Kaina* – išlaidos, susijusios su siekiama nauda (vietovės mokesčių sistema, transporto ir komunalinės išlaidos, patirtos siekiant gauti tam tikras paslaugas, medicinos, kirpyklos ir pan., vietovės mokesčių sistema). Vaknin (2005) teigimu kaina vietos rinkodaros komplekse susideda iš investicijų į infrastruktūrą, žmogiškąjį kapitalą, viešąsias gėrybes.

Nors Vaknin (2005) kainos skirstymas orientuotas į verslo tikslinę rinką, tačiau, galima teigti, kad su rizika ir naujomis sąnaudomis susiduria ir gyventojai bei turistai. Todėl kaina vietovės rinkodaros komplekse būtų:

1) sąnaudos, pradedant išteklių įsigijimu ir baigiant mokesčiais, kurios neišvengiamos gyvenant tam tikroje vietovėje;

2) verslo steigimo, atsikėlimo gyventi, būsto įsigijimo ir geografinė, politinė rizika. Šią riziką galima sumažinti tikslinių rinkų veikėjų išankstiniu informavimu apie vietovę.

*Rėmimas* – komunikacija su rinka, siekiant informuoti ją apie vietovę, jos produktus ir jos naudą vartotojams (Dinis 2004). Vietovės rinkodaros kontekste rėmimas gana dažnai suvokiamas klaidingai. Rėmimas yra daugiau nei reklama ar bandymas sukurti patrauklų įvaizdį. Rėmimo pagrindinis tikslas – skatinti potencialių klientų pritraukimą, siūlant patrauklų vietovės įvaizdį. Vietovės žinomumas ir gera reputacija teigiamai atsispindi vietos verslininkų, gyventojų ir turistų elgsenoje. Tačiau sėkmė gali būti trumpalaikė, jei siūlomas įvaizdis neatitiks „tikrosios“ realybės (Piliutyte 2005).

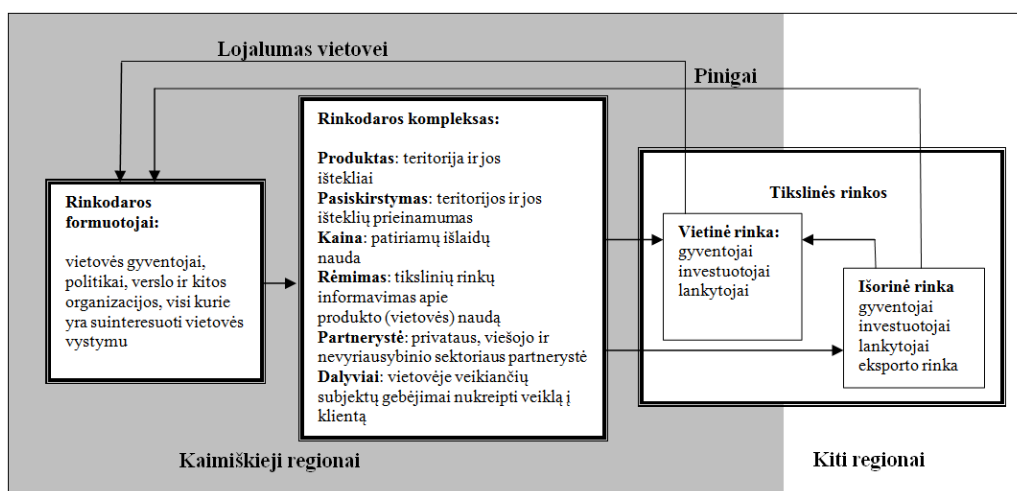
*Partnerystė* - tai vienybės santykių sistemos vietovėje formavimas, o jos pagrindinis tikslas – geriau plėtoti

vietos galimybes ir papildyti veiklą diskusijomis tarp atskirų veikėjų (Bagdonienė 2005). Kaimo vietovėse partnerystė tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių yra ypač svarbi, kadangi tai paskatina (efektyvesni) vietovės vystymąsi.

*Dalyviai (personalas)* – tai vietovėje veikiančių subjektų gebėjimai nukreipti veiklą į klientą. Vietovės rinkodaros kontekste dalyviai yra vietovės paslaugų teikėjai bei patys gyventojai, kurių sąlytis su tikslinėmis rinkomis padeda kurti vietovės patrauklumą. Siekiant užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą, turi būti skatinamas vietovės vystymąsis į besimokančią vietovę.

Išanalizavus rinkodaros elementų ypatumus galima teigti, kad vietovių produktai skiriasi nuo bendrųjų

produktų savo kompleksiskumu, lankstumo stoka ir ilgalaikiškumu. Ne visada galima nustatyti vieną vietovės produkto kūrėją (pardavėją). Pasak Dinis (2004), vietovės rinkodaros formuotojai yra visi vietovėje esantys socialiniai, ekonominiai veikėjai, įskaitant vietovės gyventojus, politikus, verslo ir kitas organizacijas, visi kurie yra suinteresuoti vietovės gyvybingumo palaikymu ir vystymusi. Tai galima būtų teigti, kad kaimo vietovės rinkodaros komplekso formuotojai yra visi kaimo vietovės plėtros veikėjai. Pirmame paveiksle pavaizduoti ryšiai tarp kaimo vietovių rinkodaros formuotojų, rinkodaros komplekso elementų ir tikslinių rinkų.



1 pav. Rinkodaros komplekso ryšiai su rinkodaros formuotojais ir tikslinėmis rinkomis

Vietovės rinkodaros kompleksas turėtų būti formuojamas kiekvienai tikslinei rinkai, nes šių tikslinių rinkų poreikiai yra skirtingi. Rinkodaros komplekso analizė gali padėti vietovės rinkodaros formavimo veikėjams nuspręsti, kokią rinkodaros strategiją (produkto, paskirstymo, kainodaros, įvaizdžio, santykių, infrastruktūros ir kt.) taikyti tikslinių rinkų pritraukimui į vietovę.

### Kaimo vietovių rinkodaros komplekso formavimo veikėjai ir jų vaidmenys

Kad kaimo vietovės rinkodara būtų koordinuotas procesas, skatinantis tolygų vietovės vystymąsi, būtina tam tikrų vietos organizacijų bendra, partnerystėje paremta veikla, derinanti iniciatyvas „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“, kurios tikslas – parengti ir įgyvendinti vietovės rinkodaros strategiją.

Išanalizavus Lietuvos kaimo vietovėse veikiančias organizacijas, jų tikslus ir vykdomą veiklą, nustatyti šie pagrindiniai vietovės rinkodaros strategijos rengėjai ir įgyvendintojai bei jų vaidmenys:

- Vietos valdžios institucijos – taryba, meras, savivaldybės administracija – kurių pagrindinis vaidmuo formuojant vietovės rinkodaros kompleksą – kainodaros strategijos parengimas, produkto kūrimas ir jo paskirstymas tikslinėms grupėms,

partnerystės ryšių stiprinimas bei vietovės įvaizdžio formavimas.

- Vietos veiklos grupė - atstovaujanti kaimiškąsios vietovės teritorijos gyventojus – jos pagrindinis vaidmuo, įgyvendinant vietos plėtros strategiją, paskatinti naujų vietovės produktų kūrimą ir paskirstymą, stiprinti partnerystės ryšius tarp įvairių sektorių, įtraukti kaimo plėtros veikėjus į strateginių sprendimų priėmimo procesą bei formuoti vietovės įvaizdį.
- Kaimo bendruomeninės organizacijos – atstovaujančios vietos gyventojus, kurių vaidmuo - nuolatinis vietos gyventojų poreikių analizavimas, gyventojų bendruomeniškumo ugdymas, vietovės produkto kūrimas ir jo paskirstymas gyventojams, vietovės rėmimas, viešinant bendruomeninės organizacijos gerą patirtį, kuriant bendruomenės internetinius portalus ir kt.
- Vietovės ūkininkų ir verslo asociacija – atstovaujanti vietovės verslą, kurios pagrindinis vaidmuo – verslo poreikių analizavimas, partnerystės nukreiptos į vietos verslininkų tarpusavio bendradarbiavimą ir santykių tarp ūkininkų, verslininkų ir vietos valdžios bei gyventojų užmezgimas ir palaikymas, vietovės įvaizdžio gerinimas,

siekiant pritraukti į vietovę papildomas investicijas, kuriant darbo vietas.

- Vietovės turizmo informacijos centras – atstovauja vietovės turizmo sektorių, kurios pagrindinė funkcija yra užtikrinti turistų poreikių tenkinimą, įgyvendinti santykių strategiją, nukreiptą į turizmo paslaugų teikėjų kooperaciją, kurti turistinius produktus; gerinti turizmo infrastruktūrą ir formuoti vietovės įvaizdį.
- Kaimo socialinės infrastruktūros objektai – tai pagrindiniai kaimo vietovių produktų ir paslaugų kūrėjai, kurių paskirtis – sudaryti sąlygas žmonių individualiems ir socialiniams poreikiams tenkinti. Teikdami kokybiškas paslaugas, kaimo socialinės infrastruktūros objektai užtikrina vietos paslaugų ir prekių pasiekiamumą ir prieinamumą, prisideda prie vietovės teigiamo įvaizdžio formavimo.

Rinkodaros komplekso formavimo veikėjai, rengdami rinkodaros kompleksą turi vadovautis šiais principais:

1. Rinkodaros komplekso elementų charakteristikos turi būti formuojamos atsižvelgiant į vietovės gyvavimo ciklo etapą, t.y. rinkodaros komplekso elementų taikymas priklauso nuo to ar vietovė yra kūrimosi, augimo, brandos ar nuosmukio stadijoje;

2. Partnerystė, balansas tarp iniciatyvų „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ – siekiant užtikrinti vietovės gyvybingumą bei vystymąsi būtina vietos gyventojų, verslo bei vietos valdžios partnerystė ir jų iniciatyvų derinimas;

3. Globalumo – prioritetas konkrečios vietovės tiksliniams segmentams, tačiau veiksmai ir priemonės nukreiptos į globalizacijos įveikimą;

4. Išsaugojimo – rinkodaros priemonės orientuotos į tuos kaimo vystymo aspektus, kurie išsaugo kaimo kraštovaizdžio kokybę, papročius ir kultūrą;

5. Novatoriškumo – tai yra gebėjimas aktualizuoti pamirštus arba nepastebėtus vietovės išteklius.

### **Jurbarko, Pasvalio ir Mažeikių rajonų kaimo vietovių rinkodaros komplekso elementai**

Vietovių vystymasis paremtas strateginiu planavimu. Lietuvoje, kaimo vietovėse vienu metu įgyvendinamos mažiausiai dvi integruotos plėtros strategijos: rajono strateginis plėtros planas, kurį rengia ir įgyvendina rajono savivaldybės administracija, ir vietos plėtros strategija, kurią rengia ir įgyvendina rajono vietos veiklos grupė. Todėl svarbu yra identifikuoti šiose strategijose numatytas vietovių tikslines rinkas ir kokie rinkodaros

komplekso elementai taikomi šių tikslinių rinkų patenkinimui.

Tyrimui atlikti pasirinktos trijų pilotinių vietovių: Mažeikių, Pasvalio ir Jurbarko rajonų strateginiai plėtros planai ir vietos plėtros strategijos. Analizė atlikta pagal šias strategijų sudėtines dalis: viziją, prioritetus, tikslus, uždavinius ir veiksmų planus.

Atliekant analizę, pirmiausia buvo nustatomos vietovių tikslinės rinkos. Vietovės tikslinė rinka buvo nustatoma pagal strategijose suformuotas vietovės vizijas. Vietovės vizija atspindi, į kokį unikalų patrauklumo veiksnių derinį vietovė koncentruojasi. Visose pilotinių vietovių vizijose atsispindi šios tikslinės rinkos: gyventojai, lankytojai (turistai) ir investuotojai (verslas). Analizuojant vizijas, prioritetus ir tikslus, išryškėjo tos tikslinės rinkos, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys. Galima teigti, kad Jurbarko rajono pagrindinė tikslinė rinka yra turistai, Pasvalio – verslininkai, o Mažeikių – gyventojai. Tolesnė strateginių dokumentų analizė buvo atliekama, siekiant identifikuoti rinkodaros komplekso elementus šioms tikslinėms rinkoms.

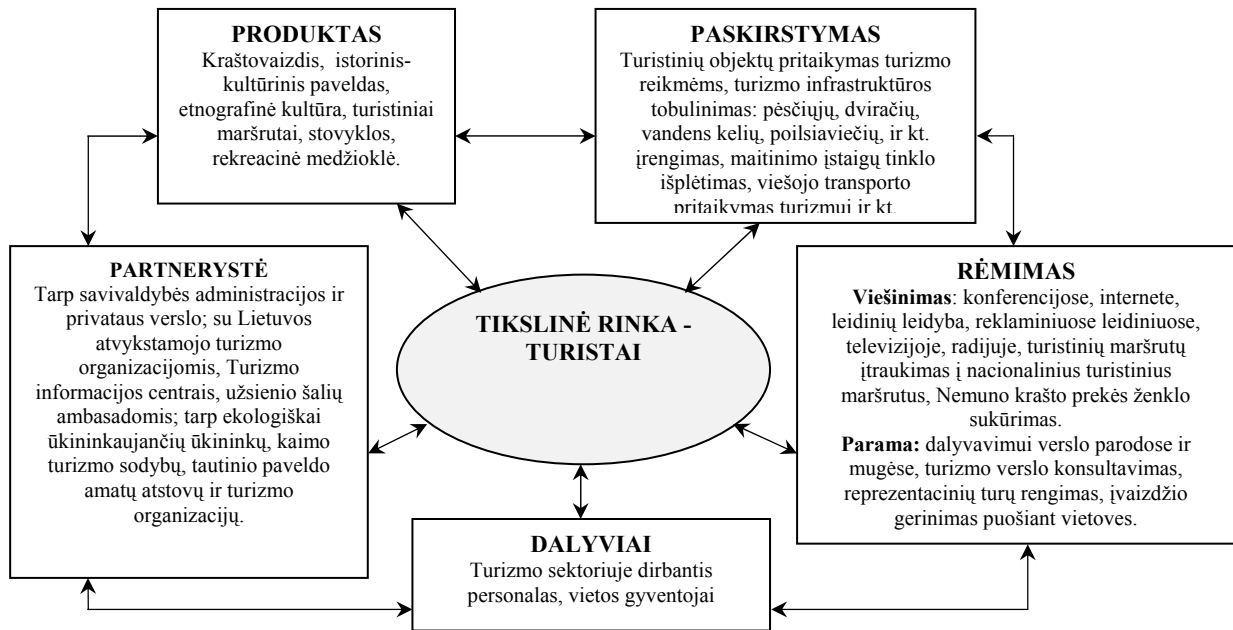
Išanalizavus Jurbarko rajono strateginius dokumentus (Jurbarko rajono savivaldybės administracija 2006; Vietos veiklos grupė „Nemunas“ 2009), nustatyta, kad Jurbarko rajono pagrindinė tikslinė rinka yra turistai, kurie domisi istoriniu paveldu, etnografinė kultūra ir gražiu kraštovaizdžiu. Šiai tikslinei rinkai identifikuoti šie kaimo rinkodaros komplekso elementai (žr. 2 paveikslą).

Turistams akcentuojami šie produktai: unikalus vietovės kraštovaizdis, istorinis – kultūrinis paveldas, etnografinė kultūra, rekreacinė medžioklė. Siekiant šiuos objektus turistams patraukliau pateikti yra suformuojami turistiniai maršrutai, organizuojamos stovyklos, padedančios turistams labiau pažinti kraštą.

Turistinių objektų rėmimui skiriamas labai didelis dėmesys. Turistinių objektų viešinimui pasirinktos šios priemonės: konferencijų organizavimas, turistinių leidinių ir žemėlapių išleidimas, turizmo produktų reklamavimas masinėse informavimo priemonėse, sukuriant Nemuno krašto prekinį ženklą ir kt. Taip pat labai svarbi yra tiek finansinė parama, tiek konsultacinė parama turizmo verslą pradedantiems ir jau vykdančioms.

Kad turizmo paslaugos būtų teikiamos kokybiškai, labai svarbios yra investicijos į turizmo sektoriaus darbuotojų mokymą. Vietos gyventojai taip pat reprezentuoja vietovę, todėl jų malonus, paslaugus elgesys turistų prisiminimuose gali išlikti ilgiau, nei vietovėje pamatyti turistiniai objektai.





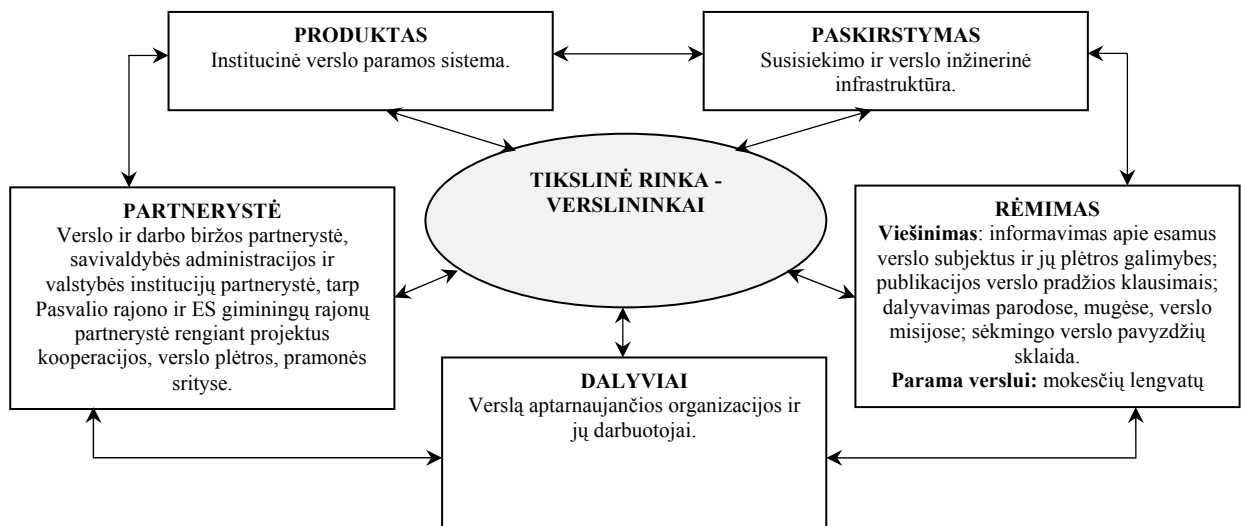
2 pav. Jurbarko rajono rinkodaros kompleksas orientuotas į turistų tikslinę rinką 2007 – 2015 m.

Organizuojant turizmo paslaugas, siekiant sukurti patrauklią vietovę turistams labai svarbi yra partnerystė. Partnerystę galima skirstyti į dvi grupes:

1. Vidinę – tai vietos veikėjų partnerystė teikiant paslaugas: tarp vietos verslininkų bei savivaldybės administracijos, rengiant bendrus turizmo projektus ir panaudojant turizmo išteklius, bei partnerystė tarp ekologiškai ūkininkaujančių ūkininkų, kaimo turizmo sodybų, tautinio paveldo amatų atstovų ir turizmo organizacijų;

2. Išorinę – tai partnerystė tarp vietos ir išorės turizmo organizacijų: vietos turizmo organizacijų ir Lietuvos atvykstamojo turizmo organizacijų, Turizmo informacijos centrų, užsienio šalių ambasadų.

Pasvalio rajono strateginiuose dokumentuose didžiausias dėmesys skiriamas verslui. Pasvalio rajonas turi pasižymėti konkurencingumu, inovacijomis, žemės ūkis – stambūs ūkiai, gyvulininkystės ir augalininkystės, ypač akcentuojamas bendruomeninis verslas. Identifikuoti rinkodaros komplekso elementai pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Pasvalio rajono rinkodaros kompleksas orientuotas į verslo tikslinę rinką 2005 – 2014 m.

Analizuojant strateginius dokumentus (Pasvalio rajono savivaldybės administracija, 2005; Pasvalio rajono vietos veiklos grupė, 2008), nustatyta, kad pagrindiniu vietovės verslo produktu laikoma institucinė verslo paramos sistema, kurią sudaro tik verslo informacijos centras. Tačiau strategijose daugiau akcentuojamas ne vietos produktas, o jo paskirstymas, tobulinant susisiekimo bei kitą verslo inžinerinę infrastruktūrą.

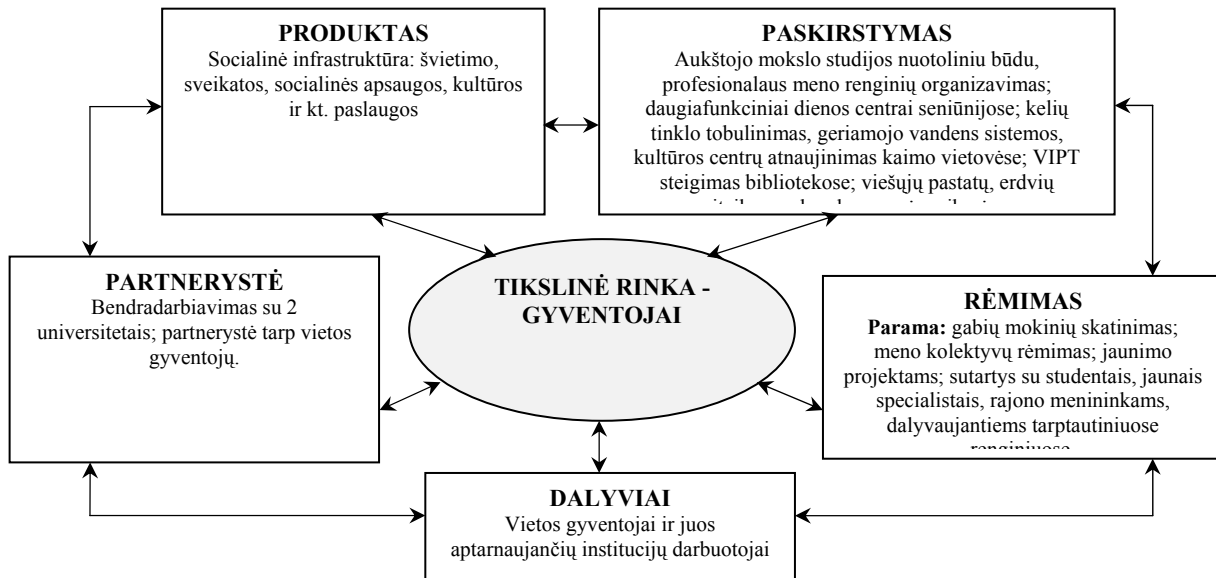
Vietovės pristatymas investuotojams numatomas vykdyti konferencijose, mugėse, seminaruose tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje. Taip pat parengiant informacinius leidinius apie verslo galimybes Pasvalio rajone, bei čia jau veikiančią verslą. Siekiant paremti verslą sukurta mokesčių lengvatų sistema, taip pat remiami verslai, sukuriantys papildomas darbo vietas, bei formalūs ir neformalūs verslo klubai.

Siekiant, kad verslas vystytųsi, verslui taip pat būtinos kokybiškos paslaugos (konsultavimo ir kt.). Tai pasiekama organizuojant verslo paramos programą administruojančiųjų kvalifikacijos kėlimo kursus. Taip pat didelis dėmesys skiriamas ūkininkų ir kitų verslininkų informavimui apie ES paramą.

Strategijose akcentuojama partnerystės svarba, geresnių verslo sąlygų vietovėje sudarymui. Strategijose numatoma partnerystė tarp verslo ir darbo biržos, įgyvendinant užimtumo programas, tarp savivaldybės

administracijos ir valstybės institucijų, remiant verslo vystymą Pasvalio rajone bei tarp Pasvalio rajono ir ES giminingų rajonų, rengiant projektus kooperacijos, verslo plėtros ir pramonės srityse.

Mažeikių rajono strateginiuose dokumentuose (Mažeikių rajono savivaldybės administracija 2008; Šiaurės vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė 2008) daugiausia buvo akcentuojama gyvenimo kokybės gerinimas, todėl galima teigti, kad pagrindinė vietovės tikslinė rinka yra gyventojai – išsilavinę, aktyvūs ir sveiki.



4 pav. Mažeikių rajono rinkodaros kompleksas orientuotas į gyventojų tikslinę rinką 2008 – 2014 m.

Vietovės produktas gyventojams yra vietovės socialinė infrastruktūra: švietimo, sporto, kultūros, socialinės paramos ir sveikatos apsaugos, saugumo, rekreacinės zonos ir parkai.

Paskirstymas yra vykdomas, siekiant priartinti teikiamas paslaugas prie vietos gyventojų, užtikrinant nuotolines aukštojo mokslo studijas, profesionalaus meno renginių prieinamumą, įsteigiant daugiafunkcinius dienos centrus seniūnijose bei viešuosius interneto prieigos taškus bibliotekose, taip pat užtikrinant kelių tinklo, geriamojo vandens sistemų infrastruktūrą.

Vietovės rėmimas orientuotas į paramą jaunimui ir lojalumo vietovei ugdymą: tai gabių mokinių skatinimas, sutartys su studentais, jaunais specialistais.

Labai svarbų vaidmenį gyventojų rinkodaros komplekse vaidina dalyviai, todėl investuojama į jų mokymąsi visą gyvenimą, skatinant aukštojo mokslo studijas, tobulinant rajono viešųjų institucijų plėtrą, rajono viešųjų institucijų darbuotojų žinias ir gebėjimus, keliant kaimišųjų seniūnijų gyventojų kompetenciją verslumo, kompiuterinio raštingumo ir kt. srityse. Taip pat strategijose akcentuojamas vietos gyventojų motyvacijos, puoselėti gyvenamąją aplinką, ugdymas.

Partnerystė apima bendradarbiavimą su dviem universitetais, siekiant nuotoliniu būdu priartinti aukštojo mokslo paslaugas prie vietos gyventojų, bei partnerystė tarp pačių vietos gyventojų, siekiant puoselėti vietovę, stiprinti jos patrauklumą gyventi.

## Išvados

Viena iš kaimo vietovės vystymo valdymo priemonių yra vietovės rinkodara, įtraukianti visus vietos veikėjus, siekiant vietovę padaryti patrauklia gyventi, dirbti,

investuoti ir keliauti. Rinkodaros principų perkėlimas iš verslo srities į nepelno sritį, reikalauja novatoriško požiūrio ir vietos veikėjų elgsenos priimančios bei įgyvendinančios strateginius sprendimus. Identifikavus tikslinę rinką, geriau yra paskirstomi, panaudojami vietos išteklių bei pasinaudojama išorės galimybėmis.

Pagrindiniai kaimo vietovių plėtros veikėjai, atsakingi už kaimo vietovės rinkodaros strategijos formavimą: vietos valdžios institucijos, vietos veiklos grupė, kaimo bendruomeninės organizacijos, vietos ūkininkų ir verslininkų asociacijos, turizmo informacijos centras ir kaimo socialinės infrastruktūros objektai. Pagrindinis jų vaidmuo yra atstovauti įvairių grupių interesus, juos tarpusavyje derinti ir, sutelkus turimus išteklius, įgyvendinti rinkodaros priemones, siekiant patenkinti visų tikslinių rinkų poreikius.

Jurbarko, Pasvalio ir Mažeikių rajonų plėtros strategijose identifiikuotos pagrindinės tikslinės rinkos ir joms taikomi rinkodaros komplekso elementai. Nei vienoje strategijoje neidentifikuojama kaina, kaip savarankiškas rinkodaros komplekso elementas. Galima daryti prielaidą, kad jis yra integruotas į kitus elementus. Dažniausiai yra taikomos produkto ir rėmimo strategijos - šie elementai lengviausiai atpažįstami vietovių strategijose.

Nustatyti tokie kaimo vietovių rinkodaros komplekso formavimo principai: rinkodaros elementų charakteristikos turi būti formuojamos atsižvelgiant į vietovės gyvavimo ciklo etapą; vietos veikėjų partnerystė, balansas tarp iniciatyvų „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“; globalumo; išsaugojimo; novatoriškumo.



## Literatūra

- Atkočiūnienė, V. ir kt. (2004). *Kaimo bendruomenių plėtra*. Kolektyvinė monografija. Akademija, Kaunas.
- Bagdonienė, R. ir kt. (2005). *Regionų plėtra. Pristatymas prie kintančių sąlygų ir naujų gebėjimų ugdymas*. Technologija, Kaunas.
- Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2006). *Vietos marketingas: mokomoji knyga*. Vitae Litera, Kaunas.
- Booms, B. H., Bitner, B. J. (1980). *Marketing strategies and organisation structures for service firms*. American Marketing Association, Chicago.
- Braun, E. (2000). *Urban Management*. Course materials. Institute for Housing and Urban Development Studies, Rotterdam.
- Buček, M., Pauličkova, R. (2003). *Use of Marketing Instruments in Development of towns: Case Study Slovakia*. [Žiūrėta sausio 15 d., 2010], <<http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa03/cdrom/papers/101.pdf>>
- Colomb, B., Häussermann, H. (2003). *Cities and Visitors: Regulating people, markets, and city space*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Dinis, A. (2004). *Territorial marketing: a useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas*. In *44th European Congress of ERSA*. University of Porto, Porto.
- Jurbarko rajono savivaldybės administracija. (2006). Jurbarko rajono strateginis plėtros planas 2006 -2015 m. Jurbarkas.
- Kotler, PH. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control (5th ed.)*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kotler, Ph., Jatusripitak, S., Maesincee, S. (1997). *The marketing of nations: a strategic approach to building national wealth*. The free press.
- Mažeikių rajono savivaldybės administracija. (2008). Mažeikių rajono 2008 – 2013 m. strateginis plėtros planas. Mažeikiai.
- Meer, J. (1992). *The role of city marketing in urban management*. EURICUR, Rotterdam.
- McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing*. Irwin.
- Rainisto, S. K. (2003). Success factors of place marketing: a of place marketing practices in Northern Europe and the United States: daktaro disertacija. Helsinkis.
- Pasvalio rajono savivaldybės administracija. (2005). Pasvalio rajono plėtros iki 2014 m. strateginis planas. Pasvalys.
- Pasvalio rajono vietos veiklos grupė. (2008). Pasvalio rajono integruota 2007 – 2013 m. vietos plėtros strategija gyvenimo kokybei kaime gerinti. Pasvalys.
- Paslaugų kaimo vietovėse plėtra. LEADER metodinė medžiaga. (2007). Akademija, Kaunas.
- Piliutytė, J. (2005). Rinkodaros metodų taikymo teoriniai aspektai miestų plėtros kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 95 - 101.
- Šiaurės vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė. 2008. Vietos plėtros 2008 – 2014 m. strategija. Mažeikiai.
- Vaknin, S. (2005). Nation Branding and Place Marketing. [Žiūrėta sausio 15 d., 2010]. <<http://knol.google.com/k/nation-branding-and-place-marketing#>>.
- Vietos veiklos grupė „Nemunas“. (2009). VVG „Nemunas“ teritorijos vietos plėtros 2009 – 2015 m. strategija. Jurbarkas.

## THE PRINCIPLES OF RURAL TERRITORIAL MARKETING MIX FORMATION

## Summary

The competitive struggle in the market involves not only businesses, public organizations and non-profit organizations, but there are increasingly starting to compete and places. Many scientists (Meer (1992), Kotler, Jatusripitak, Maesincee (1997), Braun (2000), Colombo (2003), Rainisto (2003) and Dinis (2004), Piliutytė (2005), and Bagdonienė Lector (2006)) agree that the traditional marketing principles of business organizations, may be used to promote local development. Rural territorial marketing – it is the coordinating action of local actors to promote rural resources, create positive view of the rural territory, to retain and attract target-markets and to strengthen its competitive position of the area. Territorial marketing enable actively strengthen competitive position within the various levels, helps local actors to answer the question of how the place can become more attractive for residents, investors and tourists.

There are many organizations that are involved in local marketing, not even knowing it. Rural area development actors are local communities and other non-government organizations, municipalities, associations and businesses, researchers and representatives of educational institutions, namely all those who are active and are interested in local development, better living and working conditions, and are using the results of this development. However, the area of marketing success depends on the capacity of local actors and their coordinated action. The main stakeholders, responsible for marketing mix formation, are: local authorities, local action groups, organizations of local communities, associations of local business and tourism information centre. It is important that these organizations work in partnership, combining the initiatives from the “bottom up” and from “top to bottom”. Rural development actors must be guided by these principles: marketing mix characteristics should be the formed according to local life-cycle stage; glocalization – the priority to target group of specific area, but the actions and measures aimed at overcoming globalization; conservation – marketing measure focused on those aspects of rural development, which preserve the quality of rural landscape, traditions and culture; and innovation – the ability to actualize neglected or overlooked resources of territories. The leaders of rural territorial marketing attract target-markets to area using elements of marketing-mix. The rural territorial marketing-mix includes product, promotion, place, price, participants and partnership.

In the analysis of strategies of Jurbarkas, Pasvalys and Mazeikiai districts, were identified the elements of marketing-mix, and there was found, that mostly, there are using the product and promotion strategies, but the price strategy are not applicable. There were indentified, that the main target group in Mazeikiai are residents, in Pasvalys – entrepreneurs, in Jurbarkas – tourists.

KEYWORDS: rural territorial marketing, marketing mix, local market, rural development actors.

**Vilma Atkočiūnienė.** Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė, Lietuvos žemės ūkio universiteto docentė. Darbovietė – Lietuvos žemės ūkio universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto, Administravimo ir kaimo plėtros katedros vedėja. Mokslinių tyrimų sritys: kaimo socialinės infrastruktūros valdymas, kaimo integruotos plėtros vadyba. Mokslinės publikacijos: parengti ir paskelbti 34 moksliniai straipsniai, kolektyvinės monografijos bendraautorė. Adresas Universiteto g. 10, Akademija, Kauno r., LT 53361. El. paštas vilma.atkociuniene@gmail.com, akp@lzuu.lt.

**Dovilė Pocevičiūtė.** Mokslinis laipsnis – Lietuvos žemės ūkio universiteto, Vadybos ir verslo administravimo magistrė. El. paštas dovile.poceviuciute@gmail.com.





## INFLUENCE OF ECONOMICAL FACTORS ON PRICE BUBBLE FORMATION IN LITHUANIA RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET

Žaneta Simanavičienė, Eglė Keizerienė

Kaunas University of Technology

---

### Abstract

Real estate was often considered as a reliable investment, which constitutes a major part of person's property and satisfies one of the most fundamental individual needs. In the Baltic States, including Lithuania, the increase in housing prices was particularly rapid and of a great extent: in the last nine years real estate prices had increased more than four times some market segments. Increase of real estate prices in the new European Union member states have noticeably exceeded the increase of housing prices in European Union old-timers. The phenomenon of rapidly increasing real estate prices has evoked talks about the formed price bubble in real estate market.

In the article it is sought to ascertain, whether the growth of macroeconomic factors could possibly have a crucial influence on such a sudden and rapid increase in real estate prices.

This paper analyses the theoretical background of real estate price bubble: the understanding of real estate price bubble and reasons influencing real estate price bubble formation. The investigations of factors, influencing real estate price bubble, conducted by various scientists are analyzed.

This paper also analyses residential real estate market tendencies in Lithuania during the years of 2000-2008. The analysis lets to identify the start of real estate price bubble and the period of real estate price decrease.

Two researches are made in this article. According to the statements of the theoretical part about factors influencing real estate market, seven economical indicators are chosen: GDP, average salary, interest rates, inflation, number of new apartments, the number of issued building permits, and investment to residential buildings. These economical factors evaluate internal and external real estate surroundings. Firstly, correlation between economical factors and home price changes is evaluated. Secondly, regression analysis lets to identify the economical indicators, which exactly reflect housing prices, assess the accuracy of the chosen regression model. Correlation and regression analysis allows precisely and objectively to evaluate the influence of internal and external macroeconomic indicators on the increase in real estate prices and determine the macroeconomic factors, which influence the tendencies of increasing real estate prices most precisely.

KEYWORDS: real estate price bubble, residential real estate market, correlation and regression analysis.

### Introduction

In 2003, Lithuanian economy was growing most rapidly in Europe, since then the inexperienced increase in real estate prices has started. With the growing economy and a wage increased a need to purchase one's own housing. The increased need to purchase real estate has promoted the lending services market of financial institutions, which have an influence on the whole financial system. Many experts explained increasing real estate prices as a tendentious rising in parallel with growing country's economy. Others stated that increase in real estate prices is too sudden and it cannot be based upon the growth of country's economy. According to them, the greatest influence on the sudden increase in real estate prices had psychological reasons. The real estate experts' opinions and exhortations to take notice and not to succumb to the euphoria did not equal to the growth of economical and psychological factors, which caused the tendencies of increasing prices. There occurred some evidences, which allowed to state reasonably about the bubble formation in the real estate market and a possible threat to country's economy.

**The aim of study is** - to evaluate the influence on economic factors on the formation of price bubble in residential real estate market of Lithuania.

**The object of study** - the prices in residential real estate market.

### *The study tasks:*

To analyze the assumptions of price bubble;

To analyze Lithuanian residential real estate market from year 2000 to 2008;

To determine a link between macroeconomic indicator and the real estate prices;

To determine macroeconomic factors, which influence the tendencies of real estate prices most precisely.

**The research methods** - the comparative analysis of scientific literature and statistical data. The aim of scientific literature analysis - to analyze and summarize a price bubble conception, characteristics and theories. The aim of statistical data analysis - to analyze a change in the economical indicators and real estate prices. In the study the correlation and regression analysis is done, which aim is to reflect phenomena in the formalized indicators. Analyzed and systemized data are processed with statistical analysis software SPSS 15.0.

### Assumptions of price bubble formation

Economists, real estate analysts and experts often disagree about when growing real estate prices transform into real estate price "bubble", which is formidable to the national economy. Real estate price bubble is difficult to identify when it is developing, that is why it is usually estimated retrospectively. In most cases, the price

"bubble" is identified, then it bursts and real estate prices decrease rapidly (Goodhart; Hoffman 2006).

Real estate bubble is a type of economic bubble that occurs periodically in local or global real estate markets. It is characterized by rapid increases in valuations of real property, such as housing, until it reaches unsustainable levels compared to incomes and other economic factors. Real estate price "bubble" is the housing price increase in ongoing process, where the initial price increase creates a further increase in expectations and attracts new buyers, primarily profiteers who care about the profits from apartments trading, not the opportunity to generate rental income (Kuodis 2008).

In recent years when real estate prices were increasing rapidly, many academics have made some researches in order to find out what determined such a sudden increase in real estate prices and a formation of price bubble. One of the ultimate attitudes towards price bubble was developed by American economist Eugene F. Fama (1970) called "the efficient market hypothesis". In concordance with E. F. Fama's theory, the bubbles and their explosions are meaningless concepts in the world of rational expectations and efficient markets, and real estate prices just reflect volatile and often inconsistent information about the main economical factors influencing the prices. French economist Olivier Blanchard has explicated so-called theory of rational bubbles. According to the rational expectations model, the bubbles can occur when the date of explosion is not exactly known - it is useful for the market players to increase together with a bubble and at the same time to increase their asset, having a possibility to access the information sources and, in accordance with fundamental factors, to evaluate the existing situation. The determining factors for the formation of price bubbles were analyzed by Jonathan McCarth and Richard W. Peach (2004). Having accomplished a research in American real estate market, they determined that a sudden change in housing prices mostly depends on the number of housings, household income, the expenditure of building companies and investment into real estate. A research done by Irene de Greef and Ralph T. de Haas (2000) in Netherlands real estate market has showed that real estate prices as well as the occurrence of price bubble directly depend on the main country's economic indicators and the sizes of home loans. S. Stevenson (2005), having done a research in Irish real estate market, states that a major influence on the increase of real estate prices has a value of speculative element. The real estate market speculation problem has been also discussed by Case and Shiller (1989), Levin and Wright (1997), Muellbauer and Murphy (1997), Riddel (1999), Chan, Lee and Woo (2001) and others.

Other academics had accomplished the researches in order to find out what impact real estate bubbles could have on country's economic development. Kostas Tsatsaronis and Zhu (2004) applied a structural vector autoregression (VAR) model, based on the industrial countries data in 1970-2003. The authors studied the interaction between housing prices and the fundamental macroeconomic factors. This study showed that the most important factors influencing the growth of housing prices are inflation, bank credit, and short-term interest

rate. The authors evaluated that income was not a significant factor in housing prices growth (Leika; Valentinaitė 2007).

R. Kuodis analyzed factors and outcomes, which influenced the real estate price bubble in Lithuania. Belinskaja (2007) accomplished researches have shown that the real estate bubble could be determined both by fundamental and psychological reasons. The crisis caused by these factors can have a complex and hardly predictable impact on important economic processes (Belinskaja 2007). The logistic capital control theory created by S. Girdzijauskas (2006) describes the limits and reasons for economic growth, which cause the occurrence of price bubbles. According to this theory improved by Girdzijauskas (2008) and Streimikienė (2008), the occurrence of price bubble is explained by the exhaustion of financial growth resources.

Summarizing different opinions of scientists, it can be stated, that the formation of real estate price bubble may be influenced by dual reasons: subjective and objective. The objective reasons, which can influence the formation of price bubble, are fundamental factors, which are easy to predict. Subjective reasons are usually psychological factors, which are difficult or impossible to predict.

Objective reasons:

- The decrease of resources of growth. The investment capacity is limited and with increasing investment coverage, the growth resources are diminishing. Therefore, investment capacity limits the growth of investments. When investments are approaching the capacity limits, the economic bubble starts to burst. Therefore, the bubble is formed when Investment Coverage increases in the fixed Investment Capacity and thus Resources of Growth decrease. In this situation efficiency of investments, or logistic internal rate of return, increases very sharply. Such behavior of the system causes the formation of the bubble effect.

- The growth of national economy. The gross domestic product growth reflects the economic growth in the country (Jasinskas; Simanavičienė 2008). The rapid growth of gross domestic product may influence the rapid property price growth and the formation of real estate price bubble.

- Income growth. The growth of income and unemployment decrease may lead to an objective need for purchase of apartment. Legitimate remittances made by emigrants can contribute to population income (Čekanavičius; Kasnauskienė 2009). Emigration increase noticed then Lithuania joined the European Union, emigration was influenced by the possibility of legal and better payment in the old European Union member states (Bagdonavicius; Juodkonienė 2009). Brain circulation is also one of the most important factors influencing countries economy growth (Daugeliene; Marcinkeviciene 2009).

- Readily available sources of funding: very favorable credit conditions. Very low interest rate and easy loans even for persons receiving low income.

Subjective reasons:

- Psychological factors, caused by fear that the property may be difficult to obtain due to future rise in prices. Euphorical purchase of real estate can also be stated as an impulsive buying. Impulsive buying does not

correspond to rational decision taking model of a consumer (Virvilaite; Saladiene; Bagdonaite 2009).

- Better living expectations. Consumers' expectations for the better subsistence and revenues growth in the future, so the repayment for the acquired apartment will not be difficult.

- The strong influence of banks. One of the most important factors influencing the economic development of any state is effective performance and reliability of the banks (Ginevicius; Podvesko 2008). Commercial Bank is an institution, in which personal contact with the consumer (client) is very important, and the service provided must be qualitative and rendered effectively (Žukauskas; Neverauskas 2008). At the end of 2006, the market share of the five largest banks accounted for 84 % of assets, more than 86 % of loans (Deltuvaite; Vaškelaitis; Prancėvičiūtė 2007). As there is a competition between banks, the consumer is impressed by announced discounts, promotions and special offers made by banks.

- Shaped motive that in the future real estate prices will increase.

### Analysis of Lithuanian residential real estate market

Authors Ivanauskas, Eidukevičius, Marčinskas, Galinienė (2008) affirm that the development of the real estate market in Lithuania can be characterized by several stages. The first (1992 - 2002) was related to a more active commercial real estate market. The second stage (2002 - 2005) was characterized by a growth in demand in residential real estate. Real estate market analysts identify this as the period when the real estate market 'overheated' – the observed rise in costs was too rapid and unfounded, especially in 2004 - 2005. By the third stage (2005 – 2006), the housing market had reached its summit. The fourth stage (2007 - 2008) was seen as a period of stabilization in the real estate market (Ivanauskas; Eidukevičius; Marčinskas; Galinienė 2008).

The analysis made in this article let to identify stages of residential real estate market in Lithuania. The faster increase of residential real estate market prices started in the year of 2003. The observed price increase during this year was 20 percent in Lithuania and 30 percent in capital Vilnius. The increase of residential prices in the year of 2004 was about 40 percent in all Lithuanian towns. A noticeable price increase was observed in old apartment section. The year of 2004 can be considered as the start of price bubble, because during this period residential real estate market price increase was too rapid and unfounded by fundamental factors. In the year of 2005, the growth of the real estate residential market prices in Lithuania had reached a record high. Average increase in the costs of apartments in the country's larger cities had grown 50 percent and as high as 120 percent in certain segments in one year.

The analysis of Lithuanian real estate market let evaluate 30 percent residential real estate market price increase in the year of 2006 and 25 percent price increase in the year of 2007. In the first quarter of 2008, the peak of residential real estate market price was reached and

during the second and the third quarter of this year residential real estate market price fell down. Comparing real estate price in the first quarter of 2008 and in the first quarter of 2009, a noticeable 20 percent decrease is seen (Figure 1).

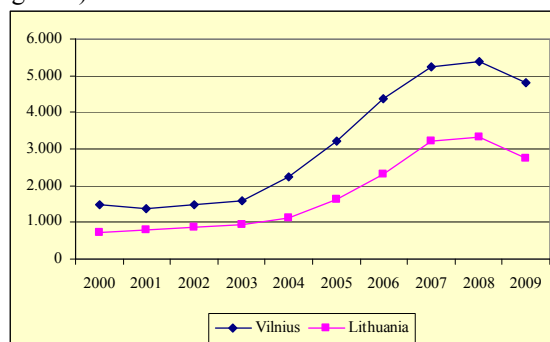


Figure 1. Average 1 m<sup>2</sup> apartment price in Lithuania and capital Vilnius in 2000-2009

Analysis of the real estate market activity shows that the most, even 37435 sale and purchase transactions were made in Lithuania in the year of 2005. The most active real estate market in Vilnius was observed in the year of 2007, at that time 10837 sale and purchase transactions were made. In the year of 2008 the number of sale and purchase transactions significantly decreased (Figure 2).

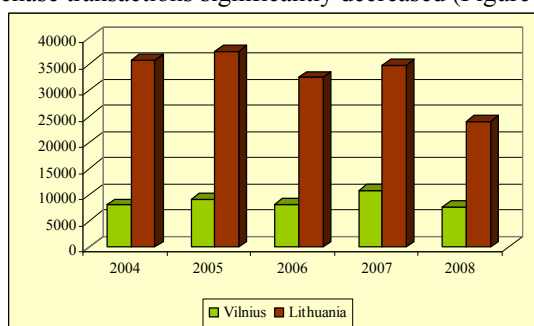


Figure 2. The number of apartment sale and purchase transactions made in Lithuania and capital Vilnius from year 2004 to 2008.

During the second half of 2008 and the first quarter of 2009 significant decrease of old apartments' demand was noticed. At that period, the number of profiteers decreased and this was due to the increase of supply. In previous periods, profiteers' activity was significantly reducing the real potential buyers to choose the appropriate accommodation for the real price. The real estate price decrease and the decrease of sale and purchase transactions could be also influenced by the increase of supply. At the highest demand of real estate, in the year of 2005, only 5933 apartments were built. As a response to the growing real estate demand, the number of building permits increased notably. Newly issued building permits accelerated new real estate projects. New projects increased the possibility for buyers to pay greater attention to the quality of housing purchased.

### The methodology of research

By the research, it is sought to evaluate the influence of economic factors on the formation of price bubble in Lithuanian real estate market. In accordance with the

statements given in the theoretical part concerning the factors having a crucial influence on real estate market, 7 economic indicators were chosen: gross domestic product, average salary, interest-rate, inflation, the number of built apartments, the number of issued building certifications. These economical factors evaluate internal and external real estate environment.

**The object of research** - Lithuanian real estate market segments. General segment - an average price of all the apartments in Lithuania according to data given by the SE Centre of Registers. The segment of new apartments - an average price of all new-built apartments in Lithuania according to data given by the centre of registers. The segment of old apartments- an average price of all old apartments in Lithuania according to data given by the centre of registers.

The object of correlation and regression analysis - all the three real estate market segments in Lithuania. Such an object is chosen for this research purposefully in order to evaluate a sudden increase in real estate prices in each segment. Having evaluated the price change of each segment, it would be easier to compare and evaluate on which segment the change of economical indicators had the greatest influence. Data from general segment and segments of new and old apartments are systemized in accordance with exact data given by the SE Centre of Registers. The analysis of change in the segments in quarters of a year will allow evaluating the general tendencies in Lithuanian real estate market properly from year 2000 to 2008.

The subject of research - the macroeconomic factors influencing the formation of price bubble in real estate market.

**The aim of research** - to evaluate a link of each macroeconomic indicator with real estate prices and determine macroeconomic factors, which evaluate the tendencies of increasing real estate prices the most precisely.

In order to realize the aim of research the main **research tasks** were formulated:

To evaluate the correlation between macroeconomic indicators and prices of segments;

To choose a relevant regression model in order predict the apartment prices in the segments;

To evaluate the relevance of chosen regression model for the prediction of prices for each segment by making a regression equation;

To evaluate an accuracy of a chosen model.

By the research, it is sought to evaluate the change in internal and external economic indicators and the change in real estate prices in all segments every other quarter of a year from 2000 to 2008. In order to evaluate a changeability of economic indicators properly, the analysis of nine-year statistical data of economic indicators will be done. There are seven economic indicators chosen in the research (gross domestic product, average salary, interest rate, inflation, the number of built apartments, and the number of issued building permits) which are analyzed over a nine-year period dividing it into quarters.

The analyzed data are systemized and processed with statistical analysis software SPSS 15.0. The processed data are used to evaluate the correlation of macroeconomic indicators with the apartment prices from the separate segments. In order to realize the aim of research the correlation analysis is done – it is a method of analysis, which allows finding a correlation matrix, which is constituted by the correlation coefficients between separate parameters. The correlation defines a correlation between the variables (Williams; Monge 2006).

It is also sought to determine the macroeconomic indicators, which evaluate the tendencies of increasing real estate prices most precisely. In order to realize the aim of research a regression analysis is done. Regression analysis - is a statistical method, for the determination of mathematical expression (regression equation) of dependencies between random variables and the analysis of its parameters. Regression analysis is used when predicting, knowing what is the link of variable x with a variable y and having the values of variable x to predict particular values of variable y (Williams; Monge 2006). During the research process, it is sought to choose a relevant regression model, to evaluate the relevance of a chosen model to each segment by making a regression equation and to evaluate the accuracy of chosen model. When doing the research it is sought to predict the apartment prices in the separate segments according to precise data of macroeconomic indicators and to compare the estimated prices with the precise apartment prices in these segments given by the SE Centre of Registers.

Correlation and regression analysis allows precisely and objectively evaluating the influence of internal and external macroeconomic indicators on the increase in real estate prices and determining the macroeconomic factors, which evaluate the tendencies of increasing real estate prices most precisely.

### **The evaluation of influence of macroeconomic factors on the real estate prices in separate market segments**

In this part of study, it is sought to determine the link of each macroeconomic indicator with real estate prices and the macroeconomic factors evaluating the tendencies of increasing real estate prices most precisely.

In order to determine the link of each macroeconomic indicator with real estate factors, need to evaluate a correlation link of macroeconomic indicators with each other and with the apartment prices in separate segments. The correlation analysis will help to evaluate the intensity of correlation link properly. A correlation matrix is obtained, in which, when a row crosses with a column, a correlation coefficient is obtained (Table 1). The correlation coefficient shows the elasticity of link and its sign - a nature and direction of the link. The values, which are close to 1 or -1, show that there exists strong dependency between two variables.



**Table 1.** Correlation matrix

	Average salary	Building permits	Number of new apartments	GDP	Inflation	Interest rate	
Old apartment lt/m2	,968*	,881*	,789*	,958*	,707*	-,260	,937*
New apartment lt/m2	,961*	,887*	,801*	,958*	,671*	-,266	,926
All apartment lt/m2	,969*	,882*	,794*	,960*	,698*	-,280	Investment to residential buildings *

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Analyzing the correlation of old apartment prices with separate macroeconomic indicators according to the correlation matrix given in table 1, it is seen that both old and new apartment prices most strongly correlate with a salary, GDP allocated to one person and the investments into housing. The correlation coefficient of these indicators is bigger than 0.9, what means that correlation between these indicators is very strong. In addition, it can be stated that the apartment prices in all the segments strongly correlate with the number of issued building certifications and the number of new-built apartments. According to the correlation matrix, it is seen that a weakest correlation is between the apartment price in segments and interest rate.

In general, it can be stated that analyzed macroeconomic indicators are related to the increase in real estate prices.

Having determined the correlation of macroeconomic factors with the apartment prices in separate segments, it is purposeful to ascertain the macroeconomic factors evaluating the tendencies of increasing real estate prices most precisely: It needs to choose the most relevant model, to evaluate the relevance of chosen regression model to predicate the prices for each segment by making a regression equation, and evaluate the accurateness of chosen model.

Firstly, it needs to choose a regression model properly, which most precisely could tell the dependencies of segment prices on economical indicators, a correlation coefficient found in each regression model (linear, logarithmic, inverse, compound, power, S, growth, exponential and logistic) in the separate segments.

Further Table 2 is given, in which the correlation of seven macroeconomic indicators (gross domestic product, average salary, interest-rate, inflation, the number of built apartments, and the number of issued building certifications) with the apartment prices dependently on regression model is shown.

**Table 2.** The coefficient averages of correlation between the macroeconomic indicators and apartment prices

Model	Average of correlation coefficients			
	All apartment	Old apartment	New apartment	Overall average
Linear	0,673	0,671	0,664	0,669
Logarithmic	0,578	0,570	0,579	0,576
Inverse	0,500	0,490	0,502	0,497
Compound	0,669	0,671	0,664	0,668
Power	0,606	0,601	0,597	0,601
S	0,547	0,537	0,531	0,539
Growth	0,669	0,671	0,664	0,668
Exponential	0,669	0,671	0,664	0,668
Logistic	0,669	0,671	0,664	0,668

Data given in Table 2 show the correlation coefficients of internal and external macroeconomic indicators and the apartment prices in all the segments. To determine the correlation coefficient, in SPSS program each economical indicator was compared with real estate prices in separate market segment, applying different regression models. Having evaluated the correlation coefficient between each market segment and separate economical indicators, an average of correlation coefficients was estimated.

The overall average of correlation coefficients for all segments was greatest under the linear model. This model shows that one variable is dependent from other variable linearly that is when increases one variable another variable increases proportionally. The overall average of correlation coefficient under the linear model is the greatest (0,669). This means that estimating in accordance with linear model the estimated values will be most accurate.

Having chosen the linear regression model, the relevance of this model for each segment to predict prices is evaluated by making a regression equation. To determine the relevance of model, it is searched for the dependency between each analyzed real estate market segment and all seven macroeconomic indicators. A separate analyzed segment is chosen as a dependent unit and independent - all the macroeconomic indicators (gross domestic product, average salary, interest-rate, inflation, the number of built apartments, and the number of issued building certifications). Using SPSS program, the possible interdependency between all the macroeconomic indicators, and influence on the prices in separate segments as well as interaction is analyzed and the indicators having greatest influence on the prices in a segment are selected. At the same time, theoretical prices in a segment are estimated (according to the estimated coefficients by SPSS program) automatically. According to the estimated coefficients by SPSS program, a linear regression equation is made.



**Table 3.** The linear regression equations of separate segments

Segments	Equation
All apartment	$-1419,666 + 1,938 \times AI + 0,156 \times BP + 94,822 \times I$
Old apartment	$-1240,276 + 1,746 \times AI + 0,137 \times BP + 99,526 \times I$
New apartment	$-556,488 + 2,051 \times AI + 0,218 \times BP$

Where:

AI-average income

BP- the number of issued building permits

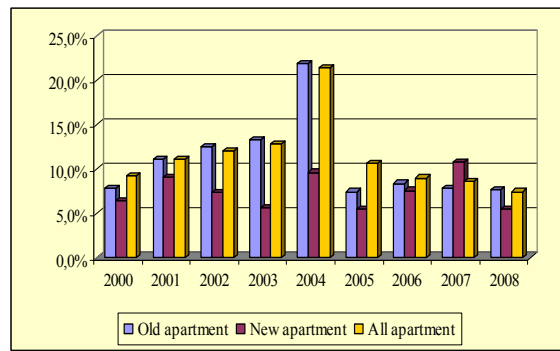
I- inflation

The linear regression equations are made for the separate segments of apartments and show which macroeconomic factors best reflect the apartment prices in a particular segment.

From data given in Table 3 according to the linear regression equations, it is seen that the salary, the number of issued building certifications and inflation, precisely reflects all the prices both of old and new-built apartments in Lithuania. The salary and the number of issued building permits best reflect the prices of new-built apartments. The implication could be made that the increase in prices of new-built apartments is closely related to the number of issued building certifications, because when demand for real estate and housing prices was growing, it was issued more building certificates for the new apartments so that the supply would match the demand.

As correlation analysis has shown, the influence of other macroeconomic indicators on the apartment prices in analyzed segments cannot be denied, even though they are not included in the linear regression equation variables. Making the linear regression equation, the possibilities of SPSS program were chosen, which allow including separate macroeconomic indicators gradually, evaluating their interaction and selecting the macroeconomic indicators having a bare mistake possibility into the linear regression equation.

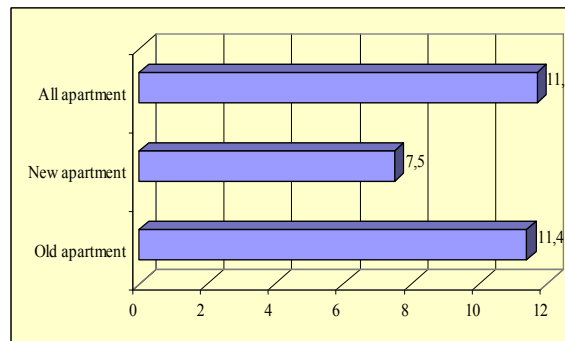
During the further process of research it is sought to evaluate how precisely are predicted the apartment prices in the separate segments according to the linear regression equations in Table 3 and at the same time how precisely these prices are dependent on these macroeconomic indicators which constitute the variables in a linear regression equation. To evaluate the preciseness, the apartment prices in separate segments given by the centre of registers and prices predicted (estimated) according to the linear regression equations (Table 3) were compared, using statistical analysis software SPSS. The bias is evaluated in percentage (Fig. 3).



**Figure 3.** The bias (%) between the apartment prices given by the centre of registers and prices predicted according to the linear regression equations from year 2000 to 2008.

The implication could be made that influence on the accuracy of bias could have psychological factors. It is seen in the year 2004, when predicted prices for the new apartments in accordance with linear regression equation had a similar bias as in all analyzed years, and the old apartment prices and the precise prices of all Lithuanian apartments given by the centre of registers had differed more than 20% from predicted prices in accordance with the linear regression model. Namely, many real estate experts describe year 2004 as an evident beginning of price bubble in real estate market, what is also proved by the observed tendency in Figure 3.

Further given data show general reliability of General linear regression model in accordance with the segments over the whole analyzed period (Fig. 4).



**Figure 4.** The bias (%) between the apartment prices given by the centre of registers and prices predicted according to the linear regression equations

According to data given by Figure 4, it is seen that least bias is when comparing the apartment prices agreeably to data and prices from the centre of registers, predicted in accordance with linear regression equation (Table 3). The bias of all apartments and old apartments in Lithuania is bigger, thus it could be stated that the apartment prices in these segments were less dependent on macroeconomic indicators constituting their linear regression equation (Table 3). Price bubble in real estate market is seen most clearly when analyzing the increase in old apartment prices, so a bigger bias in the market of old apartments and all apartments in Lithuania indicates that the influence on price bubble in real estate market could have not only the growth of economical factors, but also psychological factors.

According to theory, the formation of price bubble in real estate market is most clearly seen when analyzing old-built apartments, because the influence on the increase of apartment prices in this segment namely could have psychological factors. The value of newly built object is based more objectively upon existent economical situation and resources. The price of long ago built apartment in normal conditions (if this is not an object of cultural inheritance or a specific architectural building) decreases, evaluating its esthetical and constructional deterioration. Thus, in this case, when economy grows, the apartment prices in this segment should increase marginally. In the case of price bubble in real estate market, the apartment prices in latter segment has increased especially rapidly, often exceeding the increase in new apartment prices.

Summarizing the researches described in this paper it can be stated that the formation of real estate price bubble in Lithuania was affected by the investigated macroeconomic factors, but the growth of real estate price bubble was due to psychological factors.

## Conclusions

The statistical analysis made in this article let to identify the stages of residential real estate market in Lithuania. The first (1992 - 2002) was related to a more active commercial real estate market. The second stage (2002 - 2005) was characterized by a growth in demand in residential real estate. Faster increase of residential real estate market prices started in the year of 2003. The increase of residential real estate prices was about 40 percent in the year of 2004. By the third stage (2005 - 2006), the housing market had reached its summit. In the year of 2005, the growth of the real estate residential market prices in Lithuania reached a record high of more than 50 percent. The analysis of Lithuanian real estate market let to evaluate 30 percent residential real estate market price increase in 2006 and 25 percent price increase in 2007. The fourth stage (2007 - 2008) was seen as a period of stabilization in the real estate market. In the first quarter of 2008, the peak of residential real estate market price was reached and a noticeable 20 percent decrease of prices was seen in the first quarter of 2009.

Correlation analysis showed that both the growth of old and new apartment prices most strongly correlate with a salary, GDP allocated to one person and the investments into housing. In addition, the apartment prices in all the segments strongly correlate with the number of issued building permits and the number of new-built apartments.

The linear regression equations are made for the separate segments of apartments and show which macroeconomic factors affect the apartment prices in a particular segment the most.

According to the linear regression equations, it is seen that the salary, the number of issued building certifications and inflation, precisely affects all the prices both of old and new - built apartments in Lithuania. The salary and the number of issued building permits best reflect the prices of new-built apartments. Further analysis let to identify how precisely these prices are dependent on these macroeconomic indicators, which

constitute the variables in a linear regression equation. To evaluate the preciseness, the apartment prices in separate segments given by the centre of registers and prices predicted (estimated) according to the linear regression equations were compared. An increase of bias in 2004 let to identify the influence of psychological factors.

Both research methods described in this paper indicate that the formation of real estate price bubble in Lithuania was affected by the investigated macroeconomic factors, but the growth of real estate price bubble due to psychological factors.

## References

- Belinskaja, L., Rutkauskas, V. (2007). Būsto kainų burbulų sproginimas - problemos vertinimas. *Ekonomika* (3), 7-25.
- Bagdonavicius, J., Juodkonienė, Z. (2009). Brain Drain from Lithuania: the Attitude of Civil Servants. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* (2), 55-60.
- Case, K. E., Shiller, R. J. (1989). The efficiency of the market for single-family homes. *American Economic Review, American economic association*, (9), 125-137.
- Cekanavicius, L., Kasnauskienė, G. (2009). Too High or Just Right? Cost-Benefit Approach to Emigration Question. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (5), 28-36.
- Chan, H.L., Lee, S. K., Woo, K.Y. (2001). Detecting rational bubbles in the residential housing markets of Hong Kong. *Economic Modelling*, (1), 61-73.
- Daugeliene, R., Marcinkeviciene, R. (2009). Brain Circulation: Theoretical Considerations. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (3), 49-57.
- Deltuvaitė, V., Vaškelaitis, V., Pranckevičiūtė, A. (2007). The Impact of Concentration on Competition and Efficiency in the Lithuanian Banking Sector. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (4), 7-19.
- Diskiėnė, D., Galiniene, B., Marcinskas, A. (2008). A strategic management model for economic development. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(3), 375-387.
- Ginevicius, R., Podvezko, V. (2008). Multicriteria Evaluation of Lithuanian Banks from the Perspective of Their Reliability for Clients. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 257-267.
- Girdzijauskas, S. (2006). *Logistinė kapitalo valdymo teorija*. Determinuotieji metodai. Monografija. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius.
- Girdzijauskas S., Štreimikienė D., Čepinskis J., Moskaliova V., Jurkonytė E., Mackevičius R. (2009). Ekonominių burbulų susidarymas ir galimybės jų išvengti. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, (2), 267-280.
- Girdzijauskas, S. A. (2008). The logistic theory of capital management: Deterministic methods - Introduction. *Transformations in Business & Economics*, 7(2), 22-163.
- Goodhart, Ch., Hoffman B. (2008). House prices, money, credit, and the macroeconomy. *Oxford Review of Economic Policy*, 24 (1), 180-205.
- Ivanauskas, F., Eidukevicius, R., Marcinskas, A., Galiniene, B. (2008). Analysis of the housing market in Lithuania, (12), 271-280.
- Jasinskas, E., Simanaviciene, Z. (2008). Government's support for farmers' knowledge dissemination and its improvement. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (3), 67-72.
- Kuodis, R. (2008). Burbulai: kodėl jie pučiasi ir ką su jais daryti. *Žurnalas Valstybė*, (20), 5-6.
- Leika, M., Valentinaite, M. (2007). Būsto kainų kitimo veiksniai ir bankų elgsena Vidurio ir Rytų Europos šalyse. *Pinių studijos. Ekonomikos teorija ir praktika*, (2), 5-23.

Levin, E. J., Wright, R. E. (1997). Speculation in the housing market. *Urban Studie*, 34(9), 25-48.

Economic and social development of Lithuania. (2002-2009). Lithuanian department of statistics. [Žiūrėta balandžio 15 d., 2010], <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1024>>.

McCarthy, J., Peach, R. W. (2004). Are Home Prices the Next “Bubble”? *FRBNY Economic Policy Review*, 10(3), 1–17.

Muallbauer, J., Murphy, A. (1997). Booms and busts in the UK housing market. *The Economic Journal, Royal economic society*, 1701-1727.

Riddel, M. (1999). Fundamentals, feedback trading, and housing market speculation: evidence from California. *Journal of Housing Economics*, (8), 272-287.

Lithuanian residential real estate prices. (2009). SE Center of Registers. [Žiūrėta balandžio 1 d., 2010], <[http://www.registrucentras.lt/ntr/stat/busto\\_kainos.php](http://www.registrucentras.lt/ntr/stat/busto_kainos.php)>.

Stevenson, S. (2005). Modelling Housing Market Fundamentals: Empirical Evidence of Extreme Market. *Real estate economics*, 36 (1), 1–29.

Streimikiene, D., Girdzijauskas, S. A. (2008). Logistic Growth Models for Analysis of Sustainable Growth. *Transformations in Business & Economics*, 7(3), 218-235.

Tsatsaronis, K., Zhu, H. (2004). What Drives Housing Price Dynamics: Cross-Country Evidence. *BIS Quarterly Review*, (3), 65–76.

Virvilaite, R., Saladiene, V., Bagdonaite, R. (2009). Peculiarities of Impulsive Purchasing in the Market of Consumer Goods. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (2), 101-108.

Willimas, F., Monge, P. (2006). Statistika. *Kaip suprasti kiekybinius tyrimus*. Žara, Vilnius.

Zukauskas, E., Neverauskas, B. (2008). Conceptual model of commercial bank management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (5), 41-47.

## EKONOMINIŲ VEIKSNIŲ ĮTAKA LIETUVOS NEKILNOJAMOJO TURTO KAINŲ BURBULO SUSIFORMAVIMUI

### Santrauka

Per pastarąjį dešimtmetį nekilnojamojo turto kainos daugelyje pasaulio šalių paaugo nuo keliasdešimties iki kelių šimtų procentų. Baltijos šalyse, tame tarpe ir Lietuvoje, būsto kainų augimas buvo ypatingai spartus: nekilnojamojo turto kainos per devynerius metus atskiruose rinkos segmentuose paaugo daugiau nei keturis kartus. Sparčiai augusių nekilnojamojo turto kainų kilimo fenomenas sukėlė kalbas apie nekilnojamojo turto rinkoje susiformavusį kainų „burbulą“.

Straipsnyje siekiama išsiaiškinti, ar makroekonominių veiksnių augimas galėjo turėti lemiamos įtakos tokiam staigiam ir sparčiam nekilnojamojo turto kainų kilimui.

Straipsnyje atlikta mokslinė literatūros analizė leidžia apibendrinti įvairių mokslininkų nuomones ir išskirti nekilnojamojo turto kainų burbulo atsiradimą lemiančias priežastis: subjektyvias ir objektyvias priežastis. Objektyvioms priežastims, sukėlusioms kainų burbulo atsiradimą, gali būti priskiriami veiksniai, kuriuos lengva prognozuoti ir galima numatyti, subjektyvios priežastys - tai priežastys, kurias

numatyti sunku arba neįmanoma.

Objektyvios priežastys-tai kapitalo nišos sumažėjimas, ribota būsto pasiūla, ekonomikos augimas, gyventojų pajamų augimas, lengvai prieinami finansavimo šaltiniai.

Subjektyvios priežastys-tai psichologiniai veiksniai, sąlygojami baiminimusi, kad vėliau nekilnojamojo turto kainos gali būti sunku išgyti dėl ateityje išaugusių kainų, geresnio pragyvenimo lūkesčiai, stipri finansinių institucijų įtaka, taip pat suformuotas motyvas, kad nekilnojamojo turto kainos ateityje turės kilti.

Statistinių duomenų analizė leidžia įvertinti pagrindinius Lietuvos nekilnojamojo turto gyvenamojo sektoriaus etapus.

Straipsnyje atliktu tyrimu siekiama įvertinti ekonominių veiksnių įtaka Lietuvos nekilnojamojo turto kainų „burbulo“ susiformavimui. Remiantis teorinėje dalyje išdėstytais teiginiais dėl veiksnių, turinčių įtakos nekilnojamojo turto rinkai, buvo pasirinkti 7 ekonominiai rodikliai: bendrasis vidaus produktas, vidutinis darbo užmokestis, palūkanų normos, infliacija, pastatytų butų skaičius, išduotų statybos leidimų skaičius. Pasirinkti makroekonominiai rodikliai lyginti su atskirų segmentų butų kainomis. Tyrimo objektas – Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos segmentai. Bendras segmentas – visų Lietuvos butų kainos vidurkis pagal V.Į.Registrų centro duomenis. Naujų butų segmentas – visų naujai pastatytų Lietuvos butų kainų vidurkis pagal V.Į.Registrų centro duomenis. Senų butų segmentas – visų senos statybos Lietuvos butų kainos vidurkis pagal V.Į.Registrų centro duomenis.

Straipsnyje atlikta koreliacinė ir regresinė analizė leidžia tiksliai ir objektyviai įvertinti vidinių ir išorinių makroekonominių rodiklių įtaką nekilnojamojo turto kainų augimui bei nustatyti makroekonominius veiksnius, tiksliausiai įvertinančius nekilnojamojo turto kainų kilimo tendencijas.

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad visų, senų ir naujų butų kainos stipriausiai koreliuoja su darbo užmokesčiu, BVP vienam gyventojui ir investicijomis į gyvenamąjį būstą.

Pasirinkus tiesinį regresinį modelį, įvertinimas šio modelio tinkamumas kiekvienam segmentui prognozuoti kainas, sudarant regresijos lygtį. Tiesinės regresinės lygtys, sudarytos atskiriems butų segmentams, parodo, kokie makroekonominiai veiksniai geriausiai atspindi atitinkamo segmento butų kainas.

Prognostines kainas lyginant su tikslėmis V.Į. Registrų centro pateiktomis kainomis, gaunama paklaida procentais. Analizuotais metais paklaidos dydis buvo panašus, išskyrus 2004 metus. 2004-iais metais naujų butų prognozuotos kainos pagal tiesinės regresijos lygtį turėjo panašią paklaidą kaip ir visais analizuotais metais, o senų ir visų Lietuvos

butų kainų paklaida ženkliai padidėjo. Galima daryti prielaidą, kad paklaidos tikslumui įtakos galėjo turėti psichologiniai veiksniai. Būtent 2004–ius metus daugelis nekilnojamojo turto ekspertų įvardina kaip nekilnojamojo turto „burbulo“ pradžią, ką pagrindžia ir atliktas tyrimas.

Apibendrinant atliktus tyrimus galima teigti, kad analizuotų makroekonominių veiksnių augimas turėjo įtakos nekilnojamojo turto kainų burbulo susiformavimui, tačiau nekilnojamojo turto kainų burbulo augimas priklausė nuo psichologinių veiksnių.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: nekilnojamojo turto kainų burbulas, gyvenamojo sektoriaus nekilnojamojo turto rinka, koreliacinė ir regresinė analizė.

**Žaneta Simanavičienė.** Degree: Prof. Habil. Dr. of Social Sciences (Economics), Kaunas University of Technology, Economics and Management Faculty, Business Economics Department. Adress: Laisvės av. 55, LT-44309, Kaunas. E-mail [zaneta.simanaviciene@ktu.lt](mailto:zaneta.simanaviciene@ktu.lt).

**Eglė Keizerienė.** Degree: Doctoral student of Economics, Kaunas University of Technology, Economics and Management Faculty, Business Economics Department. Adress: Laisvės av.55, LT-44309, Kaunas. E-mail [egle.keizeriene@gmail.com](mailto:egle.keizeriene@gmail.com).



# SMULKIŲ REKLAMINIŲ SPAUDINIŲ KOMUNIKACINIS POVEIKIS VARTOTOJUI

Žydrė Petrylaitė

Šiaulių valstybinė kolegija

## Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami teoriniai ir praktiniai reklamos poveikio vartotojams aspektai. Trumpai apžvelgiama reklamos samprata, svarba, analizuojamas reklamos socialinis, psichologinis poveikis, nagrinėjama reklamos ekonominio efektyvumo įvertinimo problematika. Kadangi ekonominio reklamos poveikio efektyvumo įvertinimas problematiškas, todėl šio tyrimo objektas – buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinis poveikis vartotojams. Tyrimo tikslas – ištirti buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinį poveikį vartotojams. Reklamos komunikacinio poveikio efektyvumui ištirti taikytas anketinės apklausos metodas. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė smulkių reklaminių spaudinių socialines funkcijas ir informacinį švietėjišką poveikį. Nustatyta, kad buitinės technikos ir elektronikos prekių reklaminiai spaudiniai informuoja vartotojus apie rinkoje esančias prekes, jų skiriamąsias savybes, kokybę, mokslo ir technikos laimėjimus, formuoja mados tendencijas. Reklamos poveikis vertinamas etapais – nuo dėmesio patraukimo iki pirkimo. Teoriniu požiūriu dėmesio patraukimo elementais laikomi: paveikslai, spalvos, tekstas ir t. t. Nustatyta, kad vartotojų dėmesį labiausiai patraukiantis elementas – paveikslai ir spalvos. Tyrinėjamas reklamos emocinis poveikis vartotojams. Ištirta, kad daugumą respondentų buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkūs reklaminiai spaudiniai erzina, tačiau teoretikai pripažįsta, kad net neigiamas emocijas sukelianti reklama gali turėti ryškų komercinį efektą. Taip pat straipsnyje analizuojama šių reklamos priemonių įtaka pirkimo elgsenai. Statistinė tyrimo duomenų analizė leidžia konstatuoti, kad dažniausiai sukeliamą vartotojų reakcija elgesio požiūriu – tikslinė, t. y. reikalingų reklamuojamų buitinės technikos ir elektronikos prekių įsigijimas. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: reklama, smulkūs reklaminiai spaudiniai, komunikacinis poveikis vartotojams

## Įvadas

Reklama – tai viena komunikacijos formų, orientuotų į tiesioginį imperatyvų ar pragmatiškai kryptingą bendravimą su auditorija. Reklamavimas – geriausias komunikacijos procesas ir sukurtos prekės pardavimo organizavimo procesas, sujungiantis ekonomines bei socialines reklamos funkcijas, užtikrinantis glaudžius gamintojo ir prekybininko ryšius su vartotojais. Reklama, būdama komunikacijos priemonė, ne tik informuoja potencialų pirkėją ar vartotoją apie galimybę nusipirkti vieną ar kitą prekę, pasinaudoti viena ar kita paslauga, bet ir padeda racionaliau ją išsityti, informuoja apie prekės kokybę, išryškina jos skiriamąsias vartojamąsias savybes, palygina jas su rinkoje jau esančiomis analogiškoms prekėms ar paslaugoms. Ji neleidžia vartotojams pamiršti produkto ne sezono metu, primindama, kad šios prekės būtina prireiks netolimoje ateityje bei kur tą prekę bus galima išsityti. Reklama dažnai pabrėžia prekės ar paslaugos kainas, tiesiogiai ar netiesiogiai skatina pirkti tam tikrose parduotuvėse, naudotis tik tu, o ne kitų gamintojų prekėmis (Čereška 2004). Taip pat reklama yra viena veiksmingiausių konkurencijos priemonių tarp prekybos ir kitų įmonių, siekiančių panašių tikslų (Jokubauskas 2003), taip trumpinamas prekių apyvartos laikas, o tai sumažina prekių atsargas bei su jomis susijusias išlaidas (Bakanauskas 2004).

**Tyrimo problema** formuluojama klausimu, kurie smulkių reklaminių spaudinių komunikacinio poveikio elementai turi didžiausią įtaką vartotojams?

**Tyrimo objektas** – buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinis poveikis vartotojams.

**Tyrimo tikslas** – ištirti buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinį poveikį vartotojams.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. išanalizuoti teorinius reklamos poveikio aspektus;
2. įvertinti buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinio poveikio elementų efektyvumą.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika. Duomenys apdoroti SPSS (*Statistic Program for Social Sciences*) ir MS Excel kompiuterinėmis programomis.

## Reklamos poveikio teoriniai aspektai

Reklama – tai užsakovo apmokamas neasmeniškas informacijos apie prekes, paslaugas ar idėjas skleidimas pasirinktai auditorijai, siekiant užsakovo numatytų tikslų (Pranulis ir kt. 2008). Reklama – tai socialinis-psichologinis reiškiny, paveikiantis pačias slapčiausias šiuolaikinio žmogaus psichikos sritis (Jokubauskas 2003).

Reklamos poveikio efektyvumas gali būti vertinamas socialiniu, psichologiniu ar ekonominiu aspektu (Jokubauskas 2003). Socialinis reklamos efektyvumas turi atsakyti į klausimą, kaip reklama atlieka savo funkcijas, tenkinant gyventojų poreikius, juos formuojant, plečiant žinias apie prekes ar paslaugas (Vveinhardt ir kt. 2005). Socialiniu aspektu reklama teigiamai veikia žmonių gyvenimą, nes padeda išsirinkti geresnę, kokybiškesnę, gyvenimo būdai pritaikytą prekę, taip skatindama socialinį progresą (Čereška 2004). Psichologinio reklamos poveikio tikslas – nustatyti naudojamų ar planuojamų naudoti reklamos priemonių

veiksmingumą, t.y. išsiaiškinti, kaip reklamos priemonės pasiekia ir paveikia vartotojų sąmonę (Jokubauskas 2003). Ekonominę reklamos efektyvumą geriausiai apibūdina prekių apyvartos, pelno ir rinkos dalies pokyčiai (Pajuodis 2005). Norint išvengti kai kurių sunkumų (vartotojų perkamosios galios pasikeitimas, konkurentų elgsena, neaiški riba tarp vienos ir kitos reklaminės kampanijos), su kuriais susiduriama vertinant ekonominę reklamos efektyvumą, dažniausiai atliekamas reklamos komunikacinio poveikio įvertinimas (Jokubauskas 2003). Apibendrintai skiriamas komunikacinis (neekonominis) ir ekonominis reklamos poveikis (Pranulis ir kt. 2008; Jokubauskas 2003).

Komunikacinis reklamos poveikis siejamas su reklamos poveikio pakopiškumu (Bakanauskas 2004). Šio proceso pakopos rikiuojamos tam tikra eile: patraukti dėmesį, įtvirtinti susidomėjimą, sukelti norą, sukelti veiksmą (Janeliauskas 2004). Viena iš svarbiausių reklamos poveikio užduočių – išskirti reklamuojamą prekę ar paslaugą, atkreipti pirkėjų dėmesį, todėl aktualu išanalizuoti vartotojų pažinimo procesą. Pažinimas susijęs su tuo, kaip vartotojas priima reklamos priemonių informaciją. Šio faktoriaus elementai – pojūčiai, atmintis, suvokimas ir t.t. Vienas svarbiausių pažinimo poveikio elementų vartotojui – pojūčiai. Spaudos pojūčiai yra regimieji, tačiau ji gali sukelti ir lytėjimo pojūčius. Reklamos priemonės turi patraukti dėmesį nesąmoningai. Dėmesio patraukimas – tai suvokimo pradžia, tačiau nesąmoningas dėmesys – trumpalaikis, kuris po kelių sekundžių dingsta arba pereina į kitą stadiją – sąmoningą dėmesį, bet tai įmanoma tik tuomet, kai reklamuojamas objektas yra svarbus, įdomus ar patrauklus vartotojui (Jokubauskas 2003). Geras reklaminis pranešimas padeda perduoti nepatraukdamas dėmesio savo forma. Reklaminiame skelbime pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas prekei, o ne reklamai. Nepaisant reklaminio pranešimo originalumo, meninės reklamos skelbimo formos, jame turi išryškėti reklamuojamo produkto privalumai, išskirtinumas ir nauda klientams (Janeliauskas 2004). Kad reklama pasiektų norimą efektą – ji turi būti kartojama, tačiau tokiu būdu, kad nenusibostų. Reklama turi emociškai patraukti žmones, o ne atstumti. Kad sugundytumė vartotoją pirkti, jį reikia sužavėti, atskleisti naujas galimybes, kurias jis gali įgyti nusipirkęs vieną ar kitą prekę. Nors dažniausiai vartotojai nepripažįsta, kad jų pirkimo elgsenai įtakos turėjo reklama, tačiau elgesio požiūriu reklama neišvengiamai sukelia kokią nors žmogaus reakciją: tikslinę, šalutinę ar atvirkštinę (Jokubauskas 2003).

Reklamos turiniui ir minčiai paskleisti naudojama daug ir įvairių priemonių, tačiau smulkūs reklaminiai spaudiniai (lapeliai, skrajutės; lankstinukai; brošiūros ir bukletai; lankstiniai; prekių katalogai ir pan.) naudojami labai plačiai ir jų kaskart daugėja. Daugelis prekių geriau parduodamos, jei klientui galima pateikti aiškinamosios literatūros. Labai paplitęs tokios reklaminės informacijos sklaidimo būdas – išnešiojimas po namus į pašto dėžutes, taip pat šios reklamos priemonės gali būti platinamos ir pardavimo vietose (Čereška 2004).

## Empirinio tyrimo metodika

Empirinio tyrimo metodologinį pagrindą sudaro Jokubausko (2003), Čereškos (2004), Pranulio ir kt. (2008) teoriniai teiginiai.

Tyrimo instrumento struktūra. Empirinio tyrimo duomenų rinkimui panaudotas anketavimo metodas. Respondentams buvo pateiktos klasikinės kompozicijos anketos: įvadinė dalis, demografinė dalis, pagrindinė dalis. Įvadinėje dalyje respondentams paaiškinamos tyrimo tikslas, pateikiama anketos pildymo instrukcija, garantuojamas atsakymų anonimiškumas. Demografinėje dalyje respondentų buvo klausiamas jų amžius, lytis bei išsilavinimas. Pagrindinėje anketos dalyje pateikiami klausimai, kurie siejami su būtines technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinio poveikio elementų efektyvumu. Siekiama išsiaiškinti smulkių reklaminių spaudinių atliekamas funkcijas. Reklamos poveikis tyrinėjamas etapais, t. y. nuo vartotojų dėmesio patraukimo iki pirkimo veiksmo sukėlimo. Dėmesio patraukimas analizuojamas per žmogaus pažinimo pojūčius, klausimai siejami su reklaminių spaudinių sukeliama emocija potencialiems pirkėjams bei įtaka pirkimo elgsenai. Anketa sudaryta iš kombinuoto tipo klausimų.

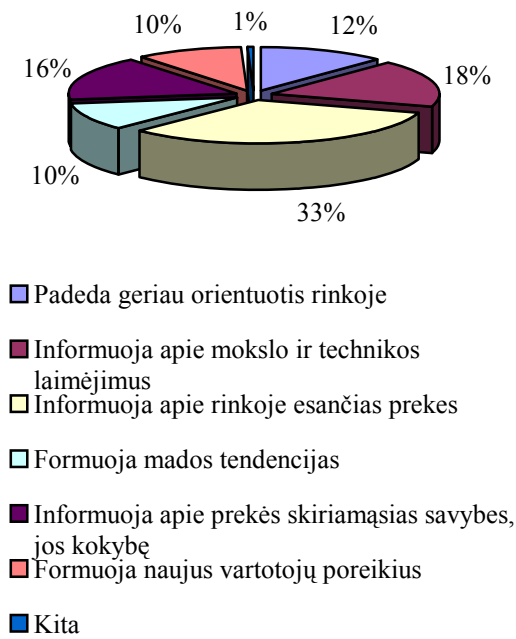
Statistinių metodų taikymas empiriniam tyrimui. Duomenys apdoroti SPSS (*Statistic Program for Social Sciences*) ir MS Excel kompiuterinėmis programomis. Duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai, pateikiama rezultatų procentinė raiška.

Tyrimo imtis sudaryta paprastuoju atsitiktiniu būdu. Tyrime dalyvavo 128 respondentai: 72 moterys ir 56 vyrai, dauguma priklauso 18 – 25 metų amžiaus kategorijai. Tyrimas atliktas 2010 metų vasario – kovo mėn.

## Būtinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių komunikacinio poveikio analizė

Reklama, kaip visuomenės narių bendravimo priemonė ir viena iš aktyvių komunikacijos formų, atlieka daug reikšmingų funkcijų, kurios skirstomos į du blokus: ekonomines ir socialines (Čereška 2004). Išskiriamos šios reklamos ekonominės funkcijos: reklama padeda lengviau orientuotis rinkoje, tobulina ir skatina naujus vartotojų poreikius, padeda subalansuoti prekių bei paslaugų pasiūlą ir paklausą, didina vartotojų skaičių ir t.t. Taip pat skiriamos reklamos socialinės funkcijos: reklama plečia gyventojų akiratį, turtina jų žinias, informuoja apie mokslo bei technikos laimėjimus, lavina estetinį skonį, formuoja mados tendencijas, populiarina sveiką gyvenseną ir pan. (Čereška 2004; Jokubauskas 2003). Tyrimu buvo siekiama įvertinti būtines technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių funkcijas vartotojų požiūriu (1 pav.).





1 pav. Smulkių reklaminių spaudinių funkcijos

Trečdalis respondentų nurodė, kad šios reklamos skleidimo priemonės juos informuoja apie rinkoje esančias prekes. Kadangi reklamos pagalba dauguma vartotojų sužino apie naujas prekes, todėl galima daryti prielaidą, kad smulkių reklaminių spaudinių poveikis ypač reikšmingas prekių įvedimo į rinką metu, todėl reklamą šiuo periodu reikėtų skleisti dažniau.

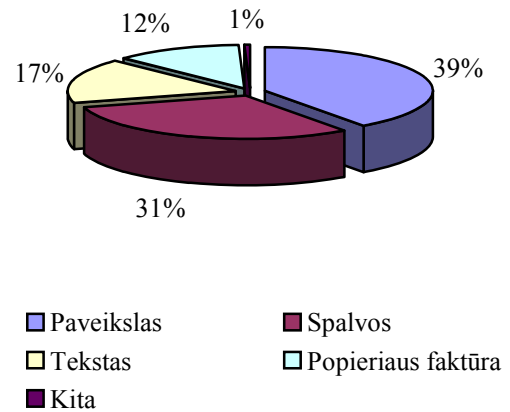
Beveik penktadalis apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, kad ši reklamos skleidimo priemonė juos informuoja apie mokslo ir technikos laimėjimus, todėl galima konstatuoti, kad smulkūs reklaminiai spaudiniai supažindina vartotojus su buitinės technikos ir elektronikos naujovėmis.

Šeštadalis vartotojų pažymėjo, kad smulkūs reklaminiai spaudiniai informuoja apie prekių skiriamąsias savybes, jų kokybę.

Smulkių reklaminių spaudinių ekonomines funkcijas išskyrė penktadalis apklausoje dalyvavusiųjų, t.y. 12 proc., nurodė, kad smulkūs reklaminiai spaudiniai padeda lengviau orientuotis rinkoje, ir 10 proc. teigė, kad ši reklamos skleidimo priemonė formuoja naujus vartotojų poreikius. Šių respondentų nuomonių pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, kad pirkėjai dažniausiai nepripažįsta reklamos įtakos naujų, anksčiau neegzistavusių poreikių atsiradimui.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad empirinio tyrimo duomenų analizė išryškino smulkių reklaminių spaudinių socialines funkcijas bei informacinį švietėjišką poveikį, kadangi net 77 proc. respondentų teigė, kad šios reklamos priemonės informuoja vartotojus apie rinkoje esančias prekes, jų skiriamąsias savybes, kokybę, mokslo ir technikos laimėjimus, formuoja mados tendencijas.

Kadangi vienas iš reklamos poveikio etapų – dėmesio patraukimas, todėl tyrimu buvo siekta išsiaiškinti priežastis, dėl kurių potencialūs vartotojai atkreipia dėmesį į buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkius reklaminius spaudinius (2 pav.).



2 pav. Smulkių reklaminių spaudinių poveikis pažinimo požiūriu

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad daugumos respondentų dėmesį patraukia buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių paveikslai ir spalvos.

Galima daryti prielaidą, kad prekių reklaminiai paveikslai (fotografijos) labiausiai patraukia vartotojų dėmesį todėl, kad šis pažinimo elementas perteikia reklamuojamos prekės vizualius aspektus, papildo tekstinę informaciją, o tai palengvina suvokimą ir padeda įsiminti reklamuojamą prekę.

Taip pat daug respondentų akcentavo, kad vienas efektyviausių reklamos poveikio elementų – spalva, o tai leidžia patvirtinti teiginį, kad tai vienas svarbiausių elementų, kuris turi stiprų emocinį ir psichologinį poveikį vartotojams. Spalva paprastai gerokai padidina vaizdavimo vertę, vaizdas atrodo natūralesnis, artimesnis tikrovei, todėl reklamos skaitytojai gali greičiau ir geriau suvokti reklamuojamą objektą, reklamos idėją bei turinį (Čereška 2004).

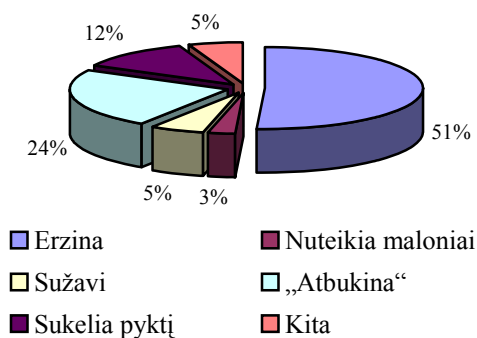
Respondentų teigimu, reklamos tekstas ne taip greitai patraukia jų dėmesį. Tokių respondentų nuomonių pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, kad buitinės technikos ir elektronikos prekių reklaminiuose spaudiniuose tekstinė informacija dažnai pateikiama smulkiu šriftu, o prekių charakteristikos būsimam pirkėjui nėra informatyvios, todėl suprantama, kad potencialių pirkėjų dėmesį labiausiai patraukia paveikslai ir spalvos.

Nors smulkių reklaminių spaudinių sukeliama pojūčiai daugiausia yra regimieji, tačiau ši reklamos skleidimo priemonė gali sukelti ir lytėjimo pojūčius, pvz., spaudinių popieriaus faktūra. Statistinė duomenų analizė atskleidė, kad šis reklaminių spaudinių poveikio aspektas nėra itin reikšmingas.

Apibendrinant galima teigti, kad reikšmingiausi smulkių reklaminių spaudinių poveikio elementai pažinimo aspektu – paveikslai ir spalvos. Tai tik

patvirtina teorinius teiginius, kad daugiausiai informacijos (90 proc.) žmogus gauna rega, be to, vaizdo informacijos suvokimui žmonės sunaudoja mažiausiai energijos. Nustatyta, kad didžiausią poveikį pirkėjo elgesiui turi vaizdas, kuris daugiausiai nulemia pirkėjo elgseną (Jokubauskas 2003).

Bet koks reklaminis pranešimas – tai ne tik informacija, tai visų pirma tam tikras kiekis emocijų, kurias patiria žmogus per žiūrėjimo laiką. Kadangi daugeliui žmonių pirkimas – tai būdas patirti malonumą, atsikratyti blogos nuotaikos, todėl geras pirkimas turėtų suteikti žmogui teigiamų emocijų (Jokubauskas 2003). Tyrime dalyvavusių potencialių pirkėjų buvo klausama, kokias emocijas sukelia buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkūs reklaminiai spaudiniai (3 pav.).



3 pav. Smulkių reklaminių spaudinių poveikis emociniu požiūriu

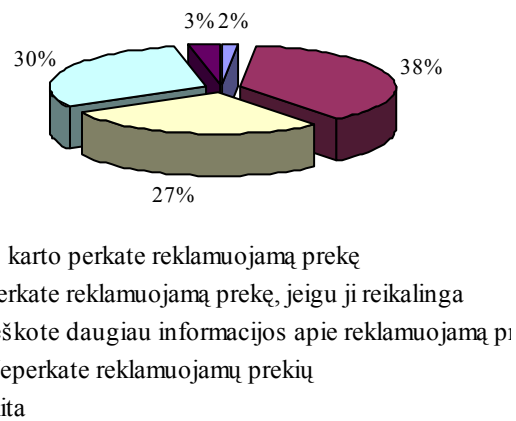
Remiantis empirinio tyrimo rezultatais galima konstatuoti, kad daugumą respondentų buitinės technikos ir elektronikos prekių reklama erzina.

Beveik ketvirtadalis dalyvavusių tyrime išsakė nuomonę, kad smulkūs buitinės technikos ir elektronikos prekių reklaminiai spaudiniai „atbukina“.

Galima daryti prielaidą, kad reklamos sklaidos dažnis ir gausa sukelia erzinančias, neigiamas emocijas. Dauguma tyrėjų laikosi nuomonės, kad reklamos poveikio efektyvumas priklauso nuo vartotojams sukeltų teigiamų emocijų, tačiau pripažįsta, kad gali būti pasiekiamas ryškus komercinis efektas, nors reklama žadina nemaloniais, erzinančias emocijas, baimę ar pyktį (Čereška 2004).

Nedaugelis respondentų teigė, kad buitinės technikos ir elektronikos prekių reklama sukelia teigiamas emocijas, t. y. sužavi ar maloniai nuteikia. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad ši vartotojų dalis kryptingai domisi buitinės technikos ir elektronikos prekėmis, todėl reklaminiai pranešimai sukelia teigiamas emocijas.

Pastebėjus, perskaičius reklamą, jos poveikis dar nesibaigia, kadangi reklamos priemonė neišvengiamai sukelia kokią nors reakciją (Jokubauskas 2003). Apklausoje dalyvavusių respondentų buvo prašoma įvertinti buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių poveikį elgesio požiūriu (žr. 4 pav.)



4 pav. Smulkių reklaminių spaudinių poveikis vartotojams elgesio požiūriu

Daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad perka buitinės technikos ir elektronikos prekes, jeigu jos reikalingos, t. y. apgalvotai. Beveik trečdalis pirkėjų nurodė, kad ieško papildomos informacijos apie siūlomas prekes. Tokių respondentų nuomonių pasiskirstymą galima paaiškinti tuo, kad buitinės technikos ir elektronikos prekės yra ilgalaikio naudojimo prekės, todėl vartotojai įvertina šių prekių reikalingumą ir dažnai ieško papildomos informacijos.

Taip pat beveik trečdalis apklausoje dalyvavusių kategoriškai teigė, kad neperka reklamuojamų prekių. Tai tik patvirtina teorinius teiginius, kad vartotojai dažniausiai nepripažįsta reklamos poveikio jų pirkimo elgsenai (Jokubauskas 2003). Mažiausiai respondentų nurodė, kad iš karto perka reklamuojamas prekes.

## Išvados

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad reklamos poveikio efektyvumas gali būti vertinamas socialiniu, psichologiniu ar ekonominiu aspektu. Apibendrintai skiriamas komunikacinis (neekonominis) ir ekonominis reklamos poveikis. Reklamos poveikio esmė – sumodeliuoti pirkėjų elgesį nuo dėmesio patraukimo iki reklamuojamos prekės įsigijimo. Šis procesas įgyvendinamas tam tikrais etapais: vartotojų dėmesio patraukimas, susidomėjimo įtvirtinimas, noro sukėlimas, pirkimo veiksmo sukėlimas.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė smulkių reklaminių spaudinių socialines funkcijas ir informacinį švietėjišką poveikį vartotojams, kadangi ši komunikacijos priemonė, respondentų teigimu, informuoja juos apie rinkoje esančias prekes, mokslo ir technikos laimėjimus, prekių skiriamąsias savybes, jų kokybę, formuoja mados tendencijas. Buitinės technikos ir elektronikos prekių smulkių reklaminių spaudinių poveikio analizė leidžia teigti, kad reikšmingiausi vartotojų dėmesį patraukiantys elementai – paveikslai ir spalvos; dažniausias emocinis poveikis – erzimas; sukeliamas vartotojų elgsenos reakcija – reikalingų prekių įsigijimas.

## Literatūra

Bakanauskas, A. (2004). *Marketingo komunikacija*. VDU leidykla, Kaunas.



- Čereška, B. (2004). *Reklama teorija ir praktika*. Homo Liber, Vilnius.
- Janeliauskas, E. (2004). *Reklaminis skelbimas: komunikacija ir efektyvumas*. KU leidykla, Klaipėda.
- Jokubauskas, D. (2003). *Reklama ir jos poveikis vartotojui*. InSpe, Vilnius.
- Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Eugrimas, Vilnius.
- Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2008). *Marketingas*. Garnelis, Vilnius.
- Vveinhardt, J., Tamutienė, L. (2005). Smulkių reklaminių spaudinių efektyvumo įvertinimas socialiniu aspektu. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 1, 87 – 92.

## COMMUNICATIVE IMPACT OF SMALL PRINT ADVERTISING ON A CONSUMER

### Summary

In this article theoretical and practical aspects of advertising on consumers are analyzed. There concept of advertising, its importance is reviewed, also it analyzes efficiency of advertising on consumers, which can be estimated in social, psychological or economic aspects. Social impact of advertising reveals knowledge of goods expansion, formation of demands and etc. Psychological aspect is used to analyze how advertising reaches the consciousness of consumers and affects their behaviour. The economic efficiency of advertising is valued upon goods turnover, market share, making returns and other indexes. In summary, communicative (non-economic) and the economic impact of advertising are distinguished. In this article there is given an empirical survey, which methodological basis is formed by scientists (Cereska 2004; Jokubauskas 2003; Pranulis and others 2008) who described the communicative impact elements of advertising. As the economic efficiency impact of advertising evaluation is problematic, so the object of this research is the communicative impact of small print

advertising of domestic appliances and electronic goods on consumers. The aim of the survey is to investigate communicative impact of small print advertising of domestic appliances and electronic goods on consumers. The questionnaire method was used to investigate efficiency impact of small print advertising. The research was done in February – March, 2010. 128 respondents were interviewed. Results of the research showed that in social aspect it is especially important communicative - educational impact of small advertising printings, as the majority of respondents find out about the goods in the market, various novations, it promotes scientific and technological development and determines society progress. As the majority of respondents claim, that small print advertising inform them about the goods in the market, it can be assumed that the social impact of advertising is especially effective introducing the goods in the market. Psychological impact of advertising is analyzed in stages, i.e. from attracting consumers' attention to purchasing. Attracting consumers' attention is related to advertising impact on senses such as visual, tactile and others. Analysis of the research revealed, that the most important impact elements of small print advertising of domestic appliances and electronic goods are pictures and colours, and it only proves the theory that visual information is the most accepted. Empirical survey was used to evaluate emotions which small print advertising causes on consumers. The statistical analysis of the survey allows to state that mostly caused emotion is irritation. Even if this statement contradicts the theory, which proposes that a good purchase causes positive emotions, but theorists (Cereska 2004) admit, that even negative emotions caused by economic effect of advertising can be significant. Mostly common reaction of consumers behaviour is purposive, i.e. purchasing advertised necessary domestic appliances and electronic goods.

KEYWORDS: advertising, small print advertising, communicative impact on consumers.

---

Žydrė Petrylaitė. Mokslinis laipsnis- Turības verslo mokyklos doktorantė (Latvija). Darbovietė- Šiaulių valstybinės kolegijos Administravimo katedros asistentė. Mokslinių tyrimų kryptys – organizacijų vadyba, įvaizdis, reklama. Adresas: Aušros al. 40, LT-76241, Šiauliai. El. paštas zydre38@splius.lt.





## E-DARBUOTOJAMS IR E-VADYBININKAMS REIKALINGŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ

Ingrida Borisenko, Jurgita Martinkienė, Gintarė Staponaitė

Vakarų Lietuvos verslo kolegija

---

### Anotacija

Straipsnyje analizuojama E-darbo samprata, jo privalumai ir trūkumai, kompetencijos, reikalingos norint dirbti E-darbuotoju ar E-vadybininku. Pristatomi kiekybinio tyrimo, vykdyto Austrijoje, Vengrijoje, Lietuvoje ir Portugalijoje, rezultatai. Tyrimo metu kiekvienoje iš minėtų šalių buvo apklausta po 50 mažų ir vidutinių įmonių atstovų ir siekiama išsiaiškinti, kurias iš kompetencijų jų manymu būtina įgyti būsimam E-darbuotojui ir E-vadybininkui.

Minėtas tyrimas, tai vienas iš Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ rezultatas. Apart tyrimo, projekte užsibrėžta sukurti virtualaus mokymo modulius dvylikai svarbiausių E-darbuotojo ir E-vadybininko kompetencijų. Tyrimo klausimynas buvo suskirstytas į šias dalis: bendra informacija apie įmonę, E-darbuotojų ir E-vadybininkų kompetencijų svarba, mokymosi medžiagos kompetencijoms įgyti būtinybė, komentarai bei pasiūlymai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad anot mažų ir vidutinių įmonių atstovų, svarbiausios E-vadybininko kompetencijos yra *lyderystė, pokyčių valdymas ir veiklos įvertinimas*; E-darbuotojo – *laiko valdymas, sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas*, o kompetencijos būtinos ir E-vadybininkui ir E-darbuotojui – *E-komunikacija, komandos formavimas, kokybės užtikrinimas, motyvacija, konfliktų valdymas ir nuolatinis tobulėjimas*.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: E-darbas, E-darbuotojas, E-vadybininkas, kompetencijos.

### Įvadas

Europos įmonių konkurencingumas gali būti pagerintas didinant įmonių darbo produktyvumą ir efektyvumą. Naujų darbo formų, tokių kaip E-darbas, integracija gali pagerinti darbo rezultatus, sumažinti naudojamos erdvės poreikius, pravaikštas bei įdarbinimo išlaidas, o svarbiausia – E-darbas gali būti naudingas daugumai darbuotojų bei visuomenei. Tai rodo ir kelių E-darbo pavyzdžių kai kuriose Europos Sąjungos šalyse analizė, kuri bus apžvelgta skyrelyje „E-darbo vystymas Lietuvoje ir kitose Europos šalyse“. Nors E-darbas suteikia kitą darbo ir vadovavimo viziją, yra labai patrauklus kai kurių verslo sričių klientams, o kai kuriuos įmonės, pačios to nesuvokdamos, jau taiko E-darbą savo versle, Lietuvoje gi ši darbo forma nėra populiarė. Manoma, kad didžiausia problema yra ta, kad vadovai nori matyti savo pavaldinius darbe, betarpiškai kontroliuoti jų darbą bei spręsti problemas „čia ir dabar“, o darbuotojai neturi pakankamai žinių ir įgūdžių kaip savarankiškai planuoti savo darbą, nuotoliniu būdu spręsti iškilusias problemas ir pan.

Taigi E-darbo integracijos įmonėje sėkmė labai priklauso nuo E-darbuotojų kompetentingumo, t.y. nuo to, ar jie turi kompetencijas, reikalingas būti sėkmingu E-darbuotoju ar E-vadybininku, ar jie numano apie galimus pavojus ir numato galimus problemų sprendimus.

Tad, siekiant pagerinti E-darbo įgyvendinimo procesą, turi būti nustatytos būtinos E-darbuotojų kompetencijos, kuriama mokomoji medžiaga bei plėtojama informacija, taip skatinant specialius įgūdžius, kurie leistų E-darbuotojams prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir darbdavių lūkesčių.

Siekiant teikti praktinę ir naudingą paramą rengiant mažų ir vidutinių įmonių (santr. MVI) E-vadybininkus ir E-darbuotojus darbei virtualioje aplinkoje buvo sukurtas Leonardo da Vinči programos projektas „SME's E-learning to E-work efficiently“ (santr. SeeS). Pagrindinis projekto užduotis yra išanalizuoti ir nustatyti būtinas kompetencijas, reikalingas E-darbui, o taip pat sukurti ir išbandyti internetinius įrankius ir E-mokymo(si) medžiagą E-vadybininkams ir E-darbuotojams, siekiant padėti jiems pasirengti „E-darbui“.

Šio *straipsnio tikslas* yra nustatyti pagrindines kompetencijas, būtinas norint dirbti E-darbuotoju ir E-vadybininku. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą buvo suformuluoti šie *uždaviniai*:

- 1) apžvelgti E-darbo kai kuriuose Europos Sąjungos šalyse taikymo pavyzdžius;
- 2) atlikti kiekybinį tyrimą, apklausiant 200 mažų ir vidutinių įmonių Austrijoje, Portugalijoje, Lietuvoje ir Vengrijoje;
- 3) nustatyti pagrindines kompetencijas, kurios yra būtinos norint dirbti E-darbuotoju ar E-vadybininku bei
- 4) išanalizuoti sektoriaus tyrime gautus Lietuvos įmonių tyrimo rezultatus su rezultatais gautais kitose šalyse.

Remiantis analizės išvadomis, bus kuriamas MVI skirtas kompetencijų įrankių paketas (angl. *Competency Tool-KIT*), padedantis atlikti E-vadybininkų ir

---

<sup>1</sup> Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai iš Leonardo da Vinči programos. Šis pranešimas atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos naudojimą.

E-darbuotojų savianalizę. Taip pat kuriama ir bus išbandyta nauja inovatyvi E-mokymo(si) programos medžiaga dviem tikslinėms grupėms: E-vadybininkams ir E-darbuotojams, kuri apima 12 pagrindinių E-darbuotojo kompetencijų.

### **Informacinės visuomenės plėtra ir naujos darbo rinkos technologijos Europoje**

Mūsų vis labiau globalizuotame ir konkurencingame pasaulyje, įmonės ir viešosios institucijos konkuruoja ne tik dėl rinkos, bet ir dėl darbuotojų. Norėdami pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus darbdaviai siekia sukurti kuo geresnę darbo aplinką, o tam, kad išsilaikyti konkurencingoje rinkoje įmonės stengiasi tikslingiau naudoti savo turimus išteklius. Siekiant minimizuoti išlaidas ir tuo pačiu patenkinti klientų poreikius daugumoje organizacijų pertvarkomas įmonės valdymas. Tokiu būdu darbdaviai stengiasi subalansuoti pastangas konkurencingumui ir darbuotojų pasitenkinimui didinti.

Taupydami lėšas darbdaviai dažnai siekia mažinti naudojamų patalpų dydį, nuomoti patalpas ne miesto centre, tačiau tokiais atvejais iškyla kitos, darbuotojams aktualios problemos: tolimesnis kelias iki darbo vietos, dalis brangaus laiko prarandama transporto kamščiuose, iškyla parkavimo problemos, sunkiai koncentruojamas dėmesys mažose darbo patalpose ir pan. Tad, iškyla klausimas ar idealios darbo sąlygos įmanomos tik įprastose darbo vietose?

„Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijoje“ 2005 metais teigiama, kad sėkmingą šalies ūkio plėtrą lemiantis veiksnys – tai gebėjimas orientuotis į žinių ekonomikos poreikius bei efektyviai naudotis IT. Elektroninio verslo ir elektroninės valdžios plėtra paskatintų verslo įmones sparčiau pereiti prie modernių IT naudojimo kasdieninėje jų veikloje.

2000 m. Europos Tarybos patvirtinta Lisabonos strategija išklė tikslą per dešimtmetį Europos Sąjungą (santr. ES) paversti dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kartu didinant ir gerinant įdarbinimo galimybes ir socialinę sanglaudą. Pabrėžiamos geresnės darbo vietos pasižyminčios geresne darbo aplinka, saugiomis darbo sąlygomis, galimybe derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, tausoti sveikatą, darbuotojų iniciatyvumo skatinimu ir darbo įvairumas.

Įdiegus įmonėse E-darbą atsirastų galimybė veiksmingiau naudoti turimus išteklius, užtikrinti mažųjų ir vidutinių įmonių (MVI) konkurenciją. Anot Leonardo da Vinči mobilumo projekto dalyvių, E-darbas - tai toks darbas kai darbuotojas dirba namuose, o ne darbovietės patalpose, ir su bendradarbiais ar klientais bendrauja telefonu, faksu ir/arba kompiuteriu.

E-darbo diegimas yra svarbus tiek įmonėms, tiek jų darbuotojams bei visai visuomenei. Pagrindinę naudą sudaro didesnis lankstumas ir našumas, geresnės teikiamos paslaugos, veiksmingiau naudojamos išlaidos skirtos biurų išlaikymui, darbo proceso supaprastinimas ir IT žinių tobulinimas. Darbuotojams toks darbas sukeltų mažiau streso ir subalansuotą darbą su socialiniu/šeimyniniu gyvenimu. Be to vis daugiau klientų ieško naujų sprendimų, siekdami efektyviau bendrauti su tiekėjais (naudojant informacijos ir ryšių technologijas:

video-konferencijas, el. paštą, valdymo sistemas ir kt.), taupyti pinigus ir laiką, bei užtikrinti darbo rezultatus. Tad, E-darbo diegimas suteikia kitokią bendradarbiavimo su klientais, darbo bei vadovavimo viziją.

### **E-darbo vystymas Lietuvoje ir kitose Europos šalyse**

Įmonės darbo reorganizavimas į E-darbą yra aiškus tos organizacijos perversmas. Ir tai yra svarbu tiek darbdaviui, tiek darbuotojams, kurie iš anksto turėtų nusiteikti tam tikrų problemų rizikai. Yra keletas bendrų išvadų apie E-darbą, gautų analizuojant šalių, kuriose tokia veikla praktikuojama, E-darbo pavyzdžius.

Viena iš šalių, kur sutinkama nemažai E-darbo pavyzdžių yra Belgija. Analizuojant E-darbo Belgijoje pavyzdžius pastebėta, kad dėl darbuotojų darbo namuose ženkliai sumažėja dauguma išlaidų (telefoninės sąskaitos, patalpų nuoma ir degalų sąnaudos), nes daugelis žmonių dirba namuose. Tokie darbuotojai dažnai dalyvauja elektroninėse konferencijose ir tokiu būdu pakankamai dažnai bendrauja su kolegomis bei sprendžia darbinis klausimus ne tik elektroninio pašto, ar telefono pagalba.

Austrijoje, kaip didžiausi tokio darbo privalumai minimi laiko taupymas (sutaupomas važiavimo į darbą ir atgal laikas) ir efektingesnis darbas (lengviau susikoncentruoti ties darbu namuose, nei dirbant didelį darbo vietų skaičių apimančioje patalpoje).. Balansavimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, nepriklausomybė ir savo darbo planavimas taip pat yra nurodomi kaip svarbūs privalumai. Trūkumais nurodomos IT problemos, privataus gyvenimo disbalansas ir nepakankamas tiesioginis bendravimas su kolegomis. Žiūrint iš darbdavio perspektyvos tokie aspektai kaip apyvarta, pravaikštos ir produktyvumas pateisina E-darbo privalumus ir bendrai apibendrinus E-darbas yra produktyvesnis lyginant darbuotojų motyvaciją ir atsakingumą.

Vengrijoje, panaudojus technines galimybes pradėta steigti naujas E-darbo vietas. Ateityje numatoma diegti naujas paslaugas, tokias kaip profesinio ir kalbų mokymo paslaugas telekonferencijų pagrindais. Apklaustų įmonių atstovai teigia, kad E-darbo sėkmė stipriai priklauso nuo vadovų gebėjimo rasti tinkamus darbuotojus ir išugdyti geras E-darbai reikalingas kompetencijas.

Lietuva kaip ir Portugalija negali pasigirti didele E-darbo patirtimi. Atsižvelgiant į kitų šalių, tokių kaip Austrija, Belgija ir Vengrija patirtį galima pastebėti, kad parengti personalą virtualiai darbo aplinkai ir įdiegti E-darbą įmonėje nėra lengva užduotis. Vis dar reikia apeiti daug kliūčių ir įveikti daug apribojimų bei suvaržymų ne tik technologijų, bet ir socialinės perspektyvos lygmenyse. Todėl būtina skubiau ugdyti bendruosius įgūdžius, siekiant darbuotojams padėti tapti sėkmingai dirbančiais potencialiais E-darbuotojais ar E-vadybininkais.

### **E-darbai būtinų kompetencijų apžvalga**

Kaip jau buvo minėta, siekiant išanalizuoti ir nustatyti būtinąs kompetencijas, reikalingas E-darbai, o taip pat sukurti ir išbandyti internetinius įrankius ir E-mokymo(si) medžiagą E-vadybininkams ir E-darbuotojams buvo

parengtas SEES projektas. Projekto idėja kilo dalyvaujant Leonardo da Vinči mobilumo projekte, kurio metu buvo kuriamas E-darbo skatinimo vadovas (angl. *HEP-Handbook for E-work Promotion*). Jį rašant buvo analizuota mokslinė literatūra, kuri leistų atkleisti kas yra kompetencija. Mokslinėje literatūroje plačiai diskutuojama apie kompetencijos sampratą. Kompetencijos sampratą nagrinėję autoriai McClelland (1973, 1977); Boyatzis (1982); Kolb (1984); Morgan (1988); Nordhaug (1993); Spencer ir Spencer (1993); Walton (1989); Campbell (1989); Mintzberg (1984, 1973); Jacobs (1989); Schroder (1989); Cross (1991); Burgoyne (1989, 1993); Schuler ir Jackson (1987), Storey (1990), Veres ir kt. (1990); Harvey (1991); Fleishman ir Reilly (1992); Cross (1991); Burgoyne (1989 ir 1993); Schuler Jackson (1987); Storey(1990); Tett, Jackson ir Rothsein (1991); Barrick ir Mount (1991); Bernaud (1998); Spencer ir Spencer (1993); Boyatzis ir Kolb (1995); Antonacopoulou ir FitzGerald (1996); Green (1999) ir Sandberg (1995, 2000 ir 2001), atskleidžia, kad dabartinės žinios apie profesinę kompetenciją yra daugiausia gautos iš racionalių ar fenomenologinių modelių, kad kompetencija apima pagrindines asmens savybes, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti (Boyatzis 1982, 2001); kompetencija analizuojama kaip esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje; individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos įvairiapusiškumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose. (L. M. Spencer, S. M. Spencer 1993); kompetencija – gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų, ką nors daryti turėjimas; labai kvalifikuotas žinojimas (Jovaiša 1993); kompetencija – tai gebėjimas organizuotis (Erpenbeck, 1998); suvokiama kaip rezultatyvumas, gebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Collin, 1997); kompetencija (holistiniu požiūriu) yra specifinė kiekvienos veiklos atveju (pvz. mokytojas, vadovas, inžinierius ir pan.), būtina ją apibrėžti, nustatyti šių teiginių apimtis, įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog jie yra pakankamai įrodantys ir patikimi (Jucevičienė, Lepaitė 2000); tai kurios nors įstaigos ar asmens įgaliojimų sritis, apimtis; klausimų sritis, kurioje tam tikras asmuo turi žinių, patyrimo (Adamonienė, Daukilas, Krikščiūnas ir kt. 2001); tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą (Vaitkevičiūtė 2001); tai būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001); žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003); formavimo procesas prasideda nuo individualių žmogaus gabumų, kurie perauga į konkrečius gebėjimus ir žinias, šis augimas yra tiesiogiai veikiamas susiformavusių požiūrių, vertybių bei asmeninių savybių, kol galutiniame rezultate suformuojama darbui reikalinga kompetencija (Lepaitė 2003); kompetencija – tai, žinių, įgūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys (Bagdonienė, Hopenienė, 2004); gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar

užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai, kompetencijos kokybiškumą įtakoja darbuotojo sukaupti patirtis (Laužackas 2005), kompetencija reiškia gebėjimą priimti sprendimus, susijusius su konkrečios profesinės veiklos kontekstu (Žyždiūnaitė, 2005). Vadybos teoretikai (Karlof, Lovingsson, 2006, Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Boyatzis 1982; Handbuch 1992; Spencer, Spencer 1993; Butkienė Kepelaitė 1996; Jacikevičius 1998; Nordhaug 1998; Pukelis 2000; Sandberg 2000; Abraham ir kt. 2001; Bučiūnienė 2001; Grzeda 2000; Zakarevičius 2000; Horton, Hondeghem, Farham 2002; Martinkus IR KT. 2002; Jovaiša Lepaitė 2003; Bedard ir kt. 2005; Deis, Winterton 2005; Karlof, Lovingsson 2006; Kvederavičius 2006; Ratmawati 2007; Žyždiūnaitė 2007; Skunčikienė, Balvočiūtė 2007; Bakanauskienė 2008, Tutlys, Laužackas, Spudytė 2008; Pukelis 2009; Stenlund, Hörte 2009), teigia, kad vadybinė kompetencija – tai gebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.

E-darbo skatinimo vadove teigiama, kad ir E-darbuotojo kompetencijų portfelį sudaro bazinės paprasto darbuotojo kompetencijos, bei papildomos E-darbuotojo kompetencijos. Tuo tarpu E-vadybininko atveju bazinės darbuotojo kompetencijos E-darbuotojo ir vadybininko kompetencijomis (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Kompetencijų portfelis

<b>Kompetencijų tipas</b>	<b>Pagrindinės</b>	<b>Vadybininko</b>	<b>E-darbo</b>
<b>Darbuotojo tipas</b>			
Darbuotojas	P		
E-darbuotojas	P		E
Vadybininkas	P	V	
E-vadybininkas	P	V	E

E-darbo skatinimo vadove minimos šios pagrindinės kompetencijos:

*Pokyčių valdymas* – ugdomi gebėjimai, kurie kinta pokyčių metu, priimant strategines alternatyvas, gebėti kurti organizacines struktūras, veiksmingai naudoti išteklius, sukurti kontrolės sistemas, taip pat pertvarkyti verslo procedūras.

*Projektų vadyba* – ugdomi gebėjimai apibrėžti vykdomo projekto (užduoties) tikslus ir uždavinius, planuoti projektą naudojant virtualias priemones bei vadovauti E-darbuotojams, esantiems skirtingose darbo vietose.

*Veiklos įvertinimas* – ugdomi gebėjimai, kurie leidžia vertinti darbo procesus, gebėti nustatyti ir analizuoti veiklos priemones, gebėjimą nustatyti personalo darbo plėtrą.

*E-komunikacija* – ugdomi gebėjimai bendrauti internetu, įgūdžiai, kurie leistų naudotis internetinėmis galimybėmis, mokėti bendrauti neverbalinėmis formomis, gebėti profesionaliai naudotis komunikavimo kanalais.

*Komandos formavimas (vadovavimas)* – ugdomas mokėjimas bendrauti virtualioje aplinkoje, gebėjimas dirbti komandoje ir tarptautinėje komandoje, gebėti dirbti kaip virtualios komandos narys, gebėti suprasti skirtingų

kultūrų požiūrius, kurie yra būdingi įvairioms šalims, darančiom įtaką virtualiam darbui.

*Kokybės užtikrinimas* – ugdomas supratimas apie darbo kokybę, apie organizacijos tikslus, gebėjimas suprasti kokybės valdymo instrukcijų laikymosi svarbą ir panaudoti juos savo darbe.

*Motyvacija* – ugdomi gebėjimai, kurie leis suprasti motyvacijos būdų ir priemonių svarbą E-darbe.

*Konfliktų valdymas* – ugdomi gebėjimai, kurie leis suprasti savo pareigas ir atsakomybę, kaip E-darbuotojo, gebėti nustatyti konfliktines situacijas, numatant konfliktų valdymo strategijas.

*Mokymasis visą gyvenimą* (nuolatinis tobulėjimas) – ugdomi gebėjimai, kurie ugdys gebėjimą prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios ekonominės aplinkos, gebės įgyvendinti poreikį mokytis visą gyvenimą.

*Laiko valdymas* – ugdomi gebėjimai planuoti savo darbo laiką, veiklą, gebės savarankiškai pasirinkti darbo seką virtualioje aplinkoje.

*Sprendimų priėmimas* – gebėjimai bendradarbiauti, efektyviai rinkti ir analizuoti informaciją, veiksmingai išreikšti savo nuomonę ir bendradarbiaujant priimti atitinkamus sprendimus.

*Problemų sprendimas* – ugdomi gebėjimai identifikuoti problemą bei parinkti tinkamiausius iškilusių problemų sprendimo metodus.

*Bendradarbiavimas* – ugdomi gebėjimai dirbti tarptautinėje darbo grupėje, suvokti kultūrinius skirtumus, valdyti stresą ir konfliktus.

## E-darbuotojo ir e-vadybininko kompetencijų MVĮ tyrimo apžvalga

Pagal „SME’s E-learning to E-work efficiently“ projekto paraišką, kiekvienas projekto partneris turėjo apklausti 50 savo šalies MVĮ. Klausimyno pradžioje buvo pateikti trumpi E-darbo bei kompetencijos sampratų apibūdinimai. Toliau buvo pateikti klausimai, suskirstyti į kelias dalis: bendra informacija apie MVĮ, kompetencijos būtinos E-vadybininkui, kompetencijos būtinos E-darbuotojui, apmokymų dalis bei pastabos ir pasiūlymai.

Užpildant bendros informacijos apie įmonę klausimyno dalį, privalomi buvo šie laukeliai: įmonės rūšis, įkūrimo data, verslo sektorius bei darbuotojų skaičius. Neprivalomus užpildyti laukelius sudarė įmonės pavadinimas, adresas, pildančio asmens vardas, pavardė, pareigos, elektroninis paštas ir panašiai.

Pagal E-darbo skatinimo vadovą klausimyne buvo pateikiamos šios E-vadybininkui būtinos kompetencijos: IT gebėjimai, veiklos valdymas, projektų valdymas, nuolatinis tobulėjimas, kokybės užtikrinimas, pokyčių valdymas, bendravimas, socialiniai įgūdžiai, konfliktų sprendimas, bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, motyvacija, visą gyvenimą trunkantis mokymasis, delegavimas, laiko valdymas, gebėjimas dirbti komandoje, problemų sprendimas. Taip pat nurodytos šios E-darbuotojui būtinos kompetencijos: IT gebėjimai, kokybės suvokimas, nuolatinis tobulėjimas, orientavimasis į klientą / projektą, bendradarbiavimas, patikimumas, iniciatyva, planavimas, pokyčių valdymas, internetinė komunikacija, mokymasis visą gyvenimą, savarankiškumas

Be minėtų kompetencijų, respondentų buvo prašoma nurodyti papildomas, jų manymų E-darbuotojui būtinas,

tačiau sąraše nenurodytas kompetencijas. Kompetencijų svarbai pažymėti, respondentai turėjo pasirinkti vieną iš 4 atsakymų variantų (kompetencijos svarbos lygių): (kompetencija) „Nereikalinga“, „Reikalinga“, „Svarbi“, „Labai svarbi“.

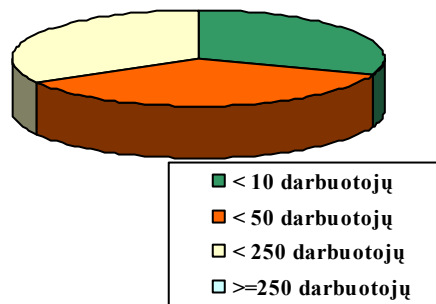
Siekiant išsiaiškinti, kurios iš apklaustųjų įmonių sutiktų dalyvauti kuriamu mokymo modulių testavime, anketos pabaigoje buvo užduoti trys klausimai:

Ar ketinate įdiegti virtualų darbą savo įmonėje?

Kaip Jūs vertinate Kompetencijų įrankių paketo (angl. *Competency Tool-KIT*) naudingumą MVĮ siekiant atlikti e-darbuotojų / e-vadovų įvertinimą?

Kaip Jūs vertinate mokymo medžiagos paketo naudingumą e-darbuotojų / e-vadovų mokymui, siekiant ugdyti reikalingas kompetencijas darbui virtualioje aplinkoje?

Austrijoje bei Vengrijoje daugumoje apklausoje dalyvavusių MVĮ, dirba mažiau nei 10 darbuotojų, Portugalijoje – daugumoje apklausoje dalyvavusių įmonių mažiau nei 50, tuo tarpu Lietuvoje – apklausoje dalyvavusios įmonės pagal darbuotojų skaičių pasiskirstė apytiksliai vienodai, tik nebuvo apklausta nė viena įmonė, kurioje dirbtų daugiau nei 250 darbuotojų (1 pav.).



1 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal dydį (šalis: Lietuva)

2 lentelėje apibendrinti E-darbuotojo, o 3 lentelėje E-vadybininko kompetencijų svarbos rezultatai visose šalyse, kuriose vyko apklausa. Rezultatams, priklausomai nuo svarbos, suteiktas langelio fono ryškumas nuo šviesios (minimumui) iki tamsios (maksimumui).

Analizuojant Lietuvos įmonių anketavimo rezultatus pastebėtina tai, kad kaip ir kitose šalyse nei vienai E-vadybininko ir E-darbuotojo kompetencijai nebuvo priskirtas mažiausias reikšmingumo lygis („Nereikalinga“).

Kitų E-vadybininko kompetencijų atveju dauguma įmonių kompetencijoms našumo valdymas, projektų valdymas, pokyčių valdymas, socialiniai įgūdžiai, motyvacija, mokymasis visą gyvenimą, delegavimas, laiko valdymas priskyrė reikšmingumo lygius „Reikalinga“ ir „Svarbu“; kompetencijoms IT žinios ir nuolatinis tobulėjimas – reikšmingumo lygius „Reikalinga“ ir „Labai svarbu“, o kompetencijoms kokybės suvokimas, bendravimas, konfliktų valdymas, bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, gebėjimas dirbti komandoje, problemų sprendimas – reikšmingumo lygius „Svarbu“ ir „Labai svarbu“.

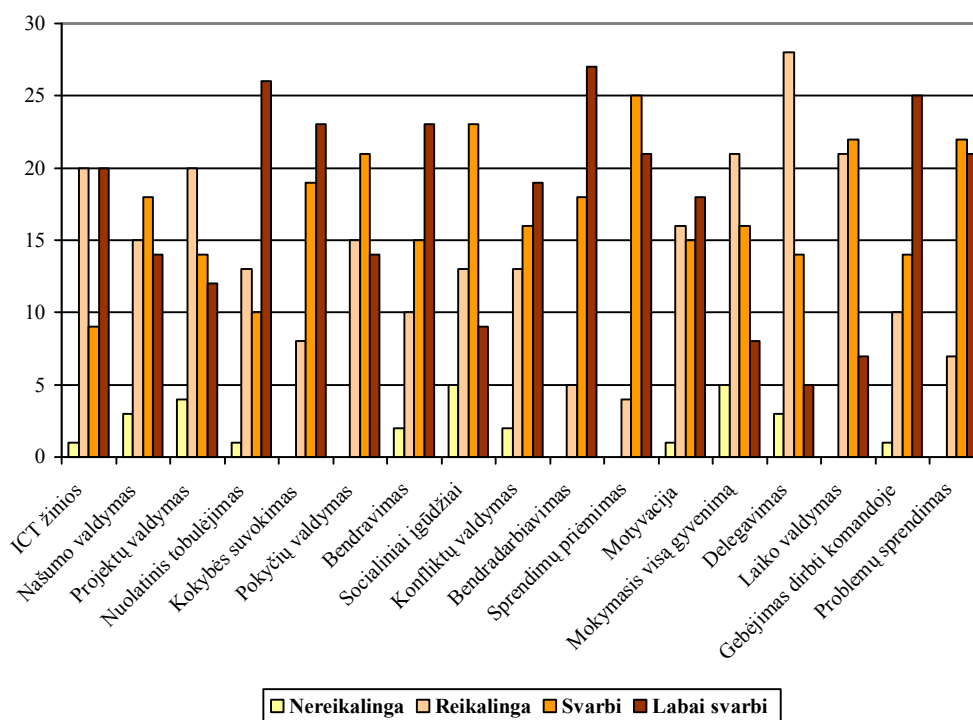
E-darbuotojo kompetencijų atveju dauguma įmonių kompetencijoms pokyčių valdymas, mokymasis visą gyvenimą ir savarankiškumas priskyrė reikšmingumo lygius „Reikalinga“ ir „Svarbu“, o likusioms E-vadybininko kompetencijoms (žr. 3 pav.) – „Svarbu“ ir „Labai svarbu“.

2 lentelė. E-darbuotojo kompetencijų svarba, atspindinti 200 apklaustų MVĮ nuomone

Kompetencija	Nereikalinga	Reikalinga	Svarbi	Labai svarbi
Informacinių technologijų (IT) žinios	2	29	87	82
Kokybės suvokimas	1	37	86	76
Nuolatinis tobulėjimas	4	38	85	73
Orientavimasis į klientą / projektą	5	26	80	89
Bendradarbiavimas	1	26	94	79
Patikimumas	1	16	66	117
Iniciatyva	4	54	92	50
Planavimas	4	56	104	36
Pokyčių valdymas	6	58	85	51
Virtualus bendravimas	1	22	81	96
Mokymasis visą gyvenimą	10	59	70	59
Savarankiškumas	4	42	71	80

3 lentelė. E-vadybininko kompetencijų svarba, atspindinti 200 apklaustų MVĮ nuomone

Kompetencija	Nereikalinga	Reikalinga	Svarbi	Labai svarbi
Informacinių technologijų (IT) žinios	4	37	69	90
Našumo valdymas	3	36	102	58
Projektų valdymas	7	53	78	62
Nuolatinis tobulėjimas	1	25	87	86
Kokybės suvokimas	0	31	86	83
Pokyčių valdymas	0	33	82	85
Bendravimas	2	28	69	101
Socialiniai įgūdžiai	9	42	86	63
Konfliktų valdymas	2	46	72	80
Bendradarbiavimas	2	25	87	86
Sprendimų priėmimas	0	20	86	94
Motyvacija	2	37	68	93
Mokymasis visą gyvenimą	14	53	69	64
Delegavimas	11	65	76	48
Laiko valdymas	2	50	80	68
Gebėjimas dirbti komandoje	6	50	71	72
Problemų sprendimas	1	16	88	94

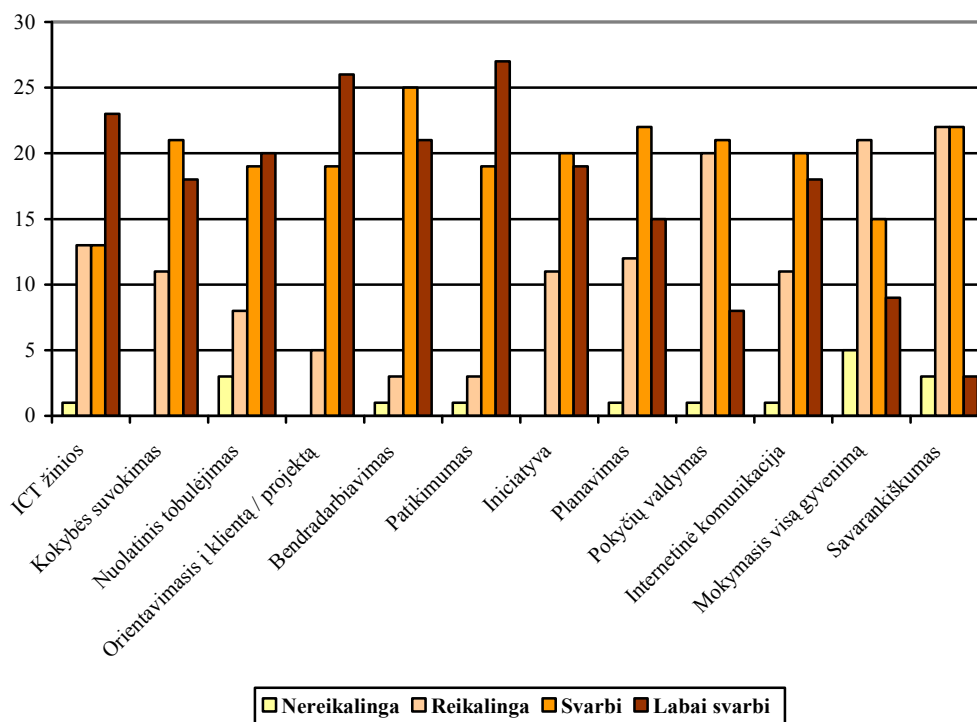


2 pav. E-vadybininko kompetencijų pasiskirstymas pagal priskiriamą reikšmingumo lygį (šalis: Lietuva)



Analizuojant keturiose šalyse (Austrija, Vengrija, Portugalija ir Lietuva) vykdomos apklausos rezultatus, didžiausias dėmesys buvo skiriamas klausimui „Kokioms kompetencijoms dauguma įmonių priskyre didžiausią

reikšmingumą?“ atsakyti. Tad remiantis apklausos duomenimis buvo išskirtos 5 pagrindinės E-vadybininko (2 pav.) ir E-darbuotojo (3 pav.) kompetencijos kiekvienoje šalyje.



3 pav. E-darbuotojo kompetencijų pasiskirstymas pagal priskiriamą reikšmingumo lygį (šalis: Lietuva)



4 pav. E-vadybininko kompetencijų top 5-tukas kiekvieno šalyje, kurioje vyko apklausa

Pastebėtina tai, kad E-darbo skatinimo vadove minima kompetencija nuolatinis tobulėjimas sektoriaus tyrime kitaip dar vadinama mokymusi visą gyvenimą, komandos formavimas – bendradarbiavimu, E-komunikacija ar bendravimas internetu – IT žiniomis, kokybės užtikrinimas – orientacija į klientą/projektą, motyvacija – patikimumu, problemų sprendimas – savarankiškumu, o motyvacija - iniciatyvumu.

SEES projekto tyrimas rodo, kad respondentų manymu E-komunikacija, problemų sprendimas,

komandos formavimas ir nuolatinis tobulėjimas yra svarbiausios E-vadybininko kompetencijos visose 4 šalyse. Tuo tarpu motyvacija, E komunikacija, pokyčių valdymas, problemų sprendimas ir komandos formavimas yra pagrindinės kompetencijos, kurias privalo turėti E-darbuotojas.

Kadangi, kaip jau buvo minėta, projekto paraiškoje partneriai užsibrėžė tikslą remiantis sektoriaus ataskaitos rezultatais sukurti 12 modulių, buvo atrinkti 3 moduliai būtini E-vadybininkui, 6 – tiek E-vadybininkui, tiek

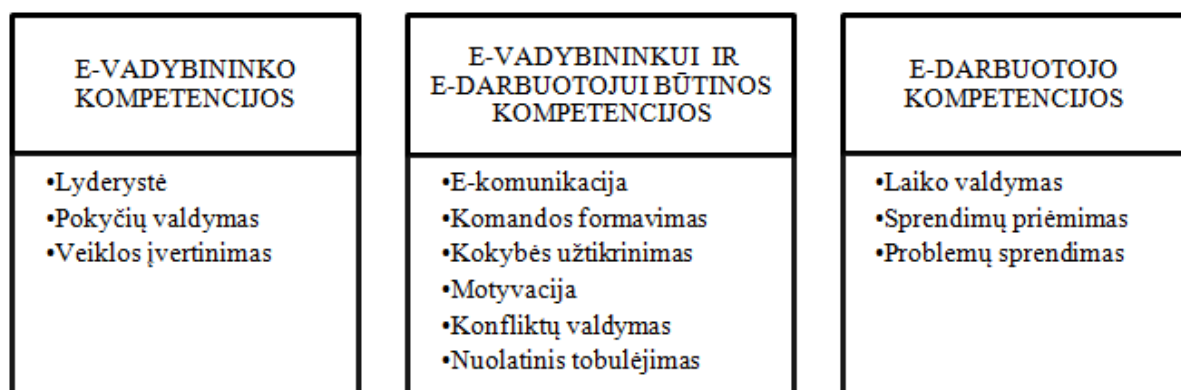
E-darbuotojui, bei 3 moduliai – būtini E-darbuotojui (6 pav.).

Kitas svarbus aspektas sudarant klausimyną buvo, apklausti dalyvius apie Kompetencijų įrankio paketo

(angl. *Competency Tool-KIT*) naudą MVĮ siekiant atlikti e-darbuotojų / e-vadovų įvertinimą. Rezultatai rodo, kad 75% tiriamųjų sutiko su jo naudą MVĮ. Neigiamai pasisakė tik Lietuvos respondentai.



5 pav. E-darbuotojo kompetencijų top 5-tukas kiekvieno šalyje



6 pav. E-darbuotojo kompetencijų top 5-tukas kiekvienoje šalyje

Kompetencijų įrankių paketas skirtas MVĮ, bus rengiamas pagal E-darbuotojų vertinimus. Reikia priminti, kad inovatyvi E-mokymosi programa bus padalinta į dvi tikslines grupes: E-vadybininkai ir E-darbuotojai.

Tyrimo rezultatai apie E-darbo (virtualaus darbo) diegimą įmonėse, parodė, kad dalis respondentų dar neapsisprendė (atsakymas „nežinau“), o dalis E-darbą savo įmonėje planuoja diegti. Visgi nemažai darbuotojų ir vadybininkų pasisakė prieš E-darbo įgyvendinimą įmonėje.

Rezultatai, dėl mokomosios medžiagos paketo naudingumo E-darbuotojų / E-vadybininkų mokymui rodo, kad dauguma apklaustųjų ją tokią mokymo medžiagą laiko naudinga, o 35% apklaustųjų ją laiko itin naudinga.

### Išvados

E-darbo integracija įmonėse – viena iš priemonių leidžiančių ne tik tausoti aplinką, eikvoti mažiau kuro, mažinti naudojamą erdvę poreikius bet ir pagerinti darbuotojų produktyvumą bei įmonės patrauklumą klientų atžvilgiu.

Darbuotojui, norinčiam dirbti virtualioje aplinkoje, būtina įgyti papildomas E-darbuotojui būtinas kompetencijas. Atsižvelgiant į skirtingą šalių istorinį paveldą, žmonių mentalitetą, ekonominę bei pramonės vystimosi lygį, buvo siekiama sužinoti mažų ir vidutinių įmonių Austrijoje, Portugalijoje, Lietuvoje ir Vengrijoje nuomonę, apie E-vadybininkui ir E-darbuotojui būtinų kompetencijų svarbą.

Daugumos mažų ir vidutinių įmonių nuomone vienos svarbiausių E-vadybininko kompetencijų yra nuolatinis tobulėjimas, kokybės užtikrinimas, bendradarbiavimas, pokyčių valdymas ir problemų sprendimas. Mažiau svarbiomis laikomos mokymasis visą gyvenimą ir gebėjimas dirbti komandoje.

Tuo tarpu pasak MVĮ, svarbiausios E-darbuotojo kompetencijos yra šios: IT žinios, kokybės užtikrinimas, bendradarbiavimas, pokyčių valdymas, virtualus bendravimas ir savarankiškumas. Mažiau svarbios yra iniciatyvumas, planavimas bei mokymasis visą gyvenimą.

Kai kurios Europos šalys skatins E-darbą ir netgi kai kurios organizacijos tokios kaip jau kelis metus Lietuvoje sėkmingai dirbanti Nacionalinė **distancinio mokymo**

**asociacija** (NDMA) suteiks galimybę mokytis visiems piliečiams, nepaisant jų gyvenamosios vietos. Be to E-mokymasis yra taikomas, aukštesiose ir vidurinėse mokyklose, kai kuriose įmonėse ar organizacijose.

Įdiegiant ir vykdam E-darbą siūloma paisyti kai kurių jo trūkumų: apmokymai yra pakankamai brangūs, mokymai ne visada veiksmingi paruošiant darbui virtualioje aplinkoje ir ne visuose rajonuose/šalyse tokių mokymosi programų yra. Kita vertus darbuotojas gali tobulinti savo įgūdžius E-darbe. Didžiausias trūkumas įgyvendinant E-darbą yra darbuotojų ir vadybininkų uždarumas ir santūrumas, kuris lemia E-darbo efektyvumą.

## Literatūra

- Abraham, Steven E., Lanny A Karns, Kenneth Shaw ir kt. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Adomienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B., Makninė, I., Palujanskienė, A. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. P. Kalibto IĮ Petro ofsetas, Vilnius.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. NY: Wiley, New York.
- Boyatzis, R. E. (2001). *Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. Competence in the Learning Society*. 303-332. New York.
- Collins, L. A., Smith, A.J., Hannon, P.D. (2006). Applying a Synergistic Learning Approach in Entrepreneurship. *Education Management Learning*, 37, 335-354.
- Delamare le Deist, F., Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Horton, S., Hondeghe, A., Farham, D. (2002). *Competency management in the public sector – European variations on a theme. IIAS-EGPA*. [Žiūrėta: rugsėjo 3 d. 2010], <[http://www.google.com/books?id=zRWcRAApWL8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbv\\_v2\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false](http://www.google.com/books?id=zRWcRAApWL8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbv_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false)>.
- Jovaiša, T., Laužackas, R., Spudytė, I., Tūtlys, V. (2008). *Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija*. Vilnius
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1(22), 44-50.
- Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. UAB „Verslo žinios“, Vilnius.
- Kvederavičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. VDU leidykla, Kaunas.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. VDU leidykla, Kaunas.
- Lepaitė, D. (2003). Kompetencijų plėtojančių studentų programų lygio nustatymo metodologija. *Technologija*, Kaunas.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's*. Prentice Hall, *Financial Times*, Pearson Education. John Wiley&Sons, Inc, New York.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. *Journal article by: International Studies of Management & Organization*, 28, 25-40.
- Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimension. *The Quality of Higher Education*, 6, 12-35.
- Ratmawati, D. (2007). *Managerial Competency and Management Commitment to Employee Empowerment: Banking Companies Case. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, 556-562. Melbourne, Australia.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Skunčikienė, S., Balvočiūtė, R., Balčiūnas, S. (2007). Imitacinių verslo žaidimų taikymo darbuotojų mokymui galimybių tyrimas. *Social Research/Socialiniai tyrimai*, 2(10), 125-135.
- Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*, 9, 4–10.
- Spencer L.M. Spencer S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Stenlund, K. L., Hörte S.Å. (2009). *Competence accounting – methods for measuring and valuing key-competencies*. Luleå University of Technology, Division of Industrial Organization, Luleå, Sweden.
- Zakarevičius P. ir kt. (2000). *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. VDU, Kaunas.
- Žydzūnaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje. Mokslo studija*.
- Žydzūnaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugos veiklos požiūriu*. Judex, Kaunas.
- Bendrijos Lisabonos programa (2005). Bendri veiksmai augimui ir užimtumui skatinti: Europos Bendrijų Komisijos komunikatas Tarybai ir Europos Parlamentui. KOM(2005)330.
- Dėl informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo (2005). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.625, 2005 m. birželio 8 d.
- Dėl nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.1270, 2005 m. lapkričio 22 d.

## ANALYSIS OF COMPETENCIES NEEDED FOR E-WORKERS AND E-MANAGERS

### Summary

The competitiveness of European enterprises could improve if better productivity and efficiency is achieved. E-working can contribute to a better work performance, to the reduction of space needs, the reduction of absenteeism and recruitment costs, but more importantly it can benefit most employees and the society in general. E-workers competencies should be developed not only in the field of ICT, but also for being able to work in an “E” environment.

In order to accomplish this goal, E-workers competencies should be identified, information and educational material needs to be developed, specially to promote skills that assist potential E-workers to comply with this changing environment and expectations of the employers.

Introducing E-work gives another vision on work and another vision on leadership. In fact, if the implementation of an E-work project is well prepared and additional efforts are put into the measurement of competencies of participants and the evaluation is sufficient, the risks of implementation can be narrowed down and minimized. The introduction of e-work in an organization is a course of change. It is important for both the manager and worker to be aware of the risks beforehand, offering additionally possible solutions. Herewith are the general conclusions that can be withdrawn from the survey.

This article presents the findings of an examination survey held in Austria, Hungary, Lithuania and Portugal concerning the

implementation of E-work and the importance of its use in SMEs.

These surveys are one of the steps of the implementation of the SeeS project. The SeeS project refers to SME's e-learning to e-work efficiently. According to the SeeS project application, each project partner had to survey 50 SMEs in their country. The questionnaire was organized in the following sections: SME General Information; competencies of E-Managers and E-workers; training and finally comments and suggestions.

From the analyses of each questionnaire of each country some conclusions has been draw. The E-worker competencies that stand out in most countries are ICT Knowledge, Quality Awareness, Cooperation and Reliability, Managing Change, Internet Communication and independency. The less voted were Initiative and Planning, Lifelong Learning and Independency.

Concerning the E-managers competencies the most assessed were: Continuous Improvement and Quality Awareness, Managing Change, Communication and Problem Solving. The less voted were Lifelong Learning and Team Player.

If the above mentioned skills are imbedded and are grouped in the overall competency structure where they will be developed, the SEES project survey indicates that, on average, all 4 countries agreed on e-Communication, Problem Solving, Life Long Learning, Team Building and Managing Change to be the most important e-manager competencies. As for e-worker competencies, the overall analyses suggests that Motivation, e-Communication, Quality improvement, Problem solving and Teambuilding are the most important competencies.

**KEYWORDS:** E-work, E-manager, E-worker, Competencies, E-learning.

---

**Ingrida Borisenko.** Mokslinis laipsnis- matematikos mokslų daktarė. Darbovietė- Vakarų Lietuvos verslo kolegijos, nuotolinių studijų koordinatorė, Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ vadybininkė. Mokslinių tyrimų kryptis- fiziniai mokslai. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda. Tel. 8 46 311 099. El. paštas ingrida@vlvk.lt.

**Jurgita Martinkienė.** Darbovietė- Vakarų Lietuvos verslo kolegijos docentė, vadybos katedros vedėja, Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ tyrėja (mokymo modulių kūrėja). Mokslinių tyrimų kryptis- socialiniai mokslai. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda Tel. 8 46 314 398. El. paštas jurgita.martinkiene@vlvk.lt.

**Gintarė Staponaitė.** Darbovietė- Vakarų Lietuvos verslo kolegijos asistentė, bendrųjų disciplinų katedros dėstytoja, Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ tyrėja (mokymo modulių kūrėja). Mokslinių tyrimų kryptis- socialiniai mokslai. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda. El. paštas gintare.staponaite@gmail.com.





# TIESIOGINIŲ UŽSIENIO INVESTICIJŲ SRAUTŲ POKYČIAI EKONOMINĖS KRIZĖS SĄLYGOMIS

Akvilė Čibinskienė, Rima Kontautienė

Kauno technologijos universitetas

## Anotacija

Straipsnio autorės nagrinėja tiesioginių užsienio investicijų (TUI) srautų pokyčius išskirtinėmis ekonominės krizės sąlygomis. Straipsnyje apibūdinami tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčiai, nagrinėjama jų įtaka naujų Europos Sąjungos valstybių ekonomikoms. Akcentuojant tiesioginių užsienio investicijų svarbą, apžvelgiamos jų nuosmukio pasekmės vyriausybės politikai. Straipsnyje išnagrinėti tiesioginių užsienio investicijų pokyčiai Lietuvoje, jų struktūra pagal šalis, pagal ekonominės veiklos rūšis ir apskritis. Autorės atliko tiesioginių užsienio investicijų ir tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių vienam gyventojui, Lietuvoje prognozavimą. Taip pat šiame tyrime yra analizuojamas tiesioginių užsienio investicijų poveikis Lietuvos ekonomikai.

Ištyrę nagrinėjamą tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčių ekonominės krizės sąlygomis klausimą, autorės nustatė, jog 2008-2009m. tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis pasaulyje gilėjo visose trijose ekonominėse grupėse. Tiesioginių užsienio investicijų naudą sudaro kapitalo investicijos, įsidarbinimo galimybės, gaunamos pajamos iš mokesčių, didesnės įplaukos iš eksporto ir užsienio technologijų įsisavinimas. Tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis labai veikia vyriausybės politiką, kuri vaidina svarbų vaidmenį, atkuriant palankias sąlygas tiesioginių užsienio investicijų srautams. 2008-2009 metais Lietuvoje daugiausiai investavo Lenkijos, Švedijos bei Danijos investuotojai. TUI Lietuvoje teigiamai veikia šalies ekonomiką, ypač paslaugų sektorių, tačiau 2009m. ir jos tendencingai mažėjo. Atlikus tiesioginių užsienio investicijų ir tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių vienam gyventojui, Lietuvoje prognozavimą, nustatyta, jog 2008 metų tiesioginių užsienio investicijų įplaukų dydį Lietuva turėtų pasiekti 2011 metais, o sekančiais metais TUI turėtų didėti.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: investicijos, tiesioginės užsienio investicijos, ekonominė krizė.

## Įvadas

Pirmieji pasaulinės finansų krizės požymiai pasireiškė 2007m. viduryje vis augančiais finansiniais hipotekos įsipareigojimų nevykdymais JAV. Pinigų rinkos krizė prasidėjo 2008 metais. Akcijų rinka sumažėjo, didelės finansinės institucijos žlugo arba buvo išperkamos valstybės. Vyriausybės visame pasaulyje turėjo pasirinkti gelbėjimo būdus išgelbėti jų finansines sistemas. Ne tik privačios finansinės institucijos (tokios kaip „Lehman Brothers“ ir „Morgan Stanley“), bet ir tautos (pvz., Islandija), atsidūrė ant bankroto slenksčio. Finansų įstaigos buvo priverstos didinti kapitalą ir kovoti su likvidumo problemomis, mažindamos tarptautinių bankų paskolas, mažindamos investicijų portfelį. Pradinis viešas akcijų platinimas tarptautinėje finansų rinkoje buvo sulaikytas.

Finansinės krizės pradžia sutapo su struktūrine krize pasaulio ekonomikoje. Pramonės šakos, kurios klestėjo ekonomikos pakilimo metu gana ilgą laikotarpį sukūrusios didelius perteklinius pajėgumus, pasaulinei paklausai pradėjus silpnėti, krito į gilią recesiją. Finansų krizė sutapo su trečiuoju ekonominio ciklo etapu, t.y. ekonominio nuosmukio periodu. Tai sukėlė ypač neigiamą krizės poveikį pasaulio ekonomikai.

**Problema.** Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) – tai ne tik finansiniai išteklių, naujos technologijos, priemonės prie rinkų, bet ir didesnė pramonės ir jos funkcijų vertė. Daugelio šalių ekonomikos, tarp jų ir Lietuvos, iki šiol labai priklausomos nuo tiesioginių užsienio investicijų srautų.

**Tyrimo objektas.** Tiesioginių užsienio investicijų srautai.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčius globalios ekonominės krizės sąlygomis pasaulyje ir Lietuvoje.

### Tyrimo uždaviniai:

1. apibūdinti tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčius;
2. atskleisti tiesioginių užsienio investicijų įtaką naujų ES narių valstybių ekonomikoms;
3. įvertinti tiesioginių užsienio investicijų nuosmukio padarinius vyriausybės politikoms;
4. apibūdinti tiesioginių užsienio investicijų struktūrą bei pokyčius Lietuvoje.

**Tyrimo metodai.** Sisteminė literatūros ir statistinių duomenų lyginamoji ir struktūrinė, loginė analizė, prognozavimas.

## Tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčiai

2008 metai žymi tiesioginių užsienio investicijų augimo ciklo pabaigą. Besiplečiant krizei, įmonių ir projektų finansavimui silpnėjant, kapitalo investicijos ir tiesioginės užsienio investicijos stipriai sumažėjo. Daugelis planuojamų veiklų buvo atidėtos, sustabdyti įvairūs būsimi projektai. Esamiems projektams taip pat buvo daromas spaudimas, ypač kalbant apie užimtumo lygį tuose projektuose. 2008 metais krizės „epicentro“ metu išsivysčiusiose šalyse TUI sumažėjo trečdaliu. Besivystančių šalių ekonomika krizės poveikį pajuto vėliau, todėl poveikis jų ekonomikai galėjo būti mažesnis, tačiau vis tiek buvo reikšmingas. 2008 metų duomenys

rodo stiprų krizės poveikį. Remiantis Jungtinių Tautų konferencijos vertinimais (World Investment Report 2009), pasaulio tiesioginių užsienio investicijų įplaukos 2008 m. sumažėjo maždaug 14 proc. iki 1,7 trilijono dolerių, 2009 m. sumažėjo iki 1,2 trilijono dolerių.

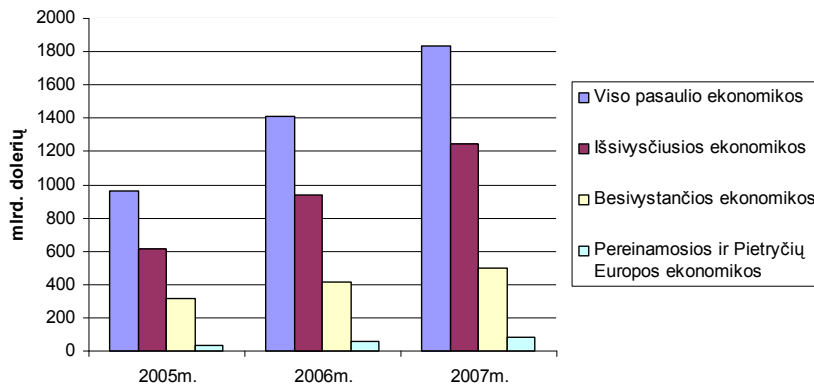
Finansinis trigubos krizės komponentas paveikė tiesiogines užsienio investicijas griežtesnėmis kredito sąlygomis ir mažesniu įmonių pelnu, kas silpnino bendrovių galimybes finansuoti savo užsienio projektus. Kita vertus, ciklinis nuosmukis ir išaugusi rizika sumenkino pasitikėjimą verslu ir sumažino įmonių plėtrą tarptautiniu mastu. Kaip viso to rezultatas, daugelis naujų pasaulinio masto plėtros projektų buvo atšaukti arba sustabdyti. Tokia tendencija plačiai paplito ir ypač stipriai paveikė pramonę, kuri labiausiai nukentėjo dėl struktūrinės krizės.

Investicijų perspektyvos blogėjo progresyviai: krizė beveik jokios įtakos neturėjo globaliniams tiesioginių užsienio investicijų srautams 2007 metais ir pirmąjį 2008 m. pusmetį, tačiau antrąjį 2008 m. pusmetį paveikė stipriai. 2008 metai - tai tiesioginių užsienio investicijų augimo ciklo pasaulyje (1 pav), kuris truko ketverius metus, pabaiga. Tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis tęsėsi ir 2009 metais. Pagal Jungtinių Tautų duomenis, tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis gilėjo visose trijose ekonominėse grupėse (World Investment Report 2009). TUI besivystančiose šalyse dramatiškai sumažėjo pirmąjį 2009m. ketvirtį: Kinijoje tiesioginių užsienio investicijų įplaukos per pirmuosius du 2009m. mėnesius sumažėjo daugiau nei 26 proc. Lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2008m., Korėjoje per pirmąjį 2009m. ketvirtį

TUI sumažėjo net 38 proc. (World Investment Report 2009).

Dabartinė situacija skiriasi nuo paskutinės finansinės krizės, kilusios 1997 m. besivystančiose Azijos rinkose ir neigiamai paveikusios tiesioginių užsienio investicijų įplaukas į šių šalių ekonomiką. Dabartinė krizė prasidėjo išsivysčiusiose pasaulio šalyse (labiausiai JAV), ir nors krizė pasiuntė šoko bangas po visą pasaulį ir tai pakenkė išsivysčiusių, besivystančių ir pereinamosios ekonomikos šalių ekonomikoms, didžiausią smūgį sudavė būtent išsivysčiusių šalių ekonomikai. Naujausi duomenys rodo, kad šios šalys smarkiausiai nukentėjo dėl krizės. Pasaulio tiesioginių užsienio investicijų srautai sumažėjo 15 proc., išsivysčiusiose šalyse šis sumažėjimas siekė net 25 proc. (lyginant su 2007 m. srautais). Tiesioginių užsienio investicijų srautų sumažėjimas buvo ypač ryškus Airijoje (-140 proc.), Suomijoje (-134 proc.), Nyderlanduose (-103 proc.) ir Italijoje (-67 proc.).

Naujųjų ES narių duomenys yra mišrūs. Pagal "World Investment Report 2009" duomenis, tiesioginių užsienio investicijų augimas ir toliau tęsiasi Rumunijoje (34 proc.), Vengrijoje (8 proc.) ir Čekijoje (3 proc.), o tiesioginių užsienio investicijų įplaukų sumažėjimas buvo užregistruotas Lenkijoje (-28% proc.). Šios šalys (Jungtinių Tautų statistikos klasifikuojamos kaip išsivysčiusios) buvo labai priklausomos nuo tiesioginių užsienio investicijų įplaukų 1990 m. ekonomikos restruktūrizavimo pereinamuoju laikotarpiu, šiuo metu vis dar priklausomos nuo užsienio investuotojų, nes tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas duoda didesnę pramonės ir jos funkcijų pridėtinę vertę.



1 pav. TUI įplaukos pasaulyje ir ekonominėse grupėse 2005-2007 m., mlrd.dolerių

Pagal "World Investment Report 2009", tiesioginių užsienio investicijų srautai į besivystančias ir pereinamosios ekonomikos šalis buvo atsparesni, kadangi krizės pasekmės šiose šalyse pasireiškė vėliau. Tačiau nuo 2008 m. pabaigos krizės intensyvėjimas dramatiškai pakeitė perspektyvas besivystančiose šalyse ir pereinamosios ekonomikos šalyse, o neigiamas krizės poveikis jaučiamas ir dabar.

Buvo tikimasi, kad užsienio tiesioginių investicijų augimas besivystančiose šalyse (2 pav.), nors ir mažesnis nei 2007m., išliks. Srautai į Rytų, Pietų ir Pietryčių Azijos šalis ir toliau augo 2008 m. (apie 6 proc.). Tiesioginių užsienio investicijų srautai į Lotynų Amerikos bei Karibų jūros šalis padidėjo apie 9 proc. Tiesioginių užsienio investicijų srautai į pereinamojo laikotarpio ekonomikos

šalis ir Pietų - Rytų Europos bei Nepriklausomų Valstybių Sandraugos (NVS) šalis padidėjo 24 proc. Keturiuose sparčiai augančiose ekonomikos šalyse: Brazilijoje, Kinijoje, Indijoje ir Rusijos Federacijoje – buvo fiksuojamas tiesioginių užsienio investicijų augimas 2008m.: nuo 11 proc. Kinijoje iki 85 proc. Indijoje.

Krizės poveikis šalių ekonomikoms labai skirtingas priklausomai regiono ir šalies. Europos Komisija (2008) apskaičiavo, kad ekonomikos augimas sumažėjo maždaug 1 proc. 2008 m., nuo maždaug 3 proc. 2007 metais. Be to, buvo prognozuojama, kad realus BVP augimas sumažės iki 2 proc. visose ES šalyse 2009 m. Nedarbas didės ir pasieks 8,75 proc. visose E S šalyse 2009 metais, o dar labiau padidės 2010 metais.



## Tiesioginių užsienio investicijų įtaka naujų ES narių valstybių ekonomikoms

Daugelyje pereinamosios ekonomikos šalių nuo 1990 m. vidurio TUI buvo ypač svarbios tų šalių ekonomikos augimui ir jų perėjimui prie rinkos ekonomikos (World Investment Directory, Volume VIII: Central and Eastern Europe 2003). Pagal tiesioginių užsienio investicijų indėlį į finansinius išteklius, investicijas į technologijas ir į prieigas prie rinkų, TUI pereinamosios ekonomikos šalyse ne tik padidino šalių finansinius išteklius ir investicijas į technologijų vystymą, bet ir prisidėjo prie šalių pramonės restruktūrizavimo eigos, paspartino perėjimą į rinkos ekonomiką, prisidėjo prie privataus sektoriaus stiprinimo ir naujos rinkos ekonomikos atsiradimo, pašalinamos makroekonomikos iškraipymus, paveldėtus iš ankstesnės planinės sistemos (Kalotay 2001, Hunya 2000).

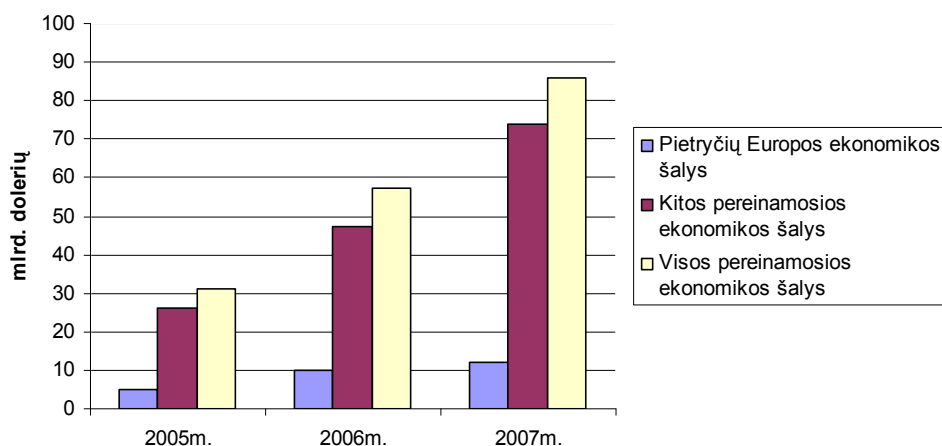
TUI suvaidino svarbų vaidmenį šalims integruojantis į pasaulio ekonomiką 1990 m. bei šalių ekonomikų pertvarkymo procese (Kalotay 2001). TUI labai paveikė šių šalių įtraukimą į tarptautinį darbo pasidalijimą, į eksporto plėtrą. Be to, pereinamojo laikotarpio šalims teko įveikti izoliacijos palikimą: užsikariauti savo vietą tarptautinio darbo pasidalijimo terpėje. Procesas toli gražu nėra baigtas, nes tai liudija ir palyginti nedidelė ES

tiesioginių užsienio investicijų dalis į šių šalių ekonomiką, net ir po įstojimo į ES (Kalotay 2006).

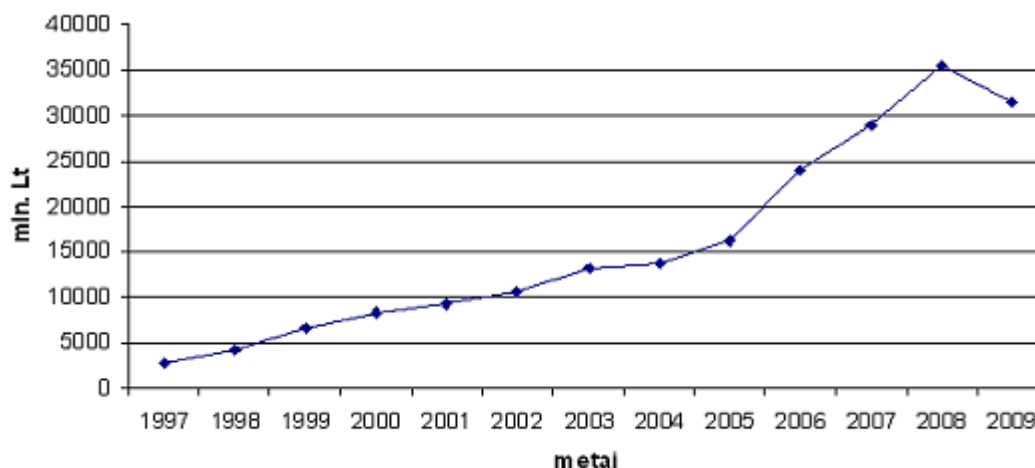
Tiesioginių užsienio investicijų nauda, pasak akademinės literatūros ir strategijos formuotojų, sudaro kapitalo investicijos, įsidarbinimo galimybės, gaunamos pajamos iš mokesčių, didesnės įplaukos iš eksporto ir užsienio technologijų įsisavinimas. Pasak Joseph Stiglitz (2000), "tiesioginių užsienio investicijų argumentas ... yra įtikinamas. Tokios investicijos atneša su savimi ne tik lėšas, bet ir technologijas, galimybes patekti į rinkas, ir vertingą mokymą, investicijas į žmogiškąjį kapitalą. TUI nėra pastovios, nes tai yra trumpalaikiai srautai, kurie gali ir ateiti į šalį ir, be spaudimo, išlėkti lauk" (Stiglitz 2000).

## Tiesioginių užsienio investicijų nuosmukio pasekmės vyriausybės politikai

Tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis labai veikia vyriausybės politiką. Praktiniu požiūriu, vyriausybės susiduria su dideliu darbuotojų atleidimu ir mažėjančia mokesčių baze. Kada tiesioginių užsienio investicijų įplaukos mažėja ir kai kurios užsienio kompanijos net išsiparduoda, žmonės praranda darbą užsienio dukterinėse įmonėse, pajamos iš mokesčių mažėja, šalių vyriausybės yra spaudžiamos efektyviau



2 pav. TUI įplaukos pereinamosios ekonomikos šalyse 2005 – 2007 m., mlrd. dolerių



3 pav. Tiesioginių užsienio investicijų Lietuvoje pokyčiai 1997 – 2009 m.

konkuruoti. Šalių vyriausybės yra verčiamos išsaugoti darbo vietas savo šalyse, nutraukti įmonių veiklą užsienyje ir repatriuoti darbo vietas į savo šalis. Visų šalių vyriausybės verčiamos įgyvendinti struktūrines reformas, kuriomis siekiama užtikrinti didesnį stabilumą pasaulio finansų sistemoje ir stiprinti makroekonominis fondus, kurie savo ruožtu gali turėti teigiamas įtakos tiesioginių užsienio investicijų politikos srityje.

Daugelyje šalių būtinas skubus ekonominės veiklos perorientavimas. Įvairiose šalyse labai stiprios protekcionizmo ir ekonominio nacionalizmo idėjos. Šiuo atžvilgiu kyla tam tikra derėjimosi galios asimetrija tarp eksportuojančios ir priimančiosios šalies: pirmoji veikia sprendimų priėmimo procesus; antroji gali daryti įtaką mokesstinėmis priemonėmis užsienio įmonėms šalies viduje. "Tai ypač taikytina kylančioms rinkoms, kuriose per artimiausius penkerius metus laukiama visų keturių politinių rizikų formų padidėjimo. Tai yra politinio smurto, tiesioginių užsienio investicijų protekcionizmo ir grėsmės, susijusios su geopolitine įtampa bei vyriausybės nestabilumu. Išsivysčiusiose šalyse irgi yra išplitęs susirūpinimas dėl tiesioginių užsienio investicijų protekcionizmo, terorizmo grėsmės JAV ir Jungtinėje Karalystėje bei geopolitinių įtampų, tarp kurių yra galimas konfliktas su Iranu, islamo radikalizmas ir trintis tarp Rusijos ir Vakarų" (Stasiulaitis 2007).

Tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu, sprendžiant finansų krizės ekonominių padarinių pasekmes, būtina sukurti palankias sąlygas tiesioginių užsienio investicijų srautų atkūrimui ir ekonomikos augimui.

Būtina atkurti pasitikėjimą ir stabilumą finansų sistemoje, paskatinti investicijas bei atnaujinti išpareigojimus atviroje ekonomikoje. Be investicijų skatinimo būtina surasti naujus prioritetus ir naujas priemones (įskaitant naują subsidijų sistemą, kuri padėtų sustabdyti bedarbystės augimą). Investicijų skatinimas pasauliniu mastu - tai investicijų į paslaugų sektorių didinimas, siekiant sukurti kuo daugiau darbo vietų.

Iki šiol tiesioginis krizės poveikis tiesioginių užsienio investicijų politikai ir teisinei aplinkai buvo ribotas, išskyrus kai kurias didesnio ekonominio patriotizmo šalis, kaip, pavyzdžiui, Prancūziją, nes eksporto platforma daugiausiai išsidėsčiusi besivystančiose šalyse ir pereinamosios ekonomikos šalyse. Tačiau iki šiol nėra aišku, ar ES šalių solidarumas yra pakankamai stiprus sustabdyti krizės pasekmių plėtrą. Dauguma vyriausybių ir toliau laikosi savo išpareigojimų skatinti tiesiogines užsienio investicijas ir puoselėti naujoves.

Valstybės politika turi vaidinti svarbų vaidmenį atkuriant palankias sąlygas tiesioginių užsienio investicijų srautams. Išsivysčiusių ir besivystančių šalių vyriausybėms svarbu išlaikyti bendrą palankią aplinką verslui ir investicijoms.

### **Tiesioginių užsienio investicijų struktūra Lietuvoje**

Lietuvoje TUI paklūsta pasaulinėms tendencijoms ir stipriai mažėja. Statistikos departamento duomenimis, TUI 2009 m. sausio 1 d. sudarė 31484,6 mln. litų ir buvo 11,3 proc. mažesnės nei 2008 m. sausio 1 d. (35503,9 mln. Lt)

(3 pav.). Vidutiniškai vienam šalies gyventojui teko 9398 litai (2008 m. sausio 1 d. – 10547 Lt) tiesioginių užsienio investicijų. Tiesioginių užsienio investicijų sumažėjimą lėmė įmonių akcijų kainų kritimas ir reinvesticijų sumažėjimas, nors TUI į akcinį kapitalą ir kitą kapitalą padidėjo.

2009m. daugiausia Lietuvoje investavo Švedijos–5298,5 mln. litų (16,8 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų), Vokietijos – 3169,8 mln. litų (10,1 proc.), Danijos – 2753,3 mln. litų (8,7 proc.), Estijos – 2397,0 mln. litų (7,6 proc.), Nyderlandų – 2114,0 mln. litų (6,7 proc.), Latvijos – 1945,7 mln. litų (6,2 proc.), Lenkijos – 1853,1 mln. litų (5,9 proc.), Suomijos – 1749,3 mln. litų (5,6 proc.), Rusijos – 1664,0 mln. litų (5,3 proc.), Norvegijos – 1242,0 mln. litų (3,9 proc.) investuotojai. Pastaraisiais metais sparčiausiai augo Latvijos, Nyderlandų, Švedijos, Norvegijos TUI. Tiesioginės investicijos iš 27 ES valstybių narių sudarė 25569,1 mln. litų (81,2 proc.), iš NVS šalių – 1851,7 mln. litų (5,9 proc.) visų tiesioginių užsienio investicijų.

2009 m. sausio 1 d. daugiausia investuota į apdirbamąją gamybą – 23,3 proc. visų tiesioginių užsienio investicijų (į naftos ir chemijos produktų gamybą – 8,5 proc.), į nekilnojamojo turto, nuomos ir kitos verslo veiklos įmones – 16,3 proc., į finansinį tarpininkavimą – 15,6 proc., į transportą, sandėliavimą ir ryšius – 14,4 proc., į didmeninę ir mažmeninę prekybą – 14,1 proc., į elektros, dujų ir vandens tiekimą – 7,5proc. Pastaraisiais metais labiausiai padidėjo tiesioginės investicijos į nekilnojamojo turto, nuomos ir kitos verslo veiklos, transporto ir sandėliavimo, poilsio organizavimo, kultūrinės ir sportinės veiklos įmones. Sumažėjo tiesioginių investicijų į apdirbamosios gamybos, elektros, dujų ir vandens tiekimo veiklos įmones. Apdirbamajoje gamyboje daugiausia investuota į naftos produktų ir chemijos gaminių gamybą – 2685,7 mln. litų (36,7 proc. visų apdirbamosios gamybos investicijų), maisto produktų, gėrimų ir tabako gamybą – 1553,6 mln. litų (21,2 proc.).

Tiesioginių užsienio investicijų analizė pagal apskritis atskleidžia regioninių netolygumų problemą Lietuvoje. Daugiausia tiesioginių užsienio investicijų – 21,75 mlrd. litų (69,3 proc.) – teko Vilniaus apskrčiai, Kauno – 3,12 mlrd. litų (9,9 proc.), Klaipėdos – 3,26 mlrd. litų (9,8 proc.), Telšių – 1,51 mlrd. litų (4,8 proc.), Panevėžio – 0,57 mlrd. litų (1,8 proc.), Šiaulių – 0,47 mlrd. litų (1,5 proc.). Mažiausiai teko Tauragės apskrčiai – 54,8 mln. litų (0,2 proc.), Marijampolės – 137,3 mln. litų (0,4 proc.). TUI padidėjo Marijampolės, Klaipėdos, Šiaulių, Vilniaus apskrityse, sumažėjo Telšių, Kauno, Alytaus apskrityse. Vidutiniškai vienam šalies gyventojui teko 9398 litai tiesioginių užsienio investicijų. Daugiausia jų teko vienam Vilniaus apskrities gyventojui – 25,6 tūkst. litų (t.y. 2,7 karto daugiau nei šalies vidurkis), Telšių – 8,8 tūkst. litų, Klaipėdos – 8,6 tūkst. litų, Kauno – 4,7 tūkst. litų. Mažiausiai tiesioginių užsienio investicijų vienam gyventojui teko Tauragės (451 litai) ir Marijampolės (763 litai) apskrityse.

2009 m. sausio 1 d. Lietuvos įmonių tiesioginės investicijos užsienyje sudarė 4,88 mlrd. litų ir buvo 31,7 procento didesnės nei 2008 m. sausio 1 d. (3,70 mlrd. litų). Daugiausia – 1,11 mlrd. litų (22,7 proc. visų

tiesioginių investicijų užsienyje) – investuota Latvijoje, Rusijoje – 0,59 mlrd. litų (12,2 proc.), Nyderlanduose – 0,51 mlrd. litų (10,4 proc.), Lenkijoje – 0,45 mlrd. litų (9,2 proc.), Ukrainoje – 0,37 mlrd. litų (7,5 proc.), Bulgarijoje – 0,35 mlrd. litų (7,2 proc.). Lietuvos tiesioginės investicijos į 27 ES valstybes nares sudarė 3,54 mlrd. litų (72,6 proc. visų Lietuvos tiesioginių investicijų užsienyje), į NVS šalis – 1,03 mlrd. litų (21,2 proc.). Daugiausia Lietuvos įmonės užsienyje investavo į nekilnojamojo turto, nuomos ir kito verslo veiklos įmones – 1,86 mlrd. litų (38,1 proc. visų tiesioginių investicijų užsienyje), finansinį tarpininkavimą – 0,96 mlrd. litų (19,6 proc.), apdirbamąją gamybą – 0,79 mlrd. litų (16,3 proc.), didmeninę ir mažmeninę prekybą – 0,61 mlrd. litų (12,5 proc.), transportą, sandėliavimą ir ryšius – 0,32 mlrd. litų (6,6 proc.). Apdirbamojoje gamyboje daugiausia investuota į chemijos produktų gamybą – 40,8 procento visų apdirbamosios gamybos tiesioginių investicijų užsienyje, maisto produktų, gėrimų ir tabako gamybą – 23,8 procento.

### Tiesioginių užsienio investicijų Lietuvoje prognozavimas Trendo modeliu

Lietuvos tiesioginių užsienio investicijų prognozavimui artimiausiems penkeriems metams pasirinktas Trendo modelis. Pirmiausiai, atliktas tiesioginių užsienio investicijų prognozavimas (4 pav.). Tiesinio modelio regresijos koeficientas yra 0,9131 ir jis patikimas, todėl prognozės apskaičiuojamos pagal tiesinę funkciją. Atliktas prognozavimas 5 metams į priekį pagal gautą Trendo lygtį:

$$Y = 2652,9 \cdot x - 2823,3 \quad (1)$$

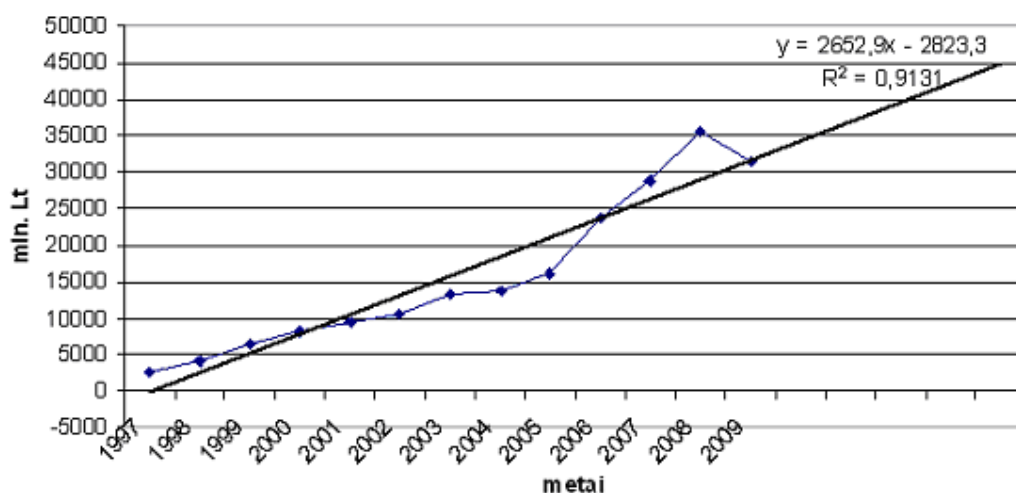
$$Y(2010) = 2652,9 \cdot 14 - 2823,3 = 34317,3 \quad (2)$$

$$Y(2011) = 2652,9 \cdot 15 - 2823,3 = 36970,2 \quad (3)$$

$$Y(2012) = 2652,9 \cdot 16 - 2823,3 = 39623,1 \quad (4)$$

$$Y(2013) = 2652,9 \cdot 17 - 2823,3 = 42276,0 \quad (5)$$

$$Y(2014) = 2652,9 \cdot 18 - 2823,3 = 44928,9 \quad (6)$$

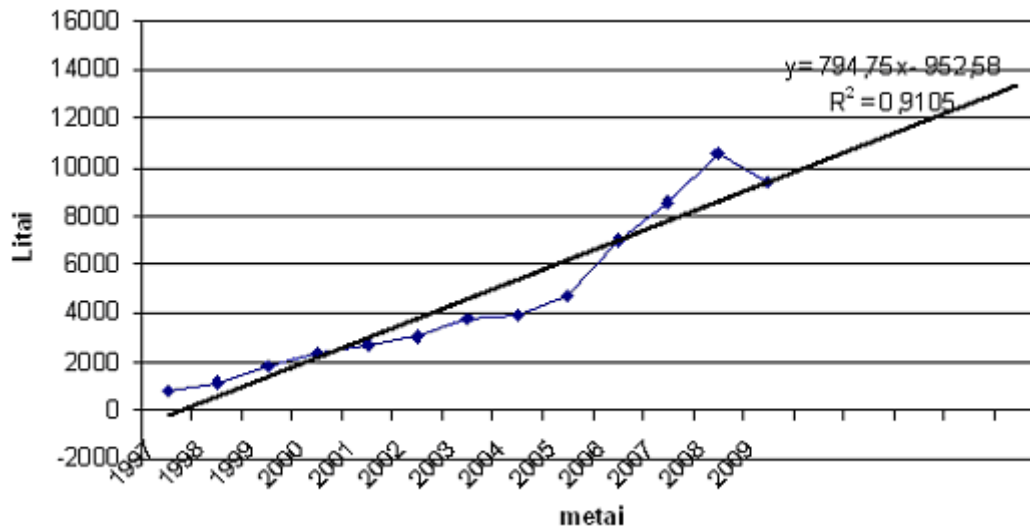


4 pav. Tiesioginių užsienio investicijų Lietuvoje prognozės

Įstačius 2010 - 2014 reikšmes į lygtį, gaunamos y reikšmės, kurios yra prognozuojamos pagal šį tiesinio trendo modelį. Pagal šį tiesinio trendo modelį, TUI Lietuvoje 2010 metais turėtų siekti 34317,3 mln. Lt, tai 2823,7 mln. Lt daugiau nei 2009 metų sausio 1 d., bet jos mažesnės nei 2008 metais. 2008 metų tiesioginių užsienio

investicijų įplaukų dydį Lietuva turėtų pasiekti 2011 metais, sekančiais metais tiesioginių užsienio investicijų srautai turėtų augti ir 2014 metais pasiekti 44928,9 mln. Lt.

Apskaičiuojamos tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių vienam gyventojui prognozės (5 pav.).



5 pav. Tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių vienam gyventojui, prognozės

Tiesinio modelio regresijos koeficientas yra 0,9105 ir jis patikimas, todėl prognozės apskaičiuojamos pagal tiesinę funkciją. Atliktas prognozavimas 5 metams į priekį pagal gautą Trendo lygtį:

$$Y = 794,75 \cdot x - 952,58 \quad (7)$$

$$Y(2010) = 794,75 \cdot 14 - 952,58 = 10173,92 \quad (8)$$

$$Y(2011) = 794,75 \cdot 15 - 952,58 = 10968,67 \quad (9)$$

$$Y(2012) = 794,75 \cdot 16 - 952,58 = 11763,42 \quad (10)$$

$$Y(2013) = 794,75 \cdot 17 - 952,58 = 12558,17 \quad (11)$$

$$Y(2014) = 794,75 \cdot 18 - 952,58 = 13352,92 \quad (12)$$

Ištačius 2010 - 2014 reikšmes į lygtį, gaunamos y reikšmės, kurios yra prognozuojamos pagal šį tiesinio trendo modelį.

Pagal šį tiesinio trendo modelį, TUI, tenkančios vienam gyventojui, Lietuvoje 2010 metais turėtų siekti 10173,92 Lt, tai 775,92 Lt daugiau nei 2009 metų sausio 1 d., bet jos mažesnės nei 2008 metais. 2008 metų tiesioginių užsienio investicijų įplaukų dydį Lietuva turėtų pasiekti 2011 metais, sekančiais metais tiesioginių užsienio investicijos, tenkančios vienam gyventojui, Lietuvoje turėtų augti ir 2014 metais pasiekti 13352,92 Lt.

Prognozės yra gana optimistiškos ir paklūstančios pasaulinėms tendencijoms, kad užsienio investicijos pradės augti. Kadangi prognozavimui naudoti 2009 metų sausio 1 dienos duomenys, kurie dar neparodo tikslaus tiesioginių užsienio investicijų srautų pokyčio 2009 metais, tai gali būti, kad tiesioginių užsienio investicijų srautų augimas prasidės vėliau arba bus mažesnis, nei prognozuojama, bet jis bus, nes pasaulio ekonomika stabilizuojasi ir nors Lietuvoje dar stabilizavimosi apraiškos neryškios, bet jos irgi pasireiškš.

### Tiesioginių užsienio investicijų poveikis Lietuvos ekonomikai

Lietuvos ekonomika plėtojasi kaip ES bendros rinkos dalis, tai sudaro sąlygas aktyviai dalyvauti įvairiose

pasaulinio ūkio ryšių sistemose. Lietuvoje sukurta veikianti rinkos ekonomika, kuri sudaro stabilios ekonominės plėtros pagrindą. Rinkos santykių įsigalėjimas leido įgyvendinti ekonomikos savireguliacijos mechanizmus ir apriboti tiesioginių valstybės kišimąsi į ekonominius procesus. Lietuvos integracija į milžinišką ES vidaus rinką atvėrė dideles galimybes šalies ūkio plėtrai, jos poveikis ateityje dar stiprės. Racionaliai panaudota ES struktūrinių fondų parama teigiamai veikia verslo rėmimo, užimtumo skatinimo, darbo vietų kokybės ir civilizuotų darbo santykių plėtrą (Lietuvos ekonomikos plėtros iki 2020 metų ilgalaikė strategija 2007).

Atskiros Lietuvos ūkio šakos nevienodai patrauklios užsienio investuotojams. Tokius netolygius investicijų srautus galima būtų paaiškinti. Viena vertus, santykinai didesnės investicijos į paslaugų sektorių atitinka pasaulinę paslaugų sektoriaus plėtros tendenciją. Kita, vykstantis privatizavimo procesas, kurio metu užsienio investuotojai išgijo didžiausius ir svarbius Lietuvos ekonomikos objektus (pvz., Telekomą, Lietuvos taupomąją banką, Žemės ūkio banką, Mažeikių naftą), darė įtaką investicijų srautams į atskiras ūkio šakas. Nemaža dalis investicijų teko prekybos sektoriui, finansiniam sektoriui, nuotolinių ryšių ("Omnitel", "Bitė", "Tele-2") bei pervežimų ekonominės veiklos sritims. Tačiau tokia svarbi Lietuvos ūkio šaka, kaip žemės ūkis, pritraukė tik nedidelę užsienio investicijų dalį. Situaciją akivaizdžiai komplikuoja tai, jog žemės ūkio produkcija Lietuvoje nekonkurencinga ir todėl sunkiai konkuruoja su kaimyninių šalių produkcija. Šios šakos pelningumas žemas, ji priklauso nuo valstybinės politikos, todėl užsienio kapitalas žemės ūkį praktiškai aplenkia. Daug daugiau investuotojų patraukia paslaugų sektorius, nes palyginti su pramone, gerokai mažesnis veiklos diegimo laikotarpis, mažiau sudėtingų ir brangių įrengimų, investicijų atsipirkimo grąža yra trumpesnė. Todėl tiesioginių užsienio investicijų dalis, skiriama paslaugų sektoriui, didėjo. Ypač išaugo tiesioginių užsienio investicijų dalis į finansinį tarpininkavimą. Pramonės sektoriuje tiesioginių užsienio investicijų dalis sumažėjo. Didžiausio užsienio investuotojų dėmesio

susilaukė tokios pramonės šakos, kaip maisto (ypač pieno perdirbimo pramonė), elektronika, elektrotechnika, lengvoji, chemijos ir naftos perdirbimo pramonė. Susiformavusių tiesioginių užsienio investicijų struktūrų susidarymui didelį poveikį turėjo ne tik bankų, kitų gamybos įmonių privatizavimas bei vykdoma šalies ekonominė politika užsienio kapitalo atžvilgiu, bet ir atskirų ūkio šakų pasiektas lygis, jų ekonominis stiprumas.

Netolygūs tiesioginių užsienio investicijų į atskiras ūkio šakas srautai neišvengiamai įtakoja tam tikrą visą šalies ūkio restruktūrizaciją. Bendrojo vidaus produkto kitimo tendencijos atitinka tiesioginių užsienio investicijų kitimo tendencijas, kas leidžia teigti, jog užsienio kapitalas gali būti laikomas pagrindiniu veiksniu, lemiančiu viso ūkio restruktūrizavimą.

Visuminis tiesioginių užsienio investicijų poveikis Lietuvos ekonomikos plėtrai yra teigiamas. TUI į paslaugų sektorių apskritai yra efektyvios, skatina ūkio plėtrą, tačiau ne visi užsienio investicijų srautai daro teigiamą įtaką. Labiausiai Lietuvos ūkio augimą skatina investicijos į finansinį tarpininkavimą. Lietuvoje daugiausia užsienio kapitalo į monopolistines šakas pritraukiama parduodant įmones strateginiams investuotojams. Pastebėta, kad užsienio kapitalo įmonės ypač stengiasi išsivirti didelę koncentraciją pasižyminčiose ūkio šakose, turinčiose aukštus patekimo barjerus, kurie vėliau leidžia šioms įmonėms gauti ekonominės naudos vien iš išskirtinės padėties rinkoje. Tokios situacijos ūkio šakose mažina tiesioginių užsienio investicijų teigiamą poveikį ekonominei plėtrai ir bendrojo vidaus produkto augimui. Taigi, daugiau neigiamų ryšių pastebima tuose sektoriuose, į kuriuos daugiausia TUI atėjo dėl privatizavimo. Tiesiogiai pritrauktos TUI į šalies ūkį labiau veikia ekonominę plėtrą ir bendrojo vidaus augimą, negu atėjusios privatizavimo metu - aiškiai skiriasi šių investuotojų motyvai. Teigiamas globalizacijos pasekmes užtikrina TUI, kurios vėliau orientuojamos į verslo plėtrą, reinvesticijas, ilgalaikes strategijas. Galima teigti, kad globalizacijos procesai lems finansinio tarpininkavimo sektoriaus plėtimąsi.

Lietuvos ūkis dar beveik neturi įgytų konkurencinių pranašumų (pažangios technologijos, lyderiavimas perspektyviose šalyse, įmonių reputacija, intelektinės nuosavybės teisės), o pagrindinis konkurencingumo veiksnys iki šiol buvo – pigi kvalifikuota darbo jėga (Ginevičius ir kt. 2005). Integracija į globalias rinkas, atverianti naujas galimybes ir teikianti naujų išteklių, yra viena iš svarbiausių priemonių, padedančių realizuoti nacionalinius interesus, kadangi integracijos metu globalizacijos procesas yra paimamas į suinteresuotų šalių rankas, sulėtinamas ir valdomas atsižvelgiant į nacionalinius interesus. Nacionaliniai interesai formuoja vaidmenį, nuo kurių priklauso, ar valstybė pasyvi stebėtoja, ar aktyvi tarptautinio proceso dalyvė. Integracija – būdas spręsti globalizacijos iškeltas problemas arba pasinaudoti galimybėmis pagal regiono šalių nacionalinius interesus.

Labai svarbu skatinti tiesiogines užsienio investicijas į sritis, kuriose eksportas, ypač aukštų technologijų, galėtų didėti: būtina derinti Lietuvos ir užsienio investuotojų interesus, šalinti kliūtis investicijoms, tobulinti rizikos

priežiūros institucinę infrastruktūrą ir veiklą, sudaryti teisines ir ekonomines sąlygas plėtoti elektroninį verslą. Tačiau Lietuvoje per mažai lėšų ir kitų išteklių skiriama rinkų tyrimams, mažai prekybos atstovybių užsienyje. Kol kas menkas ir nerezultatyvus tiesioginių užsienio investicijų skatinimas. Mokslo ir tyrimų sistema nėra orientuota į pramonės reikmes, neskatinamos įmonių investicijos į technologijų plėtrą. Visose ūkio srityse lėtai diegiamos informacinių technologijų galimybės. Informacinių technologijų paslaugų ir produktų gamybai Lietuvoje tenka menka bendrojo vidaus produkto dalis. Užsienio rinkose nepakanka informacijos apie Lietuvos įmones.

Lietuvai dar reikia įveikti naujiems pasaulinės ekonomikos dalyviams būdingas problemas. Todėl būtina, siekiant didesnio konkurencingumo integruotoje ES rinkoje, skatinti kurti ir diegti naujas technologijas, plėsti inovacinę veiklą, pritraukti tiesiogines užsienio investicijas į aukštų technologijų sektorius. Nors ES turi dideles savo konkurencinių pranašumų tobulinimo galimybes, tačiau dabartiniams Lietuvos ūkio subjektams reikėtų aktyviau plėsti savo užsienio prekybos ryšius ES integruotoje rinkoje ir pasaulyje, taip prisidėti prie šalies ekonomikos augimo, numatytų tikslų ir prioritetų įgyvendinimo (Jatuliavičienė ir kt. 2007).

Tiesioginių užsienio investicijų atėjimas į besivystantį ūkį keičia tiesiogines užsienio investicijas priimančios šalies ekonominę raidą, tuo pačiu keisdamas ekonomines sąlygas būsimiems užsienio kapitalo srautams. Tiesioginių užsienio investicijų atėjimo pasekmės ekonomikai vystantis taip pat kinta: tiesioginių užsienio investicijų poveikis labiau išsivysčiusios šalies ekonominei plėtrai skiriasi nuo užsienio kapitalo poveikio mažiau pažengusios šalies ūkiui. Praėjus vidutiniškai 3–5 metams po tiesioginių užsienio investicijų atėjimo į investicijas priimančią šalį tiesioginių užsienio investicijų poveikio stiprumas ir netgi kryptis gali kisti (Kalašinskaitė 2009).

## Išvados

Globaliniai tiesioginių užsienio investicijų srautai stipriai sumažėjo antrąjį 2008 m. pusmetį. Pasaulio tiesioginių užsienio investicijų srautai sumažėjo 15 proc. Išsivysčiusiose šalyse TUI sumažėjo trečdaliu. Besivystančių šalių ekonomika krizės poveikį pajuto vėliau. TUI besivystančiose šalyse dramatiškai sumažėjo pirmąjį 2009 m. ketvirtį. Tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis gilėja visose trijose ekonominėse grupėse.

TUI ne tik padidino naujųjų ES narių valstybių finansinius išteklius, padidino investicijas į technologijų vystymą, paspartino perėjimą į rinkos ekonomiką, bet ir prisidėjo prie privataus sektoriaus stiprinimo ir naujos rinkos ekonomikos atsiradimo, pašalinant makroekonomikos iškraipymus, paveldėtus iš ankstesnės planinės sistemos, prisidėjo prie pramonės restruktūrizavimo paspartinimo, pagreitino šalių įtraukimą į tarptautinį darbo pasidalijimą bei eksporto plėtrą.

Tiesioginių užsienio investicijų nuosmukis turi didelį poveikį vyriausybės politikai. Vyriausybės susiduria su dideliu darbuotojų atleidimu ir mažėjančia mokesčių baze. Šalių vyriausybės yra priverstos efektyviau konkuruoti, verčiamos įgyvendinti struktūrines reformas,

kad būtų užtikrintas didesnis stabilumas pasaulio finansų sistemoje ir stiprinami makroekonominiai fondai.

Pastaraisiais metais sparčiausiai augo Latvijos, Nyderlandų, Švedijos, Norvegijos TUI Lietuvoje. Labiausiai TUI padidėjo į nekilnojamojo turto, nuomos ir kitos verslo veiklos, transporto ir sandėliavimo, poilsio organizavimo, kultūrinės ir sportinės veiklos įmonės. Sumažėjo tiesioginių užsienio investicijų į apdirbamosios gamybos, elektros, dujų ir vandens tiekimo veiklos įmones. Tiesioginių užsienio investicijų analizė pagal apskritis atskleidžia regioninių netolygumų problemą Lietuvoje. Daugiausia tiesioginių užsienio investicijų tenka Vilniaus, Kauno, Klaipėdos apskrityms. Remiantis prognozėmis, atliktomis Trendo modeliu, TUI pradės augti. Prognozės yra gana optimistiškos ir paklūstančios pasaulinėms tendencijoms. 2008 metų tiesioginių užsienio investicijų įplaukų dydį Lietuva turėtų pasiekti 2011 metais, o sekančiais metais TUI turėtų didėti.

Atlikus Lietuvos tiesioginių užsienio investicijų struktūros analizę, galima teigti, kad Lietuvoje TUI paklūsta pasaulinėms tendencijoms ir 2009 metais stipriai mažėja. TUI 2009 m. sausio 1 d. 11,3 proc. mažesnės nei 2008 m. sausio 1 d. Atitinkamai sumažėjo ir TUI vienam šalies gyventojui. Visuminis tiesioginių užsienio investicijų poveikis Lietuvos ekonomikai yra teigiamas. TUI į paslaugų sektorių apskritai yra efektyvios, skatina ūkio plėtrą, tačiau ne visi užsienio investicijų srutai daro teigiamą įtaką. Užsienio kapitalas laikomas vienu iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viso ūkio restruktūrizavimą. Siekiant didesnio konkurencingumo integruotoje ES rinkoje, būtina skatinti kurti ir diegti naujas technologijas, plėsti inovacinę veiklą, pritraukti tiesiogines užsienio investicijas į aukštų technologijų sektorius.

## Literatūra

- Ginevičius, R., Rakauskienė, O., Patalavičius, R., Kalačinskaitė, K., Lisauskaitė, V. (2005) *Eksperto ir investicijų plėtra Lietuvoje*. Vilnius.
- Hunya, G. (2000) *Integration Through Foreign Direct Investment Making Central and Eastern European Industries Competitive*. The Vienna Institute for International Economic Studies. [Žiūrėta birželio 15d., 2010], <[http://books.google.lt/books?id=GtbMTC-JXWYC&dq=Hunya.+Integration&printsec=frontcover&source=bl&ots=xP9swYzK8J&sig=J03Rk74acvipT1j38aqcP0iLWk8&hl=lt&ei=CyAhS8wr2MP-BtTjma4K&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.lt/books?id=GtbMTC-JXWYC&dq=Hunya.+Integration&printsec=frontcover&source=bl&ots=xP9swYzK8J&sig=J03Rk74acvipT1j38aqcP0iLWk8&hl=lt&ei=CyAhS8wr2MP-BtTjma4K&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false)>
- Jatuliavičienė, G., Kučinskienė, M., Garuckas, R. (2007). Lietuvos užsienio prekybos pokyčiai integruotoje Europos Sąjungos rinkoje. *Ekonomika*, 79, 77 - 93.
- Kalašinskaitė, K. (2009). Tiesioginių užsienio investicijų poveikis ekonomikos plėtrai Lietuvos ir kitų Baltijos šalių pavyzdžiu. *Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
- Kalotay, K. (2001). The Contribution of Foreign Direct Investment to Transition Revised. *The Journal of World Investment*. [Žiūrėta vasario 15d., 2010], <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=951493](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=951493)>
- Kalotay, K. (2006). New members in the European Union and foreign direct investment. *Thunderbird International Business Review*. [Žiūrėta vasario 20d., 2010], <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/112657198/abstract>>
- Lietuvos ekonomikos plėtros iki 2020 metų ilgalaikė strategija. (2007). *Taikomasis mokslinio tyrimo darbas*. [Žiūrėta kovo 10d., 2010], <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/VIRS/Galutine%20strategija.2007.11.15.doc>>
- Stasiulaitis, A. (2007). Investicijos pasaulyje didėja kartu su priešišku joms. *Verslo žinios*, 169, 6.
- Statistikos departamentas (2009). [Žiūrėta balandžio 20d., 2010], <[http://www.google.lt/search?sourceid=navclient&aq=0h&oq=statistiko&ie=UTF-8&rlz=1T4ADFA\\_enLT335LT336&q=statistikos+departamentas](http://www.google.lt/search?sourceid=navclient&aq=0h&oq=statistiko&ie=UTF-8&rlz=1T4ADFA_enLT335LT336&q=statistikos+departamentas)>
- Stiglitz, J. (2000). Capital market liberalization, economic growth, and instability. *World Development* [Žiūrėta lapkričio 20 d., 2010], <[http://fac.comtech.depaul.edu/topiela/content/798-102\\_Stiglitz\\_Fin%20Makt%20Lib%20and%20Instability%202000.pdf](http://fac.comtech.depaul.edu/topiela/content/798-102_Stiglitz_Fin%20Makt%20Lib%20and%20Instability%202000.pdf)>
- World Investment Report 2009. (2009). *UNCTAD* [Žiūrėta gegužės 10d., 2010], <[http://www.unctad.org/en/docs/wir2009pt1\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2009pt1_en.pdf)>
- World Investment Directory, Volume VIII: Central and Eastern Europe, 2003. (2003). *UNCTAD* [Žiūrėta gruodžio 5d., 2009], <[http://www.unctad.org/en/docs/iteit20032\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteit20032_en.pdf)>
- World Investment Report 2008. (2008). *UNCTAD* [Žiūrėta gruodžio 5d., 2009], <[http://www.unctad.org/en/docs/wir2008\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf)>

## THE VARIATIONS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT FLOWS UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS

### Summary

The first signs of the global financial crisis occurred in mid-2007 with ever-growing financial mortgage defaults in the USA. Money market crisis began in 2008. The stock market slump, large financial institutions have collapsed or been redeemed by states. Governments around the world had to choose the techniques of redemption to save their financial systems. Not only the private financial institutions (such as “Lehman Brothers” and “Morgan Stanley”) and the nations (e.g., Iceland) wind up on the brink of bankruptcy. Financial institutions have been forced to raise capital and to deal with liquidity problems by reducing the cross-border bank lending and reducing the investment portfolio. Initial public offerings had been delayed in the international financial market.

Financial crisis coincided with a structural crisis in the global economy. Industries that have thrived in good economic times for quite a long period and developed considerable excess capacity, falling into a deep recession when the global demand started to weaken. The financial crisis has coincided with the third stage of the economic cycle, i.e., the economic recession period. This resulted in a particularly negative impact of the crisis to the global economy.

Foreign direct investments not only financial resources, new technologies, access to markets, but also is a value of an industry and its function. Many economies, including Lithuania, are still heavily dependent on FDI flows.

The object of the research is foreign direct investment flows. The aim of the research is to traverse the variations of foreign direct investment flows in the world and Lithuania under the global economic crisis conditions. The tasks of the research are:

1. to describe the variations of foreign direct investment flows;
2. to reveal the influence of foreign direct investment to the new EU member states economies;
3. to assess a decline in foreign direct investment to government policies;
4. to describe the structure and the variations of foreign direct investment in Lithuania.

Global FDI flows have declined by 15 percent. In developed countries, foreign direct investment declined by one third. Developing economies faced the shocks later. FDI in developing countries has dramatically declined in the first 2009 quarter. A decline of foreign Direct Investment was deepening in the three economic groups.

FDI has increased not only the new EU Member States' financial resources, increased investment in technology development, has accelerated the transition to a market economy, and also contributed to strengthening the private sector and emerging market economies, removing macroeconomic distortions inherited from the former centrally planned system, have contributed to speeding up industrial restructuring, accelerate the export development and the inclusion of countries to the international division of labor.

FDI decline has a significant impact on government policy. Government is facing large - scale redundancies and falling tax base. Governments are forced to compete more effectively, forced to implement structural reforms to ensure greater stability in global financial system and strengthen the macro-economic foundations.

Foreign direct investments to Lithuania were the fastest growing from Latvia, the Netherlands, Sweden and Norway in

recent years. Most foreign direct investments increased in real estate, renting and business activities, transport and storage, recreation, cultural and sporting activities. FDI decreased in manufacturing, electricity, gas and water supply enterprises. FDI by county analysis reveals regional imbalance issue in Lithuania. Most foreign direct investments fell in Vilnius, Kaunas and Klaipeda districts. Based on projections carried out by Trend model the direct foreign investment will grow. The forecasts are quite optimistic and coming global trends. FDI inflows of 2008 in Lithuania will be by 2011, and in the next year, FDI should increase.

After the analysis of the Lithuanian foreign direct structure could be suggested that FDI in Lithuania obey to the global trend and is significantly reduced in 2009. Accordingly, the decrease is in FDI per capita. Overall impact of FDI on Lithuania's economy is positive. FDI is generally effective in the services sector, promotes economic development, but not all foreign investment flows have a positive impact. Foreign direct investments in the services sector are generally effective, promote economic development, but not all foreign investment flows have a positive impact. Foreign capital is considered one of the main factors influencing the restructuring of the economy. In order to enhance the competitiveness in the integrated EU market, it is necessary to promote the development and deployment of new technologies and to develop innovative activities to attract FDI in high technology sectors.

**KEYWORDS:** investments, foreign direct investments, economic crisis.

---

**Akvilė Čibinskienė.** Mokslinis laipsnis- Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Ekonomikos ir tarptautinės prekybos katedros socialinių (ekonomikos) mokslų daktarė. Mokslinių tyrimų sritys: mikroekonomika, makroekonomika, infrastruktūra. Mokslinės publikacijos: apie 24 mokslinių ir mokslo populiarinimo straipsnių Lietuvos ir užsienio šalių mokslo darbuose ir žurnaluose autorė. Adresas: Laisvės alėja. 55, LT-44309, Lietuva. Tel. 8 37 300576. El. paštas akvile.cibinskiene@ktu.lt.

**Rima Kontautienė.** Mokslinis laipsnis- Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Ekonomikos ir tarptautinės prekybos katedros magistrė. Mokslinių tyrimų sritys: mikroekonomika, makroekonomika, tarptautinė ekonomika ir vadyba. El. paštas rima.kontautiene@stud.ktu.lt.



## Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius

Mokslinio žurnalo „Vadyba“ steigėjas yra Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Nuo 2002 m. leidžiamame žurnale spausdinami technologijos mokslų (H, E, J), socialinių mokslų (L, S, K, M, N, P, X), Fizinių mokslų (F, G, I) tematikos straipsniai. Pagrindinis mokslinio žurnalo straipsnių bei atliktų mokslinių tyrimų uždavinys- išryškinti problemas ir pateikti galimus jų sprendimo būdus regiono viešosioms ir privačioms organizacijoms. Straipsniai gali būti tiek empirinio, tiek ir teorinio pobūdžio. Redakcijai pateikiami straipsniai privalo būti originalūs, anksčiau niekur nepublikuoti. Draudžiama šiame žurnale išspausdintus straipsnius publikuoti kituose leidiniuose.

### Bendri reikalavimai

- Redakcinei kolegijai pateikiami straipsniai privalo būti profesionaliai suredaguoti, be rašybos, skyrybos ir stiliaus klaidų. Straipsniuose turi būti naudojama mokslinė kalba.
- Straipsniai rašomi lietuvių, rusų arba anglų kalba.
- **Straipsnio apimtis 7-8 puslapiai.**
- Straipsnio struktūra turi atitikti moksliniams straipsniams būdingą struktūrą. Jame turi būti išskirtos tokios dalys:
  1. Straipsnio **pavadinimas**. Straipsnio **autorius**, **Institucija**, kurią atstovauja autorius.
  2. **Anotacija** su pagrindiniais žodžiais ta kalba, kuria rašomas straipsnis. Anotacija turėtų trumpai apžvelgti straipsnio turinį, nurodyti per kokią prizmę bus analizuojama problema. Anotacijos tekstas turi būti aiškus ir glaustas. **Anotacijos apimtis turi sudaryti ne mažiau arba lygiai 2000 spaudos ženklų.** **Pagrindiniai žodžiai**- tai žodžiai, kurie išreiškia svarbiausius nagrinėjamos temos požymius.
  3. **Įvadas**, kuriame suformuluotas mokslinio tyrimo tikslas, aptarta nagrinėjamos temos problema, aktualumas ir jos ištirtumo laipsnis, išskiriamas tyrimo objektas, uždaviniai bei tyrimo metodai. Analizė – straipsnio medžiaga.
  4. **Analizė – straipsnio medžiaga**. Straipsnio poskyriai *nenumuruojami*.
  5. **Išvados**. *Nenumuruojamos*.
  6. **Literatūros sąrašas**. *Nenumuruojamas*. Straipsnio tekste šaltiniai cituojami skliausteliuose nurodant autorių pavardes ir metus, Pvz. (Cooper 1994), (Cleland, Kaufmann, 1998). Jeigu interneto šaltinis neturi autoriaus, nuoroda dedama tik pačiame tekste lenktiniuose skliaustuose. Raidės „p“ ir „pp“ prie puslapių **nerašomos**. Apiforminimo pavyzdžiai:

### Knygos

Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Technologija, Kaunas.  
Berger, P. L., Luckmann, Th. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Pradai, Vilnius.

### Straipsniai žurnale

Straipsnių elektroninę versiją prašome siųsti elektroniniu paštu adresu: [mokslas@vlvk.lt](mailto:mokslas@vlvk.lt).

Boyle, T. (2003). Design principles for authoring dynamic, reusable learning objects. *Australian Journal of Educational Technology*, 19(1), 46–58.

### Straipsniai knygoje

Curthoys, A. (1997), History and identity, in W. Hudson and G. Balton (eds), *Creating Australia: Changing Australian history*, 25- 84. Allenn and Unwin, Australia.

### Dokumentas iš interneto

Wiley, D. A. (2003). Learning objects: difficulties and opportunities. [Žiūrėta kovo 18 d., 2009], <[http://opencontent.org/docs/lo\\_do.pdf](http://opencontent.org/docs/lo_do.pdf)>.

### Statistinės informacijos bei interneto šaltiniai

Lietuvos emigracijos statistika. (2009). Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės. [Žiūrėta vasario 16 d., 2009], <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6819&PHPSESSID=5b1f3c1064f99d8ba757cde1e135bc0>>.

7. **Santrauka su pagrindiniais žodžiais** rašoma anglų kalba. Jei straipsnis rašomas kita kalba, santrauka pateikiama lietuvių kalba. **Santraukos apimtis- ne mažiau 3000 spaudos ženklų.**
8. Autorių trumpas CV, kurį sudaro: autoriaus vardas, pavardė. Mokslinis laipsnis. Darbovietė. Pareigos. Mokslinių tyrimų kryptis. Adresas. Telefonas. Kita informacija apie autorių. Autorių CV turi sudaryti **ne daugiau kaip 3000 spaudos ženklų.**

### Reikalavimai straipsnio surinkimui ir sumaketavimui

- Straipsniai turi būti parengti MS Word programa A4 formato lapuose.
- Dokumento paraštės: viršuje – 2 cm, apačioje – 2 cm, kairėje – 2,5 cm ir dešinėje – 1,5 cm.
- Straipsnio tekstas: mažosiomis raidėmis lygiuojamas pagal abu kraštus, dydis – 10 pt, šriftas – Times New Roman, pirma pastraipos eilutė įtraukta 0.5 cm.
- **Paveikslai ir diagramos** turi būti aiškūs, brėžiniai – sugrupuoti į vieną objektą.

**Lentelės ir schemas** turi būti sunumeruotos, ir turėti pavadinimus.

1. Lentelių pavadinimai rašomi virš lentelės centre.
2. Paveikslų pavadinimai rašomi po paveikslu centre.