



LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA

**AKADEMINIO JAUNIMO SIEKIAI:
EKONOMIKOS, VADYBOS, TEISĖS IR TECHNOLOGIJŲ
IŽVALGOS 2020**

XVII-osios tarptautinės studentų mokslinės-metodinės
KONFERENCIJOS STRAIPSNIŲ RINKINYS

XVII'th international students' scientific-methodical conference
CONFERENCE OF ARTICLES SET

Klaipėda, 2020

Autorių kalba netaisyta

Leidinį maketavo ir redagavo Lietuvos verslo kolegijos mokslo taikomųjų tyrimų skyriaus vadovė doc. dr. Jurgita Martinkienė

© Lietuvos verslo kolegija, 2020

Plenary session speech

WORK VALUES OF GENERATION Y IN TOURISM INDUSTRY

Dr. Işıl Arıkan-Saltık

Muğla Sıtkı Koçman University, Turkey

Annotation: Invited Speaker for Plenary Session

KEY WORDS: Generation Y, Work values, Tourism

Generations in the worklife which are classified as Baby Boomers, Generation X, Generation Y have been widely discussed in recent years. Eyerman and Turner (1998:93) has described generations as people passing through time who come to share a common habitus, hexis and culture, a function of which is to provide them with a collective memory that serves to integrate the generation over a finite period of time.

The different attitudes and values of generations are the significant determinants of the diversification of the organizational behaviour. Accordingly, it is suggested to leaders and decision makers of the organizations to be aware of and to consider these differences that also shape the personality and mind-sets including various feelings, beliefs, perceptions, attitudes, tendencies and behaviours of the employees (Arsenault, 2004). The society of the global world has had remarkable changes in the last decades. For this, it will be relevant to define and understand what are the main characteristics of these young professionals, commonly called Generation Y, in order to identify their main motivations and interests that drive them to belong and remain in certain organizations.

Despite the fact that there are different studies respecting different time period for generations, Generation Y is widely defined as people born between 1980 and 1999 (Crampton and Hodge, 2006). Generation Y is described as optimistic, collaborative, open-minded and hasty. Technological savvy, cultural acceptance, flexibility and multitasking, independent and teamwork are amongst the significant characteristic of generation Y. The Ys consist of individuals who always pursue their needs, think they are indispensable and enter the business world with much greater expectations than other generations. They define their success in the new things they learn, the experiences they have gained and the abilities they develop. They are more academically focused than previous generations because of their respect for education.

Generation Y, who doesn't like neither authority and to take direct orders nor institutional structure mechanisms, stay away from these mechanisms and only deal with the parts that concern them. This generation, unaffected by traditional hierarchy, titles and positions, needs a manager who believes and trusts in him rather than fear of hierarchy in order to work efficiently.

Values are defined as beliefs and personal standards, also as an individual guide of a special characteristic of human behavior and function in a society. According to many definitions in the sociology field of studies, work values are expressions of basic individuals' values in the work setting and this setting is what gives to the work values more specific meaning than general values (Gursoy, Maier, Chi, 2008). So, work values are a bridge between the work environment and the individual. Work values make a positive difference to organizations, from internal recruitment strategies to making sure employees are affiliated with company goals and steered in the right direction, to the significant influence over beliefs about what is the best way to manage and run an organization.

Pizam and Lewis (1979) were investigating the relationship between work values of hospitality students, their attitudes and hierarchy of work values in their study which is amongst the first research on work values in tourism industry. According to the results of this research, hospitality industry student's work values consist of economic security, relations with superiors, altruism, social relationships and interactions, characteristics of the work environment and values of management and desire to organize the work of others but also their own work. They also discovered significant differences regarding the work values and motivations of the students depending on their education fields. Due to the research outcome, hospitality students valued the most an emphasis on good wages, good working conditions, and managerial positions, they rated also highly social values and aspirations as being available and helpful to others. The studies let to assume that hospitality students have more humanistic values than the others (Pizam, Reichel, Neumann, 1980).

Many different studies on work values of tourism students developed at universities of China showed that tourism and hotel management students have a very high set of values related to self-development, social status and prestige of profession, income, safety insurance (Chen and Choi, 2008). Students' work values are also related to their gender, family background or parents' education level (Chen, Chu and Wu, 2000; Wong and Chung, 2003; Chen and Choi, 2008). In another study conducted in Turkey (Koroglu and Gezen, 2013); success, safety, work environment and relations with colleague were valued the most by tourism students. Results revealed also that age, gender, department and class-based differences may have an effect on some dimensions the tourism students' work values.

Consequently organizations and institutions have to regard the main characteristics and features of generation Y- the next generation to lead the organization- at workplaces. Thus work values which have a key role in determining the expectations and tendencies of generation Y are needed to be respected in the management practices, and specifically in the management of human resources. In this way, it will be possible for organizations to gain competitiveness by reducing conflicts arising from intergenerational differences and creating a synergy and efficiency from these differences.

Literature

1. Eyerman, R., & Turner, B. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1, 91-106.
2. Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences A legitimate diversity and leadership issue, *The Leadership & Organization Development Journal* Vol. 25 No. 2, 2004, 124-141
3. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research*. 6 (4).
4. Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
5. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2012). *Organizacijų vadyba*. Kaunas. Technologija.
6. Pizam, A., & Lewis, R. C. (1979). Work Values of Hospitality Students. *Hospitality Education and Research Journal*, 3(2), 5-16.
7. Pizam A, Reichel A, & Neumann Y. The Motivational Profile and Work Values of Hospitality Students. *Hospitality Education and Research Journal*. 1980;5(1):25-38.
8. Chen, P. & Choi, Y. (2008), "Generational differences in work values: a study of hospitality management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 595-615.
9. Chen, J., Chu, K. & Wu, W. (2000), "Tourism students' perceptions of work values: a case of Taiwanese universities", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 No. 6, 360-5.
10. Wong, C. & Chung, K. (2003), "Work values of Chinese food service managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 66-75.
11. Koroglu, O. & Gezen, T. (2013). An Investigation To Determine The Work Values Of Tourism Students, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 131 (2014) 253 – 257.

TURINYS

VADYBOS ĮŽVALGOS

Aleksandra Šavliukevič. <i>Lekt. Jurgita Raišutienė</i> „Expo Vakarai“ renginių rinkodaros aspektai.....	7
Arminas Čečkauskas, Donatas Dailidė. <i>Doc. dr. J. Martinkienė</i> Vadovavimo bei lyderystės stilių teoriniai aspektai.....	16
Anastasija Švetova. <i>Lekt. Rasa Romerytė-Šereikienė</i> BĮ „Gargždų socialinių paslaugų centras“ socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra.....	24
Aušra Stefanovič. <i>Lekt. Rasa Romerytė – Šereikienė</i> UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacijos tyrimas.....	30
Dana Vilkienė. <i>Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė</i> Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija.....	38
Darius Šakinis, Simona Šakinė. <i>Lekt. Antanas Lukauskas</i> UAB „Autokurtas“ marketingo priemonių taikymas pardavimo procese.....	45
Dovilė Zajančkauskienė. <i>Lekt. Antanas Lukauskas</i> UAB „Marino grupė“ rinkodaros rėmimo komplekso analizė.....	50
Elvira Anna Gustsone, Nikola Eliza Boldireva. <i>Mentor Vita Stigė-Škuškovnika</i> Influencer engagement in brand communication.....	55
Gabrielė Šiaulytė. <i>Doc. dr. Jurgita Martinkienė</i> Žmoniškųjų išteklių valdymas „Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centre“.....	62
Gintė Monstvilienė. <i>Lekt. Antanas Lukauskas</i> BĮ Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo sprendimai.....	72
Jūratė Gedvilaitė-Banienė. <i>Prof. dr. Vaida Pilinkienė</i> Lietuvos nekilnojamo turto rinkos pokyčiai ir jų vertinimas.....	78
Lada Širjajeva. <i>Prof. doc.oec., Tatyana Golubkova</i> The influence of digital, personalized marketing on the labor market.....	85
Mantas Bertašius, Deividas Badauga. <i>Doc. dr. Jurgita Martinkienė</i> Motyvacijos priemonės krovos ir logistikos įmonėje	90
Mark Vasiljev. <i>Lekt. Jurgita Raišutienė</i> Internetinės rinkodaros priemonių naudojimas VšĮ Klaipėdos šventės renginių organizavime....	101
Nora Kelpšaitė. <i>Doc. dr. Jurgita Martinkienė</i> VšĮ „Mes darom“ komandinio darbo tobulinimas.....	114

EKONOMIKOS IŽVALGOS

Andrii Vashulenko. <i>Assoc. prof. Kristina Puleikienė</i> The Changings of Ukrainian Banking system.....	120
Aurelija Norgilaitė. <i>Prof. dr. Angelė Lileikienė</i> Kredito unijų privalomųjų normatyvų vykdymo analizė pokriziniu laikotarpiu.....	125
Karolina Valentaitė. <i>Prof. dr. Angelė Lileikienė</i> Šilutės kredito unijos dinaminė analizė.....	136
Lukas Jakavičius, Netas Klimavičius, Modestas Butkus. <i>Doc. Kristina Puleikienė</i> Klaipėdos miesto kolegijų studentų asmeninių finansų valdymo aspektai.....	145
Jurgita Judvytienė, Vaida Šinkūnaitė. <i>Doc. Kristina Puleikienė</i> Darbo užmokesčio tendencijos baltijos šalyse.....	152
Paulina Simonavičiūtė. <i>Prof. dr. Vaida Pilinkienė</i> Tiesioginių užsienio investicijų sąlygos ir pritraukimo veiksniai Lietuvos regionuose.....	159
Piotr Dukel. <i>Doc. dr. Saulius Lileikis</i> Jūrų karininko asmenybės strateginio formavimo aktualizacija.....	163
Toma Šaltytė, Lukrecija Trumpaitė. <i>Doc. dr. Sandra Jakštienė</i> Jaunimo užimtumo rodiklių dinamika Lietuvoje.....	168
Vaida Šinkūnaitė. <i>Doc. dr. Izolda Skruibytė</i> Maisto švaistymo problema darnaus vystymosi kontekste.....	175

TEISĖS IŽVALGOS

Greta Staniūtė. <i>Doc. dr. Saulius Lileikis</i> Teisinės prielaidos organizuoti uosto muitinės tarpininko veiklą.....	183
Jūratė Petrusevičienė. <i>Doc. Renata Šliažienė</i> Skolininko vengimas vykdyti teismo sprendimus.....	186

TECHNOLOGIJŲ IŽVALGOS

Dovydas Lizdenis. <i>Dr. Jurij Tekutov</i> Sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos projektavimas.....	193
Ramul Ibrahimli. The Use of Leasing for the Needs of Caspian Shipping as a Transportation Hub.....	203

„EXPO VAKARAI“ RENGINIŲ RINKODAROS ASPEKTAI

Aleksandra Šavliukevič
Lietuvos verslo kolegija
Lekt. Jurgita Raišutienė

Anotacija

Straipsnyje apžvelgiami rinkodaros sampratos ir renginių kaip rinkodaros komunikacijos elemento bei internetinės rinkodaros priemonių teoriniai aspektai. Teikiama įžvalga apie „Expo Vakarai“ renginių rinkodaros aspektus. Tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti keliamą hipotezę, kad „Expo Vakarai“ pati rinkodaros komunikacija ir dauguma rinkodaros priemonių yra tikslingos bei konkurencingos.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: renginys, rinkodara, internetinė rinkodara, renginių rinkodara.

Įvadas

Parodų ir mugių organizavimas yra svarbus įvairių pramonės šakų išlikimui. Jų rengimu siekiama sudominti visuomenę tam tikros pramonės atstovų ir tos srities įmonių prekėmis ir paslaugomis (International Trade Centre, 2012, p. 13). Nepriklausomai nuo įmonės dydžio, dalyvavimas parodoje ar mugėje užtikrina išiliejimą į rinką, prekės ar paslaugos žinomumo didinimą, vartotojų poreikių supratimą ir naujos tikslios rinkos nustatymą, naujų verslo ryšių užmezgimą ir konkurentų įvertinimą. Neretai parodos ar mugių dalyvių tikslai yra apklausti lankytojus apie esamus jų produktus ar paslaugas bei skleisti informaciją apie tai, vesti derybas, kurių metu gali atsirasti realių užsakymų, susitikti su potencialiais verslo partneriais ir aptarti bendradarbiavimo strategiją. Parodų ir mugių organizavimas turi ne tik individualią dalyviams naudą, tačiau tai yra naudinga ir regionui (International Trade Centre, 2012, p. 5).

Dvidešimt pirmame amžiuje rinkodara yra vienas iš svarbiausių aspektų versle. Įvairios įmonės nori pozicionuoti savo veiklą kaip sėkmingą ir naudingą rinkoje. Siekiant atkreipti dėmesį ir pritraukti daugiau lankytojų, kiekviena renginių organizavimo įstaiga, stengiasi kuo tiksliau ir unikalčiau suformuoti savo įvaizdį bei įvairiomis priemonėmis komunikuoti su tikslinėmis auditorijomis. Dėl šios priežasties būtina tikslinga rinkodara bei žinios, kaip ją tinkamai taikyti. „Rinkodaros planavimo ir rinkodaros veiklos organizavimo gairėse“ (2018, p. 7) akcentuojama, kad informacija ne visada pasiekia vartotoją, nes trūksta rinkodaros vadybos profesionalumo, įgūdžių ir žinių planuojant bei įgyvendinant rinkodaros veiklą.

Atvejo analizei pasirinkti UAB „Expo Vakarai“ - vieninteliai Vakarų Lietuvoje parodų, mugių organizatoriai. Per 23 veiklos metų surengė 120 renginių, kuriuose dalyvavo daugiau nei 7000 įmonių iš Lietuvos ir užsienio šalių. Renginius aplankė apie 1 mln. 100 tūkst. lankytojų. Organizuojami renginiai labai įvairiapusiški – nuo nedidelių regioninių mugių iki didelių tarptautinių parodų bei konferencijų. [8].

Įmonės sėkmė priklauso nuo pardavimo strategijos ir nuo to, kaip pateikiamas įmonės produktas ar paslauga. Pasak P. Barden (2013), rinkodaros uždavinys - daryti įtaką pirkėjų sprendimams.

Problematika. UAB „Expo Vakarai“ - vieninteliai Vakarų Lietuvoje parodų, mugių organizatoriai, privalo nuolat tobulėti rinkodaros srityje. Akcentuotinas probleminis tiriamasis klausimas - nustatyti, ar skiriamas pakankamas dėmesys rinkodarai ir koks naudojamas rinkodaros priemonių rinkinys organizuojamuose renginiuose.

Straipsnio objektas - UAB „Expo Vakarai“ veiklos ir renginių rinkodaros aspektai.

Straipsnio tikslas. Apžvelgus rinkodaros teorinius aspektus ir taikymo galimybes, išanalizuoti „Expo Vakarai“ įmonės veiklą ir renginių organizavime naudojamas rinkodaros priemones.

Straipsnio uždaviniai:

1. Analizuoti rinkodaros ir jos taikymo renginių organizavime teorinius aspektus.
2. Tirti „Expo Vakarai“ vykdomą veiklą bei lankytojų nuomonę apie renginius ir rinkodaros priemones.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Strateginių dokumentų ir statistinių duomenų analizė;
3. Kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa;

Hipotezė. „Expo Vakarai“ pati rinkodaros komunikacija ir dauguma rinkodaros priemonių yra tikslingos bei konkurencingos.

Rinkodaros samprata ir renginiai kaip rinkodaros komunikacijos dalis

Rinkodaros samprata. R. Uznienės (2011, p. 7) teigimu, vieni autoriai siūlo į rinkodarą žvelgti kaip į marketingo atitikmenį, kiti tam prieštarauja, tretį – siūlo rinkodaros ir marketingo sintezę. Vienuose literatūros šaltiniuose pateikiama sąvoka – „marketingas“, o kituose – „rinkodara“. Toks pasimetimas atsiranda dėl to, kad nemažai autorių mano, kad lietuviškas žodis „rinkodara“ ne visai tiksliai atitinka sąvoką „marketingas“. Tačiau, kaip rašo A. Umbrasas (2010), Valstybinės lietuvių kalbos komisijos Terminologijos pakomisė 2010 m. balandžio 7 d. dar kartą apsvarstė skolinį „marketingas“ ir toliau palaiko lietuvišką jo atitikmenį „rinkodara“. Atkreipia dėmesį, kad terminas rinkodara nebuvo paimtas iš kalbos, o specialiai sukurtas kaip anglų k. termino *marketing* atitikmuo. Taigi negalima teigti, kad rinkodara įvardija siauresnę sąvoką, nei apima marketingas. Todėl šiame darbe taip pat naudojamas rinkodaros terminas.

R. Stankaitis (2018, p. 7) akcentuoja, kad per daugelį metų **rinkodaros** samprata ne kartą keitėsi. Tam didelės įtakos turėjo besikeičiančios ekonominės veiklos sąlygos ir rinkos reikalavimai. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne **rinkodaros** sąvoka apibrėžiama, kaip „įmonių veiklos organizavimo ir valdymo sistema“. V. Sūdžius (2011, p. 17) siek tiek išsamiau aprašo sąvoką ir paminė, kad **rinkodara** apima komercinės veiklos organizavimo sritį, susijusią su bendrais pasiūlos ir paklausos tyrimo, poreikių tenkinimo, pardavimo rėmimo, produkcijos skleidimo ir organizavimo klausimais. Amerikos rinkodaros asociacija **rinkodaros** terminą apibrėžia kaip „planavimo ir vykdymo procesą, kuris apima kainodarą, reklamą ir idėjų, prekių ar paslaugų platinimą, siekiant sukurti mainus, kurie patenkintų individualius ir organizacinius tikslus“ (The American Marketing association – AMA; A team of experts, 2009 p. 165).

Pasak P. Barden (2013) Vienas iš rinkodaros uždavinių – tai daryti įtaką pirkėjų sprendimams, nes būtina išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujus. Visų pirma, rinkodara turi skatinti pardavimus ir nesvarbu ar čia yra produktas ar paslauga. Pasak A. Bakanauskas (2012) 166 psl. Pardavimo skatinimas yra vienas iš marketingo komunikacijų dalių. Tai veikla ir (ar) priemonė, kuri veikia kaip tiesioginis paskatinimas, nukreiptas į pardavėjus ar galutinius vartotojus, siūlantis papildomą produkto vertę ir paskatą jį pirkti. R. Stankaitis (2018 p 10) akcentuoja, kad pagrindinis rinkodaros tikslas yra vartotojas, o rinkodara kaip veiklos rinkoje sistema turi padėti organizacijoms, siekiančioms savo strateginių tikslų, spręsti šiuos pagrindinius uždavinius:

1. Padėti kompleksiskai tirti rinką;
2. Ieškoti potencialios paklausos ir nepatenkintų poreikių;
3. Planuoti prekių asortimentą ir kainas;
4. Paruošti priemones, siekiant visiškai patenkinti paklausą;
5. Planuoti ir vykdyti pardavimą;
6. Tobulinti gamybos organizavimą ir valdymą;
7. Užtikrinti informacinę sklaidą ir reklaminį poveikį vartotojų grupėms.

Rinkodaros komunikacija. Visu pirma, rinkodara tai ne tik pardavimai, bet tai ir komunikacija. Pasak A. Bakanauskas (2012 p 15) Komunikacija – tai procesas kuris susideda iš informacijos siuntimo, gavimo ir interpretavimo.

Pagal Ph. Kotler, K. L. Keller (2007, p. 343) išskiriami **rinkodaros komunikacijos komplekso šeši elementai**:

1. Reklama - tai idėjų, prekių ar paslaugų pristatymas bei palaikymas.
2. Pardavimo skatinimas - trumpalaikės akcijos ar nuolaidos, kurios ir skatina išmėginti ar pirkti prekes/paslaugas.
3. **Renginiai** ir potyriai - įmonės finansuojama veikla ir programos, skirtos prekės ženklui populiarinti.
4. Ryšiai su visuomene - programos, kuriančios ar saugančios įmonės ar prekės įvaizdį.
5. Tiesioginė rinkodara – naudojama tam, kad tiesiogiai bendrauti su esamais ir potencialiais klientais. Tai yra paštas, telefonas, elektroninis paštas, interneto svetainės ir kt.
6. Asmeninis pardavimas - tiesioginė sąveika su potencialiais pirkėjais: paslaugų ar prekių pardavimas, atsakymai į klausimus, tarpininkavimas ruošiant užsakymus ir kt.

Renginių ypatumai. Pasak S. Abraham (2014), vienas iš svarbiausių sėkmingo renginių valdymo aspektų yra planavimo procesas. Pasak L. Elo (2016) Visi renginiai yra laikini ir unikali, dėl tokiu priežastį kaip skirtingas valdymas, programa ir dėl dalyvaujančių žmonių. Taip pat, visi renginiai turi savo istoriją, funkcijas ir tikslą. **A. Berlov (2009) Renginys yra jūsų rinkodara, jūsų įrankis.** Per renginį, jūs parduodate savo produktą ar paslaugą. Jūs bandote įtikinti klientą, o ne palikti abejingą. Renginio auditorija yra daug didesnė nei atrodo iš pirmo žvilgsnio. Todėl, planuojant renginį reikia galvoti ir apie antrinę auditoriją.

Renginių rinkodara (iš anglų kalbos – event marketing) Tai renginių organizavimas, produkto ar paslaugos pristatymo platforma. Kur pardavimai vyksta dėl emocinio poveikio. Tam, kad renginių rinkodara būtų naudinga, reikia teisingai ir nuosekliai sukurti visą procesą. Nuo tikslų ir uždavinių nustatymo iki renginio turinio parinkimo. Renginių rinkodara apima kelis pagrindinius aspektus:

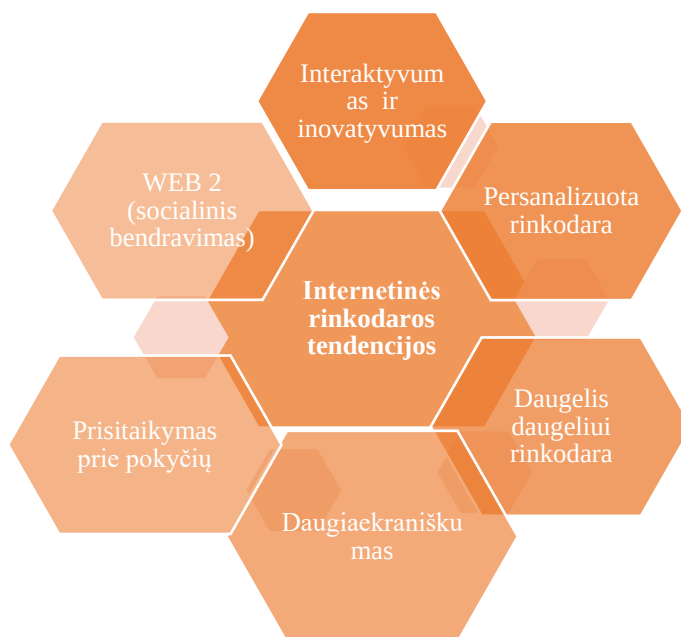
1. Informuoti auditoriją apie renginį;
2. Renginio vedimas;
3. Vėlesnė informacinė banga.

E. D. Bubnova (2018) teigia, kad *renginių rinkodara leidžia per trumpą laiką sukurti stiprų emocinį ryšį tarp vartotojo ir prekės ženklo*.

Internetinės rinkodaros priemonės ir jų reikšmė

Kiekviena įstaiga turi tikslą gauti didesnį pelną ir pritraukti lankytojų dėmesį. Pasak R. Uznienė (2011) 9 psl Tik pažinus vartotoją, jo poreikius bei norus, gali būti kuriamos paslaugos ir produktai, kurie per vartotojo pasitenkinimo prizmę bei mainus kuria paklausą. Vartotojai – tai rinkodaros orientyras. Nors rinkodaros tempai sparčiai keičiasi, vyksta globalūs pokyčiai verslo erdvėje, kurios inicijuoja naujausios technologijos, tačiau vartotojai – žmonės su savo emocijomis, poreikiais ir norais – yra svarbiausias rinkodaros mokslo ir tyrimų tikslas. Pasak P. Čchetiani ir H. Šakienė (2010) **internetinė rinkodara** išaugo taip, kad dabar talpina ne tik informaciją apie produktus, tačiau vykdo aktyvią prekybą informacine erdve, programiniais produktais, paslaugomis ir verslo modeliais.

Autoriai V. Juščius ir E. Baranskaitė (2015) moksliniame straipsnyje apie internetinės rinkodaros tendencijas pateikia modelį, kuriame išskiriamos **internetinės rinkodaros tendencijos**.



1 pav. Internetinės rinkodaros tendencijos

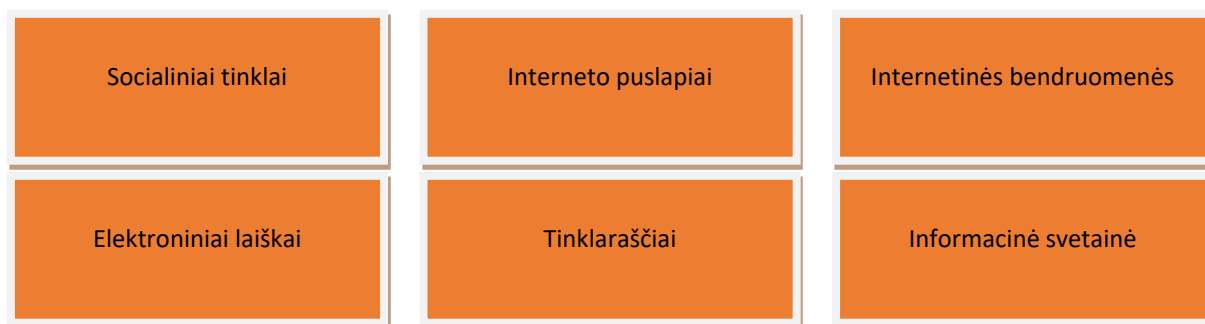
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis V. Juščius, E. Baranskaitė (2015)*

Kaip aktualiausia tendenciją autoriai įvardino WEB 2. V. Juščius, E. Baranskaitė (2015) teigia, kad WEB 2 šiandien tapo neišvengiama internetinės rinkodaros kryptis, sukurianti natūralesnę vartotojo erdvę ir atverianti jam daugiau galimybių. Taip pat didelį poveikį daro personalizuota rinkodara. Šiandien tarpusavyje elektroniniu būdu susieti vartotojai turi galią reikalauti greitos prieigos prie individualizuoto, asmeniškai jiems pritaikyto turinio, todėl verslas privalo teikti individualizuotas patirtis bet kurioje vietoje. Kita tendencija tai lokalizacija, ir ji priklauso nuo tikslinės auditorijos vietos. Kaip svarbias tendencijas autoriai dar įvardino interaktyvumą ir inovatyvumą. Interaktyvumas yra neatsiejama komunikacijos dalis su pirkėju. J. Sabaitytė

(2017) interaktyvumą įvardina kaip vieną svarbiausių elementų šiuolaikinėje rinkodaroje, kuris ypatingai yra svarbus X kartos vartotojams.

V. Juščius, E. Baranskaitė (2015) teigia, kad prisitaikymas prie kintančių vartotojų poreikių naudojant internetinės rinkodaros priemones atveria naujas galimybes didinti rinkodaros efektyvumą. V. Davidavičienė, J. Sabaitytė (2014) akcentuoja, kad nors elektroninė rinka yra santykinai jauna, tačiau ji auga dideliu greičiu, teikdama potencialiai naujų galimybių tiek verslui, tiek vartotojams. Dėl augančios elektroninių parduotuvių konkurencijos svarbu išnaudoti visas internetinės rinkodaros teikiamas galimybes, nuo kurių priklauso e. prekybos sėkmė rinkoje. Efektyvi rinkodaros strategija gali vartotoją paskatinti atlikti pirkimą, todėl svarbu išanalizuoti internetinės rinkodaros teorinius aspektus.

Vis dažniau įmonės naudoja elektroninę rinkodarą. Viena iš elektroninės rinkodaros dalių yra internetinė rinkodara. Pasak J. Sabaitytės (2017 14psl.) *internetinė rinkodara - informacinių technologijų taikymas sąveikai su klientais virtualioje erdvėje siekiant organizacijos marketingo tikslų įgyvendinimo*. O sąveikauti su klientais galima įvairiomis priemonėmis:



2 pav. Internetinės rinkodaros priemonės

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis J. Sabaityte (2017)

Pasak H. Maarit Taiminen ir H. Karjaluoto (2015) Socialinė žiniasklaida tapo svarbia organizacijos rinkodaros komunikacijos ir prekės ženklo kūrimo dalimi. Beveik kiekviena įmonė turi savo svetainę ar puslapį socialiniuose tinkluose. Viena iš patogiausių ir efektyviausių priemonių – „Facebook“ socialinis tinklas. (Mzirafos.lt, TIC, Kaveikti.lt ir pan.). Norint įgyvendinti didesnius projektus, taip pat tinka ir tradicinė rinkodara, tai yra lauko reklama, televizija, spauda.

Parodų paslaugų rinkos konkurencingumas Lietuvoje

Prieš analizuojant pasirinktą „Expo Vakarai“ įmonę, apžvelgiama parodų paslaugų situacija Lietuvoje.

Lietuvos parodų rinka yra žymiai mažesnė, negu užsienyje. Pasak N. Hausler (2017) Vienas iš svarbių veiksnių yra infrastruktūra. Miestų konkurencingumą lemia unikalumas, turizmo paslaugų pasiūla ir vietovės pasiekiamumas. Parodos populiarumas priklauso ne tik nuo organizacijos, parodos temos aktualumo, bet ir nuo vietos, kurioje įsikūręs parodu centras, nuo patogaus susisiekiimo su juo. Nes reikės komunikuoti su organizatoriais ir kilusias problemas spręsti kartu.

Lietuvoje yra trys didžiausi verslo parodų organizatoriai, kurie stengiasi tarpusavyje ne taip stipriai konkuruoti, todėl kad užtenka konkurencijos su Europos šalimis. Kalbant apie konkurenciją, stiprios konkurentės yra Vakarų Europoje, todėl Lietuvos parodų organizatoriai pirmiausia derina savo planus prie jų, ir tik po to – vietinėje rinkoje.

Lietuvoje dominuoja įmonė „LITEXPO“. Savo veiklą įmonė pradėjo nuo 1960 metų. Lietuvos parodų ir kongresų centras LITEXPO - pagrindinis ir didžiausias Baltijos šalyse parodų ir konferencijų, valstybinės svarbos ir kitokių renginių centras. Nuo 2006 metų LITEXPO yra ir pasaulinės parodų verslo asociacijos UFI narys. UAB „LITEXPO“ turi moderniausias ekspozicijų ir konferencijų erdves, pritraukia didžiausias Baltijos regiono parodas ir tarptautinius renginius. UAB „LITEXPO“ turi savo patalpas, todėl jiems nėra atskiro nuomos mokesčio už patalpas. Per metus LITEXPO konferencijų centre įvyksta apie 200 renginių, kurie pritraukia per 90 000 politikų, verslo atstovų, kitų sričių specialistų iš viso pasaulio. LITEXPO centre

organizuojamos ne tik didelės konferencijos, valstybiniai renginiai, bet ir nedideli seminarai, mokymai, visokios diskusijos ir t.t. [9].

Kita konkuruojanti įmonė yra UAB „Ekspozicijų centras“ Kaune. Įmonė pradėjo savo veiklą nuo 1994 metų. UAB „Ekspozicijų centras“ neturi savo patalpų, jie turi pasirašę nuomos sutartį su Žalgirio arena, ir taip pat rengia verslo parodas ir prekybos centro „Mega“ parodų salėje. Kalbant apie dalyvius, jie naudoja elektroninę registracijos formą, kaip ir „LITEXPO“. Įmonė UAB „Ekspozicijų centras“ įrengia originalius parodų standus visame pasaulyje. Tarptautinio dėmesio sulaukiančius projektus įgyvendina nuo pirminės idėjos, projekto sukūrimo iki įrengimo ir priežiūros renginyje. Kasmet UAB „Ekspozicijų centras“ įmonė suorganizuoja apie 12 parodų, įrengia virš 25 000 m² parodinio ploto, pastato daugiau nei 500 originalių parodinių standų. Daugiausia originalių standų pastatoma tarptautinėse parodose užsienyje. Per visus veiklos metus standus įmonės darbuotojai jau statė 24 užsienio šalyse. [10]

UAB Expo Vakarai” - vieninteliai Vakarų Lietuvoje parodų, mugių organizatoriai, kurie laikomi bekonkurente (išsamiau toliau straipsnyje).

Verslo parodų organizatoriai Lietuvoje nėra vien tik anksčiau minėtosios 3 įmonės, tai gali būti ir valstybinės ar kokios nors mažos viešosios įstaigos. Trys didžiausi verslo parodų organizatoriai tarpusavyje konkuruoja, bet tik trimis pagrindinėmis verslo parodų tematikomis: statybų, grožio ir sveikatos.

„Expo Vakarai” veiklos ir esamos rinkodaros analizė

UAB Expo Vakarai” - vieninteliai Vakarų Lietuvoje parodų, mugių organizatoriai. Per 23 veiklos metų surengė 120 renginių, kuriuose dalyvavo daugiau nei 7000 įmonių iš Lietuvos ir užsienio šalių. Renginius aplankė apie 1mln. 100 tūkst. lankytojų. Organizuojami renginiai labai įvairiapusiški – nuo nedidelių regioninių mugių iki didelių tarptautinių parodų bei konferencijų. [<http://www.expo-vakarai.lt/>].

Pagrindinės įmonės veiklos sritys:

1. Parodų, mugių organizavimas;
2. Konferencijos;
3. Parodinės įrangos nuoma;
4. Paviljonų nuoma;
5. Individualių standų gamyba;
6. Standų projektavimo paslaugos.

Pagrindinė įmonės strategija yra orientuota į klientą. Įmonės tikslas – išlaikyti klientų lojalumą. UAB „Expo Vakarai“ Klaipėdoje organizuoja tris didžiąsias verslo parodas, tokiomis tematikomis kaip statyba, interjeras, sveikata ir ekologija bei stilius ir grožis. Verslo parodos vyksta pastoviai ir nenutrūkstamai. „Grožis“ ir „Stiliuz“ verslo parodos vyksta spalio mėnesio pradžioje, „Sveikata“ – kovo mėnesį, ir verslo paroda „Statyba“ vyksta balandžio mėnesio pradžioje. Įmonė UAB „Expo Vakarai“ sudariusi sutartis su „Švyturio“ arena Klaipėdoje dėl patalpų nuomos verslo parodoms, taip pat su Klaipėdos „Dizaino centru“ dėl reklamos gamybos, taip pat samdo buhalterijos paslaugas ir oficialaus įmonės internetinio puslapio kūrimo ir administravimo paslaugas. Kalbant apie dalyvių registraciją, įmonė naudoja paraiškas PDF formatu, kurias dalyvis norėdamas užpildyti turi atsispausdinti ir vėl nuskanavęs išsiųsti.

„Expo Vakarai“ keliama trumpalaikiai tikslai – pritraukti lankytojus į parodas, paskleisti informaciją.

Tikslingai parinktos rinkodaros priemonės gali atkreipti lankytojų dėmesį, ir paskatinti juos apsilankyti parodose. UAB „Expo Vakarai“ naudoja tokias programas kaip Google Drive duomenų bazę, kurioje laiko ir nuolatos pildo dalyvių informaciją ir dalyvavimo datas, tačiau, jie retai ieško naujų klientų, kurie gali jiems atnešti daugiau pelno ir reklamos. Kita programa yra Access, programa, naudojama esamų dalyvių ieškojimui. Įmonė taip pat naudoja MS Office programas, Google+, Outlook programą laiškams siųsti ir gauti. Įmonė turi Facebook paskirą, kurios pavadinimas yra „Parodos Klaipėdoje“, ir Instagram paskirą, kurios pavadinimas yra „Expo Vakarai“, kur jie platina informaciją tik likus kelioms savaitėms iki renginio pradžios. Kitokių socialinių tinklų įmonė nėra sukūrusi ir nenaudoja.

Naudojamos mokamos ir nemokamos rinkodaros priemonės įmonėje

Mokamos	Nemokamos
Smulkioji spauda (lankstinukai, programos, kalendoriai ir pan.)	Įstaigos interneto svetainė
Reprezentaciniai, informaciniai, reklaminiai leidiniai	Straipsnių rašymas ir talpinimas spaudoje
Lauko reklama (plakatai, ekranai ir pan.)	Interviu ar kitokios formos dalyvavimas viešojoje erdvėje
Reklama viešajame transporte	<u>Barteriniai mainai</u>
Reklama internete (reklaminiai skydeliai)	Socialiniai tinklai (Facebook, Instagram)
Reklama socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram)	Bendri projektai, iniciatyvos su žiniasklaidos priemonėmis
Reklama spaudoje	Žaidimai, loterijos
Radio reklama (Laluna)	
Televizijos reklama (TV3)	
Žaidimai, loterijos	
Dalyvavimas parodose	

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Expo Vakarai“ duomenimis

Kaip efektyviausias nemokamos rinkodaros priemonės įmonė išskiria: socialinius tinklus (Facebook puslapį ir Instagram) ir straipsnių rašymas bei talpinimas spaudoje. Tarp efektyviausių mokamų rinkodaros priemonių galima išskirti – lauko reklamą, reklamą spaudoje bei internete.

Anketinio tyrimo apie „Expo Vakarai“ renginius ir jų rinkodarą, rezultatai

„Expo Vakarai“ naudojamų rinkodaros priemonių tyrimas buvo atliekamas apibendrinant teorinės žinias, gautas praktikos įmonėje „Expo Vakarai“ metu bei naudojant anketinės apklausos metu gautus rezultatus. Tyrimo imtis nustatyta remiantis *Paniotto* formule.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (= 0,09; kadangi apžvalgos tyrimui reikalingos bendros tendencijos, todėl paklaidą galima didinti iki 9%).

N – generalinis visumos dydis (= 8695 (2019 m. „Expo vakarai“ parodos „Sveikata“ apsilankiusių lankytojų skaičius); dydis gautas pagal statistikos duomenis).

$$n = \frac{1}{0,09^2 + \frac{1}{8695}} = 117$$

Apklausoje, dalyvavo 130 įvairaus amžiaus respondentai. Anketinė apklausa buvo patalpinta internete (www.apklausa.lt) 2020 m. balandžio 6. Anketa taip pat platinama įvairiose Facebook paskyrose. Anketa anoniminė, nepažeidžiant asmens duomenų saugojimo principų. Po apklausos iš gautų respondentų atsakymų atliekama statistinių duomenų analizė.

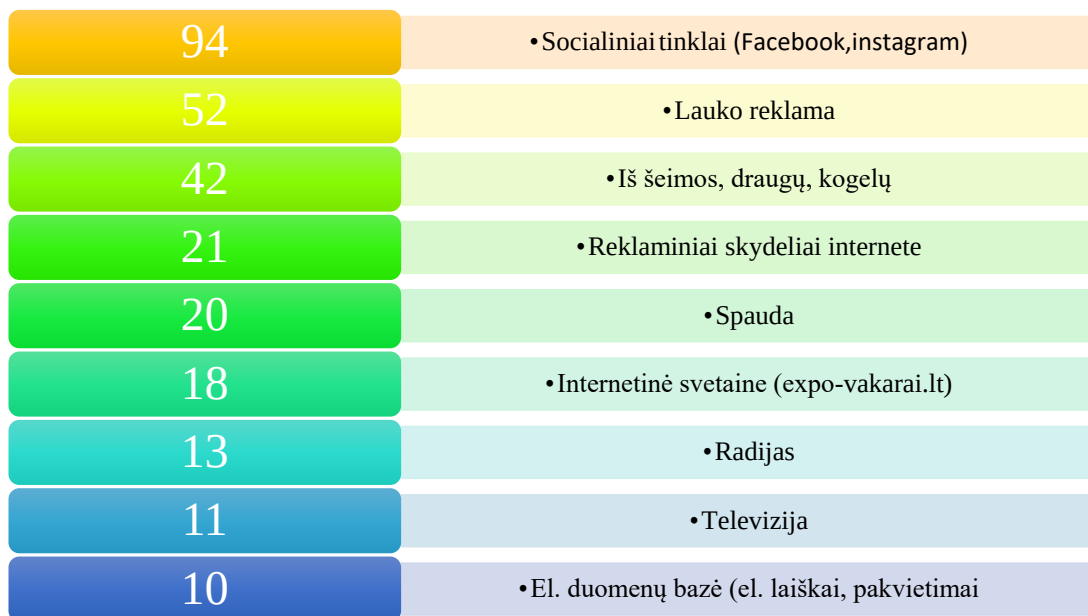
Tyrimo respondentų sociodemografiniai ypatumai. Didžioji dauguma respondentų yra 21-30 metų asmenys, jie užima apie 38,5%. Respondentų, kurių amžius yra 31-40 metų sudaro 30,8%. Mažesnę procentą sudaro asmenys nuo 41 iki 50 metų – 20,8%. Respondentai, kurie priskiriami amžiaus grupei iki 20 metų užima 4,6%. Mažiausią procentą sudaro amžiaus grupės nuo 51 iki 60 metų, tai yra tik 3,1% ir 61 ir daugiau sudaro 2,3%. Tarpe respondentų moterys užima 69,2%, tuo tarpu vyrai tik 30,8%. Apklausoje sudalyvavo respondentai iš įvairių Lietuvos miestų. Dauguma respondentų iš Klaipėdos – 63,1%. Nemažai respondentų iš Vilniaus - 13,8% bei Kauno – 12,3%. Mažiausią procentą sudaro respondentai iš Palangos – 5,4 % ir respondentai iš kitų miestų – 5,4% (Mažeikiai, Kėdainiai, Šiauliai, Utena, Panevėžys, Naujoji Akmenė).

Pagrindinis respondentų užsiėmimas – dirbantysis, užima 69,2%, taip pat nemaža dalis – studentų, kurių sudarė 21,5%. Tarp atsakiusių respondentų yra moksleivių 3,1%, bedarbių 3,8% bei kita 2,3%.

„Expo Vakarai“ parodų lankymas ir vertinimas. Iš visų respondentų tik 5,4% nėra buvę „Expo Vakarai“ parodose ir 94,6% kada nors dalyvavo. Pasiteiravus respondentų, kada paskutinį kartą jie lankėsi „Expo Vakarai“ parodoje, buvo gauti tokie atsakymai: 2019 m. – 34,6%, 2018 m. – 30%, 2017 m. – 9,2% ir 26,2% respondentų lankėsi seniau.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų – 52,3 % vertina parodas kaip gerai organizuojamas, 28,5 % pažymėjo atsakymą – patenkinimai, 13,1 % respondentų vertina organizuojamas parodas labai gerai. Mažesnę procentą sudaro variantas blogai – 1,5% ir labai blogai – 4,6%.

„Expo Vakarai“ parodų rinkodaros priemonės ir jų vertinimas. Didžioji dalis lankytojų apie parodas sužino socialiniuose tinkluose – 94 respondentų. 52 respondentai pažymėjo, kad sužino iš lauko reklamos, 42 respondentai sužino iš šeimos, draugų ar kolegų. Mažiausiai, tik 10 respondentai, pasirinko el. duomenų bazę. Respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus, bet pagal rezultatus, matome, kad socialiniai tinklai pats efektyviausias būdas (3 pav.).



3 pav. Respondentų informacijos paieškos būdai apie „Expo Vakarai“ rengiamas parodas

*Šaltinis: sudaryta autorių, pagal tyrimo duomenis

Respondentų pasiteiravus, ar jie dažnai pastebi rinkodaros komunikavimo priemonėmis (internetas, televizija, spauda, lauko stendai ir kt.) skleidžiamą informaciją apie „Expo Vakarai“ parodas, buvo gauti atsakymai, kad daugiau nei pusė visų apklaustųjų 51,5% atsakė, jog retai. Apie trečdalį respondentų 28,5%, atsakė, kad dažnai, o 20% respondentų išvis nėra pastebėję skleidžiamos informacijos apie parodas.

Taip pat pasiteirauta apie efektyviausias rinkodaros priemones. Dažniausia vyravo tokie atsakymai: socialiniai tinklai, lauko reklama, reklama internete. Respondentai galėjo pasirinkti kelis variantus. Dauguma respondentų mano, jog reikia naudotis įvairiomis rinkodaros priemonėmis, kad būtų kuo didesnė tikimybė, jog žinutę išgirs skirtingos auditorijos.

Gauti tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad vykdomos loterijos per parodas nepaskatina apsilankyti dažniau, taip atsakė 65,4% respondentų, ir tik 34,6% respondentų loterijos paskatina apsilankyti dažniau.



4 pav. Efektyviausios rinkodaros priemonės

*Šaltinis: sudaryta autorių, pagal tyrimo duomenis

Tyrimu siekta sužinoti iš respondentų, ar turi kokių idėjų, kaip „Expo Vakarai“ galėtų sustiprinti savo rinkodaros efektyvumą. Dažniausiai pasikartojančios idėjos į šį atvirą klausimą: 1) *Labiau išnaudoti socialinius tinklus (11 kartų);* 2) *Daugiau konkursų socialiniuose tinkluose (3 kartai).*

Išvados

Atlikus skirtingų autorių teminę teorinių šaltinių apžvalgą, akcentuotina, kad renginių rinkodara yra svarbus aspektas, kuris susijęs kaip su pardavimais, taip ir su komunikacija. Svarbu išlaikyti klientus, ir pritraukti naujus, tam padeda rinkodara, kuri skatina pardavimus. Rinkodara tai kompleksas, kuris turi būti nukreiptas į vartotojus. Renginys vienas iš rinkodaros komunikacijos elementų. Todėl, renginys turi būti apgalvotas iki smulkmenų, kaip ir renginio tikslas, tam, kad žinoti kokias rinkodaros priemones naudoti tikintis didesnės paklausos.

„Expo Vakarai“ stengiasi tobulinti savo rinkodaros priemones, vis daugiau naudoja elektroninę rinkodarą, kuri teikia naujų galimybių tiek verslui, tiek ir vartotojams. Platina informaciją per partnerius, ir taiko visas rinkodaros priemones kartu, kad kuo greičiau ir efektyviau atkreipti lankytojų dėmesį. Tačiau problema yra tame, kad dalyvių registracijai naudoja nepatogų būdą ir apie savo renginius jie platina informaciją pakankamai vėlai.

Kaip efektyviausias **nemokamos rinkodaros priemonės** „Expo Vakarai“ atstovai išskiria: socialinius tinklus (Facebook ir Instagram) ir straipsnius. Tarp **efektyviausių mokamų rinkodaros priemonių** galima išskirti – lauko reklamą, reklamą spaudoje bei internete.

Anketinio tyrimo rezultatai rodo, kad vis internetinės rinkodaros dalį užima **socialiniai tinklai – Facebook ir Instagram**. Nors lankytojai vis tiek siūlo aktyvinti savo veiklą internetinėje erdvėje.

Literatūra

- Bakanauskas, A. (2012). *Integruotosios marketingo komunikacijos*. Vytauto Didžiojo universitetas. 166 p. ISBN 978-9955-12-741-3.
- Barden, P. (2013). *Decoded: The Science Behind Why We Buy*. Wiley; 1 edition.
- Čhetiani, P. Š. (2010). *Internetinės rinkodaros galimybės*. // *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos*. . Šiauliai: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 177-182.
- Conway, D. G. (2009). *The Event Manager's Bible: The Complete Guide to Planning and Organising a Voluntary or Public Event*. How To Books. 3rd edition, p. 48-49.
- Juščius, V. B. (2015). *Internetinės rinkodaros tendencijos ir efektyvumo vertinimo kriterijai*. . Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 16(2), 44-53.
- Sabaitytė, J. (2017). *Internetinio marketingo komunikacijos sistema*. . VGTU leidykla TECHNIKA. ISBN 978-609-476-013-6.
- Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai*. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. ISBN 978-609-471-129-9.

19. „Expo Vakarai“ įmonės svetainė. [žiūrėta 2020-02-04]. Prieiga internetu: <http://www.expo-vakarai.lt/>
20. „Litexpo“ įmonės svetainė. [žiūrėta 2020-02-04]. Prieiga internetu: www.litexpo.lt
21. „Ekspozicijų centras“ įmonės svetainė. [žiūrėta 2020-02-04]. Prieiga internetu: www.kaunompt.lt

MARKETING ASPECTS OF “EXPO VAKARAI” EVENTS

Summary

The article reviews the theoretical aspects of the concept of marketing and events as an element of marketing communication and online marketing tools. The insights into the marketing aspects of “Expo Vakarai” event are provided. The results of the research allow confirming the hypothesis that Expo Vakarai’s marketing communication and most marketing tools are purposeful and competitive.

VADOVAVIMO BEI LYDERYSTĖS STILIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Arminas Čečkauskas, Donatas Dailidė

Lietuvos verslo kolegija

doc. dr. J. Martinkienė

Anotacija

Pokyčiai šalyje neišvengiamai paveikia ir vadovavimą organizacijose. Straipsnyje aptarsime organizacijoje taikomus vadovavimo stilius, jų esmę ir sampratą. Remiantis mokslinės literatūros autoriais, pateikiamos vadovavimo stilių sampratos, apibūdinami autokratinio, demokratinio, liberalaus ir dar daugybę kitų vadovo požymių, juos priskiriant šiuolaikinėms vadovavimo teorijoms, sudaryta ir pateikta vadovavimo stilių krypties lentelės. Vertinant vadovavimo stilių bruožus, kai kurių teiginių pasirinkimui didelę reikšmę turėjo metai ir mokslinės literatūros šaltiniai. Daroma išvada, kad, šiuolaikinėje visuomenėje, organizaciją privalo turėti aiškius vadovavimo bruožus ir jie turi atitikti darbuotojų poreikius, kitaip įmonėje kils chaosas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Vadovavimas, lyderis, lyderiavimas, vadyba, stilius.

Įvadas

Temos aktualumas - vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. Lietuviškoje literatūroje ši sąvoka dažnai tapatinama su lyderiavimu. Lietuvių kalboje šios sąvokos turi skirtingą prasmę: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso.

Vadinasi, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Lyderis taip pat gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei, arba neformalus – iškilęs iš grupių narių vertinimo ir pripažinimo. Lyderiavimas gali būti apibrėžtas kaip procesas ir kaip savybė.

Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas.

Lyderiavimas kaip savybė – tai charakteristikų, kurios yra priskiriamos kam nors, kas suvokia galįs panaudoti tokią įtaką sėkmingai, rinkinys. Taigi, vadovas gali būti arba nebūti lyderiu, jei kreipdamas pavaldinių elgseną remsis prievarta. Vadovavimas bus neefektyvus, jei jis nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam realizavimui.

Temos ištirtumas – Temos ištirtumas yra platus, paremtas ne tik sėkmingais vadovais bet ir moksline informacija: R. L. Daft (2010), R. J. Marzano ir kt. (2011), Michael A. Hogg (2011) padėjo suformuoti mintį, jog seniau, lyderystė, buvo ne tiek reikalinga ir pasirenkama darbo dalis, o jau R. Kreitner (2013), P.G. Northouse (2014), J.V. Gallos (2016), apibendrina visus aspektus šiuolaikinei visuomenei ir tas leido suprasti, jog be ryškių vadovavimo ir lyderiavimo supratimo ir panaudojimo aspektų nebus apsieinama, net ir ateityje.

Darbo problema – ko reikia, norint tapti geru ir sėkmingu vadovu.

Darbo objektas – vadovavimo stiliai įmonėje

Darbo tikslas - išsiaiškinti vadovavimo ir vadovavimo stilių ypatumus.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti vadovavimo ir lyderiavimo sampratas.
2. Išskirti vadovavimo ir lyderiavimo panašumus ir skirtumus.

Vadovavimo teoriniai aspektai

Vadovavimo samprata ir esmė

P.G. Northouse (2014) apibūdindamas vadovavimą kaip procesą pabrėžia, kad čia svarbu ne vadovo būdo bruožai ir savybės, o tai, kaip sutaria vadovas ir pavaldinys. Čia procesas suprantamas kaip vadovo poveikis pavaldiniams ir atvirkščiai. Akcentuojama, kad vadovavimas nėra linijinis vienpusis veiksmas, o veikiau sąveika. Jei yra vadovaujamas šiuo apibrėžimu, vadovavimas tampa prieinamas visiems, neapsiribojama vien oficialiu grupės vadovu.

J. V. Gallos (2016) teigia, kad vadovavimas yra sudėtingas socialinis procesas, susijęs su vertybėmis, įgūdžiais, žiniomis ir mąstymu - tiek vadovo, tiek pavaldinio. Jis vadovavimo sąvoką sieja su prisitaikymu prie pokyčių ir sako, kad lyderiai pastebi naujas galimybes ir valdo sąveikaujančius procesus, padedančius tobulėti tiek individualiai, tiek grupėje. Ir nors yra plačiai paplitusi nuomonė, kad vadovavimas yra reikalingas, o veiksmingas vadovavimas yra gyvybiškai svarbus, nėra iki galo aišku, kaip apibrėžti šią sąvoką ir kaip tai pritaikyti praktikoje.

R. J. Marzano ir kt. (2011) teigia, kad apie lyderystės raišką mokyklos valdymo procese galima spręsti iš aiškaus mokyklos misijos ir tikslų formulavimo, bendros atmosferos mokykloje ir atskirose klasėse, mokytojų nuostatų, mokytojų darbo klasėse; ugdymo turinio rengimo ir organizavimo bei mokinių mokymosi sąlygų.

R. Kreitner (2013) vadovavimo apibrėžimas kiek išsamesnis, tačiau taip pat artimas pastarajam: vadovavimas - tai darbo su žmonėmis ir jų įtakojimo procesas siekiant organizacijos tikslų besikeičiančioje aplinkoje. Savo apibrėžime jis išskiria penkias sudedamąsias dalis: vadovaujant tenka (1) dirbti kartu su kitais ir juos įtakoti; (2) siekti organizacijos tikslų; (3) išlaikyti pusiausvyrą tarp efektingumo ir veiksmingumo; (4) maksimaliai išnaudoti ribotus išteklius; (5) reaguoti į besikeičiančią aplinką.

R. L. Daft (2010) sako, kad vadovavimas yra veiksmingas organizacijos tikslų siekimo būdas planuojant, organizuojant ir kontroliuojant organizacijos išteklius.

Vadovavimo apibrėžimų gausą lemia tai, jog vadovavimas suprantamas kaip sudėtinis reiškiny, apimantis vadovą, pavaldinius bei pačią situaciją, todėl gali būti nagrinėjamas įvairiausiais aspektais. Kai kurie tyrėjai susitelkia ties asmenybe, fizinėmis savybėmis arba vadovo elgesiu; kiti studijuoja vadovo ir pavaldinių santykius; dar kiti tyrinėja kaip vadovo veiksmus įtakoja situacija (Hughes, Ginnett, Curphy, 2012).

Pagal Michael A. Hogg (2011) vadovavimas nustato santykius, kuriuose vienas asmuo sugeba įtikinti kitų asmenų grupę priimti naujas vertybes, nuostatas ir tikslus bei dėti pastangas jas išlaikyti, o šios savo ruožtu apibūdina pačią grupę ir jai tarnauja.

Iš tokių apibrėžimų galima daryti išvadą, jog vadovavimas yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų aspektų. Tai sudėtingas, informacinis, kūrybinio pobūdžio procesas.

Vadovams būdinga tam tikra sugebėjimų sistema. Pagal S. Stoškų (2010), galima išskirti tris jų grupes:

1. **Techniniai sugebėjimai** – nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.
2. **Žmoniškieji sugebėjimai** – nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupinį darbą. Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip asmeninius vadovavimo sugebėjimus.
3. **Konceptualieji sugebėjimai** – išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinis. Kuo aukštesniu lygiu veikia vadovas, tuo daugiau jam reikalingi šie sugebėjimai.

Apibendrinant, galima teigti, jog vadovavimo esmę sudaro žmoniškosios energijos gamyba bei vadovavimo veiksmingumas priklauso nuo to, kiek energijos vadovas sugeba išgauti iš kiekvieno pavaldinio ir kur ją nukreipia.

Vadovavimo stiliai

Nors ir labai svarbu atsakyti į klausimą, koks turi būti vadovas, tačiau tai tik vienas vadovavimo aspektų. Ne mažiau reikšminga, kaip vadovas elgiasi, bendrauja su pavaldiniais, kaip ir koku lygiu deleguoja įgaliojimus, kokias renkasi valdžios formas, ar rūpinasi žmonių santykiais. Visi šie vadovavimo aspektai apibūdinami vadovavimo stiliaus sąvoka.

J. Gough, K. A. Harper ir S. D. Hill (2011) taip apibūdino vadovavimo stilių – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės ir motyvavimo būdai, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinius siekti užsibrėžtų tikslų.

K. Levino vadovavimo stiliai

Stiliaus skiriamieji bruožai	Vadovavimo stilius		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
Sprendimų priėmimo būdas	Visas problemas sprendžia pats	Tariausi su pavaldiniais prieš priimant sprendimą	Sprendimą priima kolegialiai arba jo laukia iš vadovų, jeigu pats yra vidurinės grandies vadovas
Paliepimų pateikimas pavaldiniams	Įsako, komanduoja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
Atsakomybės pasidalijimas	Pats imasi atsakomybės arba perduoda ją pavaldiniams	Atsakomybę paskirsto sulig deleguotais įsigaliojimais	Nepriima atsakomybės
Požiūris į iniciatyvą	Iniciatyvą dažniausiai užgniaužia	Skatina, panaudoja bendrų interesų labui	Iniciatyvą perduoda pavaldiniams
Požiūris į personalo parinkimą	Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
Požiūris į savo žinių trūkumą	Viską žino – viską moka	Teigiamai reaguoja į konstruktyvią kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldinius
Bendravimo stilius	Stengiasi išlaikyti distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su pavaldiniais tik jų iniciatyva
Santykių su pavaldiniais pobūdis	Priklauso nuo nuotaikos	Elgesys stabilus, pastovi savikontrolė	„Minkštas“, nepriekabus, sutarimas
Požiūris į discipliną	Griežtos drausmės šalininkas	Būdingas diferencijuotas požiūris į pavaldinių elgesį	Reikalauja formalios drausmės

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis moksline literatūra

K. Levinas 1939-aisiais sukūrė tris vadovavimo stilius, tačiau jie iki šiol laikomi tradiciniais ir yra taikomi be išlygų šiuolaikinėje vadybos sistemoje (Levinas (Levin) iš Žukievič, 2012)

Autokratinis stilius. Autokratiniam darbo stiliui būdingas polinkis į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Dominuojantis valdymo metodas – įsakinėjimas. Vadovas autokratas nevertina savo pavaldinių savarankiškumo ir nuolat stengiasi primesti savo nuomonę. Jis labai reiklus, kartais netgi smulkmeniškias. Stengiasi griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą ir kiekvieną veiklos etapą. Jis nekenčia prieštaravimų ir kritikos, nors pats mėgsta kritikuoti. Jaučiamas pagarbos pavaldiniams trūkumas. Toks stilius tiesiog skatina kolektyvo pasyvumą. Ir nors jis užtikrina operatyvumą ir vieningumą, tampa vis labiau neefektyvus ir nepriimtinas. Nepaisant to, kad autokratinis stilius dažnai kritikuojamas, jis yra nepakeičiamas kritinėmis situacijomis, kai reikia greitai priimti sprendimus.

Demokratinis stilius. Demokratiškas vadovas žmones valdo be grubaus spaudimo, remdamasis jų sugebėjimais ir gerbdamas juos. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai. Dauguma klausimų sprendžiama pasitariant ir apsvaustant. Demokratinis darbo stilius teikia darbuotojams galimybę tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą bei suteikia galimybę tobulėti. Tačiau taikant demokratinį stilių, sprendimų priėmimas (net antraeilį) gali užtrukti, o tai gali trikdyti visos organizacijos darbą.

Liberalusis stilius. Liberalus stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Vadovas liberalas paprastai nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos. Jis nuolat tikisi nurodymų iš viršaus ir netgi reikalauja jų. Jis lengvai paveikiamas iš šalies, nes nemoka įtikinti pavaldinių, neturi polinkio organizaciniam darbui, stengiasi būti geras žmonėms, todėl dažnai nesugeba apginti savo nuomonės. Liberalas vengia įsakinėti, kontroliuoti pavaldinius. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys kelia sau užduotis ir jas realizuoja. Šis stilius gali būti taikomas ten, kur darbas yra individualus ir kūrybiškas.

Šie vadovavimo stiliai svyruoja tarp dviejų kraštutinių – autokratinio ir liberaliojo.

Vadovavimo stilių pranašumai ir trūkumai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Autokratinio ir demokratinio stiliaus pranašumai ir trūkumai		
	Autokratinis	Demokratinis
Pranašumai	• Užtikrina valdymo operatyvumą • Pagreitina sprendimų priėmimą • Didina produktyvumą • Mažoms organizacijoms leidžia greičiau prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių	• Skatina iniciatyvą • Didina darbuotojų pasitenkinimą darbu • Leidžia formuotis palankiam psichologiniam klimatui kolektyve • Didina įsipareigojimą organizacijai
Trūkumai	• Darbuotojų kūrybinio potencialo ir iniciatyvos slopinimas • Griozdiška kontrolės sistema • Nedidelis darbuotojų pasitenkinimas darbu • Valdymo aparato biurokratizmas	• Kelia abejonių dėl vadovo kompetencijos • Lėtina sprendimo priėmimą • Netinka sudėtingoms (ekstremalioms) sąlygoms

*Šaltinis: sudaryta autorių.

R. Armstrong (2013) mano, kad vadovo stilius gali kisti priklausomai nuo to, ar vadovo dėmesys nukreiptas į tikslo siekimą, užduočių įvykdymą ar darbuotojus.

Vargu, ar šiandien atrastume organizaciją, kurioje vadovai būtų vieno ar kito apibūdintų stilių šalininkai. Daugeliu atveju vadovaujama integruojant atskirus stilių tipus, vienos situacijos akcentuojant vieno stiliaus, kitose – jau kito stiliaus vadovavimą. Antra vertus, vadovo asmenybė ir jo individualios nuostatos, be jokios abejonės, turi pagrindinę reikšmę pasirenkant vadovavimo stilių (Zakarevičius, 2012).

Būdingiausi vadovų bruožai

Visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas. Kai kurie bruožai vidiniai, tokie kaip vaizduotė, tačiau jie visuomet turi būti papildomi išoriniais.

Įvairioje literatūroje skiriamos dvi pagrindinės vadovų kriterijų grupės:

- dalykinės kompetencijos kriterijai, kurie remiasi išsilavinimu, darbo patirtimi, dalykinėmis žiniomis, įgūdžiais, sugebėjimais, reikalingais būsimam darbui atlikti;
- asmeninės savybės, sąlygojančios ir veikiančios konkretaus darbo sėkmingą atlikimą.

Taigi, tyrimų, rodančių, kokie veiksniai lemia vadovo sėkmę, rezultatai nevienareikšmiai. Vieni autoriai vadovavimo sėkmę sieja su asmenybės savybėmis, kiti - su tam tikrais elgesio ypatumais, trečiųjų teigimu, ją lemia ne tik vadovo asmenybės bruožai ar elgesys, bet ir situaciniai dalykai.

Pateikdami vadovavimo stilių sampratą mokslininkai skiria šiuos požymius: asmens bruožai, įgūdžiai, elgsena, poveikis, sprendimai, pusiausvyra, įtaka.

A. Petrulis (2017) teigia, jog šiuolaikinėse vadovavimo teorijose pateikiami šie vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis, tarnaujantysis (3 lentelė).

3 lentelė



*Šaltinis: Petrulis, A. (2017).

Charizmatinis (patrauklus, žavingas) vadovavimas įkvepia kitus (pavyzdžiu) tvirtu pasitikėjimu savimi, įtikinamu vizijos perteikimu, pasitikėjimu tuo, ką daro, siekdamas tikslo. Šio stiliaus vadovo bruožai: žavesys, gebėjimas įkvėpti, daryti įtaką, pateikti viziją, puoselėti santykius, prisiimti asmeninę riziką, pasitikėjimas savimi, išskirtinis elgesys.

Transakcinį vadovavimą (mainai) lemia trys veiksniai: santykinis atlygis, vadovavimas išskirtiniais atvejais (aktyvus ir pasyvus) ir vadovavimo nebuvimas. Šio stiliaus vadovo bruožas – labiau savavaldis (apdovanojimų darbuotojams teikimas savo nuožiūra, veiklos stebėseną, darbuotojų neskatinimas, nepasitikėjimas jais, nerašytų taisyklių kūrimas, paliepiamų teikimas).

Transformacinio (pokyčių) vadovo veiksmams būdinga: idealizuotos nuomonės apie save kūrimas, įkvepiantis skatinimas, skatinimas mąstyti, asmeninis dėmesys. Šio stiliaus požymiai: gebėjimas daryti įtaką, skatinti, įkvėpti, ugdyti, remti, perteikti viziją, darbuotojų pasitenkinimo savo veikla atmosferos kūrimas, pasitikėjimas savimi, rūpestingumas.

Tarnaujantysis (angl. servant) vadovavimas pasižymi negriežtu vadovavimu darbuotojams (tai gali pasireikšti tiesiogiai kaip vadovo globa, užsiimant darbuotojų mokymu, ar netiesiogiai teikiant paramą, rūpinantis, taip pat kaip etiška ir skaidri veikla). Šio vadovavimo stiliaus požymiai: pataria, ugdo, remia, rūpinasi, nesavanaudiškas, kuklus, turi santykinę galią, bendruomeniškas, supratingas, geba įtikinti, pasitelkęs įrodymus. Nustatyta, kad transakcinis vadovavimas labiau orientuotas į tikslą, o tarnaujantysis – į žmogų. Tuo tarpu charizmatinis vadovas mažiau orientuotas tiek į tikslą, tiek į žmogų, lyginant su transakcinio vadovavimo stiliaus vadovu. Taigi tam tikri vadovo bruožai didina tikimybę, kad vadovas bus efektyvus, bet to negarantuoja, ir skirtingų bruožų reikšmingumas priklauso nuo vadovavimo situacijos (Petrulis, 2017).

Lyderystės teoriniai aspektai

Lyderystės samprata ir esmė

Lyderiavimas yra procesas, kai vienas žmogus daro įtaką kitiems. Jis apibūdinamas kaip menas ar įtakos žmonėms procesas, kad jie savo valia siektų bendrų tikslų. *Būti lyderiu – tai vadovauti, nukreipti ir vesti žmones paskui save.* Lyderis nestovi grupės gale, kad pastūmėtų, bet yra priekyje, pramina taką ir kitus grupės narius įkvepia siekti tikslų.

Mokslininkai pateikę daugybę grupės lyderio apibrėžimų. Dažniausiai lyderis apibūdinamas kaip asmuo, vedantis grupės narius tikslo link. Lyderis geba daryti įtaką grupės narių požiūriams ir elgesiui, geba juos motyvuoti. Džeimsas M. Kouzesas ir Baris Z. Posneris nurodo, ką turi daryti tikras grupės lyderis (Džeimsas (James) ir kt. iš Lekavičienės, Vasiliauskaitės Z, Antininės, Almonaitienės, 2010):

1. Mesti iššūkį nusistovėjusiam procesui (ieškoti alternatyvų, galimybių; rizikuoti).
2. Įkvėpti grupę matyti bendrą viziją (numatyti ateitį; į veiklą įtraukti visus narius).
3. Leisti kitiems veikti (stiprinti bendradarbiavimą, skatinti už pasiekimus).
4. Planuoti ateitį (pačiam būti pavyzdžiu; planuoti veiklą mažais etapais, akcentuojant nueitą kelią).
5. Drąsinti (pažymėti kiekvieno grupės nario individualų įnašą, džiaugtis laimėjimais).

Dar daugiau lyderio uždavinių nurodo Džonas W. Garneris (2011):

1. Numatyti grupės tikslus.
2. Formuoti vertybes (ne tik žodžiais, bet ir priimant sprendimus).
3. Motyvuoti, kurti grupės mikroklimatą, kuris leistų siekti užsibrėžtų tikslų.
4. Vadovauti (t.y. planuoti grupės veiklą, nustatyti prioritetus, priimti sprendimus, numatyti darbotvarkę ir t.t.).
5. Siekti grupės narių bendradarbiavimo.
6. Mokyti, aiškinti.
7. Būti grupės simboliu.
8. Atstovauti grupei.
9. Būti lanksčiam (t.y. keistis, tobulėti ir t.t.).

Dažnai grupėse būna daugiau nei vienas lyderis, t. y. grupė turi ir neformalų ir formalų lyderį.

Formalus lyderis paprastai būna skiriamas. Kai kada grupės pačios išsirenka formalų lyderį. Nesvarbu, ar formaliaią valdžią lyderis įgijo iš išorės, ar pati grupė ją jam suteikė, abiem atvejais jis turi teisę kitiems grupės nariams daryti įtaką: skatinti, bausti, įsakyti ir pan.

Neformalus lyderiai – tai grupės nariai, pelnę grupės autoritetą. Nors neformalus lyderiai neturi juridinės valdžios, tačiau jie taip pat daro įtaką grupės nariams. Skirtumas tas, kad jų poveikis dažniausiai grindžiamas autoritetu bei kompetencija lyderis (Lekavičienė, Vasiliauskaitė, Antininė, Almonaitienė, 2010).

Lyderystės stiliai

Pagal lyderio santykius su grupe yra išskiriami trys lyderių stiliai (Levinas (Levin) iš Žukievič, 2012):

Autokratinis lyderis vadovauja grupei remdamasis savo asmenybe. Jis nesitaria su grupės nariais nei dėl veikimo tikslų, nei dėl metodų, nei dėl paskatinimų ar bausmių ir kt. Su grupės nariais jis bendrauja trumpomis frazėmis, kartais net su grasinančia potekste. Kitų nuomonių nevertina, prieštaravimai jį užgauna.

- **Demokratinis lyderis**, kuris dėl grupės veiklos nuolat tariasi su grupės nariais. Potvarkiai, draudimai, paskatinimai, bausmės ir kt. nustatomi diskusijomis. Šios rūšies lyderis ne įsakinėja, bet siūlo, jo kalbos tonas draugiškas.
- **Liberalinis lyderis** yra toks, kurį grupė pripažįsta, tačiau jis pats nerodo iniciatyvos vadovauti. Nurodymus grupei jis perduoda prašymo forma, lyg gėdydamasis savo lyderio pozicijos. Pagyrimų ir bausmių nedrįsta skirti.

Amerikiečių psichologai: Mičelis, Hanzas, Evansas (2012) skiria lyderius į dvi grupes:

- Lyderiai, kurie vadovaudami orientuojasi pirmiausia į veiklos pasiekimus, o tik po to į grupės narių gerovę,
- Lyderių, kuriems pagrindinis tikslas yra narių gerovė, o veiklos rezultatai – tik antraeilis tikslas.

Taigi, eksperimentai rodo, kad normaliomis sąlygomis geriausiai veikia tos grupės, kuriose yra demokratinis lyderis, turintis orientaciją į narių gerovę. Tokios grupės nariai veikia siekdami savų, o ne primestų tikslų, geriau išnaudoja savo kūrybinius ir kitus gebėjimus. Tokios grupės nariai jaučiasi reikšmingi ir laimingi, tačiau reikia nepamiršti ir kitų stilių, nes visose organizacijose situacija skiriasi, todėl demokratinis valdymo stilius gali ir netikti.

Būdingiausi lyderių bruožai

Nors verslų struktūros nuolat keičiasi – puikaus lyderio savybės lieka nepakitusios kaip tvirta uola, atremianti pasikeitimų audras. Ji ilgus metus puikių lyderių bruožai nekinta ir vertinami iki šiol. Todėl Leonienė, B. ir kt. 2011 metais sudarė lentelę, kuri geriausiai apibūdina lyderio charakteristiką (3 lentelė).

3 lentelė

Efektyvaus lyderio charakteristika

Efektyvus lyderis	
Bruožai	Ilgūdžiai
Optimizmas Tiki geresne, šviesia ateitimi, į kurią žvelgia viltingai. Suvokia, kad siekiant joms teks susidurti su kliūtimis, nepatogumais, bet yra pasirengę sunkiu darbu įveikti pasitaikančias kliūtis, trukdančias siekti tikro. Jų optimizmas užkrečiantis, nes žmonės trokšta dirbti su nugalėtojais ir jaustis saugūs dėl savo ateities. Teigiamas jaudulys dėl ateities didina darbo našumą, praskaidrina organizacijos aplinką.	Skatina veikti Suvokę darbuotojų kūrybingumo ir energijos potencialą, jie sudaro galimybę pasireikšti pastarųjų kūrybiškumui ir iniciatyvumui, sukurdami organizacijos viziją ir leisdami darbuotojams pajusti savo vertę ją įgyvendinant.
Pasitikėjimas Neabejoja, kad pavyks įvykdyti visas numatytas užduotis. Pasitikintys lyderiai suburia pasitikinčius pasekėju, įkvepia jiems norą veikti.	Bendrauja Vadovavimą suvokia kaip abipusį keitimosi idėjomis procesą, kurio metu vadovai sukuria viziją, o kiti darbuotojai kuria ir skelbia idėjas, kaip geriausiai ją įgyvendinti. Taip pelnomas darbuotojų pasitikėjimas, o pastarieji patiria dvasinį pasitenkinimą savo veiklą
Garbingumas Vadovų veikla grindžiama visuomenėje pripažįstamomis etinėmis vertybėmis. Apie organizaciją, kurios vadovai elgiasi garbingai, atsiliepiama palankiai, o žmonės paprastai nori būti teigiamai veikiančios visuomenės gyvenimą organizacijos dalimi.	Paremia ir padeda Vadovai sukuria aplinką, leidžiančią darbuotojams reikšti savo nuomonę, veikti ir rizikuoti. Jie nevaržo darbuotojų, kai šie siekia organizacijos tikslų, tačiau visada būna šalia, pasirengę padėti ir paremti, jei jiems to prireiktų. Todėl darbuotojai jaučiasi saugiai, pajunta norą dar labiau stengtis ir būti naudingi organizacijai ir ateityje.
Ryžtingumas Vadovai priima sprendimus nelaukdami, kol įvykiai susiklostys savaime. Jie rizikuoja, nebijo priimti klaidingą sprendimą.	

*Šaltinis: Leonienė, B. ir kt. (2011).

Vadovavimo ir lyderiavimo panašumai bei skirtumai

Yra sukurta daugiau kaip 850 vadovavimo apibrėžimų. Per paskutinius septyniasdešimt penkerius metus buvo atlikta tūkstančiai tyrinėjimų, kurie paremti eksperimentais. Bet tai nepaaiškina kuo lyderis skiriasi nuo nelyderio ir, kas yra svarbiau bei kuo skiriasi efektyvus lyderis nuo neefektyvaus lyderio (Benis, Nanus, 2012).

Žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai:

- **Vadovavimas.** Tai labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją. Vadybos moksle ir praktikoje vadovavimas kaip vadovo pagrindinė funkcija yra neatsiejamas nuo planavimo ir organizavimo.

- **Lyderiavimas.** lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą teikiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti.

Vadovavimo ir lyderiavimo skirtumas susijęs su dviejų santykių tipų – formalių ir neformalių – egzistavimu kiekvienoje organizacijoje. Lyderiavimas – tai įtakos žmonėms procesas, kilęs iš neformalių santykių sistemos ir savaime besiformuojantis, o vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, darančia įtaką žmonėms, ir numato tiksliai formalius santykius, per kuriuos jis realizuojamas.

Asmuo gali būti kartu lyderis, ir vadovas, tik lyderis ar tik vadovas. Lyderis gali būti:

- **formalus** – paskirtas vadovauti grupei;
- **neformalus** – iškilęs iš grupės narių vertinimo ir pripažinimo.

Jei asmuo nėra vadovas, bet yra stiprus grupės lyderis, kalbama apie neformalų lyderiavimą. Ši situacija gali turėti skirtingų padarinių:

- Teigiamo, kai iškilęs neformalus lyderis yra aukštos profesionalios kompetencijos, ir net neturėdamas formalios valdžios, motyvuoja grupę siekti iškeltų tikslų, skatina kokybiškai ir kūrybingai dirbti.
- Neigiamo, kai formalaus ir neformalaus lyderių vertybės nesutampa, atsiranda neigiamų „dvigubo“ lyderiavimo padarinių. Vyksta kova dėl valdžios, į kurią įtraukiami grupės nariai, o darbo klausimai ir tikslai užmirštami.

Geriausias variantas, kai vadovas yra kartu ir lyderis. Toks asmuo sugeba išplėsti žmogaus akiratį, padėti jam pasiekti aukštesnį veiklos lygį. Taigi šalia formalios galios atsiranda papildoma teigiama socialinė įtaka grupei. Bet vadovavimas nėra efektyvus, jei jis nesiremia lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai realizuoti tikslus (Česnienė R., Diskinė D., Kulvinskienė, Marčinska, Tamaševičius, 2012).

P. Zakarevičius (2012) teigia, kad dauguma autorių vadovavimą, kuris vykdomas naudojantis poveikiu idėjomis, autoritetu, įtikinimu, pavyzdžiu ir pan., vadina lyderiavimu, o vadovavimą, kuris vykdomas naudojantis poveikiu įsakymais, nurodymais, reikalavimais ir pan. – formalioju (formaliai įteisintu) vadovavimu. Galima išskirti du vadovų tipus:

- Formalusis vadovas vadovauja tik formaliai įteisintai žmonių grupei – organizacijai (korporacijai, firmai, įmonei ir pan.), jos padaliniui (departamentui, skyriui, cechui ir pan.).
- Lyderis gali vadovauti ir formaliai įteisintai, ir formaliai neįteisintai žmonių grupei.
- Tarp lyderiavimo ir vadovavimo veiklos yra daug panašumų, yra ir vienas esminis

skirtumas: vadovas iškeliamas ne vien grupės iniciatyva ir veikia jis ne tik grupės, o ir tų jėgų, kurios jį padarė vadovu, naudai. Veiksmingiausias vadovavimas būna, kai lyderiavimo ir vadovavimo rolės susilieja (Jacikevičius 2010).

Išvados

1. Straipsnyje atlikus vadovavimo ir lyderiavimo mokslinės literatūros analizę, galime teigti, kad vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus, o tuo tarpu lyderiavimas – tai vieno žmogaus įtakos kitam procesas.
2. Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgesio su pavaldiniu maniera, norint daryti jam įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų. Iki šiol nėra vienos stilių klasifikacijos, tačiau labiausiai dominuoja autokratinio, demokratinio ir liberalaus vadovavimo bei lyderiavimo stiliai.
3. Dar nebuvo rasta vieno, pastovaus vadovo ar lyderio asmenybės apibūdinančio savybių rinkinio, bet vis dėlto galima išskirti keletą bruožų, kurias turi dažnas sėkmingai vadovaujantis ar lyderiaujantis asmuo. Taigi toks vadovas turi daug energijos, atkaklumo, yra pasitikintis savimi, emociškai stabilus, pripažįsta pavaldinių vertę ir sugeba juos suprasti. Lyderis paprastai nestokoja optimizmo, yra pasitikintis savimi, garbingas bei ryžtingas.
4. Mokslinėje literatūroje vadovavimo ir lyderiavimo veikla yra dažnai tapatinama, tačiau šie procesai yra skirtingi. Vadovavimo ir lyderiavimo esminis skirtumas susijęs su dviejų santykių tipų – formalių

ir neformalių – egzistavimu kiekvienoje organizacijoje. Vis dėlto efektyviausias vadovavimas būna, kai lyderiavimo ir vadovavimo rolės susilieja.

Literatūra

1. Juozas Kasiulis, Violeta Barvydienė. (2015). *Vadovavimo psichologija*. Leidėjas: KTU leidykla Technologija.
2. Rob Goffee, Gareth Jones. (2007). *Vadovavimas ir lyderystė*. Leidėjas: Alma littera
3. Richard Templar. (2007). *Vadovavimo tiesos. Geriausias vadovavimo sėkmės kodeksas*. Leidėjas: Alma littera
4. Robin Sharma. (2019). *Lyderis be titulo*. Leidėjas: Luceo
5. Lekavičienė R., Vasiliauskaitė Z., Antininė D., Almontienė J. (Vilnius, 2010). *Bendravimo psichologija šiuolaikiškai*. Leidėjas: Alma littera
6. Bagdonas E., Bagdonienė L. (Kaunas, 2010). *Administravimo principai*. Leidėjas: Kauno Technologijos

THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLES

Summary

Business changes in the country inevitably affect the leadership of organizations too. In the article, we will discuss about the leadership styles applied in the organization, their essence and concept. Based on the authors of the scientific literature, we will present the concepts of leadership styles, describe autocratic, democratic, liberal and many other styles of leadership, attribute them to modern leadership theories, and we have made essential leadership charts, to describe it as clear as we can. We assume that years and scientific literature had the most impact on leadership styles and its concepts. To conclude, in modern society, an organization must have clear leadership traits and they must meet the needs of employees, otherwise there will be chaos in the company.

BĮ „GARGŽDŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRAS“ SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ IR ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Anastasija Švetova

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė-Šereikienė

Anotacija

Straipsnyje analizuojami socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros samprata ir esmė, socialinės atsakomybės įgyvendinimo nauda, organizacinės kultūros sudedamosios dalys. Atliktas tyrimas BĮ “Gargždų socialinių paslaugų centre” socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra. Tyrimo rezultatai parodė, kad socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra vienareikšmiškai naudingi organizacijai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: socialinė atsakomybė, organizacinė kultūra.

Įvadas

Šiuolaikinėje visuomenėje įmonei, siekiančiai sėkmingai plėsti savo veiklą, vieni iš pagrindinių uždavinių yra socialinės atsakomybės plėtojimas ir organizacinės kultūros palaikymas. Neabejotina, kad ilgalaikė verslo sėkmė priklauso nuo to, kaip įmonė geba integruotis į ją supančią aplinką. Todėl verslo aplinkoje vis dažniau skatinama taikyti ar diegti įmonės socialinės atsakomybės koncepciją, kuri skatintų įmonę veikti skaidriai, tausoti aplinką ir orientuotis į visuomenės gerovę. Organizacinė kultūra gali padėti siekti organizacijos tikslų, nes būtent nuo kolektyvo ir mikroklimato priklauso tikslų siekimas.

Temos ištirtumas. Vadybos mokslinėje literatūroje labai plačiai nagrinėjami socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra, nes būten nuo šitų dviejų aspektų daugelis priklauso organizacijoje. Lietuvoje nemažai publikacijų ISA klausimais (Juščius 2012; Vasiljevienė, 2006; Simanavičienė, 2012); (Staniulienė S. 2010). Tačiau kaip pastebi V. Juščius (2012), nors tyrimų kiekis pastaraisiais metais ženkliai padidėjo, tačiau ISA vaidmuo vis dar yra pradinėje stadijoje. Apie organizacinę kultūrą labai daug rašo kaip ir lietuvių autoriai, taip ir užsienio (Ахметова А.К., [2016]; Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008) ir kiti)

Straipsnio objektas – BĮ Gargždų socialinių paslaugų centras.

Straipsnio tikslas – Išanalizuoti socialinę atsakomybę ir organizacinę kultūrą BĮ Gargždų socialinių paslaugų centre.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išnagrinėti socialinę atsakomybę ir organizacinę kultūrą teoriniu aspektu.
2. Atlikti socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros BĮ Gargždų socialinių paslaugų centre tyrimą.

Straipsnio metodai – Mokslinės literatūros apžvalga, internetinių šaltinių nagrinėjimas, anketinė apklausa, grafinis vaizdavimas.

Socialinė atsakomybė ir organizacinė kultūra

Socialinės atsakomybės samprata esmė ir įgyvendinimo nauda

Įmonių socialinės atsakomybės (ISA) samprata atsirado XIX a. pradžioje, tačiau iki šiol neturi tikslaus apibrėžimo, nors apie tai diskusijos vyksta jau daugelį metų. Pirmiausiai šios idėjos paplito tarp amerikiečių inžinierių, kurie socialinės atsakomybės demonstravime matė būdą savo profesijos prestižui pakelti. Netrukus šią koncepciją pradėta sieti su verslu (Pruskus, 2003).

Literatūroje ISA sąvoka dažnai yra palyginama su organizacijų etika, įmonių pilietiškumu, filantropija, atsakinga lyderyste ir daug kitų, o tokia sampratų daugybė atspindi termino neapibrėžtumą. S. Vaitkevičius ir D. Stukaitė (2009) pažymi, jog nuolat akcentuojamas apibrėžties aktualumas ir būtinumas, nes kol kas neaiški koncepcija nulemia tai, jog tiek akademinė bendruomenė, tiek verslo ir valstybės atstovai diskutuoja skirtingose srityse (Navickas, 2011).

Vadybos mokslinėje literatūroje yra daug įmonių socialinės atsakomybės sąvokų, kurios pateiktos 1 lentelėje.

Socialinės atsakomybės sampratos

Autorius (-iai)	Apibrėžimo traktuotė
Gruzevskis ir kt., 2006	Tai savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas bei ryšius su suinteresuotomis šalimis
Kleinaite, 2007	Tai yra darnaus vystymosi principų praktinis taikymas savo veikloje
Bagdonienė, 2010	Yra suprantama kaip įmonių idėjų sistema, politika bei praktika, atspindinti įmonių elgseną, kai į veiklą savanoriškai įtraukiami socialiniai ir aplinkosaugos klausimai, vadovaujantis pagarbos žmogui, visuomenei ir gamtai vertybiniais interesais
Europos Komisija, 2011	Apibrėžiama kaip įmonių atsakomybė už jų daromą poveikį visuomenei. Įmonės turėtų deramai integruoti socialinius, aplinkosauginius, etinius, žmogaus teisių ir kitus vartotojams svarbius klausimus į verslo strategiją, siekiant maksimizuoti bendrą vertę visiems suinteresuotiems asmenims bei identifikuoti, užkirsti kelią ar sušvelninti galimą neigiamą įtaką.

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis mokslinė literatūra

Išanalizavus, 1 lentelėje vadybos mokslinius šaltinius, sakyтина, kad vienareikšmiškai apibrėžti ĮSA sampratą yra sunku, nes kiekvienas supranta savaip. Pati sąvoka jau pabrėžia, kad tai atsakomybė. Atsakomybė už tam tikrus veiksmus, už įmonės veiklą. Taip pat galima suprasti, kad ĮSA tai įmonės politika, siekis naudoti visuomenei.

Akcentuotina, kad atsakingo verslo praktikos taikymas gali padėti įmonei sukurti konkurencinių pranašumų, atverti novatoriškų galimybių bei elementariai padėti sumažinti veiklos kaštus. Kartais teigiama, jog dirbti atsakingai daug kainuoja ir gali neigiamai paveikti įmonės pelningumo rodiklius, tačiau socialinės atsakomybės principų įdiegimas nebūtinai įmonei atsieina brangiau, atvirkščiai, profesionalus atsakingo verslo praktikos pritaikymas gali pagerinti įmonės pelningumo rodiklius [Kleinaite, 2007].

Teigtina, kad įmonių socialinės atsakomybės nauda yra įvairiapusė: padeda gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, sumažinti energijos sąnaudas ir atliekų kiekį bei joms skiriamas išlaidas, prisideda prie gyvenimo kokybės gerinimo ir kt.

Socialiai atsakingų įmonių prioritetą yra visuomenės lūkesčiai ir poreikiai. Socialiai atsakingos įmonės savo veiklos ataskaitose akcentuoja, kiek svarbi įmonei, jos darbuotojams, visuomenei yra jų vykdoma socialiai atsakinga veikla. (Mauricienė, Paužuolienė, 2014)

Organizacinės kultūros samprata, esmė ir sudedamosios dalys

Skirtingų organizacijų kultūros gali būti panašios, tačiau iš esmės – skiriasi, nes skiriasi tikslai, filosofija, požiūris į verslą, vartotojus, klientus, partnerius, vertybes ir kt. Organizacija gali turėti specialiai puoselėjamų vertybių, kuriomis siekiama tam tikrų organizacijos tikslų. Šios vertybės nebūtinai sutampa su visuotinės kultūros vertybėmis ar net prieštarauja – tuomet kalbame apie vertybių inkongruenciją. Todėl organizacinė kultūra dar kartais vadinama korporatyvine kultūra.

2 lentelė

Organizacinės kultūros sampratos

Autorius (-iai)	Apibrėžimo traktuotė
И. Руденко, 2017	Tai vyraujančių moralės normų ir vertybių rinkinys, kurį visi žmonės tam tikroje organizacijoje priėmė kaip elgesio modelius ar tam tikrus ritualus bei tradicijas. Priimtų vertybių rinkinys realizuojamas per šių organizacijų vadovų veiklą.
L. Šimanskienė ir A. Seilius, 2009	Savitą ideologiją, kuri padeda siekti tikslų. Jos esmė ta, kad naudojant tam tikrus simbolius, įdiegus tam tikras normas, atskleidžiamos bendrosios visos organizacijos narių nuostatos, kaip reikia dirbti, kad ji klestėtų ir patenkintų visų organizacijos narių reikmes
A. Kaziliūnas, 2006	Tai esminės vertybės, atskleidžiančios tai, kas gera ir bloga, teigiama ir neigiama; tai vertybės, padedančios kaupti organizacijos veiklą tinkama linkme, jomis vadovaujantis randamas tinkamas problemos sprendimo būdas, plėtojama vidinė organizacijos struktūra, tobulinama veiklos politika. Organizacijos vertybės ir prioritetai formuojasi ilgą laiką ir tampa kultūra tik tada, kai jas ima suvokti ir jomis vadovauti visi organizacijos nariai.

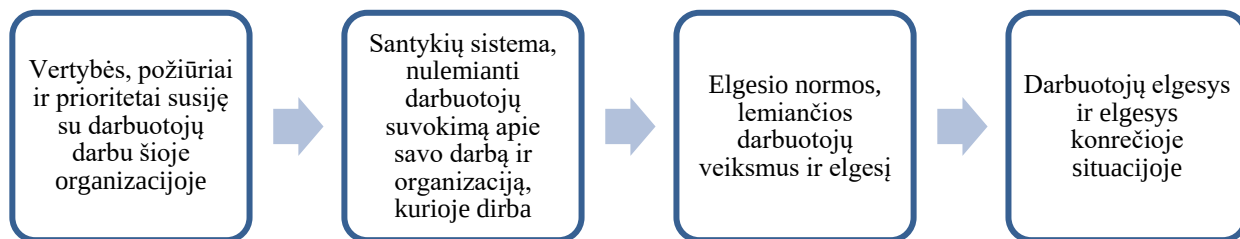
*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis mokslinė literatūra

Analizuojant 2 lentelę teigtina, kad organizacinė kultūra tai moralinės darbuotojų vertybės, jų bendravimo pobūdis, elgsena, kurie būdingi būtent tai organizacijai. Sėkmingai suformuota organizacinė kultūra net gi gali padėti organizacijai siekti savo tikslų.

Organizacinės kultūros apibrėžimai teigia, kad organizacinė kultūra susideda iš įvairių elementų – įsitikinimų, prielaidų, vertybių, normų, simbolių, ritualų, ceremonijų, mitų – sistemos, išskiriančios vieną organizaciją iš kitų. Svarbu nepamiršti: ryšiai tarp visų šių elementų yra labai stiprūs nors juos galima išskirti

(Trice, Beyer, 1984). Skirtingi autoriai vardija jų nuomone skirtingus svarbius organizacinės kultūros elementus.

Vienas iš tokių autorių, Маслов В. И. (2004), kultūrą apibūdina aspektais kurie pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Pagrindinės sudedamosios dalys organizacinės kultūros pagal Маслов В. И. (2004)

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Маслов В. И. (2004)

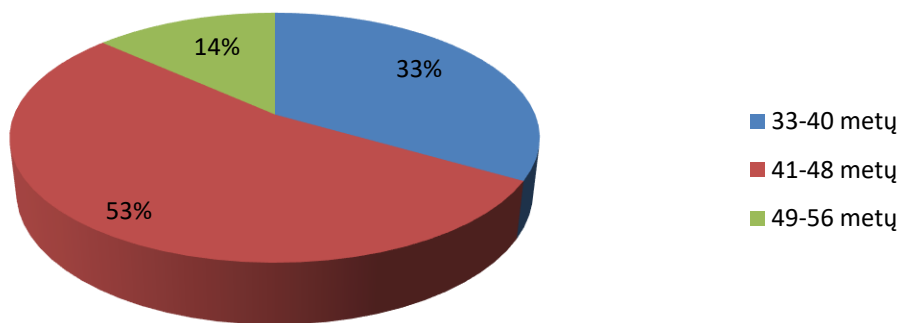
Išnagrinėjus 4 paveikslą, akcentuotina, kad organizacinė kultūra susideda iš keturių dalių.

1 dalis – vertybės, požiūriai ir prioritetai susiję su darbuotojų darbu šioje organizacijoje, 2 dalis – santykių sistema, nulemianti darbuotojų suvokimą apie savo darbą ir organizaciją, kurioje dirba, 3 dalis – elgesio normos, lemiančios darbuotojų veiksmus ir elgesį ir 4 dalis – darbuotojų elgesys ir elgesys konkrečioje situacijoje.

Socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros BĮ „Gargždų socialinių paslaugų centro“ analizė

Tyrimas atliktas Biudžetinėje įstaigoje Gargždų socialinių paslaugų centre. Šio tyrimo tikslas išanalizuoti socialinę atsakomybę ir organizacinę kultūrą organizacijoje. Tyrimas atliktas remiantis K. Kardelio (2016) aprašytu anketiniu metodu. Pasirinkta anoniminės anketos rūšis, kai atsakęs asmuo yra anonimiškas. Apklausos anketos išdalintos 20-imt respondentams iš jų, grąžintos 20, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra tikslūs.

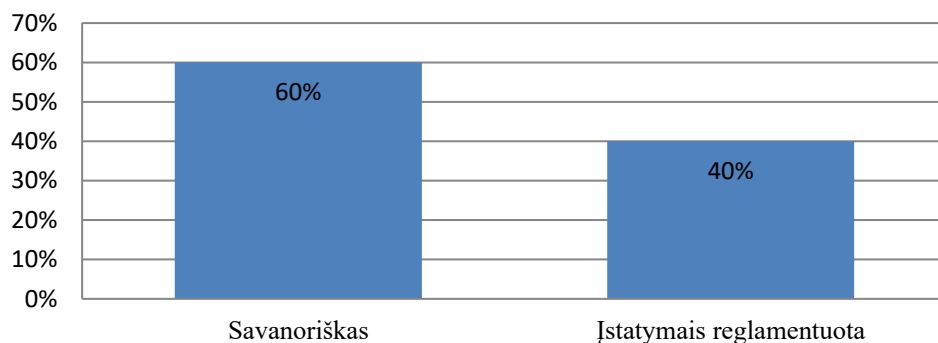
Iš visų apklaustų respondentų, galime teigti, kad tyrime dalyvavo moterys ir tik 1 vyras. Gargždų socialinių paslaugų centro apklaustų darbuotojų amžius svyruoja nuo 33 metų iki 56 metų, kai nuo 33 iki 40 metų siekia 33,33 %, nuo 41 iki 48 metų siekia 53,33% apklaustų respondentų, nuo 49–56 metų siekia po 13,34 % apklaustų respondentų. Pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Respondentų amžius

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Kitu klausimu siekta sužinoti respondentų nuomonę, apie tai kokio pobūdžio turi būti socialinė atsakomybė, išanalizavus gautus rezultatus, dauguma Gargždų socialinių paslaugų centro darbuotojų mano, kad savanoriškas, tai sudaro 60 % visų apklaustų respondentų, o kiti mano, kad įstatymais reglamentuota, tai sudaro 40 % visų apklaustų respondentų. Pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Socialinės atsakomybės pobūdis

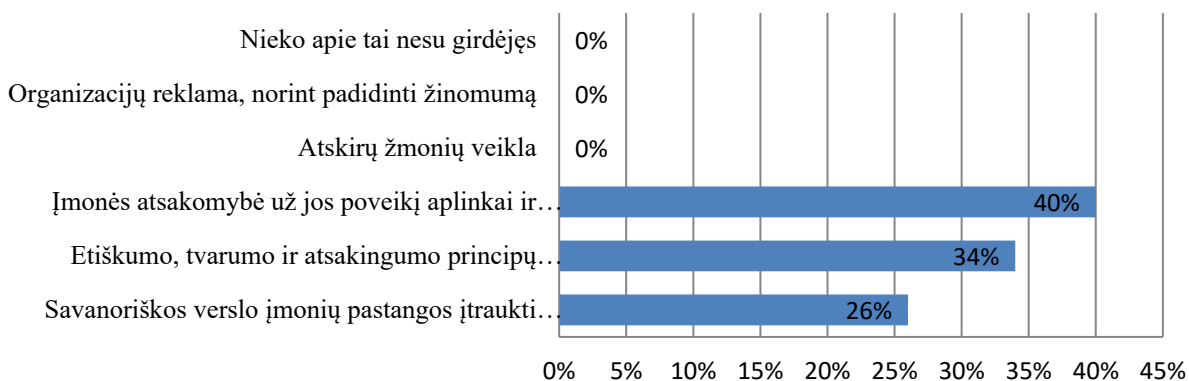
*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 2 paveikslą akcentuotina, kad daugiau nei pusė, tai sudaro 60% visų apklaustų darbuotojų renka, kad socialinė atsakomybė turi būti savanoriška ir 40% apklaustų darbuotojų pasirinko, kad įstatymais reglamentuota. Galima teigti, kad respondentai mieliau renka savanorišką socialinę atsakomybę, negu priverstinę, įstatymais reglamentuota.

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti ar apklausti respondentai patenkinti mikroklimatu (būdu kuriuo organizacijos nariai bendrauja tarpusavyje ir klientais) organizacijoje. Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad visus darbuotojus tenkina būdas kuriuo bendraujama tarpusavyje ir su klientais.

Išnagrinėjus gautus atsakymus, galima teigti, kad BĮ Gargždų socialinių paslaugų centre labai geras mikroklimatas, todėl, kad visų apklaustų respondentų atsakymas, kad juos tenkina būdas kuriuo bendraujama organizacijoje tarpusavyje ir su klientais.

Kitu klausimu siekta sužinoti respondentų nuomonę apie tai, kas yra socialinė atsakomybė. Nors 3 atsakymai buvo teisingi, bet daugelis apklaustų respondentų, tai yra 40 % atsakė, kad socialinė atsakomybė tai įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei, 36% apklaustų respondentų pažymėjo, kad tai etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymas verslo procesuose ir 26% respondentų atsakė, kad tai Savanoriškos verslo įmonių pastangos įtraukti socialines ir aplinkos problemas į jų bendras veiklas. Pateikta 3 paveiksle.

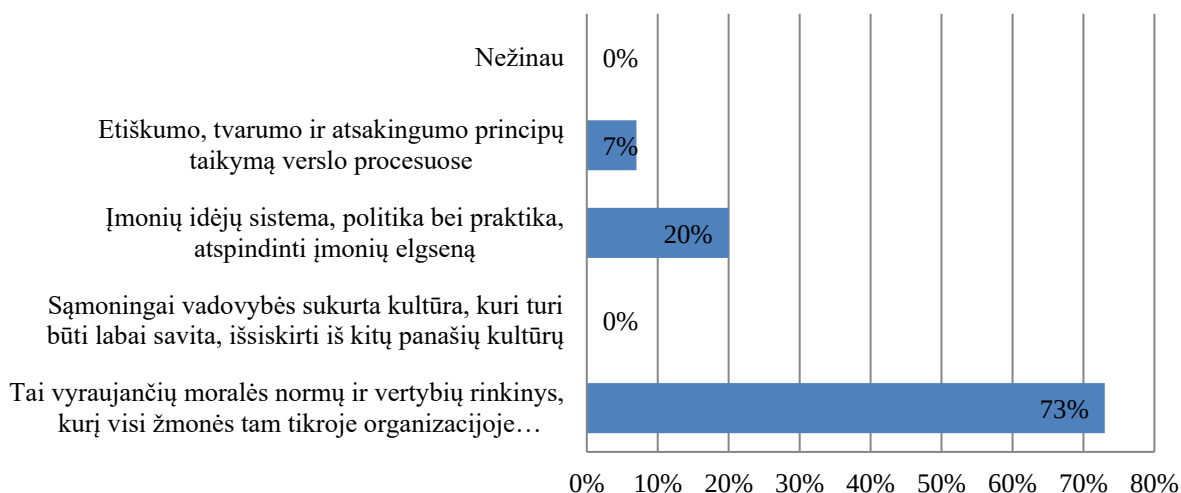


3 pav. Socialinės atsakomybės samprata

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 4 paveikslą, teigtina, kad visi respondentai teisingai atsakė į klausimą, visi žino kas yra socialinė atsakomybė, bet daugiausiai apklaustų respondentų susiję socialinė atsakomybė su įmonės atsakomybe už jos poveikį aplinkai ir visuomenei.

Kitu klausimu siekta sužinoti, kaip apklausti respondentai supranta organizacinę kultūrą. Pateikta 4 paveiksle.



4 pav. Organizacinės kultūros samprata

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 4 paveikslą, akcentuotina, kad daugelis apklaustų respondentų, tai yra 73% supranta organizacinę kultūrą kaip vyraujančių moralės normų ir vertybių rinkinį, kurį visi žmonės tam tikroje organizacijoje priėmė kaip elgesio modelius ar tam tikrus ritualus, bei tradicijas. 20% apklaustų respondentų pažymėjo, kad organizacinė kultūra tai įmonių idėjų sistema, politika, bei praktika, atspindinti įmonių elgseną ir tik 7% apklaustų respondentų pasirinko, kad tai etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų taikymas verslo procesuose, dėja, bet tai socialinės atsakomybės apibrėžimas.

Išvados

Išanalizavus įvairius šaltinius galime teigti, kad didžioji teorijų dalis akcentuoja, kad socialinė atsakomybė tai moraliniai aspektai, kurie naudingi ir įmonės finansinėms rezultatams ir įmonės prestižui. Taip pat yra nuomonių, kad socialinė atsakomybė tai tik išteklių švaistymas. Socialinė atsakomybė vienareikšmiškai teikia naudą įmonei. Didžiąją dalį naudos, galima teigti, motyvacinė. Socialinę atsakomybę reikia visada palaikyti, nes tai trumpalaikis reiškinys, vieno indėlio neženka, reikia nuolat tobulėti. Organizacinė kultūra labai svarbi įmonei. Sakytina, kad nuo jos priklauso ne tik darbuotojų lojalumas, bet ir turi įtaką tikslų siekimui. Organizacinė kultūra, apibendrinant, tai moralinės darbuotojų vertybės, kurios jau yra suformuotos organizacijos. Teigtina, kad organizacinė kultūra susideda iš vertybių, požiūrių, prioritetų, elgesio normų, elgesio ir lojalumo darbui.

Atlikus tyrimą ir apibendrinus gautus rezultatus galime teigti, kad Gargždų socialinių paslugų centro darbuotojai supranta socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sampratą ir esmę. Galima pastebėti, kad apklausti respondentai vienareikšmiškai teigia, kad patenkinti organizacijoje vyraujančiu mikroklimatu, o tai gali būti pasekmė tuo, kad taisingai suformuota organizacinė kultūra. Dauguma respondentų, kaip galima pastebėti, akcentuoja, kad socialinė atsakomybė turi būti savanoriška.

Literatūra

1. Martinkienė, J., Šliažienė, R. (2017). Kursinio darbo rengimo metodiniai nurodymai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
2. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
3. Ахметова А.К. [2016]. *Организационная культура: Суть, определение и актуальные подходы* [žiūrėta 2020-04-13]. Prieiga internetu: <https://research-journal.org/economical/organizacionnaya-kultura-sut-opredelenie-i-aktualnye-podxody/>
4. Gruževskis, B., Vasiljevienė, N., Moskvina, J., Kleinaitė, I. (2006). *Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
5. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija: vadovėlis*. Vilnius VGTU: Technika.
6. Staniulienė S. (2010). *Organizacinė kultūra. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
7. Mauricienė I., Paužolienė J. (2014). *Įmonių socialinės atsakomybės svarba: Visuomenės požiūris*. Regional formation and development studies, No. 2 (10).

8. Kleinaitė I. [2007]. *Atsakingo verslo praktika* [žiūrėta 2020-04-03]. Prieiga internetu: https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/1290_atsakingo_aktika_2007.pdf
9. Маслов В. И. (2004). *Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры*. Москва: Финпресс.
10. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*. London: Kogan Page.
11. Старикова Л. Н., Трапезникова И. С. (2019). *Социальная ответственность бизнеса в социально-экономическом развитии территории минерально-ресурсных кластеров*. ООО ДиректМедиа.
12. Vilkė, D.; Crowther, D.; Pareigienė, L.; Stalgienė, A. (2018). *Ūkininkų socialinė atsakomybė teikiant viešąsias prekes ir paslaugas: daugiakriterinis vertinimas*. Mokslo studija. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
13. Paužolienė J. (2010). *Socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai*. Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 1 (26).

JV „GARGŽDŲ SOCIALINIŲ PASLAUGŲ CENTRAS“ SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE

S u m m a r y

The article analyzes the concept and essence of social responsibility and organizational culture, the benefits of implementing social responsibility, the components of organizational culture. A study on social responsibility and organizational culture of the JV “Gargždai Social Services Center” was conducted. The results of the study showed that social responsibility and organizational culture are unequivocally beneficial to the organization.

UAB „LIETWOOD“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TYRIMAS

Aušra Stefanovič

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė – Šereikienė

Anotacija

Siekiant nustatyti UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacinės sistemos gerinimo kryptis, atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa ir kokybinis tyrimas – interviu. Gautiems rezultatams apibendrinti buvo vertinami 91 respondento ir 3 informantų – daugiau nei trejų metų darbo patirtį šioje įmonėje turinčių administracijos darbuotojų – atsakymai. Tyrimo metu identifikuotos tam tikros darbuotojų motyvacinės sistemos spragos: dabartinė motyvacinė sistema nėra efektyvi, ją reikia keisti; taikomas siauras motyvacijos priemonių spektras; respondentams nėra aiški motyvacijos priemonių taikymo tvarka; respondentai įsitikinę, kad reikalingi pokyčiai darbuotojų motyvacinėje sistemoje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: darbuotojai, motyvacija, motyvacijos priemonės, motyvacinė sistema, darbas, įmonė.

Temos aktualumas. Globalėjančioje rinkoje žmoniškųjų išteklių valdymas tampa esmine sąlyga, užtikrinančia įmonių konkurencingumą ir stabilumą rinkoje. Žinant darbuotojų poreikius ir mokant juos patenkinti, pavyksta užtikrinti kuo didesnę darbuotojų, jų atliekamo darbo, o tuo pačiu ir visos įmonės vykdomos veiklos našumą. Vienas svarbiausių įmonės vidinių veiksmų, įtakojančių visos įmonės veiklos veiksmingumą – vadovo sugebėjimas, pasitelkiant įvairius valdymo metodus ir priemones, paveikti viso personalo ar tik pavienių jo asmenų elgesį, įgyvendinant išsikeltus įmonės tikslus. Minėtų priemonių kompleksas šiandien suvokiamas kaip motyvacija.

Problematika. UAB „Lietwood“ didėja darbuotojų kaita (UAB „Lietwood“ vidiniai veiklos dokumentai, 2020). Tikėtina, tam turi įtakos darbuotojų nepasitenkinimas darbu ir jų poreikių neatitinkanti motyvacijos sistema. Tinkama darbuotojų motyvacija – viena iš veiklos veiksmingumo didinimo galimybių.

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvacija.

Šio straipsnio tikslas – nustatyti UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacinės sistemos gerinimo kryptis.

Šio straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvaciją teoriniu aspektu.
2. Ištirti UAB „Lietwood“ motyvacinę sistemą darbuotojų ir vadovaujančių darbuotojų požiūriu.
3. Pateikti UAB „Lietwood“ motyvacinės sistemos gerinimo sprendimus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir apibendrinimas; kiekybinis ir kokybinis tyrimai, anketinė apklausa, interviu. Tyrimo duomenys apdoroti MS Excel programa.

Tyrimui kelias hipotezinis teiginys: jei būtų pakeista dabartinė taikoma darbuotojų motyvacinė sistema įmonėje, tai ateityje sumažėtų darbuotojų kaita.

Darbuotojų motyvacijos teoriniai aspektai

Motyvacijos samprata ir esmė. Terminas „motyvacija“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „motivere“, lietuvių kalboje reiškia judėjimą, veiksmą, veiklos priežastis, elgseną ir pan. (Koryakovtseva, 2016). Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad iki šiol nėra vieningo motyvacijos terminą paaiškinančio apibrėžimo. Visi jie pateikti 1 lentelėje.

Motyvacijos terminas bendrąja prasme reiškia žmogaus psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri siejama tik su šiam asmeniui būdingais motyvais, tikslais, vertybėmis, identitetu bei nulemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti kažko siekiant. Motyvacija suvokiama kaip nuolatos palaikomas ir stiprinamas pastangomis, nukreiptas į norimus tikslus orientuotas elgesys (žiūrėti 1 lentelę).

Motyvacijos objektas išsiaiškinamas „kaip elgesys atsiranda, kas jį paskatina, kaip vyksta, kas nukreipia ir baigia“ (Gražulis ir kt., 2015, p. 106). Aiškiau tariant, motyvacija kyla iš asmens noro daryti/ veikti kažką, savo laisva valia (Sutanto ir kt., 2018). Priklausomai nuo to, kokių motyvų skatinamas žmogus ką nors veikia, tos veiklos procesas arba jos rezultatai gali kelti pasitenkinimą arba, priešingai – nusivylimą, abejingą reakciją. Nuo motyvacijos priklauso tai, kaip labai asmuo stengiasi ir tų pastangų kryptis siekiant norimo tikslo (Kasnauskienė, Račkauskienė, 2016). Tad kiekviena įmonė, siekdama savo tikslų, turi tinkamai motyvuoti savo darbuotojus (Griciūtė, Senkevičiūtė-Doviltė, 2018).

Motyvacijos termino traktuotės

Autorius	Apibrėžimo traktuotė
P. Zakarevičius ir kt. (2008)	Motyvacija – „<...> veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“.
E. Sharaeva, C. A Liu Zhi (2019)	Motyvacija yra visapusiškas požiūris į personalo valdymą, siekiant sukurti skatinančius motyvus, kurie ilgainiui veikia produktyvią personalo veiklą, vykdamt savo pareigas ir užduotis.
T. R. Ncube, R. W. D. Zondo (2018)	Motyvacija – aktyvių jėgų, kurios kyla tiek individo viduje, tiek išorėje, darinys, skatinantis su darbu susijusį elgesį bei lemiantis darbo kryptį, intensyvumą bei trukmę.
E. M. Sutanto, J. Scheller-Sampson, F. Mulyono (2018)	Motyvacija – potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, nukreipiantys, kontroliuojantys arba paaiškinantys žmogaus elgesį.
G. O. Ochola (2018)	Motyvacija – darbuotojo pasiryžimas dėti tam tikras pastangas organizacijos tikslų pasiekimui ir tuo pačiu patenkinant konkrečius savo poreikius.
I. Skačkauskienė, A. Kiselevskaja (2014, p. 246)	Motyvacija – „veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės sąveikos su objektu, patenkinančiu jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus“.
D. Viningienė, J. Ramanauskas (2012)	Motyvacija verslo įmonės kontekste įvardijama kaip procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes, t. y. įmonė skatindama individą veikti, tenkina jo poreikius, o darbuotojas už gaunamą dėmesį atsilygina siekdamas įmonės tikslų.
D. Lipinskienė (2012)	Motyvacija – vidinis impulsas, siekiant patenkinti dar nepatenkintus poreikius.
D. Viningienė (2012)	Motyvacija – žmogaus norai ir poreikiai.
C. Stringer, J. Didham, P. Theivananthampillai (2011)	Motyvacija – psichologinis procesas, suteikiantis veiklai prasmę bei kryptį. Motyvacija yra elgesio skatinimo sistema, kuri sąlygojama įvairių motyvų. Tai ketinimas siekiant padidinti teigiamus vykdomos veiklos rezultatus ir sumažinti neigiamus.
R. Česnyienė, E. Paršeliūnaitė (2009)	Motyvacija – veiklos skatinimo procesas, kurio metu yra siekiama įmonės tikslų. Šiuo atveju jis yra tapatus motyvacijai.

*Šaltinis: sudaryta autorės

J. Kostecka, V. Davidavičienė (2015), V. Gražulis ir kt. (2015) akcentuoja, kad personalo motyvacija kiekvienai įmonei teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnį darbą, geresnį įmonės įvaizdį, patrauklias darbo vietas, mažiau pravaikštų, norą išlaikyti darbo vietą, mažesnę darbuotojų kaitą, didesnę tikimybę, kad pokyčiai darbuotojų tarpe bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi, geresnę kokybę ir mažiau nuostolių, garantuotas ir vis didėjančias pajamas, užimtumą, aukštesnę procesų atlikimo kokybę, didesnę tikimybę, kad idėjos bus įdiegtos ir priimta atsakomybė ir geresnį organizacinį žinojimą.

J. Kosteckos, V. Davidavičienės (2015), teigimu, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, didelis skaičius įvairių sričių specialistų emigravo iš Lietuvos. Kadangi išvykti į užsienį dirbti tampa vis paprasčiau, didėja poreikis išlaikyti darbuotojus įmonėje juos tinkamai motyvuojant.

Organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija. Atsižvelgiant į tai, kaip aiškinamas darbuotojo elgesys, kokios vidinės jo elgesį nulemiančios priežastys, visos šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis: turinio (poreikių) bei procesinės teorijos

Turinio (poreikių) teorijos – statiškos, leido nustatyti konkrečių poreikių prigimtį ir jų struktūros logiką. Iš turinio teorijų svarbu išskirti A. Maslow poreikių hierarchiją, D. C. McClelland poreikių rūšis, F. Herzberg veiksmų teoriją bei C. P. Aldefer poreikių hierarchiją.

Šių teorijų pradininku laikomas A. Maslow, sukūręs poreikių piramidę, vaizduojančią asmens poreikių hierarchiją. Jis poreikius suskirstęs į penkias kategorijas: fiziologiniai, saugumo, priklausomybės ir meilės, savojo orumo ir vertės bei savęs realizavimo poreikiai, buvo pirmasis, iš kurio darbų tuometiniai tiek verslo, tiek privataus sektoriaus vadovai sužinojo apie žmogaus poreikių sudėtingumą ir jų įtaką darbo motyvacijai (Nyameh, 2013).

Esminė šios poreikių teorijos mintis ta, kad vieni poreikiai gali būti svarbesni už kitus ir kol jie nėra patenkinti, negali būti tenkinami aukštesnio lygio poreikiai (Vveinhardt, Gulbovaitė, E., 2013). Motyvacijos požiūriu svarbu paminėti, jog teorija remiasi prielaida, jog nepatenkintas poreikis sukelia frustraciją, tampa skatinančiu, motyvacinio veiksmu (Vanagas ir Rakšnys, 2014). Visos kitos motyvacijos turinio teorijos iš esmės tik papildė ir patobulino A. Maslow sukurtą poreikių hierarchiją.

Tuo tarpu *procesinės teorijos* – dinamiškos, kuriomis remiantis pavyko nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastis ir konkrečius elgesio būdus lemiančius principus. Iš procesų teorijų išskiriamos: V. Vroom lūkesčių teorija, D. Adams teisingumo teorija, E. Lawler ir L. Porter penkių kintamųjų motyvacinis modelis (Haque ir kt., 2015).

Proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus, dėl atsiradusių galimybių pakankamai patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita. Šios teorijos nekelia užduoties paneigti poreikius, o tik paaiškina, kad žmogaus elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį situacijos suvokimą bei numanomas pasekmes (Gražulis ir kt., 2015).

Motyvacijos metodų ir priemonių įvairovė. Skirtingi autoriai siūlo skirtingas motyvacijos metodų bei priemonių klasifikacijas. Kai kuriems užsienio mokslininkams: W. Khan, O. Mufti (2012), C. Stringer, J. Didham, P. Theivananthampillai (2011), T. R. Tudor (2011) būdinga motyvacijos priemonės skirstyti į dvi pagrindines grupes: finansines ir nefinansines. O Lietuvos mokslininkai (Čapienė, Merkienė 2014; Lipinskienė, 2012; Česnyienė, Paršeliūnaitė, 2009; Kulvinskienė, Šeimienė, 2009 ir kt.) pateikia kiek platesnį motyvacijos priemonių klasifikavimą: teisiniai, psichologiniai, filosofiniai, ekonominiai, nepiniginiai, piniginiai, materialiniai, demotyvuojantys, socialiniai, formalūs, neformalūs ir moraliniai.

Remiantis atlikta mokslinė analize, tikslinga tampa visas motyvacijos priemones suskirstyti į tris pagrindines grupes: organizacines, ekonomines (tiesiogines, netiesiogines) ir sociopsichologines. Jos užtikrina tris pagrindines darbuotojų saugos formas: fizinę, finansinę ir emocinę (Lipinskienė, 2012).

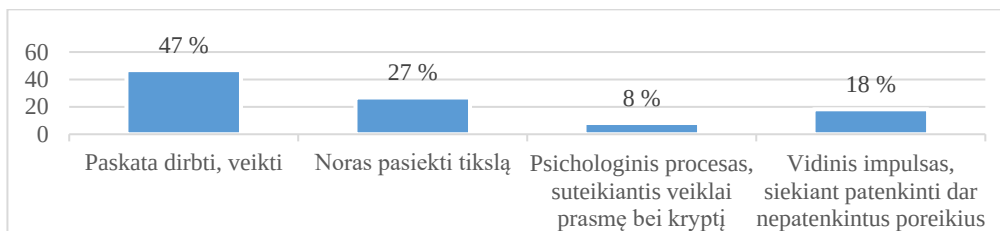
Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija traktuojama kaip sąmoningas žmogaus elgsenos pasirinkimas, nulemiamas išorinių paskatų bei vidinių faktorių komplekto. Motyvacijos priemonės skirstomos į materialines (pinigines ir nepinigines) bei nematerialines. Valdant žmogiškuosius išteklius įmonėje darbuotojų asmeninių poreikių bei motyvų dirbti nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visos įmonės vykdomos veiklos rezultatyvumui. Siekiant to išvengti, svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir motyvuoti juos remiantis motyvacijos teorijomis: turinio (poreikių) bei procesinėmis, kurių pagrindu formuojama darbuotojo motyvacinė sistema, stengiantis rasti balansą tarp to, ko reikia jam, ir ko siekia pati įmonė.

Darbuotojų motyvacinės sistemos UAB „Lietwood“ tyrimas

UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacijos tyrimo metodika ir organizavimas. UAB „Lietwood – viena didžiausių Baltijos šalių masyvo medžių baldų plokščių gamintojų, įsteigta 2011 m. Įsikūrusi Lietuvoje, strategiškai geroje vietoje – Vievyje. Vykdomos veiklos sritys: baldai (prekyba), eksportas.

Empirinis tyrimas atliktas 2019 m. spalio mėn. UAB „Lietwood“. Apklaustas 91 darbuotojas. Kokybinis tyrimas atliktas 2020 m. kovo mėn. UAB „Lietwood“, apklausiant 3 daugiau nei trejų metų darbo patirtį šioje įmonėje turinčių administracijos darbuotojus.

UAB „Lietwood“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai ir analizė. Prieš pradėdant giliau analizuoti darbuotojų motyvaciją UAB „Lietwood“, respondentų paprašyta įvardyti, ką jiems reikia motyvacija (žiūrėti 1 pav.).



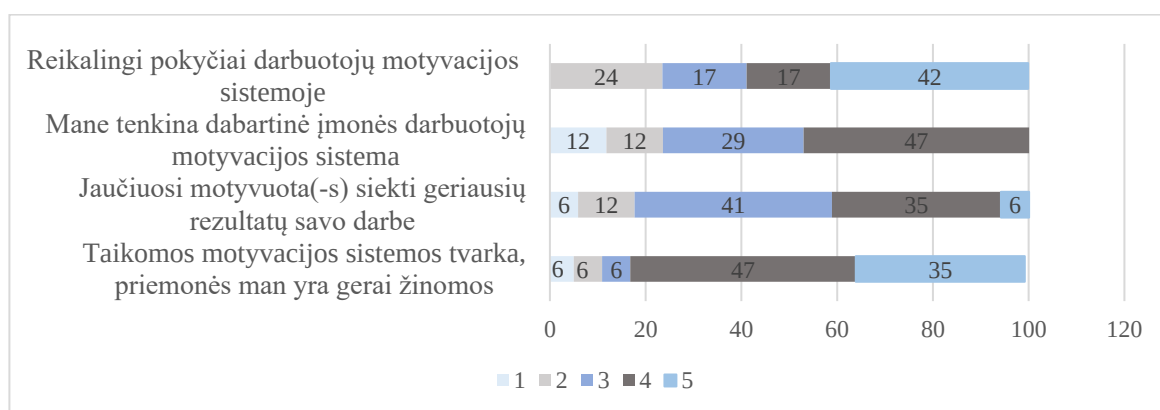
1 pav. Motyvacijos suvokimas ir reikšmė respondentams

*Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 1 paveiksle pateikta informacija matyti, kad didžioji dalis respondentų (47 proc.) motyvaciją suvokia kaip paskatą dirbti, veikti, 27 proc. – norą pasiekti tikslą, 18 proc. – vidinį impulsą, siekiant patenkinti dar nepatenkintus poreikius, likę 8 proc. – psichologinį procesą, suteikiantį veiklai prasmę bei kryptį. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų (89 proc.) įsitikinę, kad darbuotojų veiklos motyvacija yra būtina ir tik 11 proc. jų nesuteikia tam reikšmės.

Tyrimo metu respondentai turėjo penkiabalę vertinimo sistema (kur: 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“) įvertinti teiginius, susijusius su motyvacine sistema UAB „Lietwood“ (žiūrėti 2 pav.). Kaip matyti, visi respondentams pateikti teiginiai, susiję su motyvacijos sistema, įvertinti vidutiniškai. Nors respondentų teiginys, kad UAB „Lietwood“ taikomos motyvacijos sistemos tvarka, priemonės jiems yra gerai žinomos įvertintas geriausiai (47 proc. „sutiko“ ir 35 proc. „visiškai sutiko“), vis tik tai, kad nemaža dalis apklaustųjų kitus jiems pateiktus teiginius įvertino 1 („visiškai nesutinku“), 2 („nesutinku“) ir 3 („nei sutinku, nei

nesutinku“) balais rodo taikomai motyvacinei sistemai būdingas spragas, kurias artimiausiu metu įmonės vadovai turėtų pašalinti.



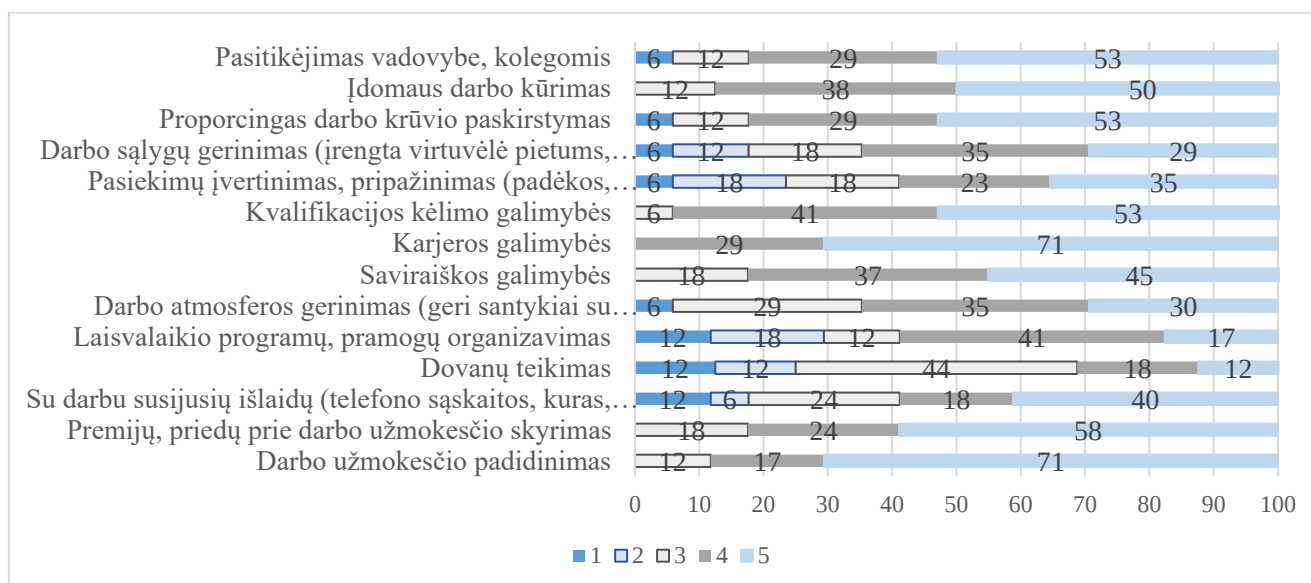
2 pav. Motyvacijos sistemos įvertinimas

*Šaltinis: sudaryta autorės

Mažiausiu balu įvertintas teiginys „Jaučiuosi motyvuota(-s) siekti geriausių rezultatų savo darbe“: „visiškai nesutinku“ 6 proc., „nesutinku“ 12 proc. ir „nei sutinku, nei nesutinku“ 41 proc.

Kiti teiginiai taip pat įvertinti ne itin gerai. 53 proc. respondentų netenkina dabartinė įmonės darbuotojų motyvacijos sistema (visiškai nesutinku“ 12 proc., „nesutinku“ 11,8 proc. ir „nei sutinku, nei nesutinku“ 29 proc. Su teiginiu: „Reikalingi pokyčiai darbuotojų motyvacijos sistemoje“ sutiko 59 proc. apklaustųjų, iš jų 17 proc. „sutiko“, 42 proc. „visiškai sutiko (žiūrėti 2 pav.).

Taip pat tyrimo metu respondentai penkiabale sistema turėjo įvertinti, kokie UAB „Lietwood“ vadovų veiksmai skatintų jų motyvacijos vystymąsi ilgalaikėje perspektyvoje (žiūrėti 3 pav.).

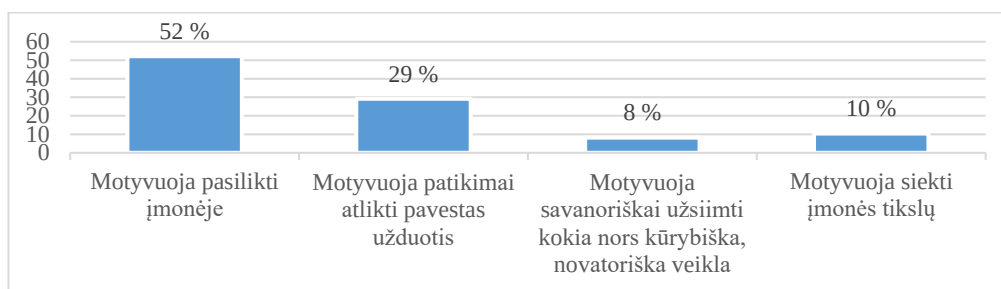


3 pav. UAB „Lietwood“ veiksmai, skatinsiantys respondentų motyvacijos vystymąsi ilgalaikėje perspektyvoje (proc.)

*Šaltinis: sudaryta autorės

Visi tyrimo dalyviai vienareikšmiškai sutiko („sutinku“ 29 proc. ir „visiškai sutinku“ 71 proc.), kad būtent karjeros galimybės būtų esminiu veiksniu, skatinančiu jų motyvaciją ilgalaikėje perspektyvoje. Antroje vietoje pagal respondentų atsakymus – įdomaus darbo kūrimo perspektyvos („sutinku“ 38 proc. ir „visiškai sutinku“ 50 proc.). Tyrimo metu taip pat išsiaiškinta, kad didžiajai daliai respondentų (55 proc.) svarbios tiek materialinės ar psichologinės paskatos. Likusi dalis tyrimo dalyvių (45 proc.) vis tik prioritetą teikia materialinėms motyvacijos priemonėms.

Tyrimo metu taip pat siekta nustatyti respondentams priimtinos įmonės taikomos motyvacinės sistemos poveikį jų darbo rezultatams (žiūrėti 4 pav.).



4 pav. Darbuotojų motyvacijos poveikis respondentų darbo rezultatams

*Šaltinis: sudaryta autorės

Nustatyta, kad UAB „Lietwood“ motyvacijos sistemos poveikis respondentams nėra vienareikšmis. Respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė nevienodai. Didžiąją dalį respondentų (52 proc.) priimtina motyvacinė sistema motyvuoja pasilikti įmonėje, 29 proc. – patikimai atlikti pavestas užduotis, 10 proc. – motyvuoja siekti įmonės tikslų, o 8 proc. – savanoriškai užsiimti kokia nors kūrybiška, novatoriška veikla (žiūrėti 4 pav.).

UAB „Lietwood“ vadovaujančių darbuotojų interviu rezultatai ir analizė. Siekta išsiaiškinti, kokią darbuotojų motyvacijos naudą įžvelgia informantai. Iš tyrimo išryškėjo dvi subkategorijos: nauda darbuotojams ir nauda įmonei (žiūrėti 2 lentelę).

2 lentelė

Darbuotojų motyvacijos nauda

Kategorijos	Subkategorijos	Irodantis teiginys
Darbuotojų motyvacijos nauda	Nauda darbuotojams	„Kai darbuotojas motyvuotas, jo darbas būna daug greičiau ir geriau atliktas, neįdomi įtampa darbe. Jo darbas tampa daug našesnis, sklandesnis, ir be įtampos“ (E1) „Motyvuotas darbuotojas dirba labiau susitelkęs į užduotis, tikslus. <...> tad jo darbas vyksta sklandžiau, yra našesnis, rezultatyvesnis. Tokie darbuotojai linkę išsakyti iniciatyvą, idėjas, teikti pasiūlymus. Motyvuoti darbuotojai netingi mokytis, domėtis naujomis žiniomis, tikslu įgyvendinti savo funkcijas įmonėje. <...> Tokiam darbuotojui paprasčiau deleguoti funkcijas“ (E2) „Motyvuoti darbuotojai lygu patenkinti darbuotojai. Bet kokiu atveju motyvuoti darbuotojai labiau stengiasi, telkia daugiau pastangų, rodo iniciatyvą kažką gerinti, spręsti. Lengviau susikoncentruoja, perpranta užduotis pateiktas. Jei kažkas nesigauna, jie noriai gilina savo žinias, įgūdžius, mokosi“ (E3)
	Nauda įmonei	„<...> Ir greičiau pasiekiami įmonės tikslai“ (E1) „Dažnai siekia ne tik asmeninių, bet ir visos įmonės tikslų <...> Tas įmonei irgi naudingai, nes žingeidus, kvalifikuotas specialistas įmonėje visuomet vertinamas“ (E2)

*Šaltinis: sudaryta autorės

Kuomet taikoma motyvacijos sistema tenkina darbuotojų lūkesčius, darbuotojai greičiau ir kokybiškiau atlieka savo darbą, jie suinteresuoti ir stengiasi siekti įmonės tikslų, išreiškia iniciatyvą, teikia siūlymus. Gerėja mikroklimatas organizacijoje (mažiau įtampos, streso, konfliktų). Tai atitinkamai naudinga ir įmonei, kurioje dirba motyvuoti darbuotojai. Jos strateginiai tikslai pasiekiami greičiau.

Siekta išsiaiškinti, kokios esminės motyvacinės sistemos problemos vyrauja UAB „Lietwood“. Iš tyrimo išryškėjo penkios subkategorijos: netenkinama tiesioginių ekonominių motyvacijos priemonių dydis, pasenę darbuotojų poreikių nustatymo tyrimo rezultatai, darbuotojų pasyvumas jų poreikių nustatymo tyrime, nevienoda motyvacinės sistemos politika ir neaiški motyvacijos priemonių taikymo tvarka (žiūrėti 3 lentelę).

3 lentelė

Motyvacinės sistemos problemos

Kategorijos	Subkategorijos	Irodantis teiginys
Motyvacinės sistemos problemos	Netenkina tiesioginių ekonominių motyvacijos priemonių dydis	„Per mažą suma priedų, darbuotojai norėtų gauti daugiau“ (E1) „Galbūt, kažko netenkina siūlomas darbo užmokestis“ (E2)
	Pasenę darbuotojų poreikių nustatymo tyrimo rezultatai	„<...> per senai darytas darbuotojų poreikių nustatymo tyrimas. Reikėtų atlikti naują, išsiaiškinti dabartinę situaciją“ (E2)
	Darbuotojų pasyvumas jų poreikių nustatymo tyrime	„Dar prisiminus tą anksčiau darytą apklausą, siekiant išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojus... Problema buvo pačių darbuotojų pasyvumas. Vangiai dalyvavo“ (E2)
	Nevienoda motyvacijos sistemos politika	„Skirtinguose skyriuose (pvz. administracijos ir gamybos) taikomos skirtingos motyvacijos priemonės, jų skyrimo atvejai, situacijos nevienodi“ (E2) „Kiekvienas skyrius turi atskirą motyvavimo sistemą <...> tenka girdėti nepasitenkinimo iš darbuotojų, kad atskiri skyriai motyvuojami skirtingomis priemonėmis“ (E3)
	Neaiški motyvacijos priemonių taikymo tvarka	„<...> darbuotojas nelabai supranta kodėl taikomos tam tikros priemonės, kokiais atvejais. Na pačios tvarkos, sistemos <...> darbuotojai, galbūt, nežino, ne iki galo suvokia visą tvarką kada už ką kokia motyvacijos priemonė taikoma...“ (E2) „<...> gal ne visa jų suteikimo tvarka žinoma, aiški, kaip pagalvoji. Nes vis dažnai būna klausimų: kodėl negavo, nors tikėjosi; arba stebisi, nes nesitikėjo gauti, o gavo“ (E3)

*Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metu identifikuota nemažai problemų, susijusių su darbuotojų motyvacine sistema UAB „Lietwood“: darbuotojų netenkina tiesioginių ekonominių motyvacijos priemonių dydis, pasenę darbuotojų poreikių nustatymo tyrimo rezultatai, darbuotojų pasyvumas jų poreikių nustatymo tyrime, nevienoda motyvacijos sistemos politika, neaiški motyvacijos priemonių taikymo tvarka. Atsižvelgiant į jas būtina keisti šiuo metu taikomos darbuotojų motyvacinės sistemos politiką (žiūrėti 3 lentelę).

4 lentelė

Darbuotojų demotyvacijos pasekmės

Kategorijos	Subkategorijos	Irodantis teiginys
Darbuotojų demotyvacijos pasekmės	Neproduktyvus darbas	„Darbuotojai mažiau stengiasi, blogiau atlieka savo darbą“ (E1) „Blogėja ir atliekamo darbo kokybė, dėl ko nukenčia įmonės rezultatyvumas“ (E3)
	Blogas mikroklimatas įmonėje	„Atsiranda jų neišklausymas, rėkimas ant jų, negerbimas jų nuomonės iš vadovybės pusės. Gaunasi blogas mikroklimatas“ (E1) „Tuomet jie jaučiasi neįvertinti, nesijaučia saugūs“ (E2) „<...> pykčiai darbe tarp kolegų, atitinkamai įtampa, neigiama atmosfera“ (E3)
	Didėjanti darbuotojų kaita	„<...> didėja darbuotojų kaita“ (E1) „<...> bet kuriuo metu gali palikti įmonę“ (E2) „<...> keičiasi darbuotojai“ (E3)

*Šaltinis: sudaryta autorės

Siekta išsiaiškinti, kokias UAB „Lietwood“ darbuotojų demotyvacijos pasekmes informantai galėtų įvardyti. Iš tyrimo išryškėjo penkios subkategorijos: neproduktyvus darbas, blogas mikroklimatas įmonėje ir didėjanti darbuotojų kaita (žiūrėti 4 lentelę).

Remiantis informantų E1, E2, E3 nuomone, darbuotojų demotyvacijos pasekmių UAB „Lietwood“ grandis gana paprasta. Pirmiausiai, nemotyvuotų darbuotojų darbas tampa neproduktyvus, nekokybiškas. Įmonėje kyla įtampa, daugėja konfliktinių situacijų – blogas mikroklimatas. Galiausiai demotyvuoti darbuotojai, neapsikentę netenkinančių sąlygų įmonėje, palieka įmonę.

Visi informantai vieningai pabrėžė, kad opiausia problema – darbuotojų kaita. Pasak informanto E1, „kas <...> įmonei tikrai nenaudinga ir kainuoja papildomų finansinių kaštų, laiko“.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek UAB „Lietwood“ darbuotojai, tiek ir vadovai vienodai suvokia motyvacijos reikšmę, kaip: paskatą dirbti, veikti; norą pasiekti tikslą; vidinį impulsą, siekiant patenkinti dar nepatenkintus poreikius; psichologinį procesą, suteikiantį veiklai prasmę bei kryptį. Darbuotojų veiklos

motyvacija būtina, kadangi įmonei padeda ne tik greičiau pasiekti strateginių tikslų, bet ir mažinti darbuotojų kaitą.

Svarbu, kad motyvacijos priemonės būtų parinktos atsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius ir įmonės galimybes. Įmonėje šiuo metu labiausiai vertinamos finansinę saugą užtikrinančios motyvacijos priemonės. Nustatyta, kad respondentų netenkina dabartinė UAB „Lietwood“ taikoma darbuotojų motyvacinė sistema ir jie iš viso nesijaučia motyvuoti.

Išvados

Motyvacijos tema pakankamai populiari, sulaukusi tiek psichologų, tiek vadybininkų, įmonės teoretikų bei praktikų dėmesio. Tai kompleksiškas darinys, į vieną visumą sujungiantis žmonių poreikius ir motyvus. Tik perpratus asmens poreikių visumą, kas jį motyvuoja dirbti įmonėje, vadovai turi galimybę identifikuoti motyvacijos priemones, kurias pasitelkdami gali nukreipti jų pastangas pageidaujama įmonei linkme. Motyvacijos priemonės skirstomos į organizacines, tiesiogines ekonomines, netiesiogines ekonomines ir sociopsichologines.

Motyvacijos teorijų įvairovė patvirtina motyvacijos proceso sudėtingumą. Išskiriamos motyvacijos procesinės ir turinio teorijos, kurių pagrindu formuojama asmens motyvavimo sistema, stengiantis rasti balansą tarp to, ko reikia jam, ir ko siekia įmonė.

Ištirus UAB „Lietwood“ motyvacinę sistemą darbuotojų ir vadovaujančių darbuotojų požiūriu, kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu identifikuotos tam tikros darbuotojų motyvacijos spragos. Visų pirma tai, kad senai vykdytu tyrimu buvo identifikuoti darbuotojų poreikiai, o darbuotojai pripažįsta, nesijaučiantys motyvuoti siekti geriausių rezultatų savo darbe, rodo, kad dabartinė motyvacinė sistema nėra efektyvi. Ją reikia keisti. Antra, šiuo metu UAB „Lietwood“ taikomas siauras motyvacijos priemonių spektras. Darbuotojai patvirtino, kad labiau vertina finansinę saugą užtikrinančias tiesiogines ekonomines motyvacijos priemones, tačiau pabrėžė, kad ir sociopsichologinės motyvacijos priemonės jiems aktualios. Trečia, darbuotojai pripažino, kad jiems nėra aiški motyvacijos priemonių taikymo tvarka. Ketvirta, darbuotojai įsitikinę, kad reikalingi pokyčiai darbuotojų motyvacinėje sistemoje.

Remiantis atliktų tyrimų rezultatais *patvirtinta darbo pradžioje iškelta tyrimo hipotezė, kad jei būtų pakeista dabartinė taikoma darbuotojų motyvacinė sistema įmonėje, tai ateityje sumažėtų darbuotojų kaita*. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai parodė, kad visos identifikuotos personalo motyvacinės sistemos silpnosios pusės demotyvuoja darbuotojus. O demotyvuoti darbuotojai vis dažniau palieka įmonę, kas didina darbuotojų kaitą. Tai įmonei nenaudinga ir kainuoja papildomų finansinių kaštų, laiko.

Literatūra

1. Čapienė, A., Merkienė, R. (2014). Studentų motyvavimo veiksniai ir priemonės, užtikrinančios aktyvų dalyvavimą verslumo ugdymo praktikoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Nr. 36(2), p. 244-254.
2. Česnyienė, R., Paršeliūnaitė, E. (2009). *Darbuotojų motyvacijos veiksnių analizės rezultatų apdorojimas analitinės hierarchijos proceso metodu*. Mokslinis straipsnis. Vilnius: Vilniaus universitetas.
3. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R. (2015). *Žmoniškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Gričiūtė, J., Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Deinstitucionalizacija ir socialinis darbas. Socialinis darbas. patirtis ir metodai*, Nr. 21 (1), p. 35-56.
5. Haque, M. F., Haque, M. A., Islam, M. S. (2015). Motivational Theories – The Critical Analysis. *ASA University*, 8(1), p. 61-68. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis
6. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
7. Kasnauskienė, J., Račkauskienė, S. (2016). Motyvavimo priemonių poveikis benamių elgsenos pokyčiams. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, Nr. 1(2), p. 126-136. [žiūrėta 2020-01-12]. Prieiga per internetą: <http://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/120>
8. Khan, W., Mufti, O. (2012). Effect of compensation on Motivating Employees in Public and Private Banks of Peshawar (BOK and UBL). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2(5), p. 4616-4623.
9. Kostecka, J., Davidavičienė, V. (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Verslas XXI amžiuje*, Nr. 7(2), p. 262-274.
10. Kulvinskienė, R. V., Šeimienė, E. S. (2009). Factors of organizational culture change. *Ekonomika: mokslo darbai*, Nr. 87, p. 27-43.
11. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
12. Ncube, T. R., Zondo, R. W. D. (2018). Influence of self-motivation and intrinsic motivational factors for small and medium business growth: A South African case study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 21(1), p. 1-7.

13. Nyameh, J. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), p. 39-45.
14. Ochola, G. O. (2018). Employee Motivation, An Organizational Performance Improvement Strategy (A Review on Influence of Employee Motivation on Organizational Performance). *JOJ Sciences*, Vol. 1(5), p. 120-125.
15. Sharaeva, E., Liu Zhi, C. (2019). A Study on the relationship between employee motivation and work performance. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 21(3), p. 59-68.
16. Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014). A system of indicators for evaluating the motivation of employees for work in telecommunication enterprises. *Business: Theory & Practice*, Vol. 15(3), p. 245-253.
17. Stringer, C., Didham, J., Theivananthampillai, P. (2011). Motyvation, pay satisfaction, and job satisfaction of front – line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8(2), p. 161-179.
18. Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., Mulyono, F. (2018). Organizational justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society*, Vol. 19(2), p. 313-322.
19. Tudor, T. R. (2011). Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and the Fast Food Industry as a Model. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2(23), p. 95-101.
20. UAB „Lietwood“ vidiniai veiklos dokumentai. (2020).
21. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 13, Nr. 2, p. 318–330.
22. Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindimas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, 4(2), p. 143-162.
23. Zakarevičius, P., et., al. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: VDU.

EMPLOYEE MOTIVATION RESEARCH IN UAB „LIETWOOD“

Summary

The article examines the complexity of various methods and tools of employee management that help to influence the behavior of all staff or individuals, while implementing the company's goals, complex - motivation. Theoretical and practical research related to employee motivation by various Lithuanian and foreign authors were analyzed and systematized. The concept and essence of motivation, existing theories of motivation, the most commonly used methods and tools of motivation are presented in the paper. The links between employee motivation and job satisfaction and loyalty to the company were revealed.

Quantitative and qualitative research were conducted in the work by interviewing the employees and managers of UAB „Lietwood“, with the aim to identify the possibilities of improving the employee motivation system in the company. Based on the results of the research, the research hypothesis formulated by the author at the beginning of the work was confirmed, i.e. if the present applied employee motivation system in the company were changed, it would reduce employee turnover in the future.

KEY WORDS: employees, motivation, motivational tools, directions for improving the motivational system.

VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ATRANKA IR ADAPTACIJA

Dana Vilkiene

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė

Anotacija

Šiame straipsnyje aptariama viešųjų organizacijų darbuotojų atrankos būdai, procesai ir metodai. Darbuotojų adaptacijos rūšys, procesai ir metodai. Palyginama kelių autorių darbuotojų atrankos būdai, procesai ir metodai, taip pat jų adaptacijos rūšys, procesai ir metodai organizacijoje. Aptariama viešųjų organizacijų teisinis darbuotojų atrankos reglamentavimas. Darbuotojų atranka labai svarbi norint išlaikyti gerą organizacijos vardą ir poziciją. O nuo adaptacijos priklauso, kaip greitai darbuotojas atneš naudą organizacijai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: darbuotojas, atranka, adaptacija, procesas, etapas, metodas, viešoji organizacija.

Įvadas

Temos aktualumas. Ši tema aktuali, nes kiekviena organizacija vykdo darbuotojų atranką ir adaptaciją. Viešųjų organizacijų darbuotojų atranka turi teisinį reglamentavimą. Darbuotojas priimamas į organizaciją turi atitikti šiuos reikalavimus. Viešosios organizacijos dažnai ieško darbuotojų pasitelkdami visas galimybes. Tema aktuali ne tik dirbantiems viešosiose organizacijose, bet ir darbo ieškantiems žmonėms.

Temos ištirtumas. Darbuotojų atranka ir adaptacija plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Autoriai (Bakanauskienė, 2008; Leonienė, 2001;) aptarinėja apie personalo atranką ir adaptaciją. Dauguma autorių (Beržinskienė, Martinkus, Stoškus, 2010; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011; Lipinskienė, 2012;

Lobanova, 2010;) nagrinėja ne tik darbuotojų atranką ir adaptaciją, bet išskiria ir atrankos ir adaptacijos būdus, procesą ir metodus.

Darbo problema. Viešųjų organizacijų darbuotojų atranka griežtai reglamentuota. Todėl reikalinga ištirti viešųjų organizacijų darbuotojų atranką ir adaptaciją teoriniu pagrindu ir atlikti teorinės dalies analizę.

Darbo tikslas. Ištirti, kaip vykdoma darbuotojų atranka ir adaptacija teoriniu aspektu.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išnagrinėti darbuotojų atrankos būdus, procesus ir metodus.
- 2) Išanalizuoti darbuotojų adaptacijos rūšis, procesus ir metodus.
- 3) Pateikti teisinį viešųjų organizacijų darbuotojų atrankos reglamentavimą.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros apžvalga, internetinių šaltinių nagrinėjimas.

Darbuotojų atrankos būdai, procesai ir metodai

Šioje dalyje bus aptariama, kas yra darbuotojų atranka, jos būdai, procesai ir metodai. Visose organizacijose vykdoma darbuotojų atranka ir tik pati organizacija pasirenka būdą, kaip ta atranka bus vykdoma. Darbuotojų atranka arba kitaip personalo atranka yra vienas iš svarbiausių organizacijos užduočių, norint pasiekti organizacijos tikslus. Gerai parinkti darbuotojai sukuria organizacijai pridėtinę vertę.

1 lentelė

Personalo atrankos sąvokų lentelė

Autorius	Sąvoka
Bakanauskienė, I. (2008). Personalų valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p.172	Personalų atranka (angl. selection) – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrankamas ir pasamdomas tinkamiausias.
Lobanova, L. (2010). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius: Vilniaus universitetas. p.56	Atranka – tai procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrankamas pats tinkamiausias.
Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika. p.98-99	Atranka paprastai apibrėžiama kaip procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrankamas pats tinkamiausias. Pagrindinis atrankos tikslas – rasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei mūsų komandai tinkamiausią kandidatą.
Lipinskienė, D. (2012). Personalų vadyba. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. p.17	Personalų paieška – tai procesas, kurio metu į organizacijoje esančias laisvas darbo vietas surandami potencialūs kandidatai, iš kurių vėliau atrankamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas, savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis atitinkantis organizacijos poreikius.

*Šaltinis: Sudaryta autorės

Išanalizavus mokslinę literatūrą, 1 lentelėje pateikti darbuotojų atrankos apibrėžimai, matome, kad darbuotojų atrankos apibrėžimų yra ne vienas. Bet kaip matyti iš 1 lentelės jie visi skamba labai vienodai. Pirmiausia tai yra procesas, kurio metu į laisvą darbo vietą surandami potencialūs kandidatai iš kurių vėliau

bus atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas. 1 lentelėje mes matome, kad iki 2012 metų atranka apibūdinamas beveik vienodai ir tik 2012 metais ši sąvoka papildoma, kad darbuotojas savo kvalifikacija ir asmeninėmis savybėmis atitinkantis organizacijos poreikius.

Ieškant darbuotojo darbdaviai pasitelkia visus įmanomus būdus. Pagal D. Beržinskienę, B. Martinkų ir S. Stoškų (2010) galima taikyti tokius darbuotojų paieškos būdus: naudojimasis vidiniais organizacijos ištekliais, paieška naudojantis savo darbuotojų rekomendacijomis, skelbimai laikraščiuose, paieška aukštesiose mokyklose, įdarbinimo agentūrų paslaugos bei dalyvavimas karjeros dienos. L. Lobanova (2010) pateikia tokius personalo paieškos galimybes: pačios organizacijos savarankiškai organizuojamas ir atliekamas personalo paieškos (verbavimo) procesas, specialių konsultacinių įmonių, atrankos kompanijų bei įdarbinimo agentūrų organizuojamas ir atliekamas personalo paieškos (verbavimo) procesas. D. Lipinskienė (2012) personalo paieškos šaltinius įvardina šiuos: vidinius ir išorinius paieškos šaltinius. Visi jie pateikia panašius atrankos būdus, skiriami: organizacijos viduje atliekami darbo paieškos būdai ir už organizacijos ribų – išoriniai paieškos būdai.

Išanalizavus vadybinę mokslinę literatūrą išskirti pagrindiniai proceso etapai pagal L. Lobanovą (2010) pateikiami 2 lentelėje, o R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) pateikia tokius pačius atrankos proceso etapus.

2 lentelė

Pagrindiniai atrankos proceso etapai pagal L. Lobanovą (2010)

Pagrindiniai atrankos proceso etapai:	
Dokumentų užpildymas.	Šie dokumentai į įmonę gali patekti šiais būdais: 1. Asmenys ateina asmeniškai. 2. Gražinamos užpildytos įmonės anketos (verbavimo kortelės). 3. Paštu gaunamas prašymo laiškas. 4. Pateikiamas gyvenimo aprašymas (CV).
Dokumentų peržiūrėjimas.	Pirminė atranka atliekama pagal CV ar užpildytą įmonės anketą (verbavimo kortelę) ir pateiktus dokumentus.
Tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas.	Peržiūrėję CV, rekomendacijas ir kt. dokumentus kandidatai skirstomi į: a) Tinkamus. b) Galimus (jie paliekami rezerve). c) Netinkamus (jie iškart atmetami).
Kandidatų pakvietimas pokalbiui.	
Pirminis kandidatų atrinkimas.	Atliekami testai, jų pagalba atrinkti kandidatai kviečiami pokalbiui.
Antrinis kandidatų atrinkimas.	Vyksta atrinktų kandidatų pokalbiai su tiesioginiu vadovu, po to su aukštesniu vadovu, po to vėl su tiesioginiu vadovu.
Kandidato išrinkimas.	Jei pokalbio metu dalyvavo komisija, jos nariai priima daugumos sprendimą. Jei kandidatą atranka ne komisija, galutinį sprendimą priima tiesioginis viršininkas.
Pasiūlymo dirbti pateikimas ir patvirtinimas.	Jei atrinktas kandidatas sutinka dirbti įmonėje (žodinis patvirtinimas), kiti kandidatai turi žinoti, kad jiems nepasisekė tik raštiškai sudarius darbo sutartį.
Pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė.	Informuojama telefonu arba paštu.
Darbo sutarties pasirašymas.	

*Šaltinis: Sudaryta autorės

Išanalizavus mokslinę literatūrą galime pasakyti, kad darbuotojų atrankos proceso etapai prasideda nuo dokumentų užpildymo, o baigiasi kai pasirašoma darbo sutartis. Taip pat galima paminėti, kad ne visi kandidatai kviečiami pokalbiui dėl darbo, o kandidatas renkamas komisijos arba tiesioginio viršininko sprendimu. Net jei kandidatas žodžiu patvirtina, kad sutinka dirbti įmonėje, kiti kandidatai, apie tai jog nebuvo priimti į darbą, sužino tik raštiškai pasirašius sutartį.

Išanalizuota mokslinė literatūra apie personalo atrankos metodus pateikė netikėtumų. Sudarytos lentelės pagal kurias matyti, kad personalo atrankų metodų skaičius ženkliai skiriasi. Personalo atrankos metodai pagal D. Lipinskienę (2012) 3 lentelėje pateikiami net aštuoni personalo atrankos metodai, o pagrindiniai atrankos metodai pagal R. Korsakienę, L. Lobanovą ir A. Stankevičienę (2011) 4 lentelėje išskiriami tik keturi personalo atrankos metodai, o kiti metodai pateikiami kaip papildomi.

3 lentelė

Personalo atrankos metodai pagal D. Lipinskienę (2012)

Personalo atrankos metodai:	
1. Anketavimas.	Tai pirminė kandidatų atranka. Visi kandidatai užpildo įdarbinimo anketas, kuriose pateikia pagrindinę informaciją: išsilavinimas, darbinė patirtis, asmeniniai duomenys, kokias pareigas nori užimti ir pan. Anketų duomenys padeda atmesti netinkamus pretendentes į darbo vietą.
2. Testavimas.	Jie skiriami į tris grupes: 1. Individualūs testai. Testai taikomi norint įvertinti atskiras savybes. Jiems priskiriami intelekto testai, kuriais atliekamas pažintinių arba protinių gebėjimų įvertinimas; motorinių ir fizinųjų gebėjimų testai, kuriais atliekamas darbo tikslumo ir reakcijos greičio vertinimas; asmenybės interesų testai, kuriais vertinami bendravimo gebėjimai ir motyvacija; žinių testai, kuriais atliekamas profesinių žinių ir įgūdžių įvertinimas; bei emocinio intelekto, kuriais vertinamas atsparumas stresui, gebėjimas priimti sprendimus bei atpažinti savo ir kitų emocijas. 2. Socialiniai testai. Testai taikomi siekiant nustatyti tarpasmeninių santykių mažose grupėse ypatumus. 3. Situaciniai testai, leidžiantys įvertinti žmogaus elgesį tam tikrose situacijose.
3. Diskusijos grupėse.	Metodas naudojamas kaip išankstinis tinkamumo darbui įvertinimo būdas, taikomas didesnei žmonių grupei ir turint specialiai tam paruoštus specialistus ar darbuotojus. Diskusijos grupėje vykdomos dviem būdais. 1. Pateikiama su būsimu darbu susijusi problema ir informacija bei stebimas kandidatų elgesys diskusijų metu. 2. Pateikiama nesusijusi su atliekamu darbu informacija, stebimos diskusijų dalyvių reakcijos ir siekiama įvertinti kandidatų asmenines savybes, bendravimo įgūdžius, mokėjimą diskutuoti ir kt.
4. Darbo pavyzdžio atlikimas.	Kandidatams sudaromos darbo sąlygos, kurios labai artimos realioms, ir siekiama įvertinti jų reakciją bei elgesį atliekant darbus.
5. Rekomendacijų tikrinimas.	Norint patikrinti, ar kandidatas pateikė teisingus duomenis apie save ir nenuslėpė kokios svarbios informacijos, organizacija gali prašyti pateikti rekomendacinius laiškus ir paskambinti ar susitikti su rekomendacijoje minimais žmonėmis. Tai papildoma informacija, leidžianti daugiau sužinoti apie kandidatą.
6. Sveikatos patikrinimas.	Reikalingas siekiant nustatyti, ar kandidatas tinka konkrečiam darbui ir išryškinti galimus sveikatos apribojimus, į kuriuos būtų galima atsižvelgti skiriant darbus.
7. Grafologija.	Kandidato asmeninės savybės, charakterio bruožai, emocinė būsena nustatoma pagal jo raštą.
8. Atrankos pokalbis (interviu).	Tai pats universaliausias ir populiariausias personalo atrankos metodas. Pagal pokalbio organizavimo būdą, jie gali būti individualūs ir grupiniai (pokalbiai su komisija). Pagal turinį atrankos pokalbiai skirstomi į tris grupes: 1. Struktūruoti (kryptingi, griežtai apibrėžti), kuomet visi kandidatai atsako į tuos pačius klausimus. 2. Nestrukūruoti (laisvas, neformalus pokalbis), kuomet klausimai iš anksto neruošiami, tiek interviu emėjui leidžiama užduoti klausimus, kurie jam atrodo būtini, tiek kandidatui leidžiama pasisakyti. 3. Pusiau struktūruoti, kuomet kandidatams užduodami ir iš anksto suformuluoti klausimai, tiek platesnių komentarų reikalaujantys klausimai. Pagal klausimų pobūdį, atrankos pokalbiai gali būti: 1. Elgesio tipą nustatantys pokalbiai (vertinamas kandidato praeities elgesys). 2. Problemų sprendimo (vertinami pagal jų siūlomus problemų sprendimo variantus). 3. Stresiniai (naudojami tam tikri metodai sukeliantys kandidatui streso būseną). 4. Mišrūs (visų prieš tai minėtų pokalbių rūšių derinys).

*Šaltinis: Sudaryta autorės

Išanalizavus pateiktus 3 lentelėje personalo atrankos metodus, matyti, kad D. Lipinskienė (2012) plačiai pateikia, kokie atrankos metodai taikomi, pačiu universaliausiu ir populiariausiu personalo atrankos metodu laikomas atrankos pokalbis (interviu). Taip pat kandidato asmeninės savybės tiriamos net trijose iš paminėtų metodų tai: testavimas, diskusijos grupėse ir grafologija.

4 lentelė

Pagrindiniai atrankos metodai pagal R. Korsakienę, L. Lobanovą ir A. Stankevičienę (2011)

Pagrindiniai atrankos metodai:	
1. Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas.	Skirtas pateiktų faktų (ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų) tikslingumui patikrinti.
2. Testavimas.	Taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emocinei kompetencijai nustatyti.
3. Praktinė užduotis.	Kandidatams sudaromos sąlygos, labai artimos realioms, siekiant įvertinti jų reakciją ir elgesį atliekant konkrečius darbus, panašius į tuos, kuriuos jie turės atlikti.
4. Atrankos pokalbis (interviu).	Skirtas taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formas kandidatui atrinkti.

**Šaltinis: Sudaryta autorės*

R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) teigia, kad prie šių pagrindinių 4 lentelėje pateiktų metodų galima dar priskirti praktines užduotis, bei kandidatų priėmimą bandomajam laikotarpiui, bet šių metodų autorės nelaiko atrankos metodu, greičiau tai formali sąlyga kandidato tinkamumui darbui patikrinti. Rečiau taikomi metodai tai diskusijos grupėse, sveikatos tikrinimas, grupė metodų (įvertinimo centrai), sąžiningumo analizė, grafologija, astrologija ir kt.

Apibendrinant galime sakyti, kad darbuotojų atranka yra procesas, kuris turi daug etapų. Pats atrankos procesas prasideda nuo dokumentų užpildymo ir baigiasi kai darbuotojas pasirašo darbo sutartį. Atrankos metodų yra daug ir įvairių, jie taikomi norint pasirinkti patį geriausią darbuotoją pasirinktam darbui atlikti, dažniausiai taikoma atrankos pokalbis (interviu), bet taipogi nepamirštama ir kitų metodų, kurie potencialiai gali parodyti, kuris darbuotojas bus pats tinkamiausias.

Kitame poskyryje bus aptariama darbuotojų adaptacija organizacijoje.

Darbuotojų adaptacijos rūšys, procesai ir metodai

Šioje dalyje bus aptariama darbuotojų adaptacijos rūšys, procesai ir metodai. Kad darbuotojas galėtų pradėti dirbti, jam reikia susipažinti su atliekamu darbu, kolegomis ir praeiti adaptaciją. Tada galima pasakyti ar žmogus dirbs šį darbą ar ne. Labai svarbu adaptacijos metu darbuotoją ne tik supažindinti su juo atliekamu darbu, bet leisti susipažinti ir su pačiu kolektyvu.

5 lentelė

Darbuotojų (personalo) adaptacijos sąvokų lentelė

Autorius	Sąvoka
Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa. P.76	Darbuotojų adaptavimas – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais.
Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p.193	Personalo adaptavimas (kitai – orientavimas, angl. orientation) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos/pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Tokia personalo adaptavimo samprata apima svarbiausius jo aspektus – techninę pažintį ir socializaciją.
Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika. p.119	Adaptacija – abipusis prisitaikymas darbuotojo ir organizacijos, kurio pagrindą sudaro laipsniškas pritapimas prie naujos profesinės ir socialinės ekonominės darbo aplinkos būtent organizacijos viduje, kai darbuotojas priimtas į darbą.
Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. P.26	Darbuotojo adaptacija – tai procesas, kurio metu naujai priimtas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu.

**Šaltinis: Sudaryta autorės*

Išanalizavus vadybinę mokslinę literatūrą apie darbuotojų adaptaciją 5 lentelėje pateikiami įvairūs sutinkami darbuotojo adaptacijos apibrėžimai. Kaip matyti adaptacija – tai procesas, kai darbuotojas susipažįsta su nauja darbo vieta ir kolektyvu, tai apima techninę pažintį ir socializaciją. 2011 metų sąvoka pabrėžia, kad adaptacija tai abipusis darbuotojo ir organizacijos prisitaikymas, tai laipsniškas pritapimas prie naujos profesinės ir socialinės ekonominės darbo aplinkos organizacijos viduje.

L. Lobanova (2010) teigia, kad pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginis vadovas ir personalo tarnyba, taip pat darbuotojui adaptuotis padeda paskirtas kuratorius ir kiti kolektyvo nariai. Išskiriamos dvi adaptacijos rūšys:

1. Profesinė adaptacija – kai padedama įsisavinti naują profesinį vaidmenį.
2. Socialinė adaptacija – kai padedama darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo.

Taip pat skiriamos ir kitos adaptacijos rūšys: psichofiziologinė, socialinė psichologinė, profesinė ir organizacinė.

R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) apie profesinę adaptaciją teigia, kad tai profesinių įgūdžių bei gebėjimų perėmimas, profesijai aktualių asmeninių savybių ugdymas, siekiant suformuoti teigiamą darbuotojo požiūrį į savo profesiją, padidinti motyvaciją dirbti bei palengvinti asmens identifikaciją su konkrečia profesine veikla. Socialinė adaptacija – tai socialinių psichologinių organizacijos ypatumų perėmimas, prisitaikymas prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos. Visi autoriai išskiria profesinę ir socialinę adaptaciją.

Išanalizavus vadybos mokslinę literatūrą adaptacija aptariama adaptacijos etapais, adaptacijos procesu, kuris susideda iš etapų ir adaptacijos metodais, toliau apžvelgiami visi šie būdai.

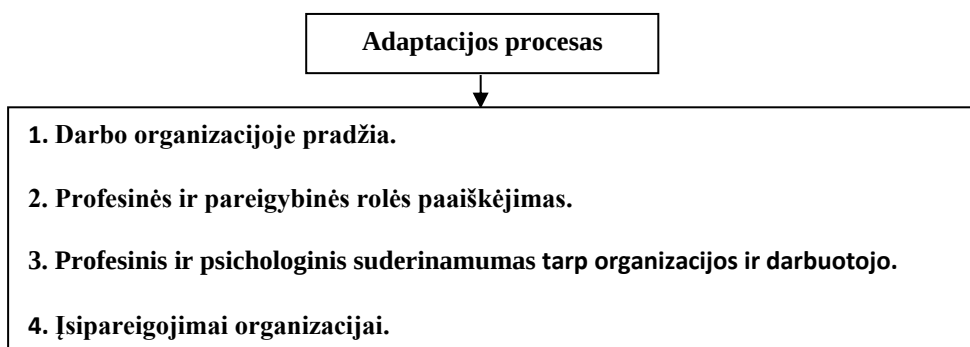
Adaptacijos etapai pagal D. Lipinskienę (2012)

Adaptacijos etapai:	
1. Susipažinimo etapas.	Šiame etape darbuotojas yra supažindinamas su darbo uždaviniais, medžiagų ir reikalingos įrangos gavimo tvarka, saugumo, nelaimingų atsitikimų, susirgimų įforminimo taisyklėmis, kontrolės ir atsiskaitymo formomis, socialinio aprūpinimo galimybėmis, taip pat su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, jų specializacija, išskirtinėmis savybėmis. Bendradarbiams taip pat pateikiama informacija apie naują darbuotoją.
2. Įvertinimo etapas.	Šiame etape įvertina susipažinimo etape gautą patyrimą, suskirstydamas jį į priimtina ir nepriimtina.
3. Suderinamumo etapas.	Šiame etape darbuotojas suvokia, jog jis priklauso kolektyvui, priima jo vertybines orientacijas, elgesio normas ir nuomones. Rodikliai tokie patys kaip ir antrame etape.

*Šaltinis: Sudaryta autorės

D. Lipinskienė (2012) išskiria 3 adaptacijos etapus. Išanalizavus 6 lentelę matyti, kad adaptacija vyksta pamažu. Pirmą darbuotojas supažindinamas su darbu, o kolektyvui pateikiama informacija apie naują darbuotoją, paskui darbuotojas suskirsto gautą patyrimą į priimtina ir nepriimtina ir galiausiai darbuotojas priima vertybines orientacijas, elgesio normas ir nuomones ir suvokia, kad priklauso kolektyvui.

Adaptacijos procesas pateikia daugiau informacijos apie tai kas yra svarbu tam tikru etapu darbuotojui.



*Šaltinis: sudaryta autorės

Mokslinėje literatūroje išanalizavus L. Lobanovos (2010) adaptacijos procesą, 1 paveiksle pateikti pagrindiniai proceso etapai. Pirmajame etape paaiškėja ar darbuotojas turi reikalingus darbuočių įgūdžius, žinias ir patirtį, kokia motyvacija ir kokios darbuotojo nuostatos organizacijos atžvilgiu. Antrajame etape darbuotojas mokosi dirbti naujame kolektyve ir ar darbuotojas žino kokia jo atsakomybė ir ko iš jo tikimasi. Trečiajame etape svarbu ar darbuotojas ir darbdavys laikosi vienas kito atžvilgiu priimtus įsipareigojimus. Ketvirtas paskutinis etapas svarbus, nes kalba apie darbuotojo įsipareigojimą ir lojalumą organizacijai.

Adaptacijos metodai parodo, kaip galima darbuotoją adaptuoti, kad jis pasiektų gerus rezultatus ir jaustų pasitenkinimą darbu.

Adaptacijos metodai pagal L. Lobanovą (2010)

Adaptacijos metodai:	
1. Atranka ir darbuotojo įvedimas.	Atrankoje svarbu, kad būtų atsižvelgta ne tik į kandidato profesinį potencialą, bet ir motyvaciją dirbti šioje organizacijoje bei asmenines savybes. Būtina priskirti kuratorių, kuris padėtų darbuotojui išspręsti iškilusias problemas
2. Psichologinio kontrakto sudarymas.	Tai darbuotojo ir darbdavių lūkesčių aptarimas bei suderinimas.
3. Darbuotojų motyvavimas.	Siūloma naudoti tris pagrindines darbuotojų motyvavimo priemones: 1) netiesioginis motyvavimas; 2) tiesioginis motyvavimas; 3) darbuotojų lūkesčių realizavimas.
4. Darbuotojų mokymas.	Jis dažniausiai naudojamas, kaip adaptacijos metodas. Visi nauji darbuotojai turi būti supažindinami su darbo reikalavimais, turiniu ir jei reikia papildomai apmokyti.

*Šaltinis: Sudaryta autorės

Išnagrinėjus mokslinės literatūros adaptacijos metodus pagal L. Lobanovą (2010) pateiktus 7 lentelėje, galima teigti, kad adaptacija tai ne tik darbuotojo atranka ir įvedimas į darbo vietą, bet ir darbuotojo ir darbdavių lūkesčių aptarimas ir suderinimas, taip pat darbuotojų motyvavimas ir jo mokymas.

Apibendrinus visą pateiktą informaciją galime teigti, kad adaptacija yra profesinė ir socialinė. Adaptacijos etapai pasededa nuo supažindinimo etapo, tada įvertinimo etapas ir suderinamumo etapas, kuris daugiausia apima pačio darbuotojo adaptaciją. Adaptacijos proceso etapai apima darbuotojo adaptaciją ir skiriasi nuo adaptacijos etapų tik tuo, kad jame kalbama apie tai, ar darbuotojas ir darbdavys laikosi vienas kito atžvilgiu priimtus įsipareigojimus. Adaptacijos metodai nuo prieš tai aptartų etapų ir proceso etapų skiriasi tuo, kad kalba dar ir apie darbuotojų motyvaciją. Svarbiausia adaptacijoje yra darbuotojo supažindinimas su darbu ir kolektyvu, darbdavio ir darbuotojų lūkesčių aptarimas ir suderinimas, bei darbuotojo motyvavimas ir galima teigti, sėkminga adaptacija tiesiogiai susijusi su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai, kuris pasireiškia kaip nuostata dirbti, siekti rezultatų, pasitenkinimas darbu bei lojalumas organizacijai.

Kitame poskyryje aptariama kas yra viešoji įmonė ir darbuotojų atrankos reglamentas.

Teisinis viešųjų įmonių darbuotojų atrankos reglamentavimas

Šioje dalyje trumpai apžvelgsime, kas yra viešoji įstaiga, bei kaip reglamentuojama viešųjų įmonių darbuotojų atranka. Viešoji įstaiga – tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą [LRS, 1996].

Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 12 straipsnį:

1. Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimama:

- 1) konkurso būdu;
- 2) be konkurso.

2. Konkurse gali dalyvauti asmenys, atitinkantys šio įstatymo 4 ir 9 straipsniuose nustatytus reikalavimus. Konkurso metu tikrinamas asmens tinkamumas eiti karjeros valstybės tarnautojo pareigas, įvertinamos asmens turimos kompetencijos ir gebėjimai atlikti karjeros valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas.

3. Konkursas į laisvas karjeros valstybės tarnautojo pareigas tuo atveju, jeigu į šias pareigas valstybės tarnautojas nebuvo priimtas kitu šiame įstatyme nustatytu būdu, turi būti paskelbtas ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo valstybės tarnautojo pareigų atsilaisvinimo ar per 3 mėnesius nuo naujos pareigybės įsteigimo.

4. Be konkurso į karjeros valstybės tarnautojo pareigas gali būti priimama šio įstatymo 17 straipsnio 2, 3, 4 ir 5 dalyse nurodytais atvejais ir tvarka [LRS, 1999].

Apibendrinant galima pasakyti, kad viešoji įstaiga - tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Darbuotojų atranką viešajame sektoriuje reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir atranka vyksta konkurso būdu arba be konkurso.

Išvados

Darbuotojų atranka yra vienas iš svarbiausių organizacijos užduočių, norint pasiekti organizacijos tikslus. Pirmiausia tai yra procesas, kurio metu į laisvą darbo vietą surandami potencialūs kandidatai iš kurių vėliau bus atrenkamas ir pasamdomas reikalingas darbuotojas. Atranka atliekama dviem būdais: organizacijos viduje atliekami darbo paieškos būdai ir už organizacijos ribų – išoriniai paieškos būdai. Darbuotojų atranka yra procesas, kuris turi daug etapų. Pats atrankos procesas prasideda nuo dokumentų užpildymo ir baigiasi kai darbuotojas pasirašo darbo sutartį. Taip pat galima paminėti, kad ne visi kandidatai kviečiami pokalbiui dėl darbo, o kandidatas renkamas komisijos arba tiesioginio viršininko sprendimu. Net jei kandidatas žodžiu patvirtina, kad sutinka dirbti įmonėje, kiti kandidatai, apie tai jog nebuvo priimti į darbą, sužino tik raštiškai pasirašius sutartį. Atrankos metodų yra daug ir įvairių, jie taikomi norint atsirinkti patį geriausią darbuotoją pasirinktam darbui atlikti, dažniausiai taikoma atrankos pokalbis (interviu), bet taipogi nepamirštama ir kitų metodų, tokių kaip: anketavimas, testavimas, diskusijos grupėse, darbo pavyzdžio atlikimas, rekomendacijų tikrinimas, sveikatos patikrinimas, grafologija, kurie potencialiai gali parodyti, kuris darbuotojas bus pats tinkamiausias.

Darbuotojų adaptacija reikalinga, norint supažindinti darbuotoją ne tik su juo atliekamu darbu, bet ir norint, kad darbuotojas adaptuotųsi kolektyve. Skiriama profesinė ir socialinė adaptacija. Adaptacijos etapai pasededa nuo supažindinimo etapo, tada seka įvertinimo etapas ir paskutinis etapas yra suderinamumo etapas, kuris daugiausia apima pačio darbuotojo adaptaciją. Adaptacijos proceso etapus apima darbuotojo adaptaciją ir

skiriasi nuo adaptacijos etapų tik tuo, kad jame kalbama apie tai, ar darbuotojas ir darbdavys laikosi vienas kito atžvilgiu priimtų įsipareigojimų. Adaptacijos metodai nuo etapų ir proceso etapų skiriasi tuo, kad kalba dar ir apie darbuotojų motyvaciją. Svarbiausia adaptacijoje yra darbuotojo supažindinimas su darbu ir kolektyvu, darbdavio ir darbuotojų lūkesčių aptarimas ir suderinimas, bei darbuotojo motyvavimas. Taigi sėkminga adaptacija tiesiogiai susijusi su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai, kuris pasireiškia kaip nuostata dirbti, siekti rezultatų taipogi pasitenkinimas darbu bei lojalumas organizacijai.

Darbuotojų atranka viešajame sektoriuje vyksta kiek kitaip nei privačiame. Darbuotojų atranką viešajame sektoriuje reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir atranka vyksta konkurso būdu arba be konkurso.

Literatūra

1. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Beržinskienė, D., Martinkus B., Stoškus, S. (2010). Vadybos pagrindai. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
3. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika.
4. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
5. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
6. Lobanova, L. (2010). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Internetiniai šaltiniai

7. LRS [1996]. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas [žiūrėta 2020-03-09]. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1E52802BE548/vJANcvICnP>
8. LRS [1999]. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas [žiūrėta 2020-03-30]. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr>

PUBLIC ORGANIZATIONS WORKER SELECTION AND ADAPTATION

Summary

This article discusses the selection and adaption of employees in public organizations. The methods, processes, and tactics of selecting of employees by several authors. As well as the types, processes and methods of their adaptation in the organization are compared. The legal regulation of the selection of employees of public organizations is also discussed. The selection of employees, or otherwise personnel, is one of the most important tasks of an organization to achieve its goals. In order for an employee to start working, he or she needs to get acquainted with the work being done, colleagues, to undergo adaptation. The article presents theoretical definitions of the selection and adaptation of employees by different authors. "Personnel search is a process during which potential candidates are found for vacancies in the organization, from whom the required employee is selected and hired, who meets the needs of the organization with his / her qualifications and personal qualities" (Lipinskienė, 2012, p.17). "Personnel adaptation (otherwise - orientation) - a process during which a person hired or transferred from another job / position gets acquainted with a new job and team. Such a concept of staff adaptation includes its most important aspects - technical cognition and socialization" (Bakanauskienė, 2008, p.193). At the time of writing, employee selection methods were analyzed. They are divided into job search methods performed within the organization and external search methods outside the organization. The stages of the staff selection process, which start from filling in the documents and end when the employment contract is signed, are examined. Various selection methods are analyzed, such as an interview, questionnaire, testing, group discussions, sample work, health check, graphology, are used to select the best employee for the chosen job. The article examines the adaptation of employees. It was singled out by the authors as professional and social adaptation. The adaptation phases, which start from the introduction phase, are then examined. This is followed by the evaluation phase, and the compatibility phase for last. The analyzed stages of the adaptation process include employee adaptation and compliance with the obligations assumed by the employee and the employer. Adaptation methods from selection and employee introduction, psychological contract conclusion, employee motivation and employee training are discussed. The article provides a brief overview of what a public institution is and how selection for jobs in the public sector is carried out, applying the Law on Service of the Republic of Lithuania.

UAB „AUTOKURTAS“ MARKETINGO PRIEMONIŲ TAIKYMAS PARDAVIMO PROCESE

Darius Šakinis, Simona Šakinė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Antanas Lukauskas

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas skaitmeninio marketingo priemonės ir jų įtaka įmonės veiklos rezultatams. Įmonės analizės metu surinkti duomenys parodė, kad svarbu vystyti platų spektrą skaitmeninių marketingo priemonių. Skaitmeninio marketingo priemonių vystymas spartina įmonės veiklos procesą, didina jos konkurencingumą ir greitina komunikaciją. Suintensyvėjusi skaitmeninė komunikacija leidžia greičiau priimti verslo sprendimus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: marketingas, pardavimo tikslai, skaitmeninis marketingas, skaitmeninio turinio marketingas, elektroninio pašto marketingas, socialinių tinklų marketingas, potenciali rinka.

Įvadas

Įmonė turi planuoti savo veiklą - negalima pradėti prekių pardavimus nežinant, kiek, kada ir kokių prekių reikės pateikti vartotojams. Skaitmeninis marketingas nukreiptas į atskirą vartotoją, nei tradiciniai marketingo būdai. Šis marketingas leidžia tiksliau nukreipti skaitmenines priemones į segmentą, kuris būtų suinteresuotas reklamuojamu produktu ar paslauga. verslui būtina prisitaikyti ir praplėsti savo ribas skaitmeninėje erdvėje tam, kad pasiektų savo vartotojus ir prisitaikytų prie jų poreikių. Skaitmeninis marketingas yra puiki priemonė verslui pasiekti vartotoją skaitmeninėje erdvėje. Tokiu būdu laimi abu, nes verslas gauna naudą (pelną), o vartotojas prekę ar paslaugą kurios jam reikia. Skaitmeninis marketingas padeda pasiekti tikslinius vartotojus pagal jų norus esamu laiku.

Stripsnio objektas: UAB „Autokurtas“ marketingo priemonės

Straipsnio tikslas: Išanalizuoti UAB „Autokurtas“ marketingo priemonių taikymą pardavimo procese

Straipsnio uždaviniai :

1. Išnagrinėti marketingo priemonės taikomas pardavimo procese teoriniais aspektais;
2. Pateikti UAB „Autokurtas“ naudojamų pardavimo procese marketingo priemonių analizę

Straipsnio tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, Content analizė, sisteminimas, apibendrinimas.

Skaitmeninio marketingo samprata ir priemonės

Skaitmeninis marketingas – apibrėžiamas kaip skaitmeninių technologijų naudojimas ir taikymas sąveikai su klientais virtualioje erdvėje siekiant organizacijos marketingo tikslų įgyvendinimo, bei išlaikyti esamus klientus ir padidinti pardavimus (Kannan P.K., Li H. A. 2017).

Apibendrinus skaitmeninis marketingas apibudinamas, kaip tradicinis marketingas, tačiau jis išsiskiria tuo, kad visos priemonės, įrankiai ir strategijos naudojamos skaitmeninėje erdvėje. Būtent skaitmeninis marketingas paskatino kurti naujus kanalus, formatus, kalbas, kurios lėmė naujas strategijas, įrankius ir priemones, kurios gali pasiekti žmones visame pasaulyje internetu. Tai gerokai labiau išplečia marketingo galimybes ir leidžia pasiekti kuo daugiau vartotojų pasaulyje. Skaitmeninis marketingas, tai galimybė skleisti informaciją pasauliniu mastu. Vartotojui taip pat naudinga, nes jis gali pasiekti daug greičiau norimą informaciją, prekes ar paslaugas tokiu būdu sutaupydamas savo laiką ir energiją. Skaitmeninėje erdvėje siūlo vartotojams paprastas ir patogias platformas kuriomis gali naudotis kiekvienas turintis internetą (Machado, C., Davin, J.P., 2016).. Skaitmeninio marketingo pagrindiniai tikslai, tai paveikti tikslinę auditoriją – įtakoti jų suvokimą, ketinimą ir elgesį, kad kitą kartą susidūrus su pirkimo sprendimu, jie pasirinktų reikiamą įmonę. O tam, reikia naudoti skaitmeninio marketingo priemones, kurios paveiks vartotoją Quevedo, E., Besquin, D. ir kt.(2015).

- Atskleisti savo prekės ženklą;
- Pritraukti žmones prie savo prekės ženklo;
- Įtraukti savo auditoriją, suteikdami vertingos patirties;
- Išlaikyti savo dėmesį ilgą laiką;
- Įtakoti auditorijos suvokimą, ketinimus ar elgesį.

Skaitmeninė erdvės esmė, kaip tarpusavyje susijusių mazgų tinklas, kuris leidžia, bet kokio turinio išplėtimą. Internetinės platformos suteikia galimybę naudotis tolimesnėmis operacijomis ir galimybę įvertinti

prekes ar paslaugas. Norėdamas kuo geriau išnaudoti šias galimybes, organizacijos turi užtikrinti, kad jų buvimas internete ar skirtinguose kanaluose atitiktų strategiją su konkrečiais tikslais ir atitiktų organizacijos įvaizdį ar prekinį ženklą. Be tinkamo planavimo ir supratimo galima prarasti galimybę parduoti ir prarasti savo auditoriją, tuomet tai turėtų neigiamą poveikį organizacijai. (Machado, C., Davin, J.P., 2016). Laimi tas verslas, kuris spėja laiku išskirti ir sparčiai riedantį technologijų traukinį ir greitai bei efektyviai reaguoti į žaibiškai kintančią situaciją. Taip pat tai viena geriausių erdvių pasiekti vartotoją, todėl marketingas skaitmeninėje erdvėje labai svarbus norint sėkmingai plėtoti savo verslą. Virtuali erdvė tapo viena iš svarbiausių rinkos vietų, kurioje dalinamasi informacija bei produktais. (Leefflang ir kt., 2014).

Analizuojant, pastebima, kad skaitmeninis marketingas yra labai svarbus šių laikų verslams, nes norint pasiekti geriausių rezultatų reikia keltis į skaitmeninę erdvę. Skaitmeninėje erdvėje yra gerokai daugiau galimybių ir didesnė tikimybė pasiekti savo tikslinę auditoriją. Tokiu būdu galima padidinti ne tik įmonės pelną, tačiau ir padėti savo auditorijai pasiekti juos dominančias prekes ar paslaugas.

Skaitmeninio marketingo priemonės

Pastaraisiais metais skaitmeninis marketingas tapo vienu perspektyviausiu reklamos kanalų. Interneto reklamos apimtys tiek pasaulyje, tiek mūsų šalyje auga sparčiais tempais. Internetas reklamai atveria plačias galimybes ir didelę rinką. Organizacijos suprato būtinybę ne tik reklamuotis tradiciniuose kanaluose, bet ir turėti savo interneto svetainę ar pasinaudoti kitomis skaitmeninio marketingo galimybėmis. (Bakanauskas, A. 2012)

Pereinant į skaitmeninę erdvę atsiranda verslo pokyčių: atvirumas, laisva ir nekontroliuojama prieiga prie informacijos ir nevaržomos galimybės ją keisti. Šiandien skaitmeninė erdvė verslui yra neatsiejama darbo priemonė, suteikianti galimybę lanksčiau aptarnauti klientą, mažinti išlaidas komunikacijai, mažesnės sąnaudos plėtoti verslą, didinti verslo efektyvumą ir konkurencingumą. (Davidavičienė, V., Gatautis, R., it kt. 2009.) Atsižvelgiant į kontekstą, kuriame organizacijos stengiasi sukurti ilgalaikius ryšius su savo auditorija, internetas suteikia galimybę susikalbėti ir tuo pačiu generuoti teigiamą patirtį su prekiniais ženklais. Vizualinė komunikacija, nes vadovaudamiesi vizualiniu mąstymu, skaitmeninis marketingas gali pasiūlyti skirtingus vaizdo įrankius. Tai patrauklus būdas pasiekti auditoriją, kuri gali paskatinti didesni susidomėjimą siūlomam produktui. Taip pat skaitmeniniame marketinge svarbus yra auditorijos segmentavimas, nes pagal tai galima pritaikyti reklamą kiekvienam vartotojui individualiai, o tai gali ženkliai padidinti pardavimus. Skaitmeninė erdvė yra unikali tuo, kad suteikia galimybę sujungti organizacijas su tikslinę auditoriją. Šis ryšys gali pagerinti jų patirtį ir sustiprinti santykius su produktu, paslauga, prekės ženklu ar organizacija. Skaitmeninė erdvės esmė, kaip tarpusavyje susijusių mazgų tinklas, kuris leidžia, bet kokio turinio išplėtimą (Machado, C., Davin, J.P., 2016).

Būtina atsižvelgti į tai, kad ne visiems vienodos skaitmeninės marketingo priemonės yra tinkamos. Kas tinkama vienam verslui, gali netikti kitam. Svarbu apžvelgti kokios yra galimybės ir kokie įrankiai taikomi naudojant skaitmeniniame marketinge.

Belchas, G.E. ir Belchas M.A (2011) teigimu norint pasiekti pardavimų skatinimo tikslus, reikia naudoti keletą marketingo priemonių kurios padėtų pasiekti kuo geresnių rezultatų. Tad norint pasiekti tikslinę auditoriją tiesiog būtina naudoti tinkamas priemones. Skaitmeninio marketingo priemonės, skirtos naudoti tam, kad galėtumėte pateikti vartotojams informaciją bei supažindinti apie tiekiamus produktus ir paslaugas. Taip pat skaitmeninio marketingo priemonės yra naudingos ne tik verslui, bet ir vartotojui, nes jis greičiau ir patogiau randa tai ko ieško ir tai kas tuo metu yra aktualu būtent pačiam vartotojui. [Oluwansina, A. 2019]. Skaitmeniniame marketinge priemonės yra labai svarbios ir reikalingos skaitmeninėje erdvėje norint pasiekti savo vartotoją arba, kad vartotojas pasiektų tiekiamas prekes, paslaugas ar informaciją. Tad būtina žinoti kuo naudingos ir svarbios skaitmeninio marketingo priemonės. Tad vienos labiausiai naudojamos skaitmeninio marketingo priemonės yra šios :

- GoogleAds
- Socialinės medijos (Social Media)
- El. pašto marketingas
- Tinklaraščio rašymas (Blogs)

Šios priemonės yra labiausiai naudojamos šiais laikais. Tačiau yra ir kitų priemonių, tokių kaip : socialinės žiniasklaidos kūrimas, mobile-friendly (mobiliųjų telefonų paieškos kurios pritaikytos mobiliems įrenginiams), balso paieškos sistema, ir kt.[Oluwansina, A. 2019].

Skaitmeniniame marketinge šios priemonės yra labai svarbios ir reikalingos skaitmeninėje erdvėje norint pasiekti savo vartotoją arba, kad vartotojas pasiektų tiekiamas prekes, paslaugas ar informaciją. Būtina žinoti

kuo jos naudingos marketingo specialistams. Tačiau vien žinoti kokios skaitmeninio marketingo priemonės yra neužtenka, reikia žinoti kokią jos naudą teikia ir kaip gali padėti verslo plėtrai. Svarbu išanalizuoti ir išsiaiškinti kokios priemonės yra ir kokius privalumus, bei trūkumus jos turi, kad būtų galima pasirinkti tinkamiausias skaitmeninio marketingo priemones savo verslui.

Marketingo skaitmenizacija pardavimo procese

Naujausios technologijos suteikia vis daugiau galimybių išvengti reklamos ir kitų marketingo sprendimų. Toks patogumas, skirtas vartotojui, ne visada būna naudingas marketingo specialistams, siekiantiems sudominti kuo daugiau klientų. Turint tinkamus įrankius ir žinias, galima pakeisti valandų trukmės procesus į kažką, užbaigtą per kelias minutes. Jie taip pat gali greitai pateikti jums išsamias įžvalgas, kurių kitaip jums reikės, kad atskleistumėte plačius darbus.

Anot Hossain, M. S., ir Rahman, M. F. (2017) reklama internete apima, vaizdo ir garso įrašus, turinio marketingą, el. pašto marketingą, socialinius tinklus, forumus, virusinis marketingas, SEO ir pranešimą spaudai. Įmonės dažniau naudoja internetines reklamos priemones, norėdama perduoti informaciją apie produktą klientui internetu. Internetas sukūrė vis labiau jungiamą aplinką, o dėl interneto naudojimo augimo mažėjo tradicinių žiniasklaidos priemonių platinimas: televizija, radijas, laikraščiai ir žurnalai. Todėl dauguma marketingo organizacijų bando reklamuoti savo produktus ir paslaugas internetu, nes tai sumažina sandėlio ir reklamos išlaidas.

Tinklalapis gali išplėsti galimybes pasiekti tą vartotoją, kurį gali būti sudėtinga pasiekti per tradicines reklamos priemones. Ieškodami informacijos žmonės nebevaro laikraščių ar žurnalų, o jungiasi prie interneto (Ričkutė L. 2013). Kaip teigia (Weber L.2009), vartotojai kasdien turi vis daugiau pasirinkimų, daugiau paslaugų, daugiau duomenų, daugiau žinučių ir daugiau skaitmeninių pokalbių, nei kada nors anksčiau.

Svarbiausia naršyklių skelbimų platforma yra „Google AdWords“, kuri valdo savo paieškos sistema ir susijusių svetainių tinklą. „Google AdWords“ įrankis skirtas reklaminių vietų pagal raktažodžius paieškai,

Efektyviausių ir greičiausių būdų pritraukti lankytojus ir padidinti pardavimą. „Google Adwords“ efektyvumas priklauso nuo konkrečios įmonės pramonės, poreikių ir tikslų. Pagrindiniai veiksniai lemiantis efektyvumą reklamos: (Weber L.2009),

- Populiarių raktinių žodžių parinkimas.
- Siūlymų raktinių žodžių konversijos rodiklis.
- Reklamos kokybė ir raginimų veikti stiprumas.
- Biudžeto dydis ir naudojamų kainų siūlymo strategijų veiksmingumas.
- Nukreipimo puslapių ir pačios verslo svetainės kokybė

Socialinių tinklų dėka klientai gali susisiekti su klientų aptarnavimo atstovu greičiau ir lengviau nei bet kada anksčiau. Įmonės taip pat gali priimti, peržiūrėti ir reaguoti į klientų skundus greičiau ir lengviau nei bet kada anksčiau. Priklausomai nuo verslo šakos, iššūkių vis tiek gali likti, tačiau tą komunikacijos liniją, kurią kažkada buvo sudėtinga sukurti, dabar tai padaryti nėra sunku. (Weber L.2009),

„YouTube“ verslui yra daugybė naudojimo būdų ir pranašumų, kurie gali papildyti naudojimąsi kitais komunikacijos kanalais. „YouTube“ yra ne tik vaizdo įrašų paieškos sistema, tai taip pat socialinė svetainė, prie kurios gali prisijungti kiekvienas. Turėdama milijardus pasaulio vartotojų per mėnesį, „YouTube“ išaugo į vieną iš interneto milžinų ir užima antrą vietą pagal populiarumą. Nenuostabu, kodėl verslai taip pat pranešė apie savo buvimą šioje platformoje

Dalijimasis vaizdiniu turiniu yra geriausias būdas pranešti auditorijai, užmegzti ryšius su potencialiais būsimais klientais. „Instagram“ - puiki galimybė mažoms įmonėms kurti patrauklius skelbimus, kad nukreiptų juos į tinkamą auditoriją ir aktyvinti pardavimus. Turėdama daugiau nei 700 milijonų mėnesinių platformos vartotojų, „Instagram“ siūlo įmonėms didžiulę potencialią auditoriją. Reikia būtinai naudoti atitinkamas žymas, kurių tikslinė auditorija ieško arba galima sukurti tikslinius skelbimus, kad pasiektu dar daugiau potencialių klientų (The Internet MarketingAcademy 2011).

„Linkedin“ yra profesionalus socialinis tinklas. Viskas priklauso nuo karjeros, profesinių ryšių, pramonės diskusijų ir kitų su verslu susijusių veiklų. Tai nepanašu į kitas socialinių tinklų marketingo platformas, tokias kaip „Facebook“, „Twitter“ ar „Instagram“; ten verslas turi tiesioginę prieigą prie vartotojų, kuriuos jie gali lengvai parduoti, naudodami būsenos atnaujinimus, vaizdus ir kitus atsitiktinius pranešimus. „Linkedin“ taikymas yra neprilygstamas skaitmeninės reklamos srityje.

Dalijimasis vaizdiniu turiniu yra geriausias būdas pranešti auditorijai, užmegzti ryšius su potencialiais būsimais klientais. „Instagram“ - puiki galimybė mažoms įmonėms kurti patrauklius skelbimus, kad nukreiptų juos į tinkamą auditoriją ir aktyvinti pardavimus. Turėdama daugiau nei 700 milijonų mėnesinių platformos

vartotojų, „Instagram“ siūlo įmonėms didžiulę potencialią auditoriją. Reikia būtinai naudoti atitinkamas žymas, kurių tikslinė auditorija ieško arba galima sukurti tikslinius skelbimus, kad pasiektu dar daugiau potencialių klientų (The Internet Marketing Academy 2011).

„LinkedIn“ yra profesionalus socialinis tinklas. Viskas priklauso nuo karjeros, profesinių ryšių, pramonės diskusijų ir kitų su verslu susijusių veiklų. Tai nepanašu į kitas socialinių tinklų marketingo platformas, tokias kaip „Facebook“, „Twitter“ ar „Instagram“; ten verslas turi tiesioginę prieigą prie vartotojų, kuriuos jie gali lengvai parduoti, naudodami būsenos atnaujinimus, vaizdus ir kitus atsitiktinius pranešimus. „LinkedIn“ taikymas yra neprilygstamas skaitmeninės reklamos srityje.

Dalijimasis vaizdiniu turiniu yra geriausias būdas pranešti auditorijai, užmegzti ryšius su potencialiais būsimais klientais. „Instagram“ - puiki galimybė mažoms įmonėms kurti patrauklius skelbimus, kad nukreiptų juos į tinkamą auditoriją ir aktyvinti pardavimus. Turėdama daugiau nei 700 milijonų mėnesinių platformos vartotojų, „Instagram“ siūlo įmonėms didžiulę potencialią auditoriją. Reikia būtinai naudoti atitinkamas žymas, kurių tikslinė auditorija ieško arba galima sukurti tikslinius skelbimus, kad pasiektu dar daugiau potencialių klientų (Ričkutė L. 2013).

„LinkedIn“ yra profesionalus socialinis tinklas. Viskas priklauso nuo karjeros, profesinių ryšių, pramonės diskusijų ir kitų su verslu susijusių veiklų. Tai nepanašu į kitas socialinių tinklų marketingo platformas, tokias kaip „Facebook“, „Twitter“ ar „Instagram“; ten verslas turi tiesioginę prieigą prie vartotojų, kuriuos jie gali lengvai parduoti, naudodami būsenos atnaujinimus, vaizdus ir kitus atsitiktinius pranešimus. „LinkedIn“ taikymas yra neprilygstamas skaitmeninės reklamos srityje.

UAB „Autokurtas“ marketingo priemonių analizė taikomų pardavimo procese

UAB „Autokurtas“ viena didžiausių Lietuvoje sunkiojo transporto serviso bei remonto paslaugų tinklas, turintis keturis padalinius Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai. Įmonė siūlo itin lanksčius techninės priežiūros ir remonto sprendimus įvairių dydžių, markių ir paskirties sunkvežimiams bei spec. paskirties transportui

Norinti išanalizuoti UAB „Autokurtas“ marketingo priemones taikomas pardavimo politikoje reikia atlikti analizę.

Įmonės laukiamajame yra pakabinti dideli monitoriai, kuriuose leidžiama įvairi medija susijusi su įmonės veikla ir įvairios vykstančios pardavimo skatinimo programos (priemonės) paslaugoms.

Transporto reklama tai dar viena išotinė reklamos priemonė kuria UAB „AUTOKURTAS“ sėkmingai naudoja klijuojamus lipdukus ant vilkikų ar kitų sunkiasvorių transporto priemonių kėbulo su įmonės logotipu arba valstybinio numerio ženklo rėmeliais su įmonės inicialais, tai gerina įmonės žinomumą ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje. Lietuvos teritorijoje įmone tiekia techninę pagalbą kelyje su logotipais apklijuotą spec. Transporto priemonę,

UAB „Autokurtas“ naudoja spausdinta reklama - vizitines korteles kurios yra su įmonės logotipu ir nurodytais rekvizitais. Vizitinės kortelės yra dalijamos esamiems ir busimiems klientams

UAB „Autokurtas“ nesinaudoja radijo ir televizijos marketingo priemonėmis, nes įmonės darbo specifiškai sunkusis transporto priemonių remontas, kuris orientuotas į komercines įmones, kurios užsiima pervežimais.

Analizuojama įmokė sėkmingai naudojasi skaitmeninio marketingo priemonėmis: Google Adwords, socialiniai tinklai, el. pašto marketingas, socialinės medija. Įvedant paieškos sistemoje raktinį žodį susijusi su sunkiuoju transporto remontu, paieškoje atsiranda UAB „Autokurtas“ nuoroda į jo oficialų tinklalapį. Po nuoroda yra rodoma įmonės veiklos aprašymas, galime teigti, kad įmonė naudojasi SEO paslaugomis. Apibendrinus SEO pagerina įmonės matomumą paieškos sistemoje.

„Google Adwords“ svarbiausia naršyklių skelbimų platforma kuria naudojasi UAB „Autokurtas“ įmonė. Įvedus raktažodį pvz. „Sunkvežimių remontas“, paieškos sistemoje, įmonės skelbimas būna pačiame viršuje su nuoroda į tinklalapį ir veiklos priedais. Apibendrinus Google Adwords naudojimą įmonei pagerina jos žinomumą ir pritraukia naujų klientų.

UAB „Autokurtas“ naudojasi socialiniais tinklais tokiais kaip: Facebook, Instagram, LinkedIn ir taip naudojasi socialine medija YouTube. Šios įmonės Facebook puslapyje yra dalijamasi aktuali informacija, nuotraukomis su esamais klientais ir busimais klientais apie įmonės veiklą. Puslapį mėgsta 1724 sekėjai. Instagram yra keliamos informacinio pobūdžio nuotraukos susijusios su sunkiuoju transportu ir įmonės veikla. LinkedIn socialiniame tinkle reprezentuoja įmonės veiklą, kad pritrauktų naujų klientų ir partnerių. YouTube UAB „Autokurtas“ demonstruoja savo vykdomos veiklos apžvalgas. Apibendrinus socialiniai tinklai gerina įmonės žinomumą, pritraukia naujų klientų, skatina naudotis įmonės paslaugomis.

El. Pašto marketingą UAB „Autokurtas“ naudoja siusdami priminimus esamiems klientams, dėl besibaigiančio privalomosios techninės apžiūros galiojimo ir kviečia apsilankyti nemokamai patikrai ir

paruošti techninei apžiūrai. Taip pat siunčia priminimus dėl neužbaigtų transporto priemonių remontų. Siunčiami įvairūs pasiūlymai lojaliems klientams, dėl serviso darbų įkainio ar detalių. Skirtingai nuo kai kurių kitų marketingo kanalų, el. Pašto marketingas leidžia nuolat palaikyti ryšį su klientais. El. Paštas yra lengviausias ir veiksmingiausias būdas pranešti savo klientams, kad vertinate juos. Klientai mėgsta tai, kai verslas su jais elgiasi kaip su asmeniu, o ne kaip su visais kitais.

Išvados

Įmonės pardavimo procesas realizuojamas nuolat kintančioje aplinkoje, todėl atliekama daugybė veiksmų kurie gali būti priskirti marketingo sričiai. Įmonės siekdamos išlikti rinkoje kuria ir tobulina prekes, nustato jų kainas, tobulina pardavimo kanalą. Taip pat tiria vartotojų poreikius, stengiasi užmegzti ryšius su klientais įvairiais komunikacijos kanalais.

Skaitmeninės priemonės skiriasi savo forma, savybėmis ir sąnaudomis. Vartotojai turi galimybę formuoti informaciją reitingų tinklalapiuose, forumuose, tinklaraščiuose, iš dalies socialiniuose tinkluose. Kitas priemonės kontroliuoja pati įmonė.

Visas marketingo skaitmenines priemones kurias yra naudojamos UAB „Autokurtas“ orientuotos į valdomus segmentus, kad juos būtų įmanoma lengviau pasiekti reklamos priemonėmis atliekant pozicionavimą ir pardavimo skatinimą. Skaitmeninės marketingo priemonės padeda plėtoti invazinę rinkodarą.

Literatūra

1. Bakanauskas, A. (2012). *Integruotosios marketing komunikacijos*. Mokojoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Belch, G.E., Belch, M.A. (2011). *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective, 9th edn*, McGraw-Hill, Boston, MA.
3. Davidavičius, V., Gatautis, R. ir kt. (2009). *Elektroninis verslas vadovėlis*. Vilniaus Gedimono universitetas. Vilnius
4. Hossain, M. S., & Rahman, M. F. (2017). Toolso fonline Marketing. International Journal of Science and Business.
5. Kannan P.K., Li H. A. (2017). *Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing*
6. Machado, C., Davin, J. P. (2016). *MBA Theory and Application of Business and Managemen Principles* . Springer. Editors.
7. Leeftinga, P., Verhoefa, P., Dahlströmc, P. Freundtc, T. (2014). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal,
8. Oluwansina, A. [2019]. *Digital marketing. Chinawapz Didgital agency*. C.E.O Žiūrėta [2020 02 16] Prieiga internetu: <https://drive.google.com/file/d/1Lptn9hcgByWcEewlTX54K4rZOR7IkMsv/view>
9. Ričkutė, L. (2013). *Tinklalapių kūrimas, dizainas ir valdymas* Mokojoji priemonė VšĮ Socialinių mokslų kolegija. Klaipėda
10. Quevedo, E., Besquin, D., Read., M. (2015). *Digital metrics playbook. Measuring your brending strategy*
11. Weber L. (2009). How Digital Customer Communitie sBuild Your Business.

UAB „AUTOKURTAS“ APPLICATION OF MARKETING MEASURES IN THE SALES PROCESS

Summary

The article discusses the impact of digital marketing on the company's operations. An analysis of the scientific literature revealed what constitutes digital marketing, what its characteristics are, and what impact each of them has on the operations of companies. The data collected during the company's analysis showed the importance of managing digital marketing tools. The development of digital marketing tools accelerates the company's business process.

UAB „MARINO GRUPĖ” RINKODAROS RĖMIMO KOMPLEKSO ANALIZĖ

Dovilė Zajančkauskienė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Antanas Lukauskas

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas rinkodaros rėmimo kompleksas, struktūra ir jo įtaka įmonės veiklos rezultatams. Įmonės analizės metu surinkti duomenys parodė, svarbu vystyti skaitmeninio marketingo priemones. Skaitmeninio marketingo priemonių vystymas spartina įmonės veiklos procesą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: rinkodara, rėmimo kompleksas, reklama, pardavimo skatinimas, asmeninis pardavimas, ryšiai su visuomene.

Įvadas

Straipsnio objektas – UAB „Marino grupė” rinkodaros rėmimo kompleksas.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti UAB „Marino grupė” rinkodaros rėmimo kompleksą.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apibendrinti rinkodaros rėmimo komplekso teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti UAB „Marino grupė” rinkodaros rėmimo komplekso elementas ir pateikti tyrimo rezultatus.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, Content analizė, sisteminimas, apibendrinimas.

Rinkodaros rėmimo komplekso samprata

Pradedant verslą įmonės vadovai suinteresuoti ne tik kaip gauti greitą pelną, bet ir kaip nugalėti konkurentus, pritraukti kuo daugiau vartotojų. Versle rinkodara yra funkcinis įrankis formuojantis pardavimo procesą ir konkurencingumą. Rinkodaros rėmimo elementai formuoja tiesioginės ir netiesioginės komunikacijos pagrindą bei plėtoja pardavimo politiką. Visos rinkodarinės priemonės turi veikti suderintai, tam, kad įmonė galėtų įveikti sunkumus ir rasti sprendimus padeda rinkodaros kompleksas. Stankaitis, R. (2018) pažymi, kad kiekvienas rinkodaros komplekso elementas apima daugelį sprendimų ir aiškiai apibūdina kiekvieną elementą:

Kotler, P. (2010) apibrėžia, jog rėmimas – tai komunikacinė rinkodaros dalis, kurią sudaro keturi pagrindiniai poveikio kontaktinei auditorijai būdai: reklama, pardavimo skatinimas, populiarinimas (ryšiai su visuomene), asmeninis pardavimas. Rinkodaros elementas „rėmimas“ – tai į vartotoją nukreipti informavimo ir įtikinėjimo veiksmai, turintys įtakos vartotojo sprendimams. Tai – įtakingiausias komunikacijos proceso elementas, kuris gali perduoti pačią geriausią informaciją. Uznieinė, R. (2011)

Stankaitis, R. (2018) apibūdina rėmimą kaip vieną iš pagrindinių, lengviausiai įsimenamų ir dažniausiai sutinkamų rinkodaros elementų, todėl kai kurie rinkos dalyviai rėmimą laiko pagrindine, o kartais ir vienintele rinkodaros funkcija. Tačiau tai tik sudėtinė rinkodaros komplekso dalis ir ji turi būti derinama su kitomis rinkodaros kintamosiomis.

Reklamos ir pardavimo skatinimo sąsajos

Rinkodaros rėmimo elementas – reklama- užima gana svarbią poziciją visame rėmimo procese. Įmonės pirkėjas/vartotojas savo aplinkoje dažniausiai sutinka reklamą, o paskui kitus rėmimo komplekso elementus.

Pranulis, V. ir kt. (2011) teigia, kad kiekvienas šiuolaikinės visuomenės atstovas nuolatos susiduria su reklama ir intuityviai gali nusakyti, kas ji yra. Tačiau tiksliai apibrėžti tokios kūrybinės ir dinamiškos srities esmę nėra paprasta, ir juridiniuose aktuose, moksliniuose darbuose bei praktiniame reklamos versle aptinkama gausybė skirtingų nuomonių. Reklamos reikšmė ir vieta rinkodaros komunikacijoje yra nustatyta, tačiau ji dažnai tapatinama su kitomis rėmimo formomis arba ir su visa rinkodaros veikla:

- pirma, reklama yra ryškiausia, pastebimiausia rėmimo dalis;
- antra, yra nemaža pavyzdžių, kur jungiama ir reklama, ir pardavimų skatinimas, ir ryšiai su visuomene, ir kita. Rupšlauris, A.(2019)

Pranulis, V. ir kt. (2011) negalima kategoriškai teigti, kad tik reklama daro vienintelę įtaką pardavimo greičiui ir jo apimčiai. Be reklamos, produktų pardavimus veikia:

- produkto kaina, išvaizda, kokybė;

- produkto pristatymo į rinką sistema;
- gyventojų pajamos, rinkos mokymo lygis;
- rinkos prisotinimas, analogiškais produktais;
- metų laikas, oro ir kitos geografinės sąlygos;
- pardavėjų atidumas pirkėjui, pardavimo vieta;
- laikotarpio mada, mėgdžiojimo manija ir kt.

Belcho, G. E. ir Belcho, M. A (2011) teigia, kad didesnę poveikį pardavimo apimčiai turi pardavimo skatinimas, įtraukiantis ir reklamą, kuri informuoja apie nemokamus pavyzdžius ar nuolaidų kuponus. Reklama siekiama sukurti vartotojams priežastį pirkti produktą, o pardavimo skatinimas pirmiausiai koncentruojasi į paskatos pirkti stiprinimą.

Reikia suderinti reklamą, kurią pasitelkiant kuriama ilgalaikė prekės ženklo vertė ir užtikrinama, kad vartotojas teikia pirmenybę tam tikram produktui, ir pardavimo skatinimą, kuriuo galima trumpam pagyventi prekybą ir paskatinti vartotojus pirkti. Šios dvi komunikacinės priemonės, derinamos kartu, duoda sinergijos efektą. Nustatyta, jog, taikant pardavimo skatinimą kartu su reklama, pardavimo apimtis paprastai išauga nuo dviejų iki septynių kartų

Asmeninio pardavimo ir ryšiai su visuomene analizė

Rėmimo komplekso elementas, padedantis spręsti vartotojų poreikių pažinimo, jų tenkinimo ir pardavimo klausimus, vadinamas asmeniniu pardavimu. Tai efektyvus komunikacijos būdas rinkodaroje, kurio proceso dominantė – pardavėjas (pardavimų atstovas, pardavimų vadybininkas, pardavimų konsultantas, agentas), siekiantis vykdyti kuo didesnius pardavimus Uznieinė, R.(2011).

Pranulis, V. ir kiti (2012) teigia, jog pardavimas – nuolatinės priežasties pirkti norimą parduoti prekę kūrimas. Uznieinė, R. (2011) pritardama daro išvadas ir teigia, kad pardavėjo profesinė ir komunikacinė kompetencija, kūrybiškumas lemia vartotojų santykį su parduodamomis prekėmis ar paslaugomis. Asmeninio pardavimo uždaviniai:

- užsakymo gavimas;
- užsakymo vykdymas;
- planavimo ir palaikymo veikla.

Anot Bakanausko A. (2012) pardavėjo veiksmai gali sustiprinti pirkėjo norą įsigyti prekę, pakoreguoti jos pasirinkimą ar pasiekti kitokį rėmimui būdingą rezultatą. Pardavimas – tai galutinis marketingo veiksmų taškas, jo strategijos teisingumo patikrinimas. Be to, tai pagrindinis pardavėjo pajamų gavimo būdas. Pardavimas turi aiškiai apibrėžtą ir lengvai apskaičiuojamą kiekybinę pusę.

Leroj, G. suformuluotą apibrėžimą: „Ryšiai su visuomene – tai koordinuotų veiksmų kompleksas, kurio tikslas – daryti įtaką visuomenės nuomonei ir keisti žmonių nuostatas organizacijai naudinga linkme.“ Pickton, D. ir Broderick, A. (2012) dar pabrėžia ryšių su visuomene pastangas valdyti krizines situacijas ir keisti negatyvią visuomenės nuomonę, palaikyti organizacijos įvaizdį ir suorganizuoti specialius renginius (pvz., spaudos konferencijos) ir pan. Kaip matyti, daugelyje pateiktų apibrėžimų nurodoma, kad pagrindinis tikslas yra sukurti teigiamą visuomenės nuomonę apie organizaciją.“

Pagrindiniai ryšių su visuomene, kaip marketingo komunikacijų elemento, bruožai:

- Pasiekama plati vartotojų auditorija.
- Informacija pateikiama taip, kad susidarytų objektyvumo įvaizdis. Žinutė grindžiama labiau faktais nei įtikinėjimais.
- Patikimumas (arba jo iliuzija).

Maža žinutės turinio kontrolė: organizacijos neturi jokios garantijos, jog norima informacija pateks į žiniasklaidos priemones, negali kontroliuoti publikacijos pasirodymo laiko ir informacijos pateikimo būdo.

Asmeninis pardavimas ir ryšiai su visuomene tam tikruose pardavimo etapuose gali būti pačios veiksmingiausios priemonės. Abu šie elementai naudojami bendraujant su žmonėmis. Asmeniškai bendraujant, santykiai su pirkėju gali būti labai įvairūs – nuo dalykiškų iki artimos draugystės, galimybę užmegzti ilgalaikius santykius su pirkėju stengiantis jų išklaudyti, prisiminti tam tikras detales, taip pamaloninant pirkėją. Ryšiai su visuomene veikia labai įtikinamai, nes nesistengiama įpiršti ar reklamuoti. Tai veikia kaip naujienos, straipsniai ar renginiai, labiau švietėjiškas nei įtikinamasis kontekstas. Rupšlaukis, A (2019) dar išskiria ir tai, jog ryšių su visuomene informacijos tekstui rašyti turi būti vartojamas visai kitoks stilius negu reklaminiam..

Rinkodaros Skaitmeninės komunikacija

Skaitmeninis marketingas susideda iš skaitmeninės reklamos, verslo internetinės svetainės, el. pašto marketingo ir dar daug kitų priemonių ir taktikų. Pačios populiariausios iš jų:

- Interneto svetainė
- Tinklaraščio (blog'o) įrašai
- Elektroninės knygos
- Socialinių tinklų kanalai (Facebook, LinkedIn, Twitter ir t.t.)
- Elektroniniai lankstinukai
- Infografikai
- Prekės ženklo detalės (logotipas, šriftai ir t.t.)

Anot Nevinskaitė, L. (2011) vertinga skaitmeninė komunikacija ir apskritai bet kokia komunikacija visų pirma turi padėti siekti verslo tikslų. Jų gali būti įvairių, tačiau galima išskirti tris pagrindines tikslų grupes, kylančias iš pardavimų proceso:

1. **Žinomumas.** Potencialus klientas pirmiausia turi žinoti, kad jūs apskritai esate rinkoje ir kad yra galimybė iš jūsų pirkti. Žinomumo svarba dar didesnė tuo atveju, jeigu produktas yra iš principo naujas, ir žmonės net neįtaria apie jo egzistavimą (pvz., komerciniai skrydžiai į Mėnulį).

2. **Įtraukimas.** Užklausos telefonu ir el. paštu, užpildytos registracijos formos, apsilankymai kontaktų skiltyje, programėlės parsisiuntimai – šie ir kiti vartotojų veiksmai rodo susidomėjimą ir priartina prie pardavimo.

3. **Pardavimai.** Paskutinis ir greito rezultato etapas, kai pirkėjas aiškiai žino, ko nori, ir ieško paties geriausio pasiūlymo. Jeigu tai bus jūsų pasiūlymas, tikriausiai gausite naują klientą.

Technologijų raida stipriai padidino vartotojų galimybes rinkoje. Wymbs C. (2011) pastebi, jog ši staigiai tobulėjanti skaitmeninė erdvė meta didžiulį iššūkį egzistuojančiai marketingo praktikai. Marketingas turi prisitaikyti prie naujų verslo poreikių ir technologinės aplinkos norėdamas išlikti prasmingas. Kiekvienas skaitmeninės komunikacijos kanalas turi skirtingas funkcijas, savo privalumus ir trūkumus. Tačiau svarbu teisingai suderinti skirtingas elektronines priemones ir kanalus norint optimizuoti įmonės marketingo strategiją. Kaip teigia. Prahalad C. K ir Ramaswamy V. (2020), teisinga komunikacija su vartotojais skaitmeninėmis priemonėmis gali būti naudinga tiek vartotojams, tiek verslui. Norint efektyviai komunikuoti su vartotojais reikia pasirinkti tam tinkamą komunikacijos kanalą.

UAB „Marino grupė“ rinkodaros rėmimo komplekso elementų analizė

Komunikacinis procesas kuriamas ir valdomas pasitelkus keturias pagrindines rinkodaros rėmimo rūšis – reklamą, pardavimo skatinimą, ryšius su visuomene ir asmeninį pardavimą. Reklamos priemonėmis yra skleidžiama informacija, pardavimų skatinimas kuria išskirtines prekių įsigijimo sąlygas ir praneša apie jas pirkėjams, ryšiai su visuomene numato ilgalaikę įmonės veiklą, formuojant savo įvaizdį, reputaciją, asmeninis pardavimas numato tiesioginį dialogą su potencialiu pirkėju.

Kiekviena įmonė pasirenka savarankiškai komunikacinio proceso dalių paskirstymą ir naudojimą, remiantis pagrindiniais bendrais dėsniais. Įmonė, norėdama realizuoti savo tikslus ir ambicijas, privalo užtikrinti nuolatinį komunikavimą su klientu. Tai pasiekti galima tik efektyviai naudojant rinkodaros rėmimo kompleksą.

UAB „Marino grupė“ veiklą plėtoja itin sparčiai naudodama *asmeninį pardavimą*. Įmonei labai svarbu savo paslaugas parduoti užsakovams. Pardavimo procesą vykdo įmonės atstovai, kurie pristato įmonės paslaugas ir formuoja įmonės įvaizdį bei reputaciją. Labai svarbu užmegzti kontaktą asmeniškai, palaikyti ryšį, tesėti kiekvieną sutartą žodį, užsitarnauti pasitikėjimą. Kad būtų sudaryti sandoriai, UAB „Marino grupė“ tam yra sukūrusi darbuotojų komandą, kurie ieško užsakovų, palaiko su jais ryšį, atlieka daug paruošiamųjų veiksmų. Jie suteikia informaciją apie įmonę, vykdomus projektus, vyksta į užsienį betarpiškam bendravimui. Galima teigti, kad UAB „Marino grupė“ paslaugų pardavimo procese rėmimo komplekso elementas „asmeninis pardavimas“ yra svarbi sudedamoji dalis parduodant paslaugas. Vienas iš svarbiausių asmeninio pardavimo privalumų yra tai, kad vyksta dvipusė komunikacija. Šios komunikacijos metu vadybininkas gali perduoti didelį kiekį informacijos, o taip pat sužinoti pirkėjo nuomonę apie paslaugų kokybę, įmonės veiklą bei gauti informaciją apie stiprias ir silpnas marketingo strategijos puses.

UAB „Marino grupė“ rinkodaros rėmimo komplekso elementas – *reklama*. Analizuojamos įmonės reklamos tikslai - plėsti žinojimą apie paslaugas, sužadinti interesą domėtis įmonės asortimentu ir verslo pasiekimais, bei reputacija. Įmonė naudodama reklamos priemones vykdo pozicionavimą. Pozicionavimui įmonė naudoja firmines spalvas ir paslaugų pateikimo proceso kokybę. Firminė įmonės spalva – raudona.

Siekiant įmonei padidinti prekės ženklo sėkmę, naudojant spalvas svarbu įvertinti tai, kad spalva, prekės pakuotė, prekės ženklas ir vartotojų psichologija yra neatsiejami dalykai. UAB „Marino grupė“ pasirinkta raudona spalva siejama su energija, jėga, galia. Raudona yra emociškai intensyvi spalva, ji labai patraukia dėmesį. Heraldikoje raudona naudojama nurodyti drąsai. Lyginant su konkurentais UAB „Marino grupė“ reklamos priemonių naudoja nedaug. Pagrindinė reklamos vieta yra internetinis puslapis www.marinogroup.lt, bei internetinis puslapis www.rekvizitai.vz.lt/imone/marino_grupe/.

UAB „Marino grupė“ naudoja specialią reklamos priemonę t.y. firminis įmonės kalendorius. Kiekvienų metų pabaigoje klientams yra išsiunčiami arba vežami metiniai kalendoriai. Kalendoriuose atsispindi UAB „Marino grupė“ teikiamos paslaugos, aiškiai matomi kontaktiniai telefonai. Kiekvienais metais kalendoriai daromi, atsižvelgiant į vartotojų poreikius. Didelę reikšmę įmonė teikia kalendoriaus fonui. Šios reklamos tikslas - kad klientai visus metus naudotų UAB „Marino grupė“ kalendorių, kuris primintų apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas.

Kadangi UAB „Marino grupė“ verslas vystomas įvairiuose pasaulio šalyse yra naudojama unifikuota spausdinta reklama. Verslo partneriams yra paliekami reklaminiai lankstinukai.

UAB „Marino grupė“ reklamuojasi informaciniame leidinyje „Mūsų Lietuva“, internetiniuose portaluose www.spec.lt, www.statyba.lt, www.nfo.lt, www.rekvizitai.lt, www.info1588.

UAB „Marino grupė“ naudoja skaitmeninės reklamos priemones. Sukurta internetinė (www.marinogroup.lt) svetainė. Naudojant šią reklamos priemonę didžiausias dėmesys yra skiriamas tinklapio turiniui ir jo valdymui. Internetinėje svetainėje yra talpinamos įmonės naujienos, kontaktiniai telefonai, galerija, visa informacija apie įmonę, kuri reikalinga vartotojui.

Svarbi skaitmeninės rinkodaros reklamos priemonė elektroninis paštas. Dažniausiai visi pasiūlymai ir verslo prisistatymai apie UAB „Marino grupė“ yra siunčiami elektroniniu paštu. Elektroninis paštas yra vienas iš populiariausių būdų pateikti informaciją apie įmonę. Naudojant elektroninį paštą yra apliekama išorinė komunikacija. Didelė dalis formalios komunikacijos (prašymai, pažymos, raštai siunčiami) parengiami ant įmonės firminio blanko. Firminis blankas atlieka reklaminių (priminimo) ir komunikacinių funkcijas, nes demonstruojamas įmonės logo ir nurodomi rekvizitai.

Svarbus skaitmeninės rinkodaros elementas yra socialiniai tinklai ir informacijos sklaidos greitis bei efektyvumas. UAB „Marino grupė“ turi savo paskyrą Facebook socialiniame tinkle. Kol kas šis socialinis tinklalapis vienintelis, kuriuo įmonė naudojasi, bet labai veiksmingas.

UAB „Marino grupė“ taip pat naudojama rinkodaros rėmimo forma - *pardavimo skatinimas*. Tai daugiau trumpalaikė rinkos poveikio priemonė. Pardavimo skatinimo tikslai ir priemonės, orientuotos į galutinį vartotoją. UAB „Marino grupė“ nuolat ieško naujų darbuotojų. Didžiausias iššūkis būna skubiai surinkti tam tikros klasifikacijos darbuotojus. Pardavimų skatinimas suprantamas kaip tam tikra specializuota pirkimų ir pardavimų akcija, trunkanti tam tikrą laiką. Skubiai atnaujinami skelbimai internetinėse svetainėse CVbankas.lt, CV.lt, skelbiu.lt, Facebook paskyroje su išskirtiniais pasiūlymais, kviečiančiais dirbti itin geromis sąlygomis ir dideliu atlygiu. Taip pat skelbiamos akcijos jau dirbantiems žmonėms. „Pasikviesk kolegą“, „Pasiūlyk darbą bičiuliui“, tai frazės, kurios dažnai skamba įmonėje. Tai darbas per rekomendacijas, tačiau vienas veiksmingiausių, už kurių įsitraukimą įmonė dėkinga savo darbuotojams, kartais išskiriamos net premijos. UAB „Marino grupė“ pardavimų skatinimas nėra labai populiarus. Įmonė stengiasi konkurencinėje aplinkoje surasti vis naujų prisistatymo būdų tiek darbuotojams, tiek užsakovams užsienyje.

UAB „Marino grupė“ pradeda teikti *ryšiams su visuomene*. Ryšiai su visuomene kartais dar yra vadinami viešaisiais ryšiais. Šiais laikais geriausias ir greičiausias būdas užmegzti ryšį su visuomene per socialinius tinklus. 2020 m. savo UAB „Marino grupė“ logotipu papuošė Klaipėdos ledo areną, sportininkai (ledo ritulininkai) dalyvaudami ir važinėdami po įvairias pasaulio šalis, ant savo marškinėlių turėjo UAB „Marino grupė“ logotipą. Analizuojama įmonė palaiko ryšį su visuomene, prisidedama prie socialinės paramos. 2019 m. įmonė skyrė paramą Klaipėdos dramos teatrui, Klaipėdos miesto neįgaliųjų draugijai, LIONS klubo asociacijai, norėdama prisidėti prie Kalėdinių dovanėlių vaikams. 2020 m. kai visame pasaulyje išplito pavojingas COVID – 19 virusas, UAB „Marino grupė“ nupirko 1000 respiratorių ir nuvežė į Klaipėdos universitetinę ligoninę. Tai ilgalaikių santykių užmezgimas su kitomis įmonėmis ir organizacijomis.

Socialus verslo požiūris UAB „Marino grupė“ suvienija su žmonėmis, o taip pat suteikia ir skambesnį vardą žiniasklaidoje. 2020 m. pasirodė straipsnis www.15min.lt „Marino projektai“ ir „Marino grupė“ bendrovių darbuotojams – užsakomasis reisas lėktuvu „namo“. Greitai suorganizavo ir iš Vokietijos parskraidino 220 žmonių privačiu lėktuvu. 2020 m. UAB „Marino grupė“ darbuotojai planuoja prisidėti prie „Vilties bėgimo“, taip palaikydami onkologinėmis ligomis sergančius žmones.

Viešųjų ryšių rinkodaros rėmimo kompleksas padeda kurti teigiamą įmonės įvaizdį ir sudaro palankias sąlygas jos veiklai. Tokiu būdu susipina ir reklamos ypatybės. Rodydami visuomenei tinkamą pavyzdį įmonė užsitarnauja gerą reklamą apie save.

Išvados

Klasikinės rinkodaros rėmimo priemonės sukuria pirminį pagrindą įmonės komunikacijai su tikslinėmis auditorijomis. Įmonės privalo analizuoti segmentus ir jų dinamiką bei derinti rinkodarines priemones formuojant konkurencingos įmonės įvaizdį.

Skaitmeninės priemonės vis dažniau naudojamos įmonių rinkodaros komunikacijoje.. Skaitmeninių priemonių tobulėjimas privertė įmones įdiegti skaitmeninę, interaktyvią, aktualią ir pozicijuotą rinkodaros komunikaciją. Įmonių veiklai tai didelių galimybių erdvė, o daugelis šiuolaikinių įmonių be skaitmeninės rinkodaros negalėtų egzistuoti.

Įmonės, norėdamos sukurti vertę technologiškai išprususiems šių dienų vartotojams, turi suprasti savo klientus, taip pat kaip ir skirtingų skaitmeninių priemonių galimas funkcijas. Pagrindinės ir dažniausiai naudojamos skaitmeninės komunikavimo priemonės, tai – įmonės internetinė svetainė, elektroninis paštas, socialiniai tinklai ir internetinės paieškų sistemos.

Literatūra

1. Bakanauskas, A. (2012) Integruotosios marketingo komunikacijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Belch, M., Belch, G. (2011) Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective
3. Kotler, P., Armstrong, G., (2010) Rinkodaros principai. Kaunas: Pligrafija ir informatika
4. Nevinskaitė, L. (2011) Šiuolaikinės medijos ir masinės komunikacijos teorijos. Vilnius
5. Pranulis, V. (2012) Marketingas: Garnelis
6. Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2020). Co-creation experiences: the next practice in value creation. Prieiga per internetą: [Users/Downloads/01%20Prahalad%20&%20Ramaswamy%20\(2004\)--Co-creation%20experiences-The%20next%20practice%20in%20value%20creation.pdf](#) (prisijungta 2020 03 09).
7. Rupšlaukis, A., Čereška, B., Jokubauskas, D., (2019) Reklama: tarp klasikos ir modernumo Id. Vilnius: Supernamai ir jau žinai...
8. Stankaitis, R. (2018) Rinkodaros pagrindai. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla
9. Uznienė, R. (2011) Rinkodara ir rinkotyra, Socialinių mokslų kolegija
10. Wymbs C. (2011). Digital Marketing: The time for a new “Academic Major” has arrived. Journal of marketing education

UAB „MARINO GRUPĖ” MARKETING PROMOTION COMPLEX ANALYSIS

Summary

The article discusses the impact of the promotion complex on the company's activities. Analyzing scientific literature it has been clarified what constitutes a marketing promotion complex, what are their characteristics and what impact each of them has on the activities of companies. The data collected during the company's analysis showed the importance of developing digital marketing tools. The development of digital marketing tools accelerates the company's business process.

INFLUENCER ENGAGEMENT IN BRAND COMMUNICATION

Elvira Anna Gustsone, Nikola Eliza Boldireva

Alberta college

Mentor Vita Stīge-Škuškovnika

Annotation

This research is on influencers and, more importantly, Latvian influencers and their engagement in brand communication, meaning, their involvement in marketing a brand. An analysis of 50 Latvian influencer „Instagram” accounts’ data was done over a set period of time (September 1st – December 31st), as well as an analysis of literature and information sources. Graphical method was used to portray the results.

After analysis we can conclude that influencers in Latvia are different, because there are the ones that are using their accounts daily and are parts of brand communication, but there are also those who never use recommended hashtags (#sadarbība, #reklāma etc.) and are not active in brand communication using Instagram. Performing an analysis, only 482, which is only one fifth of all posts (in total 2769) were brand deals.

KEY WORDS: influencer; engagement; brand; communication; Instagram.

Introduction

As in our daily lives, so on social media more often the word “influencer” is mentioned and highlighted. This term is being popularized more with every day and it has come to many people’s attention that they are not sure what these people are responsible for, what is their daily routine and, of course, what activities influencers are responsible for with their role in the society. Nowadays creative industries are trending and are asked for. Influencers are beginning to be seen as professionals and there is no doubt that this profession is creative, but complicated. These people, who have a certain popularity, no matter if it’s because of their intelligence, authority or any other reason (Jiménez-Castillo and Sánchez-Fernández, 2019), work on creative activities, which nowadays brands want to use for their favour. Influencers gain and spread information about the certain brand, therefor introducing their target audience to the services and products that this brand offers.

More people are starting to be interested in becoming an influencer and some succeed in doing so, and, as it was mentioned before, this new profession requires a lot of creativity, it gives people the ability to do what they please with their creativity freely, resulting in unique content and posts. This gives a chance for them to participate in an important field, which is advertisements.

The aim of this research is to analyse Latvian influencer participation in brand communication, which was done using the social media platform “Instagram”.

To reach the mentioned goal, the authors of this research set 4 main tasks: to research and compile the topicality of this research in different literature and information sources, strictly analyse 50 profiles and their content on “Instagram” of Latvian influencers starting the 1st of September of 2019 until the 31st of December, conclude the obtained information about these 50 profiles’ posts and their engagement in brand communication, analyse the results and conclude them, therefor making it possible to make final conclusions and proposals about influencer engagement in brand communication.

The research method used is analysis of data – analysing and making conclusions about 50 Latvian influencer “Instagram” profiles, their activity related to brand communication and placing the data in 2 “Microsoft Excel” tables, one being named “Influencer overview” and the other – “Influencer “Instagram” communication overview”.

Research topicality in literature sources

To understand how these influencers are included in brand communications, first of all we need to understand, what does terms: influencer and brand communications mean. Word influencer describes a person, who can influence other peoples’ thoughts about anything using social media like „Instagram”, „Facebook”, „Twitter”, „Youtube”, „Snapchat” etc. (Lou and Yuan, 2018). They have this popularity because of their knowledge, authority or other reasons, that make them important in our society (Jiménez-Castillo and Sánchez-Fernández, 2019). In this way they gain their own fan base and they trust everything that the influencer is telling them. There are certain areas in which influencers are competent in, for example, healthy lifestyle, traveling, food, beauty, fashion etc. (Lou and Yuan, 2018). However, talking about brand communication, it is an important part of a brand’s management, that informs stakeholders about the brand – its pros, values and also products. Stakeholders can be certain brand’s employees, investors, sponsors and also customers (Smith, 2018). This communication can express itself in newspapers and television, and also in social media with the help of influencers.

Most of Baltics' influencers are women (62,10%), however, men are almost a half less (37,90%). The most common women are in age 18-24, but men are in age 25-34. Age group 55+ only consists of men (1,07%) ("A. W. Olsen & Partners", 2019).

By using social media platform „Instagram”, Baltics' influencers are divided into 5 categories. The biggest category is Mega-influencers, that includes celebrities. In this category Instagram account's followers need to be more than 1 million. Relationships between influencers that are in this category, are not as close as relationships between smaller category influencers. The second largest category is Makro-influencers and their following ranges from 100 thousand till 1 million. These influencers are mostly people that are popular in certain areas. Then follows Middle level category in which are Instagram accounts with following in range of 20 thousand till 100 thousand. With content of similar quality are Mikro-influencers and their following ranges from 5-20 thousand. The smallest category is Nano-influencers. This category includes influencers that have very close relationships with their followers and can provide their wishes and interests. These influencers don't have a lot of followers. Their following ranges from 1 thousand till 5 thousand. In Baltic States most represented categories are Middle level and Mikro-influencer categories ("A. W. Olsen & Partners", 2019).

Some influencers tend to advertise certain brands just to increase brand's popularity, and also to increase sold products volume (Glucksman, 2017). Influencers advertise brands using their daily life. They show how practical, required or pleasing to eyes is this product or service. And that is how they attract more costumers for brands, but at the same time they gain more popularity for themselves. Not everyone that sees sponsored advertisement posts, for example in platform „Instagram”, and think that this product is worth the money and they should just buy it without making sure its good quality. Most people that are using this platform tend to believe posts that are recommended by their friends or family, but not advertisement posts that are showing from sponsored company. Using this logic, brands tend to advertise their products using influencers, because a lot of people see them as people that they can trust to (Woods, 2016). Influencers help brands to communicate and build trust between company and potential customers (Glucksman, 2017). Influencer marketing popularity is increasing at a very fast rate. Report made in 2018. determined that 39% of sellers' had plans to increase budget that was meant for influencer marketing, and also 19% were ready to spend more than 100,000 dollars for every campaign (Lou and Yuan, 2018). Quoting Tennessee Universities student Steeven Wood's research: „It is almost impossible to see differences between true and paid views, and that is the reason why influencer marketing in social media is so influential and successful.” This quote proves that influencer engagement can be true, but also paid and a lot of people tend to not care about what it really is. There are a lot of influencers that truly support brands and their products and truly want them to be sponsored (Saggers and Morris, 2018). But also there are brands, for example, „SugarBearHair”, that are paying these influencers so that they promote their vitamins eventhrough they have never even tried them. For example, James Charles promoted these vitamins in his Instagram account the day after he had signed the agreement. Of course there are influencers that truly test products before they promote them, but nowadays, there aren't that many of them.

Different methods are used to promote certain product or service. Most of the time influencers tend to post pictures in which they are seen with the certain brand and under the post they write a little description (mostly positive) referring to the brand, quality and necessity in everyday life. Various articles and videos have also become popular. Content cannot be related to advertisement, but usually the start of the video is used for this promotion (Glucksman, 2017). Reviews are mostly positive, because that's what the brand wants, because of this profit and reputation depends on it. There are also situations where influencers post positive promotion eventhrough their personal thoughts are different. Influencers are into brand communications mostly because they want to gain more following and also gain popularity. A lot of influencers think more about their own growth and popularity, than about brand's promotion. Brands and their image is portrayed through influencers. The influencer is responsible for the image of the brand. The representatives of the brand have to neatly evaluate the situation and have to be guided by it in choosing which category and which target audience they are trying to attract, that's why the brand has to find the right influencer, who is ready to advertise their product in a specific region and to a specific target audience (Einarsdóttir, 2017). To successfully carry out this process, influencer agencies are being used, which help in understanding and finding the right influencer for the certain brand and it's needs.

Advertisement agencies, before working with an influencer, usually go through a certain influencer agency. In Latvia there is an agency called „Latvijas Blogeru un Influenceru Asociācija”, which is counted as an influencer agency. These kinds of agencies offer influencers different kinds of services, which relate to contracts with certain brands. For these services an influencer is paid and a part of it goes to the agency. There are also rules that have to be followed considering ethics and the author of the content (Woods, 2016).

However, not always do advertisement agencies search for influencers through these agencies, that's why it is important to check if the certain person is really an influencer. Influencer marketing can be really tricky, because in this certain situation the brand's main advertiser is the influencer, who is a living person with their own thoughts and opinions, not some kind of an object. Brands are ready to pay influencers large sums of money only to gain approval of the product's quality and to expand their costumer base. If the collaboration shows its achievements and praise, then both of the sides of the cooperation gain and have the ability to give more exposure (Einarsdóttir, 2017).

Not only can the posts of an influencer be fake, the influencer themselves may turn out to be fake. Nowadays influencer fraud has become more popular. Because of such fraud marketing and its budget is strongly affected not only in Baltic countries, but in the whole world ("A. W. Olsen & Partners", 2019). There are influencers, which are ready to invest hard work, however they are impatient and don't want to wait until they rise to the top and achieve the follower count that they want with their own work. There are such influencers, who only want to gain popularity and aren't even ready to invest any work into getting in and that's why they use certain apps and homepages to achieve this goal with cheating. Not only in Latvia, but anywhere in the world there are people, which gain their popularity using fraud methods. They either buy followers or use the known method of mass following and unfollowing or participate in groups, where people support each other's posts without paying attention to what they are about (DELFI, 2019). This way a person becomes famous, because, for example, in the app's "Instagram" algorithm people, who have a big following, can show up on any user's "Explore" section. Seeing that the certain profile has a huge following might make a person think that they are a reliable source and will follow it, this way thousands of people may think the same way and also follow, without checking if the certain influencer truly is real or just a teenager, who, using their IT skills, has achieved the high number of followers on his profile by his own will (Woods, 2016). Influencer popularity relies on their looks, reliability and other characteristics, however it's also greatly important how clever he or she is. Their opinion, if they have a big following on social media, holds great significance, because their audience will take notice of it (Veirman, 2017). It is important to take in mind that it's necessary to research the certain person, which someone is about to follow, before trusting their opinions and gaining them popularity.

In Baltic countries 53% of influencers are stated to have used fraud to gain their popularity. In Latvia on "Instagram" most of the fraudsters (61%) are on the Micro-influencer category, which is made of influencers that have 5 to 20 thousand followers. There is no denying that it is hard to invest hard work into working with collaborators and have a good salary, if you have trouble gaining followers ("A. W. Olsen & Partners", 2019).

Many influencers find importance in using collaborations, which will give them more exposure and pay, however, of course, there are also influencers, who want to support certain brands in their development and do everything in order to help it gain exposure in the certain region or to the particular target audience.

Methodology

Data analysis was mainly used in this research and with the help of it analyzed and compiled data about 50 latvian influencer „Instagram” account activity based on brand communication or advertisement.

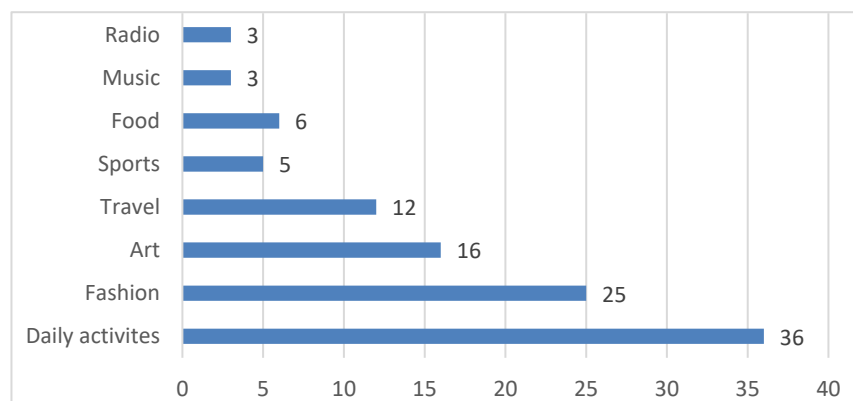
At the beginning an analysis of the literature was performed. In result there was viewed and summarized topicality from literature and information sources. After that 2 „Microsoft Excel” tables were created. In the first table „Influencer overview” were recorded all base information about 50 latvian influencers. First of all, all thess 50 influencers were selected randomly - knowing their popularity or finding them in popular influencer Instagram section „following”. Secondly, were mentioned influencers' last and first names, represented industry and „Instagram” username (@....), and also every influencer's number of followers. Second table „Influencer Instgaram communication overview” was used to compile data about posts and hashtags. In this table were fixed each influencer's 2019. September, October, November and December activity. Also mentioned each influencer's total number of posts per month and number of advertisement posts. Next were analyzed 4 hashtags' (#reklāma, #sadarbība, #sponsorēts, #apmaksāts) use in these promotional posts. And also there was one extra line for other hashtags that were used in these posts. Althrough, one of these 4 hasghtagd need to be used in promotional posts, there were a lot of influencer who used different hashtags in English, for example #ad, than recommended.

Recording of results took about 3-4 hours, because there are influencers that are very active in their „Instagram” accounts, but also there are influencers who barely use their account or didn't do any promotions in these 4 months. Using the information from both tables the graphical method was used and information was compiled in bar charts, which were supplemented and explained with text on the specific chart.

Results

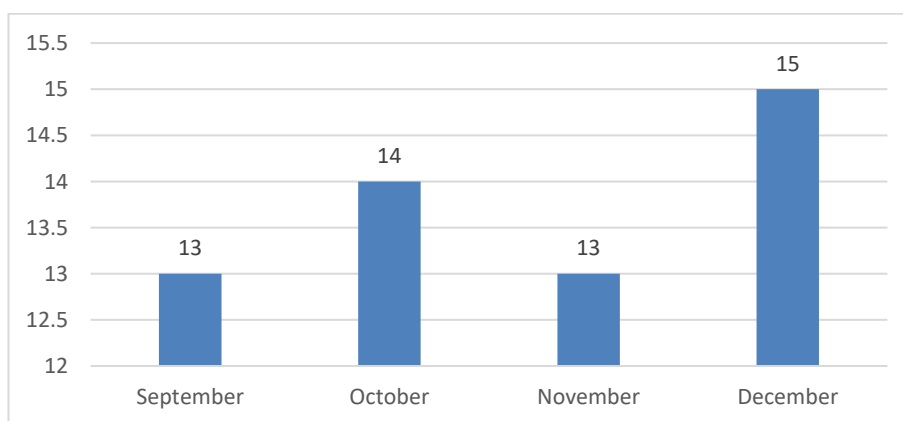
Overall 50 Latvian influencer profiles were analysed on the social media “Instagram” and their posts starting 1st of September until the 31st of December of year 2019. 40 of the overlooked profiles were owned by a female, however only 9 by males and 1 by a person that doesn’t identify as a female or a male.

In the beginning the authors of this research analysed in which fields the chosen influencers mostly engage in, which can be seen in the 1st picture. After analysing this, it can be concluded that the biggest part of the influencers (36 influencers) mostly share their daily life (celebrations, experiences, family etc.) A little less (25) engage in fashion, and after that follows art, which can be described as make-up artists, poets, designers and others. The smallest field (3) is music and radio.



1 picture. Fields represented by the chosen influencers

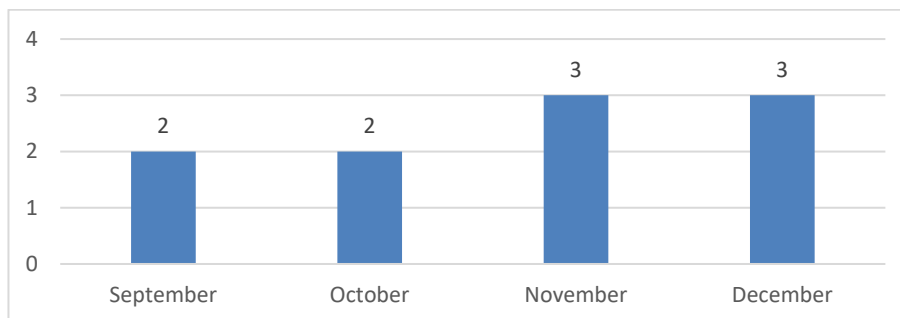
As one of the goals of this research set by the authors was to analyse the posts of the 50 chosen influencers in a certain time period, therefor it was analysed in which month on average influencers were the most active, which can be seen in the 2nd picture. On average the most posts were on December (15 posts), which was followed by October with 14 average posts. Influencers put out the least content on November and September, with only 13 posts average. Overall in the period from September 1st of 2019 till December 31st, the analysed 50 influencers had shared 2769 posts. Most active of the influencers was Signe Meirāne, whose “Instagram” username is @signemeirane. In the span of these 4 months she had put up 272 posts.



2 picture. Average post count in each month

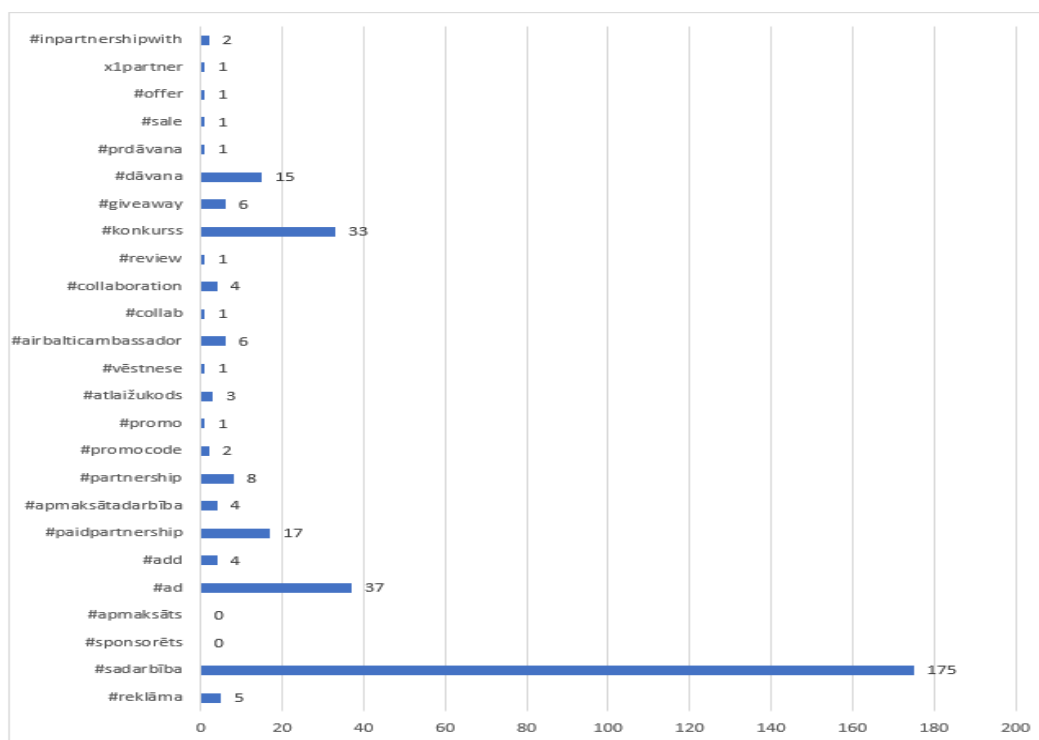
The main aim set was to research influencer engagement in brand communication, therefor it is important to understand how many of these posts from 2769 were dedicated to advertisement. After analysing the posts, only 482, which is nearly 1/5th of all of the posts, were meant for advertising a certain brand. The influencer, which had put up most advertisement posts, which were 41, was Elizabete Gorina (@liz_gorina).

The authors thought it would be interesting to find out if perhaps the time of celebration had influenced the post count, which can be seen in the 3rd picture, because as it was concluded before most of the posts on average were on December and October, which are known celebration months. After calculating the average advertisement post per month, it can be said that the statement can be both accepted and denied, because on December and November, which is the before Christmas month, had the most advertisement posts (3 posts), however on October and September it was 2.



3 picture. Advertisement posts on average during each month

Paying attention to the used advertisement hashtags, which can be seen in 4th picture, after the authors had analysed them, hashtags #apmaksāts and #sponsorēts weren't in any of the 482 advertisement posts, hashtag #reklāma was used only in 5 posts, however hashtag #sadarbība was used the most and on 175 different posts. is #airbalticambassador, which was used 6 times and wasn't only in 1 influencer's posts.



4 picture. Used advertisement hashtags in influencer posts

Other hashtags, such as, #ad (used 37 times), #paidpartnership (17), #partnership (8) were used more than #reklāma. Hashtag #konkurss is the third most used hashtag, proving, that part of the influencers advertise something by creating a competition, which also can be proved with the use of #giveaway. Hashtags, which were used in English, were used more (15) than in Latvian translated or similar (10). The most used of them all are #sadarbība (175), #ad (37) and #konkurss (33). There are also brands, which were advertised and give a chance for the influencer's audience to use a specific discount code by the influencer, therefor hashtags #promo (1), #promocode (2), #atlaižukods (3) were used. The most interesting out of all the hashtags

Conclusions

1. Influencers mostly use such social medias as “Instagram”, “Youtube”, “Twitter”, “Facebook”, “Snapchat.
2. People are capable of becoming fake influencers, using different kinds of services, which help them gain a fake following.
3. Most of the influencers (36 influencers) mostly post about their daily activities: family, celebrations etc.
4. After doing analysis, only 482, which is nearly 1/5th of all the posts (2759), were dedicated to advertising a brand. Most of the advertisement posts, which is 41, were posted by Elizabete Gorina (@liz_gorina).
5. The average post count in September and October was 2, however in November and December it was 3.
6. Most actively used hashtags are #sadarbība, #ad and #konkurss.
7. Most active out of all the 50 influencers was Signe Meirāne (@signemeirane), who had put up 272 different posts during the 4 month period.

Suggestions

1. A lot of influencers should start using their „Instagram” accounts more often, because regular and promotional posts are not as many as they used to be, so influencers can lose their influencer status and partnership options.
2. Due to lack of knowledge or in principle influencers like Ieva Florence-Vīksne (@ieva_florence) doesn't use hashtags #sadarbība, #reklāma etc., but these are exactly Latvian influencers and they should use hashtags that are in Latvian.
3. Influencers should more think about their followers, because a lot of people follow influencers because they are interested in their life and like regular posts, not because of advertisements. And there are a lot of influencers who tend to post too much promotional content in their „Instagram” accounts.

Literature

1. “A. W. Olsen & Partners” (2019) *Pētījumā atklāts, ka vairāk nekā puse Latvijas influenceru ir blēži*: <https://sejas.tvnet.lv/6797370/petijuma-atklats-ka-vairak-neka-puse-latvijas-influenceru-ir-blezi>
2. DELFI (2019) *Pētījumā atklāts, ka vairāk nekā puse Latvijas influenceru ir blēži*: <https://sejas.tvnet.lv/6797370/petijuma-atklats-ka-vairak-neka-puse-latvijas-influenceru-ir-blezi>
3. Einarsdóttir, V. A. (2017) *From celebrities to the girl next door*: <https://skemman.is/bitstream/1946/27493/1/Valgerdur%20Anna%20Einarsdottir1.pdf>
4. Glucksman, M. (2017) *The eRis eof Social Media Influencer Marketing on Lifestyle Branding: A Case Study of Lucie Fink*: <https://www.elon.edu/u/academics/communications/journal/wp-content/uploads/sites/153/2017/12/Fall2017Journal.pdf#page=77>
5. Jiménez-Castillo, D., Sánchez-Fernández, R. (2019) *The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention*: <https://sci-hub.se/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401219301653>
6. Lou, C., Yuan, S. (2018) *Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media*: <https://sci-hub.se/https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15252019.2018.1533501>
7. Saggars, S., Morris, A. (2018) *Brands and Influencers: rules of engagement for authentic relationships with online communities*: https://www.samra.co.za/wp-content/uploads/Saggars-Morris_Brands-and-Influencers.pdf
8. Smith, B. G., Kendall, M. C., Knighton, D., Wright, T. (2018) *Rise of the Brand Ambassador: Social Stake, Corporate Social Responsibility and Influence among the Social Media Influencers*: https://hrca.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=300662
9. Veirman, M. D. (2017) *Marketing through instagram influencers: impact of number of followers and product divergence on brand attitude*: <https://biblio.ugent.be/publication/7223607/file/7223625.pdf>
10. Woods, S. (2016) *#Sponsored: The Emergence of Influencer Marketing*: https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3010&context=utk_chanhonoproj

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS „VILNIAUS JERUZALĖS DARBO RINKOS MOKYMO CENTRE“

Gabrielė Šiaulytė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

Šiame straipsnyje yra analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymas teoriniu aspektu, analizuojama žmogiškųjų išteklių samprata ir esmė, planavimo procesas, pateikiamos šio proceso kryptys, kuriomis gali būti nagrinėjamas personalo poreikio planavimas. Analizuojami paieškos, atrankos ir adaptacijos procesai jų metodai, motyvavimą ir galimos priemonės darbuotojams motyvuoti, karjeros planavimas bei darbuotojų veiklos vertinimo procesas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, motyvavimas, tobulinimas, planavimo procesas, paieška, atranka, adaptacija.

Įvadas

Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas vadybos literatūroje yra plačiai nagrinėjimas lietuvių ir užsienio autorių. V. Gražulis, D. Račelyė (2015), L. Lobanova (2010), A. Bortnikas (2017), Ž. Kavaliauskienė, N. Lengvenienė (2016), M. Armstrongas (Armstrong, 2012), E. Muskalu (Muscalu, 2014), P. Boksas, J. Purselis (Boxall, Purcell 2011) savo darbuose atskleidžia žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir esmę, analizuoja paieškos, atrankos, adaptavimo, vertinimo, jų svarbą ir reikšmę organizacijai. Kaip teigia M. Išoraitė (2011, p. 32) „Žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje – ar tai būtų komercinė, ar nekomercinė, privati ar valstybinė institucija, arba bet kokia kita stambi ar smulki įmonė, ar organizacija“, todėl galima teigti, kad apie tai yra svarbu kalbėti. Šiomis dienomis sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymas tampa itin svarbus veiksnys siekiant organizacijoje pasiekti kuo geresnių rezultatų. Kiekviena įmonė siekdama savo tikslų pasitelkia žmogiškuosius išteklius, dėl šių priežasčių svarbu jiems skirti ypatingą dėmesį. Žmogiškieji ištekliai yra lemiamas organizacijos efektyvios veiklos veiksnys, nes kiekvienas darbuotojas pasižymi tik jam būdingomis savybėmis, įgūdžiais, bendravimu, todėl organizacija siekdama, kad darbuotojas savo darbą atliktų kuo geriau, turi investuoti į darbuotojus, juos mokyti, tobulinti ir kelti kvalifikaciją. Organizacija norėdama sėkmingai konkuruoti bei veiksmingai dirbti, turi sugebėti tinkamai juos valdyti. Šiame darbe bus analizuojama žmogiškieji ištekliai teoriniu aspektu, aptariami paieškos, atrankos ir adaptacijos etapai, planavimo procesas, žmogiškųjų išteklių vertinimo procedūros.

Straipsnio objektas – žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą „Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centre“

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą teoriniu aspektu.
2. Atlikti empirinį tyrimą „Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centre“

Tyrimo metodai. mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata ir esmė

Žmogiškųjų išteklių valdymo reiškinys nuo XX a. pradėtas nagrinėti užsienio mokslininkų. Greitu metu pripažinta, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas iš pagrindinių įmonių konkurencinių pranašumų. Kiekviena įmonė siekianti įgyvendinti savo strateginius tikslus, teikti aukštesnės kokybės paslaugas, produktus bei aptarnavimą turi turėti tam išteklių, vieni svarbiausių – žmogiškieji ištekliai. Kaip nurodo A. Bortnikas (2017, p. 336) „Žmogiškieji ištekliai – tai esminis pranašumas moderniaame ir nuolatinių permainų gausiame pasaulyje. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas turi neatsilikti nuo pasaulio ekonominės kaitos“. Kiekvienai įmonei svarbu žinoti, kad tik turėti žmogiškųjų išteklių nepakanka, labai svarbu į šiuos išteklius investuoti, tai yra juos tobulinti, mokyti, motyvuoti, tinkamai ir nuosekliai valdyti. Analizuojant mokslinę literatūrą, lietuvių ir užsienio autoriai, L. Lobanova (2010), M. Armstrong (2012), Ž. Petrylaitė (2017), A. Bortnikas (2016), D. Viningienė (2014), A. Šalčius (2011), I. Šarkiūnaitė (2011) pateikia įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimus (1 lentelė).

Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai

Autorius	Žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimas
Lobanova 2010	Žmogiškieji ištekliai – visi dirbantys organizacijos žmonės, jų turimi įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos, žinios ir patirtis, įgalinantys juos dirbti reikalingus darbus ir kuriuos organizacija panaudoja ir tobulina, o jų valdymas organizacijos žmogiškųjų išteklių (personalo) padalinio veikla, padedanti organizacijai pasiekti jos strateginius tikslus.
Šalčius, Šarkiūnaitė 2011	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai šiuolaikinė personalo valdymo koncepcija, nusakanti organizacijos valdymo žmogiškąjį aspektą, darbuotojų elgseną kompanijų požiūriu.
Armstrong 2012	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra išsamus ir nuoseklus požiūris į žmonių užimtumą ir plėtrą.
Viningienė 2014	Žmogiškieji ištekliai – vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams.
Bortnikas 2017	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacinė funkcija, atliekama atsakingų už personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimančių diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užkormestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai.
Petrylaitė 2017	Žmogiškieji ištekliai dažnai įvardijami, kaip svarbiausi kiekvienos įmonės ištekliai, turintys įtakos įmonės veiklos rezultatyvumui ir konkurencingumui, todėl įmonių vadovams naudinga suvokti, kad būtina tinkamai pasirinkti žmogiškųjų išteklių verbavimo šaltinius bei atrankos metodus.

*Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis moksline literatūra

Remiantis 1 lentelėje pateiktais autorių apibrėžimais, galima teigti, kad kiekvienas autorius žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina skirtingai. Kaip pastebima, žmogiškųjų išteklių valdymas apibūdinamas, kaip organizacijos procesas ar ekonominis veiksnys, leidžiantis organizacijai siekti tikslų bei konkurencinio pranašumo. „Plačiąją prasme žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti vartojamas, kaip bendrinis terminas apibūdinantis požiūrį į žmonių valdymą, kur kas šiuolaikiškiau terminas žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti vartojamas siekiant apibūdinti veiklas dažniausiai siejamas su personalo valdymu“ (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011, p.8). Užsienio autoriai P. Boxall ir J. Purcell (2011, p. 8) pažymi, kad „Valdymo požiūriu žmogiškasis kapitalas reiškia bruožus, kuriuos žmonės pritraukia į darbo vietą – intelektą, gebėjimus, žinias“.

Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas

„Žmogiškųjų išteklių planavimas yra organizacijos strateginio planavimo dalis. Planuojant žmogiškuosius išteklius, numatomas būsimas organizacijos personalo poreikis įvertinus visus jį lemiančius veiksnius“ (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 56).

Personalo poreikio planavimo būtinumas atsiranda, siekiant suderinti darbo vietų skaičių ir personalo kiekį organizacijoje. Kaip nurodo L. Lobanova (2010), personalo poreikio planavimas turi būti nagrinėjamas šiomis kryptimis:

1. Turi leisti nustatyti reikiamą darbuotojų skaičių, struktūrą, papildomą poreikį ir patenkinimo šaltinius.
2. Poreikio nustatymas turi rodyti darbuotojų norą mokytis, siekti karjeros, realizuoti savo siekius ir polinkius.
3. Šiuolaikinėmis sąlygomis reikia įvertinti reikalavimą ugdyti kvalifikaciją, aplenkiant naujausių technologijų diegimo tempus.

„Personalo poreikio planavimas – tai būsimojo organizacijos personalo poreikio planavimas, įvertinantis tiek vidinę veiklą, tiek išorinės aplinkos veiksnius“ (Lobanova, 2010, p. 48). Kaip teigia A. Šarkiūnaitė (2011, p. 56) „Žinant būsimą personalo poreikį, vadovai gali priimti sprendimus, užtikrinančius, kad tam tikrose darbo vietose būtinu laiku būtų reikiamas darbuotojų skaičius“. Personalo poreikio planavimas sudaromas iš šių etapų:

1. *Situacijos analizė* – kai analizuojami vidiniai aplinkos veiksniai: organizacijos filosofija, struktūra, kultūra ir vertybės, esamas ir laukiamas darbuotojų kvalifikacijos lygis, finansinės galimybės; išoriniai aplinkos veiksniai: analizuojama ekonominė, socialinė ir politinė situacija šalyje, rinkos paklausa ir kvalifikuotų darbuotojų pasiūla.
2. *Ateities poreikio planavimas* - remiantis situacijos analize sprendžiama, koks darbuotojų skaičius ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacijai reikia, t.y. reikiamas darbuotojų kiekis bei būsimų darbuotojų kvalifikacijos su esamų darbuotojų kvalifikacijos lyginimas.
3. *Poreikio patenkinimo šaltinių nustatymas* – apibrėžiami poreikio patenkinimo šaltiniai – vidiniai ir išoriniai. Vidiniai – personalas, įmonės darbuotojai, išoriniai – papildomi resursai iš darbo rinkos. Nusprendus, kad organizacijai užtenka vidinių šaltinių, planuojami darbuotojų mokymai, pakėlimas pareigose, visgi nustačius, kad reikės papildomų darbuotojų, tuomet planuojama darbuotojų paieška bei atranka ir kas atranką vykdys.

Žmogiškųjų išteklių paieška, atranka, adaptacija

Žmogiškųjų išteklių valdyme svarbų vaidmenį atlieka paieškos, atrankos ir adaptacijos etapai. Kiekvienas iš šių procesų organizacijai leidžia surasti geriausiai tinkantį kandidatą, kuriam svarbu adaptuotis įmonėje.

Paieška. „Žmogiškųjų išteklių paieška apibūdinama kaip visuma veiksmų, kurie atliekami organizacijoje, norint į darbo vietas pritraukti kandidatus, turinčius tam tikrus gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti“ (Korsakienė, 2011, p. 93). Užsienio autorius M. Armstrongas (Armstrong, 2012, p. 226) taip pat priduria, kad „Darbuotojų paieška, tai organizacijai reikalingų darbuotojų paieškos ir įtraukimo procesas“. Darbuotojų paieškos metu siekiama sudaryti didelį kandidatų sąrašą, kad įmonės vadovai galėtų pasirinkti geriausią ir labiausiai tinkantį kandidatą. Kaip teigia autorė A. Stankevičienė (2011, p.93) „Kandidatui į laisvą darbo vietą keliamų reikalavimų sąvade nustatomi reikalavimai, susiję su išsimokslinimu, patirtimi, darbo įgūdžiais, kuriais turi pasižymėti pretenduojantis į darbo vietą asmuo, kad galėtų efektyviai atlikti tam tikras pareigas“. R. Vanagas (2009, p. 320) pažymi, kad „Prieš užverbuodama darbuotojus, organizacija turi aiškiai žinoti apie laisvas darbo vietas, veiklas ir atsakomybę. Čia pagrindinis darbas tenka personalo specialistams, kurie turi surinkti visą jiems reikalingą informaciją iš organizacijos struktūrinių padalinių ir atlikę analizę, padaryti tam tikras išvadas“.

Žmogiškųjų išteklių paieškos procesą analizuoja R. Vanagas (2009), kuris išskiria devynis paieškos būdus: naudojimas vidiniais organizacijos ištekliais, atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis, skelbimai laikraščiuose, paieška aukštesiose mokyklose, įdarbinimo agentūros paslaugos, dalyvavimas karjeros dienose, interneto skelbimai ir duomenų bazės, valstybinių darbo biržų paslaugos, naudojimas specialiu agentūrų paslaugomis.

Atranka. „Žmogiškųjų išteklių atranka – tai procesas, kurio metu iš pretendentų į turimą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias“ (Petrylaitė, 2017, p. 228). „Pagrindinis atrankos tikslas – rasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei mūsų komandai tinkamiausią kandidatą“ (Stankevičienė, 201, p. 99). Autorius R. Vanagas (2009, p. 321) pažymi, kad „Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus“. L. Lobanova (2010, p. 56) nurodo, kad „Personalo atranka – atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką“. Pagrindiniai atrankai taikomi metodai:

1. *Atrankos pokalbis (interviu).* Interviu gali būti struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas. Struktūrizuotas interviu turi griežtą klausimų planą, klausimai užduodami pagal seką, o atsakymai yra žymimi, o nestruktūrizuoto interviu metu klausimai nėra paruošti iš anksto ir būna laisvo pobūdžio.

2. *Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas.* Šis metodas apima kandidato išsilavinimo patirties ir rekomendacijų tikrinimą. Rekomendacijos atrankoje naudojamos dviem tikslais: norint patikrinti ar pateikta informacija yra teisinga ir siekiant gauti didesnę informaciją.

3. *Testavimas.* Kandidatui pateikiami testai, kurių tikslas - išsiaiškinti kandidato asmenybės bruožus, motyvaciją ir kt.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių atrankos procesą, galima teigti, kad šio procesu metu įmonės vadovai siekia pasirinkti tinkamiausią kandidatą, kuris atitinka keliamus reikalavimus, kurie yra nustatomi prieš pradėdant organizuoti atrankos procesą.

Adaptacija. R. Šukytė (2010, p. 169) nurodo, kad „Adaptavimas, tai naujų darbuotojų bandymas prisitaikyti naujoje darbo vietoje, padedant organizacijos vadovui ir personalui“. Kaip teigia A. Dromantaitė ir A. Pokštas (2014, p. 362) „Organizacinė adaptacija – būtina žmogiškųjų išteklių vadybos grandis. Tinkamai suregulavus adaptacijos procesą, pirmieji naujo darbuotojo darbo mėnesiai tampa žymiai lengvesni, o kartu sumažėja išėjimo iš organizacijos rizika“. „Adaptacija yra tęstinis procesas, kuris prasideda įsidarbinant ir trunka visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Šiame procese dalyvauja ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija“ (Korsakienė, 2011, p.109). Autorės L. Lobanova (2010), A. Stankevičienė (2011) savo darbuose nurodo adaptacijos tikslus: 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 pateikiamos dvi adaptacijos formos:

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių adaptacijos procesą, galima teigti, kad adaptacijos metu darbuotojas susipažįsta su organizacijos kultūra, vertybėmis, bendravimo sistema, pareiginiiais nuostatais bei siekia įsisavinti naująją profesinį vaidmenį. Išskiriamos dvi adaptacijos formos: profesinė ir socialinė adaptacijos.

Žmogiškųjų išteklių motyvavimas ir karjera

Motyvacija. Motyvavimas žmogiškųjų išteklių valdyme užima svarbią poziciją. Įmonių vadovai šiomis dienomis skiria vis didesnę dėmesį darbuotojams, juos motyvuojant, suteikiant galimybes kelti kvalifikacijas, tobulėti, patenkinti jų poreikius, priešingu atveju, darbuotojas, kurio poreikiai lieka nepatenkinti ir yra nemotyvuotas gali pakeisti darbo vietą, o tai įmonei gali lemti naujas išlaidas naujojo darbuotojo paieškomis. „Motyvacija – organizacijos lūkesčius patiesinančios veiklos inicijavimas, naudojant priemones, kurios skatina darbuotojus siekti nustatytų tikslų, taip pat savo potencialių galimybių realizavimo sąlygų sudarymas“ (Lobanova, 2010, p. 2). Autorės S. Stačkovska, I. Kozlovskaja (2017, p. 101) nurodo, kad „Motyvacija yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo funkcijų, o sugebėjimas motyvuoti laikomas vienu reikšmingiausių vadybos įgūdžių“. M. Armstrongas (Armstrong, 2012, p. 170) pabrėžia, kad „Motyvacija yra elgesio kryptis, stiprybė bei veiksmų visuma tam tikru būdu daranti įtaką žmonių elgesiui. Žmonės būna motyvuoti tada, kai jie tikisi, kad veiksmai nuves link tikslo bei įvertinto atlygio tenkinančio jų poreikius ir norus“.

R. Korsakienė (2011) išskiria tam tikrus motyvavimo principus: darbuotojo poreikius reikia susieti su organizacijos tikslais bei misija, atlyginti už sėkmingą darbą siekiant įmonės tikslų bei juos įgyvendinus, jeigu yra poreikis sudrausminti darbuotojus, kurie pažeidžia ar savo elgesiu prieštarauja įmonės nuostatams, taip pat suteikti galimybę priimti didesnę atsakomybę pateikiant užduotis reikalaujančias atsakomybes, suteikti darbuotojams informaciją apie įmonėje besikeičiančias užduotis, reikalavimus bei pasirūpinti, kad darbuotojai turėtų visas reikalingas priemones darbo funkcijoms atlikti.

Motyvacijos priemonės gali būti materialinės (piniginės ir nepiniginės) ir psichologinės. Labai svarbu žinoti, kad įmonės vadovai prieš rinkdamiesi motyvavimo priemonę turi suprasti, kad kiekvienas darbuotojas išsiskiria savo tikslais ir lūkesčiais, todėl renkantis motyvavimo priemonę svarbu žinoti, kuri iš šių priemonių jį motyvuotų labiausiai ir atitiktų jo lūkesčius.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių motyvavimą, galima teigti, kad motyvavimas – tai procesas, kuris yra orientuotas į tikslą patenkinti darbuotojų poreikius. Vykdamas motyvavimo sistemą vadovai turi išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir siekti juos patenkinti, kad šie jaustų pasitenkinimą, taip pat gebėti parinkti tik tam darbuotojui tinkamą motyvavimo priemonę, kuri gali būti materialinė (piniginė ir nepiniginė) bei psichologinė.

Karjera. „Karjera – tai stimulus, verčiantis individą siekti geresnių darbo rezultatų ir besitęsiantis visą gyvenimą“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 7). H.J. Grynhausas, G.A. Kalanas (Greenhouse, Callanan, 2010, p.18) nurodo, kad „Karjera apibrėžiama kaip su darbu susijusios patirties, apimančios visą žmogaus gyvenimą modelis“. Autorė A. Dromantaitė (2012, p. 290) pažymi, kad „Karjera yra vienas pagrindinių šiuolaikinio žmogaus siekių, siejamų su kokybišku gyvenimu, kokybę suvokiant kaip materialines ir socialines garantijas, finansinę laisvę ir atsiveriančias naujas tobulėjimo bei vystymosi galimybes, psichologinį pasitenkinimą“.

„Karjeros planavimas yra viena pagrindinių personalo valdymo veiklų organizacijoje, užtikrinanti organizacijos gyvybingumą“ (Petkevičiūtė, 2013, p.8). „Planavimo proceso metu svarbu objektyviai įvertinti savo polinkius, gabumus, veiklos motyvus, asmeninio gyvenimo ir profesinės veiklos tikslus. Savęs, darbo pasaulio pažinimas ir gebėjimas suderinti gali garantuoti sėkmingą karjeros planavimą“ (Mauricienė, 2012, p.41). M. Armstrongas (Armstrong, 2012, p. 270) teigia, kad „Svarbi karjeros valdymo dalis yra karjeros planavimas, kuris formuoja individų pažangą organizacijoje atsižvelgiant į organizacinių poreikių vertinimus, apibrėžtus darbuotojų sėkmės profilius ir atskirų įmonės narių veiklos rezultatus, galimybes ir pageidavimus. Karjeros valdymas taip pat apima karjeros konsultacijas, siekiant padėti žmonėms plėtoti karjerą savo ir organizacijos naudai“.

Žmogiškųjų išteklių vertinimo procedūra

„Personalo vertinimas kaip sistema palengvina organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą, apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje ir kt., taip pat skatina darbuotojus susitelkti ties savo organizacijos tikslais, tobulinti turimus gebėjimus ir įgūdžius“ (Župerkienė, 2010, p. 1). Autorius J. Pacevičius (2013, p. 27) papildo ir pažymi, kad „Darbo atlikimo vertinimas – tai formalus darbuotojų veiklos stebėjimo ir vertinimo procesas. Šis procesas padeda priimti sprendimus dėl atlyginimo pakėlimo (sumažinimo), darbuotojo karjeros galimybių įmonėje, mokymo reikalingumo, naujų tikslų iškėlimo“. Kaip teigia A. Šalčius (2011) vykdamas veiklos vertinimo sistemą, siekiama įvertinti:

1. *Individo asmens savybės* – vertinamos tik tos savybės, kurios turi įtakos darbinei veiklai ir kurių įtaką galima nustatyti.
2. *Darbinės veiklos rezultatai* – vertinami tie veiklos rezultatai, kurie turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei.
3. *Darbuotojo perspektyvos galimybės* – vertinamos darbuotojų tobulinimosi ir veiklos gerinimo perspektyvos.

Lobanova (2010, p. 70) išskiria personalo vertinimo vykdymo tikslus:

1. Vadovavimo proceso gerinimas – įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.

2. *Personalo įvedimo proceso optimizavimas* – pareigybėms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ar atleidimas.

3. *Mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas* – darbuotojų įvertinimas yra pagrįstas vienais ar kitais kriterijais.

4. *Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas* – organizuojama kryptinga darbuotojų atranka, jų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema.

5. *Bendradarbių motyvavimo gerinimas* – vertinime naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, vertinimas yra kartu ir mokymasis.

„Priklausomai nuo to, kokių tikslų vertinama veikla, gali būti atliekamas formalus ir neformalus vertinimas. Formalus vertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų atlikto darbo lygiui įvertinti“ (Košelevas, 2013, p.28). „Neformalus vertinimas – nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jų veiklos lygį“ (Lobanova, 2010, p. 71). Autorė A. Stankevičienė (2011, p. 123) papildo ir nurodo, kad „Neformalizuotas vertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais ir daugiausiai paremtas vertintojo intuicija“.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių vertinimo procedūrą galima teigti, kad ši procedūra padeda organizacijai įvertinti, kaip darbuotojai dirba ir kaip galėtų dirbti ateityje, išsiaiškinti darbuotojų našumą, galimybes ir tolimesnę ateityje organizacijoje.

Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Siekiant ištrinti Žmogiškųjų išteklių valdymą „Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centre“ pasirinktas kiekybinis tyrimas. Straipsnyje naudotasi šiuo tyrimo metodu – apklausa raštu. Kaip teigia K. Kardelis (2017, p. 248) „Tai vienas operatyviausių pirminės sociologinio pobūdžio informacijos gavimo būdų“. Išdalintos 72 anketos, atgal grįžo 31 anketa. Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę su 5% paklaida.

Respondentams pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai, taip siekiant išsiaiškinti, kuri iš sąvokų jiems yra suprantamiausia. Pateikti šie atsakymo variantai, tai atsispindi 1 paveiksle:

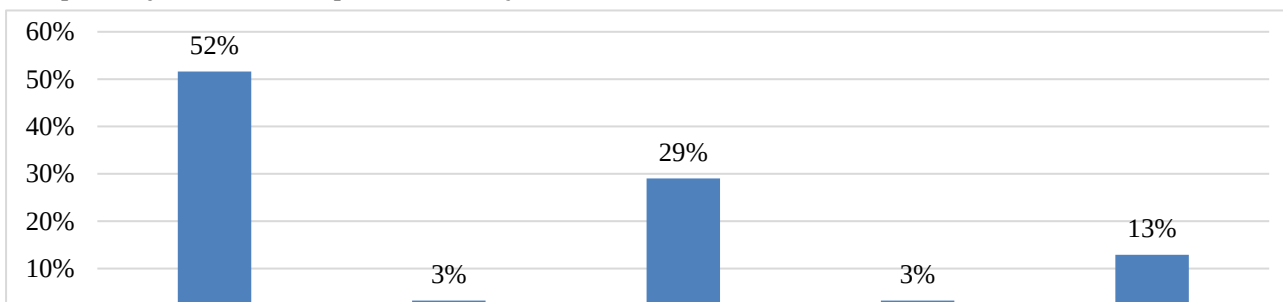
1. Žmogiškųjų išteklių valdymas – sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės.

2. Žmogiškieji ištekliai yra svarbus komponentas, galintis skatinti organizacijos konkurencinį pranašumą.

3. Žmogiškieji ištekliai – visi dirbantys žmonės, jų turimų įgūdžiai, gebėjimai, kompetencijos, žinios ir patirtis, kūrybiškumas ir metodai, įgalinantys juos dirbti reikalingus darbus ir kuriuos organizacija panaudoja ir tobulina, o jų valdymas organizacijos žmogiškųjų išteklių padalinio veikla, padedanti organizacijai pasiekti jos strateginius tikslus.

4. Žmogiškieji ištekliai – vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams.

5. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacinė funkcija, atliekama už atsakingų personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimanti diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užmokestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai.

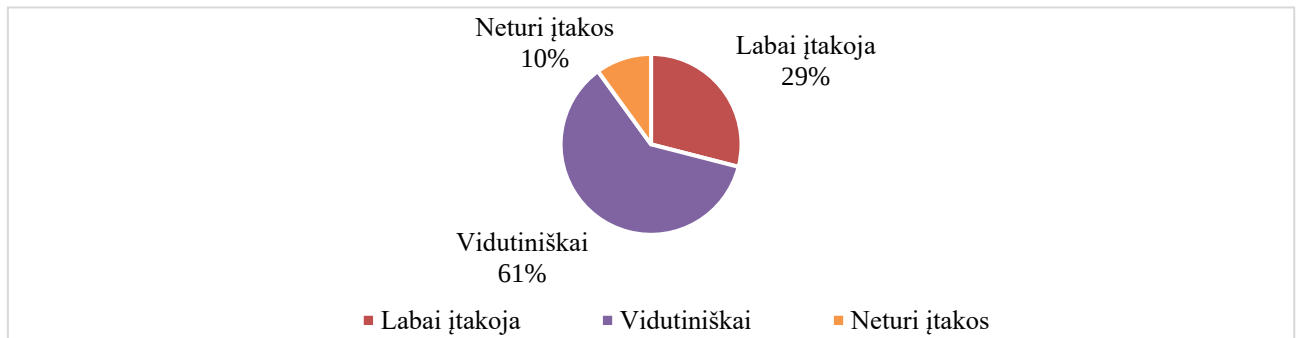


1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka

*Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Kaip matyti iš pateikto 1 paveikslo, didžioji dalis respondentų žmogiškųjų išteklių valdymą supranta, kaip sprendimus ir veiksmus, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, šį atsakymo variantą pasirinko 52 proc. respondentų. 3 proc. darbuotojų žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoką supranta, kaip svarbų komponentą, kuris gali skatinti organizacijos konkurencinį pranašumą. Trečiąjį atsakymo variantą pasirinko 29 proc. darbuotojų, teigdami, kad žmogiškieji ištekliai yra visi dirbantys žmonės, jų žinios gebėjimai. Ketvirtą atsakymo variantą pasirinko 3 proc. darbuotojų, o penktą variantą pasirinko 13 proc. visų apklaustųjų.

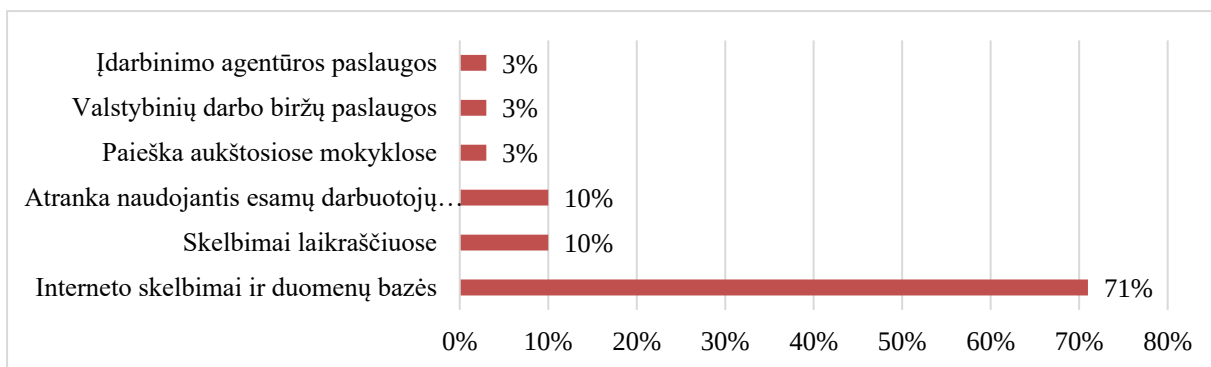
2 paveiksle pateikti tyrimo duomenys nurodo, kaip žmogiškųjų išteklių personalo poreikio planavimo procesas įtakoja darbuotojų skaičių mokymo centre. Gauti šie tyrimo rezultatai. Didžioji dalis darbuotojų, 61 proc. visų apklaustųjų teigia, kad įtakoja vidutiniškai, kiek mažiau, 29 proc. respondentų teigia, kad personalo poreikio planavimas daro didelę įtaką, o 10 proc. nurodo, kad šis procesas įtakos neturi.



2 pav. Personalo poreikio planavimo įtaką darbuotojų skaičiui įmonėje

**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais*

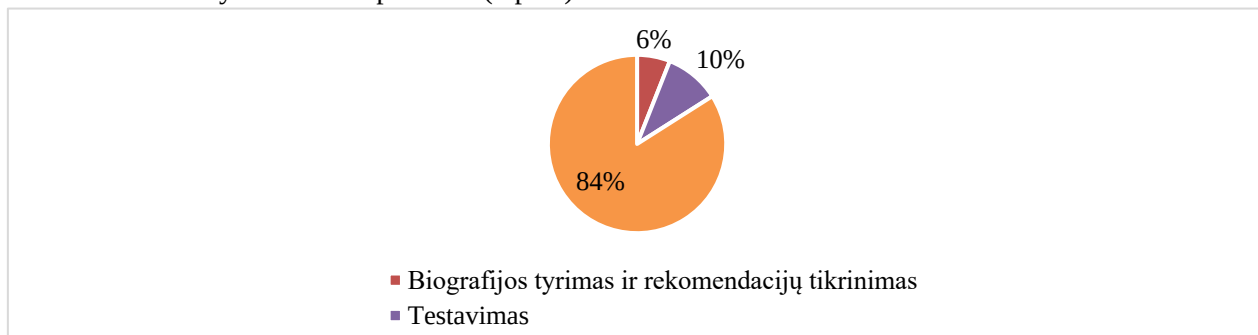
Siekiant ištirti paieškos procesą Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centre, respondentų prašoma pateikti paieškos būdus, kuriuos taiko įstaiga vykdydama šį procesą. Gauti rezultatai pateikti 4 paveiksle. 71 proc. darbuotojų nurodė, kad naujųjų darbuotojų paieška yra vykdoma interneto skelbimuose bei duomenų bazėse, po lygiai pasiskirstė atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis bei skelbimai laikraščiuose, šie atsakymo variantai surinko po 10 proc. respondentų atsakymų, 3 proc. respondentų teigia, kad paieška vykdoma aukštosiose mokyklose, naudojamosi valstybinių darbo biržų paslaugomis bei įdarbinimo agentūros paslaugomis (3 pav.).



4 pav. Paieškos būdai mokymo centre

*Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais

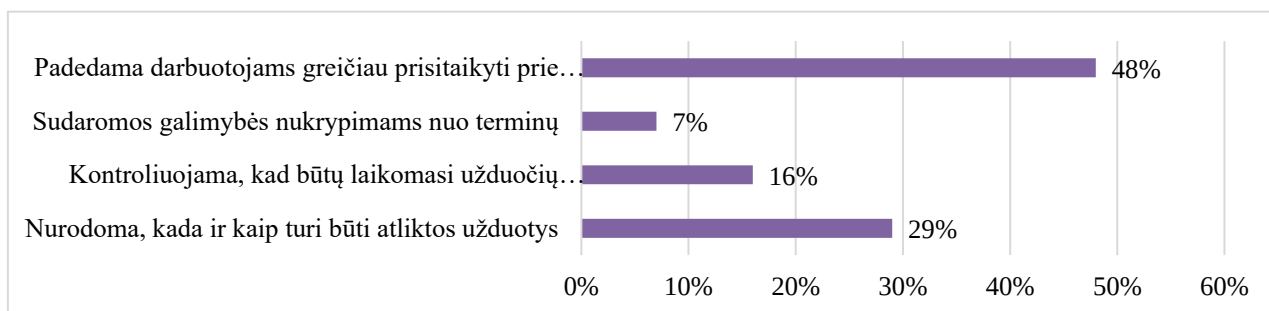
Siekiant ištirti dažniausiai taikomą atrankos metodą mokymo centre, pagal gautus tyrimo duomenis matome, kad dažniausiai taikomas atrankos pokalbis (interviu), šį atsakymo variantą pasirinko 84 proc. respondentų. Kiek mažiau, 10 proc. nurodė atrankos metodą – testavimą, kai kandidatams pateikiami testai, kurių tikslas yra išsiaiškinti kandidato asmenybės bruožus, savybes, motyvą, o rečiausiai taikomas biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimo metodas, kurio metu tikrinama ar naujojo darbuotojo pateikta informacija apie išsilavinimo patirtį bei rekomendacijos yra teisinga, tikrinant kandidato teisę dirbti, ankstesnio darbo laikotarpiai, šį atsakymą pasirinko 7 proc. darbuotojų. Galima teigti, kad populiariausias mokymo centre atrankos metodas yra atrankos pokalbis (5 pav.).



5 pav. Atrankos metodai mokymo centre

*Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Siekiant išsiaiškinti kokie adaptacijos proceso tikslai yra išskiriami įstaigoje respondentų paprašyta pasirinkti vieną tikslą (6 pav.).

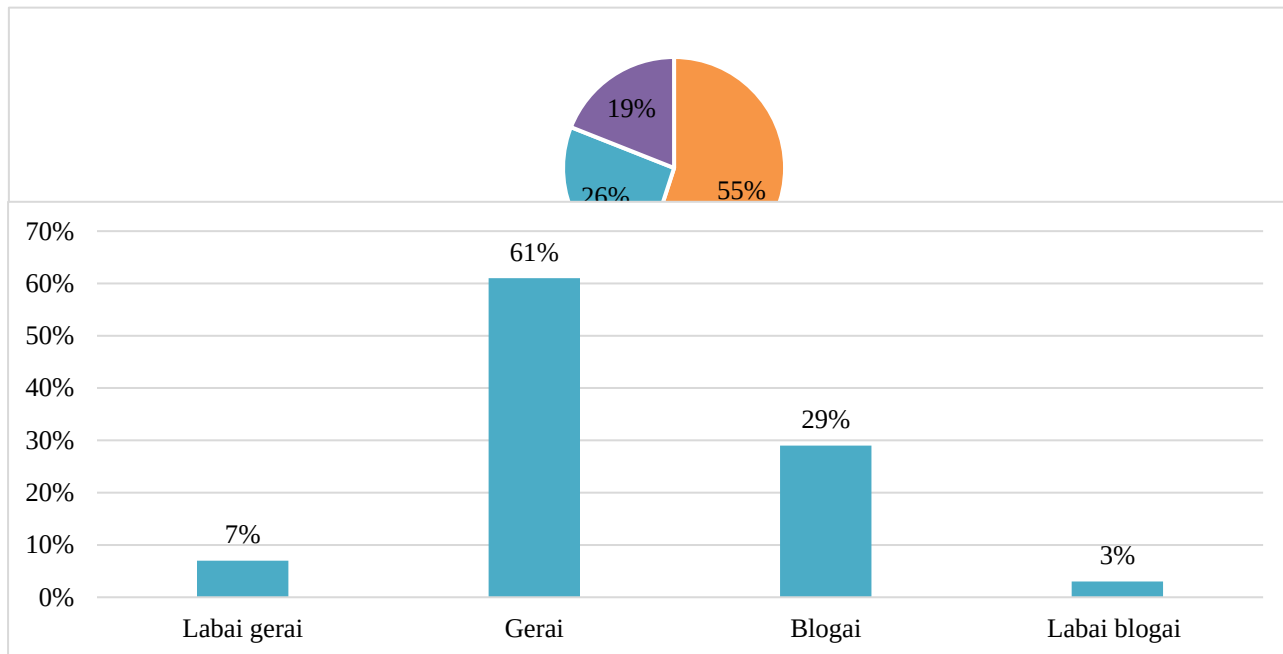


6 pav. Adaptacijos proceso tikslai

*Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Remiantis tyrimo rezultatais, pagrindinis tikslas – padėti darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo, šį atsakymo variantą pasirinko 48 proc. darbuotojų, kiek mažiau pasirinko, kad yra nurodoma, kada ir kaip turi būti atliktos užduotys 29 proc. 16 proc. pažymėjo, kad adaptacijos proceso tikslas organizacijoje kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų, mažiausiai pasirinktas tikslas – sudaromos galimybės nukrypimams nuo terminų 7 proc.

Tolimesnę tyrimo eigą apibūdina 7 paveikslas, kuriame pateikti tyrimo duomenys nurodo, kokiomis priemonėmis yra motyvuojami mokymo centro darbuotojai. Kaip galima matyti, daugiau nei puse respondentų, tai yra 55 proc. teigia, kad pagrindinė motyvavimo priemonė – piniginė, 26 proc. respondentų nurodė, kad taikomos nepiniginės priemonės, kurios gali būti, kaip įmonės akcijos, įmonės automobilis, dovanos, draudimas, likusi dalis apklaustųjų, 19 proc. nurodė, kad taikomos psichologinės priemonės, kaip darbo įvertinimas, konfliktų valdymas, palankus psichologinis ir socialinis klimatas. Daroma išvada, kad darbuotojai labiausiai motyvuojami piniginėmis priemonėmis (7 pav.).

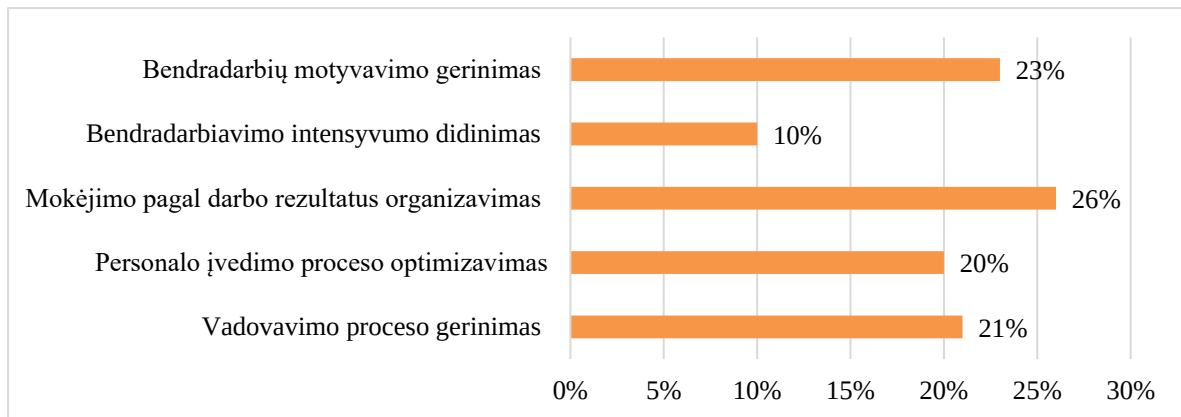


Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro darbuotojai įvertino karjeros galimybes mokymo centre, tyrimo duomenys pateikti 8 paveiksle. Kaip galima matyti pateiktus tyrimo rezultatus, 61 proc. darbuotojų karjeros galimybes savo darbovietėje vertina gerai, kiek mažiau, tai yra 29 proc. respondentų įvertino blogai, 7 proc. labai gerai ir 3 proc. nurodė, kad labai blogai. Galima daryti išvadą, kad dauguma darbuotojų yra patenkinti suteikiamomis karjeros galimybėmis, tačiau nemažai darbuotojų šias galimybes vertina blogai (8).

8 pav. Karjeros galimybių vertinimas

**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais*

Tęsiant tyrimą apie veiklos vertinimo sistemą, respondentai nurodė kokie personalo vertinimo vykdymo tikslai išskiriami mokymo centre. Kaip galima matyti iš 9 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų, pagrindinis vertinimo proceso tikslas – mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas, kuomet darbuotojų įvertinimas yra pagrįstas vienais ar kitais kriterijais ar jų sistema, šį atsakymo variantą pažymėjo 26 proc. visų apklaustųjų, kiek mažiau, tai yra 23 proc. teigia, kad yra išskiriamas bendradarbių motyvavimo gerinimo. 21 proc. darbuotojų nurodė, kad tikslas yra vadovavimo proceso gerinimas, 20 proc. respondentų teigia, kad tikslas yra personalo įvedimo proceso optimizavimas, kada pareigybėms užimti yra parenkami tinkamiausi kandidatai. Galime teigti, kad vykdant vertinimo sistemą, išskiriami du pagrindiniai tikslai – mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas bei bendradarbių motyvavimo gerinimas (9 pav.).



9 pav. Personalo vertinimo vykdymo tikslai

**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo rezultatais*

Išvados

Išanalizavus vadybos mokslinę literatūrą, galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai tai yra visi organizacijos darbuotojai, jų žinios, įgūdžiai, sugebėjimai, o jų valdymą galima apibūdinti, kaip svarbią funkciją ar ekonominį veiksnį, kurio pagalba siekama kuo geresnių organizacijos tikslų ir konkurencinio pranašumo. Žmogiškųjų išteklių valdyme svarbus personalo poreikio planavimo etapas, kuris leidžia organizacijos vadovams priimti tam tikrus sprendimus, kad darbo metu būtinu laiku būtų atitinkamas darbuotojų skaičius. Išanalizavus mokslinę literatūrą taip pat pastebėta, kad svarbūs trys etapai: paieška, atranka ir adaptacija. Kiekvienas iš šių etapų organizacijai leidžia surasti tinkamiausią kandidatą į siūlomą darbo vietą, kuris atitinka keliamus reikalavimus, išsirinkus naują darbuotoją vėliau vyksta adaptacijos procesas. Motyvavimas užima svarbią poziciją personalo valdyme ir yra apibūdinamas, kaip veiklos inicijavimas, naudojant tam tikras priemones, kurios gali patenkinti darbuotojų poreikius, karjera taip pat užima svarbią poziciją žmogiškųjų išteklių valdyme ir yra apibrėžiama, kaip nuolatinis asmenybės tobulėjimas, siekiant didinti darbo patirtį bei žinias. Žmogiškųjų išteklių valdyme vertinimo procedūros, dėka organizacijos vadovai siekia išsiaiškinti kaip dirba darbuotojai, vertinant individo asmens savybes, darbinės veiklos rezultatus ir perspektyvos galimybes.

Atlikus tyrimą Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centre ir išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad mokymo centro darbuotojai žmogiškųjų išteklių valdymą supranta, kaip sprendimus ir veiksmus, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės. Personalo poreikio planavimas tik vidutiniškai įtakoja darbuotojų skaičių įmonėje. Dažniausiai taikomas paieškos būdas – interneto skelbimai ir duomenų bazės, atrankos metodas – antrankos pokalbis (interviu), o pagrindinis adaptacijos proceso tikslas, kuris išskiriamas mokymo centre – padedama darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo. Dažniausiai taikomas motyvacinė priemonė – piniginė (dalyvavimas pelno pasidalinime, darbo užmokestis, premijos). Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro darbuotojai karjeros galimybes savo darbovietėje vertina gerai, galima teigti, kad suteikiamos visos galimybės siekti karjeros. Pagrindinis išskiriamas personalo vertinimo tikslas – mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas, kuomet darbuotojų įvertinimas yra pagrįstas vienais ar kitais kriterijais ar jų sistema.

Literatūra

1. Armstrong M. [2012]. Handbook of Human Resource Management Practice. [žiūrėta 2020-02-22]. Prieiga internetu: [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong+M.,+\(2012\).+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice&ots=wK0iiCgzuW&sig=Go3WwGMtO9N3C9BYPdMV6z0lLus&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%20M.%20\(2012\).%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice&f=false](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong+M.,+(2012).+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice&ots=wK0iiCgzuW&sig=Go3WwGMtO9N3C9BYPdMV6z0lLus&redir_esc=y#v=onepage&q=Armstrong%20M.%20(2012).%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice&f=false)
2. Boxall, P., Purcell J. [2011]. *Strategy and Human Resource Management*: Third Edition. [žiūrėta 2020-02-16]. Prieiga internetu: [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=6L4cBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Boxall,+P.,+Purcell+J.,+\(2011\).+Strategy+and+Human+Resource+Management:&ots=-KBk9TisWv&sig=CE_TjPx-qBKk3I4oI6lhhMqYQFg&redir_esc=y#v=onepage&q=Boxall%20P.%20\(2011\).%20Strategy%20and%20Human%20Resource%20Management%3A&f=true](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=6L4cBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Boxall,+P.,+Purcell+J.,+(2011).+Strategy+and+Human+Resource+Management:&ots=-KBk9TisWv&sig=CE_TjPx-qBKk3I4oI6lhhMqYQFg&redir_esc=y#v=onepage&q=Boxall%20P.%20(2011).%20Strategy%20and%20Human%20Resource%20Management%3A&f=true)

3. Bortnikas, A. [2016]. *Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje*. [žiūrėta 2020-02-10]. Prieiga internetu: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/a5f/VPA_16\(2\)_12_Bortnikas.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/a5f/VPA_16(2)_12_Bortnikas.pdf)
4. Dromantaitė, A., Pokštas, V. [2014]. Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. Socialinių mokslų studijos. [žiūrėta 2020-02-05]. Prieiga internetu: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/673/SMS-14-6-2-08.pdf>
5. Gražulis, V., Markuckienė, E. [2013]. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. [žiūrėta 2020-02-12]. Prieiga internetu: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:6092754/>
6. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*.
7. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilniaus universitetas.
8. Petkevičiūtė, N. (2013). Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. [žiūrėta internetu 2020-02-18]. Prieiga internetu: <https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/157/1/ISBN9789955129738.pdf>
9. Pacevičius, J., Košelevas, R., (2013). *Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [žiūrėta 2020-02-23]. Prieiga internetu: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_2_30/pacevicius_koselovas.pdf
10. Stačkovska, S., Kozlovskaja, I. (2017). *Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution*. [žiūrėta 2020-02-20]. Prieiga internetu: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/1029/1045>
11. Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilniaus universitetas.
12. Šukytė, R., Rudnickienė, L. (2010). *Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija*. *Vadyba. Journal of Management*. [žiūrėta 2020-02-06]. Prieiga internetu: [https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2010\(17\).pdf](https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2010(17).pdf)
13. Vanagas, R. (2009). *Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. [žiūrėta 2020-02-06]. Prieiga internetu: http://new.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_02_15/vanagas.pdf

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT „VILNIUS JERUZALE LABOUR MARKET TRAINING CENTRE“

Summary

This article analyzes the theoretical aspect of human resource management, analyzes the concept and essence of human resources, the planning process, the directions of this process, which can be used to analyze personnel needs planning. Analyzes search, selection and adaptation processes and methods, motivation and possible measures to motivate employees, career planning and employee performance appraisal process.

BĮ PALANGOS TURIZMO INFORMACIJOS CENTRO SKAITMENINIO MARKETINGO SPRENDIMAI

Gintė Monstvilienė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Antanas Lukauskas

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas skaitmeninio marketingo priemonės, funkcijos ir jų sprendimų svarba organizacijos veiklos rezultatams. Gauti tyrimo rezultatai parodė skaitmeninio marketingo priemonių parinkimo tinkamumą verslo specifikai. Tinkamai parinktos skaitmeninio marketingo priemonės sudaro galimybę intensyvinti viešąją komunikaciją ir mažinti informacijos sklaidos kaštus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: marketingas, skaitmeninis marketingas, skaitmeninio turinio marketingas, elektroninio pašto marketingas, socialinių tinklų marketingas, potenciali rinka.

Išvadas

Marketingas yra neatsiejama organizacijos gyvenimo dalis, be kurios neįsivaizduojama paslaugų pardavimo, telekomunikacijų, televizijos, interneto ir daugelio kitų sričių. Marketingo sritis visuomenėje sparčiai keičiasi. Versle naudojamos išmaniosios technologijos sparčiai keičia santykius tarp įmonės ir pirkėjo. Organizacijos marketingo proceso skaitmenizavimas teikia naujų komunikacijos galimybių ir spartina verslo plėtrą bei naujų pirkėjų paiešką. Sprendimų marketingui plėstis skaitmeninėje erdvėje yra daug, todėl būtina identifikuoti tinkamas priemones ir jas panaudoti formuojant konkurencingą marketingo politiką. Skaitmeninis marketingas (angl. *Digital marketing*), kitaip dar vadinamas internetiniu marketingu – tai produkto ar paslaugos pristatymas, daugiau kaip 200 milijonų nuolatinių interneto vartotojų, kurie virtualioje erdvėje ieško informacijos apie gaminius ar paslaugas

Straipsnio objektas - BĮ Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninis marketingas.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti BĮ Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo sprendimus.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apžvelgti skaitmeninio marketingo teorinius aspektus.
2. Atlikti BĮ Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo sprendimų tyrimą.

Straipsnio tyrimo metodai – mokslinės literatūros šaltinių, internetinės duomenų bazės analizė, anketinė apklausa, kiekybinio tyrimo duomenų statistinė analizė.

Skaitmeninio marketingo funkcijos ir tikslai

Anot A. Bakanausko (2012), R. Stokes (2013) internetiniu marketingu – tai produkto ar paslaugos pristatymas, nuolatiniams interneto vartotojams, kurie virtualioje erdvėje ieško informacijos apie gaminius ar paslaugas. Marketingas gali pateikti vartotojui priežastis, kodėl reikia įsigyti prekę ar paslaugą, o skatinimo pagrindinis tikslas - sužadinti vartotojo norą, prekę įsigyti čia ir dabar - galime daryti išvadą, jog šie veiksniai vienas kitą išpildo. Siekiant suformuluoti pagrindinius marketingo tikslus, reikia išanalizuoti ir kokias funkcijas jis atlieka.

1 lentelė

Pagrindinės marketingo funkcijos

<i>Informavimas</i>	Supažindinimas su reklamuojamu produktu ar paslauga.
<i>Skatinimas</i>	Kai yra laipsniškai formuojama tam tikra vartotojų nuomonė, kai vartotojas skatinamas (įtikinėjamas) pirkti tam tikrą gaminį ar paslaugą.
<i>Priminimas</i>	Kai siekiama priminti, kad įmonė egzistuoja ar kad jos siūlomi produktai vis dar parduodami.
<i>Pozicionavimas</i>	Produkto, organizacijos unikalaus įvaizdžio, besiskiriančio nuo konkurentų įvaizdžio, sukūrimas.
<i>Palyginimas</i>	Kai tiesiogiai ar netiesiogiai lyginami kelių organizacijų gaminiai ar paslaugos, stengiantis įrodyti reklamuojamo produkto pranašumą kitų tokios pačios kategorijos produktų atžvilgiu.
<i>Pastiprinimas</i>	Kai stengiamasi įtikinti esamus vartotojus, kad jie teisingai pasirinko įsigydami reklamuojamą gaminį ar paslaugą.

*Šaltinis: sudaryta autorės pagal Bakanauskas, A., 2012

L. Šliburytė (2012), pabrėžia kiekvienos funkcijos savitumą ir kur šios funkcijos yra išpildomos. Informavimo funkcija yra atliekama, kai marketingas auditorijai pristato prekes, paslaugas, prekių vardus, taip pat skleidžia žinias apie pačias įmones ar jų veiksmus. Skatinimas gali būti išreiškiamas ir labai atvira forma – pavyzdžiui visiems gerai žinomas raginimas skubėti į parduotuves, pasinaudoti išpardavimu ar akcija, teirautis dominančiais klausimais ir pan., taip pat skatinimas gali būti išreiškiamas ir netiesioginiu būdu – demonstruojant emociškai patrauklius vaizdus, naudojant dėmesį patraukiančius garsus ar siužetus. Nagrinėjant priminimo funkciją, ji atliekama būna tuomet, kai auditorijai tenka priminti, net ir gerai žinomus įmonių vardus ar prekių ženklus, svarbiausias produktų savybes ar jų pardavimo ir įsigijimo vietas. „Advokatavimo“ funkcija leidžia tiesiogiai atsakyti į konkurentų kaltinimus arba paneigti neteisingas, tačiau visuomenėje paplitusias nuomones.

Marketingas nebūtinai yra objektyvus, nes jo tikslas – patraukti dėmesį, sukurti efektą, sukelti emociją, išryškinti prekęs ar paslaugos privalumus, o tai dažnai daroma pamirštant arba tyčia aplenkiant objektyvumą. Marketingo tikslai ir būdai skiriasi priklausomai nuo pramonės ir konkrečios situacijos.

Nagrinėjant D. Chaffey, P.R. Smith (2017) leidinį, skaitmeninio marketingo vienas iš pagrindinių įgyvendinimo tikslų - tai vartotojo poreikių, norų indentifikavimas ir tolimesnių veiksmų numatymas. Kai yra išsiaiškinti kliento poreikiai, o norai identifikuoti, tik tada internetinio marketingo specialistai gali kurti planą, skirtą patenkinti šiuos vartotojų poreikius. Autoriai išskiria penkis pagrindinius tikslus, kurie pasaulyje yra plačiai žinomi ir vadinami 5S's modeliu – parduok, tarnauk, bendrauk, taupyk ir kalbėk (angl. *sell, serve, speak, save and sizzle*):

1. Pardavimų apimtys didinimas (per platinimą, reklamą ir pardavimus);
2. Klientų aptarnavimo kokybės gerinimas (suteikiant klientui papildomą naudą internete);
3. Tiesioginė komunikacija su potencialiu klientu (surandant šiuos klientus, užduodant klausimus, užmezgant pokalbį, perprantant juos, vadinamieji „šaltieji“ skambučiai);
4. Administracinių ir reklamos išlaidų mažinimas, norint pasiekti didesnę sandorių pelningumą;
5. Sklaidos internete įgyvendinimas.

Marketingo veiksmai ir sprendimai naudojami ne tik konkrečioms prekėms ir paslaugoms parduoti, bet ir siekiant padidinti produktų grupės žinomumą ir paskatinti jų pirkimą vienoje ar kitoje rinkoje. Bet kokio reklaminio kreipinio paskirtis – energingiau ir greičiau paskatinti žmones konkrečiam veiksmui.

Skaitmeninio marketingo rūšys ir jo priemonės

Marketingo formų ir jo skleidimo būdų pasirinkimas yra gana didelis ir įvairus. Pasak R. Bartkutės, D. Grundey ir kt. (2009), marketingo sprendimai pasižymi specifinėmis ir išskirtinėmis savybėmis, skirtingai veikiančios suinteresuotus asmenis - tekstu, paveikslais, veiksmais, muzika, spalvingumu.

Anot A. Bakanausku (2012), V. Davidavičienės ir kt. (2009), marketingas internetinėje erdvėje – tai nemokamas arba mokamas marketingo veiksmų skleidėjas produktų, paslaugų ar idėjų pristatymas arba propagavimas interaktyvioje aplinkoje, kuris įtraukia vartotojus ir marketingo sprendimų kūrėjus į abipusę tarpusavio sąveiką. Autoriai vienas kitą papildydami išskiria pagrindinius skaitmeninio marketingo sprendimus, kuriuos puikiai papildė ir internetinio marketingo akademijos straipsnio medžiaga (angl. *web marketing academy*) [2019]:

- marketingas interneto svetainėse;
- reklaminiai skydeliai ir juostos;
- elektroninio pašto marketingas;
- paieškos svetainių marketingas;
- marketingas nuorodose, naujienų ir diskusijų grupėse, forumuose ir tinklaraščiuose;
- mobilioji reklama arba kitaip vadinamas marketingas socialiniuose tinkluose;
- marketingas sukuriant brendą ir kontekstinę reklamą. Stokes, R., (2013)

M. Kaufmann [2014] pabrėžia, kad šiandienėje rinkoje klientai tikisi atviro ir sąžiningo bendravimo. Paminėtos internetinio marketingo priemonės yra tinkamos turiniui, kuriuo būtų pristatomos įmonės produktų ar paslaugų suteikiamos naudos. Anot R. Lieb (2011), tik naudingas turinys, vartotojui padėsiantis perprasti produkto teikiamas naudas ir naudojimo subtilybes, gali priversti patikėti prekėms ar paslaugos unikalumu.

Marketingas interneto svetainėse. K. Jeffrey Rohrs (2014) organizacijos tinklalapis - tai visų organizacijos marketingo pastangų magnetinis centras, tai organizacijos pirmas nuosavas medijos turtas ir sprendimas, kuriame patariama siekti organizacijos tikslinės auditorijos. P. Kotler K. L. Keller ir kt. (2015), sukūrus internetinį tinklapį nereiškia, kad jame kas nors lankysis, o interneto svetainė be lankytojų yra tik interneto svetainė ir jos

vykdomos marketingo funkcijos netenka prasmės. Siekiant pritraukti kuo daugiau lankytojų ir juos paversti vartotojais, būtina pasitelkti žemiau esančius internetinio marketingo sprendimus ir pasiūlymus.

- informacija, pateikta tinklalapyje, turi būti nauja, aktuali ir naudinga vartotojui, todėl svarbu, kad pateiktos nuorodos būtų stebimos ir reguliariai keičiamos;
- vartotojas neturėtų ilgai klaidžioti ieškodamas jam reikalingos informacijos, todėl svarbu, kad naudojimasis būtų kuo paprastesnis;
- svarbu, kad tinklalapis būtų gražus ne tik optiškai, bet ir talpintų gausią informaciją, o svarbiausia - nuolatos atnaujinamą. informaciją reikia pateikti taip, kad vartotojas sugrįžtų, todėl verta nurodyti specialius pasiūlymus, premijas, vykdomas akcijas ar tiesiog informaciją apie naujienas;
- svarbiausia – ne parduoti. internetas nėra vieta tik kompanijos reklamai. jeigu kompanija pateiks naudingą informaciją ir efektyvius sprendimus vienoms ar kitoms problemoms, tai labai tikėtina, kad vartotojai bus linkę sugrįžti. viena iš išiečių – vartotojų registravimas tinklalapyje, galintis padėti išsiaiškinti jų norus, surinkti informaciją – vardus, adresus, pomėgius ir darbą;
- bendruomenės dvasia. svarbu sukurti vartotojams vietą interneto svetainėje, kur jie galėtų pasidalinti savo nuomonėmis;
- ieškoti pagalbos. jei kompanija mano, kad pati nesugebės sukurti tinkamos interneto svetainės, neišmano interneto naršyklių technologijos, tai ji turėtų kreiptis pagalbos į specialistus, taip pat verta peržvelgti konkurentų tinklalapius ir atlikti išsamią analizę.

Atsakymai į šiuos teiginius neturi baigtinumo, o galimybės tobulėti begalinės. Pridėtinė vertė, tampa produkto, ar paslaugos dalimi. Internetinė svetainė, tai šiuolaikinė vizitinė kortelė, kurioje įmonės ar žmonės pristato savo darbus.

Marketingo reklamos skydeliuose ir reklaminės juostos. Reklamos skydeliai ir reklaminės juostos - viena seniausių, elementariausių ir dažniausiai naudojamų reklamos internete formų. Reklaminis skydelis – dažniausiai stačiakampė reklamos forma tinklalapyje, dažnai animuota, kelianti susidomėjimą, traukianti vartotojus paspausti ir taip sudaranti sąlygas patekti į reklamos užsakovo interneto svetainę. Kaip marketingo sprendimas, reklaminis skydelis laikomas greičiausiu metodu, kad reklamuojama svetainė būtų pastebėta, tačiau tuo pačiu yra viena iš brangiausių marketingo veiksmų internetinėje erdvėje formų.

Marketingas elektroniniu paštu. Elektroninio pašto marketingas - viena pirmųjų ir lyginant su kitomis populiariausia teikiama interneto paslauga. Elektroninis paštas pasižymi greitumu, nes adresatą pasiekia per kelias minutes, informacija neiškraipoma, tekstas nedingsta, gali būti siunčiama įvairaus formato informacija tiek teksto, tiek bylų principu. Taip pat, kaip teigia tarptautinio verslo ir valdymo žurnalo autoriai. G. J. Dehkordi, S.Rezvani ir kt. [2012] elektroninio pašto rinkodara sąnaudų požiūriu yra efektyviausias skaitmeninio marketingo įrankis. Būtina paminėti, kad didžioji dalis žmonių dieną pradeda ir užbaigia el. pašto peržiūrėjimu. Dėl šių priežasčių elektroninis paštas yra puikus internetinio marketingo sprendimas. Elektroninio pašto marketingas – tai marketingo forma, kai reklaminis pranešimas siunčiamas pasirinktam adresatui. Tai yra efektyvi ir lanksti komunikacijos priemonė, kurios dėka galima:

- greitai pasiekti potencialų klientą;
- išsiųsti pranešimą pasirinktiems adresatams;
- reklamuoti;
- parduoti;
- palaikyti ryšius su vartotojais. [25]

Vienas iš svarbiausių elektroninio pašto privalumų – juo galima pasiekti vartotojus, kurie nėra aktyvūs interneto vartotojai ar naršytojai. Vartotojas elektroninį paštą naudoja kaip įrankį.

Marketingas paieškos svetainėse. Pasak Weller H., Calcott L. (2012), paieškos sistemos rinkoje yra vienos iš dažniausiai naudojamų internetinių įrankių. Potencialūs klientai kiekvieną dieną, remdamiesi interneto suteikiamomis galimybėmis, ieško jiems naudingos informacijos. Kotler P., Keller K. L. (2012) tvirtina, kad siekiant puslapyje sulaukti lankytojų reikia, kad informacija vartotojamsjame būtų aktuali, atnaujinta ir skatintų vėl grįžti, o kad puslapis būtų randamas internetinių paieškų sistemų, reikia suprasti kaip jos veikia. Interneto lankytojų srautų nukreipimas į konkrečią svetainę įmanomas naudojant šį marketingo internete būdą. Šiuo atveju yra naudojami 3 marketingo kanalų variantai:

1. Reklama partnerių tinklalapiuose;
2. Reklama rodoma prie paieškos rezultatų;
3. Pateikimas tarp paieškos rezultatų.

Paieškos sistemų naudojimas marketingui internete yra efektyvus būdas, kadangi interneto naudotojai, ieškodami informacijos naudoja paieškos sistemų pagalbą. Todėl rekomenduojama užregistruoti svetainę

svarbiausiose paieškos sistemose (registracija vyksta nemokamai) ir gauti aukščiausią įvertinimą - poziciją tarp paieškos rezultatų.

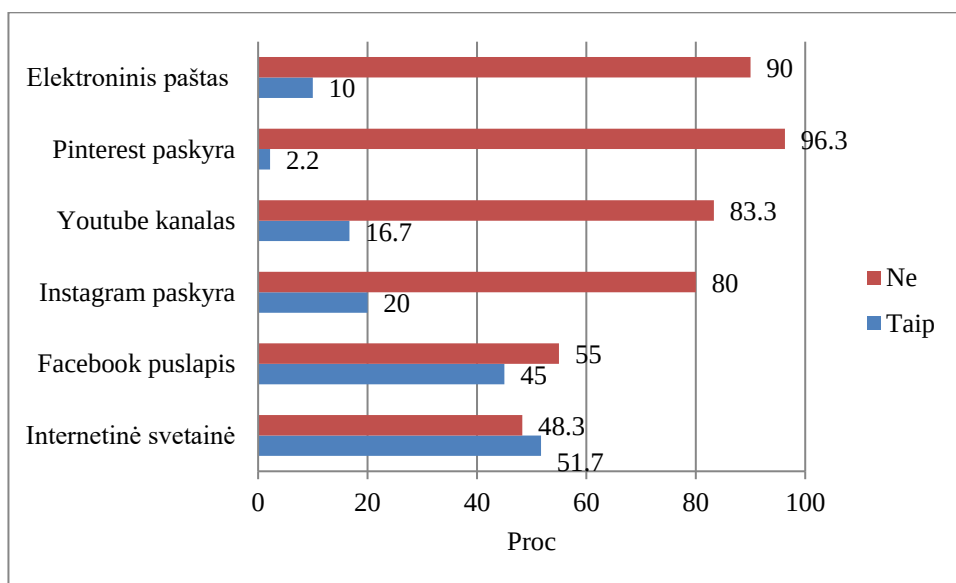
Marketingas nuorodose, naujienų ir diskusijų grupėse, forumuose bei tinklaraščiuose. Nagrinėjant Baranausko A. (2012), Davidavičienės V. ir kt. (2009) medžiagą, marketingas nuorodose - efektyvumu pasižyminti marketingo veiksmų forma, padedanti nukreipti interneto lankytoją numatyta linkme. Nuoroda internete yra suprantama kaip paryškintas žodis ar žodžių junginys įterptas internetinio puslapio turinyje, nukreipiantis vartotojus į reklamuojamą interneto svetainę. Nuorodos, vietos prasme, yra taupesnės lyginant su reklaminiiais skydeliais. Papildoma nauda nuorodų internete – pagalba paieškos sistemoms. Kuo daugiau nuorodų, tuo svetainei skiriama aukštesnė pozicija paieškos sąrašė. Taip pat nuorodų buvimas formuoja pridėtinę vertę svetainei. Nuorodomis gali tapti ne tik tekstas, bet ir reklaminiai skydeliai.

Marketingas socialiniuose tinkluose sukuriant organizacijos, produkto ar paslaugos profilį, brandą ir kontekstinę reklamą. Mobilioji reklama arba marketingas socialiniuose tinkluose, tai viena iš sparčiausiai augančių marketingo rūšių – „Facebook“, „Twitter“, „Google+“ ir kt. Tokiu būdu kuriant, formuojant ir vystant specifinį turinį, galima pritraukti konkrečia sritimi susidomėjusius lankytojus, kurie gali tapti potencialiais pirkėjais t.y. vartotojais. Kontekstinė reklama - internetinio marketingo forma pasiekia tikslingą ir suinteresuotą tikslinę auditoriją, kuri gali būti skirstoma pagal tematiką, pomėgius

BĮ Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo priemonių analizė

Palangos turizmo informacijos centras – turizmo paslaugų teikėjas, nemokamai ir (ar) už atlygį turistams teikiantis paslaugas, apimančias informacijos apie turizmo išteklius ir turizmo paslaugas rengimą, teikimą ir (ar) skleidimą.

Siekiant gauti reikalingą informaciją buvo parengta anketinė apklausa BĮ „Palangos turizmo informacijos centro“ skaitmeninio marketingo sprendimams įvertinti. Apklausti atsitiktiniai respondentai, tyrimu buvo siekta išsiaiškinti Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo sprendimų lankomumas, veiksmingumas, patrauklumas ir efektyvumas.



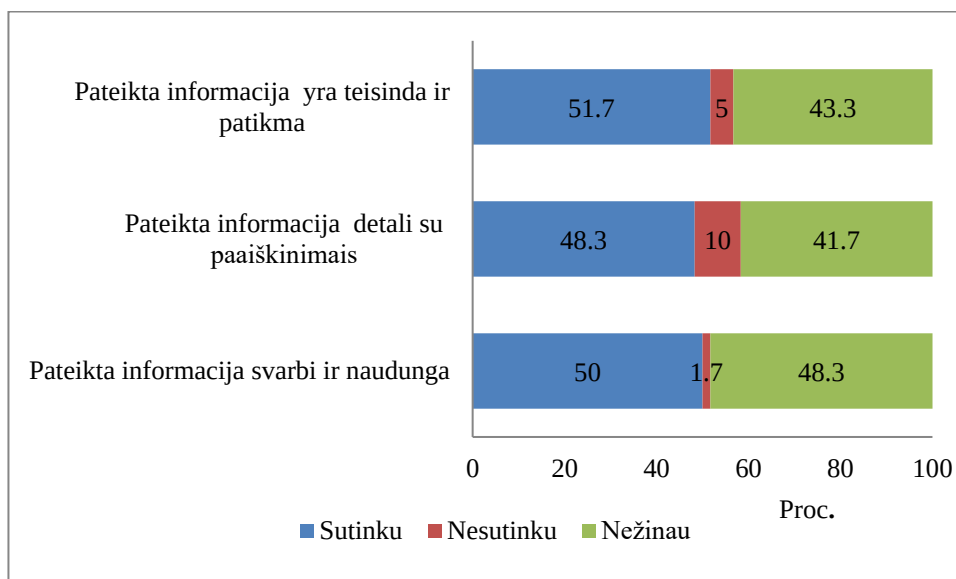
1 pav. Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo sprendimų lankomumas

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 1 pav. duomenis nustatyta, kad Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo priemonės naudoja 51,7 proc. respondentų yra tekę naudotis centro internetine svetaine www.palangatic.lt, o 48,3 proc. nėra naudoję. Analizuojant respondentų naudojimąsi Palangos turizmo informacijos centro Facebook puslapiu – Visit Palanga, nustatyta, kad net 55 proc. nėra lankęši šioje paskyroje.. Tikėtina, kad respondentai naudoja kitomis komunikacijos platformomis arba per Facebook pateikiama informacija mažai aktuali.

Net 80 proc. respondentų nėra lankęši centro Instagram paskyroje, 83,3 proc. nėra lankęši centro Youtube kanale, 16,7 proc. yra. 96,7 proc. nėra lankęši centro Pinterest paskyroje.

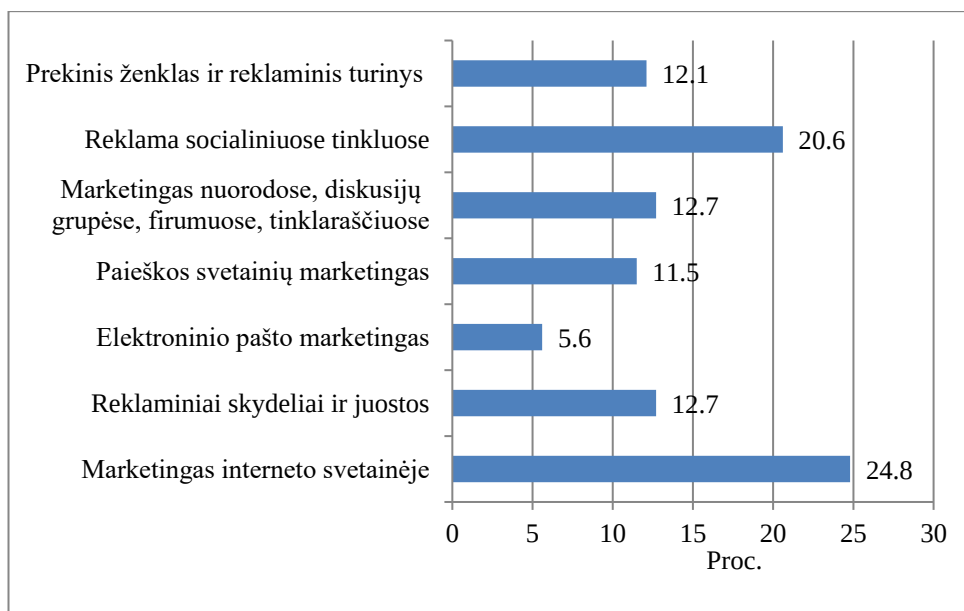
3,3 proc. yra. 90 proc. nesinaudoja naujienlaiškio paslaugomis, 10 proc. yra gavę elektroninį laišką nuo Palangos turizmo informacijos centro.



2 pav. Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo turinio vertinimas

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 2 pav. duomenis nustatyta, kad apie 50 proc. respondentų Palangos turizmo informacijos centras pateikia naujausią, svarbiausią ir naudingą informaciją. Informacijos turinio bendrasis respondentų vertinimas parodo ir tai, kad reikia tobulinti turizmo informacijos centro informacijos sklaidą it marketingo skaitmeninį turinį. Remiantis tyrimo duomenimis vidutiniškai 45 proc. respondentų nežino arba jam mažai aktuali Palangos turizmo informacinio centro informacija. Vertinant, tai kad Palanga yra vienas pagrindinių vasaros atvykstamojo turizmo ir poilsio centrų 45 proc. yra svarbus rodiklis rengiant skaitmeninio marketingo priemonių tobulinimo planą.



3 pav. Efektyviausi skaitmeninio marketingo sprendimai, respondentų vertinimu

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 3 pav. duomenis nustatyta, kad respondentai intensyviausiai naudojami interneto svetainė 24,8 proc. ir socialiniais tinklais 20,6 proc. Remiantis respondentų nuomone interneto svetainė, socialiniai tinklai yra efektyviausi Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninės marketingo sprendimai. Silpniausiai išvystytas skaitmeninio marketingo elementas yra tiesioginės rinkodara t.y. elektrono pašto rinkodara.

Vertinat, analizuojamo objekto veiklos specifiką ir lyginant su komercinės paskirties įmonių tiesioginio marketingo rezultatais, gautas rezultatas parodo dideles vystymo galimybes. Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninio marketingo priemonių yra naudojama daug, dėl šios priežasties gali būti, kad jų valdymas yra nepakankamas. Tai iliustruoja tyrimo metu gauti rezultatai.

Anketinės apklausos gautus duomenis, išaiškėjo, kad Palangos turizmo informacijos centro skaitmeninės reklamos matomumas yra mažas. Didžioji dalis apklaustųjų apie Palangos turizmo informacijos centrą sužinojo ne iš skaitmeninio marketingo sprendimų, o iš pažįstamų, artimųjų ar draugų. Efektyviausias centro taikomas skaitmeninio marketingo sprendimas, anot respondentų nuomonės ir atsakymų – interneto svetainė www.palangatic.lt, kurioje informacija randama lengvai ir Facebook puslapis „Visit Palanga“.

Išvados

Skaitmeninis marketingas yra pagrįstas interneto galimybėmis ir teikiamomis reklaminėmis priemonėmis bei kitų svetainių teikiamomis paslaugomis kuriant socialinius ir verslo santykius. Skaitmeninėje erdvėje patogiausia valdyti informacijos parnešėjo ir gavėjo sąveiką.

Kiekvienos organizacijos tikslas susikūrus internetinę svetainę parinti jai priemones, kad galėtų sėkmingai įgyventi skaitmeninio marketingo strategijas sukuriant savo virtualios rinkos dalį. Marketingo strategijos sukuria sistemą, kurioje formuojasi virtuali rinka, organizacijos įvaizdis bei reputacija.

Silpnas skaitmeninių marketingo priemonių naudojimas Palangos turizmo informacijos centre rodo marketingo strategijos išbaigtumo trūkumą, todėl prarandą dalį potencialių klientų. Palangos turizmo informacijos centras nenaudoja pardavimo skatinimo priemonių, nes tai organizacija ne pelno siekianti ir pelnas jos veikloje yra ne galutinis tikslas.

Literatūra

1. Bakanauskas, A. (2012). *Integruotosios marketingo komunikacijos: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU leidykla.
2. Bartkutė, R., Grundey, D., Jurėnienė, V. ir kt. (2009). *Kultūros vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Davidavičienė, V., Gatautis, R., Paliulis, N., Petrauskas, R. (2009). *Elektroninis verslas*. Vilnius: Technika.
4. Dehkordi, G., J., Rezvani, S., Rahman, M., S., Nahid, F., F., N., Jouya, S., F. [2012]. *A Conceptual Study on E-marketing and Its Operation on Firm's Promotion and Understanding Customer's Response*. [žiūrėta 2020-02-06]. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p114>
5. Chaffey, D., Smith, P., R. (2017). *Digital marketing excellence*. United Kingdom: Taylor & Francis Ltd.
6. Jeffrey, K., Rohrs. (2014). *Audience, marketing in the age of subscribers, fans and followers*. New Jersey: Wiley.
7. Lieb, R. [2011]. *Content Marketing – Think Like a Publisher – How to Use Content to Market Online and in Social Media*. [žiūrėta 2020-02-12]. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=hrxi8b2xOQAC&oi=fnd&pg=PR4&dq=content+marketing&ots=23xpxUxQvg&sig=xqkzwHfoq9nZmAi3YKRvdDeAnIU&redir_esc=y#v=onepage&q=content%20marketing&f=false
8. Kotler, P., Keller, K., L. (2015). *Marketing Management*. London: Pearson Education Limited.
9. Kaufmann, M. [2014]. *The Digital Crown: Winning at Content on the Web*. [žiūrėta 2020-02-13]. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780124076747000091>
10. Stokes, R., (2013). *The Essential Guide to Marketing in a Digital World. 5th edition*. Cape town, Western cape: Quirk Education Pty (Ltd).
11. Šliburytė, L. (2012). *Reklama ir kūrybiškumas*. Kaunas: Technologija.
12. Weller, H., Calcott, L. (2012). *The Definitive Guide to Google AdWords: Create Versatile and Powerful Marketing and Advertising Campaigns*. New York: Apress.

GC PALANGA TOURISM INFORMATION CENTER DIGITAL MARKETING SOLUTIONS

Summary

The article discusses the impact of digital marketing on the company's operations. An analysis of the scientific literature revealed what constitutes digital marketing, what its characteristics are, and what impact each of them has on the operations of companies. The data collected during the company's analysis showed the importance of managing digital marketing tools. The development of digital marketing tools accelerates the company's business process.

LIETUVOS NEKILNOJAMO TURTO RINKOS POKYČIAI IR JŲ VERTINIMAS

Jūratė Gedvilaitė-Banienė

Kauno Technologijos universitetas

Prof. dr. Vaida Pilinkienė

Anotacija

Bet koks ekonominis šokas sujungia visus šalies sektorius. Priklausomai nuo krizės pobūdžio skirtingai paveikiamos įvairios ūkio šakos. Šiandieninė situacija – sustabdyta ar dalinai suvaržyta didelės dalies verslo įmonių bei gyventojų, užsiimančių individualia veikla, galimybė dirbti, sukėlė sumaištį ne tik atskirų žmonių gyvenimuose, bet ir iškėlė grėsmę kai kurių įmonių gyvavimui. 2020 m. pradžioje prognozuotas bendras Lietuvos ekonomikos augimas, kovo mėn. antroje pusėje apvertė prognozes aukštyn kojomis. Atsitiesęs po 2008 m. krizės, nekilnojamojo turto bei jį lydinčių sektoriai vėl pateko į nepavydėtiną padėtį dėl staiga suprastėjusių gyventojų lūkesčių, kritusių pardavimų ir sandorių nutraukimo. Straipsnyje nagrinėjami Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos pokyčiai ekonomikos šoko sąlygomis bei vertinamos nekilnojamojo turto rinkos vystymosi tendencijos ir jų įtaka Lietuvos ekonomikai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: nekilnojamas turtas, nekilnojamojo turto rinka, makroekonominiai veiksniai, verslo ciklai.

Įvadas

Nekilnojamas turtas yra didžiausia turto klasė pasaulyje ir vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį ekonomikoje. Žmogaus sukurtas dirbtinis nekilnojamas turtas – tai gyvenamieji ir negyvenamieji įvairios paskirties pastatai bei transporto ir infrastruktūros objektai. Įvairovė labai didelė, tačiau plačiajai visuomenės daliai aktualiausia yra ta dalis, kuri sietina su pastatais, skirtais žmonių gyvenimui ar darbui. Investavimas į nekilnojamąjį turtą sudaro didžiausią žmonių turto dalį ir laikoma patikima investicija, siekiant apsaugoti nuo infliacijos. Be to, nekilnojamojo turto sektorius visais laikais sutraukia daugiausiai rinkos dalyvių bei daro didelę įtaką tiek verslo aplinkai, tiek visai šalies ekonomikai.

Šiandien nekilnojamojo turto rinka ir jos svyravimo tendencijos užima svarbią dalį šalies ekonomikoje. Ji neatsiejama nuo ekonominių, socialinių ir ekologinių procesų, kuriems didelę įtaką turi globalizacija bei technologinė pažanga. Visi šie procesai bei veiksniai susipynę tarpusavyje, sparčiai kintantys, kas komplikuoja nekilnojamojo turto rinkos analizę bei apsunkina jos vertinimą bei prognozavimą. Be to, cikliška besikartojantys ekonominiai nuosmukiai, kuriuos iššaukia įvairios krizės, smarkiai paveikia ir nekilnojamojo turto rinką. Iki 2008-aisiais metais įvykusios nekilnojamojo turto krizės, kurią nulėmė susiformavęs kainų „burbulas“ ir palietęs išskirtinai šį bei nuo šio sektoriaus priklausomą statybų sektorių, būstų kainos tik augo ir gana sparčiai. Kainų pikas buvo pasiektas 2007 metų gruolio mėnesį. Palyginimui: realusis butų kainų indeksas 2005 m. sausio mėn. siekė 129 proc., o 2008 m. gruolio mėnesį jau buvo pasiekęs 270 proc. (Ober-Hous, 2020). Vėliau iki pat 2013 m. vasario mėn. buvo stebimas neigiamas butų kainų indekso pokytis. Pastaruosius penkerius metus nekilnojamojo turto rinka tik augo. Ir nors jau kelerius metus vis sklandė kalbos apie artėjančią krizę, tokio pobūdžio ekonominės krizės, kai paskelbus pasaulinę pandemiją ir daugelyje šalių sustabdžius ekonominį gyvenimą, niekas nesitikėjo.

Jeigu ekonomikos šoko, sąlygotos pandemijos atsiradimo, padariniai 3-6 mėnesių laikotarpiu nėra tinkamai adresuojami, nekilnojamojo turto kainos gali nukristi žemiau turto vertės ir sukelti savanorišką namų ūkių atsisakymą vykdyti finansinius įsipareigojimus, taip didinant fizinio asmens bankroto tikimybę bei pažeidžiant tvarią socialinę dimensiją. Tokiu atveju, bankams atitektų nelikvidus turtas nuostolio forma, o ekonominiai padariniai sąlygotų skaudžias socialines pasekmes, pvz. gyvenamojo būsto netekimą. Šalia šių scenarijų, visa grandinė kitų ekonomikos dalyvių atsiduria sudėtingoje situacijoje: nekilnojamojo turto vystytojams ir valdytojams, sumažėjus jų finansiniams ištekliams, tampa rizikinga vykdyti arba užbaigti naujus nekilnojamojo turto projektus; komerciniai bankai griežtina kreditavimo sąlygas. Akivaizdu, kad toks ekonomikos šokas gali iššaukti sunkiai valdomas pasekmes ne tik nekilnojamojo turto rinkos dalyviams, bet turėti neigiamų padarinių ekonomikos fiskaliniam stabilumui ir atsakingos socialinės politikos formavimui.

Todėl nagrinėjant Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos ir jos dalyvių elgsenos scenarijus ekonomikos šoko sąlygomis, tikslinga įvertinti nekilnojamojo turto rinkos vystymosi tendencijas bei jos rodiklių galimus pokyčius ir įtaką Lietuvos ekonomikai.

Straipsnio tikslas - ištirti ir įvertinti Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos pokyčius ir pasekmes Lietuvos ekonomikai.

Tyrimo objektas - Lietuvos nekilnojamojo turto rinka.

Tyrimo metodais: sisteminė ir palyginamoji mokslinių šaltinių analizė, statistinių duomenų analizė.

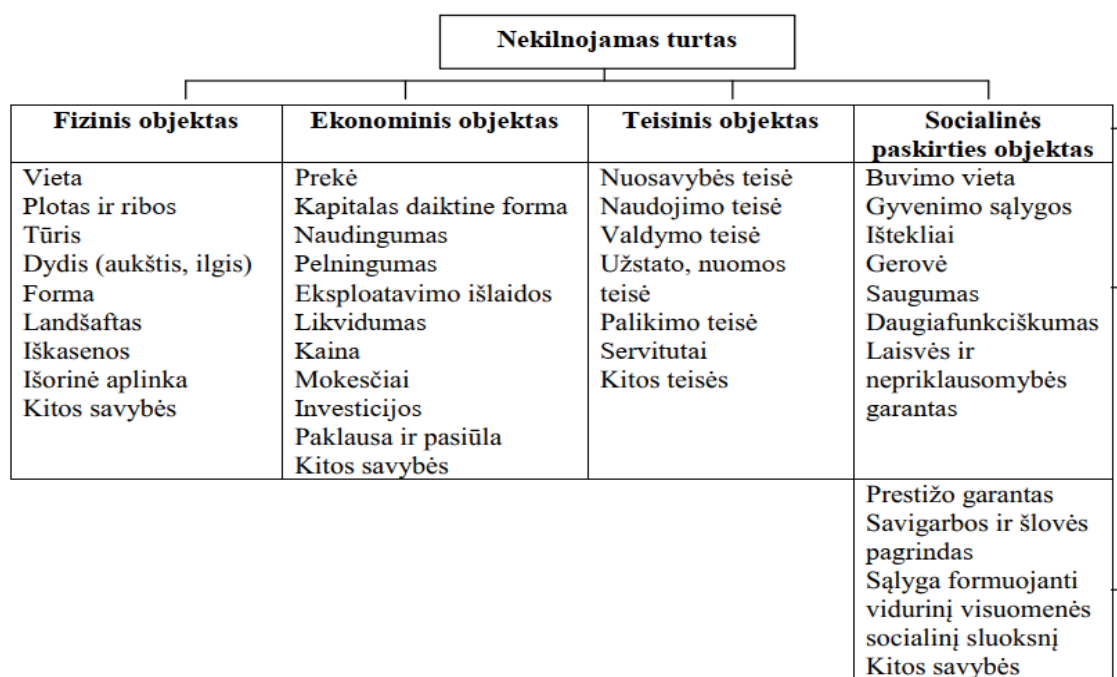
Nekilnojamojo turto samprata

Nekilnojamąjį turtą sudaro pastatai ir įvairūs statiniai, kurie pagal Galinienę (2004) skirstomi į tam tikras segmentacijas pagal turto tipus: nekilnojamas gyvenamasis būstas, biurai, prekybinės bei gamybinės patalpos ir sandėliai, t.y. materialusis turtas. Aktyviausia ir aktualiausia nekilnojamojo turto dalis rinkos dalyviams yra nekilnojamas gyvenamasis būstas, kuris pagal operacijų pobūdį gali būti perkamas-parduodamas arba nuomojamas (Galinienė, 2004).

Pasak R. Vainienės nekilnojamas turtas - tai „pagal prigimtį nejudinamas daiktas, t. y. žemė ir su ja susiję objektai, kurių negalima perkelti į kitą vietą nesumažinant jų vertės ar nepakeičiant paskirties ir formos“¹.

Kalbant apie nekilnojamąjį turtą rinkoje kaip prekę, svarbus tampa ne tik fizinis, bet ir teisinis aspektas (Mačinskas, 2004). Fizinė nekilnojamojo turto prasme – apibrėžiamos fizinės objekto ribos, apskaičiuojamas jo plotas, o teisiniu požiūriu galima identifikuoti turimas teises ir galima nuosavybės teises perduoti iš vieno subjekto kitam.

Tam, kad būtų galima atlikti nekilnojamojo turto vertinimą, norint nustatyti jo kainą, svarbu atsižvelgti į eilę nekilnojamojo turto požymių, suteikiančių jam kaip prekei vertę ir priklausančių nuo eilės dedamųjų, kurios pavaizduotos 1 paveiksle.



1 pav. Nekilnojamojo turto kaip sąvokos turinys

*Šaltinis: Galinienė, 2004.

Bet kuri rinka apibrėžiama kaip „mechanizmas, kuris suveda pirkėjus ir pardavėjus, ir leidžia jiems tarpusavyje sudaryti pirkimo-pardavimo sutartis“ (LR Konkurencijos tarybos nutarimas, (2000)). Tame pačiame nutarime sakoma, kad „socialine-ekonominė prasme rinka – tai yra pirkėjų ir pardavėjų tarpusavio santykiai, kurių rezultate atsiranda paklausa, pasiūla ir prekės kaina“.

Nagrinėjant nekilnojamąjį turtą svarbi tampa nekilnojamojo turto rinkos sąvoka, kuri apima pirkimą, pardavimą bei žemės, gyvenamųjų ir negyvenamųjų pastatų vystymą. Šios rinkos dalyviai yra ne tik pirkėjai ir pardavėjai, bet ir architektai, statybininkai, nekilnojamojo turto agentai, turto vertintojai, nuomininkai ir pan.

Nekilnojamojo turto rinka - tai tam tikras mechanizmų rinkinys, pagal kuriuos yra perduodamos nuosavybės teisės ir su tuo susiję interesai, nustatomos kainos ir skirstomi skirtingi žemės naudojimo variantai. (Galinienė, 2004).

Pasak Laurinavičiaus ir Galinienės (2011) galima teigti, kad „nekilnojamojo turto rinka yra viena didžiausių prekių rinkų pasaulyje, sudaranti ženklų dalį šalių BVP. Nekilnojamas turtas reikalingas fiziniams ir juridiniams asmenims vartojimui, ekonominei veiklai ir investicijoms. Nekilnojamojo turto plėtra skatina

¹ Terminą „Nekilnojamas turtas“ apibūdino Rūta Vainienė knygoje "Ekonomikos terminų žodynas".

įmonių ir gyventojų migraciją, gyvenimo kokybės gerinimą, bendruomenių ir miestų atsinaujinimą ir netgi naujų gyvenamųjų vietovių kūrimąsi. Nekilnojamojo turto objektai yra ilgalaikiai, jie formuoja miestų ir kaimo kraštovaizdžius, tampa vietovių įvaizdžio ar net tapatumo dalimi“.

Ekonominiai ir socialiniai veiksniai, darantys įtaką nekilnojamojo turto rinkai

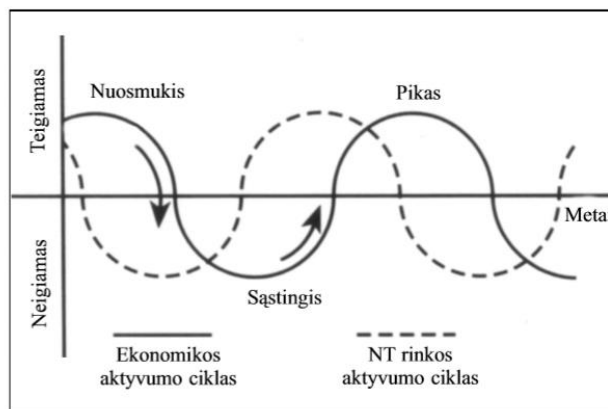
Nagrinėjant nekilnojamojo turto rinką labai svarbu atsižvelgti į eilę veiksnių, kurie daro poveikį nekilnojamojo turto paklausai. Nors Galinienės ir kt. (2006) teigimu, pagrindinis lemiantis veiksnys yra objekto kaina, tačiau ne ką mažiau svarbūs ir šie veiksniai:

1. Ekonominiai: potencialių pirkėjų skaičius ir jų vidutinių pajamų dydis; objekto geografinė padėtis; kreditavimo sąlygos; laukiamas kainų kitimas; panašios nekilnojamojo turto objektų kainos;
2. Socialiniai: nekilnojamojo turto savybių ir pirkėjų skonio bei poreikių atitikimas.

Ekonominiai veiksniai nulemia potencialių pirkėjų motyvaciją ir galimybes pirkti. Todėl svarbu atsižvelgti į tokius rodiklius kaip: BVP, tenkantis vienam gyventojui, kuris parodo šalies ekonominį išsivystymo lygį bei parodantis gyventojų atlyginimų bei santaupų dydį; kreditavimo sąlygas, kurios leidžia numatyti didėjančią ar mažėjančią potencialių pirkėjų skaičių; statybų sektoriaus plėtrą, nulemiančią didėjančią naujų būstų pasiūlą ir įvairovę; valstybinį reguliavimą įstatymais, nuo kurių priklauso nekilnojamojo turto mokečiai bei galimos lengvatos; gyventojų skaičiaus pokytį, kuris taip pat daro įtaką BVP vienam gyventojui ir būsto deficito lygiui.

Tarp esminių veiksnių, lemiančių nekilnojamojo turto kainą, svarbu paminėti lūkesčius. Nors juos labai sudėtinga ekonomiškai įvertinti, tačiau atsižvelgti į juos būtina, nes tai paskatina arba sulaiko potencialius pirkėjus nuo tolimesnio sprendimo pirkti. Kai kalbama apie pagrįstus lūkesčius, kurie siejasi su esminiais ekonominiais pokyčiais ir tikimasi, kad pagerės finansinė namų ūkių padėtis ar teikiamų paskolų sąlygos, tuomet gyventojai neatidėlioja sprendimo ateičiai. Napagrįsti lūkesčiai susidaro vis kylant nekilnojamojo turto kainoms ir tikintis, kad jos ir toliau didės (Leika, Valentaitė, 2007).

Vertinant nekilnojamojo turto pokyčius nekilnojamojo turto rinkoje svarbu atsižvelgti į aktyvumo ciklus trumpuoju laikotarpiu. Tuomet pagrindiniai veiksniai, darantys poveikį paklausai, tampa galimybė gauti būsto kreditą bei būsto kredito palūkanų norma (Galinienė, 2006). Priklausomai nuo to, ar jos turi tendenciją augti ar mažėti, paklausos kreivė kyla arba leidžiasi. Lyginant šalies ekonomikos ir nekilnojamojo turto aktyvumo lygį, jie vienas su kitu ženkiai prasilenkia. Ekonomikos augimo metu palūkanų normos linkę augti ir mažėja norinčių skolintis, dėl to nekilnojamojo turto paklausa mažėja. Ir atvirkščiai, ekonomikos sąstingio metu, palūkanų normos krenta ir tampa patrauklu skolintis, kas iššaukia nekilnojamojo turto rinkos aktyvumą. Šis ciklų ryšys matomas 2 paveiksle.

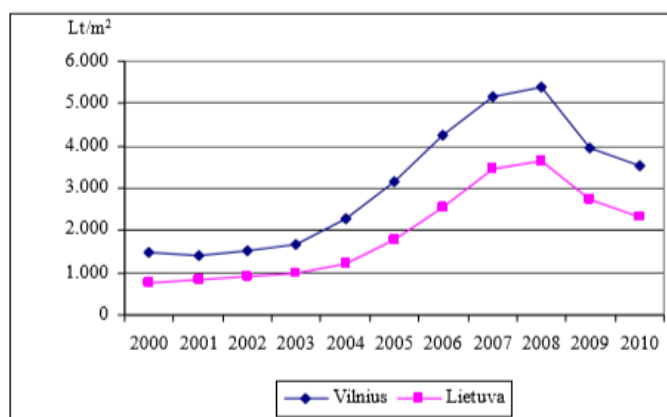


2 pav. Ekonomikos ir trumpo laikotarpio nekilnojamojo turto rinkos aktyvumo ciklų ryšys

*Šaltinis: Galinienė, 2006

Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos pokyčių tyrimas

Paskutinioji krizė, įvykusi 2008 m. ir ypač palietusi nekilnojamojo turto rinką bei su ja susijusį statybų sektorių, atsigaudinėjo ilgą laiką. 2009 m. užfiksuotas ne tik didžiausias bendras būstų kainų kritimas – apie 30 proc., bet ir mažiausias rinkos aktyvumas per pastaruosius šešerius metus (Simanavičienė, Keizerienė, 2011). 3 paveiksle matomas 2008-2009 metais įvykęs kainų kritimas.



3 pav. Nekilnojamojo turto kainų kitimas (Lt/m²) Vilniuje ir visoje Lietuvoje 2000-2010

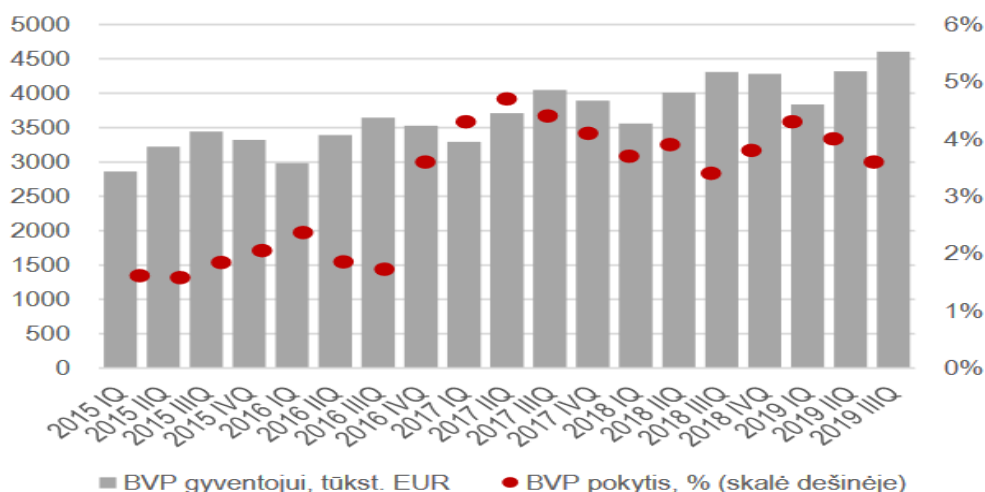
*Šaltinis: Simanavičienė, Keizerienė. Pagal VŠĮ Registrų centras duomenis

2011 metais vis labiau įgaunati augimo tempus Lietuvos ekonomika, atsiliepė ir nekilnojamojo turto rinkoje, kuri po truputį pradėjo atsigaivinti, o 2013 m. pirmame pusmetyje jau užfiksuota didesnė paklausa nei tuometinė pasiūla. Padidėjo ir naujų būstų paklausa, kas suaktyvino statybų sektorių. Padaugėjo investicijų į šį segmentą, atsinaujino krizės metu sustabdyti projektai (INREAL, 2013). Tai galėjo lemti didėjanti gyventojų perkamoji galia ir padidėjęs bankų finansavimas. Nors 2014 m. įvykęs Rusijos-Ukrainos karinis konfliktas bei 2015 m. pakeista atsiskaitomoji valiuta šalyje turėjo įtakos nekilnojamojo turto rinkai ir nulėmė kai kuriais laikotarpiais mažesnę aktyvumą, tačiau įtakos būstų kainai tai neturėjo. Vartojimas bei namų ūkių optimistiški lūkesčiai vis dar augino šalies ekonomiką nepaisant nepalankių išorės poveikių.

2016-2019 m. nekilnojamojo turto sektoriui buvo ypatingai sėkmingi. Nekilnojamojo turto rinka išlaikė didelį aktyvumą bei augimą. Pasak Inreal ekonomikos ir nekilnojamojo turto rinkos apžvalgos 2018-2019 m. tai nulėmė gerėjantys ekonominiai rodikliai Lietuvoje: didėjo vidutinis darbo užmokestis bei lietuviškų prekių bei paslaugų eksportas, mažėjantis nedarbas, išlikusios patrauklios kreditavimo sąlygos, augančios investicijos į statybų sektorių.

2019 m. bendrieji Lietuvos ekonomikos rezultatai džiugino daugelį šakų atstovų. Pirmus tris ketvirčius BVP augo net 4 proc., o tai bene vienas didžiausių augimo tempų visoje Europos Sąjungoje. BVP vienam gyventojui ir BVP pokyčio dinamika Lietuvoje pateikti 4 paveiksle.

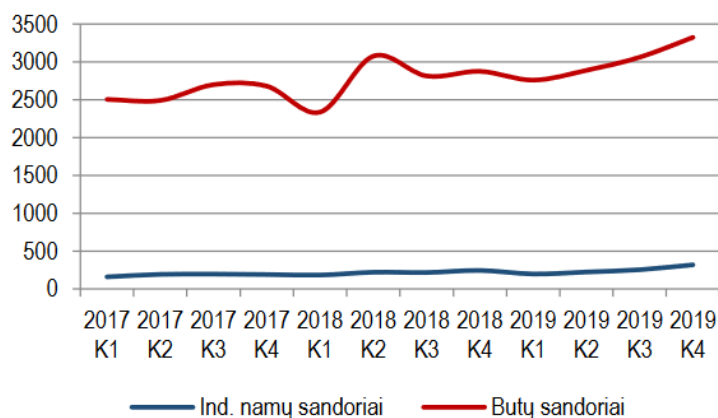
Bendras vidaus produktas



4 pav. BVP vienam gyventojui ir BVP pokyčio dinamika Lietuvoje 2015-2019 m.

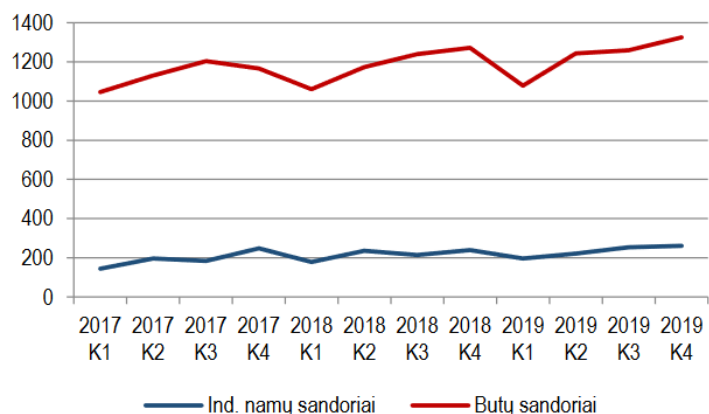
*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

2019 m. nekilnojamojo turto rinka sumušė rekordinius skaičius. Būsto sandorių skaičius viršijo pastarųjų 10 metų skaičių. Vilniuje pirminio būsto pardavimai išaugo 43 proc., o Kaune – net 60 proc.. Sandorius šiuose miestuose galima matyti 5 ir 6 paveiksluose. Tai dar labiau išjudino naujų būstų statybas (augo 17-18proc. Vilniuje ir Kaune). Gana ambicingi statytojų planai nusimatė ir 2020-iesiems metams.



5 pav. Butų ir individualių namų/kotedžų sandoriai Vilniuje (vnt.)

*Šaltinis: VĮ „Registrų centras“, 2020-01 duomenys



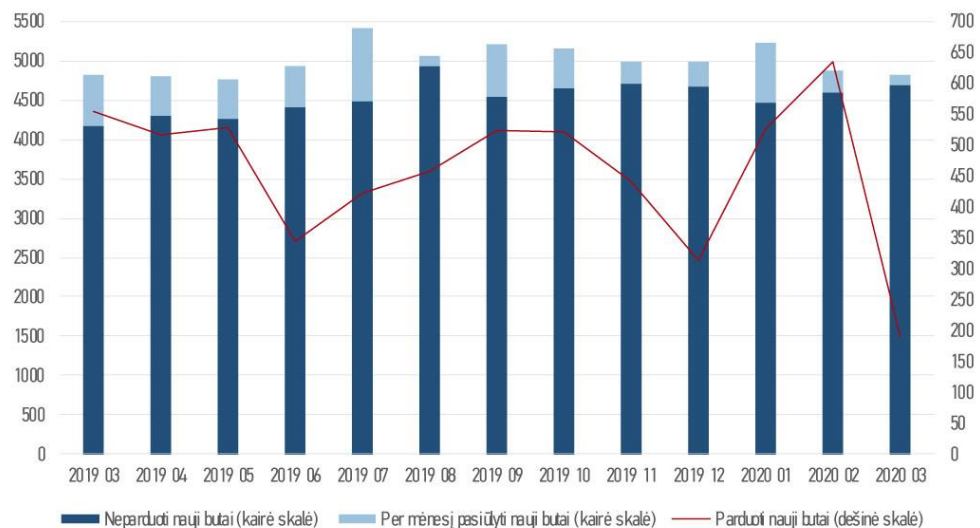
6 pav. Butų ir individualių namų/kotedžų sandoriai Kaune (vnt.)

*Šaltinis: VĮ „Registrų centras“, 2020-01 duomenys

2019 m. pabaigoje nekilnojamojo turto bendrovių analitikai nors ir prognozavo nuosaikesnį scenarijų 2020 m., bet jis vis dar buvo optimistinis. Iki pandemijos paskelbimo buvo prognozuojama, kad 2020-ais santykinis būsto kainų augimas bus mažesnis nei 2019-ais, tačiau Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje butai turėtų brangti 3–5 proc., o Šiauliuose ir Panevėžyje – 6–7 proc. Taip pat buvo prognozuojama, kad butų paklausa išsilaikys panašiam lygįje.

2020 m. I ketvirčio duomenimis iki pandemijos paskelbimo Lietuvos makroekonominiai rodikliai atrodė solidžiai. 2020 m. sausio ir vasario mėn. mažmeninė prekyba augo atitinkamai 5,2 proc. ir 9,6 proc.

Lietuvos vyriausybės įvestas karantinas žaibiškai atsiliepė visai Lietuvos ekonomikai, o ypač nekilnojamojo turto rinkai. Jeigu 2020 m. sausio ir vasario mėnesiais įvykė nekilnojamojo turto sandoriai viršijo 2019 m. analogiško laikotarpio rezultatus, tai 2020 m. kovo mėnesį deklaruoti naujų butų pardavimai Vilniuje krito iki 3 kartų, o paskutiniąsias dvi savaites – iki 10-11 kartų (7 pav.).



7 pav. Naujo būsto pasiūla ir paklausa Vilniuje

*Šaltinis: INREAL

Praėjus tik mėnesiui nuo karantino paskelbimo pradžios jau matosi nemažai pokyčių, paliesiančių ne tik nekilnojamojo turto rinką, bet ir visą ekonomiką. Nedarbo lygio ir palūkanų normos mažėjimą, optimistiškus vartotojų ir investuotojų lūkesčius pakeitė augantys nedarbo ir būsto paskolų maržų dydžiai bei griežtinamos paskolų išdavimo sąlygos, neapibrėžtumas privedė gyventojus prie laukimo stadijos ne tik dėl neaiškaus darbo vietų likimo, bet ir galimo nekilnojamojo turto vertės kritimo. Nors nekilnojamojo turto vystytojai sustabdė neribotam laikui naujų projektų pradžią, bet rinka yra užpildyta ir pradėtus projektus planuoja užbaigti, o susiklosčiusi situacija nenuteikia optimistiškai. Jau dabar prognozuojamas ekonomikos susitraukimas 10 proc., o tai gali nulemti 20 proc. nekilnojamojo turto rinkos kritimą.

Atlikti tyrimai ir ižvalgos nuteikia neigiamam 2020 m. II ketv. scenarijui ir BVP kritimui iki 12 proc. palyginus su 2019 m. II ketv., o tuo pačiu ir nekilnojamojo turto rinkos susitraukimui ir kainų mažėjimui. Tikėtina, kad tokius neigiamus nekilnojamojo turto rinkos pokyčius gali kiek sušvelninti Lietuvos vyriausybės siūlomas „Ekonominių ir finansinių priemonių dėl COVID-19 planas“, kuris yra dalinai nukreiptas į nekilnojamojo turto rinkos stabilizavimo priemones, atidedant paskolų įmokų mokėjimus ar mažinant nekilnojamojo turto mokesčius. Kol kas nekilnojamojo turto rinka išlieka įšaldymo stadijoje, o potencialūs pirkėjai – neapibrėžtumo ir ekonomikos atpalaidavimo laukimo režime.

Išvados

1. Pati aktualiausia ir daugiausia šios rinkos dalyvių pritraukianti nekilnojamojo turto dalis buvo ir vis dar yra nekilnojamas gyvenamasis būstas, kuris svarbus dėl asmeninio pobūdžio naudojimo arba siekio užsidirbti iš jo nuomos. Todėl visa, kas vyksta šioje rinkoje, daro įtaką ne tik tiesiogiai joje dalyvaujantiems asmenims, bet ir visai šalies ekonomikai, nes ženkli dalis BVP priklauso nuo nekilnojamojo turto rinkos vystymosi.
2. Nekilnojamojo turto rinka veikiama eilės veiksnių, kurie nulemia didėjančią ar mažėjančią paklausą būsto rinkoje. Ekonomikos pakilime gyventojų nuotakas bei didėjančius lūkesčius sukelia tokie rodikliai kaip: mažėjantis nedarbas, didėjantis vidutinis darbo užmokestis, banko suteikiamų paskolų sąlygų gerinimas ir pakankamai stabili vyriausybės vykdoma politika. Kai ekonomiką paliečia įvairios krizės ir nuosmukiai, nekilnojamojo turto rinka paveikiama labai smarkiai, nes vykstantys pokyčiai paliečia daug rinkos dalyvių.
3. Atlikus keliolikos metų nekilnojamojo turto rinkos rodiklių analizę, akivaizdu, kad augantys makroekonominiai rodikliai gerina šalies gyventojų pragyvenimo lygį, kas paskatina ir nekilnojamojo turto rinkos aktyvumą ir iš to kylančias nekilnojamojo turto kainas.
4. Gana sudėtinga vertinti Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos pokyčius, atsiradusius dėl pandemijos paskelbimo. Vertinimo sudėtingumą sąlygoja duomenų trūkumas bei pandemijos sukulto ekonomikos šoko padariniai, kuriems analogų pastaraisiais dešimtmečiais pasaulio ekonomikoje nebuvo.
5. Vertinant Lietuvos nekilnojamojo turto rinkos tendencijas, kol kas stebimas nekilnojamojo turto rinkos įšaldymas bei laukiamas ~20 proc. kritimas kalbant tiek apie kainas, tiek apie sandorių apimtį. Tai gali sąlygoti sumenkę rinkos dalyvių lūkesčių ir būsto paskolų maržos augimas bei paskolų sąlygų sugriežtinimas. Gali būti, kad nekilnojamojo turto rinkai atsigausti prireiks 2-3 metų.

Literatūra

1. Čiulada P. (2020-04-01). Būsto paskolų rinkoje – klausimų keliančios NT vertės, pirmieji bankų griežtinimo signalai Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/rinkos/2020/04/01/busto-paskolu-rinkoje-klausimu-kelianciosnt-vertes-pirmieji-banku-grieztinimo-signalai#ixzz6KzcmuGA2>>.
2. Dubinas V. (1997). Nekilnojamojo turto rinka. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p.76.
3. Galinienė B., Malevskienė S., Marčinskas A. (2006). Baltijos šalių nekilnojamojo turto rinkos ciklai. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, Vol. XII (2), p. 161-167.
4. Gudavičius S. (2020-04-27). Ekonomistai: pirmasis ketvirtis dar nebuvo tragiškas, bet antrajame bus gili duobė. [Žiūrėta 2020-04-28]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2020/04/27/ekonomistai-pirmasis-ketvirtis-dar-nebuvo-tragiskas-bet-antrajame-bus-gili-duobe#ixzz6KzeV6zMl>>.
5. Laurinavičius A., Galinienė B. (2011). Nekilnojamojo turto vystytojas kaip ekonominės veiklos dalyvis. Turto vertinimo teorijos ir praktikos apybraižos. 2010/2011, p. 36-47.
6. Leika M., Valentaitė M. (2007). Determinants of house price dynamics and banks behaviour in central and eastern European countries. Monetary Studies (Bank of Lithuania). Vol. 11 Issue 2, p. 5-23.
7. Lietuvos Respublikos Konkurencijos taryba. Nutarimas Nr. 17 (2000). [2020-04-22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.96400>.
8. Mačinskas A.V. (2004). Lietuvos turtas: jo vertė ir vertintojai. Vilnius: VU leidykla.
9. Nekilnojamojo turto agentūros INREAL oficialus puslapis. [Žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per internetą: <https://www.inreal.lt/naujienos/busto-rinkoje-pirkeju-ir-pletotoju-lenktynes-del-rekordu-komercinio-nt-segmente-nuosaukaugimo-prognozes>.
10. Nekilnojamojo turto agentūros INREAL oficialus puslapis. Rinkos apžvalgos. [Žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per internetą: <<https://www.inreal.lt/nt-rinkos-tyrimai/rinkos-apzvalgos/2015-2016-metu-lietuvos-ekonomikos-ir-nt-rinkos-apzvalga>>.
11. Nekilnojamojo turto agentūros INREAL oficialus puslapis. Rinkos apžvalgos. [Žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per internetą: <<https://www.inreal.lt/nt-rinkos-tyrimai/rinkos-apzvalgos/2017-2018-metu-ekonomikos-ir-nt-rinkos-apzvalga>>.
12. Nekilnojamojo turto agentūros INREAL oficialus puslapis. Rinkos apžvalgos. [Žiūrėta 2020-04-27]. Prieiga per internetą: https://www.inreal.lt/file/1/6/7/9/Ekonomikos-ir-NT-rinkos-apzvalga-2019-2020%2CINREAL-Siauliu-bankas-COBALT_2020-01-30_compressed.pdf.
13. Nekilnojamojo turto agentūros INREAL oficialus puslapis. Rinkos apžvalgos. [Žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per internetą: https://www.inreal.lt/media/editor/inreal/rinkosapzvalgos/INREAL_2013_I%20pusme%C4%8Dio_ap%C5%BEvalga.pdf.
14. Nekilnojamojo turto agentūros OBER-HAUS oficialus puslapis. [Žiūrėta 2020-04-19]. Prieiga per internetą: <<https://www.ober-haus.lt/wp-content/uploads/OHBI-apzvalga-2020-kovas.pdf>>.
15. Portalas 15MIN. [Žiūrėta 2020-04-24]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/lietuvos-bvp-2019-metais-augo-sparciau-nei-planuota-3-9-proc-662-1268304?>.
16. Razmaitė I. (2016-03-09). Būsto rinka Lietuvoje: optimistinės tendencijos. [Žiūrėta 2020-04-22]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/sectoriai/nekilnojamas-turtas-statyba/2016/03/09/optimizma-busto-rinkoje-maitina-uzimtumo-ir-darbo-uzmokescio-tendencijos&y2Gci#11>>.
17. Zubrutė L. (2020-03-13). Kokį poveikį koronavirusas gali atnešti NT rinkai. [Žiūrėta 2020-04-27]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/nekilnojamas-turtas-statyba/2020/03/13/koki-poveiki-koronavirusas-gali-atnesti-nt-rinkai&s7yp6>.
18. Zubrutė L. (2020-04-20). Kuo pandemijos metu kvėpuoja NT plėtotojai Baltijos šalyse ir Lenkijoje. [Žiūrėta 2020-04-28]. Prieiga per internetą: <<https://www.vz.lt/nekilnojamas-turtas-statyba/2020/04/20/kuo-pandemijos-metu-kvepuoja-nt-pletotojai-baltijos-salyse-ir-lenkijoje#ixzz6KzgKEUWp>>.

ESTIMATION OF THE CHANGES OF LITHUANIAN REAL ESTATE MARKET

Summary

Any economic shock influences all sectors of the country. Depending on the nature of the crisis, different sectors of the economy are affected differently. Today's situation - the suspension or partial restriction of a large number of businesses and individuals engaged in individual activity under a business certificate, ability to work. All this has caused confusion not only in the lives of individuals but also threatened the existence of some companies. At the beginning of the year, there was a forecast for economic growth in Lithuania. Although at the end of March 2020 those forecasts were completely turned upside down. After recovering from the 2008 crisis the real estate and accompanying sectors have once again found themselves in an unenviable position due to a sharp decline in public expectations, falling sales, and business agreement interruptions. This article analyzes the changes in the Lithuanian real estate market impacted by the economic shock and evaluates the development trends of the real estate market and their impact on the Lithuanian economy.

THE INFLUENCE OF DIGITAL, PERSONALIZED MARKETING ON THE LABOR MARKET

Lada Širjajeva

Baltic International Academy, Riga

Prof. doc.oec., Tatyana Golubkova

Abstract

In the modern conditions of development of the labor market, the active use of digitalization is observed. Both the economy is transforming itself, becoming circular and the approach to the concept of marketing, which focuses on personification.

The goal of the research was the analysis of the labor market of the Baltic countries, as well as changes which entail digitalization and personified marketing.

The issue of research. Changes that have come to the labor market required a different approach to marketing. During the research factors affecting the labor market, which consist of three elements: digitalization, flexibility and personification were identified. The research methodology includes the analysis of theoretical information; comparison of different authors and primary sources; analysis of information obtained from the survey. The methods of logical and statistical analysis are used. To assess these issues, the author takes a cross – country approach and considers changes of labor market within the framework of personalized marketing.

Keywords: Personalized marketing, Human resources, Digitalization in marketing, Information and communication technologies.

Introduction

In the modern conditions of economic development, the increased use of digitalization and ICT is observed. This served as catalyst for a total change in the concept of marketing, which became more individual and ushered in an era of “personalized marketing”, which is based on three pillars, digitalization, flexibility and an individual approach to the consumer and the human resource as a whole. Universal changes in the world, occurring under the influence of information technologies have contributed to the emergence of the industry 4.0[8].

The digital concept of personalized marketing can be easily adapted to the needs of the consumer; especially it is relevant for labor force. Indeed, many of them will have to retrain. Employers no longer need unskilled personnel; they can easily be replaced by robots and cognitive technologies, which are also cheaper to implement in the enterprise. For example, HR robot interaction practices have already been launched, the purpose of which is to find the necessary employees, phone them and invite them to work. The robot recruiter Vera implements a service for the selection of employees and has already carried out a search for 200 large companies, having made 1,400,000 calls. Changes in marketing for the labor force are evident after the introduction of such recruiter robots. Many people can be unemployed; the value of call center for the organization is reduced. Employees of a higher rank who are able to select high-quality human capital at the subsequent stages of interviewing remain on the staff. The toolkit in the field of personnel marketing is changing. Labor forces try to learn more, gain new knowledge and update it. Not surprisingly, more and more people are involved in digital professions every year. Employees want to have relevant, living knowledge that can be put into practice. In turn, from a potential employer, they are waiting an individual approach, which can be given by the employer; I will use personalized marketing[15].

The following principle is technical support. This term also works in the opposite direction, not only from person to cognitive technologies, but also vice versa because robots help people to analyze and collect a complex mass of information.

Another principle is the decentralization of management decisions, which includes yourself not only the delegation of authority between machines and people, but in the future will include the full assignment of work to machines. Control will certainly be carried out by people, but it is also possibly may not be for long.

Basic theoretical provision

A prerequisite for industry 4.0 is transparency. In order for machines to be able to collect high-quality information, data must be transparent and accessible. Such changes in marketing entail a restructuring of the business model of organizations; the time has come for the Agile era, namely, the production of one personal product, rather than a mass one which will lead to savings in production, cost reduction and a reduction in defective products. The Agile era, namely, the era of “flexibility” has affected not only production but also marketing and management. Succeed such approaches as Scrum and Kanban, which are considered part of management - marketing[13].

The Scrum approach of the structure, characterized by the creation of universal team specialists, to

which 2 more people will join, product owner and Scrum master. The first connects the team with the customer and monitors the development of the project, curator. The second helps to organize the business process, solve problems, organize meetings, motivate staff, monitor compliance with the scrum approach, which divides work into equal sprints, periods (week, decade, month) before these tasks are set, which must be completed by the end of the period, after the data is analyzed and then another sprint begins. This approach makes it easy to compare periods among themselves, find and correct errors [6].

Kanban is a balance approach. The task is to balance the different specialists within the team and avoid situations, when designers work for days and developers complain about the lack of new tasks. The process is divided into segments with specific tasks, planning, development, test, completion. Performance indicator is the average time the task took to complete on a board. If the task is delayed, you need to understand whose work you need to optimize[11].

With such an approach, the certification of employee occurs more often, namely, after project. The purpose of these measures is to provide constant feedback flexible working groups. Such model is user – friendly. This entailed the creation of entire corporate universities. What constitutes applications for managers, staff, a leader in HR analytics.

The use of analytics to improve personnel policies has appeared quite recently. The application is integrated into the succession planning program, career, skills development and coordination, designed primarily for top managers. The program uses an array of data on traditional career paths in the company; checks which path is suitable for a particular employee based on his/her experience. Further, it analyzes it competencies, identifies knowledge gaps and develops a system for obtaining the necessary knowledge. The system also shows closed vacancies so that the employee can prepare[16].

Today, many companies have their own personalized structure, digital marketing in the form of an electronic personal development and training system. Universities have been trying to train universal specialists who will be further adjusted by the employer to the expectations of the company, this led to the creation of corporate universities, internal online trainers appeared, new assessments of effectiveness and tools for improving skills were formed[5]. All of this helps to develop the necessary competencies in employees due to this; maximum efficiency is achieved for the company in which they work. Many business owners believe that classic method of increasing qualification has exhausted itself; it is expensive and not effective.

According to the statistics, the least part of advanced training courses is attended by the staff, whose income directly depends on the amount of goods sold or attraction of the largest number of new customers. In this case, due to online courses, they can study at any time and control the duration of training independently [2].

79% of companies surveyed using a corporate university rated the effectiveness of staff development in general, 21% indicated strengthening and creating a corporate culture. HR specialists are used to the classical ways of teaching seminars, master classes, trainings, they put learning on the stream, but don't guarantee that everyone will be in the learning process and will be able to put the knowledge into practice [1]. Methods such as modular (flexibility and possibility to change modules if necessary) are considered effective, distance learning (wide coverage, accessibility). Mentoring, training in action (the ability to solve real production tasks), training in working groups (understanding of your role and degree of influence on the situation), metaphorical game (development of creativity, reduction of anxiety)[4].

Focus of training: live in the conditions of permanent changes; quickly and effectively interact with colleagues who are not related to the line of business. These skills are rarely found in the classical model of personnel training. The principle of continuity is learning with real tasks. Effective is the complexity of combining different methods, online testing with mentoring, which can also occur online, on the basis of a corporate university[7].

Transparency of career development can motivate staff to improve their skills. Corporate university helps to familiarize employees with the missing competencies and skills. In this case, the staff sees in what positions employee can develop, the career ladder is clearly visible, the choice of competence is at the request of the employee) [12]. The supervisor can adjust the training. The staff can choose a consultant.

67% of surveyed managers, who used online training were motivated by the fact that they can use the knowledge and skills gained at work, 27% wanted to broaden their horizons and gain new knowledge in general, even if they were not carried out at this work, 5% were motivated to receive only financial support from employers, 8% appreciated the flexibility of the schedule training, 4% appreciated the fact that their online certificate was credited during certification[10].

Online courses are cheaper than usual, don't affect the work schedule, don't require spending on transport and also provide the opportunity to choose an elite university. But despite the noticeable advantages

of online training and the need for staff to improve their skills, many companies prefer to invite personnel from outside, rather than train employees.

Practical provision

Most of the employees who received funding from the employer are not interested in finding a new job, but aimed at promoting and productivity on the current job. Employees who pay for their training themselves are interested in finding a new job. The staff to whom the training was paid by the employer indicated “productivity” as an important element of feedback and the consequence of quality training, those who pay for training themselves indicated productivity to a lesser extent. Payment for training on their own or with the help of the employer for those who subsequently want to set up his own business was distributed almost on equal shares, this means that if an employee intends to open his own business, the payment of additional education by the employer will not change his opinion, most likely he will leave the organization. Employees who finance their training rely more on a high salary than those to whom the courses were paid.

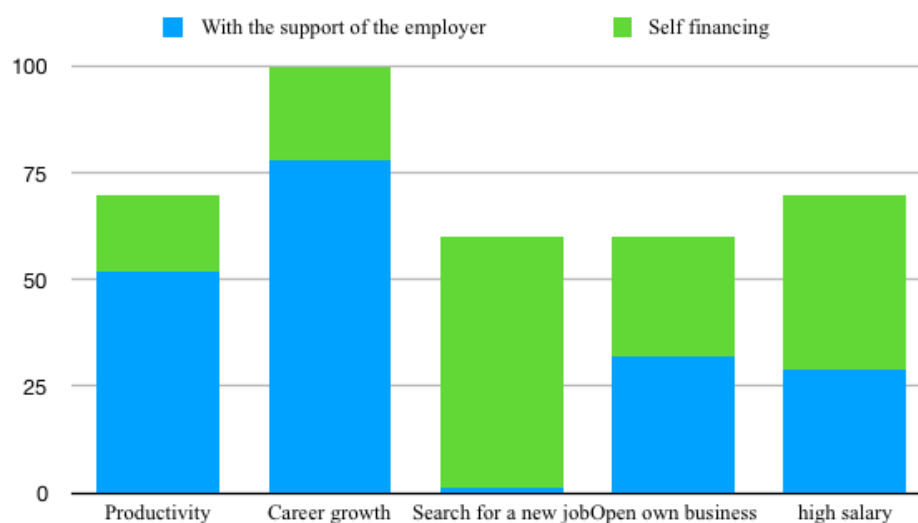


Figure 1. Training as a tool of employee retention
 (created by the author)

Funding for staff training is a good motivation and implementation of personalized marketing, which contributes to effective and productive work. Those who themselves pay for continuing education courses, according to surveys, most likely want to find a new job. Although many noted that they want to be more productive in the workplace.

Many large companies prefer to hire employees, using modern applications. Jonson and Jonson refuse the method of five interviews in favor of a conversation through applications. After all, it is important to focus on the constantly changing conditions of the external and internal environment. General Electric, in the company's desire to become global and technological, the flagship of the boarding school of things, changed the portrait of the employee. The company is moving towards digitalization with a focus on analytics, so recently it recruited 100 of the best IT specialists. Industry 4.0 is also characterized by a circular economy, the main purpose of which is based on the recycling of almost any product. The purpose of which is to optimize consumption, to save sugary resources that also has influenced on the concept of marketing in organization. Suppliers will supply recycled products, raising the profitability of production from return flows. The product life cycle has become longer. Google and SAP Company organized the Circular Economy 2030 competition to attract innovators to the development of circular solutions. Ikea announced that it is moving to furniture leasing business model to extend product life cycle. European Investment Bank funded projects of circular economy of 15 billion euros. Since the trends in the economy directly affect marketing, we can trace its transformation in favor of ICT[14].

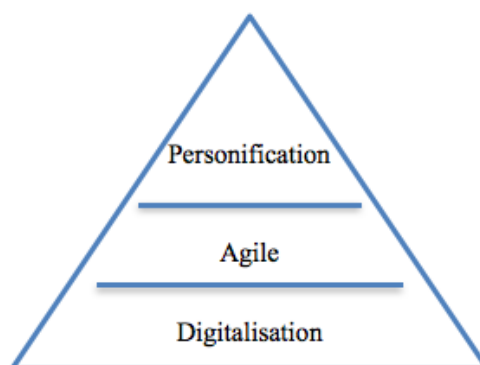


Figure 2. Model of basic needs in organisation
(created by the author)

Conclusion

A survey of employees of the undertaken Baltic countries allowed building a pyramidal model necessary for the organization and helping to adjust its marketing concept. The basis of this pyramid is digitalization, which provides access to information and education for employees. Flexibility gives freedom for creativity, but the personification under which often personalized marketing is hidden, creates value for the employee. Value can be, the organization where the employee works/project, occupation can also be of value that helps on the way of self-realization. Digitalization (access to the Internet and digital resources) is a basic need for business and employment around the world. The need for security for employees, replaces “flexibility”. Flexible can be a work schedule, getting of additional education, etc., flexibility provides freedom to the employee, the opportunity to devote more time to family or hobby.

Freedom is expressed, in the absence of a border between countries and continents; an employee can live in one country and work in another country. Using these elements together in the work of the organization and the work process, the employee satisfies the need for belonging to the group and need in communication. This works in relation to the family and organization in particular. Personification at the same time helps to feel its value for the work process, to be creative, satisfies the need for recognition. Not surprisingly, because the number of job opportunities in this field is also increasing around the world.

But at the same time, company “Superjob” predicts a decrease in vacancies of low skilled personnel 5% every year. If the human resource is not rebuilt, unemployment will increase. But in turn, the number of distance work will increase. In this case, the relationship of the employee and employer is changed. Communication takes place only through the Internet. The work schedule is becoming more flexible, borders between states are disappearing. This leads to changes in personnel requirements, active, creative, quickly adapting to changes and innovations, constantly learning human resources become necessary, but this also can’t guarantee long –term employment. In 2020, company “Superjob” predicts an increase in demand for IT specialists, developers of iOS and Android, UI / UX-designers, specialist in testing / QA, Big Data analytics[9].

Labor market transformations have already begun. Large and also small and medium-sized enterprises are restructuring their marketing models in favor of digitalization and personification. The rejection of a large number of personnel, on the one hand, entails unemployment, but on the other hand, a large number of job opportunities appear in the IT industry. The difficulty lies in the retraining of personnel and the quality training of the human resource, a new marketing strategy. The education of the staff takes place within the framework of the personalized marketing strategy on the means of ICT. Developed European countries, such as Finland and Denmark help the labor force at the state level to master the new skills necessary for the successful development of the economy. Private enterprises also encourage employees to keep pace with the times, update their knowledge, creating corporate universities that adapt to the needs of each trainee. All this characterizes a new round of digital, personalized marketing, which will totally change the market of labor resources[3].

Personalized marketing research can be carried out, with a correction for each employee individually, using digital technologies, that will help to collect and analyze data, develop recommendations and forecasts for the development of employees. Of course, personified marketing in an organization is different from

personified marketing in the market, even if it concerns the workforce. Particularly important is the aspect of personification within the framework of marketing, which helps to establish a connection between the participants of the labor force market. Studies of personalized marketing can be carried out, adjusted for each employee individually, using digital technologies that will help to collect and analyze data, develop recommendations and forecasts for the development of employees.

Personalized marketing is a tool to increase the motivation of employees and the formation of potential employees of the organization. Such marketing changes the labor market, channels of promotion and posting of information, affecting more mid-level professionals and highly qualified specialists. The marketing approach for low-skilled professionals has also changed with the emergence of digitalization, at the stage of staff search; the personalized marketing approach is difficult to apply. Although later, once a person is employed, personalized marketing tools can be applied and affect through corporate universities.

The transformation of the labor market in the era of digitalization and personalized marketing is inevitable. Organizations can track global trends and are not afraid to maintain the flexibility of their business, to change its structure and marketing concept. This will allow the company to maintain a competitive position in the market and attract the necessary labor capital.

Literature

1. Retail Stocks I'd Buy Right. Retrieved from <https://www.nasdaq.com/article/uk-online-shopping-and-ecommerce-statistics-for-2017-cm761063>
2. 20+ stats that show how online retail is changing. Retrieved from <https://econsultancy.com/stats-show-online-retail-ecommerce-changing/>
3. A cultural education: online courses gain popularity among professionals. Retrieved from <https://www.europeanceo.com/lifestyle/a-cultural-education-online-courses-gain-popularity-among-professionals/>
4. Best Careers for the Future. Retrieved from <https://www.trade-schools.net/articles/best-careers-for-the-future.asp>
5. Corporate training and development statistics. Retrieved from <https://www.shiftelearning.com/blog/statistics-value-of-employee-training-and-development>
6. Effectiveness of Corporate Learning and Development programs. Retrieved from <https://www.yourtrainingedge.com/effectiveness-of-corporate-learning-and-development-programs/>
7. Employee Engagement Statistics & Trends for 2019. Retrieved from <https://screen.cloud/blog/employee-engagement-statistics-2019>
8. ERP 4.0 für die aktuellen Herausforderungen der Automobilindustrie. Retrieved from <https://www.ordat.com/ueber-uns/download-center/erp-40-automobilindustrie?gclid=CjwKCAiA5o3vBRBUEiwA9PVzanZXN9YaUsVax7E>
9. IT career statistics. Retrieved from <https://community.spiceworks.com/blog/2639-it-career-statistics-who-is-the-average-it-pro-infographic>
10. Job Satisfaction Statistics. Retrieved from <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/job-satisfaction-statistics/>
11. New digital working culture. Retrieved from <https://www.dotmagazine.online/issues/digitalization-creating-the-new-world/new-digital-working-culture>
12. Online master of science in schooling. Retrieved from <https://classesbay.com/online-master-of-science-in-schooling/>
13. SAP and Google Cloud Announce Finalists in the Circular Economy 2030 Competition. Retrieved from <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Google+SAP++Circular+Economy+2030&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
14. The Digital Economy and Society Index. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2018>
15. The Digital Economy and Society Index. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2019>
16. Topolytics Wins Google and SAP Circular Economy 2030 Challenge. Retrieved from <https://digit.fyi/topolytics-google-sap-circular-economy-2030/>

MOTYVACIJOS PRIEMONĖS KROVOS IR LOGISTIKOS ĮMONĖJE

Mantas Bertašius, Deividas Badauga

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

Niekas neabejoja, kad darbuotojai yra raktas į bet kurios organizacijos sėkmę. Be galo svarbu užtikrinti, kad darbuotojai gerai jaustųsi darbe, žinotų savo vaidmenį ir reikšmingumą bei būtų gerai motyvuoti. Straipsnyje apžvelgiami ne tik darbuotojų motyvavimo įrankiai, bet ir aptariamos populiariausios motyvacijos teorijos, bei atliekamas realios organizacijos tyrimo analizavimas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: motyvacija, teorija, tikslas, motyvacijos priemonės, žmogus.

Įvadas

Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Į ją įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. Motyvaciją visuotinai priimta laikyti geru dalyku. Motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus. Taip pat svarbūs tokie veiksniai kaip sugebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama.

Šiai dienai turime gana nemažai motyvacijos priemonių, kurios padeda įmonei pagerinti darbuotojų darbo našumą, o tai padeda ir padidinti įmonės pelną ir sumažinti išteklius. Tai pat, tai gali būti priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijose. Tačiau motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti.

Straipsnio problema. Siekiama išanalizuoti, kokios motyvacijos priemonės naudojamos įmonėje ir kurios iš jų yra veiksmingiausios.

Straipsnio tikslas. Išnagrinėti motyvacijos priemones.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išnagrinėti, motyvacijos sampratą.
2. Išanalizuoti motyvacijos priemones.
3. Atlikti motyvavimo priemonių tyrimą krovos ir logistikos įmonėje.

Motyvacijos samprata ir esmė

Maslow'o poreikio hierarchijos teorija

Manytina, kad žinomiausia motyvacijos teorija yra Maslow reikalingumo hierarchijos teorija, ji yra pagrįsta žmogaus poreikiu. Piešdamas svarbiausia ant jo klinikinės patirties, jis klasifikavo visą žmogaus poreikį į hierarchinį būdą nuo žemiausio iki aukščiausio.

Iš esmės, jis manė, kad, kai tik duotas motyvacijos lygmuo yra patenkintas, tai daugiau nebemotyvuoja žmogaus. Tada, reikia pakeisti motyvacijos lygį į aukštesnį, kad vėl motyvuotų. Maslow identifikavo penkis lygmenis jo reikalingumo hierarchijoje: psichologiniai poreikiai, saugumo poreikiai, socialiniai poreikiai, pagarbos poreikiai, savęs aktualizavimo poreikiai (A.Maslow).

Herzberg'o motyvacijos higienos teorija

Psichologas Frederick Herzberg išplėtė darbą Maslow ir pasiūlė naują motyvacijos teoriją, populiariai žinoma kaip Herzberg Motyvacijos Higiena (Dviejų faktorių) Teorija. Herzberg vedė plačiai praneštą motyvacinį studijavimą 200 buhalterių ir inžinierių, samdytų firmų ir aplink Vakarų Pensilvaniją.

Jis paprašė šių žmonių apibūdinti du svarbius incidentus savo darbo vietų:

- (1) Kada jautėtės ypač gerai savo darbe, ir
- (2) Kada jautėtės ypač blogai savo darbe? Jis naudojo kritinio incidento metodą duomenims gauti.

Išanalizuoti atsakymai buvo gana įdomūs ir gana nuoseklūs. Respondentų pateikti atsakymai, kai jie jautėsi gerai dėl savo darbo, žymiai skyrėsi nuo atsakymų, pateiktų, kai jie jautėsi blogai. Pranešta, kad geri jausmai dažniausiai buvo siejami su pasitenkinimu darbu, o blogi - su nepasitenkinimu darbu. Herzberg'as pažymėjo, kad motyvuojantys darbą patenkina, o nepasitenkinimą darbu vadina higienos ar priežiūros veiksniais. Apibendrinant, motyvatoriai ir higienos veiksniai tapo žinomi kaip Herzberg'o dviejų veiksnių motyvacijos teorija (F.Herzberg).

„McClelland“ poreikio teorija

Kita gerai žinoma poreikiais pagrįsta motyvacijos teorija, priešingai nei poreikių tenkinimo ir nepasitenkinimo hierarchija, yra McClelland'o ir jo partnerių sukurta teorija. McClelland'as sukūrė savo teoriją, pagrįstą Henry Murray išplėtotu ilgiu motyvų ir akivaizdžių poreikių sąrašu, naudojamu ankstyvuosiuose asmenybės tyrimuose. McClelland'o poreikio teorija yra glaudžiai susijusi su mokymosi teorija, nes jis manė, kad poreikius mokosi ar įgyja įvykiai, kuriuos žmonės patiria savo aplinkoje ir kultūroje.

Jis nustatė, kad žmonės, kurie įgyja tam tikrą poreikį, elgiasi kitaip nei tie, kurie to neturi. Jo teorijoje pagrindinis dėmesys skiriamas trimis Murray poreikiams; pasiekimas, galia ir priklausymas. Literatūroje šie trys poreikiai yra sutrumpinti „n Ach“, „n Pow“ ir „n Aff“. (D.McClelland'o)

„McGregor“ dalyvavimo teorija

Remdamasis darbuotojų dalyvavimu, Douglas'as McGregor'as suformulavo dvi skirtingas žmogaus nuomones. Pirmasis iš esmės neigiamas, pažymėtas X teorija, o kitas iš esmės teigiamas, pažymėtas Y teorija.

X teorija remiasi šiomis prielaidomis:

1. Žmonės iš prigimties yra neryžtingi. Tai yra, jie mėgsta dirbti kuo mažiau.
2. Žmonėms trūksta ambicijų, jiems nepatinka atsakomybė ir jie nori būti nukreipti kitų.
3. Žmonės iš esmės yra orientuoti į save ir neabejingi organizaciniams poreikiams ir tikslams.
4. Žmonės paprastai yra klastingi ir nėra labai aštrūs ir šviesūs.

Y teorija, priešingai, daro prielaidą, kad:

1. Žmonės iš prigimties nėra pasyvūs ar atsparūs organizaciniams tikslams.
2. Jie nori prisiimti atsakomybę.
3. Jie nori, kad jų organizacija pasisektų.
4. Žmonės sugeba nukreipti savo elgesį.
5. Jie turi laimėjimo poreikio.

Tai, ką McGregor'as bandė dramatizuoti per savo X ir Y teorijas, yra nubrėžti kraštutinumus, nubrėžti aptvarą, kuriame paprastai matomas organizacinio žmogaus elgesys. Faktas lieka faktu, kad nė vienas organizacinis žmogus iš tikrųjų nepriklausytų nei X teorijai, nei Y teorijai. Realybėje jis / ji turi abu bruožus. Kas atsitinka, tai, kad žmogus keičiasi savo nuotaika ir motyvais keičiantis aplinkai, keičiasi iš vieno rinkinio ar savybių į kitą. (D.McGregor)

Urwick'o teorija Z

Po to, kai McGregor'as pateikė X ir Y teorijų teiginius, trys teoretikai Urwick'as, Rangnekar ir Ouchi išskėlė trečiąją teoriją, pavadintą Z teorija.

Du Urwick teorijos teiginiai yra šie:

1. Kiekvienas asmuo turėtų tiksliai žinoti organizacinius tikslus ir indėlio dydį, stengdamasis siekti šių tikslų.
2. Kiekvienas asmuo taip pat turėtų žinoti, kad organizacinių tikslų santykis teigiamai patenkins jo / jos poreikius.

Urwick'o nuomone, pirmiau minėti du dalykai leidžia žmonėms elgtis teigiamai, kad būtų pasiekti tiek organizaciniai, tiek individualūs tikslai.

Tačiau „Ouchi Theory Z“ sulaukė didelio valdymo praktikų ir tyrėjų dėmesio. Reikia pažymėti, kad Z nieko nereiškia, yra tik paskutinė abėcėlė anglų kalba.

Z teorija pagrįsta šiais keturiais postulatais:

1. Stiprus ryšys tarp organizacijos ir darbuotojų
2. Darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas
3. Nėra oficialios organizacijos struktūros
4. Žmogiškųjų išteklių plėtra

„Ouchi Theory Z“ parodo, kad Amerikos įmonės perima japonų valdymo praktiką (grupės sprendimų priėmimas, socialinė sanglauda, darbo saugumas, holistinis rūpinimasis darbuotojais ir kt.). Indijoje Maruti-Suzuki, Hero-Honda ir kt. Taiko Z teorijos postulatus. (L.Urwick)

Argyr'io teorija

Argyr'is sukūrė savo motyvacijos teoriją, pagrįstą teiginiu, kaip vadybos praktika daro įtaką asmens elgesiui ir augimui. Jo manymu, septyni individualios asmenybės pokyčiai daro jį brandžiu. Kitaip tariant, vystosi asmens asmenybė.

Argyr'is mano, kad asmenų nebrandumas egzistuoja daugiausia dėl organizacinės struktūros ir valdymo praktikos, tokios kaip užduočių specializavimas, komandų grandinė, kryptų vienybė ir valdymo apimtys. Siekdamas, kad individai subręstų, jis siūlo palaipsniui pereiti nuo esamos piramidinės organizacijos struktūros prie humanistinės sistemos; nuo esamos valdymo sistemos prie lankstesnio ir dalyvaujančio valdymo.

Jis teigia, kad tokia padėtis patenkins ne tik jų fiziologinius ir saugos poreikius, bet ir motyvuos juos labiau pasiruošti fiziologiniams ir saugos poreikiams. Tai taip pat motyvuos juos labiau pasiruošti išnaudoti savo galimybes įgyvendinant organizacinius tikslus. (C.Argyr'is)

„Vroom“ laukimo teorija

Vieną iš plačiausiai priimtų motyvacijos paaiškinimų siūlo Viktoras Vroom'as savo lūkesčių teorijoje. „Tai yra motyvacijos pažinimo proceso teorija. Teorija pagrįsta pagrindinėmis nuostatomis, kad žmonės bus motyvuoti dėti daug pastangų, kai, jų manymu, yra ryšys tarp jų įdėtų pastangų, jų pasiektų rezultatų ir gautų rezultatų / atlygio.

Taigi pagrindiniai lūkesčių teorijos motyvai yra šie:

1. Valentingumas:

Valentingumas, pasak Vroom, reiškia vertę ar jėgą, kurią skiria tam tikras rezultatas ar atlygis.

2. Laukimas:

Tai sieja pastangos su atlikimu.

3. Priemonės:

Pagal priemonės „Vroom“ reiškia įsitikinimą, kad atlikimas yra susijęs su atlygiu.

Taigi, „Vroom“ motyvacija taip pat gali būti išreikšta lygties forma: $\text{Motyvacija} = \text{Valentingumas} \times \text{Laukimas} \times \text{Priemonės}$

Kadangi modelio pobūdis yra dauginamasis pobūdis, visi trys kintamieji turi turėti aukštą teigiamą reikšmę, kad implikuotų motyvuotą pasirinkimą. Jei kuris nors iš kintamųjų artėja prie nulinio lygio, taip motyvuoto atlikimo galimybė taip pat liečia nulinį lygį. (V.Vroom)

Porterio ir Lawler'io laukimo teorija

Iš tikrųjų Porterio ir Lawler'io teorija yra patobulinimas, palyginti su Vroom'o lūkesčių teorija. Jie teigia, kad motyvacija neprilygsta pasitenkinimui ar rezultatams. Jų pasiūlytas modelis susiduria su keliomis supaprastintomis tradicinėmis prielaidomis apie teigiamą pasitenkinimo ir veiklos santykį. Jie pasiūlė daugialypį modelį, kad paaiškintų sudėtingą santykį, kuris egzistuoja tarp pasitenkinimo ir atlikimo.

Porterio ir Lawler'io modelio esmė yra ta, kad pastangos ar motyvacija tiesiogiai nelemia veiklos. Jis nepažeistas, jam įtaką daro gebėjimai ir bruožai bei vaidmens suvokimas. Galų gale atlikimas sukelia pasitenkinimą.

Neatmetama galimybė, kad Porterio ir Lawler'io pasiūlytas motyvacijos modelis yra gana sudėtingas nei kiti motyvavimo modeliai. Iš tikrųjų pati motyvacija nėra paprastas priežasties ir pasekmės ryšys, o yra sudėtingas reiškiny. Porteris ir Lawler'is mėgino išmatuoti tokius kintamuosius kaip galimo atlygio vertė, pastangų ir naudos tikimybės suvokimas bei vaidmens suvokimas gaunant pasitenkinimą.

Jie rekomendavo vadovams atidžiai įvertinti savo atlygio sistemą ir struktūrą. Pasitenkinimas pastangomis, našumu ir atlygiu turėtų būti neatsiejama visos organizacijos vyrų valdymo sistema (L.Porter, E.Lawler).

Darbuotojų motyvacija

Bet kurios organizacijos darbo kokybė priklauso nuo kompetentingų darbo išteklių naudojimo, jų kvalifikacijos, teisingo žmonių įdarbinimo pareigose ir jų valdymo. Aprašyti veiksniai tiesiogiai veikia našumą. Pavyzdžiui, kvalifikuotas ir tinkamai motyvuotas pardavimų vadybininkas kompanijai galės pareikšti iki trijų kartų daugiau klientų nei keturi žemos kvalifikacijos vadovai.

Nuo laiko pradžios žmogus siekia sau geriausio. Anksčiau žmonės neturėjo tokios motyvacijos kaip mūsų dienomis. Primityvių žmonių motyvai buvo pagrįsti savęs išsaugojimo ir išlikimo instinktais. Tačiau šiolaikiniame pasaulyje, kur daugelis būtinų dalykų yra gausūs ir nereikia dėti pastangų tam tikroms vertybėms pasiekti, individo naudingo aktyvumo koeficientas mažėja.

Žmogaus elgesio pagrindas yra gyvybiniai individo poreikiai, kuriuos galima suskirstyti į penkis tipus: fiziologinius poreikius, saugumo poreikius, socialinius poreikius, pagarbos ir pripažinimo poreikius ir savirealizacijos ar kūrybinės raiškos poreikius. (A.Maslow)

Yra Frederiko Herzberg'o teorija, pagal kurią yra daug veiksnių, turinčių įtakos darbuotojo norui ir gebėjimui vykdyti savo veiklą. Tuo atveju, jei darbuotojas negauna šių veiksnių išraiška, darbas nustoja organizuoti. Norint išlaikyti susidomėjimą, galite taikyti įvairių tipų darbuotojų motyvaciją.

Herzberg'o nustatyti veiksniai turi netiesioginį identitetą su tam tikrais A. Maslow apibrėžtais poreikiais. Pavyzdžiui, asmeniui, kuris yra darbuotojas, svarbūs rodikliai yra tokie aspektai kaip: palankus klimatas komandoje, komfortas ir darbo vietos įranga, pasitenkinimas savimi dėl jo darbo pripažinimo, sąmoningumas apie veiklos naudingumą. Ši teorija, kartu su Maslow'o žmogaus poreikių teorija, yra personalo motyvacijos pagrindas, kuris bus aptartas toliau (F.Herzberg).

Su globalizacijos, ekonominės plėtros atsiradimu, pastaruoju metu verslumas pasaulyje tapo populiariu ir norimu atidaryti ir valdyti savo verslą. Žmonės vis dažniau nenori dirbti kitam asmeniui ir ieško finansinių laisvų būdų verslumo dėka (A.Bhat).

Tačiau šimtai ir tūkstančiai įmonių, parduodančių tuos pačius produktus ar paslaugas, nuolat veikia rinkoje. Norint išgyventi tokiose sudėtingose sąlygose, įmonė turi turėti aukštą konkurencingumą, kurį sudaro kai kurie aspektai, iš kurių svarbiausia yra įmonės personalo dalis (A.Bhat).

Norint klestėti, įmonei būtina ne tik tinkamai naudotis savo darbuotojais, bet ir tobulinti jų darbo raštingumą, motyvuoti, remti ir nukreipti juos. Darbuotojų motyvacijos rūšys yra skirtingos, tačiau daug kas priklauso nuo jų kompetentingos paraiškos. Darbdavys turi stengtis, kad darbuotojas būtų suinteresuotas jo pareigomis. Tuo atveju, jei darbuotojas neturi jokių skundų dėl veiklos, atmosferos įmonėje ir jaustis jo svarba gamybai, jis ilgą laiką pasiliks ir bus naudingas visai organizacijai (A.Bhat).

Personalų motyvavimo sistemų tipai yra įvairūs, tačiau kiekvienas iš jų bus naudingas įmonėms ir darbuotojams. Pirma, tai lems darbo našumą, kuris turės teigiamą poveikį bendrovės pajamoms. Antra, motyvuotas darbuotojas, kuris yra patenkintas darbo vieta ir naudoja savo veiklą, ilgiau truks komandoje, o tai turės įtakos vadinamajai „personalo apyvartai“. Trečia, darbuotojų motyvacija verčia darbuotojus kokybiškai, greitai siekti savo pareigų, siekti tobulinti savo žinias ir tobulinti savo įgūdžius (A.Bhat).

Motyvacijos priemonės

Pagrindinės organizacijos personalo motyvacijos rūšys skirstomos į materialinę (piniginę) ir nematerialią (psichologinę) motyvaciją.

Materialinė motyvacija

Darbuotojų motyvacijos samprata ir rūšys taikant materialines paskatas nereikalauja specialaus paaiškinimo. Tokia motyvacija yra suteikti darbuotojui mokėjimus grynaisiais pinigais už gerą jų pareigų atlikimą. Darbuotojų materialinės motyvacijos rūšys yra vienkartinės premijos, paskatų sistema, papildomas darbo užmokesčio padidinimas, procentinės išmokos ir kt.

Tai ne paslaptis, kad pinigai yra svarbiausias kasdienio gyvenimo šaltinis. Joms galima įgyti daug vertybių, investuoti į didelius pirkimus, siunčiamus į investicijas. Todėl materialinė motyvacija yra pozityviausias sprendimas atlyginti darbuotojui ir skatinti jo veiklą.

Nemateriali motyvacija

Nematerialios motyvacijos yra psichologinio poveikio darbuotojams metodai. Būtent toks skatinimas labiausiai atitinka individo poreikių įgyvendinimą pagal Maslovo ir Herzbergo teorijas. Tokia paskata apima šlovę, darbuotojų vertės demonstravimą, leidžia jums didžiuotis savimi ir savo veiksmais, taip pat jaustis palankia atmosfera komandoje. Kiekvienas iš nematerialiojo poveikio personalo veiklai metodų bus aptartas toliau.

Informavimas kaip motyvacijos rūšis

Žmonės yra labai smalsūs ir smalsūs. Įmonės kolektyve tai pasireiškia noru gauti informaciją apie planus ir faktinę organizacijos padėtį.

Į tokio pobūdžio darbuotojų motyvaciją gali būti įtraukti įvairūs susitikimai, susitikimai ir susitikimai. Be to, šis personalo poveikio metodas leis darbuotojams ne tik gauti reikiamą informaciją, bet ir parodys įmonės administracinių klausimų atvirumą, todėl tokios įmonės valdymas taps atviras, sąžiningas ir artimas paprastiems darbuotojams savo aplinkosaugos vizijoje.

Dėmesys

Kiekvienas žmogus džiaugiasi, kai atkreipia dėmesį į jį, kai prisimena jį ir domisi jo padėtimi. Todėl pageidautina reguliariai taikyti šį motyvacijos metodą darbuotojams. Ar tai yra pasveikinimas su bandomojo laikotarpio pabaiga, užimtumo jubiliejus, laimingas gimtadienis, baigtas projektas - darbuotojas bus malonus. Svarbiausia, kad tokios paskatos būtų viešai skelbiamos, o žmogus gali jaustis pasididžiavimu ir džiaugsmu, jaučiasi jo vertė vadovybei ir kolegoms.

Mokymas

Vienas iš Maslow piramidės poreikių yra savęs tobulėjimo troškimas. Kuo aukštesnė darbuotojo kvalifikacija, tuo labiau paklausa ir naudinga organizacijai. Taigi, taikant šį metodą, darbdavys ne tik suteikia darbuotojui galimybę mokytis savarankiškai, bet ir suteikia kvalifikuotą personalą, kuris gali taikyti įgytas žinias įmonės naudai, o tai prisidės prie verslo pelningumo ir konkurencingumo.

Pagyrimas, grįžtamasis ryšys ir pasirinkimas

Kiti poreikių piramidės komponentai yra poreikiai savirealizacijai ir pagarbai iš kitų. Šių troškimų įsikūnijimas leidžia žmogui jaustis būtinu ir pradėti dirbti įmonės labui, nesirūpindamas dėl jo galimo nekompetencijos, baimės atleisti iš darbo ar mintis apie nepasitenkinimą jo darbu. Darbuotojo pagyrimas (taip pat dėmesio sutelkimas) turėtų būti viešas.

Motyvaciją suteikiant pasirinkimo teisę galima atlikti įvairiais būdais. Galite kreiptis į konkretų darbuotoją konkrečioje vietovėje arba galite balsuoti tarp darbuotojų, sprendžiant tam tikrą su įmonės veikla susijusį klausimą. Taigi darbuotojas jaustųsi vienos sistemos dalimi, pajus, kad galės prisidėti prie organizacijos plėtros. Tokie motyvacijos metodai turi teigiamą poveikį komandos vidiniam klimatui.

Darbo erdvės komfortas

Herzberg'o darbuose rašoma, kad patogi ir patogi darbo vieta yra svarbus veiksnys pritraukiant darbuotoją. Tai nenuostabu, nes didžiąją laiko dalį žmogus praleidžia darbe. Todėl svarbu, kad kiekvienas darbuotojas būtų patogus ir malonus būti darbo vietoje ir įmonėje.

Komfortą darbo vietoje lemia individualūs ir kolektyviniai prašymai. Pavyzdžiui, asmeninė paskyra, ženklas su pavadinimu ir pozicija, įrengta darbo vieta, moderni įranga, aplinkinės erdvės savęs organizavimo galimybė yra susiję su individualiais motyvacijos metodais. Kolektyviniai prašymai - tai viena forma, poilsio kambarys, bendra virtuvė, jaukus ir erdvus biuras ir kt.

Klientų lojalumo sistema

Darbuotojus galima motyvuoti kuriant papildomą pardavimo kanalą įmonės produktams ar paslaugoms, teikiant bendrovės darbo rezultatus nemokamai arba darbuotojams teikiant nemažas nuolaidas. Ypač šis metodas bus naudingas ir taikomas įmonėms, kurios tiekia ir gamina vartojimo prekes.

Grupiniai renginiai

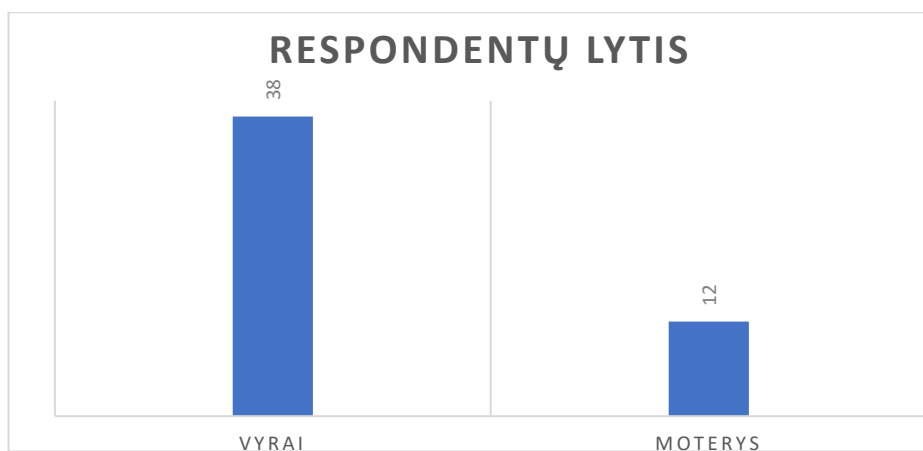
Niekas neturi įtakos asmens norui dirbti įmonėje, kaip ir komandos atmosfera. Siekiant sustiprinti draugiškus santykius tarp darbuotojų, sukurti palankų vidinį klimatą, būtina atlikti įvairius komandos formavimo ir korporatyvinius renginius. Šis motyvacijos metodas bus ypač svarbus įmonėms, kuriose komandinis darbas yra reguliarius reiškinys. Tokie renginiai leidžia darbuotojams geriau pažinti vieni kitus, dalytis papildoma informacija, susiburti ir draugiška atmosfera.

Emocinis pavaldinių pakilimas yra geriausia personalo motyvacija kokybiškiems rezultatams. Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai dažnai reikia sutaupyti ir sumažinti išlaidas, galima ir būtina motyvuoti nefinansinį. Tai padidina lojalumą, stiprina komandos dviasią, yra nebrangi ir greitai duoda vaisių - darbuotojai naudojami darbu. Tai reiškia, kad jie vėl ir vėl ieškos bendrovės ir dar geriau vykdys savo veiklą.

Motyvacijos priemonių tyrimo rezultatų analizė krovos ir logistikos įmonėje

Tyrime dalyvavo 50 krovos ir logistikos įmonės darbuotojų. Apklausa vykdyta raštu, pateikiant anketą. Aptardami iškelsim kiekvieną klausimą atskirai, kaip darbuotojai skirtingai arba vienodai su tinka su įmonės naudojamais motyvacijos metodais.

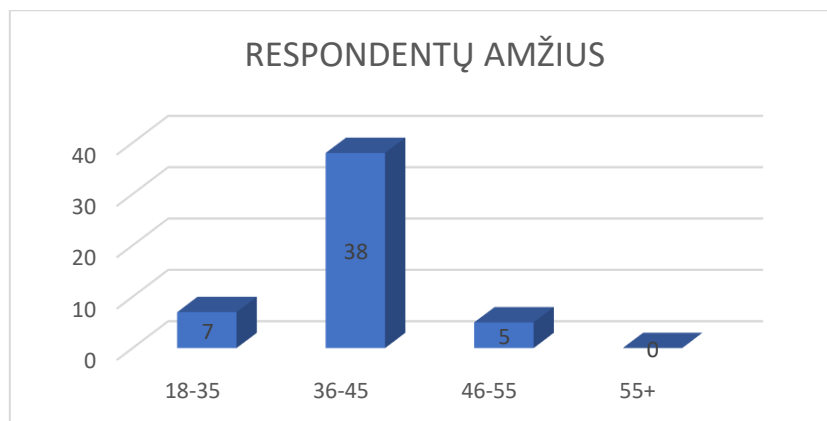
Pirmas klausimas skirtas demografiniams aspektams, tai pateikta.



1 pav. Respondentų lytis

*Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis

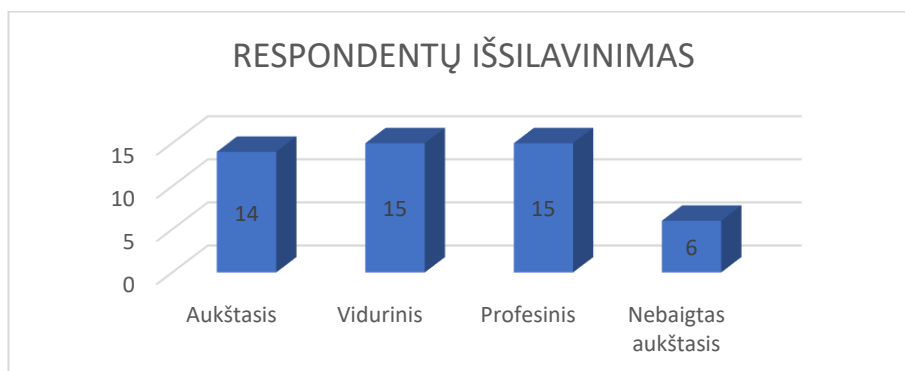
Didžioji dalis dirbančių apklausą atliktoje įmonėje yra 36-45 metų amžiaus. Pasirinkusių šį atsakymą procentas sudarė net 75% apklaustųjų. 18-35 metų asmenys dirbantys įmonėje sudaro 15%, 46-55 – likę 10%. Pasirinkusių paskutinį variantą – nebuvo.



2 pav. Respondentų amžius

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

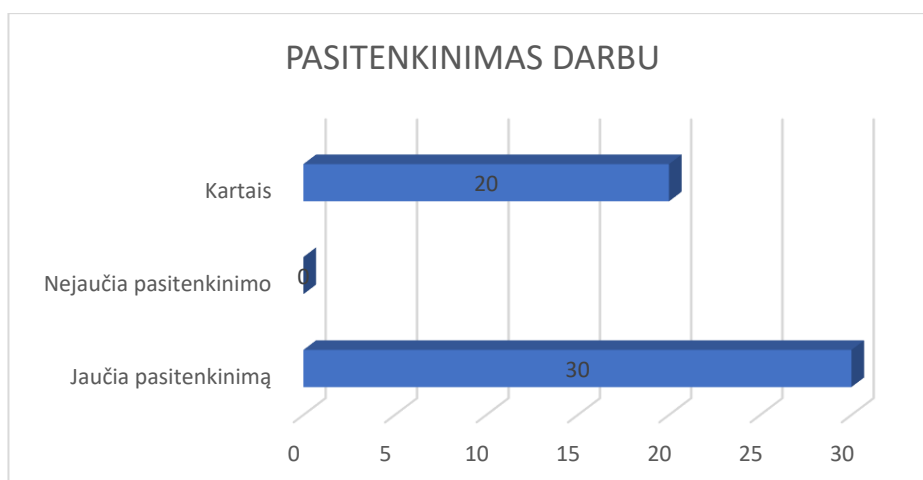
Paklausus respondentų apie jų išsilavinimą, atsakymai pasiskirstė panašiai. 14 baigę aukštąjį mokslą, 15 baigę vidurinį išsilavinimą, 15 profesinį ir vos 6 atsakė, jog pradėjo, tačiau nebaigė aukštojo.



3 pav. Respondentų išsilavinimas

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

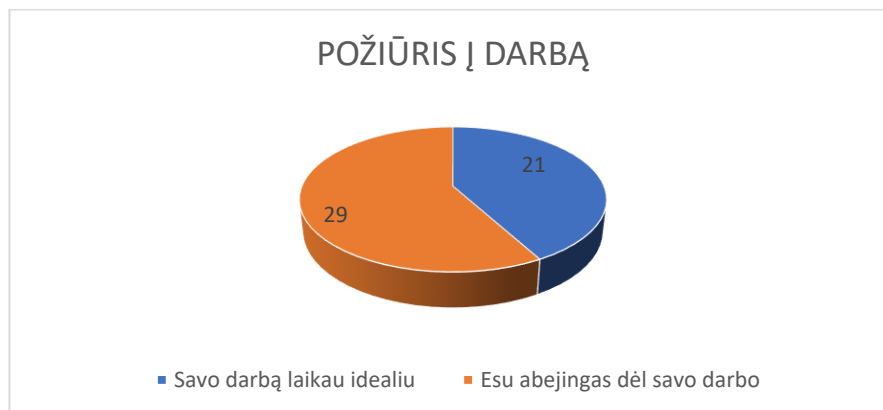
Kaip bebūtų keista, į sekantį klausimą apie pasitenkinimą darbu neigiamų atsakymų nebuvo. 60% t.y. 30 apklaustųjų atsakė, jog šie jaučia pasitenkinimą darbu, o likę 40% pasirinko atsakymą „kartais“.



4 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

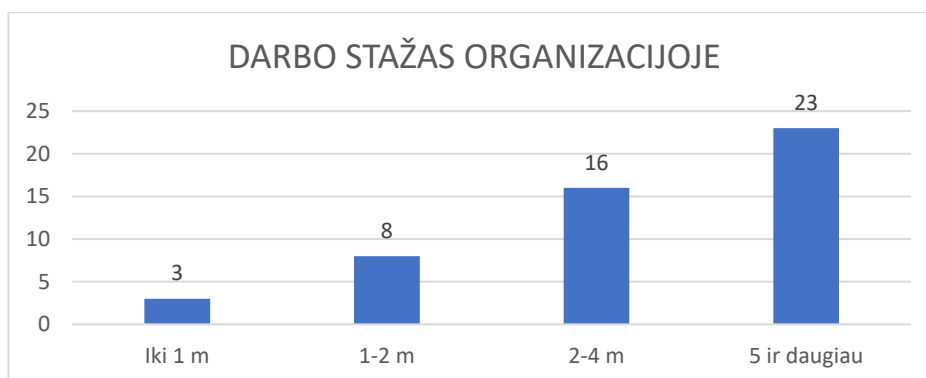
Kaip ir prieš tai minėjome, jog nepasitenkinimo darbe nejaučia nei vienas respondentas, šiame klausime atsispindėjo koreli situacija. Iš 50 apklaustųjų 21 atsakė, jog savo darbą laiko idealiu, tuo tarpu likę 29 atsakė, kad yra abejingi pasirinkdami antrąjį atsakymo variantą.



5 pav. Respondentų požiūris į darbą

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

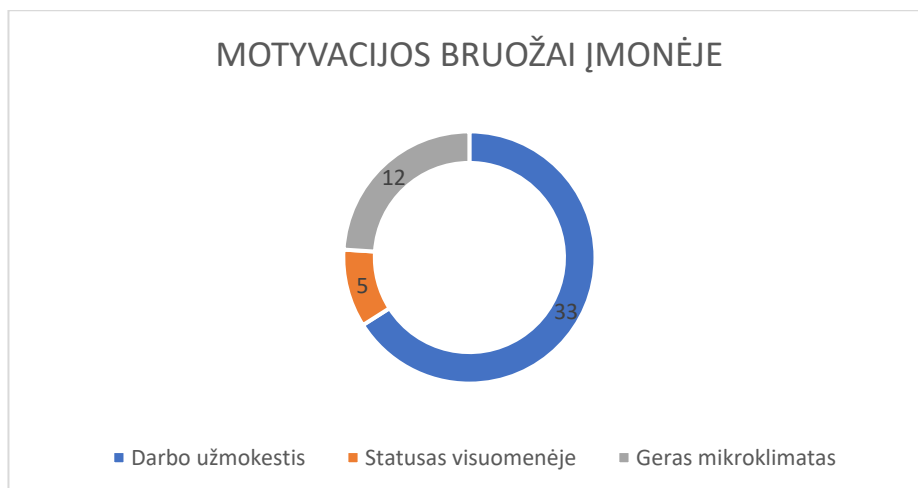
Klausimo apie darbo stažą dabartinėje respondentų organizacijoje, atsakymo variantai pasiskirstė labai skirtingai. Iš visų 50 apklausą atlikusių respondentų vos 3 atsakė, jog dabartinėje organizacijoje dirba iki vienerių metų. 8 apklaustieji pažymėjo, kad savo dabartinėje darbovietėje praleido 1-2 metus. 16 dirbančiųjų pasirinko atsakymą 2-4 m., o likę 23 organizacijoje dirba 5 ar daugiau metų. Tai įrodo, tinkamą, patrauklią ir motyvuojančią darbo aplinką, gebančią išlaikyti lojalius darbuotojus.



6 pav. Respondentų darbo stažas dabartinėje organizacijoje

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

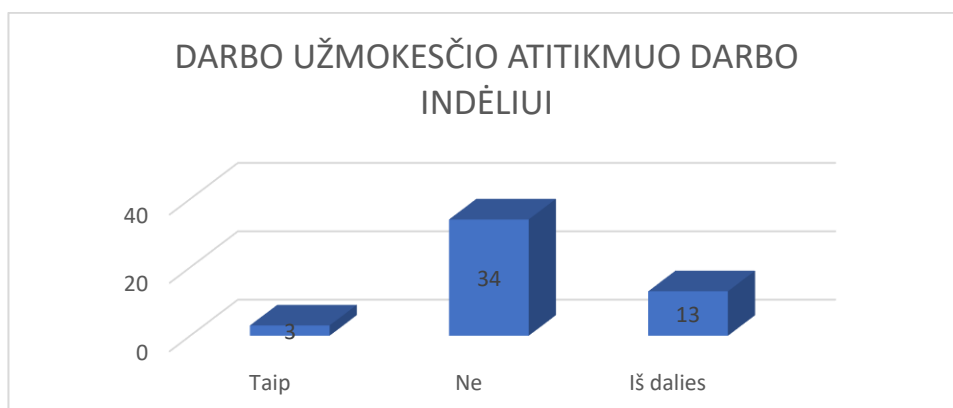
Į klausimą apie didžiausią motyvaciją lemiančius veiksnius įmonėje, pirmoje vietoje išsiskyrė: darbo užmokestis (33 iš 50). 5 pasirinko „Statusas visuomenėje“, tuo tarpu 12 iš 50 respondentų atsakė, jog labiausiai juos tenkina geri santykiai su vadovais ir kolegomis.



7 pav. Motyvaciją skatinantys veiksniai įmonėje
*Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis

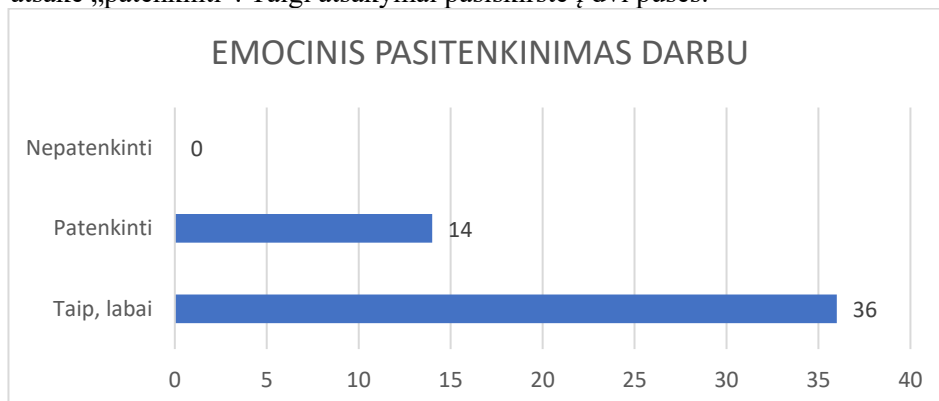
Iškelta hipotezė klausimui ar darbas atitinka darbuotojų indėlį į darbą, jog bus vienetai pasitvirtino. Į šį klausimą atsakymai pasiskirstė gan statiškai. Taip atsakė vos 3 žmonės, atsakymą „Ne“ pasirinko net 34 darbuotojai, ir likę 13 atsakė, jog jų indėlis į darbą tik iš dalies atitinka jų darbo užmokestį.

Atsižvelgiant į pastarojo klausimo atsakymų rezultatus, galime daryti prielaidą, jog apklausą vykdomoje organizacijoje darbuotojai yra patenkinti ir motyvuoti darbo užmokesčiu, tačiau vis tiek mano, jog jų indėlis į darbą yra didesnis, nei jiems už tai atlyginama.



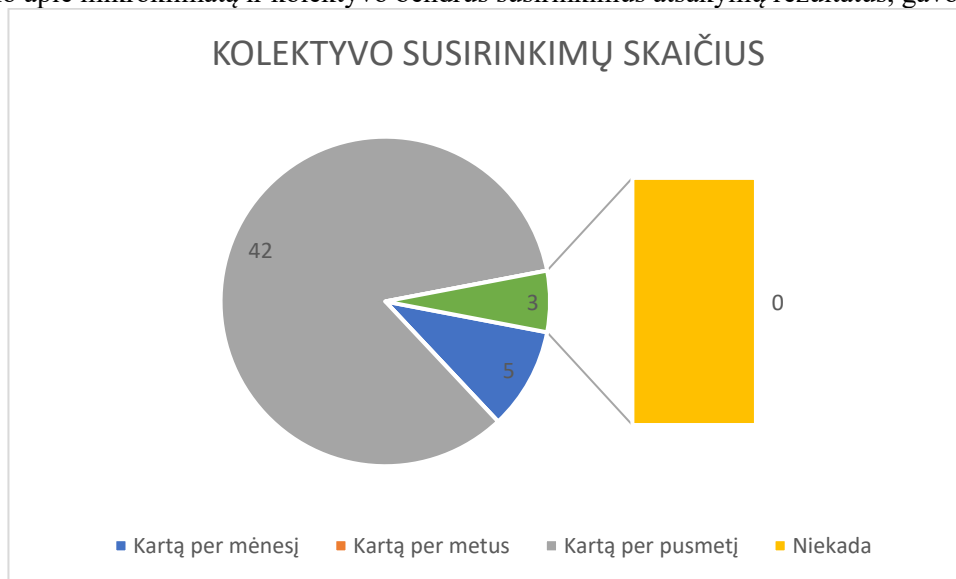
8 pav. Respondentų požiūris į gaunamą darbo užmokestį lyginant su indėliu į darbą
*Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis

Į emocinį klausimą ar darbuotojai džiaugiasi ir yra patenkinti savo darbu, 36 apklaustieji atsakė „Taip, labai“, likę 14 atsakė „patenkinti“. Taigi atsakymai pasiskirstė į dvi puses.



9 pav. Darbuotojų emocinis pasitenkinimas darbu
*Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis

Klausimo apie mikroklimatą ir kolektyvo bendrus susirinkimus atsakymų rezultatus, gavome tokius.

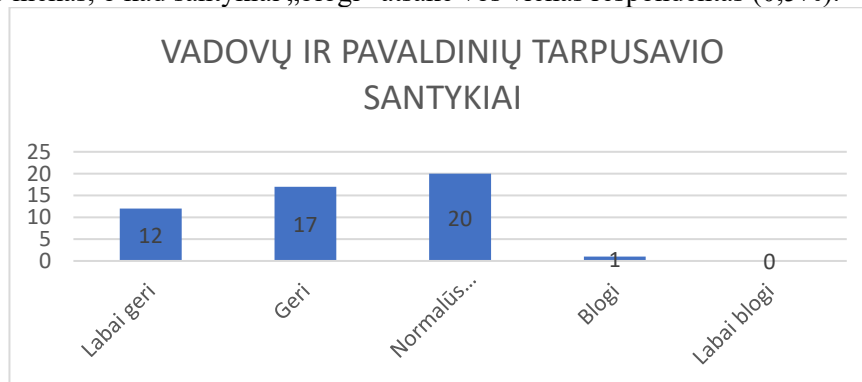


10 pav. Organizacijos kolektyvo susirinkimų skaičius per tam tikrą laikotarpį

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

Toks pasiskirstymas leidžia manyti, jog „niekada“ atsakymą pasirinko visai neseniai pradėję dirbti įmonėje darbuotojai. Toks didelis skirtumas tarp „karta per mėnesį“ ir „kartą per pusmetį“ reziumuoja tai, kad įmonėje bendri susirinkimai vykdomi daug rečiau, nei tam tikrų pareigybių darbuotojų atskiri susirinkimai.

Psichologinis ir emocinis klausimas apie santykius tarp vadovų ir pavaldinių respondentų atstovaujamoje įmonėje atsakymai pasiskirstė įvairiai. 25% apklaustųjų teigia, jog vidiniai tarpusavio santykiai yra labai geri. 34% atsakė, jog santykiai – geri. 40,5% pabrėžė, kad vidiniai santykiai normalūs / įprasti. Kad santykiai labai blogi nepaminėjo niekas, o kad santykiai „blogi“ atsakė vos vienas respondentas (0,5%).



11 pav. Vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai įmonėje

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

Atsakymai į paskutinį apklausos sąlyginai psichologinį klausimą gana konkretūs ir aiškūs. Iš 50 apklaustųjų, 36 sako, kad darbo nekeistų, tuo tarpu 14 teigia, jog spręstų pagal kito darbo siūlomas galimybes ir aspektus. Visiškai tiesmukiškai, kad darbą keistų nepaminėjo nei vienas apklausoje dalyvavęs respondentas.



12 pav. Respondentų atsakymai apie galima darbo vietos pakeitimą

**Šaltinis sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis*

Išvados

Motyvacija yra būtina beveik bet kuriam gyvenimo aspektui. Gamta turi vidinę motyvaciją; daro tai, ką daro, daro save ir iš savęs, be papildomų apmąstymų. Tai koks skirtumas su žmogaus veikla. Yra nedaug žmonių šioje planetoje, kurie neabejoja ir nesigilina į savo motyvaciją atlikti tam tikras užduotis dieną. Ir vis dėlto tai tokia nepakankamai išplėtotą tyrimų sritis. Yra daug teorijų, tačiau jų įvairovė, gali gluminti. Galbūt taip yra todėl, kad žodis „motyvacija“ dažniausiai vartojamas kalbant apie darbą. Mūsų darbo organizavimas yra plataus masto sistema, kuria siekiama sukurti pasaulinį produktyvumą ir mastelį.

Kaip pristatyta straipsnyje, vadybininkai šiandien turi plačias galimybes naudoti įvairias motyvavimo priemones. Tačiau retai kada yra išnaudojamos visos galimybės motyvuoti personalui. Tai daugiausia lemia nepakankamas informuotumas jų svarbos ar net egzistavimo. Įrankiai, kurie taip pat gali būti naudojami be išlaidų, siekiant pagerinti darbo efektyvumą. Straipsnio tikslas padėti, toliau tobulinti, bet kurį vertingiausią organizacijos turtą - žmogiškąjį kapitalą.

Apžvelgus visus respondentų atsakymus galime daryti prielaidą, jog neskirstant darbuotojų pagal amžių, lytį ar užimamas pareigas, įmonėje dirbantys darbuotojai yra laimingi, motyvuoti bei lojalūs. Didžioji dalis yra patenkinti savo darbo vieta, aplinka, gaunamu atlyginimu, bei kita organizacijoje sukuriuojančia rutina. Vidiniai organizacijos darbuotojų santykiai normalūs kryptantys į geresnę pusę, o tai taip pat yra didelė motyvacija dirbti įmonėje.

Ši apklausa tik patvirtino mūsų keltas hipotezes šio straipsnio pradžioje. Įrodėme netik sau, bet ir kitiems, jog darbo užmokestis lemia daug, tačiau tai nėra pagrindinis motyvacijos metodas. Žmogų motyvuoja dirbti geri vidiniai santykiai su kolegomis, vadovais, gera ir jauki aplinka, įvairūs darbuotojų susirinkimai, aptarimai, bendras neoficialus laiko praleidimo būdas, galimybė atsiskleisti ir pajusti kūrybinę laisvę darbo ir verslo vystymo procese.

Literatūra

1. A.H.Maslow. 2013. Žmogaus motyvacijos teorija.
2. Adair, J. 2009. Lyderystė ir motyvacija: penkiasdešimt penkiasdešimt taisyklė ir aštuoni pagrindiniai kitų motyvavimo principai. Londonas.
3. Forsyth, P. 2010. *Kaip motyvuoti žmones*. 2-asis leidimas. Londonas.
4. Felser G. 2006. *Motyvacijos būdai*. Vilnius.

MOTIVATION MEASURES IN THE LOADING AND LOGISTICS COMPANY

Summary

Today, no one doubts that employees are the key to the success of any organization. It is extremely important to ensure that employees feel good at work, know their role and significance, and are well motivated. The article reviews more than just employee motivation tools. The article also discusses the most popular theories of motivation, and analyzes the research of a real organization.

INTERNETINĖS RINKODAROS PRIEMONIŲ NAUDOJIMAS VŠĮ KLAIPĖDOS ŠVENTĖS RENGINIŲ ORGANIZAVIME

Mark Vasiljev

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Jurgita Raišutienė

Anotacija

Straipsnyje apžvelgiami internetinės rinkodaros reikšmės ir internetinės rinkodaros priemonių teoriniai aspektai bei taikymo galimybės. Teikiamos įžvalgos apie VŠĮ „Klaipėdos šventės“ renginių rinkodaros aspektus. Tyrimo rezultatai leidžia patvirtinti keliamą hipotezę, kad VŠĮ „Klaipėdos šventės“ dauguma naudojamų rinkodaros priemonių yra tikslingos bei konkurencingos. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: renginys, rinkodara, internetinė rinkodara, internetinės rinkodaros priemonės.

Įvadas

Internetas, informacinės technologijos – neatsiejama šiuolaikinio pasaulio dalis. O kuo toliau, tuo labiau – neatsiejama rinkodaros dalis. Internetas suteikia neribotas galimybes įmonėms, įstaigoms, verslams pritraukti savo lankytoją, pirkėją. Pasak Stankaitis R. (2018), rinkodara atlieka neeilinį vaidmenį mūsų gyvenime. Žiniasklaida, socialiniai tinklai, gyvenamoji aplinka ir butas yra užpildyta prekinių ženklų gausos, reklaminių skelbimų, kurie intensyviai pateikiami visuomenei. Yazdanifard R. ir kt. (2011), akcentuoja, kad **internetinė rinkodara** yra naujos galimybės parduoti/reklamuoti produktus ar paslaugas, tame tarpe ir viešinti renginius, rinkai visame pasaulyje. Dzemyda, Jurgaitytė (2014), pabrėžia, kad **internetinės rinkodaros strategija yra nukreipta į tikslinį vartotoją, kuris įgauna sprendimo galią**. Ši savybė yra pagrindinis skirtumas lyginant tradicinę ir internetinę rinkodaros strategijas.

Problematica. *Rinkodaros planavimo ir rinkodaros veiklos organizavimo gairėse* (2018, p. 7) akcentuojama, kad **informacija ne visada pasiekia vartotoją, nes trūksta rinkodaros vadybos profesionalumo, įgūdžių ir žinių planuojant bei įgyvendinant rinkodaros veiklą**. Norint pasiekti ir pritraukti potencialius paslaugų vartotojus, ar renginių lankytojus, neužtenka tiesiog turėti internetinę svetainę ar socialinius tinklus. Reikia mokėti pateikti informaciją vartotojui taip, kad jį sudominti, nuolat sekti vartotojų elgsenos pokyčius bei poreikius. *Turizmo rinkodaros strategijoje 2016 – 2020m.* teigiama, kad **norint pasiekti vartotojus sparčiai populiarėja internetas, elektroninė žiniasklaida, socialiniai tinklai**. Dėl pernelyg gausos ir agresyvios rinkodaros plėtros šiuolaikišką vartotoją sunku nustebinti, ir informacija ne visada pasiekia dėl įvairių priežasčių, tokių kaip, kompetencijų trūkumas arba trūkumas inovatyvių sprendimų.

Teminei atvejo analizei pasirinkta VŠĮ „Klaipėdos šventės“. Klaipėdos universiteto Socialinių pokyčių centro atstovų Klaipėdoje atlikto tyrimo (2018) „Klaipėdos kultūra miestiečių akimis“ ataskaitoje teigiama, kad įstaigos „Jūros šventė“ tinklalapis yra vienas iš lankomiausių puslapių, kur miestiečiai ieško informacijos apie kultūros renginius, jis lenkia socialini tinklą „Instagram“, Klaipėdos miesto savivaldybės tinklalapį, ir Kultūros turizmo informacijos centro tinklalapį. Nors tyrimo rezultatai ir pozityvūs, tačiau norėdami išlaikyti pranašumą ir tobulėti toliau VŠĮ „Klaipėdos šventės“ privalo kaskart tobulėti rinkodaros srityje, kuo tiksliau komunikuoti ir derinti savo rinkodaros strategiją į tikslines grupes bei diegti inovatyvius rinkodaros sprendimus.

Straipsnio objektas. Internetinės rinkodaros priemonių naudojimas VŠĮ „Klaipėdos šventės“ renginių organizavime.

Straipsnio tikslas. Apžvelgus internetinės rinkodaros teorinius aspektus, ištirti internetinės rinkodaros priemonių naudojimą ir reikšmę VŠĮ „Klaipėdos šventės“ renginių organizavime.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti internetinės rinkodaros teorinius aspektus bei taikymo renginiuose gerąsias praktikas.
2. Ištirti VŠĮ „Klaipėdos šventės“ internetinės rinkodaros priemonių naudojimą organizuojant renginius.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- VŠĮ „Klaipėdos šventės“ veiklos dokumentų analizė;
- Tikslinių statistinių duomenų analizė ir internetinių svetainių analizė;
- Stebėjimo metodas (praktikos įmonėje metu).

Hipotezė. Vėl „Klaipėdos šventės“ dauguma naudojamų rinkodaros priemonių yra tikslingos bei konkurencingos.

Internetinės rinkodaros samprata

Roger Loosley, Stuard Richards, Joanne Gregory (2004) teigia, kad dar 1997 metais internetas vos egzistavo ir kompanijos nematė prasmės turėti savo interneto svetainės. Šiuo metu jau tampa sunku įsivaizduoti, kaip gali vystytis koks nors verslas, jei įmonė neturi interneto svetainės. Interaktyvus bendravimas, forumai, socialiniai tinklai, pokalbių svetainės, reklamos, pardavimai, visa tai įkūnija šiuolaikinis internetas.

Internetinė rinkodara yra pakankamai jauna sritis, kurios sąvokos literatūros šaltiniuose yra apibrėžiama kiek skirtingai, pasak El-Gohary (2011), *internetinė rinkodara* gali būti vertinama, kaip nauja filosofija ir šiuolaikinė verslo praktika prekiaujantiems prekėmis, paslaugomis, informacija, idėjomis, naujovėmis. Gnai (2003) teigia, kad internetinę rinkodarą galima apibūdinti kaip kūrimo proceso ryšių palaikymą su klientais per internetinę veiklą, siekiant palengvinti keitimąsi idėjomis, naujovėmis, paslaugomis, kurios tenkintų pirkėjo norus. Venslovas (2015) pateikia panašų internetinės rinkodaros apibrėžimą – procesas, kurio metu interaktyviu būdu sukuriami ir palaikomi santykiai su vartotojais, siekiant sparčiau ir kokybiškiau keistis naujovėmis, paslaugomis, produktais, ir patenkinančiais poreikius. J. Sabaitytė (2017) teigia, kad internetinė rinkodara tai informacinių technologijų taikymas sąveikai su klientais virtualioje erdvėje, siekiant organizacijos ir marketingo tikslų įgyvendinimo. Sampratų apžvalga leidžia pastebėti panašius bruožus, o **svarbiausia internetinėje rinkodaroje tai yra santykių palaikymas su klientais, teikti jiems aktualią, svarbią, įdomią, inovatyvią informaciją, apie paslaugas, prekes, naujoves, tame tarpe ir apie renginius.** Brakus J., Schmitt B., Zarantonello L., (2009) akcentuoja, kad pagrindinės internetinės rinkodaros užduotys:

- 1) vartotojų norų ir elgsenos supratimas;
- 2) analizuoti galimybes bei įgauti konkurencinį pranašumą;
- 3) sukurti ir vystyti teigiamus santykius tarp potencialių klientų, ir tokiu būdu įtakoti visuomenę.

Remiantis internetinės rinkodaros galimybėmis, galima teigti, kad internetinė rinkodara suteikia galimybę ne tik padidinti pardavimus, bet ir pagerinti darbo efektyvumą, duomenų bazių išnaudojimą (1 lentelė).

1 lentelė

Internetinės rinkodaros galimybės

Konkurenciniai pranašumai pasitelkiant internetą	Galimybės
Efektyvi reklama	Galimybė optimizuoti tikslingą reklamos auditoriją, pasitelkiant reklamą specializuotuose tinklapiuose. Galimybė tuo pačiu metu pasiekti tarptautinius ir vietinius vartotojus.
Efektyvus pardavimas	Galimybė supaprastinti pakartotinio ir bandomojo pirkimo procesą.
Klientų aptarnavimo gerinimas	Galimybė suteikti klientams naujas paslaugas, efektyviau teikti esamas.
Efektyvus planavimas	Informacinių duomenų bazių naudojamų valdymo sprendimams priimti, kūrimas ir atnaujinimas.
Komunikavimo efektyvumo didinimas	Galimybė greitai ir operatyviai informuoti klientus. Efektyvaus grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Operatyvus keitimasis oficialiais dokumentais.
Personalizacija	Galimybė atsižvelgti į kiekvieno kliento poreikius ir pateikti kiekvienam unikalų pasiūlymą.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Venslovas J. (2015)

Tikslinėje literatūroje analizuojami ir sisteminami tradicinės rinkodaros bei internetinės rinkodaros skirtumai (2 lentelė).

Tradicinės ir internetinės rinkodaros skirtumai

Rinkodaros operacijos	Tradicinė rinkodara	Internetinė rinkodara
Reklama	Paruošiama spausdinta, vaizdo ar garso versija ir atiduota žiniasklaidos priemonėms – televizijai, radijui, laikraščiams ir žurnalams. Paprastai apima gana ribotą informacijos kiekį.	Surenkama išsami informacija ir įdedama į kompanijos interneto svetainę, užsakoma reklama kituose puslapiuose.
Pirkėjų aptarnavimas	Paslaugos teikiamos penkis dienas per savaitę, aštuonias valandas per dieną specialiaje centre arba klientams aptarnauti skirta telefono linija. Aptarnaujama ir remontuojama pirkėjo namuose arba darbo vietoje.	Paslaugos teikiamos be pertrūkių; paaiškinimai gali būti teikiami telefonu, ar elektroniniu paštu, galimas interaktyvus bendravimas tinkle. Problemos gali būti sprendžiamos tiesiog remiantis kompiuterine diagnostika.
Pardavimas	Potencialiems pirkėjams skambinama arba jie lankomi, gaminiai demonstruojami fiziškai ar projektoriumi.	Potencialiems pirkėjams organizuojamos vaizdo konferencijos, gaminiai demonstruojami kompiuterio ekrane.
Rinkodaros tyrimai	Asmeniniai interviu, grupių tyrimai, apklausos paštu ar telefonu.	Pokalbiai naujų grupėse, apklausos ir klausimynai, atsakymai atsiunčiami elektroniniu paštu ir pan..

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Kotler Ph. (2010)

Pasak Vinkevičiūtė (2015), **internetinė rinkodara turi tokius privalumus** :

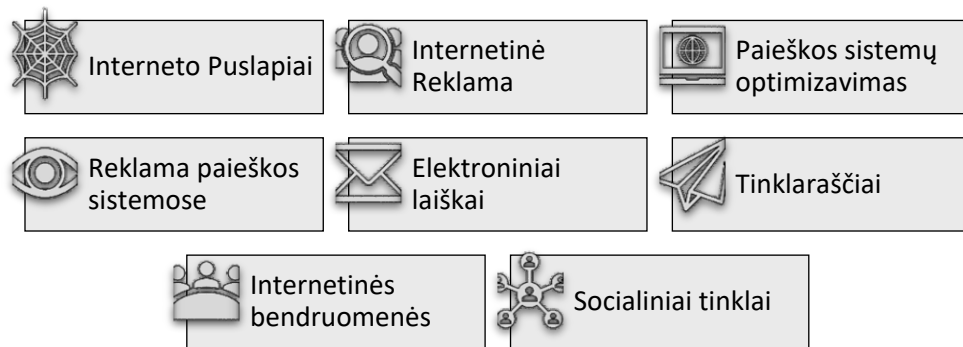
- Greitai pasiekiami auditorija.
- Galimybė augti auditorijos atžvilgiu.
- Pasiekiamumas iš viso pasaulio.
- Paprastas naudojimas.
- Efektyvesnė rekomendacijų sklaida.
- Pasiekiamumas visą parą.
- Mažesnės išlaidos, nei tradicinės rinkodaros.
- Galimybė susilyginti smulkiam, vidutiniam, ir stambiam verslui.
- Galimybė personifikuoti bendravimą.
- Galimybė konkurentams veikti nevaržomai.
- Vartotojai gali patys koreguoti turinį.

Apibendrinant P.Kotler (2010) ir Vinkevičiūtė (2015) įžvalgas, galima teigti, kad internetinė rinkodara yra žymiai patogesnė už tradicinę. Visu pirma, internetinė rinkodara išnaudoja mažiau išlaidų tai pačiai reklamai kaip tradicinė, yra daugiau perspektyvi į auditorijos augimą, daug efektyvesnė už tradicinę, dėl pasiekiamumo iš viso pasaulio bei galimybės konkuruoti su bet koku verslu, naudojant inovatyvius internetinės rinkodaros sprendimus.

Internetinės rinkodaros priemonės

Pasak Jusčiaus V., Baranskaitės E. (2015), interneto naudojimo galimybės nuolat plečiasi. Internetas yra technologija, ir komunikacijos kanalas, todėl internetinė rinkodara plėtojama keletu skirtingų krypčių, kuriomis įmonės gali siekti savo rinkodaros tikslų.

Išskiriamos **internetinės rinkodaros priemonės** (1 pav.):



1 pav. Internetinės rinkodaros priemonės

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Sisko H., Lipiainen M., Karjaluoto H. (2015)

Sisko H., Lipiainen M., Karjaluoto H., turi panašią nuomonę kad, internetinės rinkodaros priemonės galima grupuoti pagal komunikavimo bruožus ar tai būtų vienos krypties ar dviejų krypčių komunikavimas. Pagal šį grupavimą, galima išskirti elektroninius laiškus, interneto puslapius, internetinę reklamą bei paieškų sistemų optimizavimą bei reklamą paieškų sistemose kaip vienos krypties komunikaciją, o socialiniai tinklai, tinklaraščiai ir internetinės bendruomenės priklauso dviejų krypčių internetinės komunikacijos grupei.

1. **Interneto puslapiai.** Tai vienas ar daugiau tarpusavyje susijusių internetinių puslapių. Visada turi pradinį puslapį, pasiekiamą internetu per tinklavietės internetinį adresą.
2. **Reklama paieškų sistemose.** Greitas ir garantuotas būdas pateikti savo įmonės puslapį prie paieškų rezultatų. Reklama paieškų sistemose (pvz Google, Bing, Yahoo, DuckDuckGo, ir kt.), o reklama tai mokamos paslaugos, kurias galima užsisakyti pačiam arba per agentūrą.
3. **Paieškų sistemų optimizavimas (angl. search engine optimization - SEO).** Pasak Kanary (2016), yra viena iš svarbiausių šiuolaikinių sistemų, galimybė tam tikrus, pasirinktus raktažodžius iškelti į pirmas pozicijas. Svarbu atkreipti dėmesį į puslapio turinį, kokia vartotojui yra suteikiama informacija. Šiam veiksmui pamatuoti yra naudojamos konversijos, kai pažymimas potencialaus kliento paspaudimas. Taip pat, naudojant kaip alternatyvų metodą - galima tirti tiesiogiai klausiant vartotojų potyrius lankantis internetiniame tinklalapyje, naudojant klausimyną arba trumpą žinutę.
4. **Paieškų sistemų rinkodara (angl. Search Engine Marketing arba SEM).** Google AdWords, Bing Ads, Yahoo Search Ads, tai platformos, kurios sutrumpina kelią iki potencialaus siekėjo arba vartotojo. Pasak Young (2010), reklamos biudžetas gali būti išnaudojamas pačiu efektyviausiu būdu - suvedant ieškančių žmonių su objektu, kuris jo ieško. SEM platformos veikia tokiu principu. Įmonės pačios gali pasirinkti tuos raktažodžius, kurie atneša didžiausią naudą. Pasak Jezerskaitės A. (2016), raktažodžiai generuojami siūlant atitinkamus tikslinius žodžius pagal nukreipiamojo internetinio tinklalapio puslapio turinį ir kontekstą. Taip pasinaudojama raktažodžių siūlymais iš ankstesnių paieškų rezultatų fragmentų. Automatinis generavimas susideda iš kelių faktorių: pavadinimo, meta raktažodžių, meta aprašymo, antraštės, nuorodų. **Vaizdinės reklamos tinklas.** Google AdWords, suteikia galimybę lengviau pasiekti žmones, kai jie naršo mėgstamas svetaines. Vaizdinės reklamos tinklas skirtas padėti rasti tinkamą auditoriją. Jo taikymo parinktys leidžia strategiškai rodyti pranešimą potencialiems vartotojams arba siekėjams tinkamoje vietoje tinkamu metu, reklama yra paremta kontekstine informacija, automatizuota sistema atrenka reklamas priklausomai nuo svetainės, arba video turinio ir tematikos.
5. **Internetinė reklama.** Internetiniai reklamai priskiriama reklama internetiniuose tinklalapiuose, išmaniųjų telefonų programėlėse, socialinės žiniasklaidos kanaluose, interneto paieškų sistemose, el. pašto dėžutėse, taip pat yra galimybė daryti tikslinę reklamą naudojant naujienlaiškius. **Naujienlaiškiai.** Kanary (2016), teigia kad, naujienlaiškiai yra patogi rinkodaros forma, kuri gali orientuotis į vartotojų problemas ir teikti jiems tokį turinį, kuris jiems būtų aktualus ir naudingas. Tą galima pasiekti tiesiogine nuoroda į specialų naujienlaiškyje pateiktą pasiūlymą, ar kitą naudingą informaciją.
6. Šiuo metu **elektroniniai laiškai** yra vienas iš pagrindinių komunikavimo būdų tarp įmonių ir žmonių. Didžioji dauguma žmonių turi po vieną asmeninį ar darbinį el. paštą, daugelis turi ir daugiau. Todėl elektroninių laiškų reklama yra vienas iš efektyviausių būdų pasiekti klientus tiesiogiai. Pasak Kanary (2016), vartotojo kontaktinė informacija yra gaunama įvairiais būdais - užpildoma registruojantis tinklalapyje, užsisakant naujienlaiškį. Didžiausias privalumas - didelis grįžtamasis ryšys ir statistiniai

duomenys: kiek laiškų buvo išsiųsta, kiek vartotojų gavo, kiek atsidarė, kiek paspaudė ant tam tikslės nuorodos, kiek vartotojų atsisakė prenumeratos. Visi šie duomenys yra prieinami, todėl tinkamai naudojant naujienlaiškius kaip internetinės rinkodaros priemonę galima ne tik sutaupyti kaštus, bet ir gauti daug naudingos informacijos.

7. **Socialiniai tinklai.** Naudojant socialinius tinklus yra galimybė pasiekti kone didžiausią auditoriją ir galimybė segmentuoti pagal geografiją, demografiją ir kitus aspektus. Pasak Csordas, T., Gati M. (2014), socialiniai tinklai sukuria naują dvipusio bendravimo platformą, kurioje galima laisvai dalytis idėjomis bei informacija, kuri nepriklausoma nuo laiko ar vietos. Socialiniai tinklai yra puiki terpė dalintis informacija, sužinoti kuo daugiau apie įmonę ar paslaugas, tame tarpe ir renginius iš komentarų, laisvai stebėti ir analizuoti konkurentų veiklą. Csordas T., Gati M. (2014) atliktas tyrimas parodė, kad nuolatinis dalinimasis mintimis socialiniuose tinkluose didina įmonės ženklo pozicionavimo galimybes. Taip sukuriamas bendruomenė, kuri domisi šiuo prekės ženklu ir kartu kuria jo žinomumą. Kiekvieną dieną trumpi internetiniai filmukai tampa vis populiareni. Žmonės noriai dalijasi įvairiais filmuotais vaizdais socialiniuose tinkluose. Pasak Gilman (2015), esant tokia didelei internetinei nišai vis svarbesnį vaidmenį užima **vaizdinės** (angl. *video*) **žinutės**. Turint išmaniuosius telefonus, nufilmuoti vaizdines žinutes užima tiek pat pastangų kaip paskambinti, arba parašyti žinutę. Tai puiki priemonė atsakyti į vartotojų rūpimus klausimus, arba pranešti itin svarbią informaciją. Tokius video galima talpinti socialiniuose tinkluose (pvz Youtube, Snapchat, Facebook, TikTok ir kt.), taip dalytis turima informacija yra daug lengviau ir skatina ne tik dalintis vaizdine informacija, bet ir komentuoti, todėl atsiranda komunikavimas su auditorija.

Apibendrinant, galima teigti, kad darant reklamą socialiniuose tinkluose, vartotojas yra tas, į kurį reikia kreipti dėmesį ir tenkinti jo poreikius. Šiandienos poreikiai, yra skirtingi, įvairūs, keičiasi kiekvieną dieną, dinamiški, galima išskirti tendenciją - tai yra noras tapti inovatyviais. Šiuolaikinis vartotojas praleidžia didelę dalį savo dienos socialiniuose tinkluose ir išsiskirti šiandien ypač svarbu, kad pritraukti dėmesį potencialaus vartotojo, o konkurencija vis didės ir didės laikui bėgant, nauji ir įvairūs verslai keliai į viešąją erdvę kiekvieną dieną. **Pagrindinis privalumas socialinių tinklų tai būtų, didelis pasiekiamumas, galimybė užsitarnauti sau lojalų klientą, maži kaštai palyginus su tradicine rinkodara.**

Internetinės rinkodaros priemonių naudojimas renginiuose

Sociologinio tyrimo ataskaitoje „Klaipėdos kultūra miestiečių akimis“ (2018) akcentuojama, kad miestiečiai dažniausiai sužino apie vykstančius kultūrinius renginius per socialinius tinklus ir tai neturėtų nustebinti, nes kiekvieną dieną žmonės važiuodami iš mokyklų, arba darbovietės, daugiausiai laiko praleidžia žiūrėdami į savo išmaniuosius telefonus. Šiuolaikinių socialinių tinklų paskirtis suprantama skirtingai, nes kiekvienas žmogus vartoja socialinius tinklus skirtingai, tačiau daugiausiai jie yra naudojami kaip informacijos sklaidos priemonė.

Lobanova L., Rakauskas A (2017) teigia, kad kiekvieną dieną socialiniai tinklai transformuojasi pagal vartotojų poreikius. Socialiniuose tinkluose dalijamasi informacija apie renginius, veiklas, o kadangi socialiniai tinklai pasižymi didele sklaida, tai ji yra tinkama bet kokiems renginiams viešinti. Autoriai taip pat teigia kad, kiekvienas socialinis tinklalapis daro skirtingą įtaką ir poveikį internetinės rinkodaros strategijai. Kadangi kasmet didėja renginių teikėjų skaičius, išlikti konkurencingam nėra lengva, reikia įterpti inovatyvius rinkodaros sprendimus. Šiuolaikiškos įmonės į rinkodaros arsenalą įtraukia vis daugiau socialinių tinklų, kurios jie naudoja rinkodaros tikslam įgyvendinti (3 ir 4 lentelės).

Socialinių tinklų privalumai ir trūkumai

Socialinių tinklų privalumai	Socialinių tinklų trūkumai
Galimybė greitai sukurti renginio skelbimą, dalintis su gerbėjais, matyti, atvykstančių, suinteresuotų žmonių skaičių. Priemonė yra nemokama.	Panaikinta nemokama pasiekiamumo funkcija (angl. Reach), kuri leisdavo pasiekti didesnes auditorijas nesinaudojant mokama reklama.
Gausus mokamos reklamos funkcijų pasirinkimas, dėl to galima efektyviai ir greitai pasiekti tikslingą auditoriją. Socialiniai tinklai turi savybę skleisti informaciją didesniam skaičiui žmonių, jei ta informacija sulaukia dėmesio. Įvardijimas privalumas susijęs su renginio kūrimo lango funkcija, lengva analizuoti žmonių susidomėjimą renginiu.	Tikslaus žmonių srauto analizavimo galimybės stoka. Žmonės neapgalvoję spaudžia mygtuką „eiti“ ir po to neatvyksta, o tai labai iškraipo tikrąją statistiką. Informacija labai greitai pasensta, todėl norint būti matomiems kiekvieną dieną reikia dėti skelbimus ar keisti viešinimo nustatymus.
Bendravimas su klientais, galima greitai pasiekti, suprasti juos, įsigilinti į poreikius.	Daug laiko atima siekiant, kad reklamos kampanija ir renginių viešinimas atneštų apčiuopiamos naudos.
„Facebook“ leidžia filtruoti tikslingas auditorijas pagal tam tikrus kriterijus ir taip operatyviai jas pasiekti. Galima žmonių elgsenos analizė. „YouTube“ kanale galima įkelti vaizdo medžiagą vartotojo supažindinimo tikslais, o naudojantis mokama reklama šią medžiagą mato didelės auditorijos.	Nauji patobulinimai, kurių dėka „Facebook“ tinklas, remdamasi vartotojo interesu ir ankstesnių patiktukų istorija, nusprendžia kokį pranešimą vartotojui rodyti, smarkiai pakenkia rinkodaros skaidai.
Santykinai pigūs reklamos kanalai, palyginti su kito pobūdžio reklamos kanalais.	Konkurentai parašę blogą komentarą gali sudaryti neigiamą nuomonę apie įmonę ir jos organizuojamus renginius, o taip dažnai veikia konkurentai.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lobanova L., Rakauskas A., (2017)

Kaip matoma 3 lentelėje išskiriami tiek socialinių tinklų privalumai, tiek ir trūkumai.

Renginių kūrimo, organizavimo, viešinimo problemos ir jų sprendimo būdai

Problemos	Sprendimo būdai
Didelė konkurencija norint būti aukštoje vietoje paieškos svetainėse, brangūs raktažodžiai „Google“ platformoje.	Išbandyti inovatyvius partizaninio marketingo būdus ir būti kitokiems nei konkurentai.
Nepakankama kompetencija rinkodaros srityje ir daug laiko užimantis su socialinių tinklų reklama susijęs darbas.	Atlikti srautų analizę, kurios priemonės pritraukia į renginius didžiausią srautą klientų, ir skirti didžiausią dėmesį tai priemonei.
Mažas suaugusių žmonių aktyvumas socialiniuose tinkluose.	Ieškoti kitų rinkodaros priemonių, socialinių tinklų, kurie padėtų kompensuoti klientų srautą.
Konkursų išlepinti vartotojai pamažu nustoja domėtis kitais pranešimais, todėl norint pritraukti naujų klientų reikia pasistengti.	Neįsitraukti į tą žaidimą, o ieškoti kitų būdų.
Efektyviausių rinkodaros kanalų analizės priemonių nenaudojimas. Neintegruotos registracijos ir bilietų pardavimo funkcijos.	Atlikti efektyviausių rinkodaros priemonių analizę. Išsirinkti geriausią renginių viešinimo platformą. Pradėti dirbti su didesniu skaičiumi bilietų platintojų
Santykinai didelė investicija.	Nepateikia sprendimo būdo.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lobanova L., Rakauskas A., (2017)

Apibendrinant, galima teigti kad, socialinius tinklus būtina naudoti, kad pritraukti tikslingas auditorijas ir dalintis su jomis pagrindine renginių informacija bei operatyviai informuoti apie tam tikrus renginio pasikeitimus. Kai kurios platformos yra daugiau pritaikytos, pvz. „Facebook“, kuris turi vieną iš didžiausių vartotojų skaičių ir patogią renginio skelbimo kūrimo funkciją. Kiti socialiniai tinklai, kaip „YouTube“, „Instagram“, „Twitter“ yra daugiausia naudojami papildomam klientų pritraukimui. Taip pat, šiuolaikiniai įmonei būtina naudoti socialinius tinklus, kad neprarastų konkurencinio pranašumo.

Socialinio tinklo platformos ir jų įtaka renginių viešinimui. Socialinio tinklo „Facebook“ poveikis renginių viešinimui. Šis tinklas iki šiol užima pirmąją vietą tarp kitų socialinių tinklų, kaip populiariausias tinklas, turintis 2.23 milijardų registruotų vartotojų. Pagrindinis „Facebook“ vartotojas yra paprastas žmogus, tačiau verslo segmentas vystosi labai sparčiai ir naudoja visas „Facebook“ galimybes.

„Facebook“ komunikacija vyksta trimis būdais: profilis, grupė, puslapis. Tinkamiausia priemonė yra „Facebook“ verslo puslapiai, jie suteikia unikalias dizaino galimybes ir kitais pranašumais. Lobanova L., Rakauskas A. (2017), teigia, kad paprasčiausios priemonės, kurias taiko įmonės naudojamos „Facebook“ verslo puslapius yra įvairūs „žaidimai“, kurių metu už „patinka“ ir „dalintis“ mygtukų paspaudimus žmonės turi galimybę gauti įvairius prizus. Siūlydami „žaidimą“ verslai formuoja pozityvų požiūrį į įmonės prekęs

ženklą arba į pačią įmonę. Minėti autoriai, taip pat akcentuoja, kad vienas iš naudingiausių reklamos įrankių yra „Facebook events“, jis yra naudojamas, kad pakviesti įmonės sekėjus ar kitus žmones į organizuojamą renginį, su šio įrankio pagalba leidžiama pasiekti tam tikras specifines žmonių grupes, pagal tam tikrus kriterijus kaip: santykių statusą, išsilavinimą, interesus, amžių, vietovę, kalbą. Taip pat yra galimybė padidinti renginio matomumą (angl. Boost your event), kuris padės pasiekti visus puslapio sekėjus. Apibendrinant galima teigti kad, „Facebook“ galimybės yra ypač patrauklios bet kuriam verslui, kuris nori bendrauti su savo vartotoju, kurti teigiamą požiūrį į savo prekės ženklą. Reklama „Facebook“ yra santykinai pigi ir efektyvi, palyginus su kitomis reklamos priemonėmis.

Socialinis tinklas „Instagram“ ir jo poveikis renginių viešinimui. Įkurtas 2010 m. „Instagram“ yra trečias tinklas pagal populiarumą tarp vartotojų, po „Facebook“, ir „YouTube“. „Instagram“ platforma jau 2018 metais turėjo vieną milijardą vartotojų. Iš kitų socialinių tinklų „Instagram“ platforma išsiskiria ne tik savo prieinamumu, bet ir didesniu dėmesio sutelkimu į vizualinį turinį, negu į rašytinį. „Instagram“ platforma daro didelį poveikį renginių viešinimui dėl gana didelio įrašų matomumo ir vartotojų įsitraukimo bei taisiklingo grotelių (angl. *hashtag*) panaudojimo. Įmonės, kurios viešina renginius turi galimybę pristatyti savo paslaugas kūrybingai, sukurti vizualinę prekės ženklo tapatybę bei platinti ir kurti savo grotelių (angl. *hashtag*) įvairovės. Pati platforma skatina verslą su savo galimybėmis, tokiems kaip „Insights“, kurie duoda galimybę peržiūrėti statistiką, parodymus, žmonių įsitraukimą, taip pat padeda suskirstyti savo sekėjus pagal demografinius rodiklius, amžių, lytį ir t.t. [12]

Socialinis tinklas „Twitter“ ir jo poveikis renginių viešinimui. Įkurtas 2006 m. „Twitter“ skiriasi nuo kitų socialinių tinklų pvz.: kaip „Facebook“, vartotojai gali siųsti tik trumpas žinutes, kurios sudaro ne daugiau kaip 140 simbolių, dauguma „Twitter“ vartotojų dalijasi tam tikromis naujienomis, informacija, ar dalijasi savo nuomone apie vykstančius įvykius. „Twitter“ primena internetinio dienoraščio formą ir turi galimybę būti priskirtas prie „Blog“ stiliaus puslapio, tačiau „Twitter“ yra priskiriamas prie naujos formos „Micro-blogging“ mikro dėl to, kad yra tik 140 simbolių. Pagal 2019 metų 4 ketvirčio duomenis „Twitter“ platformą turi 330 milijonų vartotojų, iš kurių 152 milijonų naudoja platforma kiekvieną dieną. Pati platforma yra daug mažiau pritaikyta verslui nei tas pats „Facebook“, tačiau viešinant renginius yra pagrindinės priemonės kaip „Twitter Cards“ ir „Twitter Ads“ funkcijos. Tai puiki aplinka skatinti diskusijas, dalintis turiniu, klausti, dalyvauti apklausose. Lobanova L., Rakauskas A., teigia, kad Lietuvoje „Twitter“ socialinis tinklas nėra populiarus ir, kad Lietuvoje veikiantys renginių organizavimo verslo atstovai neįžvelgia platformos naudos ir nesiryža investuoti į jo reklamos galimybes. Tačiau įmonės, kurios nori pritraukti tarptautinių siekėjų arba organizuoja renginius, kurie apima didelį mastą žmonių ir turi galimybę išgarsinti tą įmonę per visą pasaulį, turėtų kurti „Twitter“ paskyras ir jose publikuoti, talpinti informaciją, pritraukti naujus sekėjus ir t.t. [9; 10]

Pats populiariausias viešinimo būdas - tai **partnerystė su nuomonės formuotojais** arba „**influenceriais**“, tai žmogus, kuris stipriai formuoja visuomenės nuomonę apie tam tikrus produktus, prekės ženklus ar įvykius. Vis daugiau žmonių perka paslaugas ar produktus pagal tai, ką jiems siūlo arba reklamuoja nuomonės formuotojai. Partneriaujant su nuomonės formuotoju yra galimybė daryti labai didelę įtaką viešinant renginį, pvz. pakviesti nuomonės formuotoją kaip svečią, taip pritraukiant labai didelį nuomonės formuotojo sekėjų kiekį ir t.t.

Apibendrinant galima teigti kad, socialiniai tinklai yra labiausiai naudojama renginių organizatorių priemonė, siekiant pritraukti įvairias interesantų grupes, komunikuoti su klientais, gauti jų atsiliepimus.

VšĮ „Klaipėdos Šventės“ veiklos ir renginių apžvalga

VšĮ „Klaipėdos Šventės“ charakteristika ir veikla. VšĮ „Klaipėdos šventės“ įsteigta 2000 m. (kaip VšĮ „Jūros šventė“), steigėjai - Klaipėdos miesto savivaldybė. Įkūrimo tikslas - renginio „Jūros šventė“ organizavimas. Formuojantis nuostatomis, kad Klaipėdoje galėtų vykti daugiau, ypač jūrinės tematikos, renginių, o VšĮ „Jūros šventė“ galėtų plėsti veiklą, nutarta reorganizuoti įstaigą į VšĮ „Klaipėdos šventės“. 2011 metais pakeitus įstaigos įstatus buvo siekiama optimizuoti jos veiklos ir finansavimo modelį, praplėsti veiklą tikintis, kad įstaiga organizuos ne tik renginį „Jūros šventė“, bet ir valstybines šventes, reprezentacinius renginius, pati inicijuos naujus kultūrinius projektus. Įstaigos strateginiame plane numatyti tikslai koreliuoja su Klaipėdos miesto savivaldybės 2013-2020 m. strateginio plėtros planu: „Stiprinti tarptautinių jūrinių renginių (Jūros šventė, Laivų paradas ir kt.), regatų (Baltic Sprint Cup, Tall Ships Race, Baltic Sail, Volvo Ocean Race ir kt.) tradicijas bei įgyvendinti tikslines jūrinio turizmo rinkodaros priemones. Taip pat rengti publikacijas ir reportažus apie miesto jūrinę kultūrą vietos ir užsienio žiniasklaidos priemonėmis, parengti kilnojamąją parodą apie miesto jūrinę kultūrą ir pristatyti šalyje, dalyvauti Baltijos jūros regiono šalių kultūrinėse programose bei jas inicijuoti, taip pat organizuoti Baltijos jūros regiono šalių kultūros forumus.

Įmonės misija - organizuoti svarbiausius ir ambicingiausius Klaipėdos miesto festivalius ir renginius, ypatingą dėmesį skiriant jūrinės kultūros tradicijų puoselėjimui ir kokybiško laisvalaikio bei turizmo skatinimui. [16]

Veiklos uždaviniai, priemonės ir statistiniai rodikliai pateikiami pagal atskirus strateginius tikslus

1. Strateginis tikslas - sudaryti sąlygas jūrinės kultūros turizmo plėtrai.

5 lentelė

(1.1) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Organizuoti respublikinius ir tarptautinius jūrinius renginius Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus		
		Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
„Jūros šventė“	Įgyvendintų Jūrinių projektų, sk.	10	11	12
„Klaipėdos laivų paradas“	Dalyvavusių laivų skaičius	48	50	52

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

5 lentelėje pateikiami statistiniai rodikliai rodo, kad išskiriamos dvi pagrindinės priemonės, t.y du teminiai renginiai ir analizuojamų trijų metų laikotarpyje, o jų statistiniai rodikliai, kad ir nežymiai, bet tendencingai teigiamai didėjantys.

6 lentelė

(1.2.) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Organizuoti tarptautines regatas ir uosto šventes Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus		
		Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
„The Tall Ships Regatta“	Atplaukusių burinių laivų skaičius	0	0	80
Uosto šventė „Baltic Sail“	Atplaukusių burinių laivų skaičius	8	9	10

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

6 lentelėje pateikiami statistiniai rodikliai rodo, vienos iš priemonių, t.y. „The Tall Ships Regatta“ akivaizdų indėlį, numatomą 2021 metais. Uosto šventės „Baltic Sail“ irgi palaipsniui augantys rodikliai, t.y. atplaukusių burinių laivų skaičius didėja.

2. Strateginis tikslas - gerinti jūrinio miesto įvaizdį rinkodaros priemonėmis.

7 lentelė

(2.1.) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Dalyvauti turizmo parodose. Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus		
		Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
Turizmo paroda „Adventur“ Vilnius	Parodų, kuriose dalyvauta, sk.	1	1	1
Turizmo paroda „Balttour“ Ryga	Parodų, kuriose dalyvauta, sk.	1	1	1

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

Kaip matoma 7 lentelėje, pagal išsikeltą 2 strateginio tikslo vieną iš uždavinių, kasmet dalyvaujama dviejose parodose.

8 lentelė

(2.2.) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Rengti ir leisti specializuotus jūrinio turizmo leidinius, sukurti ir palaikyti interneto svetainę, skatinti turizmo paslaugų specializaciją. Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus			
	Pavadinimas	Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
Renginio „Jūros šventė“ programa	Tiražas, egz.	14000	14000	14000
Interneto svetainė su jūrinių renginių kalendoriumi ir renginių programomis	Parsiųstų duomenų kiekis tūkst. MB	1.890	1.900	1.910
Kalendorius su svarbiausiais jūriniais ir kultūriniais įstaigos organizuojamais renginiais	Tiražas, egz.	1000	1000	1000
Didinti turizmo paslaugų plėtrą organizuojant renginius piliavietės Edukacinėje salėje	Renginių sk.	50	55	60

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

8 lentelėje daugelis iš pateikiamų priemonių – rinkodarinės.

9 lentelė

(2.3.) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Stiprinti jūrinį tapatumą Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus			
	Pavadinimas	Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
Pranešimai žiniasklaidai apie miesto jūrinės kultūros renginius	Išplatinta pranešimų sk.	30	35	40
Anonsiniai klipai su reprezentacinių festivalių ir jūrinių renginių informacija	Transliacijų. Sk.	120	130	140

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

Kaip matoma 9 lentelėje, pagal išsikelto 2 strateginio tikslo vienam iš uždavinių pasiekti naudojamos dvi grupės rinkodaros priemonių: 1) pranešimai žiniasklaidai ir 2) anonsiniai klipai, o jų skaičius kasmet palaipsniui auga.

3 Strateginis tikslas - **Plėtoti kultūrinę partnerystę Baltijos jūros regione.**

10 lentelė

(3.1.) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Organizuoti Baltijos jūros regiono šalių kultūrinius projektus Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus			
	Pavadinimas	Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
Dalyvavimas „Baltic Sail“ partnerių šventėse	Dalyvavusių burinių laivų iš Klaipėdos sk.	1	1	1

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

(3.2.) uždavinio strateginiam tikslui įgyvendinti priemonės ir rezultatai

Uždaviniai strateginiam tikslui įgyvendinti : Dalyvauti Baltijos jūros regiono šalių kultūrinėse programose bei jas inicijuoti.				
Priemonės uždavinio realizavimui :				
Priemonės pavadinimas	Pavadinimas	Produkto vertinimo kriterijus		
		Planas		
		2019 metai	2020 metai	2021 metai
„Šviesų festivalis“	Įgyvendinta programos projektų, sk.	26	28	30
„Mokslo ir meno festivalis“	Įgyvendinta programos projektų, sk.	15	16	20

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės 2019-2021 m. Strateginiu planu

10 ir 11 lentelėse pateikiamos priemonės ir jų rodikliai trečio strateginio tikslo įgyvendinimui.

VšĮ „Klaipėdos šventės“ rinkodaro komunikacija ir internetinės rinkodaros priemonės

VšĮ „Klaipėdos šventės“ **rinkodaros komunikacija** tiriama atsižvelgiant į šiuos elementus: 1) *reklama, renginiai ir potyriai*, 2) *ryšiai su visuomene* ir 3) *tiesioginė rinkodara*. Duomenys gauti iš įmonės strateginio plano bei asmeninio atvejo stebėjimo ir analizės praktikos metu.

- 1. Reklama.** VšĮ „Klaipėdos šventės“ - daug dėmesio skiria tradicinei reklamai, skrajutėms, lankstinukams, brošiūroms, kurias platina per turizmo informacijos centrus, muziejus bei viešbučius. VšĮ „Klaipėdos šventės“ išleidžia 14000 leidinius per metus vien tik renginio „Jūros šventė“ programai ir dar tūkstančius kalendorių su svarbiausiais jūriniais ir kultūriniais įstaigos organizuojamais renginiais (žr. lentelė 8.)
- 2. Renginiai ir potyriai.** VšĮ „Klaipėdos šventės“ rengia masiškiausius, tradicinius renginius Klaipėdos mieste: „Jūros šventė“ kartu su „Klaipėdos laivų paradas“ ir „Šviesų festivalis“. Taip pat VšĮ „Klaipėdos šventės“ daro įvairius renginius Piliavietės edukacinėje salėje, taip didinama ir turizmo paslaugų plėtra. VšĮ „Klaipėdos šventės“ organizuoja ir kitokius renginius. Kaip pateikiama *2018 metų veiklos ataskaitoje*, VšĮ „Klaipėdos šventės“ organizuoti renginiai: istorinių laivų diena „Dangės flotilė“; jūrinės kultūros propagavimo renginys „Švyturių ralis“. Akcentuojama, kad išplatino daugiau nei 20 ranešimų žiniasklaidai apie miesto jūrinės kultūros renginius; dalyvavo turizmo parodose „ADVENTUR“ ir „BALTTOUR“ organizavo mokslo ir meno festivalį „RestArt“; organizavo Kovo 11-ajai skirtą labdaros koncertą „Nubusk pasikeitęs“ ir įgyvendino projektą „Laukiantis bilietas“.
- 3. Ryšiai su visuomene.** VšĮ „Klaipėdos šventės“ labai aktyviai dalyvauja spaudos gyvenime, prieš kiekvieną renginį daro spaudos konferenciją įvairiose įdomiose vietovėse. Vykdo metinės ataskaitas, kuriose išdėsto per metus nuveiktus darbus, kurios yra viešai prieinamos kiekvienam.

Internetinės rinkodaros priemonės - internetinės svetainės naudojimo analizė, pasitelkiant „Google Analytics“

VšĮ „Klaipėdos šventės“ turi internetinę svetainę (<https://jurossvente.lt/>), kurioje talpina visas naujienas apie renginius ir tikslią informaciją. Interneto svetainės dizainas yra modernus, informacija pateikia 2 kalbomis: lietuvių ir anglų.

Yra galimybė labai lengvai susiekti su VšĮ „Klaipėdos šventės“ atstovais per kontaktų skiltį.

Apžvelgiami internetinės svetainės lankymo statistiniai rodikliai 2018-2020 metais (2, 3 ir 4 pav.).

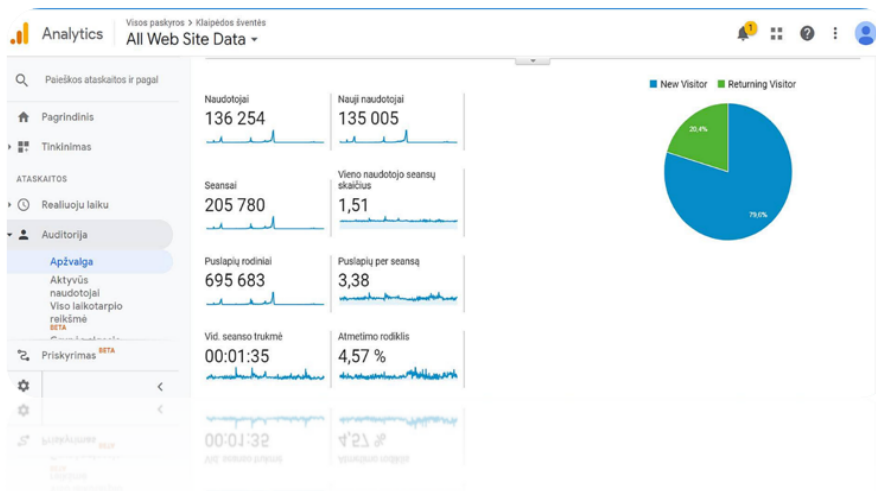


2 pav. „Klaipėdos šventės“ internetinės svetainės lankytojų statistika (2018)

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Google Analytics“

„Google Analytics“ aiškiai rodo, kad 2018 metais VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinėje svetainėje buvo apsilankyta 939 tūkstančiai kartų, dauguma iš šių lankytojų buvo nauji, sudarantys beveik 75.6% procentų, o tik 24,4% sugrįžusių. Vidutiniškai atidaromų puslapių skaičius sudaro 3,54 procentų, jį reikia vertinti atsižvelgiant į VšĮ „Klaipėdos šventės“ tinklalapio specifiką. Aukštos kokybės turinio portaluose atidaromų puslapių bus mažiau dėl gerai pateiktos informacijos. Jeigu lankytojas praleidžia labai daug laiko puslapyje ir daug keliauja tai yra požymis, kad turinys gali būti nekokybiškas arba, kad interneto tinklalapyje pateikiamas blogai sudėliotas turinys.

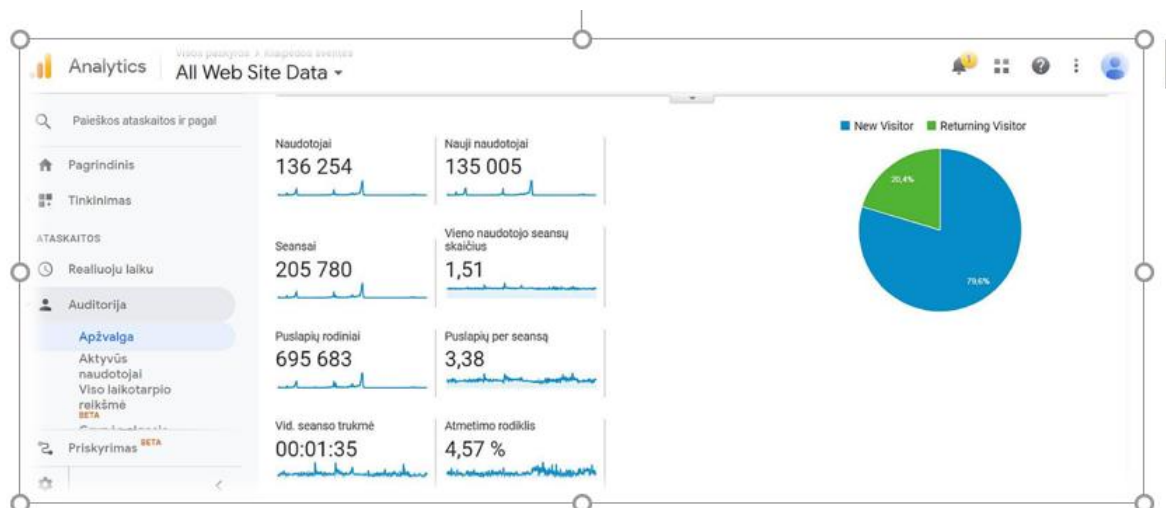
Atmetimo rodiklis (angl. *bounce rate*) - parodo kiek puslapių atvertęs lankytojas paliko tinklalapį, VšĮ „Klaipėdos šventės“ tai sudaro 6,11 procentų, kai kurie tinklalapiai skirti tam, kad puslapiai būtų atidaromi dažnai (skelbimų portalai, naujienų internetiniai puslapiai), iš to galima daryti išvagę, kad vartotojas VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinėje svetainėje visu pirma ieško informacijos apie renginius.



3 pav. „Klaipėdos šventės“ internetinės svetainės lankytojų statistika (2019)

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Google Analytics“

2019 metais metais VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė buvo aplankyta 695 tūkstančiai kartų. Dauguma iš šių lankytojų buvo nauji sudarantys, beveik 79.6% procentų, o tik 20,4% sugrįžusių. Sumažintas atmetimo rodiklis iki 4,57 procentų ir vid. seanso trukmė - 1 minutė ir 35 sekundžių.



4 pav. „Klaipėdos šventės“ internetinės svetainės lankytojų statistika (2020)

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis „Google Analytics“

2020 metais per pastaruosius 5 mėnesius, VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė aplankyta 695 tūkstančiai kartų. Dauguma iš šių lankytojų buvo nauji, sudarantys beveik 79.6% procentų, o tik 20,4% sugrįžusių. 2020 metų esami statistiniai rodikliai sutampa su 2019 metų statistika. Sumažintas atmetimo rodiklis iki 4,57 procentų ir vid. seanso trukmė kurį sudaro 1 minutė ir 35 sekundžių. Galima teigti, kad netgi pandemijos laikotarpiu žmonių susidomėjimas renginiais ir noras gauti naujos informacijos apie renginius nesumažėjo nuo praeitų 2019 metų.

Kitų internetinės rinkodaros priemonių naudojimo apžvalga

Paieškos sistemų optimizavimas - (Search engine optimization) įvedus tokius raktinius žodžius, kaip „Klaipėdos šventės“, „Jūros Šventė“, „Klaipėdos šviesų festivalis“, „Jūros eiseną“, tokiuose paieškų sistemose kaip „Google“, „DuckDuckGo“ ir kt., **pirmiausiai parodo VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinę svetainę**, išskyrus raktinį žodį „Klaipėdos šviesų festivalis“, kur pirmoje vietoje yra naujienų portalas, o antroje VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė. Galima teigti, kad VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė naudoja paieškos sistemų optimizavimą ir tikslingai naudoja raktinius žodžius, tai parodo, kad VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė yra inovatyvi bei konkurencinga su didžiuoliais naujienų portalais.

Elektroniniai laiškai - VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė duoda galimybę palikti trumpą žinutę, naudojant atskirą meniu elektroninių laiškų pagalba.

Socialiniai tinklai - VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinėje svetainėje yra nurodyti 3 socialiniai tinklai: 1) „Facebook“, 2) „YouTube“, 3) „Instagram“.

1. **„Facebook“** paskyroje (<https://www.facebook.com/klaipedossventes/>) VšĮ „Klaipėdos šventės“ turi 30,025 sekėjų bei 29,253 žmonių, kurie mėgsta šią paskyrą. Informaciją talpina, nedažnai, tačiau kai įrašas yra talpinamas, jis yra nukreiptas į tikslingą vartotoją, kiekvienas įrašas yra informatyvus talpinamas su vaizdine medžiaga (pvz.: nuotraukas arba vaizdo įrašus).
2. **„YouTube“** paskyroje (<https://www.youtube.com/channel/UCA0cc-1BqXoHWY0YAdWS2ZA>) turi 357 prenumeratų. Populiariausias vaizdo įrašas turi 49 tūkst. peržiūrų. Bendras vaizdo įrašų peržiūrų skaičius siekia 247 tūkstančių peržiūrų. VšĮ „Klaipėdos šventės“ talpina labai aukštos kokybės vaizdo įrašus, panašius į mini filmukus arba dokumentinio filmo formą. Yra daug potencialo šioje paskyroje jeigu talpinti medžiagą kitomis kalbomis taip išeinant į platesnę rinkodaros plotmę.
3. **„Instagram“** paskyroje (<https://www.instagram.com/jurossvente/>) turi 627 sekėjų. Įrašai skiriasi nuo „Facebook“ ir „YouTube“ paskyros, įkelti įrašai parodo trumpas akimirkas iš įvairių festivalių bei švenčių. Ši platforma kaip ir „YouTube“ turi daug potencialo.

Išvados

Atlikus skirtingų autorių teminę teorinių šaltinių apžvalgą, akcentuotina, kad internetinė rinkodara bei skirtingų internetinių rinkodaros priemonių naudojimas renginių organizavime itin reikšmingas ir šiuo laikmečiu be jų neapsieinama.

VšĮ „Klaipėdos šventės“ išnaudoja inovatyvias bei konkurencingas internetinės rinkodaros priemones, plėtojant veiklą ir renginių organizavimo/viešinimo metu, tokias kaip: 1) Internetinė svetainė; 2) Paieškos sistemų optimizavimas; 3) Socialiniai tinklai ir 4) Elektroniniai laiškai. Tai daro labai efektyviai bei profesionaliai. VšĮ „Klaipėdos šventės“ orientuojasi į tokių autorių, kaip: Sisko H., Lipiainen M., Karjaluoto H. (2015) išskiriamas internetinės rinkodaros priemones bei V. Sudžiaus išskirtus 4 rinkodaros principus (Orientavimasis į galutinį ilgalaikį rezultatą; Nuolatinis produkto ir paslaugų atnaujinimas; Klientų grupių palaikymas; Kryptingas rinkos poveikis).

Teorinės literatūros ir atvejo atvejo analizė leidžia teigti, kad pradžioje keliama hipotezė pasitvirtino, t.y. VšĮ „Klaipėdos šventės“ dauguma naudojamų rinkodaros priemonių yra tikslingos bei konkurencingos.

Literatūra

1. Klaipėdos kultūra miestiečių akimis (2018) [Interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą <<https://www.klaipeda.lt/lt/data/public/uploads/2019/10/2018-m.-klaipedos-kultura-miestieciu-akimis.-ataskaita.>>
2. Sabaitytė J. (2017). *Internetinio marketingo komunikacijos sistema*. [žiūrėta 2020 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/3502/1/Sabaityte_disertacija_spaudai.pdf>
3. Stankaitis R. (2018) *Rinkodaros Pagrindai*. ISBN 9786094711299.
4. Kotler P. (2010). *Rinkodara pagal Kotlerį: kaip susikurti sėkmę rinkoje ir joje dominuoti* ISBN 9789955387190
5. Vinkevičiūtė, I. (2015). *Internetinės rinkodaros priemonių komplekso modelis sveikatingumo paslaugoms* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. kovo 12 d.] Prieiga per internetą <<https://vb.mruni.eu/object/elaba:14905859/>>
6. Kanary, Sh (2016) *Five Digital Marketing Plan Resolutions*. Vol. 55 Issue 1
7. Juščius V., Baranskaitė E. (2015) *Internetinės Rinkodaros tendencijos ir efektyvumo vertinimo kriterijai* [Interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. kovo 21 d.] Prieiga per internetą <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi3tfXq2avoAhWFyqYKHRNMABwQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fjournals.ku.lt%2Findex.php%2FRFDS%2Farticle%2Fdownload%2F1084%2Fpdf&usq=AOvVaw1U7yJUmsQ1L5MmYNEXTEeg>>
8. Sisko H., Lipiainen M., Karjaluoto H., *Industrial branding in the digital age 2015*. Journal of business and industrial marketing [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. kovo 21 d.] Prieiga per internetą <<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/industrial-branding-in-the-digital-age-GP5vbszQ6m?key=emerald>>
9. Twitter Q4 and Fiscal year 2019 Letter to Shareholders [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. Balandžio 3 d.] Prieiga per internetą <https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2019/q4/Q4-2019-Shareholder-Letter.pdf>
10. Twitter FAQ 2020 [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. Balandžio 30 d.] Prieiga per internetą <<https://help.twitter.com/en>>
11. Gilman R (2015). *Add Video to Your Marketing Plan*. Vol. 119, Issue 11.
12. Hubspot 2019 Instagram Engagement Report [žiūrėta 2020 m. Balandžio 7 d.] prieiga internetu : <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/Mention/hubspotxmention_ebook_instagram-engagement-report.pdf>
13. Lobanova L., Rakauskas A. (2017). *Integruota rinkodaros komunikacija: edukacinių renginių rėmimo virtualių platformų vertinimas* [interaktyvus] [žiūrėta 2020 m. kovo 26 d.] Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication/319988985_Integruota_rinkodaros_komunikacija_edukaciniu_renginiu_remimo_virtualiu_platformu_vertinimas>
14. VšĮ „Klaipėdos šventės“ 2018 metų veiklos ataskaita
15. VšĮ „Klaipėdos šventės“ internetinė svetainė. [žiūrėta 2020 M. Balandžio 30 d.]. Prieiga internetu: <<https://jurossvente.lt/en/main/>>
16. Klaipėdos Miesto Savivaldybės Kultūros 2017-2030 metų strategija [žiūrėta Balandžio 28 d.]. Prieiga internetu : <<https://www.klaipeda.lt/lt/naujienu-archyvas/naujienos/bendruomene-parengte-klaipedos-kulturos-strategija/895>>

THE USAGE OF INTERNET MARKETING IN ORGANIZING EVENTS IN VšĮ KLAIPĖDOS ŠVENTĖS

S u m m a r y

The article presents the importance of digital marketing for event organizing, and reviews theoretical aspects of online marketing, and tools for its application and possibilities. Furthermore the article provides insights into digital marketing used by VšĮ „Klaipėdos Šventės“ backed by results of the research confirming the hypothesis that the tools used by VšĮ „Klaipėdos Šventės“ to market their events on different platforms are modern and competitive.

VŠĮ „MES DAROM“ KOMANDINIO DARBO TOBULINIMAS

Nora Kelpšaitė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

Šiame straipsnyje aptariamas komandinis darbas, komandos formavimasis, vystymasis ir veiksmingumas organizacijos rezultatams. Analizuojant literatūros šaltinius išsiaiškinta komandinio darbo svarba ir nauda, taip pat empirinio tyrimo metu sužinoma organizacijos darbuotojų nuomonė į komandinio darbo svarbą ir naudą galutiniams rezultatams jų darbovietėje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: komandinis darbas, virtuali komanda, komandos charakteristikos.

Įvadas

Šiais laikais galutinis darbo atlikimas gali būti vykdomas įvairiai būdais. Vienus darbus atliekame individualiai, kitus grupėse, o dar kitus komandose. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių įmonės sėkmę lemiančių veiksnių. Kaip sieksime tam tikros užduoties tikslo atlikimo, priklauso nuo to ką turime padaryti. Jau nuo senų laikų darbas komandoje reiškia greičiau, veiksmingiau ir daugiau atliktas užduotis. Darbas komandoje gali atnešti daugiau naudos tik tuo atveju, jei visi komandoje esantys nariai siekia to paties tikslo ir svarbiausia nori jo siekti. Komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinus, labai pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė.

Staipsnio objektas – komandinis darbas.

Straipsnio tikslas – ištirti komandinio darbo vaidmenį VŠĮ „Mes Darom“.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti komandinį darbą teoriniu aspektu;
2. Atlikti VŠĮ „Mes Darom“ komandinio darbo vaidmens tyrimą;

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, internetinių šaltinių nagrinėjimas, anketinė apklausa, grafinis vaizdavimas.

Komandinio darbo įmonėje teoriniai aspektai

Komanda – tai veiksmingai ir darniai dirbanti grupė, kurios visų narių dalyvavimas yra būtinas siekiant bendro tikslo (Dromantaitė, Račelytė, Jurčiukonytė, Vyšniauskienė, Raišienė, 2012). Komandų populiarumas organizacijose ypač padidėjo per pastarąjį dešimtmetį. Daugybė organizacijų naudoja komandinį darbą, siekdamos įgyvendinti kasdienę veiklą ir siekdamos įgyvendinti strategijas, kurios padeda susidoroti su problemomis ir konkurencija, ypač komandinis darbas yra naudojamas tenkinant klientų poreikius bei lūkesčius [Dhurup, Surujlal, Kabongo, 2016].

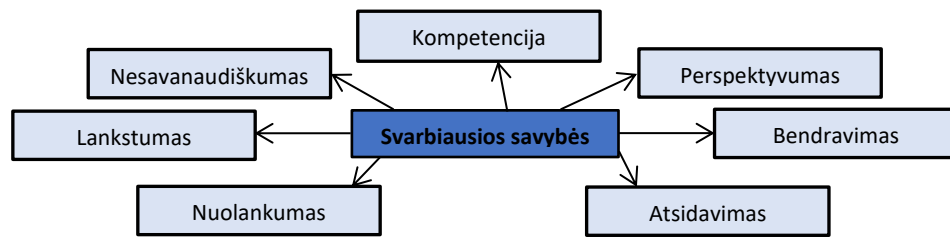
Pasak S. C. Lilian [2014], globalizuotame pasaulyje, kuriame vyksta esminiai technologiniai pokyčiai, vadovai bei lyderiai, siekiantys išsikeltų tikslų, susiduria su nenumatytomis galimybės ir iššūkiais. Šie pokyčiai skatina organizacijų pertvarkymus bei skatina permąstyti vadovavimo bei lyderystės funkcijas ir praktikas. Besikeičiančios organizacinės struktūros, nuo tradicinės hierarchinės pereinančios prie žemesnės ir lankstesnės, motyvuoja organizuoti darbą naujais būdais. Taip pat globalizuota ir tobulėjanti ir auganti rinka privertė ieškoti naujų sprendimų, kurie patenkintų klientų norus. Vis labiau populiarėja bei gero įvertinimo sulaukia virtualios komandos, kurių komandinis darbas vyksta kiek kitaip, nei įprastai dirbančių komandų..

Visgi komandinis darbas naudojimas turėtų turėti tobulėti: kaip greitai prisitaikyti, veiksmingiau veikti ir geriau pasiruošti atečiai. Nenuostabu, kad daugelis organizacijų mano, kad organizacijos struktūros pertvarkymas yra vienintelis naudingas sprendimas, kita vertus, gerai sukurtas ir suplanuotas organizacija pertvarkymas gali turėti dramatiškos naudos įmonei, įskaitant ir padidėjusį pelningumą, didesnę bendrą veiksmingumą bei geresnę komandinio darbo derinimą su verslo poreikiais [Tohidis (Tohidi), 2011].

Komandos charakteristikos, formavimas ir vystymosi pakopos

Komandos gali būti charakterizuojamos pagal jų veiksmingumą ir P. Brajša išskiria tokias komandas kaip: nesėkmingos – atlikto darbo rezultatai prastesni nei atskirų narių žinių, galimybių ir sugebėjimų suma; vidutinės komandos – rezultatai atitinka žinių, gebėjimų ir galimybių sumą; sėkmingos – darbo rezultatai viršija atskirų narių žinių, galimybių ir sugebėjimų sumą [Braša iš Vodopivec, Hmelak, 2015].

A. Mills (2019) pateikia savybes, kurios yra ypač reikalingos ir vienos svarbiausių norint turėti galingą ir dinamišką komandą, nesvarbu kodėl ir kokiais tikslais komanda buvo sukurta (1 pav.)



1 pav. Dinamiškos komandos savybės

*Šaltinis: Mills, 2019.

Formuojant komandą, reikia atsakyti į keletą klausimų: Kiek žmonių turi būti komandoje? Kas labiausiai tinka atlikti tam tikrą darbą? Kokių techninių ir socialinių įgūdžių komandai reikia? Koks yra optimalus komandos žmonių įvairovės lygis? (Lipinskienė, 2012).

M. A. Vestas (West, 2011), remdamasis Hackman darbais apie komandinį darbą, išskiria tris svarbius dėmenis, būtinus tinkamai komandos struktūrai sudaryti:

Pirmasis – gerai suformuluota komandos užduotis: prasmingas ir skatinantis darbas kartu su pakankamu komandos narių savarankiškumu, kad jie galėtų sėkmingai dirbti ir sulaukti tiesioginio grįžtamojo ryšio apie savo pastangų rezultatus.

Antrasis – gerai surinkta komanda: ji turėtų būti kiek įmanoma mažesnė (rekomenduojamas optimalus komandos narių skaičius 5-11 narių), tačiau galinti veiksmingai dirbti, joje turėtų būti tinkamas įgūdžių bei išteklių derinys. Tai reiškia, kad svarbu ne tik komandos narių skaičius, bet ir komandos narių įgūdžiai bei gebėjimas dirbti komandoje, valdyti bendravimo su kitais žmonėmis situacijas, spręsti konfliktus konstruktyviai, taikyti grupinius problemų sprendimo metodus bei bendrauti atvirai, paremiant vienas kitą ir be išankstinio vertinimo.

Trečias – labai aiški, tiksli ir nedviprasmiška informacija komandai apie jos įgaliojimų bei atskaitomybės ribas, kad jos nariai nenuklystų į sritis, nepriklausančias jų kompetencijai, ir nepriiminėtų sprendimų, kurių jiems nederėtų priimti.

B. Tuckmanas savo mokslinėje literatūroje pateikia populiariausias ir plačiausiai naudojamą grupės raidos modelį, kuris apima šiuos etapus: formavimosi, prieštaravimų, pusiausvyros, veikimo ir išformavimo (Tuckmanas (Tuckman) iš Lipinskienė, 2012).

Komandinio darbo funkcijos, privalumai ir trūkumai

J. Hanaiša [Hanaysha, 2016] teigia, jog yra visuotinai pripažįstama – komandinis darbas yra ne tik pagrindinis sėkmingo valdymo pagrindas, bet taip pat ir svarbi priemonė gerinanti bendrą organizacijos produktyvumą. Pasak V. S. Sohmen, [2013], lyderystė ir komandinis darbas organizacinėje aplinkoje negali egzistuoti vienas be kito. Šios komandos iš esmės yra tarsi laikinos organizacijos, kurios turi konkrečius tikslus, išteklius ir terminus, o jų taktiniai ir strateginiai tikslai yra įgyvendinami daugiausia komandos pastangomis.

Remdamiesi mokslininkų darbais, autoriai V. Gražulis, D. Račelytė, R. Dačiulytė, A. Valickas, A. Adomėnaitė, T. Sudnickas, A. G. Raišienė (2015) pateikia komandinio darbo pranašumus sudarytus pagal specialistų nuomonę:

- padeda greičiau pateikti rinkai konkurencingus produktus bei paslaugas, įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, nes efektyviau reaguojama į nuolat kintančią aplinką;
- skatina diegti naujoves, nes plečiamos galimybės greičiau prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos iššūkių, be to, pokyčiai organizacijoje didina bendrą veiklos konkurencingumą;
- motyvuoja sistemingai gerinti komandos narių įgūdžius, kelti jų kvalifikaciją bei plėsti kompetenciją, tuo remdamiesi komandos nariai, mokydamiesi vienas iš kito, gerina veiklos rezultatus ir kokybę, užtikrina vidinį pareigų ir funkcijų pakaitumą;
- sudaro sąlygas nuolat tobulinti vadybos procesą, tinkamai derinant komandos narių vaidmenis bei jų požiūrių įvairovę;
- pasiekiamas sinergijos efektas, komandos nariai sąmoningai tampa įsipareigoję organizacijai bei reiškia jai lojalumą.

J.J Bruins ir H. A. M. Wilke bei M. Mulder teigia, jog komandos, kuriose vyrauja visų narių galios bei įtakos turėjimas, tarkim vadovaujančiose grupėse, vyks pastovūs vidiniai konfliktai dėl didesnės galios. Šie konfliktai ypač kenkia komandos rezultatams. Teoriškai teigiama, jog per didelis galios buvimas komandoje

yra neigiamas padarinys, nes kiekvienas iš narių yra motyvuotas išlaikyti ir tobulinti bei didinti savo turimą galią ir įtaką [Bruins Wilke, Mulder iš Greer, Van Bunderen, Yu, 2017].

Komandinio darbo veiksmingumas ir jį lemiantys veiksniai

Pasak J. Gordon (2018), kiekvienos puikiai dirbančios komandos yra sudarytos iš narių, kurie yra visiškai atsidavę savo komandai ir kolegoms. Toks atsidavimas veda komandas į puikius darbo rezultatus ir būtent tokios komandos vadinamos veiksmingomis. Veiksmingas bendradarbiavimas ir partnerystė vyksta tuomet, kada naudojamosi mintimi, kad „mes“ yra visada svarbiau, aukščiau ir vertingiau nei „aš“, nes kai pradeda dirbti labiau atsižvelgiant į savo nei į bendrus interesus, tuomet komanda pradeda irti ir jos veiksmingumas ženkliai mažėja.

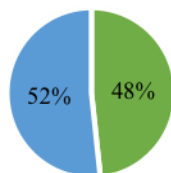
Veiksmingos komandos pasižymi specifinėmis, išskirtinėmis savybėmis: tikslo aiškumas, neformalų bendravimą ir dalyvavimą, nariai klausantys civilizuotų nesutarimų, kai jie kyla, atviras bendravimas, vaidmenų ir užduočių aiškumas, pasidalijama lyderystė, stiliaus įvairovė, ir išipareigojimas įvertinti komandos atliktas užduotis [Ekimova, Kokurina (Konkurin), 2015]. J. Paterson, teigia, kad yra keletas būdų, kurie padeda sukurti veiksmingą komandinį darbą: aiškus lūkesčių perdavimas, susijęs su komandiniu darbu ir bendradarbiavimu; nedarbi individualiai ar po viena, o pripažinti bendradarbiavimą ir jo svarbą; visada stebėti, analizuoti ir peržiūrėti komandos atliekamas bei atliktas užduotis; suteikti galimybių tobulėti, pasitelkiant visiems įdomią veiklą; grupės atnaujinimui ir motyvavimui, naudokite ledlaužių (angl. „ice breaker“) veiklą [Peterson iš Eliasa, 2014].

VšĮ „Mes Darom“ komandinio darbo tyrimo analizė

Tyrimas atliktas organizacijoje VšĮ „Mes Darom“. Tyrimo tikslas išanalizuoti komandinį darbą ir jo tobulinimą organizacijoje. Empirinis tyrimas naudojant kiekybinio tyrimo metodą – anoniminę anketinę apklausą, darbuotojų anketinei apklausai pateikti b internetinėje svetainėje pateiktos anketos.

Pagal Panioto imties skaičiavimo formulę, reprezentatyviam tyrimui atlikti su (5 proc.) paklaida ir (95 proc.) tikimybe reikia apklausti 30 respondentų. Tiek anketų buvo išplatinta. Gerų ir tinkamų tolesniam tyrimui grįžo 29 anketos grįžtamumas (97 proc.) Todėl galima laikyti, kad gautieji tyrimo rezultatai yra pakankamai reprezentatyvūs.

Pirmiausia norėta sužinoti respondentų nuomonę ir supratimą apie komandinio darbo sąvokas, gauti rezultatai pateikiami 2 paveiksle. Paveikslo duomenys rodo, jog iš visų apklaustųjų 52% mano, kad „Komanda – tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos veiksmingumą nulemia darnus vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą. Likę 48% respondentų komandos sąvoką supranta kaip „kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Šie tyrimo rezultatai parodo, jog didesnė dalis įmonės darbuotojų suvokia, jog puikiam komandiniam darbui neužtenka tik dirbti kartu siekiant bendro tikslo ar individualių poreikių patenkinimui, bet kad yra svarbu siekti tam tikro integracijos lygio, gebėti bendradarbiauti, pasiskirstyti vaidmenis bei pasitikėti.

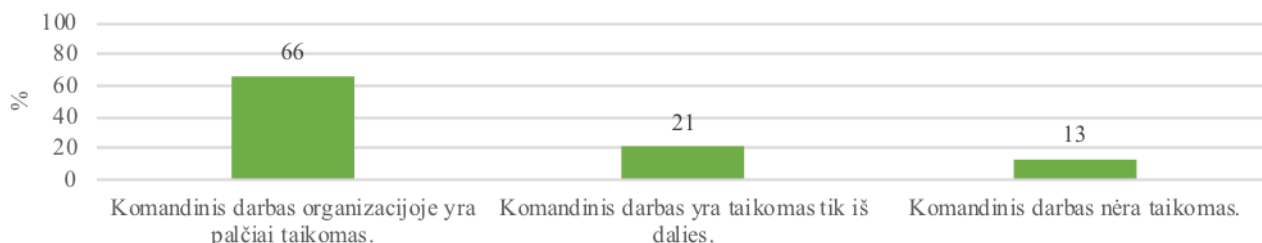


- Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.
- Komanda – tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia darnus vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą.

1 pav. Komandos sąvokos samprata

*Šaltinis: sudaryta autorės

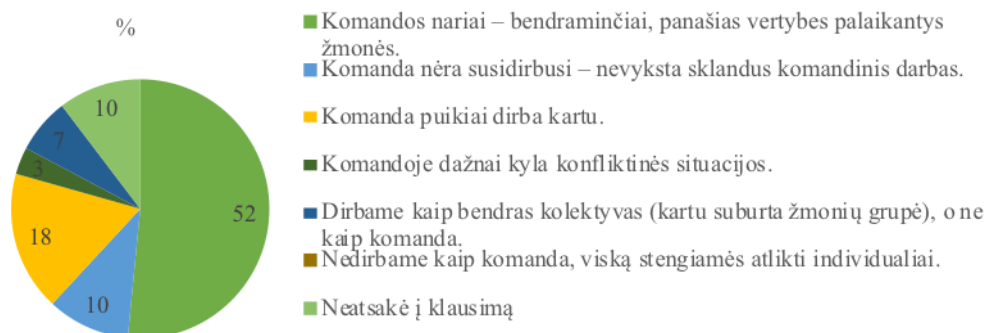
Siekiant sužinoti komandinio darbo vykdymą įmonėje VšĮ „Mes Darom“ respondentų paprašėme pateikti savo nuomonę apie komandinio darbo taikymą jų įmonėje. 2 paveikslo duomenys parodo, kad daugiau nei pusė apklaustųjų (66%) teigia, jog komandinis darbas jų įmonėje yra plačiai taikomas. Visgi 21% tyrimo dalyvių mano, kad komandinis darbas yra taikomas tik iš dalies ir net 13% respondentų sutinka, kad komandinis darbas įmonėje nėra taikomas. Gauti rezultatai parodo, kad didesnė dauguma apklaustųjų sutinka, jog komandinis darbas yra taikomas jų įmonėje, tačiau įdomu ir tai, kad mažesnė dalis respondentų mano, jog komandinis darbas visgi nėra taikomas.



2 pav. Komandos darbo taikymas VšĮ „Mes Darom“

*Šaltinis: sudaryta autorės

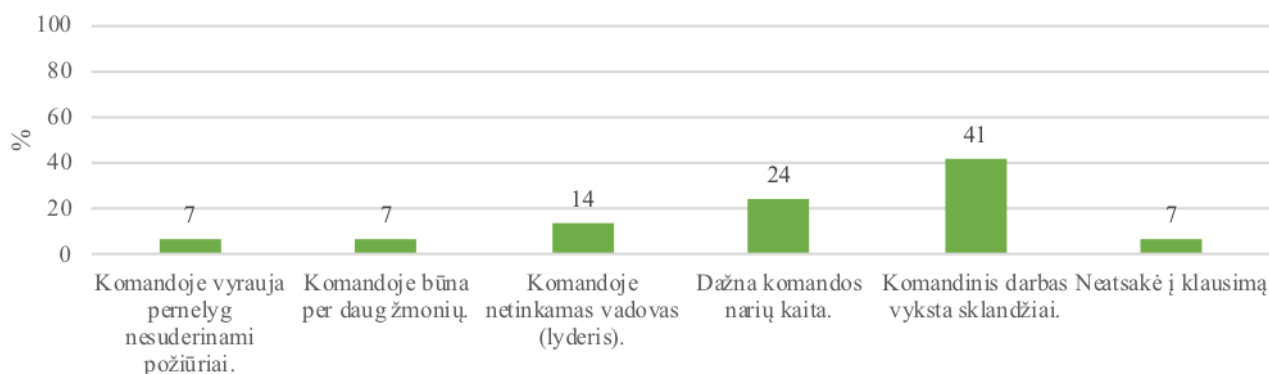
Siekiant sužinoti, respondentų nuomonę apie komandinį darbą, paprašėme pasirinkti vieną iš kelių variantų, apibūdinantį komandinį darbą jų įmonėje 3 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad net 52% apklaustųjų mano, jog veiksnys, labiausiai apibūdinantis komandinį darbą įmonėje – „Komandos nariai – bendraminčiai, panašias vertybes palaikantys žmonės“. 18% respondentų teigia, kad komandą galima apibūdinti, kaip puikiai dirbančią kartu. Visgi 10% tyrimo dalyvių teigia, kad komanda nėra susidirbusi ir nevyksta sklandus komandinis darbas, taip pat 10% apklaustųjų pasirinko neatsakyti į klausimą. 7% atsakiusių komandinį darbą apibūdina – dirbame kaip bendras kolektyvas (kartu suburta žmonių grupė), o ne kaip komanda. Tik 3% respondentų teigia, kad komandoje dažnai kyla konfliktinės situacijos ir nei vienas apklaustasis neapibūdino savo komandos – nedirbame kaip komanda ir viską stengiamės atlikti individualiai. Gauti rezultatai, kad didžiosios daugumos nuomone, komandoje yra puikiai susidirbama ir ją sudaro bendraminčiai bei panašias vertybes palaikantys žmonės, tačiau taip pat yra ir nuomonių, kad komandinis darbas nėra sklandus arba, kad komanda visgi tik kartu suburta grupė.



3 pav. Komandinio darbo apibūdinimas organizacijoje

*Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant sužinoti kiek sklandžiai vyksta komandinis darbas ar kas sklandžiam komandiniu darbui vyksti trukdo, paprašėme respondentų pateikti savo nuomone sklandaus komandinio darbo trukdžiams įvardinti 3 paveiksle. Paveikslo duomenys parodo, kad net 41% respondentų mano, kad komandinis darbas vyksta sklandžiai, tačiau 24% atsakiusių teigia, kad dažna komandos narių kaita yra pagrindinis sklandaus darbo trukdis. Deja, bet net 14% tyrimo dalyvių mano, kad dėl kylančių problemų yra atsakingas netinkamas komandos vadovas (lyderis). Po 7% apklaustųjų teigia, kad komandas sudaro per didelis skaičius žmonių ir komandos sudarytos iš narių, kurių požiūriai yra pernelyg nesuderinami. Į klausimą neatsakė 7% respondentų. Gauti rezultatai rodo, kad daugumos nuomone, komandinis darbas vyksta sklandžiai, tačiau likusiųjų nuomonės pasiskirstė ir įvardijo net keturias skirtingas priežastis trukdančias vyksti sklandžiam komandiniam darbui.



4 pav. Trukdžiai sklandžiam komandiniu darbui vykti

*Šaltinis: sudaryta autorės

Siekiant sužinoti, kaip vyksta komandinis darbas tyrimo dalyvių darbovietėje, jų paprašėme pateikti nuomonę apie tai, kaip įmonė yra skatinamas komandinis darbas. 5 paveikslo duomenys parodo, kad daugiau nei pusė, net 55% respondentų teigia, kad komandinis darbas jų įmonėje yra skatinamas dalyvaujant įvairiuose mokymuose ir „team building“ projektuose. Visgi 35% apklaustųjų teigia, kad komandinis darbas nėra skatinamas ir pritaria nuomonei, kad jie dirba kaip komanda, tačiau iš tiesų nežino, kas yra komandinis darbas ir kaip jis vyksta. Taip pat 10% tyrimo dalyvių neatsakė į klausimą, kadangi tyrimo pradžioje jie teigė, jog komandinis darbas įmonėje nevyksta. Gauti rezultatai atskleidžia priešingą pasiskirstymą tarp įmonėje dirbujančių, kadangi nemaža dalis teigia, jog komandinis darbas yra skatinamas, tačiau taip pat tik šiek tiek mažiau dalyvių mano, kad komandinis darbas visgi nėra vykdomas.



5 pav. Komandinio darbo skatinimas organizacijoje

*Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus tiriamąją analizę gauti duomenys rodo, kad įmonės darbuotojai pateikė įvairias nuomones į pateiktus klausimus. Galima pastebėti, jog didžioji apklaustųjų dalis suvokia komandinio darbo svarbą, esmę bei naudą, taip pat mano, jog komandinis darbas jų darbovietėje yra svarbi puikių rezultatų dalis. Gauti atsakymai parodo, kad respondentai supranta komandinio darbo trūkumus ir problemas, kylančias, dirbant komandoje. Taip pat iš gautų rezultatų galima pastebėti, jog didžioji atsakiusiųjų dalis sutinka, jog jų įmonėje, komandinis darbas puikiai pritaikytas, informacijos kiekis pakankamas ir komandos dirba be jokių didelių problemų, tačiau analizės metu matomas ir priešinga likusių respondentų nuomonė, dėl ko ir matoma plati atsakymų variacija. Komandinio darbo tobulinimas šioje organizacijoje tik pagerintų komandos narių susidirbimą, gaunamus rezultatus ir padidintų atliekamų užduočių skaičių.

Išvados

Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas yra ypač svarbus organizacijose, tikslingas ir apgalvotas jo pritaikymas atneša rezultatų bei pačios organizacijos gerėjimą ir tobulėjimą. Komandinio darbo vystymas yra sudėtingas procesas, kurio metu keičiama ne tik pačios organizacijos struktūra bet ir darbuotojų mąstymas. Komandos kūrimas tai ne tik mokslas, bet ir menas, kurio metu siekiama atrasti geriausiai derančius, puikiai dirbančius, vienas kitu pasitikinčius bei gebančius dirbti komandoje narius, kurie atneš dar nematytus rezultatus organizacijos veiklai.

Komandinio darbo svarba atsispindi ir tyrimo analizės metu, kuomet didžioji dalis respondentų teigia, jog jų organizacijoje komandinis darbas yra svarbus, naudingas, nors ir kartais vykstantys nesklandumai apsunkina darbo eigą, tačiau dirbant komandoje rezultatai tik gerėja. Komandinio darbo tobulinimo metu, organizacijai pavyktų dar labiau patobulėti, pasiekti geresnių rezultatų, labiau susidirbti kaip komandai.

Tyrimo metu, respondentai atskleidė ir pabrėžė komandinio darbo teorinius aspektus ir faktus, rodančius, kad komandinis darbas iš tiesų puikiai veikia ir yra pritaikomas ir praktiškai.

Literatūra

- Dhurup M., Surujal J., Kabongo D. M. (2016). *Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country*. *Procedia Economics and Finance*, 485-492. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116000605>
- Dromantaitė ir kt. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
- Ekimova V., Kokurin A. (2015). *Students' Attitudes Towards Different Team Building Methods*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 , 847-855. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/277964428_Students'_Attitudes_Towards_Different_Team_Building_Methods
- Eliasa, E. I. (2014). *Increasing Values of Teamwork and Responsibility of The Students Through Games: Integrating Education Character in Lectures*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 196-203. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814014530>
- Gordon, J. (2018). *Power of the positive team*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonaitė, A., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
- Greer, L., Van Bunderen, L., Yu, S. (2017). *The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective*. *Research in Organizational Behavior*, 103-124. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308517300084>
- Hanaysha, J. (2016). *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229, 298-306. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816310758>
- Lilian, S. C. (2014). *Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 , 1251-1261. Prieiga internetu: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813056127
- Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda.
- Mills, A. (2019). *Unstoppable Teams*. New York: HarperCollins Publishers.
- Tohidi, H. (2011). *Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology*. *Procedia Computer Science* 3, 1137-1146. Prieiga internetu: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050910005600
- Vodopivec, J. L., Hmelak, M. (2015). *The Importance of Recognizing Roles in Teams for Higher-Quality Work in Preschools and Schools*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 , 1064 – 1074. Prieiga internetu: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815023149
- West, M. (2011). *Efektvyv komandinis darbas*. Kaunas.

TEAMWORK IMPROVEMENT IN PUBLIC INSTITUTION “MES DAROM”

Summary

The article discusses the importance of teamwork in organizations, the formation of the team, its growth and development, teamwork efficiency to the organization, and its work results. Analyzing scientific literature, it has been clarified that teamwork is important, efficient, and beneficial to organizations. The data collected during the survey showed that a larger sum of employees thinks that teamwork is really important in their works place. Working in teams raise final results and helps accomplish more tasks than doing it individually. Teamwork improvement would help achieve better results, improve the teamwork itself, and improve the collaboration of team members.

THE CHANGINGS OF UKRAINIAN BANKING SYSTEM

Andrii Vashulenko

Banking University, Ukraine

Assoc. prof. Kristina Puleikienė

Annotation

There are analysing the changings of Ukrainian banking system in this article. It is about reality of Ukraine banking market, how banks can survive and get profit during the volatility period of basic indicators, advantages and disadvantages of such kind of economy.

KEY WORDS: inflation, National Bank of Ukraine (NBU), International Monetary Fund (IMF).

Introduction

The banking market of Ukraine has some differences from the European one: multicurrency money supply, the presence of state-owned banks as the largest group in the market, and the processes of purification the banking system. In accordance with the markets, the business model of Ukrainian banks has features. The article presents an analysis of the current state and changes of the Ukrainian banking market, difficulties and development opportunities for Ukrainian banks.

The object of research is banking system of Ukraine.

The aim of research is to analyse the changings of Ukrainian banking system.

The objectives of research:

1. To present the theoretical aspects of the banking system.
2. To study the level of stability of the national currency in comparison with the euro and to find out the level of inflation of national currency, as the main tool for banks.
3. To investigate the dynamics of the number of Ukrainian banks, depending on the sources of formation of its capital.
4. To analyse the NBU discount rate as a basis for interest rates on loans and deposits.

The methods of research: analysis, comparison and systematic approach.

Theoretical aspects of the banking system

The banking system of Ukraine consists of the National Bank of Ukraine and other banks and branches of foreign banks established and operating in the territory of Ukraine in accordance with the provisions of this Law and other laws of Ukraine [1].

The National Bank of Ukraine (hereinafter NBU) is the central bank of Ukraine, a special central body of public administration, the legal status, tasks, functions, powers and principles of organization are determined by the Constitution of Ukraine, this Law and other laws of Ukraine [2].

The mission of the NBU is to ensure price and financial stability in order to promote sustainable economic development of Ukraine [3].

NBU is the primary source of inflation and discount rate data to be examined in this article. Therefore, we give an explanation of the NBU on the choice of floating exchange rate and inflation targeting.

The floating exchange rate of the hryvnia allows the Ukrainian economy to adapt to changes in the external and internal environment and to absorb negative shocks. For precisely this reason, the NBU has introduced the floating exchange rate regime. Under a floating exchange rate regime, the demand for and supply of foreign currency determines the exchange rate [4].

To meet its inflation targets, the NBU adjusts its key policy rate. By changing the key policy rate, the NBU influences short-term interest rates in the interbank market. This affects the interest rates on loans and deposits that banks offer to businesses and households. At the same time, this impacts consumption and investment by individuals and businesses, thus affecting inflation [4].

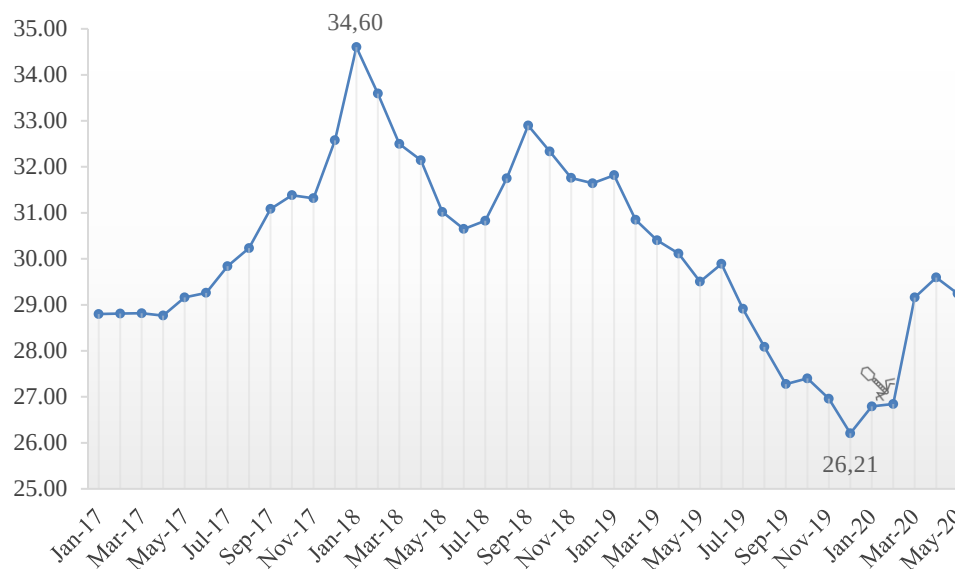
This article will explore the changes of bank groups depending on the source of their capital (national or foreign). Therefore, it is necessary to provide a definition of a bank with foreign capital, in accordance with the law of Ukraine.

Bank with foreign capital - a bank in which the share of capital owned by at least one foreign investor is at least 10% [1].

After determining the theoretical aspects, the article presents an analysis of statistical data.

Basic Economic Trends of Ukraine

First step of the research is to analyse the basic indicators of Ukraine's economy. The national currency of Ukraine is "hryvna". Sustainability of the national currency is the most basic thing in understanding a real situation on the banking system. The graph one shows the exchange rate of the Ukrainian hryvnia and the euro (the price of 1 euro) in period from January of 2017 to March 2020.



1 picture. Exchange rate of 1 euro for 1 hryvnia

** Resources: compiled by the author based on data [5]*

From the analysis of graph 1, we can emphasize some conclusions:

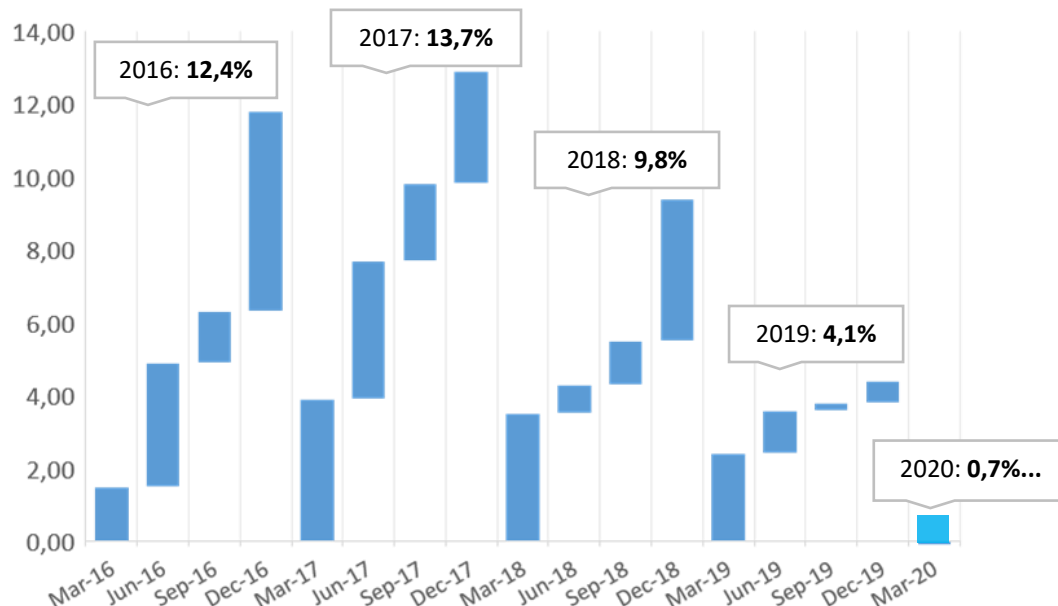
- The highest exchange point was in January of 2017. The price of 1 euro was 34.6 hryvnas. The lowest price in this period was in December 2019 with price 26.2. Maximum swing is $\approx 24.3\%$. The situations when the banking assets can increase and decrease 12.2% per year makes bank find the ways to save the value of the assets.
- One of the reasons for the increase in the euro was a change in the head of the National Bank of Ukraine, and a change in the direction of its policy. 15 of March 2018 the head of NBU changed.
- In 2019 there was a revaluation period. 2019 for Ukraine was a year when it was necessary to repay a large amount of external loans; The Ministry of Finance had to raise money from abroad in the form of Government bonds. The interest rate in hryvnia reached 18-19%. Such huge interest rates caused a stormy interest of foreign investors and a large amount of currency began to flow into the Ukrainian market.
- In March 2020 the exchange rate increase in 8% because of the panic associated with Covid-19. The fall was approx. the week later then in the European Union. This situation is a good example to show the economy sustainability from world problems.

One of the important positive aspects of currency volatility is the ability of banks to earn margins on currency exchange. During large fluctuations, banks may increase their foreign exchange margins.

The limit of the currency position of 10% (up to January 11, 2020 - 5%) of regulatory capital allows banks to receive income in case of a correct forecast of the exchange rate trend.

The other side of our currency's stability is to analyse inflation. The inflation is an important indicator in calculating interest rates on loans and deposits. Inflation fluctuation level directly affects bank margin and income. Inherent inflation risks affect the financial affordability of loans for the population.

On the graphic 2 shows the inflation level from March 16 to March 2020 in each quarter and in each year.



2 picture. Inflation in Ukraine 2016-2020

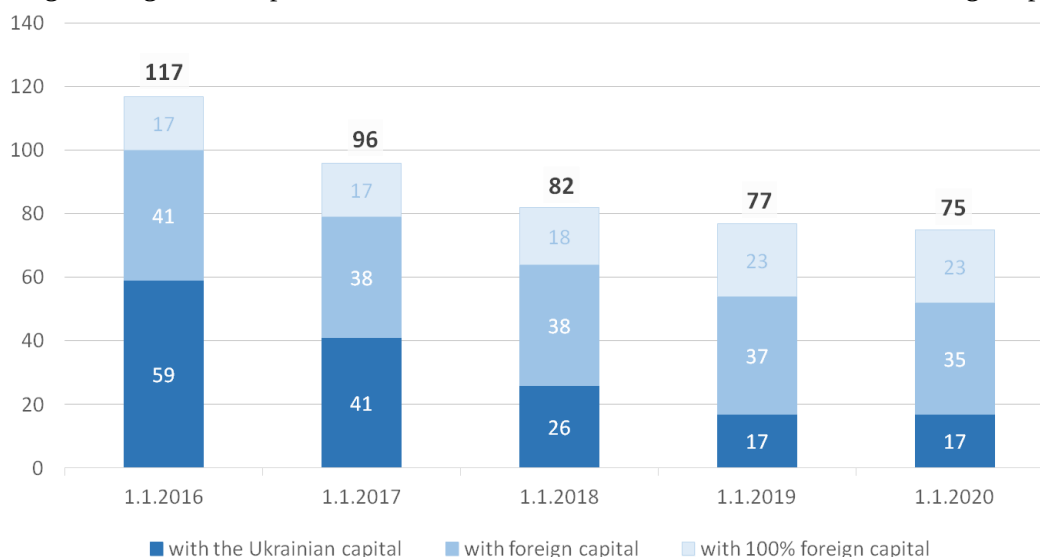
* Resources: compiled by the author based on data [6] and [7]

The main important conclusion is the inflation level decreasing. One of the 7 strategic goals of NBU is low and stable inflation, and we can see the obvious trend. The NBU goal for the next years is inflation level less than 5%. But, because of a sharp jump in consumer basket demand it can be hard to hold the inflation 5% less in this year.

Second part of the research is to analyse the indicators of banking system.

There are 75 operating banks as of the beginning of 2020. But some years before there were much more banks. Chart 3 shows the total number of operating banks and the number of banks in different subgroups (with domestic capital, with foreign capital and with 100% foreign capital).

Ukrainian legislation does not provide for the presence and activities of foreign banks in Ukraine. Therefore, legal foreign banks operate in Ukraine in the form of Ukrainian banks with foreign capital.



3 picture. The number of solvent banks from 2016 to 2020

* Resources: compiled by the author based on data [8]

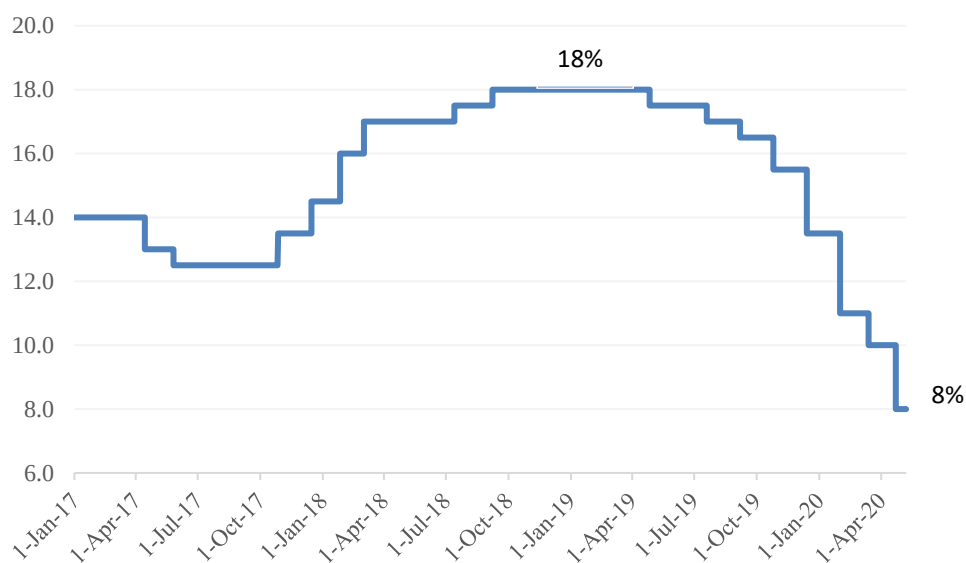
The main trend of the diagram is the total number of banks decreasing. The process of withdrawing troubled banks from the market was called "cleaning the banking system". NBU removed from the market

banks acting in the interests of a certain industrial-financial group or small banks or small banks that were not liquid enough for Ukrainian realities. But some experts consider the NBU actions were too strict.

Some secondary aspects of analysing this chart:

- The number of banks with 100% foreign capital did not decrease. Number of this subgroup even increase on 6 more banks or 35% for the period. This trend can be explained by the fact that banks with foreign capital have higher standards of work and have a parent company abroad, which can support in case of problems with liquidity.
- Banks with foreign capital (less 100%) decreased on 6 banks or less than 15 %.
- The biggest changes occurred precisely in the group of banks with domestic capital. The main reasons have already been mentioned. 42 banks have been withdrawn from the banking market (almost 74% of this group).

The NBU discount rate is the basis for determining the level of interest rates for loans and deposits Ukrainian banks.



4 picture. NBU discount rate from 2017 to 2020

** Resources: compiled by the author based on data [9]*

The rate reduction cycle initiated by the National Bank will have a positive effect on banks' profitability. In the absence of information and legal attacks on banks, the cost of funding is reduced, and high demand for loans from households provides high profitability in the retail segment [10].

In April 22, 2020 National Bank of Ukraine reduced the discount rate by 2 points (from 10% to 8%). This decision is based on low inflation (according to the view of National Bank) and the expectation of an early currency gain from the IMF.

Most likely, interest rates on bank deposits will decrease, which will increase the outflow of funds from banks. During the quarantine period, due to a decrease in incomes, the savings of the population are reduced and the expectations of currency devaluation force the population and business to withdraw money from bank deposits.

Banks will hope for NBU support in the form of refinancing, the price of refinancing will fall after the discount rate.

Conclusions

In accordance with the objectives, the following conclusions were made:

Have been explored the level of stability of the national currency of Ukraine. The maximum swing is $\approx 24.3\%$. Have been explained the biggest reasons: changing of NBU head in 2018, inflow of foreign currency in 2019, quarantine through an outbreak of the covid-19 in 2020.

Have been analysed the level of inflation, it decreases in accordance with the NBU's goal, but the quarantine situation may prevent this trend.

Have been analysed the dynamics of the number of Ukrainian banks, depending on the sources of formation of its capital. Group of banks with domestic capital had the biggest changes and group with 100% foreign capital even increasing.

Have been analysed the NBU discount rate as a basis for interest rates on loans and deposits. It was decreasing the last year in accordance with the NBU's goal and market situation.

Literature

1. Law of Ukraine on Banking. Article 4. Internet access: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
2. Law of Ukraine on the National Bank of Ukraine. Article 2. Internet access: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14?lang=en>
3. Official website of the National Bank of Ukraine. About NBU. Internet access: <https://bank.gov.ua/about>
4. Official website of the National Bank of Ukraine. Monetary policy. Internet access: <https://bank.gov.ua/monetary/about>
5. Official website of the National Bank of Ukraine. *Euro exchange rate statistics*. Internet access: <https://bank.gov.ua/markets/exchangerates?date=24.04.2020&period=daily>
6. Prostobank consulting. *Inflation index*. Internet access: https://Prosbankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index
7. Portal "MinFin Media". *Consumer price index*. Internet access: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
8. /Portal "MinFin Media" *Number of banks in Ukraine* / Internet access: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
9. Website of the National Bank of Ukraine. *NBU discount rate*. Internet access: <https://bank.gov.ua/monetary/stages/archive-rish>
10. Stehney, M. I., Lintur, I. V. (2020). Efficiency of the Ukraine banking sector in modern realities. Internet access: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/5719/1/The_performance_of_the_banking_sector_of_Ukraine_in_modern_realities.pdf

KREDITO UNIJŲ PRIVALOMŲJŲ NORMATYVŲ VYKDYMO ANALIZĖ POKRIZINIU LAIKOTARPIU

Aurelija Norgilaitė

Lietuvos verslo kolegija

Prof. dr. Angelė Lileikienė

Anotacija

Šiame straipsnyje nagrinėjami Šilutės kredito unijos veiklos riziką ribojantys normatyvai pokriziniu laikotarpiu. Taip pat pateikiamas kredito unijų apibūdinimas, nagrinėjami pagrindiniai šios finansinės institucijos skiriamieji bruožai ir tikslai, apžvelgiama finansų insitucijos reikšmė, atkreipiamas dėmesys į kredito unijos kapitalo sudėties dinamika, analizuojama kredito unijų ir komercinių bankų individualumo teoriniai aspektai. Išanalizavus kredito unijos sampratą, struktūrą, tikslus ir esmę, apibendrinus kredito unijas veiklą ribojančius rodiklius bei reikalavimų vykdymo duomenis, šiame darbe remiantis dinamine ir struktūriniu metodų pagalba atliekamas Šilutės kredito unijos veiklą ribojančių normatyvinių rodiklių analizė ir jų įvertinimas pokriziniu laikotarpiu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kapitalo pakankamumo normatyvas, likvidumo normatyvas, didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvas, didžiausios atviros vienos užsienio valiutos pozicijos normatyvas, padengimo likvidžiuoju turtu normatyvas.

Įvadas

Finansų sektorius yra svarbi kiekvienos šalies ekonomikos dalis, kurį būtų galima pavadinti sistema, susidedančią iš atskirų rinkos sektorių. Lietuvos finansų sektoriuje nemažą dalį sudaro bankų sektorius, į kurio sudėtį įeina: Lietuvoje įsteigti bankai, užsienio bankų filialai ir specializuoti bankai. Bankų sektoriuje taip pat veikia: kredito įstaiga, finansų įmonė ir kt. (Lietuvos bankas, 2020 (toliau LB)). Labiausiai paplitę ir žinomi yra komerciniai bankai ir kredito unijos. Kredito unijos yra specifinės finansų įstaigos, užimamos santykinai mažą, tačiau svarbią Lietuvos finansų sistemos dalį. Tai finansinių paslaugų įstaiga, kuri yra finansuojama tik savo narių piniginiiais įnašais, t.y. pajais ir centrinių kredito unijų suteikiamais kredito ištekliais.

Temos aktualumas. Dauguma kredito unijas supranta kaip mažus bankelius. 2019 m. duomenis kredito unijos užima santykinai nedidelę rinkos dalį t.y. kredito unijų turtas sudaro 2,5 procentų bankinio sektoriaus. Būdamos mažos, tačiau steigdamos nutolusias kasas miesteliuose siekia sumažinti finansinę atskirtį, taip susidarydamos palankias sąlygas visų lėšų (paskoloms ir indėliams) cirkuliacijai tarp tų pačių žmonių, tuo pritraukdamos daugiau klientų (narių). Tai būtų įvardijama kaip privalumas, kadangi tokiu būdu kredito unijos mažina pasiekiamumo atskirtį ir padeda vystyti ir plėtoti vietos verslą. Kredito unijos teikia paskolas, noriai skolina pradedantiems ūkininkauti ir jau turintiems ūkius, aktyviai finansuoja smulkaus ir vidutinio verslo projektus visuose Lietuvos regionuose. Siekiant, kad plėtodamos savo veiklą, kredito unijos dirbtų saugiai ir patikimai, tapo būtina stiprinti jų priežiūrą, laipsniškai didinant joms keliamus reikalavimus dėl valdymo, kapitalo ir rizikų valdymo. 2013 m. pastebėti kredito unijų veiklos sutrikimai ir taikytos poveikio priemonės, ribojančios ar stabdančios kredito unijų veiklą, todėl Lietuvos bankas daugiausia susitelkia ties veiklos riziką ribojančių normatyvų priežiūra ir šios priežiūros tobulinimu.

Straipsnio tikslas – išnagrinėti mokslinę literatūrą ir įvertinti pagrindines Šilutės kredito unijos normatyvinių rodiklių tendencijas pokriziniu laikotarpiu (2008 – 2019 m.).

Straipsnio uždaviniai:

1. Teoriškai apibrėžti privalomųjų normatyvinių rodiklių vykdymo svarbą kredito unijų veikloje, pabrėžiant jų esminius principus.
2. Atlikti kredito unijų privalomųjų normatyvų rodiklių vykdymo analizę 2008 – 2019 metais.
3. Įvertinti ir atskleisti privalomųjų rodiklių poveikį ir įtaką Šilutės kredito unijai, pokriziniu laikotarpiu.

Darbo tyrimo metodai – sisteminė mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, finansinių ataskaitų duomenų sisteminimas, apibendrinimas, lyginimas, grupavimas, detalizavimas, interpretavimas, grafinis modeliavimas, santykinų rodiklių analizė, statistinė dinaminė analizė.

Kredito unijoms nustatyti privalomieji veiklos riziką ribojantys normatyvai teoriniu aspektu

Etimologiškai terminas „finansai“ kildinamas iš graikiško žodžio *financia*, reiškiančio grynuosius pinigus, pajamas. Tokia prasme finansai buvo pradėti naudoti XIII – XV a. Italijoje (Kazlauskienė, 2012). Finansų sistemos aktualijas nagrinėja (Rutkauskas, Sūdžius, Makevičius, 2008; Mačerinskienė ir kt., 2013), tačiau R. E. Wright (2012), finansų sistemą apibūdina kaip rinką, kurioje glaudžiai tarpusavyje susiję finansiniai tarpininkai, pagalbininkai atlieka tris pagrindinius tikslus: paskirsto kapitalą, dalijasi rizika ir palengvina prekybą. Jam antrina ir I. Mačerinskienė (2013), autorė papildo, kad tai sistema, kuri finansuoja privatų sektorių. Finansų sistemos struktūroje svarbią vietą užima finansų institucijos. Tai įstaigos veikiančios kaip finansų tarpininkai, jos gali būti skirstomos pagal tai, ar gali priimti indėlius iš kitų ekonominių subjektų (Mačerinskienė ir kt., 2013). Tokiu atveju atsiranda depozitinės ir nedepozitinės finansų institucijos. Toliau nagrinėjant finansų institucijų klasifikaciją, pastebėjome, kad depozitinėms finansinėms institucijoms yra priskiriamos ir kredito unijos. Tačiau būtina išsiaiškinti ir apibrėžti, tai ką reiškia pati sąvoka - kredito unija. Kredito unijų apibrėžimas nėra monolitinis, tačiau visos pateikiamos apibrėžtys daugelio autorių pateikiamos skirtingai, tačiau visi šie apibūdinimai išryškina tuos pačius kredito unijoms būdingus bruožus. Dažniausiai kredito unijos yra traktuojamos kaip kooperatyviniais pagrindais fizinių asmenų savanoriškai įsteigta ir nustatyta tvarka įregistruota įstaiga, kurios išlikimo paslaptis slypi, žmonių (narių) pasitikėjime (Dharma, 2018). Pasak E. Biko (2013) ir LTL kredito unijų ataiskaitos (2017), kredito unijų pagrindinis ir pradinis tikslas siekti abipusės naudos kredito unijai ir kiekvienam jos nariui. Būtina paminėti, kad kredito unija yra valdoma narių, kurie įsigyja pajus. Į kredito uniją asmens įmokėta pinigų suma, t.y. nario įsigytas pajus, naudojamas kredito unijos pajiniam kapitalui sudaryti, tai ir yra esminis skirtumas, kuris skiria kredito unijas nuo koomercinių bankų. Kitaip nei bankams, nesant griežtos akcininkų kontrolės, kredito unijoms gali lengviau kilti netinkamo valdymo ir kapitalo trūkumo problemų. Siekiant efektyvaus kredito unijų valdymo reikalingas operatyvus mechanizmas, kuris susijęs ne vien su jos klientais ir nariais, valdymo struktūra, bet ir priežiūrą atliekančių institucijų. Pagrindinė institucija, vykdančių unijų teisinį reguliavimą bei jų priežiūrą Lietuvoje yra Centrinė kredito unija ir Lietuvos bankas, šios įstaigos vykdydamos savo veiklą stebi ir prižiūri kredito unijų veiklos atitiktį LR įstatymams (LB, 2019). Stabilus finansinis sektorius svarbus kiekvienos šalies ekonomikai, tačiau 2008 m. ekonominė krizė paveikė Lietuvos ekonomiką, tuo pačių paliesdamos ir finansų sektorių. E. Račiskas ir kt. (2012) finansų krizę apibūdina, kaip ekonominę situaciją, apimančią finansinius sutrikimus, akcijų rinkų kaitą, valiutų bei valstybės skolų krizes, kai finansinės institucijos ar jų turtas gali netekti didžiosios savo vertės. Manoma, kad 2008 m. finansinė krizė turėjo paskatinti kredito unijas ir bankus persitvarkyti, galbūt sustabdyti skolinimą, kadangi šios institucijos turėjo susigrąžinti paskolas iš kitų užsienio rinkų (Bremus, Fratzscher, 2015). Tačiau ekonominė krizė pasak S. Acharya, J. Bengui (2016) pasireiškė, kaip „likvidumo spąstai“, kurie sumažino palūkanų normas ir privedė prie ekonomikos augimo lėtėjimo. Lietuvos bankas atsižvelgdamas į ekonominę situaciją šalyje ir pakeisdamas Lietuvos Respublikos kredito unijos įstatymą 2009 m. parengė teisės aktus, reglamentuojančius kredito unijų veiklą: naujas finansines ataskaitas, riziką ribojančių normatyvų skaičiavimo taisykles ir paskolų vertinimo reikalavimus. Kredito unijos privalo vykdyti veiklos riziką ribojančius normatyvus, nes kitaip Lietuvos bankas gali apriboti ar sustabdyti institucijos veiklą. Kadangi kredito unijų teikiamos paslaugos susijusios su lėšų pritraukimu ir jų skolinimu, tai šiai institucijai įstatymo nustatyti veiklos riziką ribojantys normatyvai (Bikas, 2013). Lietuvos bankas (2019) išskiria 4 pagrindinius veiklą ribojančius normatyvus: 1) kapitalo pakankamumo; 2) likvidumo; 3) didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui; 4) maksimalios atviros pozicijos užsienio valiuta.

Kapitalo pakankamumo normatyvas. Būtina pabrėžti, kad kapitalo pakankamumo rodiklis iki 2018 m. buvo apibrėžiamas kaip kredito unijos perskaičiuoto kapitalo ir turto, įvertinto pagal riziką, santykis ir turėjo būti ne mažesnis kaip 13 proc. Nuo 2014 m. buvo taikomi 3 kapitalo pakankamumo rodikliai – I lygio, I papildomo lygio bei bendras kapitalo pakankamumo normatyvas (LCKU, 2017). Nuo 2018 m. sausio 1 d. Lietuvos bankas nustatė kredito unijų veiklos riziką ribojančių normatyvo pakeitimą. Šiuo pakeitimu teigiama, kad kapitalo pakankamumo normatyvas, tai kredito unijos perskaičiuoto kapitalo ir kredito rizikos, rinkos rizikos, atsiskaitymų rizikos, sandorio šalies kredito rizikos ir operacinės rizikos kapitalo poreikių sumos santykis (LB, 2018). Būtina paminėti, kad pasikeitus normatyvo apskaičiavimo tvarkai keitėsi ir rodiklio norma, kuri privalo atitikti nurodytą: 1) kredito unijoms – ne mažesnis kaip 10,5 proc.; 2) kredito unijoms, norinčioms gauti sutikimą vykdyti pertvarkymą, – ne mažesnis kaip 14,5 proc. Taip pat reikėtų nepamiršti, kad nuo 2019 m. Lietuvos bankas nustatė pereinamuosius laikotarpius unijoms, įsteigtoms iki 2018 m. sausio 1 d. ir kurios yra centrinių kredito unijų narės. Pabrėžiama, kad tokioms unijoms kapitalo pakankamumo rodiklis nuo 2018 m. sausio 1 d. turi būti ne mažesnis kaip 5,25 proc. ir kasmet turės didėti, kol 2028 m. sausio 1 d. turi atitikti reikalaujamą 0,5 proc. normatyvą (nuo 2019 m. sausio 1 d. > 5,78 proc.).

1) Kredito unijos perskaičiuotas kapitalas skirstomas į dvi kategorijas: I ir II lygio kapitalus. I lygio kapitalą sudaro: pajinis kapitalas, išskyrus privilegijuotuosius pajus, atsargos kapitalas (atsargos rezervas, privalomasis rezervas arba rezervinis kapitalas, praėjusių metų nepaskirstytasis pelnas, einamųjų metų pelnas. II lygio kapitalą sudaro: 85 procentai ilgalaikio materialiojo turto perkainojimo rezervų, jeigu jie yra teigiami, 85 procentai finansinio turto perkainojimo rezervų, jeigu jie yra teigiami, einamųjų metų pelnas, rezervas saviems papildomiems privilegijuotiems pajams išgyti, subordinuotosios paskolos ir privilegijuotieji pajai.

2) Kredito rizikos kapitalo poreikis yra pagal riziką įvertinta pozicijų vertė, apskaičiuojama atsižvelgiant į rizikos koeficientus, t.y. pagal riziką įvertintos kredito unijos turto pozicijų vertę ir pagal riziką įvertintos kredito unijos nebalansinių pozicijų vertę. Nagrinėjant toliau būtina paminėti, kad kiekviena kredito unijos pozicija priskiriama šioms grupėms: 1) centrinės valdžios ir centrinių bankų pozicijos – Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Lietuvos banko, taip pat kitų ES šalių centrinei valdžiai priskiriamų subjektų ir centrinių bankų pozicijos. Centrinės valdžios ir centrinių bankų pozicijoms priskiriamas 100 procentų rizikos koeficientas; 2) įstaigų pozicijos – ES šalyse įsteigtų bankų ir finansų maklerio įmonių, taip pat Lietuvos banko licenciją turinčių kredito unijų pozicijos. Centrinės kredito unijos, kurios narė yra kredito unija, ir kitų kredito unijų, kurios yra šios centrinės kredito unijos narės, pozicijoms priskiriamas 0 procentų rizikos koeficientas; 3) įmonių pozicijos – tai įmonių, kurios turi pripažintos kredito rizikos vertinimą (reitingą); 4) nekilnojamuoju turtu užtikrintos pozicijos – pozicijos arba jų dalys, visiškai užtikrintos gyvenamosios arba komercinės paskirties nekilnojamuoju turtu; 6) pradelstų pozicijų neužtikrintos dalys – tai bet kurių kredito unijos pozicijų, pradelstų daugiau kaip 90 dienų, neužtikrintos užtikrinimo priemonėmis dalys.

Pagal riziką įvertintos kredito unijos turto pozicijų vertės nustatomos visos kredito unijos turto pozicijas suskirstant į aukščiau nurodytas grupes ir jų grynąją vertę padauginant iš tai grupei priskiriamo rizikos koeficiento, išreikšto procentais. Kredito unija apskaičiuoja pagal riziką įvertintų pozicijų sumas pagal šią formulę (KUĮ, 2017):

$$E = \max \{0, E - Ga\} \cdot r + Ga \cdot g \quad (1)$$

kur E – pozicijos vertė; nebalansinio straipsnio pozicijos vertė yra lygi 100 procentų straipsnio vertės,

Ga – kredito rizikos užtikrinimo suma,

r – rizikos koeficientas, priskirtinas įsipareigojančiojo asmens pozicijoms,

g – rizikos koeficientas, priskirtinas užtikrinimo teikėjo pozicijoms.

Būtina paminėti, kad kai užtikrinta suma (Ga) yra mažesnė už pozicijos vertę (E), kredito unija gali taikyti žemiau esančią formulę tik tais atvejais, kai užtikrinta ir neužtikrinta pozicijos dalys turi tą patį prioritetą.

Kai kredito užtikrinimas nurodomas kita negu pozicijos valiuta, įstaigos sumažina kredito užtikrinimo vertę taikydamos kintamumo koregavimą (KUĮ, 2017):

$$Ga = G \cdot (1 - Hfx) \quad (2)$$

kur Ga – kredito užtikrinimo suma, pakoreguota pagal valiutos kurso riziką,

G – kredito užtikrinimo nominalioji vertė,

Hfx – kintamumo koregavimas dėl valiutų nesutapimo tarp kredito užtikrinimo ir pagrindinės pozicijos.

1) Kredito rinkos rizikos kapitalo poreikis. Kredito unija vertina savo pozicijas rinkos kainomis, jeigu tik tai įmanoma. Prekybos knygos pozicijų vertinimas rinkos kainomis atliekamas ne rečiau kaip kartą per dieną, remiantis iš nepriklausomų šaltinių gautais duomenimis apie kainas. Taipogi kredito unija privalo kontroliuoti savo turimų prekybos ir ne prekybos knygų pozicijų, turto ar įsipareigojimų, įvertintų (denominuotų) užsienio valiuta, vertės pokyčius. Pabrėžiama, kad kredito unija privalo apskaičiuoti prekybos knygos skolos finansinių priemonių specifinės rizikos (tikimybės, kad atitinkamos finansinės priemonės kaina pasikeis dėl veiksmų, susijusių su tos priemonės emitentu) ir bendrosios rizikos (tikimybės patirti nuostolių dėl bendro finansinių priemonių rinkos kainų svyravimo) kapitalo poreikį. Bendrosios skolos finansinių priemonių rizikos kapitalo poreikis apskaičiuojamas taikant vieną iš šių metodų: terminų atitikimo metodą arba trukmės metodą. Terminų atitikimo metodas taikomas įvertinant terminą, likusį iki skolos finansinių priemonių išpirkimo, ir atkarpos palūkanas pagal atskiras valiutas. Na, o trukmės metodas pagrįstas modifikuotos finansinių priemonių trukmės

apskaičiavimu. Vėliau apskaičiuojama kiekvienos finansinės priemonės modifikuota trukmė (KUĮ, 2017):

$$D = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{tC_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

Modifikuota trukmė = $\frac{D}{1+i}$

(3)

(4)

kur D – finansinės priemonės trukmė,

C_t – pinigų srauto (palūkanų arba pagrindinės sumos) vertė laikotarpiu,

t – laikotarpiai, kai mokama pagrindinė suma arba atkarpos palūkanos,

n – laikotarpių iki termino skaičius,

i – pelningumas.

2) Skolos finansinių priemonių, užsienio valiutos (išskyrus atpirkimo, atvirkštinius atpirkimo sandorius ir vertybinių popierių skolinimą bei skolinimąsi) sandoriams, už kuriuos neatsiskaitoma po sutartyje numatytos atsiskaitymo dienos, kredito unija privalo apskaičiuoti sutartos atsiskaitymo už atitinkamas skolos finansines priemones, užsienio valiutą kainos ir jų rinkos vertės skirtumą, t. y. apskaičiuoti įsipareigojimo sumos ir finansinės priemonės rinkos vertės skirtumą, kuris parodo galimą kredito unijos nuostolį.

3) Sandorio šalies kredito rizikos kapitalo poreikis apskaičiuojamas prekybos knygos pozicijoms, susijusioms su: išvestinėmis finansinėmis priemonėmis, kuriomis prekiaujama ne reguliuojamoje rinkoje; atpirkimo sandoriais, atvirkštinio atpirkimo sandoriais, finansinių priemonių skolinimo ir skolinimosi sandoriais.

4) Kredito unijos operacinės rizikos kapitalo poreikis (KOpR) sudaro 15 procentų indikatorius (BI) dydžio, kuris (KUĮ, 2017):

$$KOpR = BI \times 15 \text{ proc.} \times 9,524$$

(5)

Indikatorius – tai trejų metų kredito unijos grynujų palūkanų pajamų (GPP) ir grynujų ne palūkanų pajamų (GNP) sumos vidurkis. Trejų metų vidurkis apskaičiuojamas imant paskutinius tris dvylikos mėnesių stebėjimus kiekvienų finansinių metų pabaigoje. Jeigu kredito unija neturi nepriklausomo audito patvirtintų duomenų, reikalingų apskaičiuojant kapitalo poreikį operacinei rizikai padengti, tuo tikslu leidžiama naudoti neaudituosius duomenis. Jeigu bet kurio iš nurodytų stebėjimų kredito unijos grynujų palūkanų pajamų ir grynujų ne palūkanų pajamų suma yra neigiama arba lygi nuliui, ji neįtraukiama skaičiuojant trejų metų vidurkį. Indikatorius apskaičiuojamas sudėjus tik teigiamas sumas ir padalijus iš teigiamų stebėjimų skaičiaus (KUĮ, 2017):

$$BI = \left[\sum_{i=1}^n (GPP_i + GNP_i) \right] / n,$$

(6)

kur

n – teigiamų stebėjimų skaičius.

Likvidumo normatyvas. Remiantis Lietuvos banko duomenis (2019), likvidumo normatyvas apibūdinamas kaip, kredito unijos likvidaus turto ir jos grynujų netenkamų pinigų srautų per 30 kalendorinių nepalankiausių sąlygų laikotarpio dienų santykis, ne mažesnis kaip 30 procentų. Europos sąjungos taryba (Europos vadovų taryba) (2020) teigia, kad finansų įstaigos privalo turėti pakankamai likvidaus turto, kad esant itin nepalankioms sąlygoms per 30 dienų galėtų padengti grynujų išlaidų srautą. Europos vadovų taryba likvidumo padengimo rodiklį apibūdina kaip, neįkeistą aukštos kokybės turtą palyginti su grynujų išlaidų srautu per 30 dienų nepalankiausių sąlygų laikotarpį. Likvidumo rodiklis apskaičiuojamas taikant šią formulę (13):

$$LR = \frac{GNPS}{LT} \times 100 \quad (7)$$

kur LR – likvidumo rodiklis,
LT – likvidusis turtas,
GNPS – grynas netenkamų pinigų srautas.

Būtina pabrėžti, kad nuo 2019 m. balandžio 1 d. įsigaliojo Lietuvos banko valdybos nutarimas (kredito unijų likvidumo rodiklio apskaičiavimo taisyklių pakeitimas). Šiuo nutarimu kredito unijoms nustatyti nauji likvidumo rodikliui taikomi reikalavimai ir apskaičiavimo tvarka. Taisyklėse nustatytas kredito unijos likvidžio turto ir grynojo netenkamų pinigų srauto santykis turi būti ne mažesnis kaip 100 proc. ir vykdomas kiekvieną dieną. Kai kredito unijos likvidumo rodiklis kuriuo nors momentu tampa mažesnis arba esama pagrįstų priežasčių įtarti, kad jis taps mažesnis nei 100 proc., Lietuvos bankas turi teisę reikalauti papildomai teikti informaciją apie likvidumo rodiklio vykdymą, kol likvidumo rodiklis bus atkurtas iki reikalaujamo lygio. Likvidžiam turtui priskiriama pinigai ir lėšos centriniame banke, investicijos į neįkeistus LR vertybinius popierius kiekvienu pareikalavimu ir iki 1 mėn. laikotarpių gautinos sumos iš kredito įstaigų (KUĮ, 2020).

Didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvas. Siekiant užkirsti kelią didesnių problemų atsiradimui ateityje ir sumažinti riziką, nuo 2013 m. sausio 1 d. įsigaliojo pakeistos kredito unijų didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvas. Pagal jų nuostatas, apskaičiuojant didžiausios paskolos sumas ir dideles paskolas, įtraukiamos ir lėšos bankuose (išimtį taikant lėšoms, laikomoms LKCU) (LB, 2013). Didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvą galima būtų apibūdinti, kaip paskolų suma vienam skolininkui, atsižvelgus į kredito riziką mažinančių priemonių poveikį, ji pasak D. Jurevičienės (2016), neturi būti didesnė kaip 25 proc. banko reikalavimus atitinkančio kapitalo. Lietuvos banko nutarimu (2017 m. birželio 30 d. Nr. 03-107), paskolos suma apskaičiuojama: 1) sudedant visas vienam skolininkui suteiktų paskolų grynąsias vertes, paskolos suma neturėtų viršyti 25 proc. kredito unijos perskaičiuoto kapitalo; 2) paskolos suma neviršija nurodyto dydžio, t. y. 150 000 eurų.

Didžiausios atviros pozicijos užsienio valiuta normatyvas. Pasak Jurevičienės (2016) didžiausios atvirosios pozicijos užsienio valiuta normatyvas, tai bendros atvirosios valiutos pozicijos ir kredito unijos perskaičiuoto kapitalo santykis, ne didesnis kaip 25 proc., vienos valiutos atvirosios pozicijos ir kredito unijos perskaičiuoto kapitalo santykis, ne didesnis kaip 15 proc. kredito unijos perskaičiuoto kapitalo. Remiantis Lietuvos banko valdybos nutarimu (2009 m. kovo 26 d. Nr. 37), didžiausia atviroji vienos užsienio valiutos pozicija (išskyrus eurus) negali būti didesnė kaip 15 procentų kredito unijos kapitalo. Šis rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę (13):

$$VR = \frac{VVP}{K} \times 100 \quad (8)$$

kur VR – vienos užsienio valiutos pozicijos rodiklis,

VVP – vienos užsienio valiutos atviroji pozicija,
K – kredito unijos kapitalas, apskaičiuotas vadovaujantis Lietuvos banko valdybos patvirtintomis taisyklėmis dėl kredito unijų kapitalo pakankamumo normatyvo apskaičiavimo.

Kai kredito unijos įsipareigojimų suma kuria nors užsienio valiuta sudaro arba viršija 5 proc. visų kredito unijos įsipareigojimų, kredito unija atskirai papildomai skaičiuoja ir užtikrina likvidumo rodiklio vykdymą ta užsienio valiuta. Lietuvos bankui teikiama likvidumo rodiklio ataskaita užsienio valiuta perskaičiuojama į euro valiutą pagal Lietuvos banko skelbiamą euro ir užsienio valiutų santykį ataskaitinę datą (LB, 2016). Pabrėžiama, kad visais šiais išvardintais kredito unijų veiklą ribojančiais normatyvais, nuostatomis ir pakeitimais, Lietuvos bankas (2019) siekia užtikrinti kredito unijų sistemos veiklos stabilumą ir saugumą, bei užtikrinti patikimumą ekonominio nuosmukio sąlygomis, todėl kredito unijoms laikantis vis iškelt reikalavimų kredito unijų sistema veiks pastoviai ir proporcingai. Remiantis, Lietuvos banku (2015) duomenimis, po 2008 m. ekonominės krizės buvo sugriežtintas likvidumo normatyvų ir kapitalo pakankamumo apskaičiavimas, o atsižvelgiant į pokyčius nekilnojamojo turto rinkoje, sugriežtinti reikalavimai, taikomi paskoloms, kuri grąžinimas užtikrintas nekilnojamuoju turtu. Išsiplėtus kredito unijų teikiamų paslaugų apimčiai, patikslintos balansinės ataskaitos pozicijos, detalizuota informacija apie indėlius, paskolas ir jų vertės pokyčius bei kitaip parodomos nuosavo kapitalo sudedamosios dalys. Siekiant išryškinti kredito unijų veiklą finansinės krizės sąlygomis, jų galimybes bei trūkumus plėtotis Lietuvoje, tikslinga išnagrinėti kredito unijų dinamiką,

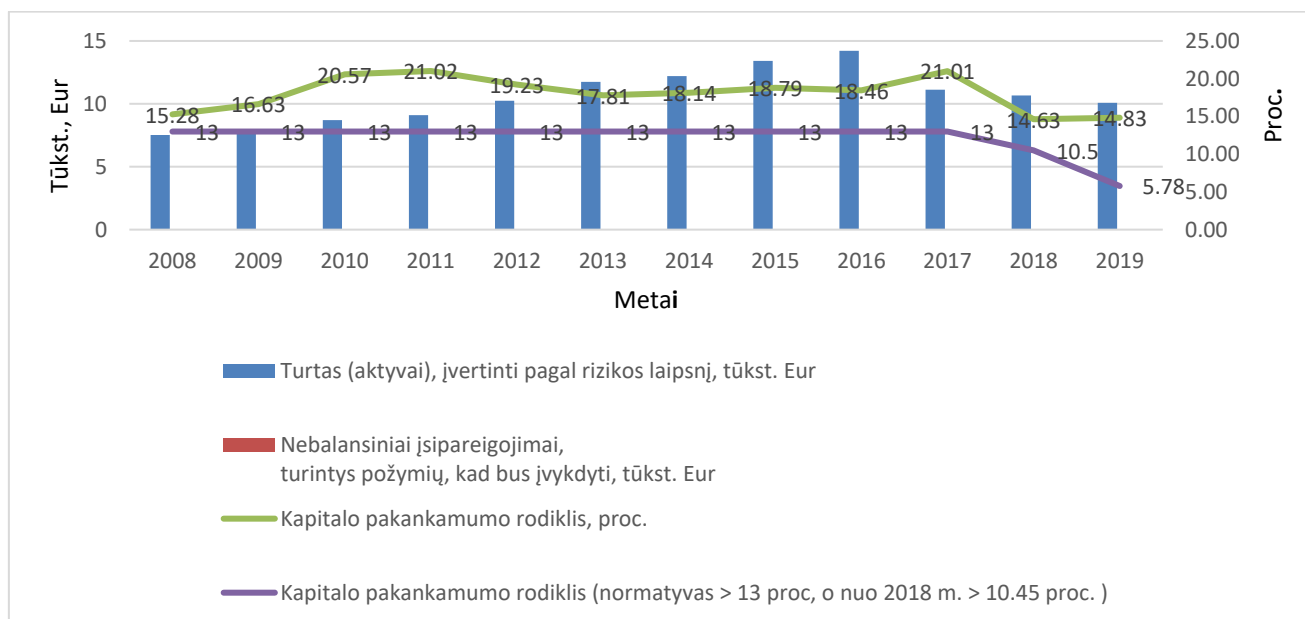
priežastinius ryšius tarp veiklų lemiančių veiksnių ir juos apibūdinančius finansinius rodiklius. Toliau šiame darbe pateiksime trumpą Šilutės kredito unijos charakteristiką.

Šilutės kredito unijos privalomųjų normatyvų vykdymo dinaminė analizė

Siekiant užtikrinti saugią ir stabilią kredito unijų veiklą, bei valdyti veiklos riziką, LB yra nustatęs riziką ribojančius normatyvus, kurių kiekviena kredito unija privalo laikytis.

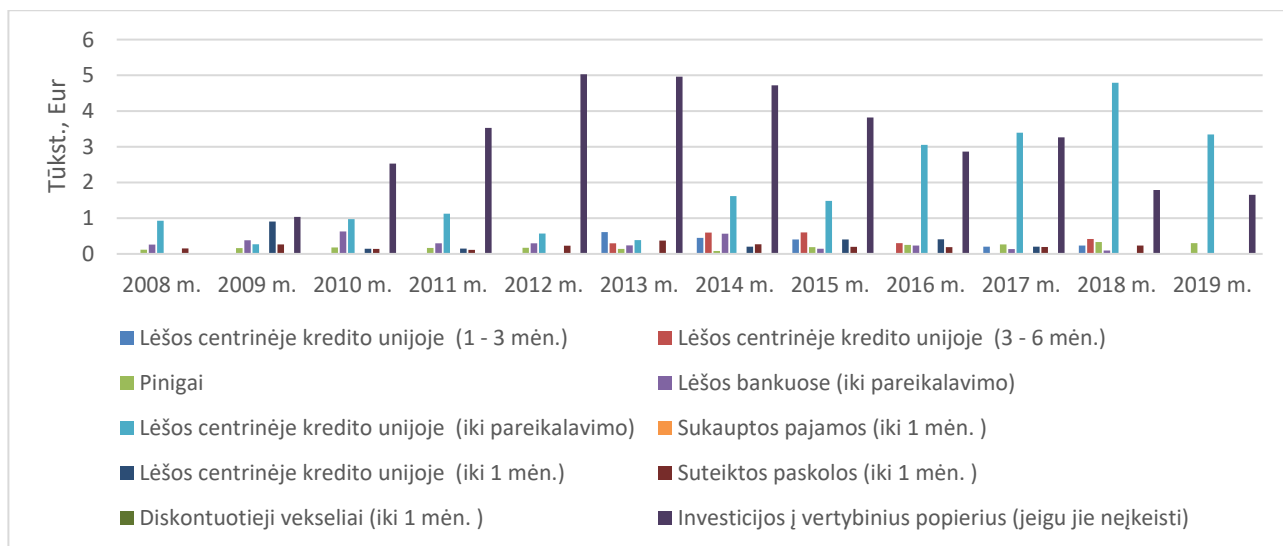
Remiantis atlikto tyrimo duomenimis matome, kad analizuojamu laikotarpiu kredito unijos kapitalas didėjo, tačiau toks didėjimas pastebimas iki 2016 m., šiuo laikotarpiu auganti kapitalo bazė sudarė galimybę didinti išduodamų paskolų vienam skolininkui limitą ir turtą, kuris minėtu laikotarpiu padidėjo 151,4 proc. punkto ir 2016 m. siekė 24,47 mln. eurų, tačiau nagrinėjant toliau pastebimas 2016 - 2019 m. kredito unijos perskaičiuoto kapitalo sumažėjimas 13,53 proc. punkto. Galime teigti, kad tam didžiausios įtakos turėjo pajinio kapitalo ir privalomojo rezervo pokyčiai. Toliau atliekant tyrimą būtina išskirti I ir II papildomo kapitalo elementus. Nagrinėjant I lygio kapitalą, visu analizuojamu laikotarpiu, pastebime, kad jis įtakotas 2 veiksnių, pajinio kapitalo sumažėjimu 16,79 proc. punkto ir privalomojo rezervo padidėjimu daugiau nei 100 proc. Kredito unijų pajinis kapitalas nagrinėjamu laikotarpiu padidėjo nežymiai nuo 1074 tūkst. eurų iki 1254,37 tūkst. eurų. Kaip minėjome anksčiau kredito unijos kapitalo mažėjimui įtakos turėjo privalomojo rezervo arba kitaip rezervinio kapitalo didėjimas, kuris kredito unijos visuotinio narių susirinkimo sprendimu gali būti panaudojamas tik kredito unijos veiklos nuostoliams padengti, jis sudaromas iš kredito unijos grynojo pelno atskaitymų. Toliau analizuojant II lygio kapitalą, matome, kad einamųjų metų nepaskirstytas pelnas ir subordinuotosios paskolos įtakos papildomo (II lygio) kapitalo pokyčius visu analizuojamu laikotarpiu. Einamųjų metų nepaskirstytas pelnas, kuris taip pat įtakos kredito unijos kapitalo didėjimą, padidėjo 456,1 proc. punkto ir 2019 m. jis siekė 210,65 tūkst. eurų.

Tęsiant kapitalo pakankamumo rodiklio tyrimą, kaip jau minėjome anksčiau, būtina aptarti ir išanalizuoti kredito unijos balanso turtą (aktyvus), įvertintus pagal rizikos laipsnį ir kredito unijos laipsnį. Paveiksle žemiau pateikiama Šilutės kredito unijos turtas (aktyvai) ir kredito unijos nebalansiniai įsipareigojimai (turintys požymių, kad bus įvykdyti) įvertinti pagal rizikos laipsnį.



1 pav. Šilutės kredito unijos turtas (aktyvai) ir kredito unijos nebalansiniai įsipareigojimai
(turintys požymių, kad bus įvykdyti) įvertinti pagal rizikos laipsnį santykis (sudaryta autorės remiantis 2008 – 2019 m. LB ataskaitomis)

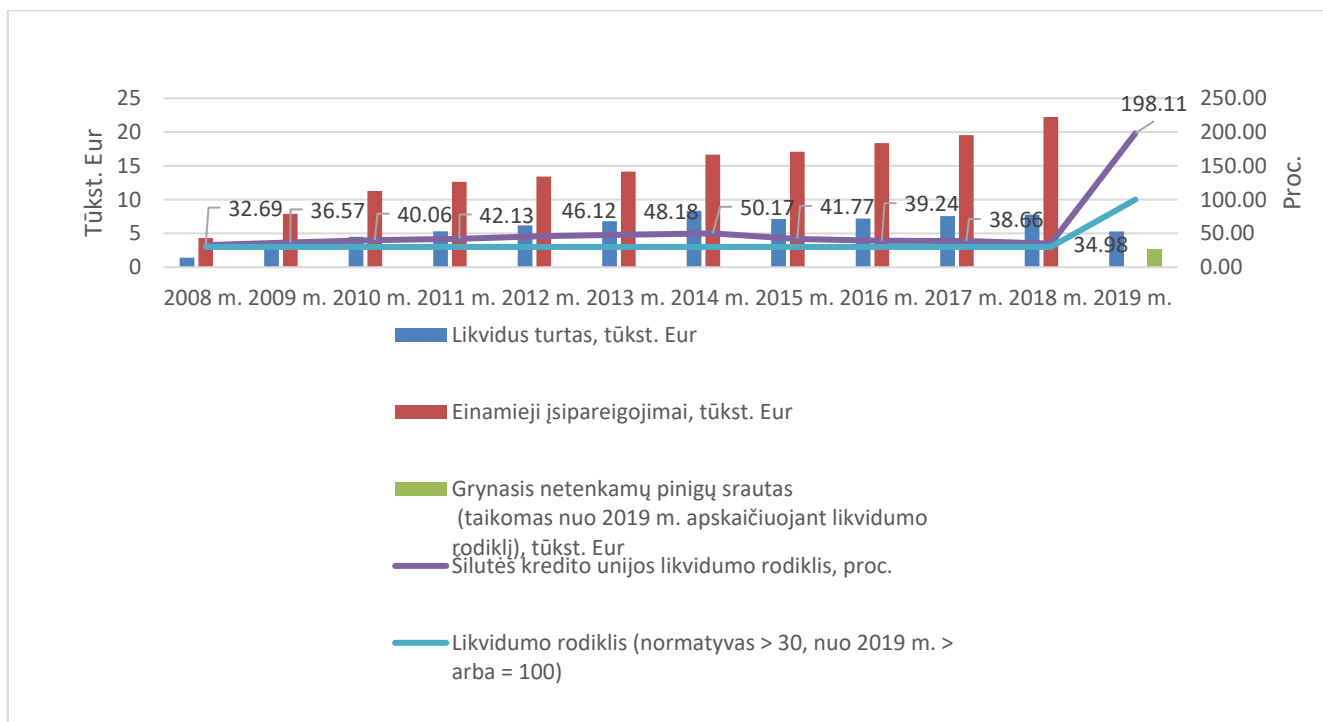
Kaip matyti 1 paveiksle kredito unija vykdė kapitalo pakankamumo normatyvą visų analizuojamu laikotarpiu ir turi pakankamai kapitalo netikėtiems nuostoliams padengti šiuo laikotarpiu ir galėtų būti moki krizės laikotarpiu. Ne mažiau už kapitalo pakankamumą bankų sklandžiai veiklai ir stabilumui užtikrinti yra svarbus likvidumo rodiklis. Tęsiant tyrimą toliau būtų aktualu išanalizuoti Šilutės kredito unijos likvidumo rodiklio dinamiką 2008 - 2019 metais.



2 pav. Likvidumo normatyvo dedamųjų dalių dinamika

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2008 – 2019 m. Šilutės kredito unijos ataskaitomis

Kaip rodo 2 paveikslo duomenys, didžiausią likvidaus turto dalį vidutiniškai 46,60 proc. sudarė investicijos į vertybinius popierius (jeigu jie neįkeisti), bei 32,07 proc. lėšos centrinėje kredito unijoje (iki pareikalavimo). Lėšos centrinėje kredito unijoje (iki pareikalavimo) ir investicijos į vertybinius popierius, kurie yra likvidūs visu analizuojamu laikotarpiu augo sparčiausiai, atitinkamai lėšos centrinėje kredito unijoje padidėjo 260,58 proc. punkto arba 2417,58 tūkst. eurų, o investicijos į vertybinius popierius – 619,06 tūkst. eurų t.y. 59,84 proc. punkto. Analizuojant toliau matome, kad 2012 m. investicijos į vertybinius popierius buvo didžiausios, kurios minėtu laikotarpiu sudarė 5031,17 tūkst. eurų, tačiau nuo 2012 m. matomas investicijų į vertybinius popierius sumažėjimas 67,13 proc. punkto ir 2019 m. buvo tik 1653,16 tūkst. eurų. Kaip jau buvo minėta Šilutės kredito unija yra centrinės kredito unijos narė, kredito unija privalo laikyti lėšas likvidumo palaikymo rezerve specialiai centrinėje kredito unijoje atidarytoje sąskaitoje. Lėšų laikymas skirtas kredito unijų likvidumo palaikymo ir mokumo atkūrimo funkcijoms palaikyti. Lėšos centrinėje kredito unijoje (iki pareikalavimo) didžiausią dalį likvidaus turto sudarė 2018 m. t.y. 4790,49 tūkst. eurų ir kaip jau buvo minėta anksčiau, visu analizuojamu laikotarpiu jos padidėjo daugiau kaip 100 proc. Reikėtų pastebėti ir tai, kad pinigai sumažėjo net 151,83 proc. punkto ir 2019 m. siekė 299,01 tūkst. eurų, taip pat matomas ir suteiktų paskolų (iki 1 mėn.) mažėjimas 53,72 proc. punkto. Tai reiškėtų, kad kredito unija turėjo mažiau paskolų išduotų iki 1 mėn., paskolų buvo daugiau išduota ilgesniam laikotarpiui. Apibendrinant galime teigti, kad sukaupti likvidaus turto rezervai leidžia būti kur kas atsparesniems neigiamiems šokams, tačiau Šilutės kredito unija turėtų sunerimti, kadangi matomas likvidaus turto mažėjimas nuo 2014 m. Toliau vykdant tyrimą svarbu išsiaiškinti ar kredito unijos likvidumo normatyvas atitiko visus LB nustatytus reikalavimus, 3 paveiksle pavaizduotas likvidumo rodiklis.

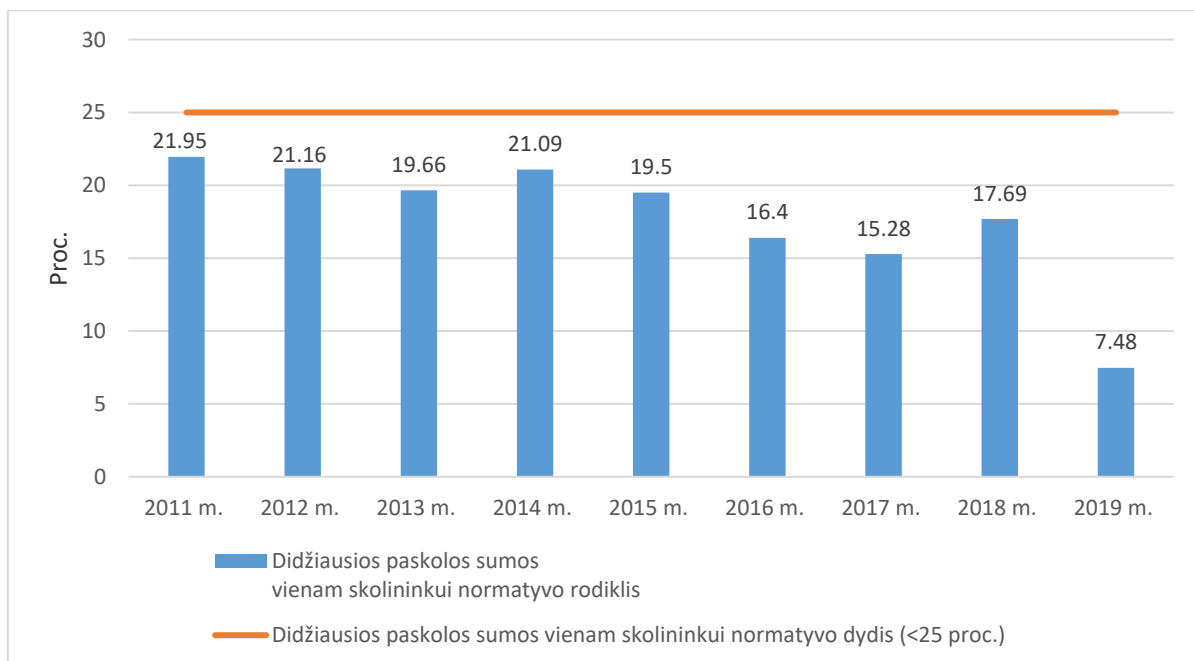


3 pav. Šilutės kredito unijos likvidaus turto ir einamųjų įsipareigojimų santykis

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2008 – 2019 m. LB ataskaitomis

Analizuojant esamus duomenis, galime teigti, kad visu laikotarpiu išryškėjo 2 veiksniai labiausiai įtakojantis einamųjų įsipareigojimų pokytį. Didžiausią einamųjų įsipareigojimų dalį, vidutiniškai – 93,62 proc. sudarė fizinių asmenų terminuotieji indėliai, nuo 2008 m. iki 2014 m. matomas spartus jų didėjimas, šiuo periodu jie padidėjo daugiau kaip 100 proc., o nuo 2014 m. iki 2018 m. pastebimas mažėjimas 2,53 proc. punkto arba 1145,59 tūkst. eurų, na, o fizinių asmenų terminuotų indėlių spartus šuolis pastebimas nuo 2018 m. iki 2019 m., minėtu laikotarpiu padidėjo 1,98 proc. punkto ir 2019 m. siekė 27333,44 tūkst. eurų. Antras veiksnys, kuris sudarė mažesnę, tačiau svarbią, visų einamųjų įsipareigojimų dalį buvo indėliai iki pareikalavimo, kurie turėjo tendenciją didėti, visu analizuojamu laikotarpiu didėjo daugiau negu 100 proc. t.y. 10808, 48 tūkst. eurų. Būtina paminėti ir tai, kad visi kiti minimi rodikliai reikalingi apskaičiuojant einamuosius įsipareigojimus sudaro labai mažą dalį, vidutiniškai 10 proc. einamųjų įsipareigojimų dalies, t.y. įsiskolinimai centrinei kredito unijai, juridinių asmenų terminuotieji indėliai, inkasuotieji vekseliai, grąžintini pajai, visų išvardintų rodiklių terminas neturi būti daugiau kaip 1 mėn. Nagrinėjant toliau esamus duomenis 3 paveiksle matome Šilutės kredito unijos likvidumo rodiklis, kuris 2008 – 2019 m. laikotarpyje atitiko visus kriterijus. Kaip jau minėjome anksčiau likvidumo rodiklis iki 2018 m. turėjo būti ne mažesnis kaip 30 proc., o nuo 2019 m. ne mažesnis kaip 100 proc. Didžiausia šio rodiklio norma fiksuojama 2014 m. t.y. 50,17 proc., o iš pateiktų duomenų matome, kad mažiausias likvidžiojo turto santykis su kredito unijos einamaisiais įsipareigojimais santykis buvo krizės laikotarpiu, tuo metu jis siekė 32,69 proc., tačiau tokie rezultatai įrodo, kad Šilutės kredito unija turėjo pakankamai likvidaus turto visu pokriziniu laikotarpiu. Tyrimo eigoje būtina paminėti ir tai, kad 2019 m. likvidumo rodiklis buvo 198,11 proc., kaip jau minėjome anksčiau, tai lėmė normatyvo pakeitimo norma, kuri turi būti ne mažesnė kaip 100 proc., kurį apskaičiuojant reikalingas kitas rodiklis, t.y. grynųjų netenkamų pinigų srautas, kuris 2019 m. buvo 2674 tūkst. eurų. Tuo siekiama užtikrinti, kad kredito palaikytų pakankamą aukštos kokybės likvidžiojo turto kiekį ir negalėtų tų pinigų greitai ir neatsakingai skolinti kitiems ūkio subjektams ir tikimasi, kad nauji reikalavimai ilgalaikėje perspektyvoje sustiprins kredito unijų sistemą. Apibendrinant galime teigti, kad Šilutės kredito įstaiga turi pakankamai likvidaus turto, kad esant itin nepalankioms sąlygoms per 30 dienų galėtų padengti grynųjų išlaidų srautą. Tvirtą kredito unijos likvidumo padėtį užtikrina stabilūs pagrindiniai bankų finansavimosi šaltiniai – unijoje laikomi fizinių asmenų terminuotieji indėliai ir indėliai iki pareikalavimo.

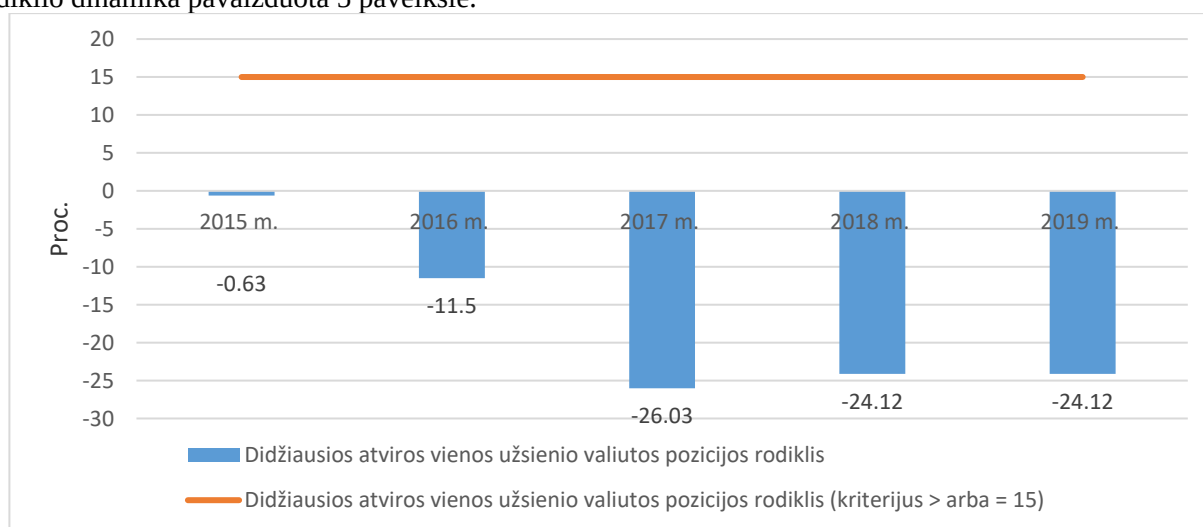
Būtina pastebėti, kad nuo 2013 m. sausio 1 d. kredito unijai negaliojo didžiausios paskolos sumos viename skolininkui normatyvas, todėl Šilutės kredito unija nebuvo apribota maksimalia paskolos suma. Tačiau įsigaliojus šiam normatyvui buvo pakeistos kredito unijų didžiausios paskolos sumos viename skolininkui ir didelių paskolų apskaičiavimo taisyklės. Kaip matome iš paveikslo apačioje, Šilutės kredito unijoje nuo 2011 m. jau buvo vykdomas didžiausios paskolos sumos viename skolininkui normatyvas.



4 pav. Šilutės kredito unijos didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvas

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2008 – 2019 m. Šilutės kredito unijos ataskaitomis

Didžiausios paskolos valiuta normatyvas nėra svarbiausias, tačiau reikšmingas ir privalomas nagrinėti. Kaip buvo minėta, siekiant sumažinti kredito riziką Lietuvos bankas yra nustatęs maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvą, kurio vertė vienam skolininkui neturi viršyti 25 proc. Kaip matome iš pateiktų duomenų Šilutės kredito unija atitiko visus kriterijus 2008 – 2019 metais. 2008 m. kredito unijai teikiant vis daugiau didelių paskolų fiziniams ir juridiniams asmenims, augo rizikingesnės verslui (didžioji jų dalis buvo panaudota nekilnojamojo turto projektų ir vieno projekto įmonių finansavimui) finansuoti suteiktos paskolos. Kaip rodo pateikti duomenys šiuo laikotarpiu maksimalios paskolos vienam skolininkui normatyvas turėjo tendenciją tai didėti, tai mažėti, didžiausias jis buvo butent šiuo laikotarpiu, 2008 m. jis siekė 21,95 proc., o mažiausias 2019 m. – 7,48 proc. Atlikta didžiausios paskolos vienam skolininkui normatyvas analizė parodė, kad Šilutės kredito unija atitiko LB nustatyto rodiklio kriterijus visu analizuojamu laikotarpiu ir nebuvo pažeistas, tačiau nuo 2011 m. iki 2015 m. jis buvo labai aukštas, o tai rodo, kad kredito unija teikė daugiau paskolų tuo priimdama didesnę riziką. Toliau nagrinėjant kredito unijos veiklos riziką ribojančius normatyvus būtina paminėti, kad unija privalo vykdyti ir didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvą. Šio rodiklio dinamika pavaizduota 5 paveiksle.



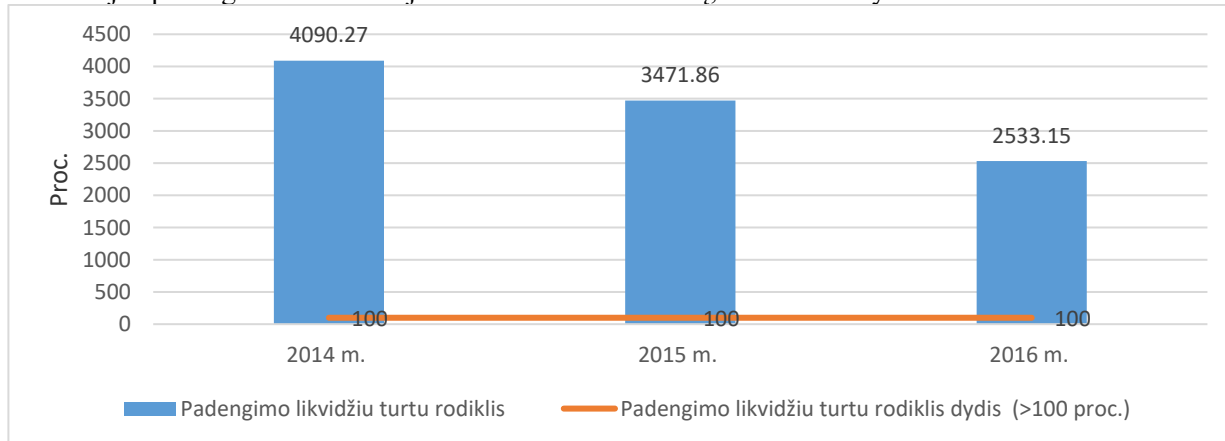
5 pav. Didžiausios atviros vienos užsienio valiutos pozicijos rodiklis

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2008 – 2019 m. LB ataskaitomis

Tęsiant tyrimą aktualu išsiaiškinti didžiausios atviros vienos užsienio valiutos pozicijos rodiklio svarbą Šilutės kredito unijoje. Kaip jau buvo minėta vienos valiutos (išskyrus eurus) atvirosios pozicijos ir kredito

unijos perskaičiuoto kapitalo santykis turi būti ne didesnis kaip 15 proc. kredito unijos perskaičiuoto kapitalo. Kaip matome iš pateiktų duomenų rodiklis buvo neigiamas ir nebuvo pažeistas. 2008 m. jis sudarė 0,63 proc. žemiau nulio, toliau matomas mažėjimas iki 2014 m., šiuo momentu pasiekęs - 26,06 proc. ribą toliau lėtai didėjo ir 2019 m. pasiekė - 24,12 proc. 2015 m. Šilutės kredito unija pradėjo vykdyti užsienio valiutos t.y. euro operacijas, kurios sudarė, kurios sudaro didžiąją dalį visu atsiskaitymų, na, o 2016 m. praplėtė ir kitų užsienio valiutų atsiskaitymus, kaip D. Britanijos svaras sterlingas, Norvegijos ir Švedijos krona, JAV doleris, kurios sudarė labai mažą visų esamų valiutų atsiskaitymus t.y. tik 2 proc. Kaip žinoma valiutos kurso pokyčiai sukelia turto užsienio valiuta vertės svyravimus, todėl būtina atlikti šio rodiklio skaičiavimus ir nustatyti riziką.

Siekiant užkirsti kelią didesnių problemų atsiradimui ateityje ir mažinti riziką, Lietuvos bankas 2013 m. įvedė dar vieną reikalavimą visoms kredito unijoms siekiant padidinti kredito unijose laikomų indėlių saugumą. Padengimu likvidžiuoju turto rodiklį, kuris turėtų veikti kaip tam tikra saugos pagalvė. Kaip jau buvo minėta, minimali šio rodiklio reikšmė turi būti ne žemesnė nei 100 proc. 6 paveiksle pateiksime Šilutės kredito unijos padengimu likvidžiuoju turto rodiklio dinamiką, kuris buvo vykdomas nuo 2014 – 2016 metų.



6 pav. Šilutės kredito unijos padengimu likvidžiuoju turto rodiklio dinamika

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2008 – 2019 m. LB ataskaitomis

Kaip jau žinoma, likvidumo rizika valdoma vykstant padengimo likvidžiuoju turto normatyvą, kuris yra skirtas nustatyti trumpalaikį likvidumo rizikos atsparumą. Remiantis pateiktais duomenimis, galime teikti, kad visu analizuojamu laikotarpiu kredito unija atitiko visus kriterijus.

Kaip matome, mažiausia šio rodiklio reikšmė buvo 2016 m. šiuo laikotarpiu ji fiksuojama 2533,15 proc., t.y. 23,04 proc. mažesnė lyginant su 2015 m. O didžiausias šis rodiklis išliko 2014 m. ir siekė 4090,27 proc., tai yra gerokai didesnis nei nustatytas 100 proc. minimalus reikalavimas. Apibendinant galime teigti, kad visu analizuojamu laikotarpiu kredito unija buvo pajėgi įvykdyti savo įsipareigojimus.

Taip pat būtina paminėti, kad 2013 – 2016 metais Šilutės kredito unija privalėjo vykdyti daugiau LB nustatytų veiklos riziką ribojančių normatyvų:

- 1) vidutinė ne nuosavybės vertybinių popierių portfelio modifikuota finansinė trukmė nuo 2015 m. gruodžio 31 d. neturi būti didesnė kaip 5 metai, o nuo 2016 m. neturi būti didesnė negu 3 metai;
- 2) kredito unijos investicijų į ne nuosavybės vertybinius popierius procentas nuo kredito unijos balansinio turto, Nuo 2015 m. turi būti ne didesnis kaip 50 proc., o nuo 2016 m. ne didesnis kaip 35 proc.;
- 3) skolinimo kredito unijos vadovams ir su juo susijusių asmenų rodiklis, nuo perskaičiuoto kredito unijos kapitalo. Šis rodiklis negali viršyti 10 proc.

Atsižvelgiant į kredito unijų, kaip kooperatinių bendrovių specifiką, kad joms keliama griežti kapitalo reikalavimai galime teigti, kad atitiko visus LB veiklos riziką ribojančių normatyvų kriterijus.

Išvados

Apibendrinant, galime teigti, kad finansinių paslaugų sektoriaus veiklos efektyvumą sąlygoja jame veikiančių finansinių institucijų teikiamų paslaugų kiekis ir kokybė. Būtina pabrėžti, kad finansinių paslaugų sferoje veikia daugybė finansų tarpininkų. Vieni specializuojasi veiklai vertybinių popierių rinkose: investuoja į vertybinius popierius, taip pat kuria naujas jų rūšis, kiti – įvairiose draudiminės veiklos srityse, sudarydami savo klientams įvairias galimybes užsitikrinti finansinį saugumą nelaimių atveju, o treči finansų tarpininkai, t.y. kredito įstaigos – priima indėlius, suteikia paskolas, aptarnauja klientus ir t.t. Daugelis autorių kredito unija dažnai apibūdinama kaip kooperatiniais pagrindais sukurta kredito įstaiga, pagrįsta demokratijos

principais bei siekianti ne pelno, tačiau savitarpio pagalbos. Būtina pastebėti ir tai, kad kiekviena kredito unija turi savo narystės apribojimus ir yra nusistačiusi savo tikslus, o norėdama pasiekti savo tikslus turi remtis kredito unijų veiklą reglamentuojančiais įstatymais. Pagrindinės institucijos, vykdančios kredito unijų teisinį reguliavimą, bei jų priežiūrą Lietuvoje yra Lietuvos bankas ir CKU, kurie stebi ir prižiūri unijų veiklos atitiktį LR įstatymams. Apibendrinus, išanalizuotą literatūrą kredito unijų veiklos riziką ribojančių normatyvų dinamiką, galima išskirti, šiuos pagrindinius unijų veiklos riziką ribojančius normatyvus: likvidumo, maksimalios atviros pozicijos užsienio valiuta, kapitalo pakankamumo, didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui, didelių paskolų. Siekiant didesnio kredito unijų skaidrumo pagrindiniai principai padedantis kredito unijai pasiekti norimo rezultato: siekiamas pelningumas, pasverta rizika ir kredito unijos narių indėlių saugumas. Išnagrinėjus visus LB kredito unijai nustatytus veiklos riziką ribojančius normatyvus pastebime, kad Šilutės kredito unija atitiko visus šiuos kriterijus ir vykdė visus nustatytus reikalavimus. Tačiau išanalizavus pastebimas kapitalo pakankamo rodiklio mažėjimas, nors jo riba nebuvo pažeista, manoma, kad kapitalo pakankamumo lygis mažėjo dėl paaugusio paskolų portfelio. Tvirtą kredito unijos likvidumo padėtį užtikrino stabilūs pagrindiniai bankų finansavimosi šaltiniai – bankuose laikomi fizinių ir juridinių asmenų laikomi indėliai 2019 m. pabaigoje jis buvo aukštas ir vykdomas su pakankama atsarga. Kaip matome, Šilutės kredito unijos metodai, nuolatinis stebėjimas ir vertinimas, padėjo įvykdyti visus LB nustatytus reikalavimus, kurie vertinami teigiamai.

Literatūra

1. Bikas E. (2013). *Finansų rinkos ir depozitinės institucijos*, Vilnius, psl. 164-220.
2. Černius G. (2014). *Įmonės finansų valdymo pagrindai*. Vilnius.
3. Greenbaum S., Takor A.(2007). *Contemporary Financial Intermediation, Second Edition*. Academic Press Advanced Finance.
4. Gudelytė L., Valužis M. (2012). *Rizikos valdymas banke*. Žinynas. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija.
5. Jurevičienė D. (2016). *Finansų rinkos ir institucijos*. VGTU leidykla „Technika“, p. 97-103.
6. Jurevičienė D. (2015). *Finansiniai sprendimai*. Vilnius, psl. 76-77.
7. Kazlauskienė V. (2012). *Finansai*. Kaunas, Kauno technologijos universitetas, psl. 8.
8. Kropas S. L., Čiapas, G. Šidlauskas, D. Vengraitis (2013). *Bankų finansų valdymas: krizės pamokos ir reguliavimo priemonių poveikis*. Vilnius, psl. 11.
9. Mačerinskienė I. ir kt. (2013). *Finansų rinkų įžvalgos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidykla.
10. Martinkutė-Kaulienė R., Stasytė V. (2018), *Rizikos valdymas*, Vilnius.
11. Mykolo Romerio Universitetas (2013). *Finansų rinkų įžvalgos*. Vilnius, psl. 30 – 48.
12. Paunksnienė J., Antanavičienė J., Peleckis K. (2011). *Verslo pagrindai*. Vilnius „Technika“, psl. 97.
13. Rutkauskas A. V., Navickas V. (2011). *Finansų ir komercijos sprendimų modeliavimas*, Vilnius, ISBN 978-9955-20-594-4.
14. Rutkauskas A.V., Sūdžius V., Makevičius V. (2009). *Verslo finansų principai ir praktika*. Vilnius „Technika“, psl. 149 – 151.
15. Thakor A., Song F. (2017). *Bank Culture*.

THE LEAGAL NORMATIVE OF CREDIT UNIONS IN THE POST – CRISIS PERIOD

Summary

This article analyze the leagal normative of Šilutė Credit Union in the post-crisis period. It also provides a description of credit unions, examines the main features and objectives of this financial institution, reviews the importance of a financial institution, draws attention to the dynamics of credit union capital composition, analyzes the theoretical aspects of individuality of credit unions and commercial banks. After analyzing the concept, structure, goals and essence of the credit union, summarizing the indicators limiting the activities of credit unions and compliance data, in this work, based on dynamic and structural methods, the analysis of normative indicators limiting Šilutė credit union and their evaluation in the post-crisis period.

ŠILUTĖS KREDITO UNIJOS DINAMINĖ ANALIZĖ

Karolina Valentaitė

Lietuvos verslo kolegija

Prof. dr. Angelė Lileikienė

Anotacija

Straipsnyje analizuojama Šilutės kredito unijos veikla 2014 – 2019 m. laikotarpiu. Naudojantis mokslinė literatūra, Lietuvos banko duomenimis, kredito unijos finansinėmis ataskaitomis šiame straipsnyje analizuojami veiklos efektyvumo ir pelningumo rodikliai. Išnagrinėjus šiuos rodiklius bus galima pamatyti kredito unijos silpnąsias ir stipriąsias puses.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kredito unija, finansinė analizė, santykiniai rodikliai.

Įvadas

Temos aktualumas. Kredito unijos užima reikšmingą finansų sektoriaus dalį, kuris turi įtakos valstybės ir verslo ekonominiams vystymuisi. Kredito unijos ypač skatina smulkų ir vidutinį verslą, efektyvų žemės ūkio valdymą. 2008 metais prasidėjusi finansinė krizė palietė ir kredito unijas. Todėl analizuojant finansinius duomenis ir santykinius rodiklius sukuriami galimybės užtikrinti kredito unijos efektyvumą iškilus krizei.

Temos ištirtumas. Šių laikų visuomenė dar daug nežino apie kredito unijas ir jų veiklos ypatumus. Tačiau galima rasti ne vieną straipsnį ar leidinį tiek lietuvių, tiek užsienio autorių. Apie kredito unijų veiklą ir specifiką galima rasti veikalų parašytų tokių autorių kaip Špicas R. [2017], Klinedinst M., A., [2016], Jacevičienė F., Mačiulis D. [2014], Hoel R., F. [2011], Chen J., Spizzirri A., Fullbrook M. [2010] ir daug kitų autorių.

Temos problema: Kredito unijų veikla neatsiejama nuo įvairių rūšių rizikos, kurią sukelia išorinė ir vidinė aplinka, klientų poreikiai ir jų finansinė būklė. Kelių komercinių bankų ir kredito unijų veiklos nutraukimas byloja apie rizikos valdymo ir veiklos efektyvumo vertinimo svarbą ir šios problemos aktualumą. Rizikos valdymo sistemos tobulinimas sumažina rizikos nuostolius, padidina kredito unijų veiklos efektyvumą ir pelningumą. Baigiamajame darbe bus siekiama nustatyti, ar Šilutės kredito unijos veikla yra pakankamai efektyvi ir pelninga, ar patikimai funkcionuoja rizikos valdymo sistema.

Straipsnio objektas: Šilutės kredito unijos veikla.

Straipsnio tikslas: atlikti veiklos efektyvumo ir pelningumo analizę.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išnagrinėti kredito unijų ypatumus ir veiklos niuansus teoriniu aspektu.
2. Išanalizuoti kredito unijų finansinių rodiklių vertinimo metodiką.
3. Atlikti Šilutės kredito unijos 2014 – 2019 metų veiklos dinaminę analizę.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kredito unijos finansinių duomenų sisteminimas ir analizė, grafinis vaizdavimas.

Straipsnio struktūra: Pirmoje dalyje bus aptarta kredito unijos sąvoka, jų istorija Lietuvoje, pagrindiniai bruožai teoriniu aspektu. Antroje dalyje pateikti pagrindinių rodiklių metodiniai skaičiavimai ir paaiškinimai. O trečioji dalis bus skirta atlikti dinaminę analizę. Apžvelgsime Šilutės kredito unijos aktyvus ir pasyvus, atliksime santykinų rodiklių vertinimą.

Teoriniai kredito unijų veiklos principai

Daugelis autorių savo veikaluose, kaip ir Jurevičienės D. (2016) veikale, kredito unijų įkūrėjais laiko Fridrichą Wilhelmą Raiffeiseną Vokietijoje ir Luigi Luzzatti Italijoje ir kredito unijų veiklą skaičiuoja nuo XIX a. vidurio. F. W. Raiffesenas buvo mažo Bavarijos miestelio meras, kuris matydamas savo miesto ir apylinkių gyventojų bėdas 1850 metais sukūrė pirmąją kooperatinę kredito draugiją, kurioje šios apylinkės gyventojai galėjo sutelkti savo santaupas ir savo tarpe duoti paskolas.

O štai Jacevičienė F., Kėdaitis V., Vidzbelytė S [2014] rašo jog 1847 metais buvo įsteigta Heddesdorfo kredito unija, kurios tikslas buvo padėti vietos ūkininkams įsigyti sėklų, galvijų ir ūkio įrangos.

Tačiau, tiek viename veikale, tiek kitame veikale pripažįstama, kad šių pirmųjų kredito unijų šūkis buvo „vienas už visus, visi už vieną“, kuris ir ateityje liko šio judėjimo pagrindu. Pirmųjų kredito unijų tikslas buvo padėti savo nariams pakilti iš vargo, pagerinti savo šeimų gyvenimą ir ateitį. Tas tikslas liko viso šio judėjimo principu iki šių dienų, kaip ir kredito unijų valdymo principas, remiantis taisykle „vienas narys – vienas balsas“ renkant savo valdymo organus. Taip pat, beveik tuo pat metu kai kūrėsi pirmosios kooperatinės kredito draugijos, Šiaurės Vokietijoje radosi panašūs kredito kooperatyvo judėjimas, įsteigtas Hermano Schulze ir

pavadintas „Volksbanken“, tai yra „liaudies bankas“ arba „žmonių bankas“. Tai tik dar kartą įrodo, kad kredito uniją valdo jos nariai.

1995 metais Lietuvos Respublikos Seimas bendradarbiaudamas jau su minėtomis organizacijomis priėmė Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymą, kuris nustatė kredito unijos sąvoką, apibrėžė narysčių kredito unijoje, kredito unijos narių teises ir pareigas, kredito unijų steigimą, valdymą ir likvidavimą. Tačiau šis įstatymas vėliau buvo dar daug koreguojamas, keitėsi ir kredito unijos apibrėžimas. Kaip teigia Jasevičienė F., Kėdaitis V., Vidzbelytė S. [2014], kai Lietuva ruošiasi tapti Europos Sąjungos naria, tada Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas buvo suderintas su Europos Sąjungos teisine aplinka. Pirmoji kredito unija buvo įsteigta 1995 metais Vievyje, jos pavyzdžiu sekė ir kitos kredito unijos. 1996 metais kredito unijos buvo įsteigtos Marijampolėje, Pakruojyje, Radviliškyje, Plungėje, Šilutėje ir Vilkaviškyje. 1997 metais buvo įkurtos dar trys kredito unijos Lazdijuose, Šiauliuose bei Kaune. Asociacija Lietuvos Kredito Unija (ALKU) sako, kad vėliau buvo įkuriami po penkias kredito unijas kasmet. Pati Asociacija Lietuvos Kredito Unija buvo įkurta 1997 metų lapkričio 13 dieną. Tuomet 11 kredito unijų pasirašė asociacijos steigimo sutartį ir nusprendė susivienyti jėgas plėtojant kredito unijų veiklą. 2002 metais Lietuvos bankas suteikė licenciją ir Centrinei kredito unijai.

Mačerinskienė I., Kartašova J., Žvirblis A., ir kt. (2013) kredito uniją apibrėžia kaip kooperatiniais pagrindais savanoriškai sukurta kredito įstaiga, kuri telkia savo narių ir savo asocijuotų narių pinigus jų ūkiniams bei socialiniams poreikiams tenkinti savitarpio paskolų bei kitų finansinių paslaugų teikimo būdu ir prisiima su tuo susijusią riziką bei atsakomybę.

Jurevičienė D. (2016) teigia, kad kredito unija tai kredito kooperatyvas, kurį suformuoja organizuota žmonių grupė, turinti joje paprastųjų akcijų (Lietuvoje vadinama pajais). Jos tikslas saugoti tų žmonių pinigus ir kartu sudaryti sąlygas teikti mažų palūkanų paskolas vieni kitiems.

Pagal Lietuvos Respublikos Kredito unijos įstatymą [1995], kredito unija – tai kredito įstaiga, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ir kitų grąžintinų lėšų priėmimu iš šiame įstatyme nustatytų neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu, taip pat turi teisę verstis finansinių paslaugų teikimu įstatymų nustatytiems asmenims bei prisiima riziką bei atsakomybę. Kredito unija yra kooperatiniais pagrindais įkurta finansinės paslaugas teikianti įstaiga. Kredito unijos pagrindinis veiklos tikslas yra tenkinti savo narių ūkinius ir socialinius poreikius, teikti savo nariams indėlių ir kitų grąžintinų lėšų priėmimo, skolinimo ir kitas finansines paslaugas.

Apibendrinant galima teigti, kad kredito unija yra kooperatiniais pagrindais įkurta finansinės paslaugas teikianti įstaiga, kurios pagrindiniai veiklos principai – savanoriška narysčių, savivalda ir lygios narių teisės. Centrinės kredito unijos atlikdamos savo funkcijas ir kredito unijų kontrolę, padeda užtikrinti efektyvią, nerizikingą ir ekonomiškai stabilią kredito unijų veiklą bei padeda įgyvendinti jų tikslus, tokius kaip išmintingą finansų valdymą, demokratijos puoselėjimą, solidarumą, bendradarbiavimą ir kitą.

Šilutės kredito unija savo internetiniame puslapyje pateikia pagrindines kredito unijos teikiamas paslaugas:

- Indėliai;
- Paskolos;
- „MasterCard“ debeto ir „Maestro“ kredito kortelės;
- Internetinė bankininkystė;
- Mokėjimo pavedimai ir įmokos;
- Tarptautiniai mokėjimo pavedimai.

Kredito unijoje galima atsidaryti banko sąskaitą, pasidėti terminuotą indėlį, kaupti pinigus taupomosiose, vaikų, tikslinio taupymo sąskaitose. Didesnės indėlių palūkanos kredito unijose, lyginant su komerciniais bankais, skatina unijų narius taupyti. Didžiausią kredito unijų aktyvų dalį sudaro suteikiamos vartojimo, verslo, žemės ūkio, būsto paskolos. Kredito unijos nariai aktyviai naudojami mokėjimų pervedimų ir įmokų paslaugomis, tokių aktyvumą lemia žemi komisiniai mokesčiai.

Dėl spartaus kredito unijų vystymosi daug dėmesio skiriama rizikai kredito unijose valdyti. Didėjant paskolų portfeliui kooperatiniais pagrindais veikiančios finansų institucijos kasmet susiduria su kredito rizikos valdymo sistemos problemomis. Lietuvos bankui priėmus didžiausios paskolos sumos vienam skolininkui normatyvą net 15 kredito unijų nesugebėjo jo įvykdyti. Siekiant tinkamai informuoti visus kredito unijų narius apie finansinių institucijų veiklą, Lietuvos bankas nuo 2013 metų pradėjo viešai skelbti informaciją apie kiekvienos kredito unijos veiklos riziką, normatyvų vykdymą ir pagrindinius jų veiklos rodiklius.

Pagrindinis kredito unijų veiklą reglamentuojantis norminis aktas yra Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas, priimtas 1995 metais kovo 25 diena. Šis įstatymas yra esminis kredito unijų steigimosi, licencijavimo, veiklos priežiūros normatyvas. Taip pat svarbus yra 2000 metais gegužės 18 diena priimtas Lietuvos Respublikos Centrinės kredito unijos įstatymas, kuris reglamentuoja Centrinės kredito unijos veiklą. dauguma Lietuvoje veiklą vykdančių kredito unijų yra Lietuvos Centrinės kredito unijos narės, besinaudojančios Lietuvos Centrinės kredito unijos paslaugomis, tokiomis kaip unijų kontrolę, efektyvios, nerizikingos, stabilios kredito unijų veiklos užtikrinimas, unijų tikslų įgyvendinimas. Lietuvos Respublikos Centrinės kredito unijos įstatymas buvo reikšmingas tuo, jog priėmus šį įstatymą valstybė suteikė 2,7 milijonų eurų paramą, kuri buvo ypač svarbi tolimesnei unijų veiklai ir plėtrai.

Remiantis Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymu [1995] matoma, kad kredito unijoje privalo būti šie organai: kredito unijos visuotinis narių susirinkimas, valdyba ir administracijos vadovas. O kredito unijos organų sudarymo ir darbo tvarką, kompetenciją ir funkcijas, atsakomybę nustato kredito unijos įstatai, Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Kredito unijų įstatymas, taip pat Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymas bei Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas.

Pagal Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymą [1995] kredito unijų teikiamos paslaugos skirstomos į licencines ir nelicencines. Atsižvelgiant į šio įstatymo 5 straipsnį, tik viena licencinė paslauga indėlių ir kitų grąžintinų lėšų priėmimas iš neprofesionalių rinkos dalyvių yra privaloma vykdyti, o kitas licencines ir nelicencines paslaugas kredito unija gali teikti atsižvelgdama į narių poreikius bei veiklos aplinką. Tai esminis aspektas, kuris sudaro įspūdį, kad kredito unijų veikla labiausiai yra orientuota į taupymo paslaugas, todėl retkarčiais unijos yra vadinamos taupymo institucijomis. Tuo tarpu bankų pagrindinė veiklos kryptis yra paskolų teikimas, kurios dažniausiai sudaro didžiausią aktyvų dalį. Taip bankas siekia pagrindinio tikslo – uždirbti kiek įmanomą didesnę pelną. Kredito unijos taip pat gali suteikti ilgalaikes ir trumpalaikes įvairių rūšių savitarpio paskolas.

Kredito unijų finansinių rodiklių skaičiavimo metodika

Rodikliai yra geriausias būdas pateikti informaciją ir paruošti informacijos valdymo ataskaitas. Baležentis T., Kantaravičienė A., Kėdaitis V. [2014] teigia jog tinkamas rodiklių pasirinkimas leidžia atlikti efektyvų organizacijos veiklos stebėjimą ir kontrolę. Finansines paslaugas teikiančių institucijų veikla skiriasi nuo komercinių įmonių veiklos, todėl bankų veiklos analizėje remiamasi NASDAQ OMX (2010) parengta rodiklių skaičiavimo metodika, kuri yra pritaikyta finansinių institucijų veiklai analizuoti. Pagrindiniai kredito unijų veiklos rodikliai pagal minėtą skaičiavimo metodiką skirstomi į efektyvumo ir pelningumo rodiklių grupes

1 lentelė

Efektyvumo rodikliai

Rodiklis	Formulė	
Išlaidų ir pajamų santykio rodiklis	$NI \div (GPP + NP)$	Čia: NI – nepalūkanų išlaidos; GPP – gryniosios palūkanų pajamos; NP – nepalūkanų pajamos.
Palūkanų išlaidų koeficientas	$PI \div VP$	Čia: PI – palūkanų išlaidos; VP – veiklos pajamos.
Nepalūkanų išlaidų koeficientas	$NI \div VP$	Čia: NP – nepalūkanų pajamos; VP – veiklos pajamos.

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis NASDAQ Vilnius [2010].

Išlaidų ir pajamų santykis yra vienas pagrindinių finansų įstaigų veiklos efektyvumo rodiklių, kuris parodo, kokia nepalūkanų išlaidų dalis tenka vienam pajamų (palūkanų ir nepalūkanų pajamų) eurui. Kuo mažesnis rodiklis, tuo bankas (kredito unija) efektyviau valdo išlaidas.

Palūkanų išlaidų koeficientas įvertina banko ar kitos finansų įstaigos veiklos efektyvumą pritraukiant ir panaudojant finansinius išteklius. Mažas rodiklis atspindi efektyvų išlaidų valdymą ir veda didesnio pelningumo linkme. Nepalūkanų išlaidų koeficientas parodo, kokia nepalūkanų išlaidų dalis tenka vienam veiklos pajamų (palūkanų ir nepalūkanų pajamų) eurui. Mažas rodiklis reiškia didelį pelningumą, tačiau pernelyg menka nepalūkanų išlaidų dalis visose pajamose gali signalizuoti apie esmines įstaigos problemas (pvz.: darbuotojų kvalifikacijos stoką).

Pelningumo rodikliai

Rodiklis	Formulė	
Turto pelningumas	$GP \div T_{vid.}$	Čia: GP – grynasis pelnas; T _{vid.} – vidutinis turtas.
Pelno marža	$GP \div VP \times 100$	Čia: GP – grynasis pelnas; VP – veiklos pajamos.
Nuosavo kapitalo pelningumas	$GP \div NK_{vid.} \times 100$	Čia: GP – grynasis pelnas; NK _{vid.} – vidutinis nuosavas kapitalas.

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis NASDAQ Vilnius [2010].

Turto pelningumas (ROA), dar kitaip vadinamas aktyvų grąža, parodo, kaip kredito unija panaudoja turimą turtą pajamoms uždirbti. Tai pajamų ir turto santykis, kurį siekiama gauti kuo aukštesnį. Neigiama turto grąža reiškia problemą, jog turtas neuždirba pelno ir yra naudojamas netinkamai ir neefektyviai.

Pelno marža (PM) atspindi kredito unijos gebėjimą kontroliuoti patiriamas išlaidas. Kuo pelno marža aukštesnė, tuo pelningumas didesnis. Šis rodiklis priklauso nuo paskolų palūkanų lygio, kitos veiklos pajamų. Rodiklio mažėjimą lemia palūkanų ir veiklos išlaidos, specialieji atidėjiniai bei pelno mokesčio tarifas.

Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE) parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam nuosavo kapitalo eurui. Didelė rodiklio reikšmė (>20 proc.) reiškia efektyvų kredito įstaigos valdymą ir gebėjimą sėkmingai pritraukti indėlius ir kitas skolas. Rodiklio reikšmę mažina didelis nuosavo kapitalo lygis.

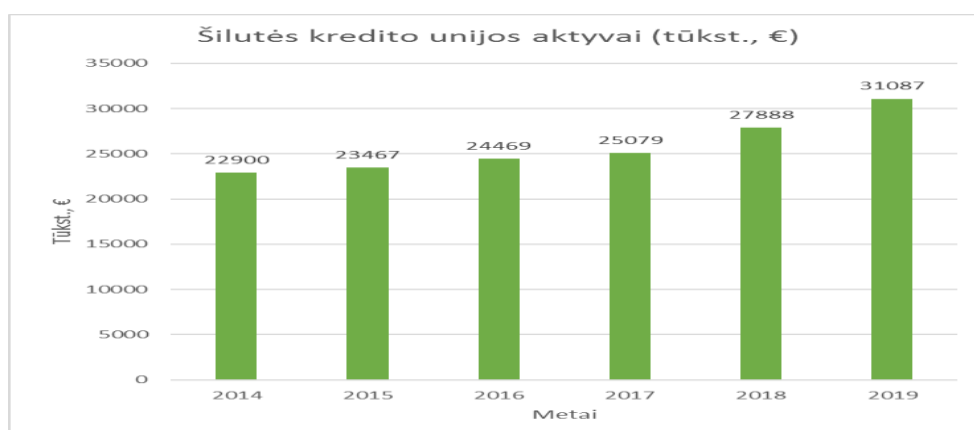
Šilutės kredito unijos veiklos dinaminė analizė

Šilutės kredito unija – kredito įstaiga, kuri tenkina savo narių ūkinius ir socialinius poreikius ir turi licenciją verstis, ir verčiasi indėlių ir kitų grąžintinų lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu bei prisiima su tuo susijusią riziką ir atsakomybę. Šilutės kredito unija, tai viena pirmųjų kredito unijų Lietuvoje. Kaip jau buvo minėta anksčiau, kredito unijoms Lietuvoje atsirasti padėjo „Desjardins“ judėjimas. Šis judėjimas, taip pat rėmė ir Šilutės kredito unijos įkūrimą. Tuo metu Šilutės kredito unija iš Kanados gavo 15 000 litų paramą, kurią privalėjo grąžinti po 10 metų.

Šilutės kredito unija yra Lietuvos Centrinės kredito unijos (LCKU) narė, Lietuvos bankas 1996 metais balandžio 4 dieną išdavė licenciją kredito unijai. 1996 metais gegužės 2 dieną Šilutės kredito unija buvo užregistruota Lietuvos Respublikos įmonių registre.

2019 m. Šilutės kredito unija turėjo 12 nutolusių kasų: Žemaičių Naumiestyje, Švėksnoje, Kintuose, Usėnuose, Vainute, Rusnėje, Juknaičiuose, Vilkyčiuose, Gardame, Saugose, Katyčiuose ir Kvėdarnoje. Kvėdarnos nutolusi kasa atidaryta 2018 m. liepos 31 d. reorganizavus prijungimo būdu Kvėdarnos kredito uniją prie Šilutės kredito unijos. Kvėdarnos kredito unija išregistruota iš Lietuvos Respublikos Juridinių asmenų registro 2018 m. spalio 31 d.

Toliau nagrinėjama Šilutės kredito unijos aktyvai ir pasyvai.



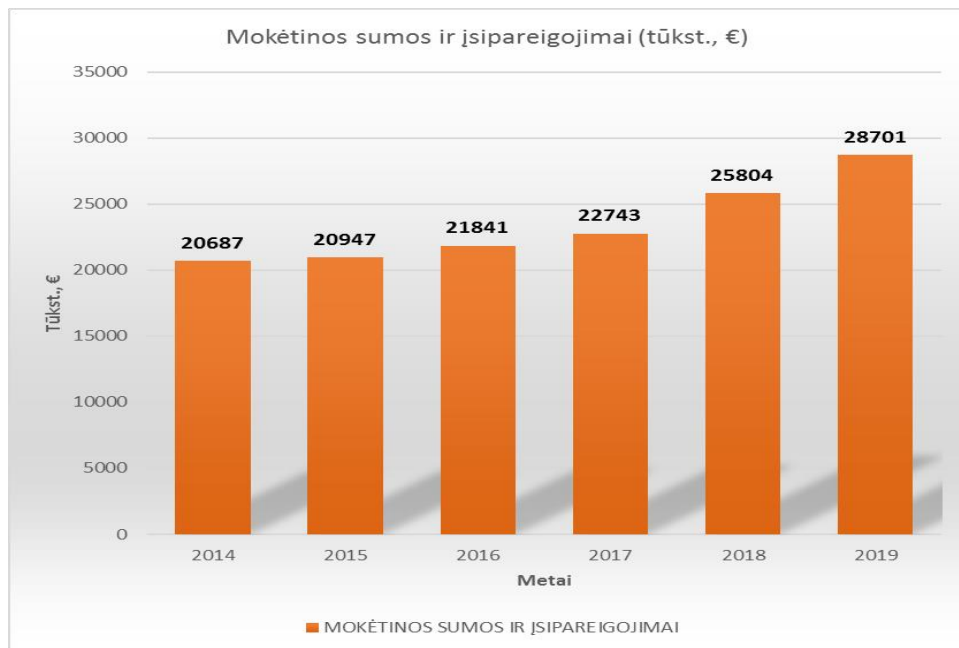
1 pav. Šilutės kredito unijos aktyvai (tūkst., €)

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Šilutės kredito unijos valdomas turtas (aktyvai) 2014-2019 metais kasmet didėjo (1 pav.). 2018 metais palyginus su 2014 metais, aktyvai išaugo 21,78 procentais. Didžiausias Šilutės kredito unijos aktyvų padidėjimas 11,20 procentų buvo matomas 2018 metais palyginus su 2017 metais. Šilutės kredito unijos turtas

2015 metais padidėjo 2,48 proc., 2016 metais - 4,27 proc., 2017 metais - 2,49 proc. 2019 metais pokytis buvo didžiausias ir siekė 11,47 proc. Didžiausią įtaką augimui turėjo kredito unijos nariams suteiktos paskolos ir kitos iš jų gautinos sumos.

Kredito unijos pasyvai taip pat didėjo analizuojamu laikotarpiu (2 pav.).

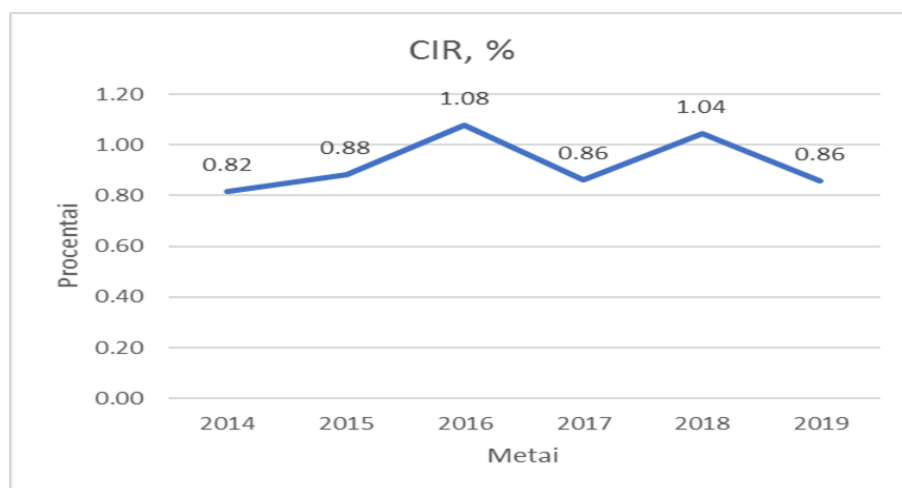


2 pav. Šilutės kredito unijos mokėtinos sumos ir įsipareigojimai (tūkst., €).

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Per visą analizuojamą laikotarpį mokėtinos sumos ir įsipareigojimai didėjo 38,74 proc. arba 8014 tūkst., €. Didžiausias augimas buvo pastebimas 2018 metais ir augimas siekė 13,46 proc. tokį augimo tempą labiausiai lėmė didėję indėliai. O didėjančių indėlių suma reiškia, jog žmonės vis labiau pasitiki kredito unijomis ir jų teikiamų paslaugų sąlygos tenkina klientus.

Efektyvumo rodikliai labai svarbūs kiekvienai įmonei. Jie parodo kaip įmonė tvarkosi su savo išlaidomis, kokios įmonės veiklos vietos yra silpniausios. Padarius analizę galima daryti išvadas kaip didinti įmonės efektyvumą, tuo pačiu didinant pelningumą.

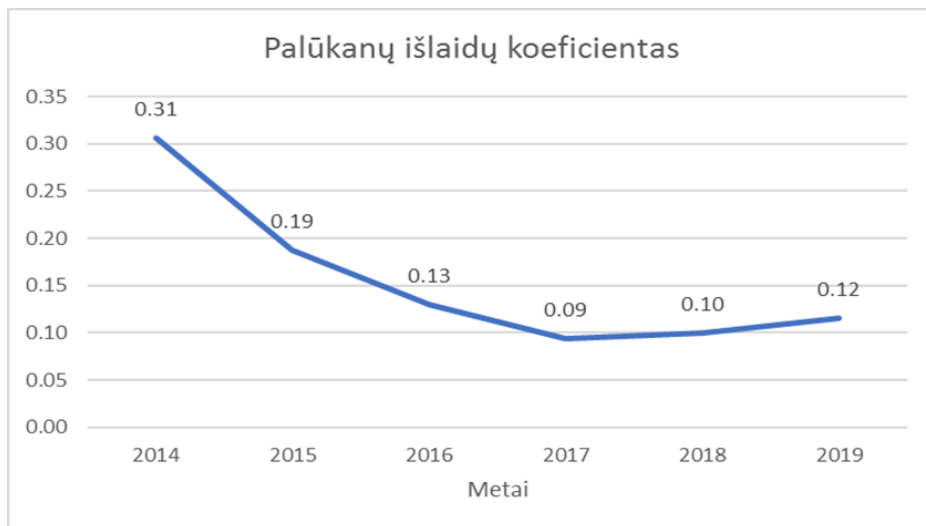


3 pav. Šilutės kredito unijos išlaidų ir pajamų santykio rodiklis (proc.)

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Kaip matome iš 3 pav. 2016 metais ir 2018 metais išlaidų ir pajamų santykio (CIR) rodiklis viršija 1, kas rodo, kad šiais metais Šilutės kredito unijai nepavyko efektyviai suvaldyti išlaidas. Mažiausia rodiklio vertė buvo 2014 metais, kai uždirbdama vieną grynąjį ir negrynųjų pajamų eurą, unija patyrė 0,82 eurų nepalūkanų išlaidų. Tokia žema rodiklio reikšmė šiais metais buvo dėl mažų nepalūkanų išlaidų. Pastarosioms didžiausią

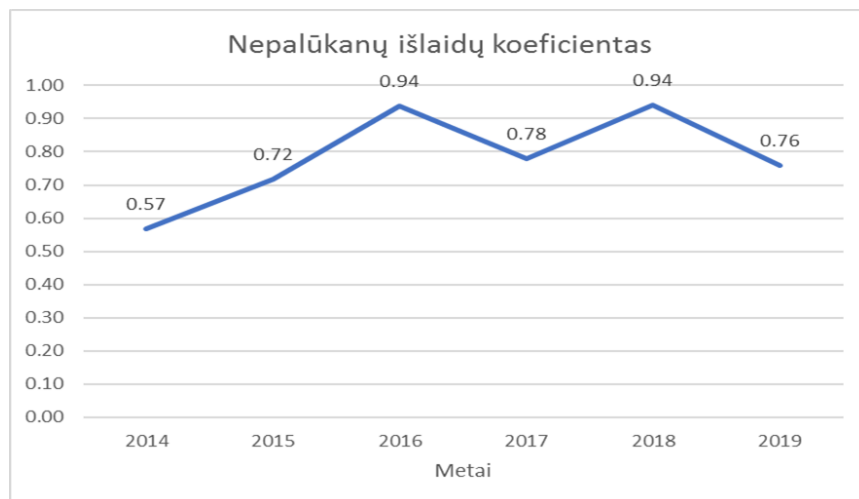
įtaką turėjo mažos komisinių ir klientų aptarnavimo sąnaudų, bei bendrosios administracinės sąnaudų. 2015 metais unija dar efektyviai tvarkėsi su išlaidomis ir rodiklis siekė 0,88 procentus, o 2016 metais šis rodiklis išaugo net 22,73 proc. ir viršijo vieneto ribą, dėl ko galima teigti jog kredito unija išlaidas valdė neefektyviai. 2017 metais rodiklis vėl mažėjo ir tuo metu unija uždirbdama vieną grynąjį ir negrynųjų pajamų eurą patyrė 0,86 eurus nepalūkanų išlaidų. 2018 metais unija vėl neefektyviai valdė išlaidas ir rodiklis augo iki 1,04 proc. 2019 metais unija uždirbdama vieną grynąjį ir negrynųjų pajamų eurą patyrė 0,86 eurus nepalūkanų išlaidų.



4 pav. Šilutės kredito unijos palūkanų išlaidų koeficientas

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Analizuojamu laikotarpiu Šilutės kredito unijos palūkanų išlaidų koeficientas buvo žemas (4 pav.). 2014 metais vienam uždirbtų bendrųjų pajamų eurui teko 0,31 € išlaidų, atitinkamai 2015 metais – 0,19 €, 2016 metais – 0,13 € ir 2017 metais – 0,09 €. Kaip matome, iki 2017 metų šis koeficientas turėjo tendenciją mažėti. Tačiau 2018 metais koeficientas šiek tiek kilo ir vienam uždirbtam bendrųjų pajamų eurui teko 0,10 € išlaidų. 2019 metais rodiklis vėl šiek tiek didėjo ir siekė 0,12, kas reiškia, jog pastaraisiais metais vienam uždirbtam bendrųjų pajamų eurui teko 0,12 € išlaidų.



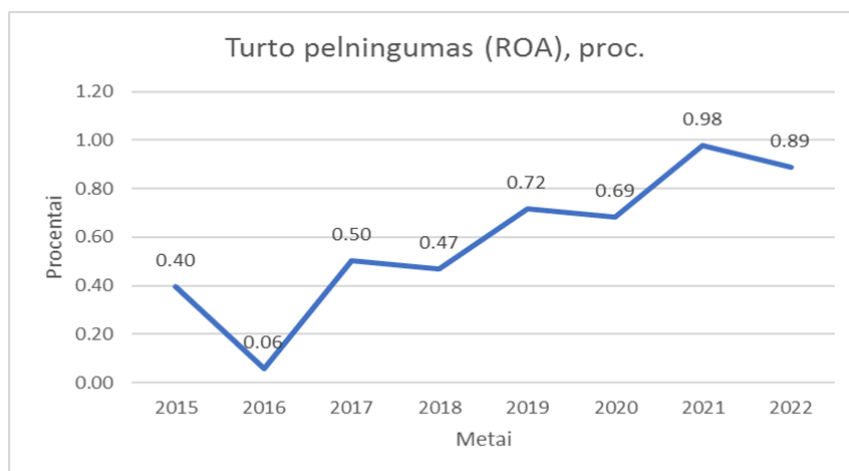
5 pav. Šilutės kredito unijos nepalūkanų išlaidų koeficientas.

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Analizuojamu laikotarpiu nepalūkanų išlaidų koeficientas didėjo iki 2016 metų (5 pav.). 2017 metais buvo pastebimas mažėjimas, tačiau 2018 metais vėl didėjo. 2014 – 2016 metais šis rodiklis siekė 0,57 – 0,94, tačiau 2017 metais buvo 17 procentų mažėjimas ir koeficientas mažėjo iki 0,78. 2018 metais rodiklis augo iki tos pačios ribos kaip ir 2016 metais. Reiškia 2018 metais siekiant uždirbti vieną bendrųjų pajamų eurą patiriama 0,94 eurai nepalūkanų išlaidų. 2014 metais siekiant uždirbti vieną bendrųjų pajamų eurą buvo patiriama 0,57 eurai nepalūkanų išlaidų. Išaugęs nepalūkanų išlaidų koeficientas rodo mažėjantį kredito unijos pelningumą.

Tokiems rezultatams įtakos turėjo išlaidų padidėjimas dėl darbo užmokesčio spartaus augimo, o 2017 metų rodiklio mažėjimą labiausiai veikė vertės sumažėjimo dalis. 2019 metais matomas rodiklio mažėjimas iki 0,76.

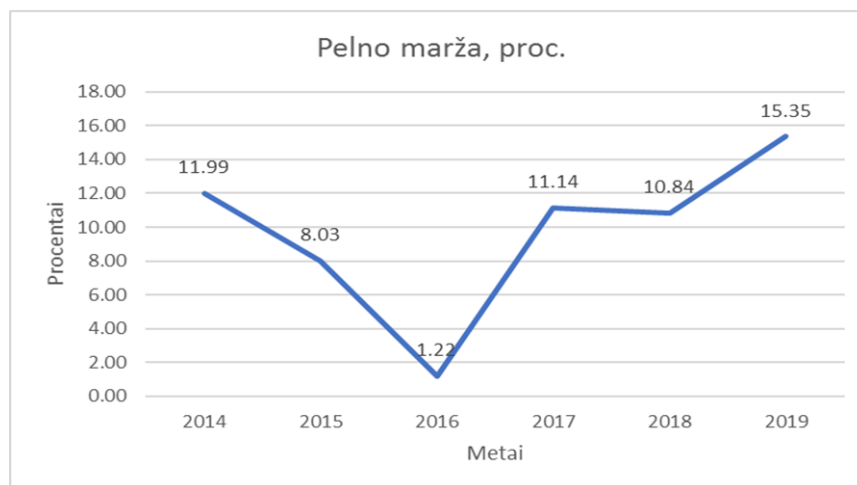
Kropas S., Čiapas L., Šidlauskas G., Vengraitis D. (2013) teigia, kad kredito unijos veiklos pelningumas yra jos finansų valdymo rezultatas, kurį lemia sėkmingas arba nesėkmingas visų finansų įstaigos finansų valdymo veiksmų naudojimas, prisiimtos finansinės rizikos ir veiklos pelningumo pusiausvyros išlaikymas.



6 pav. Šilutės kredito unijos turto pelningumas (ROA), proc.

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

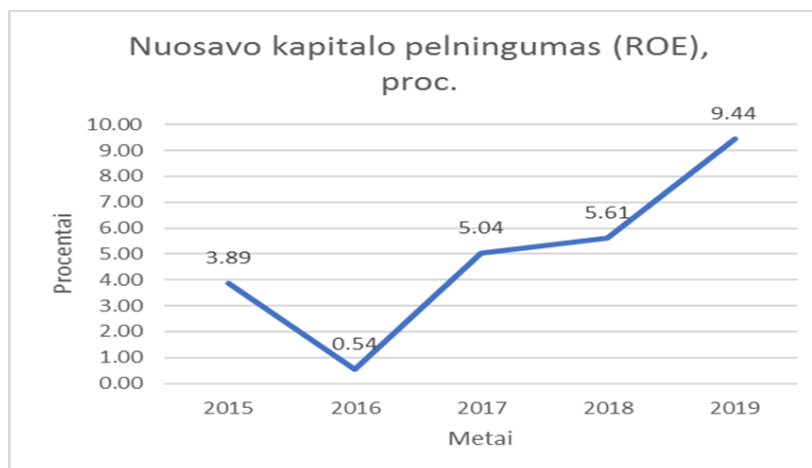
Analizuojamu laikotarpiu Šilutės kredito unijos turtas pelningiausiai buvo naudojamas 2019 metais (6 pav.). 2015 – 2016 metais turto pelningumo procentinė reikšmė krito ir siekė atitinkamai 0,40 proc. ir 0,06 proc. 2016 metais turto pelningumo rodiklis buvo žemiausias per visą nagrinėjamą laikotarpį. Tokiam mažam rodikliui įtakos turėjo tais metais buvęs labai mažas grynas pelnas.



7 pav. Šilutės kredito unijos pelno maržos rodiklis, proc.

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Pelno marža analizuojamu laikotarpiu buvo teigiama (7 pav.), kas rodo gerai valdomą palūkanų normos riziką. Didžiausia rodiklio reikšmė buvo 2019 metais – 15,35 proc., rodiklio dydis toks buvo dėl pasiekto didelio grynojo pelno. 2015 ir 2016 metais pelno marža mažėjo, vadinasi šiais metais uždirbdama vieną pajamų eurą kredito unija atitinkamai uždirbo 0,08 ir 0,01 euro pelno. 2017 metais pelno marža augo 813,12 proc. ir siekė 11,14 procentų. O 2018 metais rodiklis mažėjo 0,30 procentinio punkto ir siekė 10,84 procentus.



8 pav. Šilutės kredito unijos nuosavo kapitalo pelningumas (ROE), proc.
*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis įmonės pateiktais finansiniais duomenimis.

Nuosavo kapitalo pelningumas 2015 – 2019 metais kito identiškai kaip ir turto pelningumas (8 pav.). Atlikta analizė rodo, kad Šilutės kredito unijos nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis visu analizuojamu laikotarpiu buvo teigiamas: 2015 m. – 3,89 proc., 2016 m. – 0,54 proc., 2017 m. – 5,04 proc., 2018 m. – 5,61 proc. ir 2019 m. – 9,44 proc. Dėl šios priežasties galime teigti, kad kredito unijos veikla yra efektyvi ir pelninga.

Išvados

Teoriškai panagrinėjus kredito unijas galime pastebėti, kad jos ne daug kuo skiriasi nuo komercinių bankų. Jos teikia panašias paslaugas. Didžiausias skirtumas, tai kad kredito unijos yra ne pelno siekiančios įmonės ir jos dirba savo klientams ir nariams, kurie patys turi galimybę prisidėti prie kredito unijos valdymo.

Atliktus bendrą kredito unijos aktyvų ir pasyvų peržiūrą matoma, jog tiek aktyvai, tiek pasyvai analizuojamu laikotarpiu didėjo. Aktyvų didėjimui didžiausią įtaką turėjo kredito unijos nariams suteiktos paskolos ir kitos iš jų gautinos sumos. O pasyvų augimui įtakos turėjo mokėtinos sumos ir įsipareigojimai klientams ir kredito unijos nariams, tai yra didėjo indėlių skaičius.

Atlikus išlaidų ir pajamų santykio vertinimą bei nepalūkanų išlaidų koeficiento skaičiavimus matomi gana aukšti rodikliai. Dėl šios priežasties galima teigti, jog kredito unija turėtų daugiau dėmesio skirti nepalūkanų išlaidų valdymui. Tačiau palūkanų išlaidų koeficientas parodė, jog su šio tipo išlaidomis tvarkomasi efektyviai, todėl ir rodiklio rezultatai labai geri. Turto pelningumo rodiklis stipriai išaugo 2019 metais ir siekė 0,72 proc. Tam įtakos turėjo didėjęs grynasis pelnas. Analogiškai 2019 metais stipriai didėjo ir pelno maržos bei nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai. Tokie didėjimai ir aukšti rodikliai rodo, jog kredito unija dirba efektyviai ir pelningai.

Literatūra

- Jurevičienė D. (2016). Finansų rinkos ir institucijos. VGTU leidykla: TECHNIKA.
- Kropas S., Čiapas L., Šidlauskas G. ir kt. (2013). Bankų finansų valdymas: krizės pamokos ir reguliavimo priemonių poveikis. Vilnius: Vilniaus verslo leidykla.
- Mačerinskienė J., Kartašova J., Žvirblis A. (2013). Finansų rinkų išvalgos. I dalis. Vilnius: MRU.
- Asociacija Lietuvos kredito unijos. Kredito unijų istorija. [žiūrėta: 2020-04-28]. Prieiga internetu: <http://www.alku.lt/istorija>.
- Baležentis T., Kantaravičienė A., Kėdaitis V. [2014]. Lietuvos kredito unijų veiklos dėsniniam. Vilnius: Scientific Journal. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. [žiūrėta: 2020-04-29]. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1478274289816/J.04~2014~1478274289816.pdf>.
- Chen J., Spizzirri A., Fullbrook M. [2010]. Tracking the relationship between credit union governance and performance. <file:///C:/Users/PC-KAR~1/AppData/Local/Temp/CU%20governance%20and%20performance.pdf>.
- Hoel R., F. [2011]. Power and Governance: Who really owns credit unions? https://www.utahscreditunions.org/vendors/images/244_Hoel_Power_Governance.pdf.
- Jasevičienė F., Kėdaitis V., Vidzbelytė S. [2014]. Credit unions activity and factors determining the choice of them in Lithuania. Vilniaus universitetas: Ekonomika. [žiūrėta: 2020-04-29]. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1447862679313/J.04~2014~1447862679313.pdf>.

- Jasevičienė F., Mačiulis D. [2014]. Kredito unijų veiklos analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vilniaus universitetas. [žiūrėta: 2020-02-27]. Prieiga internetu: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1473146505310/J.04~2014~1473146505310.pdf>.
- Klinedinst M., A., [2016]. Bank decapitalization and credit union capitalization: the impact of excessive compensation. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244016630031>.
- Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas [žiūrėta: 2020-04-29]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.15228/asr>.
- NASDAQ OMX Vilnius. Įmonių finansinė analizė. Rodiklių skaičiavimo metodika. [žiūrėta: 2020-04-16]. Prieiga internetu: https://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf.
- Šilutės kredito unijos teikiamos paslaugos. [žiūrėta: 2020-04-27]. Prieiga internetu: <https://silutesuniija.lku.lt/apie-mus/>.
- Špicas R. [2017]. Statistinis mažų ir labai mažų įmonių kredito rizikos vertinimo modelis Lietuvos kredito unijoms. Vilniaus universitetas: daktaro disertacija. [žiūrėta: 2020-02-28]. Prieiga internetu: <file:///C:/Users/PC-KAR~1/AppData/Local/Temp/22957563.pdf>.

DYNAMIC ANALYSIS OF ŠILUTĖ CREDIT UNION

Summary

The article analyzes the activities of Šilutė credit union in 2014 – 2019 period. Using scientific literature, data of the Bank of Lithuania, and financial statements of a credit union, this article analyzes the indicators of operational efficiency and profitability. Examining these indicators will make it possible to see the strengths and weaknesses of the credit union.

KEY WORDS: credit union, financial analysis, ratios.

KLAIPĖDOS MIESTO KOLEGIJŲ STUDENTŲ ASMENINIŲ FINANSŲ VALDYMO ASPEKTAI

Lukas Jakavičius, Netas Klimavičius, Modestas Butkus

Lietuvos verslo kolegija

Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija

Šiame straipsnyje analizuojamas asmeninių finansų apskaitos formos ir jų valdymas. Siekiant įvertinti studentų asmeninių finansų valdymo įgūdžius, buvo atlikta apklausa Klaipėdos miesto kolegijose.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: asmeniniai finansai, biudžetas, taupymas.

Įvadas

Temos aktualumas. Kiekvienam studentui reikėtų išmokyti kontroliuoti savo finansus. Be svarbiausių išlaidų maistui, būstui ir mokslui, pinigų reikia transportui, drabužiams, mobiliojo ryšio paslaugoms, internetui, pramogoms, laisvalaikiui. Jeigu anksčiau jaunuolio biudžetas buvo sudėtinė tėvų biudžeto dalis, tai dabar, pradėjus nepriklausomą gyvenimą, pajamas ir išlaidas tenka planuoti patiems. Gyvenant studentišką gyvenimą, reikia nuosekliai planuoti savo biudžetą, kad pajamų ir išlaidų balansas būtų teigiamas ir nepamiršti, kokios pajamos gaunamos, siekiant neviršyti galimų išlaidų.

Darbo objektas- Klaipėdos miesto kolegijų studentų asmeniniai finansai.

Darbo tikslas- išanalizuoti Klaipėdos miesto kolegijų studentų asmeninių finansų valdymo aspektus.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti asmeninių finansų sampratą ir asmens biudžeto sudarymą.
2. Pateikti asmeninių finansų valdymo įrankius.
3. Atlikus tyrimą, pateikti Klaipėdos miesto kolegijų studentų asmeninių finansų valdymo aspektus.

Darbo tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas, apklausos metodas, palyginimas.

Asmeninių finansų samprata ir valdymo formos

Asmeniniai finansai yra svarbi kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis. Tačiau ne visi domisi ir skaičiuoja savo finansus. 1 lentelėje yra pateikiami asmeninių finansų sąvokos apibrėžimai.

1 lentelė

Asmeninių finansų sąvokos apibrėžimai

Autorius / Metai	Sąvoka
Lietuvos bankas	Asmeniniai finansai – tai asmens arba šeimos pajamos, išlaidos, skolos ir santaupos. Išmintingai juos valdant, pavyks išvengti didelių skolų ir sukaupti lėšų juodai dienai ar ateičiai.
„Swedbank“ Asmeninių finansų institutas	Asmeniniai finansai – tai žmonių (namų ūkių) pinigai. Su šiais pinigais susiję finansiniai sprendimai, tų pinigų tvarkymas ir vadinamas asmeninių finansų valdymu.
P. Sanderis (2005)	Asmeniniai finansai yra finansinių resursų valdymas, siekiant patenkinti savo poreikius ir pasiekti norimus tikslus.
A. Rutkauskas (1999)	Asmeniniai finansai yra ne tik pinigai, kuriais disponuoja namų ūkis, bet ir dvišaliai arba daugiašaliai asmens piniginiai santykiai su kitais ekonominiais subjektais.
A. Klimavičienė ir D. Jurevičienė (2006)	Asmeniniai finansai yra asmens ar namų ūkio pajamos ir išlaidos. Kitaip tariant, tai yra lėšos, kurias asmuo gauna kaip pajamas ir išleidžia sukurdamas piniginius santykius.
K. Taujanskaitė ir D. Jurevičienė (2008)	Asmeniniai finansai yra pajamų, išlaidų ir laisvų lėšų, kurias galima taupyti arba investuoti visuma.
G. Černius (2011)	Asmeniniai finansai - ne tik žmogaus, bet ir šeimos (namų ūkio) finansai ir kalbant apie juos, turima galvoje tik pinigai, jų valdymas bei apskaita.

*Šaltinis: sudaryta autorių

Asmeniniai finansai – tai pajamos, išlaidos, skolos ir santaupos. Išmintingai valdant savo finansus, galima išvengti skolų ir sukaupti lėšų ateičiai. Dauguma žmonių nuo vaikystės pradeda skaičiuoti ir taupyti savo pinigus. Vieni savo pinigų valdymo organizavimui skiria daugiau laiko ir apmąstymų, kiti leidžia gyvenimui „tekėti savo vaga“. Daug ką asmeniniuose finansuose nulemia žmogaus charakteris ir tėvų auklėjimas. Žinoma,

pinigus leisti maloniau nei taupyti. Vis tik, vieni taupyti linkę labiau, kiti mažiau, o treči niekada netaupys, kol jų neprivers aplinkybės [3].

Svarbiausia asmeninių finansų valdymo taisyklė – išlaidos neturi viršyti pajamų. Teisingai valdant asmeninius finansus, galima išvengti išsiskolinimų ir sukaupti pinigų planuotoms ir nenumatytoms išlaidoms. Lietuvos bankas pateikia pagrindines asmeninių finansų valdymo taisykles [7]:

- išlaidos turi būti mažesnės už pajamas;
- būtinos santaupos įvairiems nenumatytiems atvejams;
- būsimoms didelėms išlaidoms reikia ruoštis iš anksto (pvz., pensija, vaikų mokslai ir pan.);
- skolintis reikia atsakingai.

Asmeninių finansų valdymo esmė yra išleisti mažiau pinigų nei uždirbama tam, kad būtų galima įgyvendinti savo finansinius tikslus. Finansų valdymo plano įgyvendinimas reikalauja daug kantrybės bei pastangų, nes viskas prasideda nuo taupymo, kuris priverčia atsakyti daugelio gyvenimo malonumų. Pagal asmeninių finansų valdymo teoriją, planuojant reikia atlikti šiuos žingsnius [5]:

- Įvertinti, kokia yra dabartinė asmens finansinė padėtis.
- Nustatyti, kokios yra išlaidos ir pajamos.
- Apskaičiuoti, kiek reikia sutaupyti kiekvieną mėnesį, norint įgyvendinti finansinius tikslus.

Asmeninis biudžetas apibrėžiamas kaip tam tikro laikotarpio pajamų ir išlaidų suvestinė. Būtinąsias išlaidas galima sugrupuoti į fiksuotas ir kintamas. Kai kurios išlaidos kiekvieną mėnesį bus vienodos, pavyzdžiui [7]:

- būsto nuomos ir priežiūros mokesčiams;
- viešojo transporto bilietui;
- mokesčiams už televiziją, internetą, narysę sporto klube ar pan.;
- paskoloms; santaupoms (pinigai, kuriuos norime sutaupyti).

Išlaidų dydį ir periodiškumą galima lengvai planuoti. Kitos išlaidos gali kisti kiekvieną mėnesį. Pavyzdžiui: maistui; būsto išlaikymui (mokesčiai už elektrą, vandenį, šildymą); už mobilųjį telefoną; degalams; maistui kavinėse, restoranuose; įvairiems pirkiniams ir paslaugoms.

Kasdien fiksuojamos pajamos ir išlaidos padeda sumažinti neplanuotų pirkinių ir paslaugų kiekį. Dauguma išlaidų kiekvieną mėnesį kartojasi, tačiau kai kurias išlaidas galima keisti. Sekdami kasdienes išlaidas ne tik geriau suvokiama, kur išleidžiama daugiausiai, bet ir galima sumažinti spontaniškų ir neapgalvotų išlaidų skaičių. Jei vedama pajamų ir išlaidų apskaita, kiekvieną dieną reikia prisiminti, kur buvo išleisti pinigai, susimąstyti, ar pirkiniai buvo reikalingi, ir kaip buvo galima sutaupyti. Asmeninių finansų skaičiavimas ir analizė padeda atskirti troškimus nuo poreikių. Analizuojant išlaidas, galima daryti pasvertus pasirinkimus, atsižvelgiant į gyvenimo prioritetus.

Biudžetas gali būti savaitės, mėnesio ar metų. Tai išlaidų dienoraštis, kurį galima pildyti kasdien, kas keletą dienų ar kitu periodiškumu. Paruoštų asmeninių finansų biudžeto formų galima rasti internete ir įvairiuose asmeninių finansų valdymo vadovėliuose.

Asmeninių finansų valdymo įrankiai

Planuojant biudžetą, svarbiausia tiksliai nurodyti savo pajamas ir išlaidas. Galima pasitelkti tam tikslui skirtas mobiliąsias programėles, o jei asmuo turi elektroninę bankininkystę, galima naudotis finansų planuotojo funkcija.

SEB banko internetinės bankininkystės puslapyje galima pasinaudoti paslauga „Finansų planuotojas“. „Finansų planuotojas“ — tai nemokama elektroninė paslauga, leidžianti SEB interneto banke analizuoti, planuoti ir racionaliai tvarkyti savo ar visos šeimos biudžetą — išlaidas ir pajamas.

Kaip paskirstysite savo mėnesio asmeninį biudžetą?

Atlyginimas 1000 Eur

Dabar pasirinkite, kiek išleisite pagal kiekvieną kategoriją

Būstas Nuoma, būsto kredito įmokos, komunalinės paslaugos ir kt. 0 Eur

Maitinasis Maitinasis, ruošiamas namuose arba viešojo maitinimo vietose 0 Eur

Transportas Asmeninis automobilis, viešasis transportas ir kt. 0 Eur

Sveikata Išlaidos sveikatai ar sveikatai stiprinti, ligų profilaktikai 0 Eur

Pramogos Bilietai į įvairius renginius, sporto klubai ir kt. 0 Eur

Sutaupymas Pinigai, kurie skiriamų juoda dienai, didesnei piniginei ir kt. 0 Eur

Kita Kitos išlaidos, nepatenkančios į pirmiau išvardintas kategorijas 0 Eur

Liko biudžetui: 1000 Eur

1 pav. SEB banko „Finansų planuotojas“

*Šaltinis: SEB bankas (<https://www.seb.lt/biudžeto-skaiciuokle?fbclid=IwAR1Yp5Wp8zhMGf0XTSJAR9hWOty5P2b4AS-H4T-iNiTH5A2mMoUK9c2k2hA>)

Internetinės bankininkystės puslapyje Swedbank taip pat siūlo asmeninių finansų valdymo įrankį „Mano biudžetas“. Tai įrankis, kuriuo galima lengvai sekti visas savo pajamas ir išlaidas. Čia galima įvertinti savo ar bendrą šeimos finansinę situaciją, kontroliuoti išlaidas, nusistatyti jų limitus, grupes, analizuoti biudžetą, lygindami su praėjusio laikotarpio pajamomis ir išlaidomis, ar kitaip tvarkyti sąskaitas „Swedbank“.

Jei nesinaudojama elektroninės bankininkystės paslaugomis, asmeninius finansus galima skaičiuoti kompiuterine skaičiuokle Microsoft Office Excel.

Asmeninis mėnesio biudžetas

NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
FAKTIŠKŲ MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2 500 EUR		
NUMATOMOS MĖNESIO PAJAMOS			
1 pajamos	2 500 EUR		
Pajamų suma	2		

Google Play nemokama mobilia programa „Mano Pinigine - išlaidų sekimas ir tvarkymas“ skirta sekti asmenines išlaidas ir pajamas. Tai lengvas asmeninių finansų valdymo įrankis, kuris padės stebėti visus savo pinigų srautus [Alksmantas, A., 2019]. Taip pat galima naudotis mobiliomis programėlėmis: „Expense Notes“, „The pocket Financial Planner“, „Expense Manager“, „MoneyWise“, „Financius“, „Expense IQ“.

Savo asmeninių finansų apskaitą galima vesti internetiniuose puslapiuose: seimosbiudzetas.lt, kurdigopinigai.lt (Lietuvių kalba). Daugiau internetinių apskaitos puslapių galima rasti anglų kalba: Mint.com, Spendee.com, Pocketguard.com, Handwallet.com, Toshl.com, Goodbudget.com, Youneedabudget.com, Wally.me.

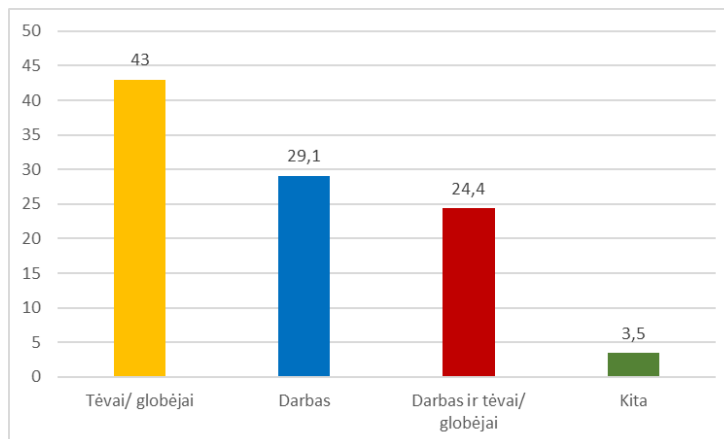
Siekiant išsiaiškinti Klaipėdos miesto kolegijų studentų asmeninių finansų valdymo aspektus, buvo atliktas tyrimas, kurio rezultatai pateikiami sekančiame skyriuje.

Tyrimo rezultatai

Šis tyrimas buvo atliekamas nuo 2020 m. kovo 6 d. iki 2020 m. balandžio 29 d. Respondentai buvo apklausiami internetinėje erdvėje naudojant „Google“ formas anketinės apklausos būdu.

Apklausti 86 respondentai: I-III kurso Klaipėdos miesto kolegijų studentai. 59,3 proc. apklaustųjų buvo Lietuvos verslo kolegijos studentai, 3,5 proc. - Socialinės mokslų kolegijos ir 37,2 proc. - Klaipėdos valstybinės kolegijos. Apklausta 21 vyrų ir 65 moterų. Iš jų 41,9 procentų studijuoja pirmame, 38,4 procentų antrame, 19,8 proc. trečiame. 38,4 proc. apklaustųjų gyvena su tėvais ar globėjais, 40,7 proc. nuomojasi butą, 18,6 proc. gyvena bendrabutyje ir 2,3 proc. nuosavame būste.

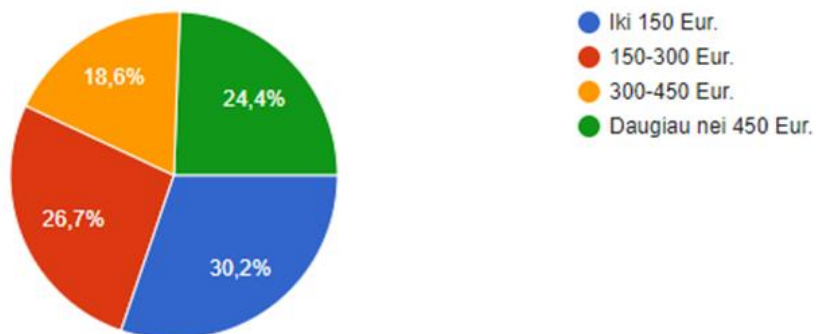
Į klausimą „Koks yra respondentų pajamų šaltinis“ 43 proc. iš 86 apklaustųjų atsakė, jog jų pajamų šaltinis yra tėvai, o 29,1 proc. jog tai yra darbas (3 pav.).



3 pav. Respondentų pajamų šaltiniai

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Tyrėjus domino, kiek pajamų respondentai gauna per mėnesį. Daugiausiai (30,2 proc.) apklaustųjų pažymėjo, kad gauna iki 150 eurų, tačiau taip pat nemaža dalis 26,7 proc. pažymėjo, jog gauna 150-300 eurų, 18,6 proc. apklaustųjų pažymėjo 300-450 eurų per mėnesį ir 24,4 proc. pažymėjo, jog gauna daugiau nei 450 eurų (4 pav.).



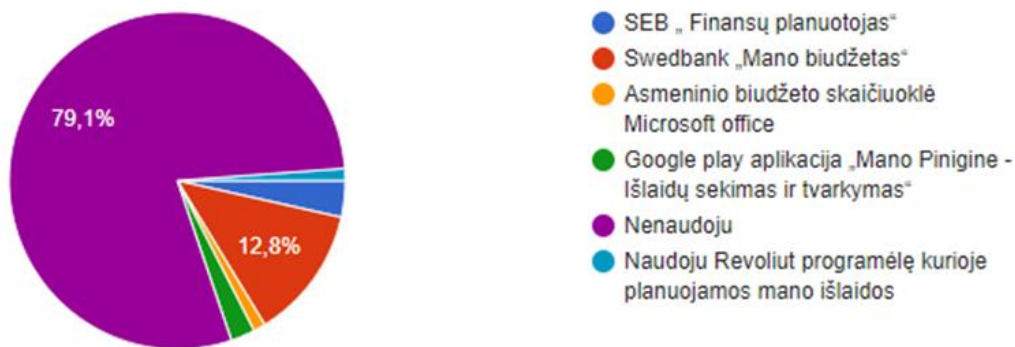
4 pav. Studentų gaunamos pajamos per mėnesį

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

32,6 proc. apklaustųjų nurodė, kad moka už studijas tėvai, 22,1 proc. moką patys, 36 proc. studentų mokėti nereikia ir 9,3 proc. nurodė, jog yra paimta paskola už studijas.

Į klausimą „Ar planuojate savo išlaidas?“ didžioji dauguma pažymėjo, kad bando jas planuoti, tokių asmenų yra 55,8 proc., tai yra geras žingsnis link finansinio raštingumo. Taip pat didžioji dalis 36 proc. pažymėjo, jog planuoja savo išlaidas ir tai yra puikus būdas išvengti nereikalingų išlaidų.

Domintis apie biudžeto planavimą, didžioji respondentų dalis (44,2 proc.) atsakė, jog jie savo biudžeto neplanuoja, 29,1 proc. pažymėjo, jog veda biudžeto žurnalą, o 15,1 proc. apklaustųjų naudojami elektronine paslauga. 3,5 proc. studentų naudojami SEB „Finansų planuotojas“ skaičiuokle ir 12,8 proc. Swedbank „Mano biudžetas“ skaičiuokle. 79,1 proc. apklaustųjų nenaudoja elektroninių asmeninių finansų apskaičiavimo programų (5 pav.).



5 pav. Elektroninės biudžeto skaičiavimo programėlės

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Į klausimą „Ar tėvai, mokytojai, dėstytojai mokė kaip planuoti savo biudžetą?“ 64 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog juos mokė tėvai, taip pat didelę įtaką respondentų mokėjimui planuoti savo biudžetą padarė mokytojai (25,6 proc.), o 23,3 proc. pažymėjo, jog prie jų gebėjimo planuoti savo biudžetą niekas neprisidėjo.

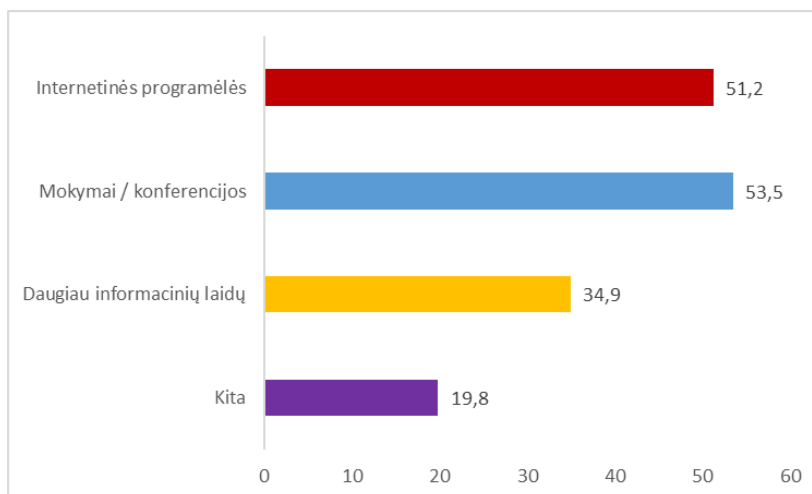
Ar biudžeto skaičiavimas yra reikalingas iš 86 apklaustųjų 45,3 proc. pažymėjo, kad taip, nes tuomet yra išmokstama „valdyti“ pinigus, 43 proc. pažymėjo, kad taip, nes tai padeda sužinoti kur yra išleidžiami pinigai. Taigi šie atsakymai leidžia daryti prielaidą, jog daugumai apklaustųjų rūpi jų biudžetas.

Paprašyti įvertinti pirkinio svarbą, paskirstant biudžetą, didžioji dalis apklaustųjų pažymėjo, kad didžiąją dalį asmeninių finansų skiria maisto produktams: 32,6 proc. apklaustųjų skiria 100-200 eurų, 31,4 proc. skiria nuo 200 eurų iki 400 eurų. Antrasis pagal svarbą pirkinys: rūbai ir avalynė, trečioji vieta pagal pirminių svarbą tenka pramogoms bei atostogoms: 89,5 proc. respondentų pramogoms per mėnesį skiria iki 100 eurų, 9,3 proc. apklaustųjų pramogoms skiria 100-200 eurų.

Į klausimą, ar skirate pinigų taupymui, beveik pusė, t.y. 46,5 proc. respondentų pažymėjo, jog jie skiria pinigų taupymui: 37,2 proc. atsakė, jog taupymui pinigus skiria tik kartais, 16,3 proc. apklaustųjų pinigų neskiria.

Paklausus kas lėmė, jog jie pradėjo skaičiuoti savo biudžetą, 52,3 proc. pažymėjo, jog jiems pasidarė įdomu, kur dingsta jų pinigai, 30,2 proc. apklaustųjų atsakė, kad jie to nedaro, o 8,1 proc. respondentų pasekė savo tėvų ir draugų pavyzdžiu.

Pasiteiravus, kokios priemonės padėtų tobulinti finansų valdymą, dauguma atsakiusių pažymėjo, jog tai būtų: mokymai, konferencijos, paskaitos (53,5 proc.) internetinės programėlės (51,2 proc.) ir informacinės laidos (6 pav.).



6 pav. Priemonės finansų valdymo tobulinimui
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Išvados

Asmeniniai finansai – tai pajamos, išlaidos, skolos ir santaupos. Atsakingai valdant savo finansus, galima išvengti skolų ir sukaupti lėšų ateičiai. Pagrindinės asmeninių finansų valdymo taisyklės: išlaidos turi būti mažesnės už pajamas; būtinos santaupos įvairiems nenumatytiems atvejams; būsimoms didelėms išlaidoms reikia ruoštis iš anksto; skolintis reikia atsakingai. Planuojant savo asmeninius finansus, galima naudotis laisvai prieinamais elektroniniais finansų valdymo įrankiais.

Apklausa rodo, kad tik 36 proc. apklaustųjų veda savo asmeninių finansų apskaitą. Iš jų 29,1 proc. pažymėjo, jog veda biudžeto žurnalą, o 15,1 proc. apklaustųjų naudoja elektroninę paslaugą. Dažniausiai studentai naudoja SEB, SWEDBANK skaičiuoklėmis. Didžioji dalis apklaustųjų biudžetą skaičiuoti išmoko iš tėvų, mokytojų, dėstytojų. 96,4 proc. apklaustųjų mano, kad biudžeto skaičiavimas yra reikalingas. Paskirstant asmeninį biudžetą pagal pirminių svarbą daugiausia finansų skiriama maisto produktams, rūbams ir avalynei, pramogoms. Studentai nurodo, kad jiems geriau valdyti savo asmeninius finansus padėtų mokymai, seminarai, paskaitos ir informacinės laidos asmeninių finansų valdymo tema.

Literatūra

1. Alksmantas, A. [2019]. *Mano Pinigine - Išlaidų sekimas ir tvarkymas*. [žiūrėta: 2020-04-02]. Prieiga internetu: <https://play.google.com/store/apps/details?id=lt.algimka.manopiniginelt&hl=lt>
2. Černius, G. (2011). *Namų ūkio finansų valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
3. *Asmeniniai finansai*. [žiūrėta: 2020-03-28]. Prieiga internetu: <https://www.finansistas.net/asmeniniai-finansai.html>
4. *Patarimai kaip elgtis su savo asmeniniais finansais* [2019]. [žiūrėta: 2020-03-28]. Prieiga internetu: <https://financer.com/lt/asmeniniai-finansai/>
5. *Asmeninių finansų valdymo esmė*. [žiūrėta: 2020-03-28]. Prieiga internetu: <https://investologija.lt/asmeniniai-finansai/asmeniniu-finansu-valdymas/>
6. Klimavičienė A., Jurevičienė D. (2006). *Asmens investicijų į finansines priemones plėtros galimybės Lietuvoje*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas
7. Lietuvos Bankas. [2020]. *Asmeninių finansų valdymas nuo ko pradėti?* [žiūrėta: 2020-03-28]. Prieiga internetu: <https://www.lb.lt/lt/asmeniniu-finansu-valdymas-nuo-ko-pradeti>
8. Microsoft. [2020]. *Asmeninio mėnesio biudžeto skaičiuoklė*. [žiūrėta: 2020-04-03]. Prieiga internetu: https://templates.office.com/lt-lt/asmeninio-m%C4%97nesio-biud%C5%BEeto-skai%C4%8Diuokl%C4%97-tm10073882?fbclid=IwAR3li4APVG6I_txX98v5FBkuBulap7KOjF7nKx8jxgQqheUKxNb98N2rpSc
9. Microsoft 365 Team. [2019]. *Biudžeto planavimas naudojant skaičiuokles*. [žiūrėta: 2020-03-30]. Prieiga internetu: <https://www.microsoft.com/lt-lt/microsoft-365/growth-center/resources/budget-planning-with-spreadsheets>
10. Rutkauskas A. (1999). *Asmeniniai finansai kaip finansų posistemis*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
11. Sander, P. (2005). *The 250 personal finance questions everyone should ask*. Canada: Adams Media; Second edition.
12. SEB. *Kaip paskirstysite savo mėnesio asmeninį biudžetą?* [žiūrėta: 2020-04-02]. Prieiga internetu: <https://www.seb.lt/biudžeto-skaiciuokle?fbclid=IwAR1Yp5Wp8zhMGf0XTSjAR9hW0ty5P2b4AS-H4T-iNiTH5A2mMoUK9c2k2hA>

13. Swedbank. *Asmeniniai finansai ir jų svarba. Biudžetas ir pinigų srautai*. [žiūrėta: 2020-03-30]. Prieiga internetu: https://blog.swedbank.lt/sites/default/files/files/1p_medziaga_moksleiviui.pdf?from=manofinansai
14. Swedbank. *Mano biudžetas – kas tai?* [žiūrėta: 2020-03-30]. Prieiga internetu: https://www.swedbank.lt/private/planner/pfm/introduction?fbclid=IwAR3x_O2V-HIo6uAZsB7PPr2i-tKvqX1YRUNzMDSe-3KffD6-mHdnGzqiCnQ
15. Taujanskaitė, K., Jurevičienė, D. (2010). *Asmeninių finansų valdymo ypatumai ekonominio nestabilumo sąlygomis*. Mokslas-Lietuvos ateitis.

ASPECTS OF PERSONAL FINANCE MANAGEMENT OF KLAIPĖDA CITY COLLEGE STUDENTS

Summary

Personal finances are income, expenses, debts and savings. By managing your finances wisely, you can avoid debt and save money for the future. The most important rule of personal finance management is that expenses must not exceed income. The essence of personal finance management is to spend less money than you earn in order to achieve your financial goals. You need to plan your budget consistently in life so that your income and expenses balance is positive and you don't forget what kind of income you get and don't exceed it. When planning a budget, the most important thing is to specify your income and expenses accurately. You can track all your cash flows in the electronic program budget spreadsheets (SEB Bank's "Financial Planner", Google play application "My Wallet - Tracking and Managing Expenses"), in a computerized Microsoft Office Excel spreadsheet or create your own income and expense spreadsheet in Notebook.

DARBO UŽMOKESČIO TENDENCIJOS BALTIJOS ŠALYSE

Jurgita Judvytienė, Vaida Šinkūnaitė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos darbo užmokesčio tendencijos Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, atskleidžiant teorinius darbo užmokesčio sampratos aspektus. Taip pat aptariami darbo užmokesčių lemiantys veiksniai ir jo teisinis reglamentavimas Lietuvoje. Pateikiant statistinius duomenis nagrinėjama Baltijos šalių darbo užmokesčio 2016 – 2019 m. dinamika.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: darbas, užmokestis, atlyginimas, minimalus darbo užmokestis.

Išvadas

Temos aktualumas. Darbo užmokestis yra vienas pagrindinių veiksnių lemiančių žmogaus gyvenimo kokybę, kadangi tai yra vienas pagrindinių ar dažnai vienintelis žmogaus pajamų šaltinis. Gaudamas darbo užmokesčių, žmogus gali patenkinti savo poreikius. Darbuotojams išmokamas darbo užmokestis lemia net tik asmens, bet ir šalies materialinės gerovės lygį, todėl aktualu apžvelgti darbo užmokesčio tendencijas Baltijos šalyse.

Tyrimo objektas - darbo užmokestis.

Tyrimo tikslas - nustatyti darbo užmokesčio tendencijas Baltijos šalyse nuo 2016 iki 2019 metų.

Tyrimo uždaviniai:

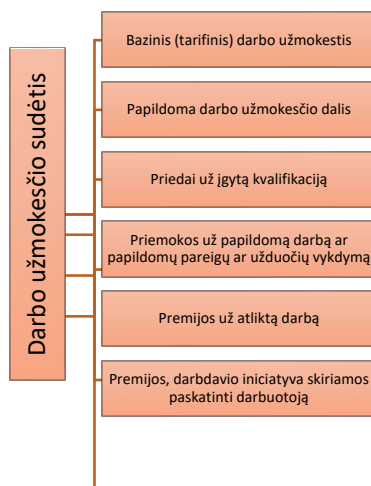
1. Aptarti darbo užmokesčio teorinę sampratą ir jo kaitą lemiančius veiksnius.
2. Nustatyti, kaip kito darbo užmokestis Baltijos šalyse 2016 – 2019 metų laikotarpiu.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas, statistinių duomenų sisteminimas, lyginamoji analizė.

Darbo užmokesčio samprata ir jo kaitą lemiantys veiksniai

Darbo užmokestis įprastai suvokiamas, kaip „kaip atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį“ (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008, p. 25). Analizuojant darbo užmokesčio teorinius aspektus svarbu, kad atlygis čia yra suvokiamas pinigine išraiška (Aukščiūnas, Ginevičius, 2012).

Dažnai visuomenėje sąvokos „darbo užmokestis“ ir „atlyginimas“ yra suvokiamos kaip tapačios, tačiau mokslininkai siūlo šias sąvokas atskirti ir „darbo užmokesčių“ traktuoti, kaip piniginių užmokesčių už darbą įskaitant priedus, premijas ir kitas galimas pinigines kompensacijas. „Atlyginimas“ platesnė sąvoka, apimanti, ne tik piniginių atlygį, bet ir kitas moralines ir materialines skatinimo priemones (Žiogelytė, 2012). Šiomis dienomis į darbo užmokesčių žvelgiama plačiau, dažnai darbo užmokesčio sampratoje atsiranda ir darbuotojo motyvacijos elementas (Balvočiūtė, Skunčikienė, 2008). Kitaip tariant, darbo užmokestis suvokiamas ne tik kaip piniginis atlygis už atliktą darbą, bet ir kaip motyvacija gerai dirbti ir siekti geresnių darbo rezultatų (Koncėvičienė, 2012). Pagal Lietuvos Respublikos darbo kodekso (toliau – LR Darbo kodeksas) 139str. darbo užmokestis, tai „atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį“ [LR Darbo kodeksas]. LR Darbo kodekse įtvirtinta nuostata, kad darbo užmokestis mokamas pinigine išraiška ir yra nurodytos galimos jo sudedamosios dalys (1pav.).

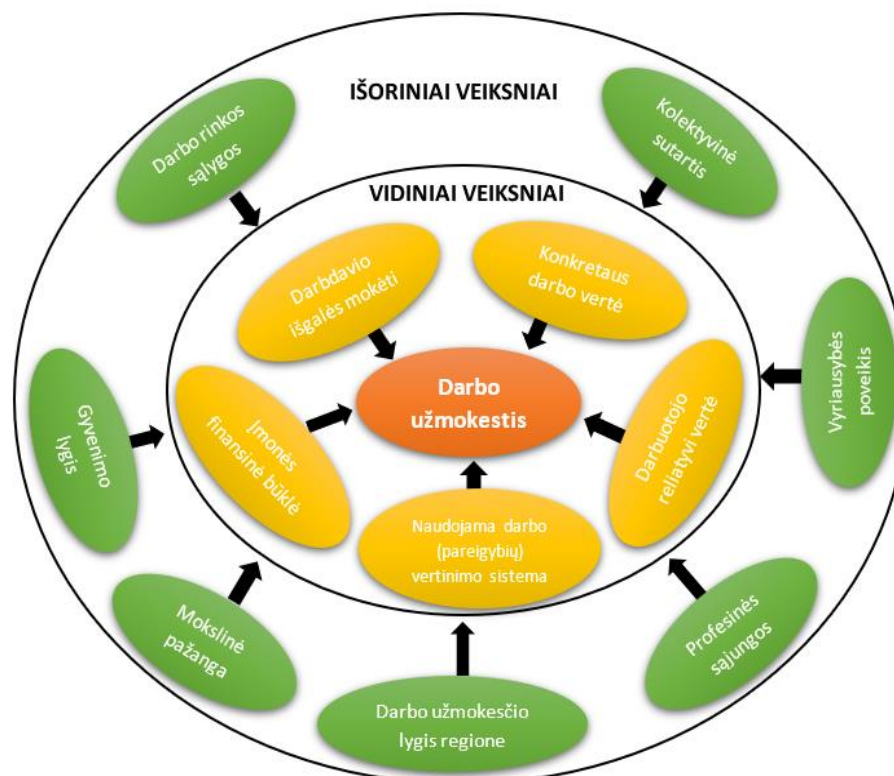


1 pav. Darbo užmokesčio sudėtis

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu

Net ir kaimyninėse šalyse darbo užmokesčio dydis už panašaus pobūdžio darbą gali ženkliai skirtis. Darbo užmokesčio dydis skiriasi net ir tos pačios šalies skirtinguose sektoriuose, regionuose ir įmonėse. Darbo užmokesčio skirtumus ir kaitą lemia įvairūs veiksniai, kurie literatūroje dažnai skiriami į išorinius ir vidinius (2 pav.). Išoriniai veiksniai apima tarptautinio ir valstybinio lygių ekonominius, socialinius, politinius veiksnius, o vidiniai – veiksnius įmonės viduje, darbo vietos specifiką.

L. Žiogelytė (2010) teigia, kad prie aukščiau minėtų išorinių veiksnių galima pridėti ir Tarptautinės darbo organizacijos išskirtas kategorijas, tokias kaip „darbuotojų ir jų šeimų poreikiai, bendrasis šalies darbo užmokesčio lygis, pragyvenimo minimumas ir jo pokyčiai, socialinės paramos sistema ir socialinių išmokų dydis, santykinis įvairių visuomenės grupių pragyvenimo lygis, ekonominiai veiksniai, taip pat ekonominis augimas ar užimtumo lygis“, kuriomis remiantis nustatomas minimalus darbo užmokestis šalyje.

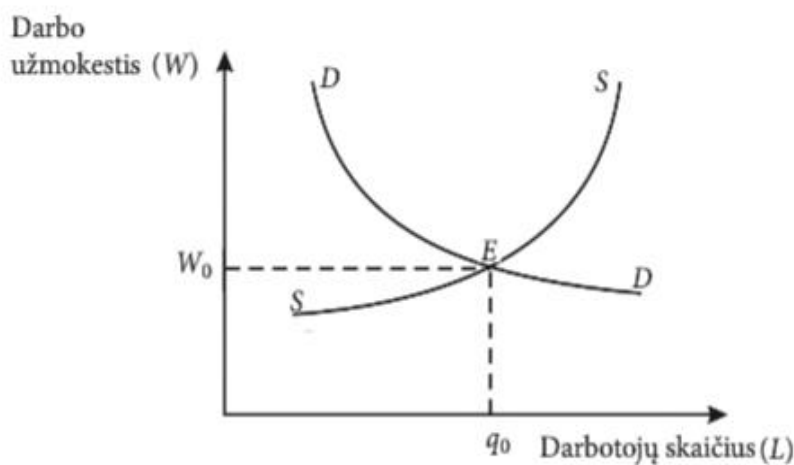


2 pav. Darbo užmokesčio lemiantys veiksniai

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Koncėvičienė (2012), Aukščiūnu, Ginevičiumi (2012), Žiogelyte (2010).

Darbo užmokesčio kaitai ypatingai svarbus valstybės vaidmuo. Valstybės įstatymais reglamentuoja darbo santykius, taip pat ir tam tikrus reikalavimus dėl darbo užmokesčio, tokius kaip: darbo užmokesčio nurodymas darbo sutartyje, minimalus darbo užmokestis ir pan. LR Darbo kodeksas – įstatymas, reguliuojantis darbo santykius Lietuvoje. Šiame įstatyme reglamentuojami darbo santykių teisinio reglamentavimo principai, darbo sutarties šalių santykiai tokie, kaip „lyčių lygybės, nediskriminavimo kitais pagrindais, sąžiningumo, sutarčiai sudaryti ir vykdyti reikalingos informacijos suteikimo ir konfidencialios informacijos išsaugojimo“ [LR Darbo kodeksas]. LR Darbo kodekse įtvirtintas darbo sutarties turinys – būtiniosios sąlygos - darbo funkcija, darbo apmokėjimo sąlygos (darbo užmokestis per mėnesį ar valandinis atlygis) ir darbovietė, dėl kurių susitarus laikoma, kad darbo sutartis yra sudaryta, o taip pat ir papildomos darbo sąlygos. LR darbo kodeksu įtvirtinta nuostata įpareigoja darbdavį mokėti darbo užmokestį, kuris „negali būti mažesnis už Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą minimaliąją mėnesinę algą ar minimalųjį valandinį atlygį“ [LR Darbo kodeksas].

Darbo rinkos sąlygos – esminė darbo užmokesčio kaitos priežastis. Darbas yra „specifinė prekė, perkama ir parduodama darbo rinkoje.<...> Tačiau darbas, kaip specifinė prekė, perkamas ne kaip konkretus daiktas, bet kaip gamybos veiksnys“ (Aukščiūnas, Ginevičius, 2012, p. 22). Rinkoje santykių sistema grindžiama paklausos – pasiūlos santykiu. Pateiktame grafike (3 pav.) pavaizduota paklausos ir pasiūlos pusiausvyra darbo rinkoje, kuri yra pažymėta E raide.



**3 pav. Paklausos ir pasiūlos pusiausvyra darbo rinkoje:
SS – darbo pasiūlos kreivė; DD – darbo paklausos kreivė**

**Šaltinis: Aukščiūnas, Ginevičius (2012)*

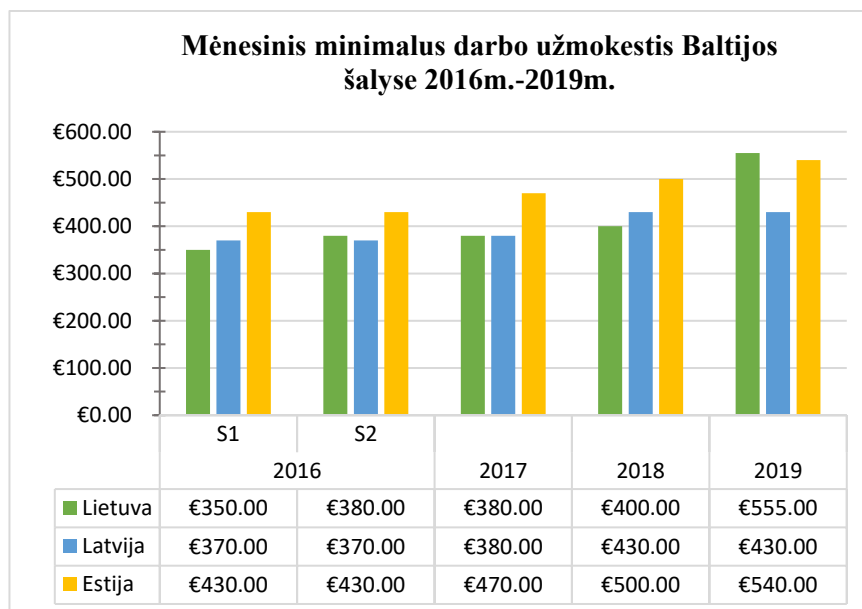
„Darbuotojai, kurių darbo užmokestis nedidelis, suinteresuoti dirbti daugiau, kad padidėtų jų pajamos, t. y. didėjant darbo užmokesčiui – didėja darbo pasiūla. Šis priklausomybės aspektas apibūdinamas didėjančio darbo užmokesčio kitimo efektu. Vidutiniam visuomenės sluoksniui, ypač pasiturinčiai jos daliai, ši pusiausvyros kreivė turi savo ypatumų. Darbo užmokesčio didėjimas darbuotojui suteikia galimybes geriau praleisti laisvalaikį, ilginti atostogas ir pan.: šiai visuomenės daliai laisvalaikis tampa vertingesnis už darbo užmokesčio tolesnį didėjimą, t. y. mažėja darbo pasiūla. Šiuo atveju veikia didėjančio darbo užmokesčio pajamų efektas“ (Aukščiūnas, Ginevičius, 2012, p. 22).

Analizuojant darbo užmokestį labai svarbios „bruto“ ir „neto“ sąvokos. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis – tai vienam darbuotojui tenkanti piniginė suma per mėnesį, įskaitant darbuotojo privalomuosius atskaitymus. Dažnai toks darbo užmokestis vadinamas darbo užmokesčiu „ant popieriaus“. Į bruto darbo užmokestį įskaitomas visų rūšių darbo užmokestis už atliktą darbą ar darbo valandas, priedai ir pan. Tuo tarpu vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis, dar dažnai vadinamas darbo užmokesčiu „į rankas“ – darbo užmokestis tenkantis darbuotojui per mėnesį atskaičius darbuotojo mokamas socialinio draudimo įmokas ir gyventojų pajamų mokestį [Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2019].

Toliau bus analizuojamos darbo užmokesčio kitimo tendencijos Baltijos šalyse.

Darbo užmokesčio tendencijos Baltijos šalyse 2016 – 2019 m.

Kaip ir buvo analizuota pirmoje dalyje, valstybės politika ypatingai svarbi darbo užmokesčiui. Valstybės valdžios institucijos nustato minimalų darbo užmokestį (minimumą). Minimumas yra įstatymų nustatytas mažiausias darbo užmokestis, kurį darbdavys gali mokėti už išdirbtą laiką ir kuriuo siekiama užtikrinti minimalų gyvenimo lygį.

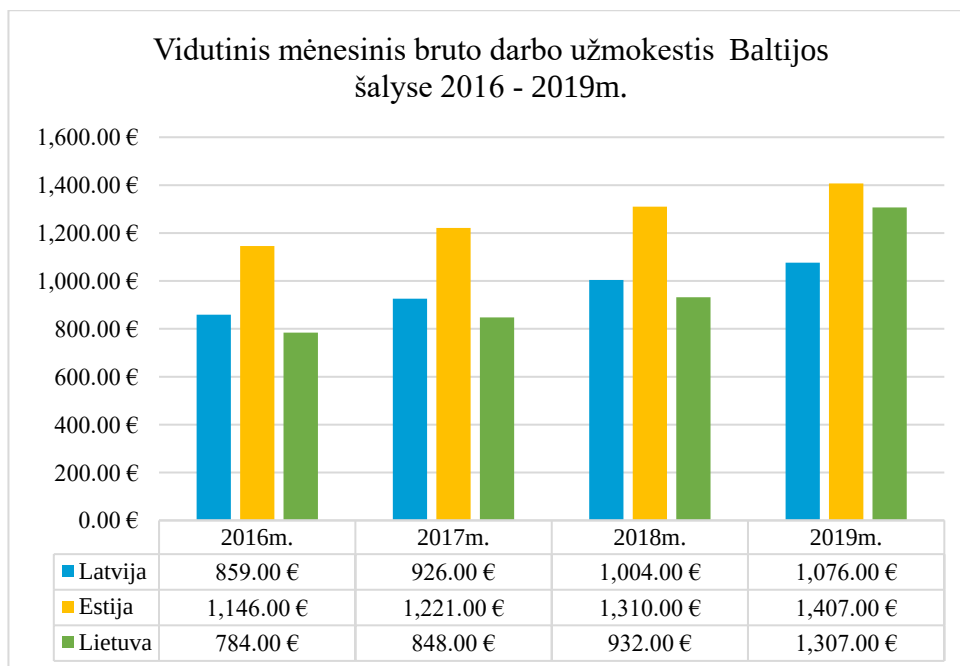


4 pav. Mėnesinis minimalus darbo užmokestis Baltijos šalyse 2016 – 2019 m.

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Eurostat*

Pagal 4 pav. pateiktus duomenis matoma tendencija, kad mėnesinis minimalus darbo užmokestis Baltijos šalyse auga. Nuo 2016 m. iki 2019 m. Lietuvoje jis padidėjo apie 52%, Latvijoje – 16,2%, o Estijoje – 25,5%. Matoma, kad minimalus darbo užmokestis 2016 – 2019 m. laikotarpiu, iš visų Baltijos šalių, Latvijoje augo mažiausiai. Nors 2016 – 2018 m. didžiausias mėnesinis minimalus darbo užmokestis buvo Estijoje, tačiau 2019 m. labiausiai išaugo darbo užmokestis Lietuvoje – pakilo iki 555 eurų. Nuo 2018m. mėnesinis minimalus darbo užmokestis Lietuvoje padidėjo beveik 39%, kai tuo tarpu Estijoje tik 8%, o Latvijoje visai nekito. Nuo 2018 m. mažiausias minimalus atlyginimas yra Latvijoje.

Analizuojant darbo užmokesčio tendencijas dažnai aptariamas ir vidutinis mėnesinis darbo užmokestis. 5pav. yra pateiktas vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Latvijoje, Estijoje ir Lietuvoje analizuojamu 2016 – 2019 m. metų laikotarpiu.



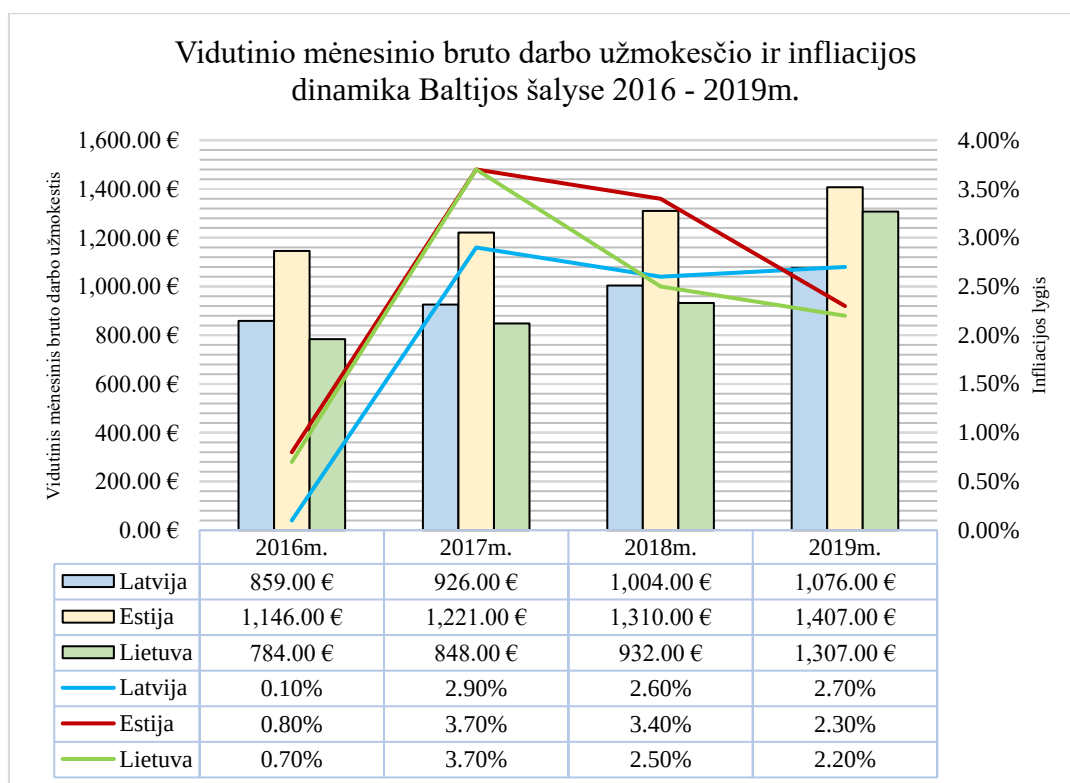
5 pav. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Baltijos šalyse 2016 – 2019 m.

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Estijos, Latvijos ir Lietuvos nacionalinių statistikos departamentų duomenimis*

Pagal 5 pav. pateiktus duomenis matoma, kad vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis 2016 – 2019 m. yra didžiausias Estijoje, o iki 2018 m. mažiausias – Lietuvoje. Lyginant su 2018 m., 2019 m. vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis Lietuvoje padidėjo daugiau nei 40%, kai tuo tarpu Latvijoje – vos 7%. Lyginant su 2016 m., 2019 m. vidutinis mėnesinio bruto darbo užmokestis išaugo Lietuvoje – apie 67%, Latvijoje – apie 25%, o Estijoje – apie 23%. Lyginant Baltijos šalis didžiausias vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio augimas matomas Lietuvoje.

Dažnai darbo užmokesčio augimas būna susijęs su didėjančia infliacija. „Infliacija – piniginio vieneto perkamosios galios mažėjimas, pasireiškiantis ilgalaikiu vidutinio bendrojo kainų lygio kilimu“ (Koncevičienė, 2012, p. 92). Kainų kilimas reiškia pinigų [perkamosios galios](#) mažėjimą, tai yra realiojo [darbo užmokesčio](#) kritimą. Kita vertus, infliacijos sąlygomis darbo užmokestis visada auga.

Atsižvelgiant į infliacijos lygį Baltijos šalyse galima įvertinti, kiek realiai paaugo darbo užmokestis. Pagal 6 pav. pateiktus duomenis infliacija visose Baltijos šalyse 2016 – 2017 metų laikotarpiu padidėjo. 2017 m. infliacijos lygis buvo aukščiausias per visą analizuojamą 2016 – 2019 m. laikotarpį. Nors 2018 – 2019 m. Lietuvoje ir Estijoje pastebimas infliacijos mažėjimas, Latvijoje infliacija minėtuju laikotarpiu paaugo.



6 pav. Vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio ir infliacijos dinamika Baltijos šalyse 2016 – 2019m.

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Oficialus statistikos portalas*

Taigi atsižvelgiant į infliacijos pokyčius Baltijos šalyse, galima matyti, kad nors ir darbo užmokestis auga visose Baltijos šalyse, reali perkamoji galia auga ne taip ženkliai. Lietuvoje ir Estijoje palaipsniui mažėjant infliacijai ir didėjant minimaliam darbo užmokesčiui, darbuotojų perkamoji galia didėja, lyginat su 2017 m. Pagal pateiktus duomenis pastebima, kad iš Baltijos šalių prasčiausia situacija 2019 m. yra Latvijoje, kadangi infliacija padidėjo 0.1%, o minimalus mėnesinis darbo užmokestis nuo 2018 m. liko nepakitęs.

Apibendrinant galima teigti, kad Baltijos šalyse pastebimos minimalaus ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio augimo tendencijos. 2016 – 2019 m. laikotarpiu sparčiausias minimalaus ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio augimas buvo Lietuvoje, o mažiausias Latvijoje. Nors 2017 m. Baltijos šalyse stipriai padidėjusi infliacija 2018 – 2019 m. sumažėjo, tačiau nepasiekė mažiausio 2016 m. buvusio infliacijos lygio.

Išvados

Darbo užmokestis – vienas pagrindinių pajamų šaltinių, lemiančių galimą žmogaus poreikių patenkinimą. Šiuolaikinėje visuomenėje darbo užmokestis suvokiamas ne tik kaip piniginis užmokestis už atliktą darbą, bet kaip ir motyvacija dirbti. Darbo užmokestį lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai, tai veiksniai įmonės viduje: darbo vietos specifika, įmonės situacija ir paties darbuotojo reliatyvi vertė. Išoriniai veiksniai - tai tarptautinio ir valstybinio lygmens veiksniai, lemiantys darbo užmokesčio kaitą. Vieni pagrindinių veiksnių – valstybės institucijų priimami sprendimai ir darbo rinkos sąlygos.

2016 – 2019 m. minimalus mėnesinio darbo užmokestis visose Baltijos šalyse didėjo. Analizuojamu laikotarpiu didžiausias minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio augimas vyko Lietuvoje, o mažiausias - Latvijoje. Nuo 2019 m. didžiausias minimalus mėnesinis darbo užmokestis yra Lietuvoje, jis siekia 555 eurų. Pastebimos ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio augimo tendencijos. Visą 2016 – 2019 m. laikotarpį didžiausias vidutinis mėnesinis darbo užmokestis buvo Estijoje, o nuo 2019 m. Lietuva lenkia Latviją. Nors įvertinus infliacijos lygį, realus darbo užmokesčio augimas yra mažesnis, vis dėlto matomos realaus darbo užmokesčio augimo tendencijos Baltijos šalyse. Atsižvelgiant į 2018 – 2019 m. minimalaus ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio augimą bei infliacijos pokytį, didžiausias realaus darbo užmokesčio augimas, lyginat Baltijos šalis, buvo Lietuvoje ir Estijoje, mažiausias - Latvijoje.

Literatūra

- Aukščiūnas, V., Ginevičius, R. (2012). *Įmonės gamybos išteklių ekonomika*. Vilnius. Technika.
- Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2012). *Organizacijų vadyba*. Kaunas. Technologija.
- Balvočiūtė R., Skunčikienė S. (2008). Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.3 (12), p. 25-29.
- Butkus, F.S. (2010). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius.
- Estijos nacionalinis statistikos departamentas. [žiūrėta 2020-03-08]. <https://www.stat.ee/stat-average-monthly-gross-wages-salaries>
- Koncevičienė, N. (2012). *Verslo ekonomika*. Marijampolė: Piko valanda.
- Latvijos nacionalinis statistikos departamentas. [žiūrėta 2020-03-07] <https://www.csb.gov.lv/en/statistics/statistics-by-theme/social-conditions/wages/search-in-theme/2635-changes-wages-and-salaries-4th-quarter-2019>
- Lietuvos darbo biržos tinklalapis: <http://www.ldb.lt>
- Lietuvos laisvosios rinkos institutas. *Mokesčiai nuo atlyginimo 2019 metais*. [2019]. [žiūrėta 2020-03-07] <https://www.llri.lt/mokesciai-nuo-atlyginimo>
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas [žiūrėta 2020-02-18] <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>
- Miniotienė, N., Dzemyda, I. (2011). Profesijos vadovas.
- Oficialiosios statistikos portalas [žiūrėta 2020-03-06] <https://osp.stat.gov.lt/statistiskai-veikianciu-ukio-subjektu-registras>
- Raziulytė S. (2011). *Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu*. Šiaulių universitetas.
- Žiogelytė L. (2010). *Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje*. Mokslas-Lietuvos ateitis, 2 tomas, Nr. 2, p. 119-125

WAGE TRENDS IN THE BALTIC STATES

Summary

This article analyzes trends of wages in the Baltic states. In the first part of the article the concept and composition of wage is analyzed, as well as factors determining wages are presented based on theoretical material. The article also describes legal regulation of wages in Lithuania. In the second part of the article the data of wages in Lithuania, Latvia and Estonia of the period of 2016 -2019 is presented and trends are researched.

TIESIOGINIŲ UŽSIENIO INVESTICIJŲ SĄLYGOS IR PRITRAUKIMO VEIKSNIAI LIETUVOS REGIONUOSE

Paulina Simonavičiūtė

Kauno technologijos universitetas

Prof. dr. Vaida Pilinkienė

Anotacija

Straipsnyje paaiškinama tiesioginių užsienio investicijų samprata bei pritraukimo sąlygos. Atlikta tiesioginių užsienio investicijų situacijos Lietuvos regionuose analizė, išskiriant regioninės diferenciacijos atsiradimo priežastis. Taip pat atliktas tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo į Lietuvos regionus galimybių vertinimas, atsižvelgiant į regionų skirtumus ir galimybes plėsti laisvasias ekonomines zonas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: tiesioginės užsienio investicijos, investicijų sąlygos, pritraukimo veiksniai, regionai, laisvosios ekonominės zonos.

Įvadas

Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) yra vienas iš svarbiausių valstybės vystymosi veiksnių, jos stiprina ekonominius ryšius tarp valstybių, skatina integraciją ir konkurencingumą pasaulinėje ekonomikoje. TUI kuria naujas ir gerai apmokamas darbo vietas, didina šalies gerovės lygį, skatindamos konkurenciją darbo rinkoje ir atlyginimų augimą. Visa tai padeda spręsti valstybių socialines problemas ir tai yra svarbu mažoms valstybėms, priklausomoms nuo tarptautinės prekybos ir užsienio investicijų. Nuo Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo TUI buvo vertinamos kaip vienas iš pagrindinių ūkio plėtros veiksnių ir laikomos svarbia sąlyga produktyvumui ir šalies ekonominiam augimui. Tačiau jų srautai Lietuvos regionuose pasiskirstė labai netolygiai, dėl regionų išsivystymo netolygumo, taip sukeliant dar didesnę atotrūkį, todėl svarbu išsiaiškinti kokios sąlygos reikalingos TUI pritraukimui ir kokie veiksniai tai lemia.

Darbo tikslas – Nustatyti, kokios sąlygos ir veiksniai lemia tiesioginių užsienio investicijų pritraukimą į Lietuvos regionus.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti tiesioginių užsienio investicijų sampratą ir pritraukimo sąlygas;
2. Išanalizuoti tiesioginių užsienio investicijų situaciją Lietuvos regionuose;
3. Atlikti tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo į Lietuvos regionus galimybių vertinimą.

Tiesioginių užsienio investicijų samprata ir sąlygos

Tiesioginės užsienio investicijos aiškinamos kaip užsienio fizinių ir juridinių asmenų šalyje arba šalies fizinių ir juridinių asmenų užsienyje įgyjamas ilgalaikis turtas, žemės, pastatai, įrenginiai, veikiančios įmonės ar jų akcijos (Vainienė, 2005). EBPO analitikai taip pat yra teigia, kad darbo našumas ir investicijų atsipirkimo galimybės yra didesnės toje šalyje, kuri geba nuolat pritraukti dideles užsienio investicijas. TUI yra pagrindinis sparčiai besivystančios ekonominės integracijos elementas, dar kitaip vadinamas globalizacija (Naulickaitė ir kt., 2016). Šios investicijų pagrindu susiformuoja ilgalaikiai ekonominiai finansiniai santykiai ir interesai tarp tiesioginio užsienio investuotojo ir tiesioginio investavimo įmonės (Petrušinitė ir Jarašūnaitė, 2010). Taip pat ir tinkamoje politinėje aplinkoje jos gali tarnauti kaip svarbi vietos verslo plėtros priemonė, kuri gali padėti tobulinti konkurencinę padėtį tarp šalies gavėjos ir investuojančios ekonomikų. Visų pirma, TUI skatina technologijų ir patirties mainus tarp ekonomikų, taip pat suteikia galimybę investicijas priimančios šalies ekonomikai plačiau reklamuoti savo produktus tarptautinėse rinkose. Be to, TUI daro ne tik teigiamą poveikį plėtojant tarptautinę prekybą, bet ir yra svarbus kapitalo šaltinis įvairioms priimančioms šalims bei namų ūkiams. Jos leidžia šalims per trumpą laiką importuoti žmogiškąjį kapitalą ir technologijas, skatinant bendrą ūkio produktyvumo didėjimą (Tamulevičiūtė, 2007).

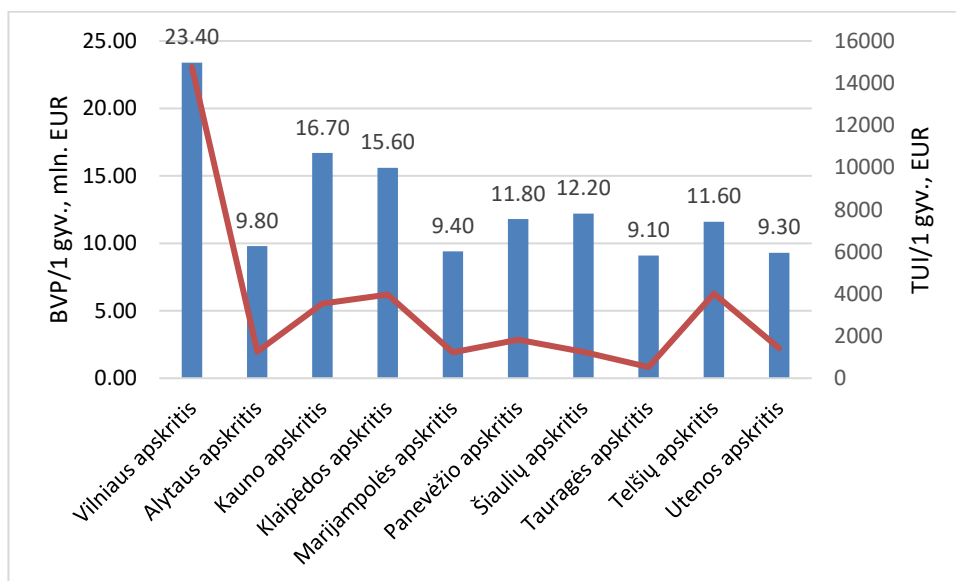
Yra išskiriamos trys sąlygos, kurioms esant įmonės nutaria investuoti užsienyje (Ruplienė ir kt., 2008):

1. Nuosavybės teikiami privalumai (patentai, specifiniai prekybos modeliai, prekių ženklai, žmogiškasis kapitalas, vadybos modeliai ir kokybės reputacija). Materialiojo ir nematerialiojo turto teikiami privalumai ir rinkos galia turi nusverti prekių gaminimo užsienyje kaštus.
2. Įmonei turi būti naudingiau pasinaudoti nuosavybės teikiamais privalumais užsienio rinkos viduje pačiai ir tai daryti per TUI nei naudoti licencijas ir bendradarbiavimo sutartis su nepriklausomais užsienio partneriais.

3. Trečioji sąlyga teigia, kad įmonei turi būti naudingiau naudoti šiuos privalumus užsienio, o ne vidaus rinkoje. Visa tai susiję su kitos šalies vietiniais privalumais, kurie egzistuoja išorės įmonės atžvilgiu ir priklauso nuo TUI priimančios šalies ekonominių charakteristikų (darbo jėgos, gamtinių išteklių, ekonominio augimo ir t.t.).

Tiesioginių užsienio investicijų situacija Lietuvos regionuose

Lietuva susiduria su išsivystymo netolygumo ir didėjančio atotrūkio tarp regionų problema. Regionų viduje yra sunku užtikrinti tolygią ekonominę ir socialinę plėtrą (Stankaitytė, 2010). Esant nevienodam Lietuvos regionų patrauklumui tiesioginėms užsienio investicijoms ir šiems skirtumams nuolat didėjant, didėja ir BVP, tenkančio vienam gyventojui bei užimtumo lygio skirtumai tarp regionų. Didžiausius TUI srautus Lietuvoje pritraukia Vilniaus apskritis, taip pat ir BVP vienam žmogui šioje apskrityje yra didžiausias, o Tauragės apskrityje TUI srautai ir BVP vienam gyventojui yra patys mažiausi, lyginant su kitomis apskritimis (1 pav.).



1 pav. Lietuvos BVP vienam gyventojui ir TUI vienam gyventojui 2018 metais pagal regionus.

*Šaltinis: Lietuvos Statistikos Departamentas

Literatūroje yra išskiriamos įvairios regioninės diferenciacijos atsirimo priežastys, tokios kaip (Stankaitytė, 2010):

- Geresnis infrastruktūros išvystymas urbanizuotuose centruose, todėl paslaugų sektorius didžiausiuose šalies miestuose yra žymiai stipresnis;
- Pramonės struktūros skirtumai – didžiuosiuose miestuose didelę dalį pramonės sudaro naujos, modernios šakos, o mažesniuose rajonuose pramoniniai pajėgumai yra labiau pasenę, dėl to atsiranda didelės darbo sąnaudos ir mažesnis darbo našumas;
- Darbo jėgos skirtumai, investicijų trūkumas žmogiškiems ištekliams, inovacijoms bei technologinei pažangai atsiliekančiuose regionuose. Mažų miestų problema šiomis dienomis yra „protų nutekėjimas“, jaunimo emigracija į šalis, kurios siūlo geresnes pragyvenimo sąlygas;
- Silpnese regionuose yra prasčiau išplėtotą aptarnavimo infrastruktūrą, paslaugos verslui, mažai paramos ir paskatų pramogų verslui, mažiau investicijų skiriama turizmo infrastruktūroms;
- Pramoninių zonų bei teritorijų su modernia inžinerine infrastruktūra investicijoms trūkumas;
- Vis dar per daug centralizuota regioninė plėtros politika. Valstybei sunku efektyviai reaguoti į regionų problemas, todėl silpniesiems regionams yra reikalinga labiau decentralizuoti sprendimų laisvę.

Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo į Lietuvos regionus galimybių vertinimas

Regionų konkurencingumas daugiausiai priklauso nuo ekonominės aplinkos, socialinių sąlygų, žmogiškojo kapitalo aplinkos, infrastruktūros, kultūros bei sporto (Danilevičienė, 2017). Taip pat konkurencingumas priklauso nuo verslo vystymui suteiktų sąlygų, ilgalaikio efektyvumo ir produktyvumo bei darbo jėgos produktyvumo, tad šalys steigia laisvasias ekonomines zonas (LEZ), kurios didina regionų

patrauklumą, sudaro palankesnes sąlygas investicijų pritraukimui, pažangių technologijų vystymui bei naujų darbo vietų kūrimui. Laisvose ekonominėse zonose yra daug labiau išvystyta infrastruktūra, todėl įmonės savo veiklą gali pradėti daug greičiau, taip pat taikomos mokesinės lengvatos verslo pradžios rizikai sumažinti. Be to, LEZ įmonės ne tik kuria naujas darbo vietas, moka mokesčius, kuria pridėtinę vertę, bet ir perka prekes ir paslaugas iš vietinių įmonių, taip prisidedamos prie to regiono ir šalies ekonominio augimo.

2017 metais Lietuvoje jau buvo įkurtos 7 LEZ, kuriose veikė net 52 įmonės ir buvo sukurta apie 5 tūkstančius naujų darbo vietų. Pagal plotą, didžiausios laisvosios ekonominės zonos yra Kauno (534 ha) ir Klaipėdos (412 ha), todėl šiuose regionuose TUI srautai vienam gyventojui taip pat atitinkamai užima 3 ir 2 vietas, lyginant su kitais Lietuvos regionais. Taip pat svarbu tai, kad norint pritraukti daugiau TUI, regionai turi plėtoti LEZ skirtas teritorijas, vystyti infrastruktūrą.

Vertinant galimybes pritraukti TUI į silpnesnius Lietuvos regionus, galima pastebėti tai, kad šie regionai turi pakankamus plotus užsienio investuotojų įmonių stegimui, tačiau susiduriama su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, darbingo amžiaus žmonėms migruojant į didesnius miestus ar kitas šalis. Apžvelgiant mažesnes LEZ, tokias kaip Šiaulių, Panevėžio, Marijampolės, Kėdainių ir Akmenės, pabrėžiama tai, kad šie regionai vykdo infrastruktūros tobulimo projektus, siekdami plėsti LEZ plotus. Šiauliuose vykdomi dalies teritorijos valymo darbai dėl užterštumo nafta, Panevėžio laisvuose, vystymui skirtuose plotuose, trūksta geresnės elektros energijos infrastruktūros, todėl yra vykdomas išankstinis plėtros projektas, o šio regiono kelių infrastruktūra yra labai gerai išvystyta ir tai yra galimybė pritraukti tiesioginius užsienio investuotojus. Marijampolėje įgyvendinami ūkinei veiklai būtini infrastruktūros darbai, Kėdainiuose gerinama infrastruktūra, siekiant išsaugoti reljefą, saugomus objektus, o Akmenės LEZ įvykdė sėkmingą subnuomą Akmenės rajone ir buvo parengti dokumentai šios teritorijos vystymui.

Išvados

1. TUI yra laikomos pagrindiniu sparčiai besivystančios ekonominės integracijos elementu. Jos kuria tiesioginius, stabilius ir ilgalaikius ryšius tarp ekonomikų, yra svarbi vietos verslo plėtros priemonė. TUI skatina technologijų ir patirties mainus tarp ekonomikų bei daro ne tik teigiamą poveikį plėtojant tarptautinę prekybą, bet ir yra svarbus kapitalo šaltinis įvairioms priimančioms šalims bei namų ūkiams. TUI sąlygomis išskiriami nuosavybės teikiami privalumai, taip pat tai, kad įmonei turi būti naudingiau naudotis teikiamais privalumais užsienio rinkos viduje, naudojantis TUI bei tai, kad įmonei naudotis šiuos provalumus turi būti naudingiau būtent užsienio, o ne vidaus rinkoje.
2. Lietuvos regionai susiduria su išsivystymo netolygumo problema ir vis didėjančiu atotrūkiu. Didieji šalies regionai turi daug geriau išvystytą infrastruktūrą, palankesnes sąlygas verslo plėtrai, dėl to jie pritraukia daugiau TUI nei mažesnieji regionai, taip pat dėl didesnių TUI srautų šiuose regionuose didėja BVP vienam gyventojui, sukuriami daugiau naujų darbo vietų ir tai dar labiau didina mažesnių regionų investicinio nepatrauklumo problemą. TUI požiūriu, regionai skiriasi savo pramonės struktūra, dėl to užsienio investuotojai renkasi investuoti didžiuosiuose miestuose, kuriuose didelę dalį sudaro naujos ir modernios pramonės šakos, tuo tarpu, mažesnieji miestai susiduria su didelėmis darbo sąnaudomis ir mažesniu darbo našumu dėl jau pasenusių pramoninių pranašumų.
3. Įvertinus TUI pritraukimo galimybes į Lietuvos regionus, galima pastebėti, kad mažesnieji regionai plečia LEZ teritorijas, gerina infrastruktūrą taip siekiant pritraukti daugiau užsienio investicijų, kvalifikuotos darbo jėgos ir mažinti atotrūkį nuo didelių regionų, pritraukiančių didesnius TUI srautus.

Literatūra

1. Petruškaitė, E., Jarašūnaitė, S. (2010). *Tiesioginių užsienio investicijų įtaka Lietuvos makroekonominiams rodikliams*. Šiauliai.
2. Danilevičienė, I., Lukšytė, V. (2017). *Tiesioginių užsienio investicijų įtakos šalies ekonomikos konkurencingumui vertinimas*. Vilnius
3. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius. Tyto alba.
4. Naulickaitė, J., Solnyškinienė, J. (2016). *Tiesioginių užsienio investicijų plėtros sąlygos globalizacijos procesų kontekste*. Vilnius
5. Tamulevičiūtė, I. (2007). *Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje: analizė ir perspektyvos*. Vilnius.
6. Ruplienė, D., Montvilaitė, K. (2008). *Tiesioginės užsienio investicijas lemiantys veiksniai*. Šiauliai.
7. Lietuvos Statistikos departamento tinklalapis: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=7016550>

8. *Laisvosios ekonominės zonos Lietuvoje. 2019 m.* Prieiga per internetą: <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/2019/04/LEZ-Lietuvoje.pdf>

CONDITIONS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND ATTRACTION FACTORS IN LITHUANIAN REGIONS

S u m m a r y

The article explains the concept of foreign direct investment and the conditions for attracting it. The analysis of the situation of foreign direct investment in the regions of Lithuania has been performed, distinguishing the reasons for the emergence of regional differentiation. The assessment of the possibilities of attracting foreign direct investment to the regions of Lithuania was also performed, taking into account the regional differences and the possibilities to expand free economic zones.

JŪRŲ KARININKO ASMENYBĖS STRATEGINIO FORMAVIMO AKTUALIZACIJA

Piotr Dukel

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Straipsnyje teisiniu ir moksliniu požiūriu aktualizuojamas jūrų karininko asmenybės strateginio formavimo poreikis, taikant mokslinės ir teisinės literatūros analizę bei sintezę, pasirinkus teorinį aprašomąjį tyrimo tipą. Reikalinga, kad Lietuvos kariuomenės daliniuose ir padaliniuose tarnautų taktiškai ir techniškai išprusę, savimi pasitikintys ir galintys kritiškais aplinkybėmis priimti tinkamus sprendimus karininkai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų karininkas, strateginis formavimas, asmenybė, poreikis.

Įvadas

Tyrimo **problema** – jūrų karininko asmenybės strateginio formavimo poreikis.

Tyrimo **objektas** – jūrų karininko asmenybės strateginis formavimas.

Tyrimo **tikslas** – teisiniu ir moksliniu požiūriu aktualizuoti jūrų karininko asmenybės strateginio formavimo poreikį.

Pagrindiniai tyrimo **metodai** – mokslinės ir teisinės literatūros analizė bei sintezė.

Tyrimo **tipas** – teorinis aprašomasis.

Tyrimo rezultatai

Lietuvos teritorinė jūra, išskirtinė ekonominė zona ir Klaipėdos valstybinis jūrų uostas yra kritinės teritorijos Lietuvai. Daugiau nei 50 proc. visų krovinių į šalį atkeliauja per Klaipėdos uostą, kuris sukuria apie 5 mlrd. EUR pridėtinės vertės ir sudaro 14 proc. bendrojo vidaus produkto (LR Susisiekimo ministerijos veiklos ataskaita, 2018). Galimybės laisvai operuoti Lietuvai priklausančioje Baltijos jūros dalyje praradimas, susijęs ne tik su galimomis karinėmis grėsmėmis tiesiogiai, bet ir su teoriniais pavojais, kurie gali dirbtinai pakelti draudimo kainas laivams ir uostams, sąlygotų krovinių mažėjimą ir didelius potencialius nuostolius.

1949 m. įkurta Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacija (angl. *North Atlantic Treaty Organization* – NATO) – tarptautinė politinė ir karinė gynybinio pobūdžio sąjunga, pagrįsta nepriklausomų valstybių politiniu ir kariniu bendradarbiavimu, kurios nariai įsipareigoję ginti laisvę, saugoti bendrą palikimą ir civilizaciją, vadovaujantis demokratijos, individo laisvės ir įstatymo viršenybės principais. 2004 m. Lietuvai tapus NATO nare, šalis įsipareigojo pagal Šiaurės Atlanto sutarties 5-ą straipsnį ginti kitas NATO nares ([NATO Member Countries, 2018](#)).

Atsižvelgiant į tai, Klaipėdos uostas, be verslo pusės, turi didžiulę karinę vertę. Uosto pajėgumai leidžia aprūpinti užsienio karius šalyje greitai ir efektyviai visomis reikalingomis priemonėmis. Siekiant užtikrinti sąjungininkų saugų atvykimą jūros keliu, svarbu išvystyti ir palaikyti aukštą karinio laivyno lygį bei paruoštumą nedelsiamam reagavimui į komercinės laivybos trikdžius ir neteisėtą Lietuvos Respublikos sienos kirtimą. Taikos ir konflikto (krizės) metu labiausiai tikėtina, kad Karinės jūrų pajėgos (toliau – KJP) pradinio etapo metu užduotis vykdys be sąjungininkų paramos, todėl KJP turi gebėti planuoti ir vykdyti užduotis viena arba su kitų institucijų (pajėgų) parama.

Ukrainos krizė ir Rusijos Federacijos agresyvi užsienio politika pakeitė sustabarėjusį politikų požiūrį į krašto apsaugą tiek Lietuvoje, tiek tarptautinėje arenoje, ir lėmė padidėjusius asignavimus šiai sferai (Dykyi, 2016). Politinių partijų susitarimas vykdyti NATO aljanso iškeltus įsipareigojimus gynybos finansavimui paskatino kariuomenės ginkluotės atnaujinimo procesus, kurie pradėti vykdyti nuo 2016 metų ir sulaukė nemažo visuomenės dėmesio ir diskusijų dėl vieno ar kito pirkinio pagrįstumo, atsižvelgiant į esamą geopolitinę situaciją. Problema tampa gilesnė, kai sutelkus dėmesį į naujos įrangos įsigijimą, tarsi pamirštama kvalifikuoto vado parengimo svarba. KJP reglamentuota atsakomybė yra pagrindinio ir kritinio resurso – personalo parengimas. Be tinkamai parengto karo laivyno jūrininko ir pažangiausia technika yra bevėrtė.

Lietuvai tapus NATO nare, KJP neteko galimybės rengti jaunesnius karininkus Vakarų Europos jūrų karo akademijose. Todėl sumažėjo galimybių tinkamai ne tik pasirengti lygiaverčiam dalyvavimui tarptautinėse pratybose ir operacijose su sąjungininkais, bet visų pirma, išsiugdyti vado lyderio savybes ir vertybes, suteikti būsimiems karininkams teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, būtinų vadovauti kovinei daliai arba eiti kitas tolygias pareigas.

Pagrindinės karininko vertybės kaip jo asmenybės savybės yra patriotizmas, ištikimybė, pasiaukojimas, sąžiningumas, drąsa, pagarba, garbė bei plataus jūrinio spektro profesinės žinios, susipynusios su senosiomis jūrinėmis tradicijomis, aukšta bendravimo kultūra, galimybėmis dalyvauti tarptautinėse pratybose abiejose žemės pusrutuliuose – maža dalis to, ką siūlydavo ir suteikdavo Švedijos, Norvegijos, Danijos, Vokietijos ir JAV jūrų karo akademijos, parengdamos vis naują būsimų vadų kartą Lietuvos KJP. Pagrindinis KJP jaunesniųjų karininkų rengimo krūvis atiteko Lietuvos aukštajai jūreivystės mokyklai (toliau – LAJM), kurioje nuo 1993 m. organizuojami KJP jaunesniųjų karininkų mokymai.

Šiuolaikinei karinių operacijų aplinkai būdingas aiškos ribos tarp priešakinių kovos veiksmų linijos ir užnugario rajono nebuvimas (Lietuvos karinė doktrina, 2016). Tai lemia neapibrėžtas, nevienareikšmiškas, kompleksiškas, nepastovias ir dažnai besikeičiančias situacijas ir aplinką, kurioje turi veikti karys ar karinis vienetas.

Be to, pasikeitė kario, ypač karininko, profesijos socialinė aplinka. Iššūkiai, su kuriais susiduria kariuomenė, o kartu – jai vadovaujantis personalas, nėra išskirtinai vien tik karinio pobūdžio. Vis dažniau karininkas tam tikrose specifinėse situacijose privalo veikti ne kaip „karys specialistas“, bet ir kaip kritiškai mąstantis „karys – valstybės pilietis“, „karys diplomatas“. Atsižvelgiant į tai, karininko studijos ir karinis rengimas turi būti sutelkti į karininko gebėjimą suprasti aplinkos pokyčius, adekvačiai juos įvertinti ir priimti racionalų, efektyvų sprendimą atitinkamai problemai išspręsti ar iššūkiui atremti.

Karininko ugdymas turi būti sutelktas į proto lankstumą ir protavimą, paremtą alternatyvių būdų ir priemonių (veiksmų eigos variantų) parinkimu, jų panaudojimu priešininko karinės galios koncepcinei, moralinei ir psichologinei galiai paveikti bei fizinės dalies užpuolimu mums palankiomis sąlygomis, leidžiančiomis pasiekti geriausių kovos rezultatų su mažiausiais ištekliais – taip mažesnės pajėgos gali slopinti didesnes (Lietuvos karinė doktrina, 2016).

Buitiniu lygmeniu susiformavo stereotipas, kad kareiviai yra įsakymus vykdančios, o ne klausimus uždavinėjantys veikėjai. Kai kas pasakytų, kad karas yra toks praktiškas ir dinamiškas dalykas, kad nėra prasmės ir net pragaistinga gaišti laiką mąstant apie karybą. Kai aplinkui žvimbia kulkos, nėra laiko vartyti knygų ir jose ieškoti atsakymų, kaip įveikti priešininką. Daug klausimų užduodantis kareivis ar karininkas neva gali tapti didele našta ar net kliūtimi siekiant užsibrėžtų tikslų.

Tačiau su tokia pozicija sunku sutikti atsižvelgiant į tai, koks iš tiesų dinamiškas procesas yra karas. Karas tuo pačiu metu yra kintantis ir pastovus reiškinys. O norint suprasti, kokia sąveika tarp šių dviejų dėmenų, reikalingos nuolatinės studijos ir refleksija apie tai, koks karas yra realybėje ir kiek jis nutolęs nuo idealiojo vaizdinio. Lietuvių kariai nuo nepriklausomybės atkūrimo dalyvavo daugybėje tarptautinių misijų Bosnijoje, Kosove, Irake, Afganistane, prie Somalio krantų, Malyje.

Kokiais principais ir idėjomis remiantis joms buvo rengiamasi? Kodėl buvo naudojamos vienos ar kitos idėjos, karinės doktrinos, o kitos ne? Kodėl buvo remiamasi vienu valstybių siūlomais „konceptualiniais akiniais“? Kodėl Lietuvos karinės doktrinos ir kitų panašaus pobūdžio dokumentų turinys yra toks, koks yra? Iš kur ir kaip kilo juose surašytos idėjos? Dalis atsakymų jau dabar yra žinoma. Daug kas perimta iš sąjungininkų Vakaruose.

Karininkų rengimas – tai per NATO perimta britiškos karinės minties tradicija. Kadangi karinės pajėgos kurtos iš naujo, buvo perimtos geriausios, t. y. vakarietiškos idėjos, modeliai, ir pritaikytos praktiškai, todėl iš tiesų galima pasakyti kolegoms užsienyje apie jų kuriamų modelių veiksmingumą (Šlekys, 2015).

Kariuomenė – tai hierarchinė, drausme, patriotizmu, nacionalinėmis ir kariuomenės vertybėmis besiremianti organizacija, kurios padaliniais vadovauti turi geriausiai parengti karininkai-vadai-lyderiai, mokantys nurodyti kryptį, paaiškinti tikslą, aiškiai apibrėžti užduotis ir gebantys įtikinti bei motyvuoti.

Todėl pagrindinė Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos (toliau – LKA) misija – išugdyti ir parengti Lietuvos valstybei ir kariuomenei išsilavinusius, kritiškai mąstančius, aktyvius ir atsakingus šalies nacionalinio saugumo ir gynybos sistemos karininkus vadus, kurie vadovaujasi konstitucinėmis teisėmis ir pareigomis, Lietuvos kariuomenės vertybėmis, geba veikti sudėtingomis sąlygomis.

LKA – modernus, tarptautiniu lygiu pripažintas karininkus lyderius rengiantis nacionalinio saugumo, gynybos, karo studijų universitetas ir kompetencijų centras, kuriame vykdomos aktualios ir patrauklios universitetinių studijų programos, aukšto lygio moksliniai tyrimai bei sukurtas veiksmingas bendradarbiavimo su socialiniais ir akademiniais partneriais tinklas (Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos strategija, 2019).

Kokybišką būsimų karininkų rengimą ir ugdymą LKA užtikrins efektyviai ir harmoningai derindama studijas, paremtas šiuolaikiniais mokymo metodais ir moksliniais tyrimais, ir karinį rengimą, pagrįstą naujausiomis karybos tendencijomis. LKA bazinis karininko rengimas organizuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro patvirtintomis mokymo reikalavimų specifikacijomis ir Lietuvos

kariuomenės vado Bazinio karininkų kurso programa, kurių siekiniai ir (ar) programos turinys bus nuolat atnaujinami atsižvelgiant į operacinę aplinką ir (ar) naujus reikalavimus, iškeltus karininkų rengimui (Bazinio karininko kurso LKA-L7-001 mokymo programa, 2018).

Karininko ugdymo sistema LKA yra daugialypė ir neapsiriboja vien tik kariniu rengimu. Tai nuoseklus mokymas, kuriuo siekiama lavinti būsimojo būrio vado lyderio savybes, formuoti demokratišką pilietinę pasaulėjautą ir ugdyti kariūną kaip visapusišką asmenybę.

Siekiant tai atlikti LKA studijų metu, studijos, karinis rengimas ir kariūno ugdymas Kariūnų batalione yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Tai – studijų ir karinio rengimo sinergija (reiškinys, kai du atskiri veiksniai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį, negu abiejų veiksmų, veikiančių atskirai, poveikių suma) lyderio ugdyme.

Bazinio karininkų kurso tikslas – parengti Lietuvos kariuomenei išsilavinusį, motyvuotą ir kompetentingą karininką-vadą-lyderį, puoselėjantį Lietuvos kariuomenės ir demokratijos vertybes ir gebantį vadovauti Lietuvos kariuomenės kariniams vienetams.

Suteikęs leitenanto laipsnį, karininkai siunčiami į bendrųjų kompetencijų ir karinės specializacijos kursus, kur jie gauna žinių ir įgyja kompetencijų konkrečioms pareigoms atlikti. Bazinio karininkų kurso baigimas ir papildomų kompetencijų įgijimas bendrųjų kompetencijų ir karinės specialybės kursuose įgalina karininką, kaip būsimo būrio vadą, vadovauti kariniam vienetai ir vykdyti taikos ir karo meto užduotis (Bazinio karininko kurso LKA-L7-001 mokymo programa, 2018).

Kariuomenė yra vienas iš keturių valstybės galios elementų. Karininkas reprezentuoja valstybės karinį elementą, tai įtvirtindamas Lietuvos karininko priesaiką. Karininko profesijos pasirinkimas ir priesaiką įpareigoja jį visą gyvenimą laikytis priesaikoje prisiimtų postulatų, o tai reikalauja nuolatinio profesinių žinių atnaujinimo, fizinio, dvasinio ir moralinio atsparumo palaikymo. Studijų metai, praleisti LKA gaunant išsilavinimą, žinių, įgūdžių ir formuojant požiūrį, neturi tapti paskutiniaisiais savęs tobulinimo metais.

Tiltas tarp žinių ir įgūdžių – praktika. Tiltas tarp įgūdžių ir profesionalumo – laikas (Bouchard, 2010). Todėl karininkas privalo nuolat tobulintis, lavintis, rengtis, „judėjimas į priekį“ turi tapti pagrindiniu karininko įgūdžiu.

LKA tuo pat metu rengia Jaunesniųjų karininkų vadų mokymus (toliau – JKVM). JKVM tikslas – parengti Sausumos pajėgoms karininką, įgijusį teorinių karybos žinių ir praktinių įgūdžių, būtinų vadovaujant rezervo būriui, išmanantį kuopos lygmens vadovavimo ypatumus, patriotišką ir gebantį kovoti. Bendra mokymų trukmė – treji metai. Mokymai vyksta nuo rugsėjo iki birželio mėn. kas antrą savaitgalį. Per dieną užsiėmimai vyksta 8 val. Vasarą vyksta kompleksinės taktikos lauko pratybos, kurių trukmė – 24 val. per parą. JKVM vyksta Lietuvos karo akademijoje Vilniuje ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio Butigeidžio dragūnų batalione Klaipėdoje.

Mokymo programa sudaryta vadovaujantis Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2015 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu Nr. V-810 „Dėl Pėstininkų būrio vado ir Rezervo būrio vado mokymo reikalavimų specifikacijų patvirtinimo“ ir Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. rugpjūčio 30 d. įsakymu Nr. V-963 „Dėl dalimis organizuojamų Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų organizavimo ir administravimo reglamento patvirtinimo“. JKVM gali dalyvauti aukštųjų mokyklų studentai, pareiškę norą raštu, ir klausytojai, teisės aktų nustatyta tvarka tinkantys dalyvauti mokymuose. Kandidatų atranką į mokymus organizuoja Lietuvos kariuomenės Karo prievolės ir komplektavimo tarnyba.

Kiekvienam sėkmingai baigusiam JKVM klausytojui išduodamas baigimo pažymėjimas ir ženklas. Klausytojas, išlaikęs kvalifikacinį egzaminą ir turintis aukštąjį išsilavinimą, išleidžiamas į atsargą, jam suteikiant atsargos leitenanto laipsnį, priskiriamas parengtajam kariuomenės personalo rezervui, suteikiant karinę specialybę – motorizuotųjų pėstininkų karininkas (kodas 010100).

Svarbu paminėti, kad LKA parengiami sausumos karininkai. Lietuvos kariuomenės (toliau – LK) KJP rezervo karininkai panašiu principu parengiami Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų metu. JKVM tikslas – parengti LK KJP rezervo karininkus, gebančius atlikti savo pareigas ir vykdyti užduotis taikos ir kovinių veiksmų metu, ugdyti vado lyderio savybes ir vertybes, suteikti būsiniams rezervo karininkams teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, būtinų vadovauti kovinei daliai ar eiti kitas tolygias pareigas (Karinių jūrų pajėgų Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų programa, 2012).

Jūrų pajėgų rezervo karininko karinį rengimą organizuoja KJP JKVM instruktoriai ir specialistai, bendradarbiaudami su LAJM. JKVM gali dalyvauti LAJM studentai, lygiagrečiai studijuojantys pagal LAJM organizuojamas studijų programas. Norintys dalyvauti JKVM turi būti pareiškę norą raštu ir teisės aktų nustatyta tvarka tinkantys dalyvauti mokymuose (LK vado įsakymas Nr. V-64, 2015).

Užsiėmimų tvarkaraščiai sudaromi atsižvelgiant į LAJM studijų proceso grafikus. Jei reikia, klausytojams po užsiėmimų skiriama laiko savarankiškam darbui. Klausytojai, sėkmingai užbaigę JKVM programą ir galintys laikyti egzaminus, laiko kvalifikacinius trijų dalių egzaminus:

- praktinė dalis – egzaminas, jūrinio budėjimo karininko įskaita, naudojantis LAJM simulatoriumi;
- teorinė dalis – egzaminų bilietai iš mokymo dalykų;
- esė (angl. *Essay*) – tai atsiskaitomasis darbas ne mažiau 1500 žodžių.

Sėkmingai išlaikę kvalifikacinius egzaminus, klausytojai išleidžiami į atsargą jiems suteikus atsargos jaunesniojo karininko laipsnį, priskiriami parengtajam kariuomenės personalo rezervui ir suteikiamas šis karinės specialybės kodas:

- studijavusiems pagal LAJM Jūrų laivavedybos studijų programą – Laivavedžio (navigatoriaus) karinės specialybės kodas;
- studijavusiems pagal LAJM Laivų energetinių įrenginių eksploatavimo studijų programą – Laivų energetinių įrenginių inžinieriaus karinės specialybės kodas;
- studijavusiems pagal kitas LAJM studijų programas, suteikiamas Denio karininko karinės specialybės kodas (Karinių jūrų pajėgų Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų programa, 2012).

John Hafner savo straipsnyje „Skirtingi bet lygūs – žvilgsnis į karininko rengimą JAV kariniame laivyne ir prekybos laivyne“ (angl. *Separate but equal – a Look at Officer training in The US Navy and Merchant Marine*) pažymi, kad eskadrinis minininkas (angl. *Destroyer*) ir tanklaivis tokiu pat principu laikosi ant vandens, tačiau laivų vidinė organizacija, paskirtis, specifika, pasiruošimas ir atsakomybė – skiria juos „nematoma siena“.

Skirtingai nuo prekybos laivyno, JAV karinio laivyno pagrindinis tikslas – paruošti karininką pagal savo kompetencijas ir profesines žinias, optimaliai tinkantį tarnybai tiek laive, tiek krante. Atsižvelgiant į reikalaujamą platų profesinių žinių spektrą, JAV karinio laivyno karininkai rotacijos būdu keičia savo tarnybos sritį iš tiesioginio vadovavimo laivo įgulai į operacinio ir strateginio planavimo sektorių krante, palaipsniui kildami karjeroje.

Kariniai laivai – vieni iš labiausiai komplikuočių laivų pagal savo konstrukciją ir specifiką, todėl laivo vadas neprivalo būti susirūpinęs, koku principu sukasi laivo sraigto mentės, jis atsakingas už tinkamą vadovavimą įgulai (specialistams), jos motyvavimą, tinkamo sprendimo priėmimą kritinėje situacijoje ir sėkmingą taktinės ar operacinės užduoties įvykdymą (Hafner, 2017).

Karyba pagrįstai priskiriama prie pačių sudėtingiausių veiklos rūšių. Kariams dažnai tenka veikti labai sunkiomis, gyvybei ir sveikatai pavojingomis sąlygomis, pakelti didelius fizinius krūvius, patirti įvairių psichologinių bei dvasinių sukrėtimų ir išbandymų. Karininkai privalo būti ypač gerai pasirengę veikti kritiškoms sąlygoms, nes nuo jų psichologinės būklės priklauso ir kariuomenės psichinės būsenos, elgsena ir kovingumas. Iš karininko reikalaujama aiškos ir tvirtos pilietinės ir dorovinės pozicijos, išmanyti savo profesinę sritį (Puzinavičius, 2007).

Britų istorikas D. G. Morgan-Owen (2018) pabrėžia, kad šiuo metu, atsižvelgiant į vyraujančią geopolitinę situaciją, tarnyba ginkluotose pajėgose įgauna rutinos atspalvį, o dėstymo programa akademijose neretai patiria stagnaciją.

Neverta pamiršti, kad mokslas yra kintantis ir dinamiškas procesas, kuris turi vystytis ir keistis kartu su aplinka. Paskutiniuoju metu karo akademijų gretas papildė susikonscentravę į mokslus ir atitolę nuo karybos bei fizinės disciplinos jaunuoliai. Šiuo atveju svarbu atsižvelgti į kariūnų poreikį, reikalui esant, susieti savo ateities planus su civiliniu sektoriumi, tačiau nevalia pamiršti apie prigimtą karo akademijos paskirtį – remiantis praeityje išmoktoms pamokomis, rengti patriotiškus, stiprios valios ir psichologiškai tvirtus ateities vadus-lyderius (Morgan-Owen, 2018).

Išvados

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktas LKA ir LAJM jaunesniųjų karininkų rengimo programas bei jų poreikį, darytina išvada, kad galimos karinės grėsmės Lietuvos valstybei akivaizdoje jūrų, kaip ir sausumos, karininko asmenybė turi būti tikslingai strategiškai formuojama. LKA programa pasižymi sinergija, t. y. kariūnai, pasirinkę vieną iš siūlomų bakalauro studijų programų, lygiagrečiai ugdo vado lyderio savybes. LKA, siekdama, kad tai nebūtų vien doktrinoje įrašyta deklaratyvi frazė, organizuoja karinį rengimą taip, kad Lietuvos kariuomenės daliniuose ir padaliniuose tarnautų taktiškai ir techniškai išprusę, savimi pasitikintys ir kritiškais aplinkybėmis tinkamus sprendimus galintys priimti karininkai. LAJM savo ruožtu susikonscentruoja ties civilinių programų išdėstymu, palikdama JKVM kaip papildomą galimybę karinę kryptį pasirinkusiems studentams.

Literatūra

1. Bouchard, J. (2010). *Think like a Black Belt*. New York: San Chi Publishing.
2. Dykyi, E. (2016). *Hibridinis Rusijos karas: Ukrainos patirtis Baltijos šalims*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
3. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos viršininkas. (2019). *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos strategija 2018-2024* (2018 m. sausio 29 d., 2019 m. redakcija) [žiūrėta 2019-10-11]. Prieiga per internetą: <http://lka.lt/lt>
4. Hafner, J. (2017). *Separate But Equal – A Look At Officer Training In The US Navy And Merchant Marine* [žiūrėta 2019-08-28]. Prieiga per internetą: <https://gcaptain.com>
5. Lietuvos kariuomenės vadas. (2012). *Įsakymas dėl Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų programos patvirtinimo* (2012 m. spalio 25 d. Nr. V-1229).
6. Lietuvos kariuomenės vadas. (2015). *Įsakymas dėl Lietuvos kariuomenės vado 2012 m. spalio 25 d. įsakymo Nr. V-1229 „Dėl Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų programos patvirtinimo“ pakeitimo* (2015 m. sausio 22 d. Nr. V-64).
7. Lietuvos kariuomenės vadas. (2016). *Lietuvos karinė doktrina* (2016 m. balandžio 22 d. Nr. V-570).
8. Lietuvos kariuomenės vadas. (2018). *Bazinio karininkų kurso LKA-L7-001 mokymo programa* (2018 m. gegužės 30 d. Nr. V-775).
9. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (2019). *2018 metų veiklos ataskaita* (2019 m. vasario 28 d. Nr. 2-1755) [žiūrėta 2019-08-23]. Prieiga per internetą: <https://sumin.lrv.lt>
10. Morgan-Owen, D.G. (2018). *Approaching a Fork in the Road: Professional Education and Military Learning* [žiūrėta 2018-08-21]. Prieiga per internetą: <https://warontherocks.com>
11. North Atlantic Treaty Organization. (2018). *NATO Member Countries* [žiūrėta 2019-06-19]. Prieiga per internetą: <https://www.nato.int>
12. Puzinavičius, B. (2007). Karininko asmenybės ugdymo ir saviugdos problemos tarpukario Nepriklausomoje Lietuvoje. *Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje*, p. 130–141.
13. Šlekys, D. (2015). *Mąslaus vyčio beiėškant. Lietuviškos karinės minties raida ir būklė po nepriklausomybės atkūrimo (1990-2014)*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

NAVY OFFICER'S PERSONALITY: THE RELEVANCE OF HIS/HER STRATEGIC DEVELOPMENT

Summary

The need of navy officers who are tactically and technically knowledgeable, confident and able to solve problems determines to make relevant the strategic development of the navy officer's personality in this study by applying analysis of scientific and legal literature and synthesis as the main methods of the research. This is a theoretically descriptive study. Study programs help ensure the strategic development of navy officers when their studies are based on science and newest warfare tendencies.

JAUNIMO UŽIMTUMO RODIKLIŲ DINAMIKA LIETUVOJE

Toma Šaltytė, Lukrecija Trumpaitė

Utenos Kolegija, Verslo ir technologijų fakultetas

Doc. dr. Sandra Jakštienė

Anotacija

Straipsnyje gilinamasi į jaunimo užimtumo rodiklių dinamiką Lietuvoje. Tyrimo mokslinė problema suformuluota, iškeliant probleminį klausimą: kaip kinta jaunimo užimtumas Lietuvoje? Tikslas – atlikti jaunimo užimtumo rodiklių dinamikos analizę Lietuvoje. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, duomenų lyginimas ir grupavimas. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad analizuojamu laikotarpiu jaunimo darbo jėga sumažėjo 21,4 tūkst. asmenų. Iš tyrimo duomenų matyti, kad jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygis analizuojamu laikotarpiu padidėjo 2,3 procentinio punkto. Tyrimo duomenys rodo, kad NEET jaunimo skaičius sumažėjo 1,9 procentinio punkto, o jaunimo nedarbo lygis šalyje taip pat sumažėjo 8,2 procentiniu punktu. Gauti tyrimo rezultatai reikšmingi analizuoti jaunimo užimtumo problematiką ir užimtumo pokyčius šalyje bei tyrinėti tolesnes jaunimo užimtumo galimybes šalyje. Tyrimo nagrinėta jaunimo užimtumo dinamika gali padėti priimti praktinius sprendimus, vertinant su jaunimo užimtumu susijusias problemas.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS: jaunimas, užimtumas, jaunimo politika.

Įvadas

Temos aktualumas. Jaunimo užimtumo klausimai svarbūs ne tik Lietuvos, bet ir Europos Sąjungos (toliau – ES) kontekste. ES ir jos valstybės narės imasi konkrečių priemonių, kad sukurtų geresnes užimtumo, švietimo ir kitas solidarumo veiklos galimybes jauniems europiečiams. ES siūlo sustiprinti pastangas remti jaunus žmones: geresnės galimybės įsidarbinti, geresnės galimybės pasitelkus švietimą ir mokymą, geresnės solidarumo, judumo mokymosi tikslais ir dalyvavimo galimybės (<https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/youth-employment/>). Jaunimo užimtumui įtakos turi ne tik neįgyta arba įgyta nepakankama profesinė kvalifikacija, jaunuolių atkaklumo, darbo paieškos įgūdžių stoka, darbo vietų kokybė, bet ir Lietuvos ekonominės raidos pokyčiai. Ekonominiai svyravimai daro tiesioginį poveikį užimtumui. Kylant šalies ekonominiam lygiui, užimtumas didėja ne tik tarp vyresnių žmonių, bet ir jaunimas geriau integruojasi į darbo rinką.

Jaunimo užimtumo klausimai aktualūs ne tik Lietuvos (Moskvina, Okunevičiūtė- Neverauskienė, 2008; Beržinskienė, Juozaitienė, 2011; Repečkienė, Kvedaraitė ir kt., 2012; Jakštienė, Purvinis, Susnienė, 2013; Jakštienė, S. Meištė, R. ir kt., 2015), bet ir užsienio šalių mokslininkų ir tyrėjų (Nam, 2010; Moscarola, 2010) tarpe. Tyrimai yra aktualūs ir reikalauja nuolat analizuoti jaunimo užimtumo klausimus, o tyrimo rezultatai svarbūs spręsti su jaunimo užimtumu susijusias problemas. Tyrimo problemą galima suformuluoti šiuo klausimu: *kaip kinta jaunimo užimtumas Lietuvoje?*

Tyrimo objektas – jaunimo užimtumas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti jaunimo užimtumo rodiklių dinamiką Lietuvoje.

Uždaviniai:

1. Atlikti užimtumo teorinių pagrindų analizę.
2. Atlikti jaunimo užimtumo rodiklių dinamiką Lietuvoje 2014-2018 m. laikotarpį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, duomenų grupavimas ir lyginimas.

Užimtumo teorinių pagrindų analizė

Užimtumo samprata

Anot R. Vainienės, „dirbančių darbingo amžiaus žmonių skaičiaus santykis, palyginti su visa darbo jėga. Visiškas užimtumas būna tada, kai visi norintys įsidarbinti asmenys gali rasti darbo. Sezoninis užimtumas yra laikinas užimtumas sezoniškumą patiriančiose srityse. Priešingos reikšmės terminas – nedarbas“ (<http://zodinas.vz.lt/Uzimtumas>).

Užimtumo sąvoka ekonominėje literatūroje glaudžiai siejama su darbo kategorija. Kaip teigia D. Beržinskienė ir B. Martinkus (2001), laikui bėgant, darbas tapo žmogaus esmės sudedamąja dalimi ir virto neatsiejamu nuo laisvės. Įvairių autorių darbo sąvokos apibrėžimų formuluotės pateiktos pirmoje lentelėje.

2 lentelė

Darbo kategorija ir jos apibrėžimai

Autoriai	Kategorija ir jos apibrėžimai
Хэйне П. (1992)	Pabrėžė darbo ir produktyvumo ryšį. Išskirta produktyvi ir neproduktyvi veikla. Šios krypties šalininkai akcentavo, kad produktyvumo skatinimas didina tautos turtingumą, o egoistiška veikla atmetama kaip neteikianti naudos.
Leonavičius (1993)	Darbas - tai tikslinga, visuomenei naudinga žmogaus veiklos forma, sukurianti visus jam reikalingus, poreikiams tenkinti būtinus, daiktus ir formuojanti patį žmogų, ugdanti jo sąmonę bei kalbą ir daranti jį sugebantį bendrauti.
Jenkins (1997)	Darbas gali turėti net keletą prasmų ir paskirčių: jis gali būti būtinybė, kūryba, sveikata, gėris, solidarumas, bendro tikslo siekimas, gyvenimo prasmė.
Franbach (1999)	Neoklasikinės teorijos kontekste darbas suprantamas kaip visuma žmogaus fizinės energijos, nukreiptos į veiklą, siekiant gauti naudą.
Matulionis (2001)	Darbas yra sąmoninga, universali ir organizuota žmogaus veikla, kurios turinys ir pobūdis yra sąlygojami darbo priemonių išsivystymo lygio ir visuomeninių santykių ypatybių, o žmogus šioje veikloje save įtvirtina kaip visuomenės narį, kuriantį materialines ir dvasines vertybes savo esminiams poreikiams patenkinti.
Jakštienė (2013)	Veikla ir ekonominiai, teisiniai santykiai tarp žmonių dalyvaujančių darbo kooperacijoje, o jo didinimas, prisideda prie asmenų gerovės bei šalies socialinės ir ekonominės plėtros.

*Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis J. Špaukusienė, 2016, S. Jakštienė, 2013

Iš lentelės duomenų matyti, darbas yra veikla, kuri susijusi su užimtumo samprata, kuria užsiima žmogus, tai gali būti išreikšta tiek fiziniiais tiek protiniais asmenų sugebėjimais. Darbas yra apibūdintas kaip nauda visuomenei, tai yra nauda žmogui, darbas yra sveikata, gėris.

Apibendrinant galima teigti, kad užimtumas yra ne tik veikla, bet ir ekonominiai, teisiniai santykiai tarp žmonių, didinantys pačių asmenų gerovės ir šalies socialinį-ekonominį vystymą.

Nedarbo samprata

Priešingos reikšmės terminas užimtumo terminui yra nedarbas. Apibendrinta įvairių autorių analizė pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė

Nedarbo sampratos apibūdinimas

Autorius / metai	Nedarbo samprata
Davulis (2003)	Termino „nedarbas“ atsiradimas buvo vienas pagrindinių indikatorių, žymėjusių moderniosios nedarbo sampratos atsiradimą.
Tartilas (2005)	Plačiąja nedarbas - viena svarbiausių neefektyvaus gamybos išteklių panaudojimo priežasčių. Visuomenė praranda galimybę pagaminti ir įsigyti papildomų prekių ir paslaugų
Rakauskienė (2006)	Nedarbas tai būklė, kai visuminių išlaidų apimtis yra per maža, kad būtų galima pasiekti visiško užimtumo būseną, todėl tokiu atveju valstybė privalo taip pat papildyti privačias išlaidas, kad visuminės išlaidos (privačių ir valstybinių išlaidų suma) būtų pakankamos, siekiant užtikrinti visiško užimtumo būseną ekonomikoje.
Petraškevičius, Stepanovas, Šečkutė ir kt. (2007)	Aukštas nedarbo lygis sutrikdo socialinių procesų eigą visuomenėje, sukuria jų patologines formas.
Brazdienė, Mikutavičienės (2013)	Nedarbas – socialinis reiškiny, turintis įtakos visuomenės gyvenimo kokybei (nedirbantys asmenys patiria gyvenimo lygio smukimą, praranda pajamų šaltinį).
Čiegis (2013)	Natūralus nedarbo lygis nėra kažkas nekintamo, nes kinta darbo jėgos demografinė sudėtis, vyksta instituciniai bei socialiniai pokyčiai. Atsiradusios nedarbo pašalpos neskatina skubėti, praradus vieną darbą tuoj pat užimti kitą darbo vietą, nes įvairių paramos išmokų bedarbiams suma yra didesnė negu siūlomas atlyginimas.

*Šaltinis: J. Špaukusienė, 2016

Kaip matyti iš literatūros analizės, nedarbas glaudžiai siejamas ne tik su ekonominiais nuostoliais, bet ir labai ryškus socialinis aspektas arba socialinės pasekmės. Nedarbas įtakos turi visos šalies ekonomikai.

Jaunimo užimtumo politika Lietuvoje

2019 m. gegužės 22 d. Europos Vadovų Taryba priėmė išvadas „Jaunuoliai ir darbo ateitis“. Šiose išvadose daugiausia dėmesio skiriama konkrečioms klausimams, su kuriais susiduria jauni žmonės dabartinėje darbo aplinkoje: nesaugumas, socialinės apsaugos stygius, dirbančiųjų skurdas, mažų garantijų darbo sąlygos. Išvadose siūlomos kelios priemonių šioms klausimams spręsti: prisitaikančios ir reaguojančios švietimo ir mokymo sistemos, visą gyvenimą trunkančio mokymosi skatinimas, sklandaus perėjimo iš švietimo sistemos į darbo rinką ir iš vieno darbo į kitą užtikrinimas, lygių galimybių gauti kokybišką darbą visiems jaunuoliams ateityje užtikrinimas (<https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/youth-employment/#>).

Analizuojant jaunimo užimtumo klausimus Lietuvoje yra svarbu išanalizuoti jaunimo užimtumui taikomas skatinimo priemones. Jaunimo užimtumui didinti Lietuvoje yra įgyvendinama nemažai projektai (3 lentelė).

3 lentelė

Jaunimo užimtumo didinimui ir nedarbo lygio mažinimui įgyvendinti projektai

Projekto pavadinimas	Apibūdinimas
Būk aktyvus darbo rinkoje	Lietuvos darbo birža jaunimo užimtumo didinimui įgyvendino iš Europos socialinio fondo finansuotą projektą „Būk aktyvus darbo rinkoje“. Projekto tikslas prisidėti prie darbo rinkos paklausos ir pasiūlos suderinamumo, nedirbančių jaunuolių užimtumo, didinimo ir grąžinimo į darbo rinką.
Jaunimo užimtumo didinimas	Įgyvendinant projektą „Jaunimo užimtumo didinimas“ siekiama padidinti jaunų žmonių konkurencines galimybes, sudarant sąlygas įgyti trūkstančių darbo įgūdžių tiesiogiai darbo vietoje, ir padėti įsitvirtinti darbo rinkoje. Ši priemonė skatina darbdavius įdarbinti jaunos asmenis, kurie dažnai stokoja reikiamų įgūdžių. Pradėjus įgyvendinti programą, matyti didesnis darbdavių susidomėjimas jaunų asmenų įdarbinimu.
Integravimo į darbo rinką skatinimas	2011 metais pradėtas įgyvendinti Europos socialinio fondo finansuojamas projektas jo tikslas didinti ieškančių darbo asmenų konkurencines galimybes ir padėti įsitvirtinti darbo rinkoje arba įsidarbinti laikinai.
Laikinas užimtumas	Projekto tikslas sudaryti sąlygas bedarbiams turėti laikiną užimtumą ir palaikyti darbinį įgūdžių, užsidirbti pragyvenimui būtinų lėšų ir padidinti savo galimybes įsitvirtinti darbo rinkoje.
Jaunimo užimtumo skatinimas	Projektas tęs Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos antrinės intervencijos projekto „Naujas startas“ veiklas, siekiant integruoti jaunuolius į darbo rinką. Projektas prisidės prie darbo rinkos paklausos ir pasiūlos suderinamumo, jaunų bedarbių užimtumo didinimo.

*Šaltinis: parengta darbo autorių remiantis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pateiktais duomenimis

Galima teigti, kad jaunimo užimtumo skatinimui yra taikoma nemažai priemonių. Jauniems žmonėms siūloma dalyvauti įvairiose užimtumo veiklose, įgyjant naujų profesinių žinių, praktikos, kompetencijų ir stažuotčių galimybių.

Tyrimo metodika

Problema – kaip kinta jaunimo užimtumas Lietuvoje?

Empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti jaunimo užimtumo dinamiką Lietuvoje 2014-2018 m.

Tyrime naudojamas statistinių duomenų analizės metodas, taip pat duomenys grupuojami ir lyginami.

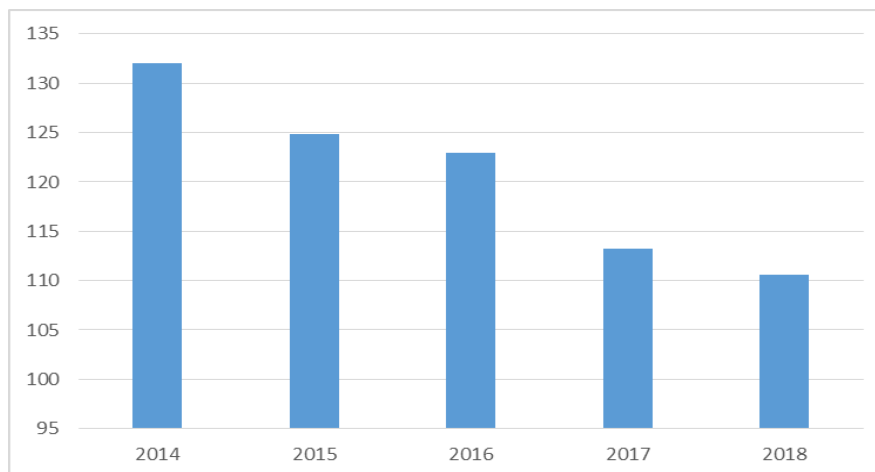
Tyrimo laikotarpis. 2014-2018 metai.

Tyrime naudojami rodikliai. Siekiant analizuoti jaunimo užimtumo rodiklių pokyčius Lietuvoje, analizei pasirinkti šie rodikliai iš Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Lietuvos Statistikos departamentas prie LRV) pateiktos oficialiosios informacijos: darbo jėga, darbo jėgos aktyvumas, nedirbantys, nesimokantys ir mokymuose nedalyvaujantis jaunimas (NEET), nedarbo lygis.

Šiame tyrime jaunimas apibrėžiamas nuo 15-24 metų amžiaus.

Jaunimo užimtumo rodiklių dinamika Lietuvoje 2014-2018 m. laikotarpiu

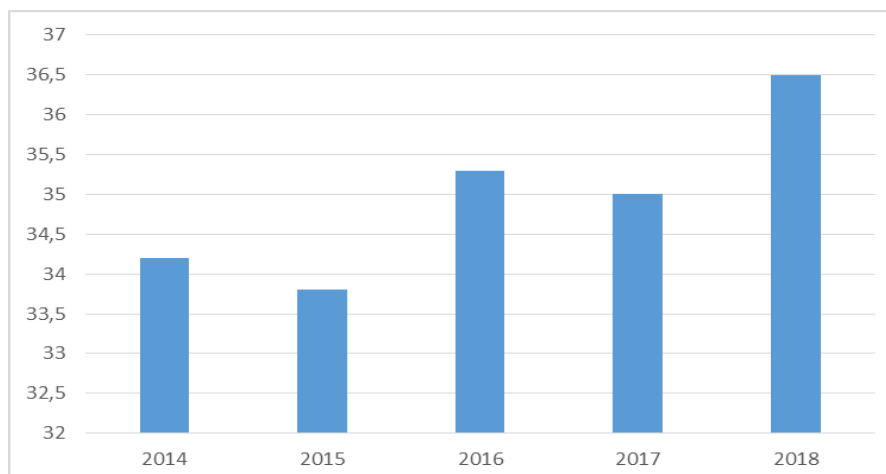
Norint geriau suprasti jaunimo užimtumo rodiklių dinamiką analizuojamu laikotarpiu, svarbu išsiaiškinti jaunimo darbo jėgos skaičių Lietuvoje (1 pav.).



1 pav. Jaunimo darbo jėgos dinamika 2014-2018 m., tūkst.

Kaip matyti iš 1 paveikslo, analizuojamu laikotarpiu pastebimas jaunimo darbo jėgos mažėjimas, tai yra darbo jėga sumažėjo nuo 132 tūkstančių 2014 metais iki 110,6 tūkstančio 2018 metais arba 21,4 tūkst. jaunuolių.

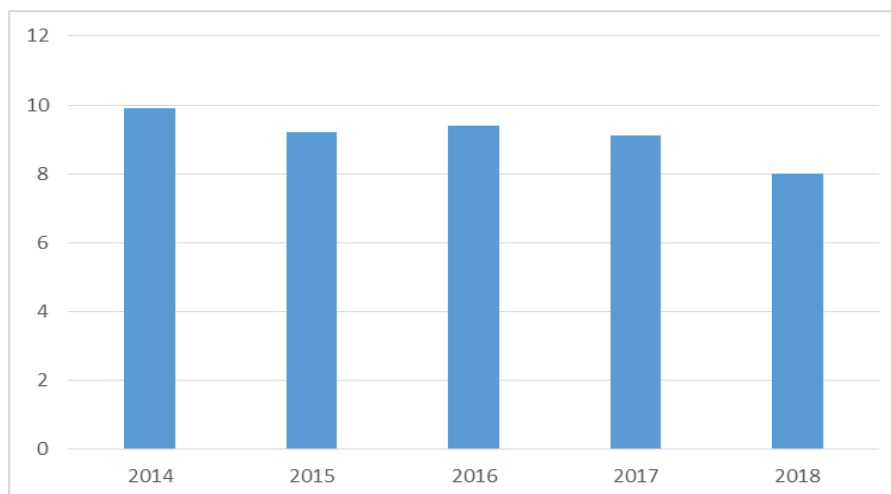
2 paveiksle pateikiamas jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygis Lietuvoje 2014-2018 metais.



2 pav. Jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygis 2014-2018 m., proc.

Kaip matyti iš 2 paveikslo, jaunimo aktyvumo lygis analizuojamu laikotarpiu turi tendenciją didėti. Mažiausias jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygis pastebimas 2015 metais 33,8 procentai, o didžiausias aktyvumo lygis – 2018 metais 36,5. Lyginant 2014-2018 m. jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygį, matyti, kad jis padidėjo nuo 34,2 proc. iki 36,5 proc. 2018 m. arba 2,3 procentinio punkto. Manytina, kad šalyje vykdoma jaunimo užimtumo politika ir įvairūs projektai skatina jaunimo aktyvumą įsitraukti į darbo rinką ir būti ekonomiškai aktyviais asmenimis.

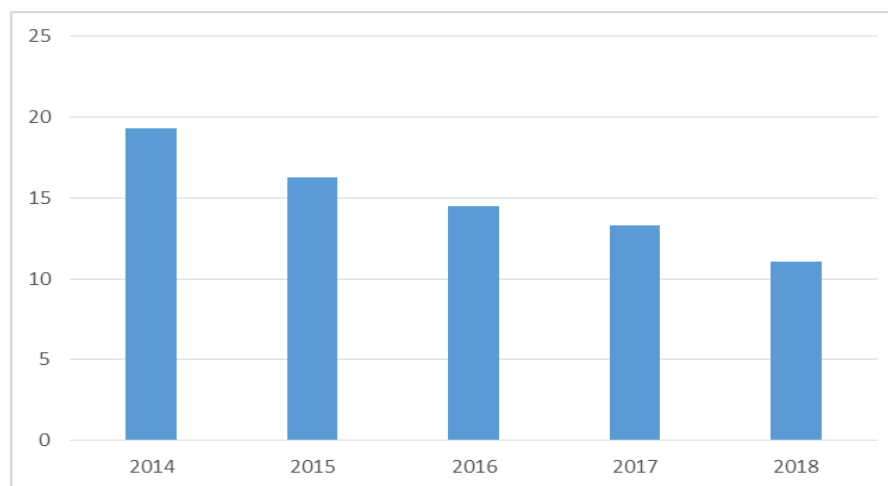
Dar vienas svarbus rodiklis, kuris siejamas su jaunimo užimtumu yra nedirbantys, nesimokantys ir mokymuose nedalyvaujantis jaunimas – NEET jaunimas (3 pav.).



3 pav. Nedirbantys, nesimokantys ir mokymuose nedalyvaujantis jaunimas 2014-2018 m., proc.

Kaip matyti iš 3 paveikslo, nedirbančio, nesimokančio ir mokymuose nedalyvujančio jaunimo skaičius nėra pastovus, tačiau ir kinta jis nežymiai. Lyginant nesimokančio, nedirbančio ar mokymuose nedalyvujančio jaunimo rodiklių dinamiką, pastebima, kad didžiausias NEET jaunimo skaičius buvo 2014 metais ir sudarė 9,9 proc., o mažiausias NEET jaunimo skaičius pastebimas 2018 metais ir sudarė 8 proc. Lyginant 2014-2018 m. NEET jaunimą, matyti, kad NEET skaičius sumažėjo nuo 9,9 proc. 2014 m. iki 8 proc. 2018 m. arba 1,9 procentinio punkto.

Pastaraisiais metais Lietuvoje daug dėmesio skiriama jaunimo nedarbo problemai. Nors jaunimo nedarbas sparčiai mažėja, vis dar nepasiektas 2007 m. buvęs jaunimo nedarbo lygis - 8,4 proc. Jaunimas darbo rinkoje vis dar patiria iššūkių ir vienodomis sąlygomis nėra pajėgūs konkuruoti su darbo patirtį turinčiais specialistais, todėl svarbu stebėti besikeičiančias jaunimo nedarbo lygio tendencijas (4 pav.).



4 pav. Jaunimo nedarbo lygis 2014-2018 m., proc.

Analizuojant 4 paveikslo duomenis, matyti, kad jaunimo nedarbo lygis analizuojamu laikotarpiu mažėja kiekvienais metais. Lyginant 2014-2018 m. laikotarpį, matyti, kad didžiausias nedarbo lygis buvo 2014 metais ir siekė 19,3 procentus, o mažiausias jaunimo nedarbo lygis šalyje buvo 2018 metais ir sudarė 11,1 procento. Vadinasi, nuo 2014 m. iki 2018 m. jaunimo nedarbo lygis šalyje sumažėjo 8,2 procentiniu punktu.

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu jaunimo darbo jėga sumažėjo 21,4 tūkst. asmenų. Tuo tarpu jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygis padidėjo 2,3 procentinio punkto. NEET jaunimo skaičius sumažėjo 1,9 procentinio punkto, jaunimo nedarbo lygis šalyje sumažėjo 8,2 procentiniu punktu.

Išvados

Atlikta jaunimo užimtumo rodiklių 2014-2018 metų laikotarpiu Lietuvoje analizė, leidžia daryti šias išvadas:

Atlikta užimtumo teorinė analizė leidžia teigti, kad užimtumas yra ne tik veikla, bet ir ekonominiai, teisiniai santykiai tarp žmonių, didinantys pačių asmenų gerovės ir šalies socialinį-ekonominį vystymą, o nedarbas glaudžiai siejamas ne tik su ekonominiais nuostoliais, bet ir labai ryškus socialinis aspektas arba socialinės pasekmės.

Išanalizavus jaunimo užimtumo skatinimo priemones matyti, kad jaunimo užimtumo skatinimui yra taikoma nemažai priemonių Lietuvoje ir ES. Jauniems žmonėms siūloma dalyvauti įvairiose užimtumo veiklose, įgyjant naujų profesinių žinių, praktikos, kompetencijų, savanorystės ir stažuočių galimybių.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad analizuojamu laikotarpiu jaunimo darbo jėga sumažėjo 21,4 tūkst. asmenų. Iš tyrimo duomenų matyti, kad jaunimo darbo jėgos aktyvumo lygis analizuojamu laikotarpiu padidėjo 2,3 procentinio punkto. Tyrimo duomenys rodo, kad NEET jaunimo skaičius sumažėjo 1,9 procentinio punkto, o jaunimo nedarbo lygis šalyje taip pat sumažėjo 8,2 procentiniu punktu.

Literatūra

Beržinskienė D., Juozaitienė, L. (2011). Impact of Labour Market Measures on Unemployment. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, 22(2), 186-195.

Beržinskienė, D., Martinkus, B. (2001). Nedarbas ir ekonominės bei socialinės jo pasekmės. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, 2(22), 57-60.

Jaunimo užimtumo didinimui ir nedarbo lygio mažinimui įgyvendinti projektai. [žiūrėta 2019-11-21]. Prieiga per internetą <https://uzt.lt/es-investicijos/igyvendinti-projektai/>

Jaunimo užimtumas. [žiūrėta 2019-11-21]. Prieiga per internetą <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/youth-employment/#>

Okunevičiūtė-Neverauskienė, L., Moskvina, J. (2008). Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas. *Socialinis darbas-Social Work*, 7(1), 26-35.

Okunevičiūtė-Neverauskienė, L., Pocius, A. (2008). Jaunimo padėties šalies darbo rinkoje raidos tendencijos ir ją įvertinančių rodiklių metodinės skaičiavimo problemos. *Ekonomika-Economics*, 82, 147-163.

Jakštienė, S. (2013). Užimtumą lemiančių mikroekonominių ir makroekonominių veiksmų modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3(31), 160-168.

Jakštienė, S. Meišė, R. ir kt. (2015). Mikroekonominių ir makroekonominių veiksmų poveikio jaunimo užimtumui Lietuvoje vertinimas. *Iššūkiai ir socialinė atsakomybė versle*, 65-76.

Jakštienė, S., Purvinis, O., Susnienė, D. (2013). Analysis of the Most Vulnerable Labour Market Segments During the Period of Economic Development in Lithuania. *Inžinerinė ekonomika-Engineering Economics*, 24(4), 331-342.

Kvedaraitė, N., Repečkienė, A., Glinskienė, R. (2012). Emigruojančio akademinio jaunimo socialiniai ryšiai formuojant darbo ir edukacinės paieškos strategijas. *Taikomoji ekonomika: Sisteminiai tyrimai*, 6/2, 99-113.

Moscarola, F., C. (2010). Informal Caregiving and Women's Work Choices: Lessons from the Netherlands. *Labour*, 24(1), 93105.

Nam, K. (2010). The Effect of Having More Children on Women's Labour Force Participation in Korea: an analysis Using Instrument Variables. *Labour*, 24(3), 333-356.

Špaukauskienė, J. (2016). Valstybės išlaidų, skirtų jaunimo nedarbui mažinti, vertinimas. [žiūrėta 2019-11-21]. Prieiga per internetą <https://vb.mruni.eu/object>

Lietuvos Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. [žiūrėta 2019-11-21]. Prieiga per internetą <https://www.stat.gov.lt/>.

Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/es-investicijos/sadm-igyvendinami-projektai>

Užimtumo samprata. [žiūrėta 2019-11-21]. Prieiga per internetą <http://zodynas.vz.lt/Uzimtumas>

DYNAMICS OF YOUTH EMPLOYMENT RATES IN LITHUANIA

The article explores the analysis of employment rates among young people at different times in the economic cycle. The research problem is formulated by raising the problematic question: how did the dynamics of youth employment rates change in different periods of economic cycles in Lithuania? The aim is to carry out an analysis of changes in employment of young Lithuanian population. Research methods: analysis of scientific literature, analysis of statistical data, comparison and grouping of data. Results of empirical research

showed that the youth labor force decreased by 21,4 thousand people during the analyzed period. Survey data shows that the youth's employment activity level of the labor force increased by 2,3 percentage point during the analyzed period. Also, the results show that NEET youth numbers decreased by 1,9 percentage point and youths' employment in the country has also decreased by 8,2 percentage point. The obtained research results are significant for analyzing youth employment problems and employment changes in the country also to explore further youth employment opportunities in the country. The dynamics of youth employment examined in the study can help to make practical decisions when assessing youth-related problems. Basic concepts: youth, employment, youth politics.

MAISTO ŠVAISTYMO PROBLEMA DARNAUS VYSTYMOSI KONTEKSTE

Vaida Šinkūnaitė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Izolda Skruibytė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamos maisto švaistymo ir darnaus vystymosi sampratos bei jų sąsajos. Aptariami maisto švaistymo mastai pasaulyje, Europos Sąjungoje ir atskirose jos šalyse. Pateikiamos ir aptiriamos maisto švaistymo priežastys. Straipsnyje atskleidžiami maisto švaistymo sukelti ekonominiai nuostoliai, socialinės problemos ir žala aplinkai. Taip pat aptiriamos tarptautinės, valstybinės, nevyriausybines ir privataus sektorių iniciatyvos siekiant mažinti maisto švaistymą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: maisto švaistymas, darnus vystymasis, darni plėtra.

Įvadas

Temos aktualumas: Šiandieniniame pasaulyje vis didesnę susirūpinimą kelia augantis vartojimas, kurį neišvengiamai lydi maisto švaistymas. Besivystančiose šalyse maisto poreikis didėja dėl aukšto gyventojų prieaugio, o išsivysčiusiose šalyse vis didesnę maisto poreikį lemia didesnės vartotojų pasirinkimo galimybės, susijusios su sparčia ekonomine pažanga. Maisto švaistymo problema šiandieniniame pasaulyje yra labai plati ir suprantama ne tik kaip maisto atliekų, atsirandančių namų ūkiuose didėjimas, tačiau ir kaip maisto netekimas kelyje nuo jo gamybos iki vartotojo. Maisto švaistymas susijęs ne tik su neigiamais ekonominiais rezultatais, bet ir su socialiniais bei aplinkosauginiais padariniais. Skurdas, gamtos išteklių eikvojimas, šiltnamio efektą sukeliantys gamybos procesai, didėjanti tarša – tai problemos, kurių viena iš priežasčių yra didėjančios maisto švaistymo apimtys dėl augančio pasaulinio vartojimo. Didėjant gyventojų skaičiui pasaulyje ir maisto poreikiui, o kartu siekiant užtikrinti tvarų pasaulinės ekonomikos vystymąsi, ypač svarbu ne tik aprūpinti visą žmoniją kokybišku maistu, bet ir visiškai panaikinti ar iki minimumo sumažinti maisto švaistymo apimtis.

Tyrimo objektas - maisto švaistymas.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti maisto švaistymo sampratą darnaus vystymosi kontekste ir atskleisti su maisto švaistymu susijusias socialines, ekonomines bei aplinkosaugines problemas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti maisto švaistymo ir darnaus vystymosi teorinius aspektus.
2. Aptarti maisto švaistymo mastus ir priežastis.
3. Išanalizuoti maisto švaistymo ekonomines, socialines bei aplinkosaugines problemas.
4. Pateikti maisto švaistymo mažinimo galimybes.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros bei statistinių duomenų analizė, sisteminimas ir apibendrinimas.

Maisto švaistymo ir darnaus vystymosi sampratų teoriniai aspektai

Nėra vieningo maisto švaistymo apibrėžimo. Viena iš pagrindinių problemų, kodėl literatūroje pateikiama daug skirtingų terminų tokių, kaip „maisto švaistymas“, „maisto nuostoliai“, „maisto atliekos“ bei įvairių jų interpretacijų, tai dėl to, kad nėra vieningos šio termino koncepcijos ir termino vertimo iš anglų kalbos į kitas kalbas, įskaitant ir lietuvių kalbą.

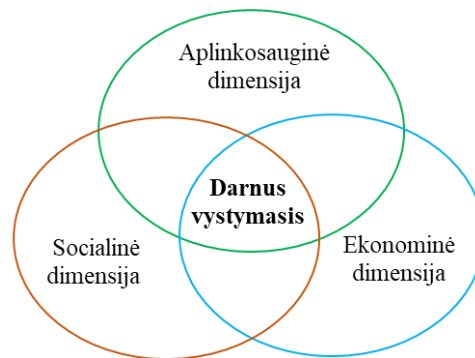
Maisto švaistymą galima būtų apibrėžti, kaip „bet kurioje maisto grandinės grandyje – pradedant ūkiu ir baigiant vartotoju – išmesti arba sunaikinti pirmiausia žmogui vartoti skirti maisto produktai, išskyrus ne maisto produktus“ (Somville, 2013). Kitaip tariant, išvaistytas maistas – tai yra maistui tinkami augalai ir gyvūnai, kurie yra užauginti ar išauginti žmonių vartojimui, tačiau nėra suvartojami. Būtent tokiu požiūriu ir bus vadovaujamasi šiame darbe analizuojant maisto švaistymo sampratą ir tiriant maisto švaistymo sukeltas problemas.

Analizuojant maisto švaistymo problemą, svarbu suprasti, kad maistas yra švaistomas ne tik namų ūkiuose. Maistas yra prarandamas arba išvaistomas įvairiuose maisto tiekimo grandinės etapuose (Maisto švaistymas: skaičiai, faktai ir Parlamento siūlymai, kaip jį sumažinti, 2017). Grandinė prasideda nuo pirminės gamybos, pavyzdžiui, prinokusių vaisių ar uogų, subrendusių javų, užaugintų gyvulių skerdimo ir panašiai iki maisto suvartojimo arba pašalinimo (Šimkus, 2017). Literatūroje dažnai sutinkamos „maisto nuostolių“ ir „maisto atliekų“ sąvokos. Sąvoka „maisto nuostoliai“ apima maistą, kuris išsilieja, suyra ar kurio kokybė sumažėja, kai pavyzdžiui, atsiranda gedimo požymiai ant vaisių, jie suvysta ar kitaip yra pažeidžiami, todėl nepasiekia vartotojo. Paprastai maisto nuostoliai atsiranda gamybos, saugojimo, perdirbimo ir paskirstymo metu dėl žemės ūkio procesų ar techninių saugojimo apribojimų, infrastruktūros, pakavimo, rinkodaros. Tuo

tarpu „maisto atliekos“ reiškia geros kokybės ir tinkamą žmonėms vartoti maistą, kuris nėra suvartojamas, nes jis yra išmetamas – prieš ar po jo sugadinimo (Ishangulyyev, Kim, Lee, 2019).

Visi aukščiau pateikti apibrėžimai yra panašūs, pabrėžiantys žmonėms vartoti skirtą maisto praradimą, išskiriant jo nesuvartojimo priežastis. Analizuojant nesuvartoto maisto problemą apskritai, šiame darbe bus vadovaujama Jungtinių Tautų maisto ir žemės ūkio organizacijos – FAO (*angl. The State of Food and Agriculture Organization of the United Nations*) pateikto maisto švaistymo apibrėžimu, pagal kurį maisto švaistymas reiškia bet kokią prarastą ir nesuvartotą maistą. Taigi, ši sąvoka apima ir maisto praradimą, ir jo nuostolius, ir maisto atliekas [FAO, 2013].

Apskritai maisto švaistymas yra darnaus vystymosi problema. Angliškas terminas „*sustainable development*“ verčiamas ir lietuviškoje literatūroje vartojamas kaip „darnus vystymasis“, tačiau galima sutikti ir tokių terminų, kaip „darni plėtra“ ar „tvarti plėtra“. Darnaus vystymosi terminas pirmą kartą buvo paminėtas G. H. Brundtland JT Pasaulinės aplinkos ir plėtros ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“ 1987 metais, kur darnus vystymasis buvo pateiktas kaip plėtra, kuri tenkina dabartinių kartų poreikius, išsaugodama galimybes būsimoms kartoms tenkinti savuosius (Brundtland, 1987). Šioje ataskaitoje akcentuojamas kompleksinis aplinkos problemų sprendimas atsižvelgiant į ekonomines ir socialines problemas. Darnaus vystymosi sąvoka akcentuoja ekonominę gerovę, aplinkos kokybę ir socialinę pusiausvyrą (Jančius, Gavenauskas, Pekarskas, 2019). Darnus vystymasis siekia suderinti vartojimo ir gamybos procesus tarp skirtingų žmonių grupių išsaugant aplinkos kokybę. Darnus vystymasis siekia suderinti kintančią ekonomiką su socialine lygybe visiems, tuo pat metu užtikrinant, kad nėra neigiamo poveikio aplinkai (Mikalauskiene, 2014). Nepaisant skirtingų darnaus vystymosi sąvokos interpretacijų, darnaus vystymosi samprata apima aplinkosauginę, socialinę bei ekonominę dimensijų suderinamumą ir kompleksinę jų vertinimą bei gerinimą (1 pav.).



1 pav. Darnaus vystymosi dimensijos

*Šaltinis: Modifikuota autorės, šaltinis: Griesienė, Sarvutytė-Gailiūnienė [2015]

Jungtinių Tautų darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 m. (toliau – Darbotvarkė 2030), kurią 2015 m. priėmė visos JT valstybės narės, pateikia taikos ir gerovės planą žmonėms ir planetai dabar ir ateityje. Svarbiausia Darbotvarkės 2030 dalis – 17 darnaus vystymosi tikslų (*angl. 17 Sustainable Development Goals (SDGs)*), kurie yra raginimas visoms išsivysčiusioms ir besivystančioms šalims imtis veiksmų užtikrinant darnų vystymąsi. Darbotvarkėje 2030 akcentuojamas skurdo ir nepritekliaus mažinimas, gerinant žmonių sveikatą ir švietimą, mažinant nelygybę ir skatinant ekonomikos augimą. Tačiau visa tai turi vykti sprendžiant klimato kaitos problemas ir stengiantis išsaugoti miškus bei vandenynus.

Darbotvarkėje 2030 iškelti du tikslai tiesiogiai susiję su kova dėl maisto švaistymo. Darbotvarkės 2030 antrasis tikslas yra panaikinti badą, todėl akcentuojami maisto saugumo klausimai, bado ir neprievalgio problema, nes trečdalis pasaulio maisto yra iššvaistoma [UN Sustainable Development Platform iš FAO 2011]. Ypač svarbus dviliktasis tikslas – užtikrinti darnius vartojimo ir gamybos modelius ir dvigubai sumažinti vienam gyventojui tenkantį pasaulinį maisto švaistymą [Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja, 2015]. Šis tikslas taip pat apima darnų vartojimą ir gamybą, darnų išteklių naudojimą, atliekų susidarymo mažinimą, prevenciją ir perdirbimą. Analizuojant maisto švaistymo problemą darnaus vystymosi kontekste, aktualūs ir kiti iškelti tikslai, tokie kaip švaraus vandens, veiksmų dėl klimato kaitos, tvaraus jūrų išteklių naudojimo. Visi Darbotvarkėje 2030 iškelti tikslai ir uždaviniai tarpusavyje yra glaudžiai susiję.

Dėl išaugusio vartojimo gilėjanti maisto švaistymo problema atsispindi socialinėje, ekonominėje ir aplinkos apsaugos plotmėse. Norint išspręsti maisto švaistymo problemą, svarbu į ją žvelgti kompleksškai. Nors gamtos ištekliai ir jų naudojimo mastai lemia ekonomikos augimą, tačiau tuo pat metu ekonomikos augimas lemia gamtos išteklių efektyvų ar neefektyvų panaudojimą, jų eikvojimą. Norint užtikrinti pakankamą

kokybiško maisto kiekį visiems pasaulio gyventojams, būtina ne tik pagaminti pakankamai maisto, bet kartu pagaminti maistingą ir žmogaus sveikatą tausojantį maistą.

Maisto švaistymo priežastys ir tendencijos

Maisto švaistymo priežastys ir pasekmės kiekvienoje šalyje gali būti skirtingos. FAO [2011] duomenimis, beveik trečdalis viso pasaulyje pagaminto maisto prarandama ar išmetama. Kasmet maisto atliekos pasaulyje sudaro apie 1,6 mlrd. tonų. ES šalyse kasmet išvaistoma apie 88 mln. tonų maisto, o tai reiškia, kad vidutiniškai vienas ES gyventojas išmeta apie 179 kg maisto. 2010 m. duomenimis kiekvienas Lietuvos gyventojas vidutiniškai išmetė apie 119 kg maisto, o Belgijos gyventojas beveik tris kartus daugiau – 327 kg [European Parliament, 2017]. 2017 m. vienam Australijos gyventojui vidutiniškai teko 361 kg. išvaistyto maisto, JAV – 287 kg, Ispanijoje – 165 kg [Wang, 2019]. Naujausioje FAO [2019] ataskaitoje teigiama, kad 14 proc. viso pasaulyje pagaminto maisto yra prarandama po derliaus nuėmimo, t. y. gamybos etape iki jam pasiekiant mažmeninės maisto produktų tiekimo sistemas.

Europos Komisijos 2010 m. paskelbto tyrimo duomenimis, maisto atliekos sudaro 179 kg vienam ES gyventojui per metus. Daugiausiai, t. y. net 42 proc. atliekų tenka namų ūkiams, 39 proc. – maisto įmonėms, 5 proc. – platinimo grandims ir 14 proc. – viešojo maitinimo įstaigoms (Somville, 2013).

Nepamatuotą vartojimą ir maisto švaistymą skatina:

- *Netinkamas pirkinių ir ruošiamo maisto porcijų skaičiaus planavimas.*
- *Reklaminių akcijų paskatintas apsipirkimas.* Verslininkai dėl ekonominių priežasčių skatina žmones pirkti, ir tokie jų veiksmai, kai pirkėjui pateikiama informacija tik apie produkto kainą, pvz., trys produktai siūlomi už dviejų produktų kainą ir pan., skatina vartotojus švaistyti. Tačiau ir šiuo atveju tyrimų duomenys rodo, kad šeimos elgiasi labai nevienodai.
- *Žinių, kaip reikėtų vartoti produktus, pažymėtus tinkamumo vartoti terminais „geriausias iki“ ir „tinka vartoti iki“, trūkumas.* Vartotojams labai neaišku, kuo skiriasi užrašai „tinka vartoti iki (data)“ ir „geriausias iki (data)“. Dėl šio nežinojimo išmetamas kokybiškas maistas. ES vykdyto tyrimo metu paaiškėjo, kad net 10 proc. kasmet ES susidarantių maisto atliekų yra susijusios su maisto produktų etikečių datų žymėjimu (ES Taryba, 2018). Jungt. Karalystėje atlikus tyrimą dėl ženklinimo etikečių paaiškėjo, kad 45–49 proc. vartotojų neteisingai supranta produktų tinkamumo vartoti datas, todėl apie 20 proc. maisto yra iššvaistoma (Somville, 2013).
- *Išskirtinės kokybės reikalavimai ir rinkodaros taisyklės maisto produktų, ypač vaisių ir daržovių, kepinų formai, spalvai, konsistencijai ir pan. mažmeninėje prekyboje.* Viena iš galimų švaistymo priežasčių – kokybės standartai, kuriuos platinimo grandinės taiko šviežių produktų išvaizdai. Tokiu būdu gamybos etape nepagrįstai yra atmetami geri, sveikatai nekenksmingi produktai. Kai kurias pakuotes sunku visiškai ištuštinti, o kai kurie produktai pakuojami neatsižvelgiant į sociologinę namų ūkių raidą, todėl atidarius pakuotę sunku vėl tinkamai uždaryti ir pan.
- *Sezono metu natūraliai atsirandantis tam tikrų maisto produktų perteklius.*
- *Produktų saugumui įtakos neturintys pakuotės pažeidimai gamybos, pakavimo ar transportavimo metu.*
- *Netinkamai įvertintos gamybos apimtys, blogas žaliavų valdymas ir produkcijos perteklius gamyboje.*
- *Netinkamas produktų laikymas / transportavimas.* Nustatyta, kad besivystančiose šalyse daugiau kaip 40 proc. nuostolių patiriama po derliaus nuėmimo ir perdirbimo metu. Šiuos nuostolius lemia finansinių išteklių trūkumas tobulinant infrastruktūrą bei technologijas, kad produktai būtų laikomi tinkamomis sąlygomis [FAO, 2011].
- *Didelės standartinės patiekalų porcijos restoranuose ir valgyklose, per mažai galimybių vartotojui užsisakyti pusę porcijos arba ne visą porciją (atsisakant kurio nors ingrediento).* JAV atlikto tyrimo duomenimis nuo 1974 m. patiekalų porcijos padidėjo apie 36 proc. Padidėjusios patiekalų porcijos padidina tikimybę, kad dalis porcijos bus nesuvalgyta ir išmesta (Sobol, 2018).
- *Iššūkiai restoranams, valgykloms ir kitoms viešojo maitinimo įstaigoms numatyti ir suplanuoti klientų skaičių (perteklinė gamyba).*
- *Vartotojų elgesio problema.* Pramoninėse šalyse maisto švaistymas ypač didelis jo vartojimo etape. Pastaraisiais dešimtmečiais didėjant žemės ūkio našumui produktai ES gyventojams tiekiami už mažesnę kainą. Dėl šios priežasties ir didėjančių gyventojų pajamų išlaidos maistui sudaro vis mažesnę namų ūkių biudžeto dalį. Tai sudaro galimybes labiau švaistyti maistą. Amerikiečių tyrimas parodė, kad nuo 1974 m. išmetamas maisto kiekis padidėjo net 50 proc. Vien JAV gyventojai išmeta vidutiniškai iki 25 proc. nusipirkto maisto, o tai kainuoja daugiau nei 200 mlrd. JAV dolerių. Pagrindinė maisto švaistymo priežastis – padidėjęs šaldytuvo dydis, lemiantis vartotojų didesnę maisto produkto pirkimą bei didesnę galimybę, kad šaldytuve

užsibuvę produktai bus išmesti (Sobol, 2018). Daugybė restoranų, ypač turistiniuose „viskas įskaičiuota“ tipo viešbučiuose suteikia galimybę už nekintančią kainą valgyti neribotą kiekį. Tai skatina žmones užpildyti lėkštes maistu, kurio jie negali suvalgyti, todėl nesuvalgytas maistas galiausiai atsiduria šiukšliadėžėse.

Maisto švaistymo sukeltos ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės problemos

Išvaistytas maistas neišvengiamai daro neigiamą įtaką visuomenei, ekonomikai ir aplinkai, tiek dėl tiesioginių išlaidų, t. y. sąnaudų, patirtų jam gaminti, tiek dėl susijusių alternatyviųjų kaštų, kaip išlaidos klimato kaitai mažinti. Bendri metiniai maisto atliekų ekonominiai, aplinkosauginiai ir socialiniai nuostoliai pasaulio ekonomikai 2012 m. duomenimis sudarė 2,6 trln. USD, kiekvienai šiai dimensijai priskiriami nuostoliai pateikti žemiau esančioje lentelėje (1 lentelė).

2 lentelė

	Nuostoliai JAV doleriais
Aplinkosauginė dimensija	~ 700 milijardų
Socialinė dimensija	~ 900 milijardų
Ekonominė dimensija	~ 1 trilijonas
Iš viso:	~ 2,6 trilijonai

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis FAO [2014]

2012 m. maisto švaistymo nuostoliai panašiai atitinka Jungt. Karalystės 2017 m. BPV – 2,622 trln. JAV dolerių. Didžiausi nuostoliai patiriami atsižvelgiant į ekonominius aspektus. Apie 936 mlrd. JAV dolerių nuostolį sudaro išvaistytų produktų vertė (FAO, 2014).

JAV verslas ir vartotojai patiria net 198 mlrd. JAV dolerių nuostolių per metus dėl švaistomo maisto. Vien tik vartotojų atliekos sudaro 124 mlrd. JAV dolerių, arba beveik 63 proc. visos nuostolių vertės, o tai sudaro maždaug 1600 JAV dolerių per metus keturių asmenų šeimai [Venkat, 2011].

2015 m. vienas iš septynių naujagimių arba 20,5 mln. gimė per mažo svorio. 2017 m. Europoje gyveno 112,8 mln. žmonių, kuriems gresia skurdas ar socialinė atskirtis, o tai yra 22,4 proc. visų gyventojų [Eurofoodbank, 2019a]. FAO [2019] duomenimis daugiau nei 820 mln. žmonių pasaulyje badauja, o maždaug 2 mlrd. žmonių pasaulyje jaučia vidutinio sunkumo ar sunkų maisto nepakankamumą. Neprievalgis ar nepakankama mityba – tai būklė kai žmogaus organizmas negauna pakankamai maistingų medžiagų. Nepakankamas maisto kalorijų kiekis ar prastas bei mažai maistingų medžiagų turintis maistas lemia prastą sveikatos būklę, o tai sukelia didesnės sveikatos priežiūros išlaidas ir prarastą asmenų, kaip darbuotojų, produktyvumą. Dideli išmetamo maisto kiekiai neigiamai veikia gamtinę aplinką. Išmetamų maisto produktų gamybai naudojami gamtos ištekliai, kurie pasaulyje sparčiai senka. FAO [2012] duomenimis maistui, kuris galiausiai prarandamas arba iššvaistomas, pagaminti sunaudojamas apie ketvirtadalis viso vandens, naudojamo žemės ūkio tikslais.

Maisto švaistymas susijęs ne tik su vandens išteklių švaistymu, bet ir su gėlo vandens tarša. Didelė dalis maisto (JAV tai sudaro apie 40 proc.) patenka į sąvartyną arba yra paliekami supūti lauke [Dana, 2016]. Lyjant vanduo sudaro sąlygas sąvartynuose išsiskirti toksišioms cheminėms medžiagoms, tokioms kaip amoniakas. Šios cheminės medžiagos gali patekti į požeminius vandenis ir jais nutekėti į vandens telkinius, tokius kaip ežerai ar upės, ir sunaikinti gyvus organizmus, gyvenančius toje aplinkoje, užteršti geriamąjį vandenį. Arti sąvartyno esantis paviršinis ir požeminis vanduo yra labai užteršti (Sobol, 2018).

Šiltnamio efektas – globali problema, kurios viena sudedamųjų dalių yra maisto švaistymas. Maisto švaistymas prisideda prie šiltnamio efektą sukeliančių dujų išskyrimo dviem būdais – išmetamas maistas patenka į sąvartynus, kuriuose pūva ir susidaro kur kas didesnė išskiriamų teršalų dalis nei gaminant, perdirbant, transportuojant ar parduodant maisto produktus [Venkat, 2012]. Europos Parlamento duomenimis, pagaminus vieną kg maisto vidutiniškai į atmosferą išmetama 4,5 kg CO₂ ir apie 170 mln. tonų CO₂ išmetama kasmet dėl maisto gamybos ir atliekų šalinimo [European Parliament, 2017]. Apskaičiuota, kad visa maisto sistema sudaro 15–28 proc. viso šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio išsivysčiusiose šalyse per visus tiekimo grandinės etapus, pradedant žemės ūkio produkcija, baigiant perdirbimu, paskirstymu, prekyba, maisto ruošimu namuose ir atliekomis (Garnett, 2013). Švaistomas maistas sudaro 3 proc. Jungt. Karalystės išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (14 mln.t. CO₂ ekvivalentų). [The Waste and Resources Action Programme, 2011]

Naudojant JAV Žemės ūkio departamento (*angl. Department of Agriculture*) 2009 m. duomenis buvo atliktas maisto švaistymo ir šiltnamio efektą sukeliančių dujų tyrimas apie maisto prieinamumą ir švaistymą

JAV. Buvo analizuojamos 134 dažniausiai vartojamos maisto prekės – mėsa, žuvis, vėžiagyviai, pieno produktai, aliejus, kiaušiniai, saldikliai, riešutai, ankštiniai augalai, grūdai, daržovės, vaisiai jų sultys ir kt. Tyrimo duomenimis apytikslis iššvaistyto maisto kiekis sudarė 55,41 mln. tonų per metus, o tai sudaro 28,7 proc. metinio maisto produkcijos svorio. Tyrimo metu buvo paskaičiuota, kiek maisto yra iššvaistoma gamybos ir tiekimo grandinių metu, ir kiek tuo pat metu yra išskiriama CO₂ bei jų ekvivalentų, kurio būtų galima išvengti, jeigu maistas nebūtų iššvaistomas. Tyrimo duomenimis daugiau nei 30 mln.t. CO₂ ir panašių dujų išmetimo buvo galima išvengti neiššvaistant mėsos – jautienos, kiaulienos, vištienos ir kt. – gamybos procese. Daugiau nei 11 mln.t. šiltnamio efektą sukeliančių dujų buvo išmesta į atmosferą vaisių ir daržovių gamybos metu bei dar perpus tiek – apie 6 mln.t. išmetant vaisius ir daržoves kaip maisto atliekas. Gyvūninės kilmės produktų švaistymas yra vienas pagrindinių teršėjų maisto švaistyme. JAV atliktas tyrimas atskleidė, kad jautienos gamybai išmetama 16 proc. visų maisto švaistymo metu išmetamų teršalų, o mėsa sudaro apie 30 proc. viso švaistomo maisto svorio [Venkat, 2012].

Žemės ūkio produkcija sudaro beveik pusę su maistu susijusių šiltnamio efektą sukeliančių teršalų išsivysčiusiose šalyse ir santykiniai daugiau besivystančiuose regionuose, kur tiekimo grandinės po derliaus nuėmimo yra mažiau išsivysčiusios. Nors tiesioginis ūkininkavimo poveikis (dėl išmetamų medžiagų CH₄ ir N₂O) sukuria apie 10–12 proc. viso išmetamųjų teršalų kiekio, tačiau mokslininkų teigimu taip pat reikia įvertinti ir netiesioginį poveikį. Žemės ūkio sukeltas miškų naikinimas sukelia CO₂ išmetimą į atmosferą, dėl ko sugeneruojama į aplinką 6–17 proc. šiltnamio efektą sukeliančių dujų. Susumavus tiesioginį ir netiesioginį poveikį, apskaičiuota, kad žemės ūkio „indėlis“ į bendrą išmetamųjų teršalų kiekį sudaro apie 30 proc. (Garnett, 2013).

1990 m. pasaulyje buvo apie 4,128 mlrd. ha miško, o iki 2015 m. ši teritorija sumažėjo iki 3,999 mlrd. ha [FAO, 2016]. Didėjanti pasaulinė prekyba skatina atogrąžų miškų naikinimą, kad būtų sudarytos sąlygos dirbti žemę ir ūkininkauti. Bendras pasaulio miškų plotas 1990 m. sudarė 31,6 proc., o 2015 m. sumažėjo iki 30,6 proc. Gyvulininkystė turi labai daug neigiamų padarinių aplinkai dėl gyvulių sukeltos taršos, mėšlo tvarkymo, agrocheminių medžiagų naudojimo ar žemės paskirties keitimo siekiant naudoti iškastinį kurą. Gyvulininkystės sektorius yra didžiausias žemės naudotojas. Didelis pašarų poreikis paskatino miškų naikinimą Amazonės atogrąžų miškuose Brazilijoje, kur daugiausiai auginama soja, naudojama gyvulių pašarams [Bellabry, Foereid, Hastings, Smith, 2008].

Maisto švaistymo mažinimo galimybės

Tarptautiniu, nacionaliniu ir vietos lygmeniu vykdoma ne viena kovos su maisto švaistymu iniciatyva: nuo elgesio tyrimų ir kiekybinių skaičiavimų iki konkrečių vietos lygmens projektų.

Jungtinės Tautos – tarptautinė tarpvyriausybė organizacija, kuri ypatingai skatina darnų vystymąsi ir maisto švaistymo mažinimą. Be Darbotvarkės 2030 iškeltų tikslų, JT maisto ir žemės ūkio organizacija – FAO 2011 sukūrė maisto nuostolių ir švaistymo mažinimo iniciatyvą „Save Food“. Iniciatyva įgyvendinama bendradarbiaujant su partneriais, įskaitant regionines ir tarptautines organizacijas, mokslinių tyrimų centrus ir akademinę bendruomenę, taip pat kitus maisto grandinės dalyvius – nuo ūkininkų iki pasaulinių bendrovių. „Save Food“ iniciatyva sukūrė platformą maisto švaistymo problemos žinomumo didinimui ir jos sprendimo skatinimui. Pradėtos nacionalinės ir regioninės informacinės kampanijos, o pažanga, padaryta kovojant su švaistymu yra dokumentuojama ir pateikiama mėnesiniame naujienlaiškyje, kuris yra platinamas „Save Food“ partnerių tinkle. „Save Food“ iniciatyva skatina viešas ir privačias partnerystes, kuriose numatytos investicijos į maisto švaistymo problemos sprendimo būdus [FAO, 2017]. FAO taip pat siūlo skatinti įvairias informacines kampanijas, tokias kaip „Maisto banko“ akcijos, skatinančias neišmesti maisto produktų į sąvartyną, bet ieškoti jo suvartojimo alternatyvų.

ES vaidmuo yra ypač svarbus kovoje su maisto švaistymu. 2018 m. gegužės 22 d. ES buvo priimta 2018/851 direktyva, kurios tikslas – iki 2025 m. maisto švaistymą sumažinti 30 proc., o iki 2030 metų – 50 proc. Direktyva skatina valstybes numatyti neparduotų, tačiau tinkamų vartoti maisto produktų perskirstymą ir aukojimą, gerinti vartotojų supratimą apie „vartojimo iki“ ir „geriausia iki“ datas, nustatyti konkrečias maisto švaistymo prevencijos priemones, įskaitant informavimo kampanijas, skirtas pademonstruoti kaip išvengti maisto švaistymo [Eurofoodbank, 2019b]. Siekiama patikslinti vartotojams, kad žyma „geriausia iki“ reiškia geriausią produkto kokybę iki nurodytos datos ir po šios datos produktas yra tinkamas vartoti, tik gali būti ne toks išvaizdus (priklausomai nuo laikymo sąlygų). Siekiant kuo labiau padidinti valstybių narių indėlį kovojant su maisto švaistymu, EK įkūrė ES maisto nuostolių ir švaistymo prevencijos platformą, vienijančią visus maisto grandinės dalyvius. Platformos tikslai apima maisto produktų dovanojimo supaprastinimą [EK, 2017],

galiojimo datų ženklavimo aiškumo didinimą, maisto tvarkymo kontrolės instrukcijas [ES Taryba, 2018]. Ypatingai ES akcentuoja švietimo ir informacijos svarbą kovojant su maisto švaistymu.

Ypač daug iniciatyvų kovai su maisto švaistymo problema kyla iš nevyriausybinių organizacijų. Įvairių mokslinių tyrimų duomenimis ekonomiškai naudingiau maistą perdirbti nei išmesti. Todėl gerokai veiksmingiau būtų įgyvendinti prevencinį veiksmų planą mažinant išmetamo maisto (atliekų) apimtį nei sprendimus, nurodančius, kaip kovoti su perpildytais sąvartynais. 2013 m. Turkija pradėjo vykdyti duonos švaistymo mažinimo kampaniją „Nemėtykime savo duonos“, kad padidintų visuomenės supratimą apie atliekas, tiekimo grandinės nuostolius ir skatintų viso grūdo duonos vartojimą. Nepaisant to, kad visos kampanijos pastangos yra savanoriškos, jos metu duonos iššvaistymas sumažėjo nuo 5,9 mln. kepalėlių duonos 2012 m. iki 4,9 mln. 2013 m. [FAO, 2019].

2017 m. Šiaurės Makedonijos pilietinė organizacija, įsteigta 2011 m. siekiant sumažinti nacionalines organines ir neorganines atliekas, daugiausia dėmesio skyrė maisto švaistymui. Organizacijos iniciatyva buvo sukurta internetinė platforma, leidžianti įmonėms, ūkininkams ir maisto paslaugų teikėjams išsiųsti maistą internetu, o visuomeninėms organizacijoms prašyti šio aukojamo maisto [FAO, 2019].

Ypač populiarūs įvairiose pasaulio valstybėse iniciatyva yra maisto bankai. Lietuvoje „Maisto bankas“ veiklą pradėjo 2001 m., o 2007 m. tapo savarankišku labdaros ir paramos fondu, kurio vienas iš tikslų yra mažinti maisto švaistymą ir siekti, kad tinkamas vartoti maistas nebūtų išmetamas, bet pasiektų nepritekluije gyvenančiuosius. Lietuvoje „Maisto bankas“ kasdien surenka besibaigiančio galiojimo produktus iš įvairių parduotuvių ir išdalina nepasiturintiems, kurie yra nustatomi socialinių darbuotojų ir „Maisto banko“. Taip pat „Maisto banką“ remia ir ūkininkai, atveždami pardavimui netinkamus (pvz. dėl išvaizdos neatitinkančius standartus), tačiau geros kokybės ir maistinės vertės produktus, kurie yra tinkami vartojimui [Maisto bankas, 2019].

Svarbios yra tiek nevyriausybinių organizacijų, tiek ir verslo iniciatyvos. Svarbu, kad verslo sektorius taip pat būtų socialiai atsakingas ir prisidėtų prie maisto švaistymo mažinimo. Pasaulyje veikia ne viena privataus ar viešojo ir privataus sektorių partnerystės iniciatyva. Viena jų prasidėjo Austrijoje 2012 m. maisto gamintojų šou „Wastecooking“ (liet. *gaminimas iš atliekų*), skirtu didinti supratimą apie maisto švaistymą. Iniciatyvos komanda, kuri laikosi kritiškos pozicijos dėl vartotojiškumo, reguliariai gamina patiekalus iš maisto atliekų. 2017 m. pasirodė antrasis „Wastecooking“ sezonas, kuris buvo transliuojamas ir Danijoje, Jungt. Karalystėje, Italijoje, Graikijoje bei Rumunijoje. „Wastecooking“ iniciatyvos komanda atidarė pirmąją Europoje nemokamą prekybos centrą Vienoje, kuriame buvo galima „išgelbėti“ maistą, turėjusį tapti šiukšlėmis. Šio kulinarijos šou šefas T. Judmaieris įkūrė maisto prekės ženklą „Iss mich!“ (liet. „*Suvalgyk mane!*“). Ši Vienos maitinimo įmonė naudoja šviežias ekologiškų ūkininkų daržoves, kurios dėl netinkamos prekinės/estetinės išvaizdos nėra parduodamos [Obersteiner, Schwödt, 2016]. Ši iniciatyva parodo, kad standartų neatitinkantys produktai taip pat gali būti panaudojami, iš jų gali būti paruošiami maistingi patiekalai.

Austrijos verslininkė K. Diesenreiter gamina uogienes, garnyrus ir sirupus iš nebenaudojamų vaisių, daržovių ir žolelių. Ingredientus ji gauna iš ūkininkų ir privačių sodų arba pati jas surenka. Pagamintus produktus parduoda savo tinklalapyje, mažose turgavietėse ar mažose parduotuvėse [Obersteiner, Schwödt, 2016]. Taigi, mažinant išmetamų vaisių ir daržovių kiekį, vystomas smulkusis verslas, o neišvaizdūs produktai, juos apdorojus, tampa patraukliu nauju produktu.

Didžiojoje Britanijoje paskelbta Tvarių restoranų asociacijos „Restaurant Food Waste Survey Report“ (2010) ataskaita padeda geriau suprasti viešojo maitinimo grandyje vykstančius procesus. Pradinis sumanymas buvo kuo tiksliau įvertinti dešimties tvarių restoranų asociacijai priklausančių restoranų maisto atliekų kiekį, atliekas skirstant į tris kategorijas: vartotojų paliktos atliekos, maisto švaistymas gamintojų metu ir dėl įvairių priežasčių sugadinti arba naudoti netinkami produktai. Atlikus analizę pradėta rengti praktines rekomendacijas, kaip sumažinti nustatytus nuostolius. Atsižvelgiant į tyrimo išvadas buvo nustatyta, kad net 30 proc. išmetamo maisto yra maisto, patiekiamo klientams, likučiai. Tyrimas parodė, kad mažinant maisto švaistymą restoranai ne tik sutaupytų, nes sumažėtų išlaidos perkamiems maisto produktams, tačiau taip pat ženkliai sumažėtų ir atliekų tvarkymo išlaidos [SRA, 2010]. Taigi, verslas, prisidedamas prie maisto švaistymo mažinimo, laimėtų ir finansiškai.

Tarptautiniai susitarimai ir valstybių įsipareigojimai mažinti maisto švaistymą ypatingai prisideda prie šios problemos sprendimo. Nevyriausybinių organizacijų vaidmuo kuriant iniciatyvas ir savanoriškai prisidedant prie vertingo maisto išsaugojimo, skatina ir privatų sektorių būti atsakingu. Dėl maisto švaistymo problemos kompleksškumo, šios problemos sprendimas neišvairduojamas be visų maisto tiekimo grandinės dalyvių įsitraukimo. Socialiai atsakingo verslo kūrimas ir vystymas, atsižvelgiant į maisto švaistymo problemos mastus ir sudėtingumą, gali ne tik sumažinti problemos mastą, bet ir suteikti finansinę naudą verslui.

Išvados

Maisto švaistymas yra globali problema, nes maistas, užaugintas ar pagamintas žmonių vartojimui, nepanaudojamas tikslingai. Analizuojant maisto švaistymo problemą svarbu suprasti, kad maistas švaistomas ne tik namų ūkiuose, bet ir kelyje nuo jo gamybos iki vartojimo. Maisto švaistymas yra ne tik globali problema, kurią siekia spręsti tarptautinės tarpvyriausybinių organizacijų ir valstybės, vykdydamos išsikeltus darnaus vystymosi tikslus ir įsipareigojimus. Darnaus vystymosi procesas apima ekonominės, socialinės ir aplinkosaugos sričių harmoningą vystymą. Maisto švaistymas yra darnaus vystymosi problema, todėl darnus vystymasis akcentuoja ekonominį augimą siekiant sumažinti ar visiškai eliminuoti žalą aplinkai ir gamtos ištekliams bei užtikrinant socialinę lygybę.

Nors tikslus šiandienius maisto švaistymo mastus nustatyti yra sudėtinga, akivaizdu, kad pasaulyje kasmet išvaistoma daugiau nei 1 mlrd. tonų maisto. Iššvaistyto maisto kiekiai skiriasi įvairiuose regionuose dėl daugelio priežasčių: įvairių tiekimo grandinės trikdžių, technologinių gamybos klaidų, logistikos ir rinkodaros priežasčių bei kitų. Didelę įtaką maisto švaistymo mastams daro maisto prekių standartai, kai dėl netinkamos išvaizdos ar pažeidimų, net ir tinkamas vartoti maistas yra išmetamas. Viena didžiausių maisto švaistymo priežasčių – per didelio vartojimo problema. Neatsakingas maisto pirkimas, neįvertinant suvartojimo galimybių, lemia tai, kad didžiausi švaistymo mastai atsiranda ne tik gamyboje, bet ir namų ūkiuose.

Maisto švaistymas – tai problema, turinti įtakos ekonominiams, socialiniams ir aplinkos apsaugos aspektams. Išvaistytas maistas sukelia nuostolius ne tik pavieniams namų ūkiams, bet ir ekonomikai apskritai. Išvaistytas maistas lemia išvaistytą energiją, gamtos išteklius, kuriems atstatyti reikalingi dideli kaštai. Tuo tarpu maždaug 820 mln. žmonių badauja, o 2 mlrd. vis dar kenčia dėl nepakankamos mitybos. Neprievalgius lemia prastą sveikatos būklę, o maisto švaistymas daro ypač didelę žalą aplinkai. Maistas yra būtinas žmonijos išlikimui, tačiau neatsakinga jo gamyba kenkia aplinkai, kurioje žmogus gyvena. Švarus oras ir vanduo, sveikas dirvožemis, biologinė įvairovė užtikrina gyvybės palaikymo sistemą. Tačiau daugybė tyrimų parodė, kad maisto tiekimo grandinė yra viena pagrindinių šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimo, netvarios vandens gavybos ir taršos, miškų naikinimo ir biologinės įvairovės nykimo priežasčių.

Analizuojant maisto švaistymo ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius padarinius akivaizdu, kad labai svarbus tarptautinių organizacijų bendradarbiavimas ir valstybių įsitraukimas sprendžiant maisto švaistymo problemą. Svarbu skatinti žmonių sąmoningumą sprendžiant perdėto vartojimo problemą. Norint sumažinti maisto švaistymą, svarbūs ne tik įvairūs politiniai sprendimai, bet ir dėmesys maisto augintojams. Ypač svarbu skirti dėmesį ūkiams, kad kuo didesnė maisto produktų dalis būtų parduodama ir net neišvaizdus maistas neliktų ūkiuose. Vis tik reikšmingiausias kovos su maisto švaistymu būdas – visuomenės informavimas ir socialinės atsakomybės skatinimas. Šviečiant visuomenę galima pakeisti požiūrį į maisto švaistymą ir skatinti atsakingą vartojimą. Švietimas skatina visuomenės įsitraukimą į šios problemos sprendimą. Savanoriškų organizacijų iniciatyvos ypatingai padeda mažinti maisto švaistymo socialinius padarinius paskirstant nesuvartotą maistą socialiai pažeidžiamiems žmonėms. Privataus sektoriaus bendradarbiavimas su nevyriausybėmis organizacijomis, atsižvelgiant į tarptautines ir nacionalines rekomendacijas, užtikrina socialiai atsakingo ir darnaus verslo kūrimą bei vystymą, o kartu ir atsakingą vartojimą.

Literatūra

- Bellabry J., Foereid B., Hastings A., Smith P. [2008]. Climate impacts of agriculture and mitigation potential. Žiūrėta [2019-11-10]. Prieiga internetu: <https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/legacy/Global/usa/report/2009/4/cool-farming-climate-impacts.pdf>
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document.
- Dana. [2016]. Move For Hunger. Žiūrėta [2019-11-05]. Prieiga internetu: <https://www.moveforhunger.org/visualize-hunger/46409/>
- Eurofoodbank. [2019a]. Poverty in Europe žiūrėta [2019-11-16]. Prieiga internetu: <http://www.eurofoodbank.eu/en/poverty-in-europe>
- Eurofoodbank. [2019b]. WHY WE DO IT – Food waste žiūrėta [2019-11-16]. Prieiga internetu: <http://www.eurofoodbank.eu/en/food-waste>
- European Parliament. [2017] Food waste: the problem in the EU in numbers [infographic]. [žiūrėta 2020-03-11] <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20170505STO73528/food-waste-the-problem-in-the-eu-in-numbers-infographic>
- Europos Komisija. [2017]. ES dovanojimo gairės (2017/C 361/01) žiūrėta [2019-11-16]. Prieiga internetu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2017:361:FULL&from=EN>
- Europos Sąjungos Taryba. [2018]. Maisto nuostoliai ir maisto švaistymas: 2016 m. birželio mėn. Tarybos išvadų įgyvendinimo pažangos vertinimas [žiūrėta 2020-03-09] <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6659-2018-INIT/lt/pdf>
- FAO. [2011]. Global Food Losses And Food Waste. Žiūrėta [2019-11-15]. Prieiga internetu: <http://www.fao.org/3/mb060e/mb060e00.pdf>
- FAO. [2012]. The State of Food and Agriculture. Žiūrėta [2019-11-15]. Prieiga internetu: <http://www.fao.org/3/a-i3028e.pdf>
- FAO. [2013]. Food wastage footprint Impacts on natural resources, summary report. [žiūrėta 2020-03-09]. <http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf>
- FAO. [2014]. Food Wastage Footprint. Full-cost accounting. Final report.[žiūrėta 2020-03-14] <http://www.fao.org/3/a-i3991e.pdf>
- FAO. [2016]. Global Forest Resources Assessment 2015. How are the world's forests changing? Second edition. Žiūrėta [2019-11-15]. Prieiga internetu: <http://www.fao.org/3/a-i4793e.pdf>
- FAO. [2017]. Global Initiative on Food Loss and Waste [žiūrėta 2020-03-15]. <http://www.fao.org/3/a-i7657e.pdf>

- FAO. [2019]. The State of Food Security and Nutrition in the World 2019, [žiūrėta 2020-03-15]. <http://www.fao.org/3/ca5162en/ca5162en.pdf>
- Garnett, T. (2013). Food sustainability: problems, perspectives and solutions. *Proceedings of the Nutrition Society*, p. 29-39.
- Griesienė I., Sarvutytė-Gailiūnienė M. [2015]. Gyventojų populiacijos ir perspektyvos darnaus vystymosi kontekste. Darnaus vystymosi problemos ir jų sprendimai Lietuvoje. Kolektyvinė monografija. [žiūrėta 2020-03-10]. <https://docplayer.lt/149860730-Monografija-darnaus-vystymosi-problemos-ir-ju-sprendimai-lietuvoje.html>
- Ishangulyyev, R., Kim, S., Lee, S. H. (2019). Understanding Food Loss and Waste-Why Are We Losing and Wasting Food?. *Foods* (Basel, Switzerland), 8(8), 297.
- Jančius R., Gavenauskas A., Pekarskas J. (2019) Visuomenės ekologinis švietimas darnios kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2, p. 36-45
- Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja. [2015]. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų. Žiūrėta [2019-11-10]. Prieiga internetu: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/483818/darbotvarkė_DVR.pdf
- Maisto bankas [2019]. Pažintis su „Maisto banku“ žiūrėta [2019-11-16]. Prieiga internetu: https://www.maistobankas.lt/pazintis_su_maisto_banku_atsakinga_apskaita_darbus_savanoriai
- Maisto švaistymas: skaičiai, faktai ir Parlamento siūlymai, kaip jį sumažinti. [2017]. Žiūrėta [2019-11-05]. Prieiga internetu: <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20170505STO73528/maisto-svaistymas-skaiciai-faktai-ir-parlamento-siulymai-kaip-ji-sumazinti>
- Mikalauskienė, A. (2014). Darnaus vystymosi paradigma ir jos raida. Kolektyvinė monografija, Darnus Vystymasis: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
- Obersteiner G., Schwödt S. [2016]. Definition of the Best Practice Activities in Food Waste Prevention and Management. [žiūrėta 2020-03-15]. <http://www.reducefoodwaste.eu/uploads/5/8/6/4/58648241/d.t12.1-best-practice-report-final-v3-3.pdf>
- Sobol, Z. [2018]. How Food Waste Is Harming Our Environment. Žiūrėta [2019-11-09]. Prieiga internetu: <https://www.moveforhunger.org/how-food-waste-is-harming-our-environment/>
- Somville, Y. (2013). Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl pilietinės visuomenės indėlio į maisto nuostolių ir švaistymo prevencijos ir mažinimo strategiją. Briuselis.
- SRA [2010] Too good to waste. Restaurant food waste survey report 2010. United Kingdom (ID 100) [žiūrėta 2020-03-17] <https://docplayer.net/29065730-Too-good-to-waste-welcome-sustainable-restaurant-association-restaurant-food-waste-survey-report-2010.html>
- Šimkus, E. (2017). Maisto švaistymo mastas ir priežastys Lietuvos namų ūkiuose. Magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Akademija: Aleksandro Stulginskio universitetas.
- United Nations Sustainable Development Platform. [žiūrėta 2020-03-10] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/hunger/>
- Venkat K. [2011] The Climate Change and Economic Impacts of Food Waste in the United States. *Food System Dynamics*. Nr. 4, p. 431-446.
- Wang T. (2019). Per capita food waste of selected countries worldwide 2017. [žiūrėta 2020-03-14]. <https://www.statista.com/statistics/933059/per-capita-food-waste-of-selected-countries/>
- Wastecooking. [žiūrėta 2020-03-15]. <https://www.wastecooking.com/en/#second-season>

THE PROBLEM OF FOOD WASTE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary

Article analyses the definition of food waste in the context of sustainable development. The definitions of 'food waste' and 'sustainable development' are described and their interfaces are analysed. The article presents the volume of food waste in the world, EU as well as the reasons of its growth. Also, economic, social and environmental consequences of food waste are revealed in this article. The article presents international, governmental, non-governmental initiatives and initiatives of private sector actors to reduce food waste in the world.

TEISINĖS PRIELAIIDOS ORGANIZUOTI UOSTO MUITINĖS TARPININKO VEIKLĄ

Greta Staniūtė

Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Straipsnyje atskleidžiamos teisinės prielaidos uosto muitinės tarpininko veiklai organizuoti, taikant mokslinės ir teisinės literatūros analizę bei sintezę, pasirinkus teorinį aprašomąjį tyrimo tipą. Kintančiomis sąlygomis uosto muitinės tarpininko paslaugas teikiančioms įmonėms teisiniu požiūriu būtų galima organizuoti savo veiklą atsižvelgiant į kintančius klientų poreikius įmonių veiklos kokybės ir laiko atžvilgiu. Paslaugų kokybė gali būti gerinama, jei muitinės tarpininko paslaugas teikianti įmonė teiktų ne tik įprastas muitinės tarpininko paslaugas, bet tuo pačiu ir TLK tarpininko paslaugas. Daugiau klientų rinktųsi įmonę, kuri dirba visą parą visą savaitę, nes tai leistų krovinius per uostą gabenti greičiau. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: uostas, muitinės tarpininkas, teisė, organizavimas.

Įvadas

Tyrimo **problema** – kaip organizuoti uosto muitinės tarpininko veiklą teisiniu požiūriu kintančiomis sąlygomis.

Tyrimo **objektas** – uosto muitinės tarpininko veikla.

Tyrimo **tikslas** – atskleisti teisinės prielaidas uosto muitinės tarpininko veiklai organizuoti.

Pagrindiniai tyrimo **metodai** – mokslinės ir teisinės literatūros analizė bei sintezė.

Tyrimo **tipas** – teorinis aprašomasis.

Tyrimo rezultatai

Uosto muitinės tarpininkai klientams padeda užpildyti bendruosius administracinius dokumentus (BAD) importo, eksporto bei tranzito procedūroms. Pildo ir įformina kitus pervežimui reikalingus tarptautinius krovinių gabenimo dokumentus – CMR važtaraščius, TIR Carnet ir elektronines TIR Carnet deklaracijas. Klientui pageidaujant atlieka įvairias muitinės procedūras, teikia prašymus, ima prekių pavyzdžius (mėginius), ruošia ir gauna prekių kilmės sertifikatus.

Muitinės tarpininkas – Lietuvos Respublikos ūkio subjektas, kuris nustatyta tvarka yra įgijęs teisę teikti muitinės tarpininko paslaugas. Muitinės tarpininko atstovas – muitinės tarpininko steigėjas (akcininkas), administracijos vadovas arba darbuotojas, kurio kvalifikacija patvirtinta nustatyta tvarka, kuris įtrauktas į muitinės tarpininko atstovų sąrašą ir turi teisę muitinės tarpininko vardu teikti muitinės tarpininko paslaugas. Muitinės tarpininko paslaugos – pagal rašytinę sutartį su aptarnaujamu asmeniu arba rašytinį šio asmens įgaliojimą, už atlygį ar be jo (jeigu tai numatyta rašytinėje sutartyje) teikiamos atstovavimo kitam asmeniui paslaugos atliekant muitinės formalumus, veikiant atstovaujamojo vardu, atstovaujamojo sąskaita ir dėl jo interesų, arba tarpininkavimo kitam asmeniui paslaugos atliekant muitinės formalumus, veikiant savo vardu ir asmens, kuriam tarpininkaujama (Muitinės tarpininkų veiklos taisyklės, 2002).

TIR Carnet – TIR asociacijos išduodama knygelė (dokumentas), su kuria gabenamos prekės iš Europos Sąjungos į trečiąsias šalis. TIR CARNET naudojama ir gabenant prekes tarptautiniais maršrutais. TIR Carnet knygelė – garantuoja tarptautinių prekių pristatymą nuo siuntėjo iki gavėjo. TIR Carnet išduodamas tik TIR CARNET asociacijai priklausantiems vežėjams. TIR CARNET elektroninių duomenų paruošimas / pateikimas – paslauga, kurios metu pildomas elektroninis dokumentas ir įkeliamas į muitinės sistemą (Baublys, 2016).

CMR važtaraštis patvirtina krovinio vežimo sutartį (CMR konvencija, 4 str.), taip pat reglamentuoja atsakomybę už pervežimo metu padarytą žalą. Kilus teisminiems ginčams, deramai užpildytas CMR važtaraštis yra krovinių perdavimo vežėjui fakto įrodymas (CMR konvencija, 9 str.). Be to, šis dokumentas patvirtina, kad gabenimas vykdomas, laikantis CMR konvencijos reikalavimų. Būtina žinoti, kad nagrinėjant bet kokią, ypač tarptautinį, ginčą pirmenybė bus teikiama CMR konvencijos, bet ne nacionalinės teisės normoms (Baublys, 2016).

Asmuo, norintis importuoti prekes iš trečiųjų šalių, turi turėti EORI kodą ir būti registruotas Muitinės prievo lininkų registre. Į Sąjungos muitų teritoriją įvežtos prekės turi būti nurodytos įvežimo bendrojoje deklaracijoje. Įvežimo bendrąją deklaraciją pateikia vežėjas. Įvežimo bendroji deklaracija pateikiama pirmajai įvežimo muitinės įstaigai per konkretų terminą prieš prekių įvežimą į Sąjungos muitų teritoriją.

Eksportuotoju laikomas Sąjungos muitų teritorijoje įsisteigęs asmuo, kuris deklaracijos priėmimo metu yra sudaręs sutartį su prekių gavėju trečiojoje šalyje ir turi teisę nuspręsti, kad prekės turi būti išgabentos į

Sąjungos muitų teritorijai nepriklausančią paskirties vietą. Eksporto procedūra taikoma, kai Sąjungos prekės išgabenamos iš Sąjungos muitų teritorijos į trečiąsias šalis arba išgabenamos į specialiąsias fiskalines teritorijas. Vykdamas eksporto procedūrą privalo būti pateikta elektroninė eksporto deklaracija (Sarapinienė, Avižienis, 2008).

Po Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą tarptautiniai gabenimai kelių transportu tęsiami ir taikant TIR tranzito procedūrą. TIR tranzito procedūra taikoma vadovaujantis Muitinės konvencija dėl tarptautinio krovinių gabenimo su TIR knygelėmis (TIR konvencija, 1975). TIR tranzito procedūra atliekama naudojantis TIR knygele, kuri kartu yra ir muitinės deklaracija, ir garantija. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą prekės su TIR knygelėmis gali būti gabenamos tik tada, kai dalis jų gabenimo maršruto eina per trečiosios šalies teritoriją (Sarapinienė, Avižienis, 2008).

Bendrojo tranzito procedūra taikoma prekėms, gabenamoms tarp Europos Sąjungos šalių ir Europos laisvosios prekybos asociacijos (ELPA) šalių: Islandijos, Norvegijos, Šveicarijos bei Lichtenšteino. Ši procedūra vykdoma remiantis 1987 metų Bendrojo tranzito konvencija. Bendrojo tranzito atveju taikomos T1 arba T2 procedūros, atsižvelgiant į gabenamų prekių statusą (Bendrijos prekės arba ne Bendrijos prekės).

Veiklos tęstinumo procedūros taikymo atvejais naudojami šie dokumentai:

- bendrasis administracinis dokumentas (BAD) arba,
- ekonominių operacijų vykdytojo kompiuterizuota sistema ant paprasto popieriaus atspausdintas bendrasis administracinis dokumentas, kurio forma numatyta 2015 m. liepos 28 d. komisijos deleguotojo reglamento;
- tranzito lydimasis dokumentas arba
- tranzito ir (arba) saugumo lydimasis dokumentas, prie kurio prireikus pridedamas prekių sąrašas arba tranzito ir (arba) saugumo prekių sąrašas.

Muitinės tarpininko paslaugas teikianti įmonė suteikia garantijas importo ir tranzito procedūroms. Teikia konsultacijas muitinės procedūrų ir muitinės sankcionuotų veiksmų klausimais. Kartu su kiekvienu klientu, atsižvelgdami į jo pageidavimus, muitinės tarpininkai nustato jo poreikius ir teikia rekomendacijas dėl tikslinių muitinės procedūrų pasirinkimo. Be to, teikia muitinės sandėlio apskaitos vedimo paslaugą trečiosioms šalims (Muitinės tarpininkų veiklos taisyklės, 2002).

Norint organizuoti uosto muitinės tarpininko veiklą, būtina atsižvelgti į jo specifiką ir kintančias veiklos sąlygas. Kartu svarbu kritiškai įvertinti muitinės tarpininko paslaugas teikiančios įmonės veiklos principus.

Siekiant kokybiškai ir greitai suteikti muitinės tarpininko paslaugas klientams, įmonei būtina reguliariai keistis. Kad muitinės tarpininko paslaugas teikianti įmonė išliktų konkurencinga nuolat kintančioje rinkoje, ji turi savo veiklą organizuoti prisitaikydama prie kintančių klientų poreikių.

Dauguma smulkių muitinės tarpininko paslaugas teikiančių įmonių užsiima tik eksporto, importo ir tranzito procedūrų įforminimu.

Tačiau muitinės tarpininkai gali teikti ne tik atskiras, jiems būdingas paslaugas, bet ir kitas teisės aktais neuždraustas logistines paslaugas. Neretai muitinės tarpininkai yra ir draudimo agentais ar draudimo brokeriais, ekspeditoriais – muitinės tarpininkais, muitinės sandėlio steigėjai – muitinės tarpininko ir/ar draudimo brokeriais (agentais).

Taigi visi muitinės tarpininkai palaipsniui tampa logistines paslaugas teikiančiais ūkio subjektais. Tai vienas iš svarbiausių pokyčių muitinės tarpininkų veikloje Lietuvoje. Tokiu būdu muitinės tarpininko paslaugas teikiančioms įmonėms tampa lengviau konkuruoti su kitomis analogiškoms įmonėmis.

Muitinės tarpininkai labai dažnai veikia tik savo šalyje, o tai sudaro nepatogumų jų paslaugomis besinaudojantiems TLK subjektams. Gabenant krovinius, juos draudžiant ar teikiant kitas logistines paslaugas TLK tarpininkai tranzito šalyse paprastai nebūtinai.

Muitinės tarpininko paslaugų atveju yra atvirkščiai, nes kiekvienoje šalyje reikia ieškoti, kas joje atliks būtinus muitinės formalumus. Lietuvos ir kitų (bent jau kaimyninių) šalių muitinės tarpininkai galėtų plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą muitinės formalumų atlikimo srityje ir prisiimti prieš savo klientus prievolę atlikti muitinės formalumus visame TLK ar bent atskiruose jo etapuose.

Kita neišnaudota galimybė muitinės tarpininkų veikloje – tai muitinės formalumų atlikimas naudojant abu galimus atstovavimo muitinėje būdus. Dalis klientų (ir ypač kitų šalių klientai) tikrai pasinaudotų netiesioginio atstovavimo muitinėje paslaugomis, jeigu tik muitinės tarpininkai jas teiktų. Atstovavimo teisė yra numatyta Bendrijos muitinės kodekso (2013) 5 straipsnyje, kuriame rašoma, kad kiekvienas asmuo gali paskirti savo atstovą, įgaliotą atstovauti jam muitinėje atliekant muitinės veiklos taisyklių nustatytus veiksmus ir formalumus.

Toks atstovavimas gali būti:

- tiesioginis, kai atstovas veikia kito asmens vardu ir dėl jo interesų;

- netiesioginis, kai atstovas veikia savo vardu, bet dėl kito asmens interesų (Bendrijos muitinės kodeksas, 2013, 5 str.).

Lietuvos Respublikos muitų teritorijoje tiesiogiai atstovauti kitiems asmenims muitinėje, kai pateikiama muitinės deklaracija, turi teisę tik muitinės tarpininkai. Tai nustatyta Lietuvos Respublikos Muitinės įstatymo (2004) 30 straipsnyje.

Daug smulkių muitinės tarpininko paslaugas teikiančių įmonių dirba tik nuo 8 val. iki 17 val. Tačiau organizuojant įmonės veiklą reikėtų atsižvelgti į tai, jog dauguma klientų turi poreikį, jog muitinės tarpininko paslaugas teikianti įmonė dirbtų visą parą ir visą savaitę. Tokiu būdu klientai, gabenantys krovinius, išnaudoja produktyviai savo laiką, nes jiems nereikia laukti muitinės tarpininko iki kitos dienos ryto, jei įvyko nesklandumų, įforminant krovinį, vakare.

Išvados

Kintančiomis sąlygomis uosto muitinės tarpininko paslaugas teikiančioms įmonėms teisiniu požiūriu būtų galima organizuoti savo veiklą atsižvelgiant į kintančius klientų poreikius įmonių veiklos kokybės ir laiko atžvilgiu. Paslaugų kokybė gali būti gerinama, jei muitinės tarpininko paslaugas teikianti įmonė teiktų ne tik įprastas muitinės tarpininko paslaugas, bet tuo pačiu ir TLK tarpininko paslaugas.

Daugiau klientų rinktųsi muitinės tarpininkus, kurie dirba visą parą bei visą savaitę, nes kroviniai tokiu atveju per uostą būtų gabenami greičiau.

Literatūra

1. Baublys, A. (2016). *Krovinių vežimas*. Vilnius: Technika.
2. *Bendrijos muitinės kodeksas*. (2013). [žiūrėta 2020-01-07]. Prieiga internete: <https://www.lrmuitine.lt>
3. *LR Muitinės įstatymas*. (2004). [žiūrėta 2020-01-07]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt>
4. *Muitinės konvencija dėl tarptautinio krovinių gabenimo su TIR knygelėmis (1975 m. TIR konvencija)*. (2000). [žiūrėta 2020-01-07]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt>
5. *Muitinės tarpininkų veiklos taisyklės*. (2002). [žiūrėta 2020-01-07]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt>
6. Sarapinienė, S., Avižienis, J. Š. (2008). *Muitinės procedūros*. Vilnius: MRU Leidybos centras.

LEGAL PREREQUISITES FOR THE ORGANIZATION OF CUSTOMS BROKERAGE ACTIVITIES IN THE PORT

Summary

The problem of this research is the organization of customs brokerage activities in the port from the legal point of view in changeable conditions. The object of this research is port customs brokerage activities. The goal of the research is to identify the legal prerequisites for the organization of customs brokerage activities in the port by applying analysis of scientific and legal literature and synthesis as the main methods of this study. This is a theoretically descriptive study. In new conditions, ILC brokerage services and working hours should become the orientations by organizing the customs brokerage activities.

SKOLININKO VENGIMAS VYKDYTI TEISMO SPRENDIMUS

Jūratė Petrusevičienė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. Renata Šliažienė

Anotacija

Įstatymai numato, kad tėvai turi pareigą išlaikyti savo nepilnamečius vaikus ir ši pareiga yra prigimtinė. Susitarimas dėl vaiko išlaikymo pasiekiamas geranoriškai teismo sprendimu arba taikos sutartimi, tačiau kartais tėvai vengia mokėti alimentus, todėl šiuo klausimu straipsnyje analizuojami priverstinio skolų išieškojimo ypatumai. Šiame straipsnyje analizuojamas skolininko vengimas vykdyti teismo sprendimus. Pateikiamas priverstinio skolų išieškojimas I instancijos bylose 2017-2019 m.m. laikotarpiu, kylančiose iš šeimos teisinių santykių ir jų analizė.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: skolų išieškojimas, šeimos bylos, vengimas, skolininkas.

Įvadas

Viena iš pagrindinių vaiko teisių, be kurios tinkamo įgyvendinimo neįmanoma normali vaiko raida, yra jo teisė į materialinį aprūpinimą. Šias teises pažymi jo tėvų pareiga materialiai išlaikyti savo nepilnamečius vaikus. Vaikų išlaikymas priteisiamas nuo teisės į išlaikymą atsiradimo dienos, tačiau išlaikymo įsiskolinimas negali būti išieškotas daugiau kaip už trejus metus iki ieškinio pareiškimo dienos.

Lietuvos teisė numato priverstinį skolų išieškojimą vengiant vykdyti teismo sprendimus, t.y. susijusius su vaiko išlaikymu. Kasmet Lietuvoje į antstolius kreipiasi per šešis tūkstančius išieškotojų dėl nepilnamečio vaiko išlaikymo. Skolininko vengimas vykdyti teismo sprendimus apsunkina išieškotojų teises. Tokiais atvejais pasitelkiama antstolio institucija, kuri padeda užtikrinti teismo sprendimų teisingumo įvykdymą.

Straipsnio objektas. Skolininko vengimas mokėti alimentus.

Straipsnio tikslas. Pateikti priverstinio skolų išieškojimo 2017-2019 m.m. statistikos analizę šeimos bylose.

Straipsnio uždaviniai:

1. Pateikti priverstinio skolų išieškojimo teorinius aspektus.
2. Ištirti socialinius veiksnius, lemiančius priverstinį skolų išieškojimą šeimos bylose.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, norminių teisės aktų analizė, statistinių duomenų analizė, teismų praktikos analizė.

Priverstinis skolų išieškojimas

Lietuvoje yra taikomi du pagrindiniai skolų išieškojimo būdai – ikiteisminis skolų išieškojimas ir priverstinis skolų išieškojimas. Ikiteisminis skolų išieškojimas – tai pigiausias ir greičiausias būdas kreditoriui atgauti savo lėšas iš skolininko nepatiriant papildomų išlaidų. Priverstinis skolų išieškojimas – tai valstybės prievartinės galios naudojimas vykdomųjų dokumentų pagrindu, kurių skolininkui neįvykdžius gerąja valia, antstolis pradeda taikyti vieną ar kelias priverstines vykdymo priemones.

Antstoliai B. Palavinskienė, E. Sergėjevas teigia, kad skolininko nebendradarbiavimas, vengimas vykdyti teismo sprendimus dažnai tampa papildomų nuostolių atsiradimo priežastimi, antstoliui tenka imtis skolininko turto realizavimo, papildomų poveikio priemonių taikymo, siekiant įvykdyti sprendimą ir tai sukelia papildomas išlaidas skolininkui.

Teismų praktikoje nustatyta, jog vykdymo procesas nesibaigia vien teismo sprendimo priėmimu ar bylos išnagrinėjimu. Visas vykdymo procesas prasideda nuo įsiteisėjusio teismo sprendimo ir jo įteikimo antstoliui. Pirminis antstolio vykdymo veiksmas yra skolininkui įteikti raginimą įvykdyti sprendimą. Šiuo raginimu skolininkas informuojamas, kad išieškotojas pradėjo vykdymo procesą.

Raginimas įvykdyti sprendimą yra teisinis dokumentas, kuriuo antstolis praneša skolininkui apie tai, kad yra pateiktas vykdyti vykdomasis dokumentas ir kad, jeigu šiame dokumente nurodyti veiksmai per antstolio nustatytą terminą nebus įvykdyti, bus pradėta priverstinio vykdymo procedūra (CPK, TAR, 2002, Nr. 36-1340, aktuali redakcija nuo 2020-01-30).

Lietuvoje antstolis gali taikyti šias priverstinio vykdymo priemones:

- 1) išieškojimas iš skolininko lėšų ir turto ar turtinių teisių;
- 2) išieškojimas iš skolininko turto ir pinigų sumų, esančių pas kitus asmenis;
- 3) uždraudimas kitiems asmenims perduoti skolininkui pinigus, turtą ar vykdyti skolininkui kitas prievoles;
- 4) dokumentų, patvirtinančių skolininko teises, paėmimas;

- 5) išieškojimas iš skolininko darbo užmokesčio, pensijos, stipendijos ar kitų jo pajamų;
- 6) tam tikrų teismo sprendime nurodytų daiktų paėmimas iš skolininko ir perdavimas išieškotojui;
- 7) skolininko turto administravimas ir iš to gautų pajamų panaudojimas išieškojimui padengti;
- 8) skolininko įpareigojimas atlikti tam tikrus veiksmus ar nuo jų susilaikyti;
- 9) priešpriešinių išieškotinių sumų tarpusavio įskaitymas;
- 10) kitos įstatymų numatytos priemonės.

Taip pat antstolis, priverstinai vykdamas teismo sprendimą, turi teisę vienu metu taikyti kelias priverstinio vykdymo priemones.

Šeimos teisė priverstiniame vykdymo procese

Šeimos teisė – tai civilinės teisės dalis, kurios normos nustato bendruosius šeimos santykių teisinio reglamentavimo principus ir reglamentuoja santuokos sudarymo, jos galiojimo bei nutraukimo pagrindus ir tvarką, sutuoktinių turtines ir asmenines neturtines teises, vaikų kilmės nustatymą, vaikų ir tėvų bei kitų šeimos narių tarpusavio teises ir pareigas, įvaikinimo, globos ir rūpybos, civilinės būklės aktų registravimo tvarkos pagrindines nuostatas (CK, TAR, 2000, Nr. 74-2262, aktuali redakcija nuo 2020-04-24).

Šeimos santykius reguliuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civilinis kodeksas ir kiti įstatymai, taip pat ir Lietuvos Respublikos tarptautinės sutartys.

Šeimos įstatymai ir jų taikymo tikslas – užtikrinti šeimos ir jos reikšmės visuomenėje stiprinimą, šeimos narių tarpusavio atsakomybę už šeimos išsaugojimą ir vaikų auklėjimą, galimybę visiems šeimos nariams tinkamai įgyvendinti savo teises ir apsaugoti nepilnamečius vaikus nuo netinkamos kitų šeimos narių bei kitų asmenų ir kitokių veiksmų įtakos (CK, TAR, 2000, Nr. 74-2262, aktuali redakcija 2020-04-24 - 2021-12-31). B. Kairienė (2010, p. 101) pabrėžia, kad tvirta šeima – tai visuomenės ramybės, valstybės stabilumo ir raidos garantas.

Pagrindiniai šeimos santykių reguliavimo principai yra:

- 1) Monogamija – vyraujanti ir teisiškai sankcionuota vieno vyro santuokos su viena moterimi forma;
- 2) Santuokos savanoriškumas – Lietuvos Respublikos Konstitucijos 38 straipsnis nustato, kad santuoka sudaroma laisvu vyro ir moters sutarimu;
- 3) Sutuoktinių lygiateisiškumas – sutuoktinių lygiomis teisėmis ir vienoda civiline atsakomybe tarpusavio santykiai, kuriuose pasireiškia vaikų, santuokos sudarymo ir jos nutraukimo bei kiti bendrieji šeimos klausimai;
- 4) Prioritetinės vaikų teisių ir interesų apsauga ir gynimas, vaikų auklėjimas šeimoje – sutuoktinių pareiga išlaikyti ir auklėti savo nepilnamečius vaikus bei rūpintis jų švietimu, sveikata, užtikrinti vaiko teisę į asmeninį gyvenimą, asmens neliečiamybę ir laisvę, vaiko turtines bei socialines ir kitokias teises gyvenant kartu, tiek skyriumi;
- 5) Tėvystės ir motinystės tarpusavio papildomumas – vyras ir moteris šeimoje prisiimdami tėvo bei motinos pareigas, vienas kitą papildo jų prigimčiai savitu būdu, tai sustiprina vaiko teisių apsaugą bei garantijas ir sukuria palankiausias sąlygas vaiko raidai;
- 6) Motinystės visokeriopa apsauga – valstybė globoja šeimas, auginančias vaikus namuose, teikia joms visokeriopą paramą, nustato lengvatas ir garantijas.

Gimus vaikui tėvams atsiranda jo atžvilgiu įvairios teisės ir su jomis susijusios pareigos. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 38 straipsnyje numatyta, kad tėvų teisė ir pareiga – auklėti savo vaikus dorais žmonėmis ir ištikimais piliečiais ir iki pilnametystės juos išlaikyti.

Civilinio kodekso 3.192 straipsnis numato tėvų pareigą išlaikyti savo vaikus (CK, TAR, 2000, Nr. 74-2262, aktuali redakcija 2020-04-24 - 2021-12-31). Materialus vaiko išlaikymas reikalingas vaiko poreikiams tenkinti. Išlaikyti vaikus – tai tėvų turtinė asmeninė prievolė, kurios negalima perleisti kitiems asmenims ir taip pat negalima atsisakyti jos vykdyti (Tamošiūnienė, Kudinavičiūtė-Michailovienė, 2013).

Tėvai privalo materialiai išlaikyti savo nepilnamečius vaikus tiek gyvenant santuokoje, tiek ir ją nutraukus. Nepilnamečių vaikų tėvai, nutraukę santuoką, turi sudaryti sutartį, kurioje turi būti nustatyta tarpusavio pareigos materialiai išlaikyti savo nepilnamečius vaikus, išlaikymo tvarka, dydis ir forma. Šią sutartį tvirtina teismas. Jeigu vienas iš tėvų nevykdo teismo patvirtintos jų sutarties dėl nepilnamečių vaikų išlaikymo, kitas iš tėvų įgyja teisę kreiptis į teismą dėl vykdomojo rašto (CK, TAR, 2000, Nr. 74-2262, aktuali redakcija 2020-04-24 - 2021-12-31) ir išlaikymas išieškomas priverstine tvarka.

Jei vienas iš nepilnamečių tėvų arba abu nevykdo pareigos išlaikyti savo vaikus, tai teismas gali priteisti išlaikymą šiais būdais:

- 1) kas mėnesį mokamomis periodinėmis išmokomis;

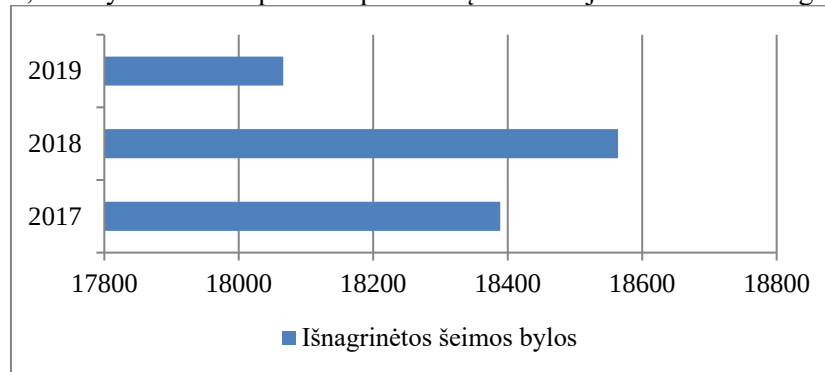
- 2) konkrečia pinigų suma;
- 3) priteisiant vaikui tam tikrą turtą.

Jei nepilnamečiui vaikui yra nustatytas išlaikymas, kurio nemoka tėvai ilgiau kaip mėnesį, tai jais pasirūpina ir išlaiko valstybė pagal Vyriausybės nustatytą tvarką. Išmoka nepilnamečiui vaikui išlaikyti mokama iš Vaikų išlaikymo fondo. Bet šiuo atveju valstybė, teikusi išlaikymą nepilnamečiams vaikams, turi atgręžtinio reikalavimo teisę išieškoti vaikui suteiktas išlaikymo lėšas iš vaiko tėvų. Visais atvejais, kai tėvai yra nemokūs, pasitelkiama antstolio institucija, kuri priverstinai išieškos išlaikymą vaikui iš skolininko lėšų, turto ar turtinių teisių ir pajamų.

Už piktybinį vengimą išlaikyti nepilnamečius vaikus, kai išlaikymas priteistas teismo sprendimu, tėvams užtraukia baudžiamąją atsakomybę (BK 164 str.).

Teismų praktikos analizė šeimos byloje

Lietuvos teismuose išnagrinėjama gana daug bylų, kylančių iš šeimos teisinių santykių. Lietuvos teismų statistikos duomenimis, šios bylos sudaro apie 9-11 proc. visų I instancijos teismuose išnagrinėtų bylų (1 pav.).



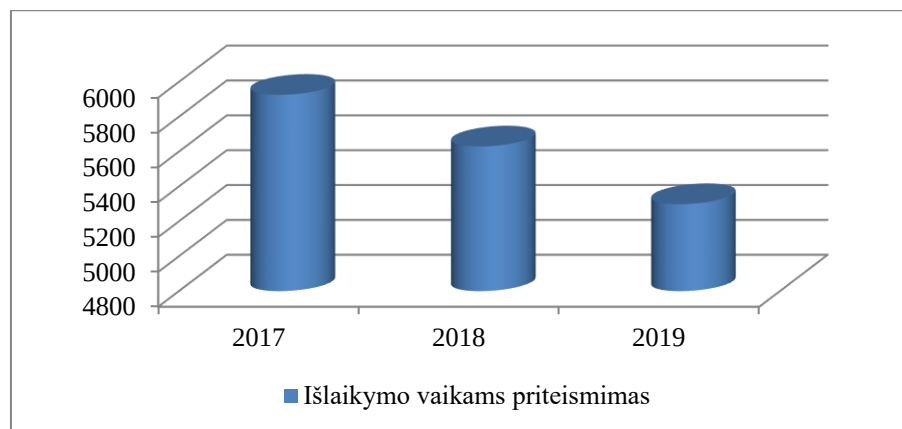
1 pav. Bylos, kylančios iš šeimos teisinių santykių

*Šaltinis: sudarytas remiantis 2017-2019 m.m. civilinių bylų nagrinėjimo ataskaitos statistika

Operatyvus ir greitas šeimos bylų nagrinėjimas, be kita ko, reiškia, kad teismas, aktyviai dalyvaudamas <...> turi užtikrinti, kad proceso dalyviai nepiktnaudžiautų jiems suteikiamomis teisėmis, jomis naudotųsi atsakingai ir protingai, nepagrįstai neužvilktų bylos nagrinėjimo, kad bendradarbiautų ne tik siekdami išsiaiškinti visas bylai svarbias aplinkybes, bet ir užtikrindami, kad tokios bylos bus išnagrinėtos kuo operatyviau (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2011 m. kovo 29 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-141/2011).

Lietuvos teismų praktikoje gana išsamiai yra išnagrinėjami vaikų išlaikymo dydžio nustatymo kriterijai. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo teisėjų kolegija pažymi, kad analizuodami konkretaus vaiko poreikio turinį ir apimtį teismai turi atsižvelgti į teisės aktuose įtvirtintas vaiko teises, į poreikius būtinoms vaiko vystymosi sąlygoms sudaryti. Taigi turi būti patenkinti vaiko poreikiai maistui, aprangai, būstui, sveikatai, mokslui, poilsiui, laisvalaikiui, kultūriniam ir kitokiam ugdymui. Atkreiptinas teismų dėmesys į tai, kad vaiko materialiniai poreikiai taip pat yra būtini užtikrinant vaiko teisę į poilsį ir laisvalaikį (Vaiko teisių konvencijos 31 straipsnis, Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo 16 straipsnis). Vaikui, atsižvelgiant į jo gebėjimus ir norus, taip pat turi būti sudarytos materialinės sąlygos dalyvauti įvairiuose papildomuose užsiėmimuose, sporto, kultūros renginiuose, lankyti teatrus, koncertus, vaikų atostogų stovyklas, įgyti vaikui reikiamų priemonių jo gabumams lavinti, taip pat žaidimams ir panašiai. Taigi, sprendžiant dėl vaiko išlaikymo dydžio konkrečiu atveju reikia atsižvelgti į protingus vaiko poreikius, kuriuos lemia jo gabumai, polinkiai (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2009 m. lapkričio 10 d. nutartis civilinėje byloje I. V. v D. V., bylos Nr. 3K-3-495/2009).

Analizuojant šeimos bylas dėl išlaikymo nepilnamečiams vaikams priteisimo, matoma, kad tendencingai mažėja bylų dėl išlaikymo priteisimo. Tokie skaičiai rodo, kad tėvai prisiima visą teisinę atsakomybę už savo pareigą materialiai išlaikyti savo nepilnamečius vaikus (2 pav.).



2 pav. Bylos dėl išlaikymo nepilnamečiams vaikams priteisimo

*Šaltinis: sudarytas remiantis 2017-2019 m. civilinių bylų nagrinėjimo ataskaitos statistika

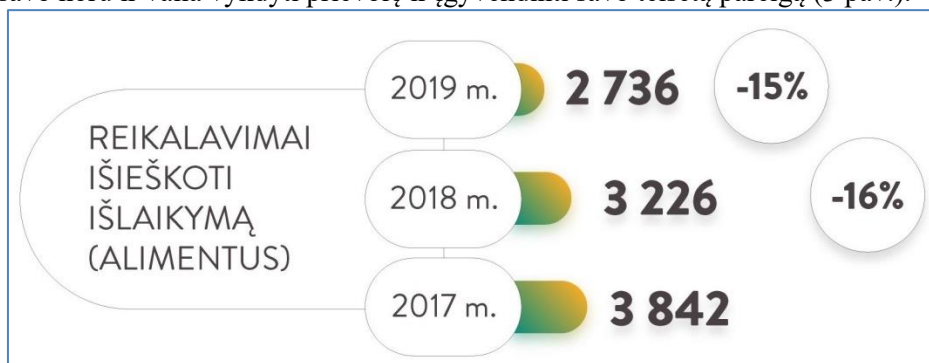
Dažniausiai teismų praktikoje pasitaikantis pažeidimas yra kito asmens teisės ir jo teisėtų interesų neįgyvendinimas. Tai reiškia, kad šeimos bylose tėvai neįgyvendina savo teisėtų pareigų dėl išlaikymo savo nepilnamečiams vaikams. Šiuo atveju, teismo sprendimo neįgyvendinimas užtraukia skolininkui priverstinį skolos išieškojimą, kurį vykdo antstolis.

Kasmet Lietuvoje pagalbos į antstolius kreipiasi apie šešis tūkstančius naujų išieškotojų dėl nepilnamečių vaikų išlaikymo. Antstolio pagalba galima priversti šeimą palikusį tėvą ar motiną materialiai prisidėti prie nepilnamečių vaikų išlaikymo. Šiuo metu išlaikymo išmokos priverstine tvarka išieškomos maždaug šimtui tūkstančių Lietuvos vaikų.

Priverstinis skolų išieškojimas pradedamas, kai antstolis gauna tris pagrindinius dokumentus:

- 1) Vykdomąjį raštą, jį išduoda išlaikymo išmokas priteisęs teismas;
- 2) Prašymą priimti vykdomąjį dokumentą vykdyti, kuriame aptariamas vykdymo išlaidų apmokėjimas;
- 3) Išsamią informaciją apie susidariusią išlaikymo skolą – kokia suma ir kurį mėnesį nebuvo sumokėta.

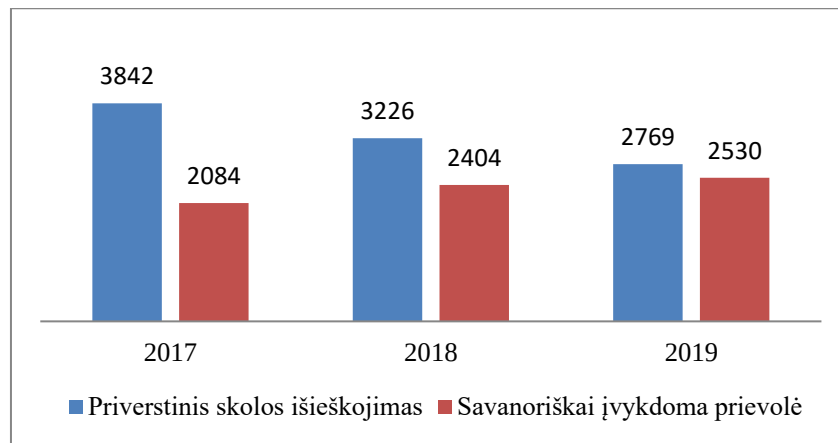
Antstolis, gavęs visus reikiamus dokumentus, pradeda priverstinį skolos išieškojimą nuo raginimo įvykdyti sprendimą išsiuntimo skolininkui, t. y. siunčiamas registruotąja pašto siunta su pranešimu apie įteikimą arba įteikiamas skolininkui asmeniškai (CPK 657 str.). Kaip matoma iš duomenų, kad priverstinis skolos išieškojimas mažėja kiekvienais metais. Galima teigti, kad tėvai skolininkai stengiasi be išorinės prievartos patys savo noru ir valia vykdyti prievolę ir įgyvendinti savo teisėtą pareigą (3 pav.).



3 pav. Priverstinis skolos išieškojimas

*Šaltinis: duomenys iš antstolių informacinės sistemos, pateiktos Lietuvos antstolių rūmų tinklalapyje

Bet teismų praktikoje šeimos bylos dėl nepilnamečių vaikų išlaikymo dažniausiai skolos yra išieškomos priverstine tvarka. Kaip matyti iš 3 pav. ir 4 pav. duomenų, priverstinis skolų išieškojimas yra dažnas reiškinys visuomenėje. Didelis tėvų skolininkų skaičius parodo, jog Lietuvoje yra nemažai tėvų skolininkų, kurie vengia finansiškai išlaikyti savo nepilnamečius vaikus.



4 pav. Skolų išieškojimo būdai

*Šaltinis: sudaryta remiantis antstolių informacine sistema, nurodytos Lietuvos antstolių rūmų tinklalapyje

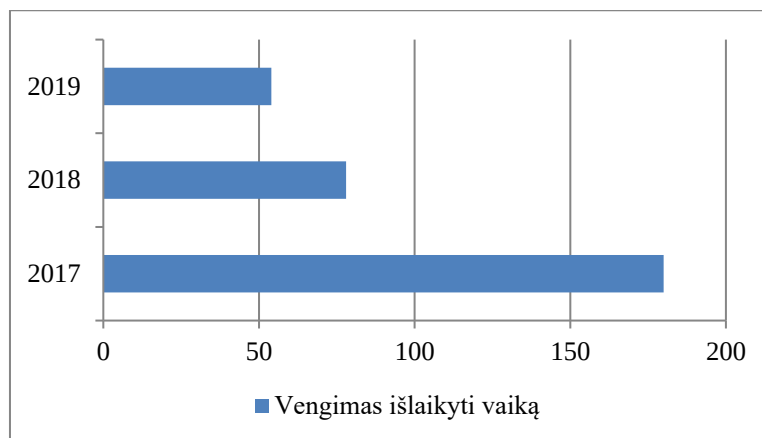
Tėvams skolininkams, vengiantiems išlaikyti vaiką pagal teismo sprendimą, Baudžiamojo kodekso 164 straipsnis numato baudžiamąją atsakomybę. Todėl kartu su vaiku gyvenantis vienas iš tėvų, susidūręs su tokiu vaiko tėvo ar motinos elgesiu, turi teisę kreiptis į policiją dėl ikiteisminio tyrimo pradėjimo. Teismų praktikoje yra išaiškinta, jog baudžiamoji atsakomybė už vengimą išlaikyti vaiką iškyla tuo atveju, jei kaltininkas tyčia, t. y. žinodamas, kad jis turi pareigą pagal įsigaliojusį teismo sprendimą išlaikyti vaiką ar teikti jam kitą būtiną turtinę paramą, ir galėdamas tą pareigą vykdyti, jos sąmoningai nevyko (Klaipėdos apygardos teismo 2017 m. vasario 2 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-19-417/2017). Šio nusikaltimo sudėties veikoje buvimui svarbu nustatyti, kad kaltininkas sąmoningai, būdamas darbingas ar turėdamas kitokias turtines galimybes, be pateisinamų priežasčių vengia išlaikyti vaiką (Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. sausio 28 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-9/2014).

Visos baudžiamosios bylos, susijusios dėl vengimo išlaikyti vaiką pagal BK 164 str. pirmiausiai nagrinėjamos I instancijos teismuose. Kaip matoma iš duomenų (5 pav.), daugiausiai tėvų skolininkų buvo 2017 m., kurie vengė išlaikyti savo nepilnamečius vaikus. Iš teismų praktikos K. Grinevičiūtė (2014) išskyrė šiuos pagrindinius vengimo išlaikyti vaiką kriterijus:

- 1) Kreditoriaus teisinės padėties apsunkinimas – turi būti nustatytas, kad buvo padarytas vengimo išlaikyti vaiką nusikaltimas;
- 2) Kaltininko darbingumas – kokios yra kaltininko galimybės, perspektyvos, pasirengimas ir noras pakeisti, pagerinti savo turtinę padėtį, kad pavyktų vykdyti teismo sprendimą išlaikyti vaiką;
- 3) Kaltininko turtinė padėtis – surinkti duomenys apie jo gaunamas pajamas, turimą turtą, išipareigojimus kreditoriams, išlaikomus asmenis, nedarbo priežastis, galimybes įsidarbinti, dirbti ir užsidirbti;
- 4) Realios arba sukeliamos tokios žalos grėsmės (padariniai) – ar šiuo nusikaltimu buvo padaryta žala, koks padarytos žalos pobūdis ir dydis;
- 5) Sistemingumas – sisteminga, kai pasikartoja ne mažiau nei tris kartus;
- 6) Piktybiškumas – kaltininkas sąmoningai nevykdo pareigos.

Jeigu teismas nustato visus šiuos kriterijus nagrinėjamoje byloje, tai pagal BK 164 straipsnio nuostatas kaltinamasis gali būti baudžiamas viešaisiais darbais arba laisvės apribojimu, arba areštu, arba laisvės atėmimu iki dvejų metų.

Pastaruosiuose 2018 m. ir 2019 m. m. (5 pav.) yra ženkliai nukritę skolininkų skaičiai. Toks pokytis rodo, kad baudžiamoji atsakomybė yra veiksminga, nors ji yra kraštutinė, paskutinė priemonė, naudojama saugomų teisinių gėrių ir vertybių apsaugai.



5 pav. Išnagrinėtos bylos dėl vengimo išlaikyti vaiką (BK 164 str.)

*Šaltinis: sudarytas remiantis 2017-2019 m. baudžiamųjų bylų nagrinėjimo ataskaitos statistika

Išvados

Pirmiausiai ikiteisminio skolų išieškojimo būdą pasirenka pats išieškotojas. Bet jei skolininkas vengia mokėti savo įsiskolinimus, tai tada teismo sprendimu ir antstolio pagalba galima priverstinai išieškoti skolą iš skolininko ne vien civilinėse, bet administracinėse bei baudžiamosiose bylose.

Šeimos teisiniuose santykiuose yra vaikų išlaikymo pareiga, kuri nustato materialinį išlaikymą nepilnamečiams vaikams. Jei vienas iš tėvų nesilaiko šios pareigos, tai tėvas ar motina turi teisę kreiptis į teismą dėl vaiko išlaikymo priteisimo. Ir šiuose santykiuose yra galimas priverstinis skolos išieškojimas.

Šeimos bylose skolininkas, piktybiškai vengdamas išlaikyti savo nepilnametį vaiką, gali užsitraukti baudžiamąją atsakomybę, kuri taikoma pagal BK 164 straipsnio nuostatas.

Literatūra

Norminiai teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija // TAR, 1992, Nr. 220-0 (aktuali redakcija nuo 2019-09-01).
2. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas // TAR, 2000, Nr. 74-2262 (aktuali redakcija 2020-04-24 - 2021-12-31).
3. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas // TAR, 2002, Nr. 36-1340 (aktuali redakcija 2020-01-30 - 2020-06-30).
4. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas // TAR, 2000, Nr. 89-2741 (aktuali redakcija 2020-01-01 - 2020-04-30).

Specialioji literatūra

5. Čiočys, P. (2000). *Teisės pagrindai*. Vilnius: VVK leidykla
6. Grinevičiūtė, K. (2014). Vengimo išlaikyti vaiką baudžiamojo teisinio vertinimo problemos. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 6(2), Mykolo Romerio universiteto Teisės fakulteto Baudžiamosios teisės ir proceso institutas. Vilnius.
7. Tamošiūnienė, E., Kudinavičiūtė-Michailovienė, I. (red.). (2013). *Šeimos bylų nagrinėjimo ir teismo sprendimų vykdymo ypatumai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Teismų praktika

8. Klaipėdos apygardos teismo 2017 m. vasario 2 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 1A-19-417/2017.
9. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2014 m. sausio 28 d. nutartis baudžiamojoje byloje Nr. 2K-9/2014.
10. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2011 m. kovo 29 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-141/2011.
11. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2009 m. lapkričio 10 d. nutartis civilinėje byloje I. V. v D. V., bylos Nr. 3K-3-495/2009.

Internetiniai šaltiniai

12. Antstolių Brigitos Palavinskienės ir Eduardo Sergėjevo kontora [žiūrėta 2020-04-19]. Prieiga internetu: <https://www.antstolis.lt/skolu-ieskojimas/>; <https://www.antstolis.lt/priverstinis-vykdydas/>
13. Lietuvos Teismai [žiūrėta 2020-04-27]. Prieiga internetu: <https://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>
14. Lietuvos antstolių rūmai [žiūrėta 2020-04-27]. Prieiga internetu: <https://www.antstoliurumai.lt/index.php?id=544>

AVOIDANCE OF ENFORCEMENT BY THE DEBTOR

S u m m a r y

One of the fundamental rights of the child, without any proper implementation of the normal development of a child is impossible, it's his right to material security. These rights are noted by the obligation of his parents to provide material support for their minor children. Child maintenance is awarded from the date on which the right to maintenance cases arise, however the maintenance debt cannot be recovered for more than three years before the date of the maintenance action.

Lithuanian law provides for the enforced recovery of a debt in order to avoid the enforcement of court decisions. Every year in Lithuania, over six thousand recoverers contact bailiffs for the maintenance of a minor child. The debtor's avoidance of enforcing judgments complicates the rights of recoverers. In such cases, a bailiff's office is used to help ensure that judgments are enforced.

SĄSKAITŲ FAKTŪRŲ DUOMENŲ PERKĖLIMO VALDYMO SISTEMOS PROJEKTAVIMAS

Dovydas Lizdenis¹,

¹Klaipėdos valstybinė kolegija, Technologijų fakultetas, Inžinerijos ir informatikos katedra;

²Klaipėdos universitetas, Jūros technologijų ir gamtos mokslų fakultetas, Informatikos ir statistikos katedra;

³Lietuvos verslo kolegija, Informatikos katedra.

dr. Jurij Tekutov^{1, 2, 3}

Anotacija

Straipsnyje pristatytas sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos projektavimo procesas. Tyrimo tikslas – suprojektuoti sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemą, leidžiančią automatizuoti sąskaitų faktūrų pateikimą iš sistemos „B1“ į „E. Sąskaita“ procesą. Sistemos projektavimo proceso metu aprašytos kuriamo produkto probleminė ir dalykinė sritys, sudarytas raiškūs paveikslėlis. Siekiant nustatyti sistemos teikiamas funkcijas, sudaryta panaudojimo atvejų diagrama, kurios pagrindu suformuluoti funkciniai ir nefunkciniai reikalavimai. Taip pat parengtas statinis programos vaizdas, aprašytas sistemos architektūrinis sprendimas. Nustatyta, kad sistemos veikimui reikalinga duomenų bazė, todėl buvo suprojektuota duomenų bazės struktūra, lentelės, jų atributai ir ryšiai. Sudaryta grafinė naudotojo sąsajos vizija, kuri susieta su tikslinėmis naudotojų grupėmis bei padaryti grafinės naudotojo sąsajos sprendimai, išpildantys nustatytus reikalavimus. Parengtas programos dinaminis vaizdas, pateikti veimo algoritmai keliais detalumo lygiais, naudojant sekų ir veiklos diagramas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: sąskaita faktūra, reikalavimų specifikavimas, sistemos architektūra.

Ivadas

Temos aktualumas. Sistema yra kuriama UAB „Inotecha“ įmonės užsakovui. Užsakovo prašymu reikia kompiuterizuoti sąskaitų faktūrų perkėlimo procesą iš sistemos „B1“ į „E. Sąskaita“. Sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistema leistų greitai ir lengvai perkelti sąskaitas faktūras iš „B1“ į „E. Sąskaita“, taip sutaupant daug laiko ir resursų. Be to, sistema perkeltų sąskaitas faktūras be galimybės įsivelti klaidai, nes visa informacija būtų gaunama iš „B1“ sistemos ir atliekamas duomenų patikrinimas. Gauta informacija būtų suformatuojama ir toliau siunčiama į „E. Sąskaitos“ sistemą.

Problema. Užsakovui dirbant su pardavimais keliuose srityse visą pardavimo informaciją ir su ja susijusias sąskaitas faktūras saugo vienoje sistemoje „B1“. Be to, atlikus viešą pardavimą, pardavimo informacija turi būti viešinama, t. y. įkeliami į „E. Sąskaita“ sistemą. Atsirandant vis daugiau tokių pardavimų, šį procesą sunku atlikti greitai ir efektyviai, nes šiuo metu nėra jokios integracijos tarp šių sistemų, todėl šis procesas yra atliekamas rankiniu būdu, o tai užima daug laiko ir resursų. Todėl bus kuriama sistema, padedanti pagreitinti bei palengvinti procesą.

Tyrimo **objektas** – sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistema.

Tyrimo **tikslas** – suprojektuoti sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemą, leidžiančią automatizuoti sąskaitų faktūrų pateikimą iš sistemos „B1“ į „E. sąskaita“ procesą.

Tyrimo **metodika**: informacijos sisteminimas, sistemos projektavimas, reikalavimų specifikacija.

Straipsnio struktūra tokia: *pirmoje dalyje* išaiškinamos dalykinė ir probleminė sritys. *Antroje dalyje* atliekama reikalavimų specifikacija sistemai. Sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos architektūra, naudojamos technologijos bei sistemos vizija pateikiami *trečioje dalyje*. *Ketvirtoje dalyje* atvaizduojamas numatomas sistemos veikimas. Pabaigoje pristatomi ir aptariami pagrindiniai rezultatai bei pateikiamos išvados.

Sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos projektavimas

Siekiant optimizuoti projekto kūrimo laiką, taip pat nustatyti esminius darbus, procesus bei užsakovo poreikius, reikalingas išsamus kuriamos sistemos projektas.

Dalykinė ir probleminė sritis

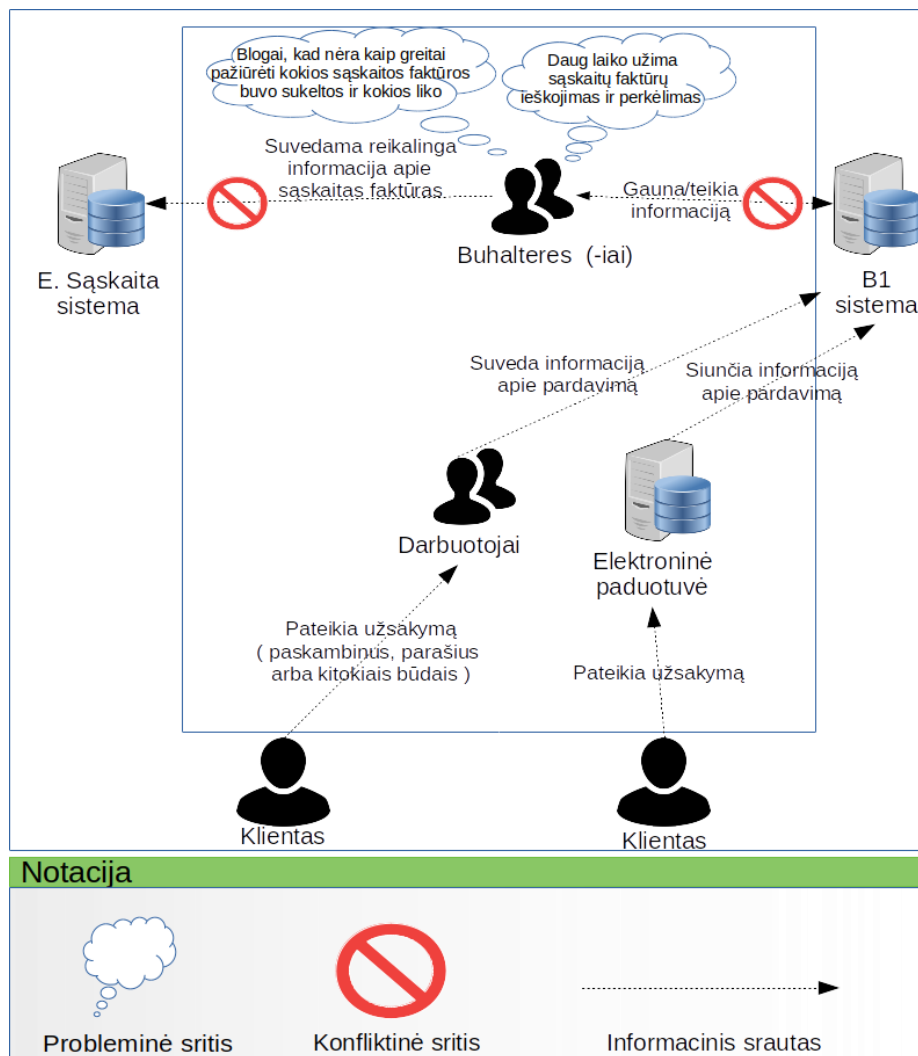
Norint pagrįsti sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos aktualumą, reikia išsiaiškinti sistemos dalykinę ir probleminę sritis.

Dalykinė sritis. Sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos dalykinė sritis – tai sistema, atsakinga už informacijos surinkimą iš vienos sistemos ir informacijos konvertavimą. Šiuo atveju informacija, kuri bus surenkama ir perkeliama, yra sąskaitos faktūros iš sistemos „B1“ ir pateikiamos į „E. Sąskaita“ sistemą.

Probleminė sritis. Įmonės, kurios užsiima prekyba, gali susidurti su viešaisiais pirkimais/ pardavimais, nes pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą reikia kelti pirkimų/ pardavimo duomenis į

valstybinę sistemą „E. Sąskaita“. Dėl šio įstatymo atsiranda problema įmonėms, kurios naudoja įvairias sistemas saugoti savo pardavimo/pirkimų informacijai ir kai reikia pateikti viešuosius pardavimus/pirkimus į valstybinę sistemą „E. Sąskaita“, tai gali užimti nemažai laiko ir resursų. Todėl dauguma sistemų jau pradeda teikti šias paslaugas, tačiau ne visos.

Probleminės situacijos pavaizdavimui naudojamas raiškūs (vaizdusis) paveikslėlis (angl. *Rich Picture*). Šiuo laisvos formos paveikslėliu pavaizduoti dalykinės srities objektai, jų tarpusavio santykiai ir ryšiai, išryškėja konfliktinės sritys ir jas sukeliantys veiksniai. Raiškūs paveikslėlis pateikiamas 1 paveiksle (*LibreOffice Draw* atvirojo kodo priemonės aplinkoje).



1 pav. Probleminės srities nusakantis raiškūs paveikslėlis
*Šaltinis: sudaryta autorių

Pateiktame raiškiajame paveikslėlyje vaizduojama, kad įmonė gali gauti užsakymus iš kelių vietų, t. y. klientas paskambina/parašo įmonei arba užsisako per internetinę parduotuvę, kur informacija apie pardavimą būna suvedama į „B1“ sistemą. Šioje vietoje ir atsiranda pirmoji konfliktinė sritis, nes buhalteriai (-es) turi peržiūrėti pardavimus ir išrinkti sąskaitas faktūras, kurias reikia perkelti į „E. sąskaitos“ sistemą. Toliau konfliktinė vieta atsiranda ties sąskaitų faktūrų kėlimu į „E. sąskaita“ sistemą, nes sąskaitas faktūras reikia perkelti pildant informaciją apie jas rankiniu būdu, todėl gali būti atsirasti klaida arba praleidžiama sąskaita faktūra, kuri turėjo būti įkelta.

Taigi, kuriama sistema padėtų panaikinti konfliktines vietas ir paspartintų visą procesą bei suteiktų vizualų vaizdą, kokios sąskaitos faktūros yra sukeltos, o kurios ne, ir panaikintų galimybę įvesti klaidą.

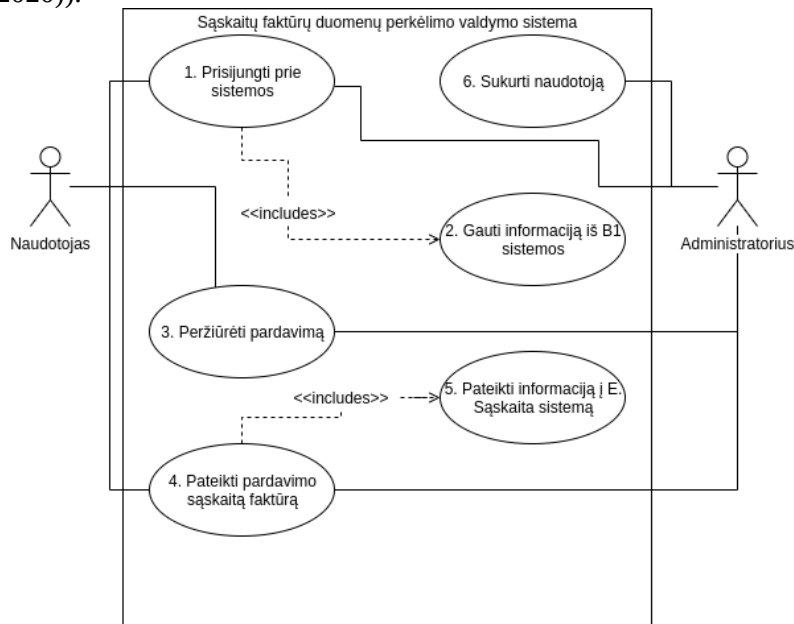
Reikalavimų specifikacija sistemai

Siekiant tinkamai atlikti sistemos projektavimą, reikia nustatyti sistemos ribas, tam atlikti reikia apibrėžti sistemos panaudojimo atvejus bei funkcinius ir nefunkcinius reikalavimus.

Panaudojimo atvejų diagram

Kurdami sistemą, reikia apibrėžti jos funkcinius reikalavimus. Net ir nekompiuterizuotų darbų projekte pirmiausia reikia išsiaiškinti įvairių darbuotojų funkcijas. Šiems reikalavimams / funkcijoms vaizduoti naudojama panaudojimo atvejų (angl. *Use Case*) diagrama (Pressman ir Maxim, 2014).

Sistemos panaudojamų diagrama yra pavaizduota 2 paveiksle (Creately.com žiniatinklio aplinkoje (Cinergix Pty. Ltd., 2020)).



2 pav. Sistemos panaudojimo atvejų diagrama

*Šaltinis: sudaryta autorių

Paveiksle pavaizduota sistemos panaudojimo diagrama, joje matoma, kad naudotojas ir administratorius turi prisijungti prie sistemos jei nori ja naudotis, toliau po prisijungimo bandoma gauti informaciją iš „B1“ sistemos ir, jei viskas gerai, yra gaunama informacija ir galima ją peržiūrėti arba pateikti pardavimą į „E. Sąskaita“ sistemą. Sistemos administratorius gali daryti tuos pačius veiksmus ir sukurti naują sistemos naudotoją.

Pagrindiniai sistemos funkcionalumai yra PA1, PA2, PA3, PA4, PA6. Šios funkcijos leidžia naudotis esminėmis sistemos funkcijomis. Panaudojimo atvejo „Prisijungti prie sistemos“ (PA1) aprašymas pateikiamas 1 lentelėje.

3 lentelė

„Prisijungti prie sistemos“ panaudojimo atvejo aprašymas

Panaudojimo atvejo Nr.	1
Panaudojimo atvejis (PA)	Prisijungti prie sistemos.
Tikslas	Leisti naudotojui prisijungti prie sistemos prieš tai priregistravus, suteikiant jam tam tikras prieigos prie informacijos teises.
Aktoriai	Naudotojas, administratorius.
Ryšiai su kitais PA	-
Nefunkciniai reikalavimai	Patogi ir suprantama naudotojo sąsaja.
Prieš-sąlygos	Naudotojas yra neprisijungęs prie sistemos, tačiau yra priregistruotas sistemoje (turi naudotojo vardą ir slaptažodį).
Sužadavimo sąlygos	Naudotojas įveda prisijungimo vardą ir slaptažodį bei aktyvuoja prisijungimo funkciją.
Po-sąlygos	Naudotojo suvesti duomenys yra teisingi.
Pagrindinis scenarijus	Naudotojas, pageidaujantis naudotis sistema, iš pradžių turi būti priregistruojamas sistemos administratoriaus. Be to, naudotojas turi turėti elektroninį paštą, jei nori naudotis sistema, nes registruojant naudotoją, el. paštas yra privalomas (po registracijos naudotojas gaus visą prisijungimo informaciją).
Alternatyvūs scenarijai	Sistema dėl sutrikimų tinkle negali pasiekti duomenų bazės ir naudotojas negali būti prijungtas.

Sudarius panaudojimų atvejų lenteles, toliau iš jų yra išvedami funkciniai ir nefunkciniai reikalavimai kuriamai sistemai.

Funkciniai reikalavimai

Siekiant patenkinti užsakovo (naudotojo) poreikius, reikia iš panaudojimo atvejų išvesti funkcinis reikalavimus. Šie reikalavimai bus išvedami iš prieš tai aprašytų panaudojimų atvejų. Šių reikalavimų sudarymas apibrėžia, ką sistema turi daryti, kokios svarbios funkcijos turi būti atliekamos, kokiais duomenimis manipuluojama. Reikalavimai turi pilnai atspindėti numatomos kurti sistemos veiksmus (Pressman ir Maxim, 2015). Pirmas funkcinis reikalavimas pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė

Pirmo funkcinio reikalavimo užpildyta kortelė

Reikalavimas #:	1	Reikalavimo tipas:	Funkcinis	Įvykis/panaudojimo atvejis #:	1
Aprašymas:	Asmuo turi būti prieš tai užregistruotas sistemoje, kad galėtų prisijungti. Prisijungimas atliekamas įvedus savo prisijungimo vardą ir slaptažodį. Kadangi asmuo yra tik paslaugos naudotojas, jam yra suteiktos tik pačios paprasčiausios teisės.				
Pagrindimas:	Kiekvienas asmuo, norėdamas naudotis sistemos teikiamomis paslaugomis, turi prisijungti prie sistemos su savo duomenimis, kad sistema galėtų identifikuoti asmenį ir jis savo vardu galėtų atlikti norimus veiksmus.				
Šaltinis:	Naudotojas.				
Tikimo kriterijus:	Naudotojui yra suteikiamos prieigos teisės.				
Užsakovo tenkinimas:	5	Užsakovo netenkinimas:	5		
Priklausomybės:	Nėra.	Konfliktai:	Nėra.		
Papildoma medžiaga:	Nėra.				
Istorija:	Užregistruotas 2019 m. gruodžio 10 d.				

Tokiu būdu buvo sudaryti funkciniai reikalavimai visiems panaudojimo atvejams. Toks funkcinis reikalavimų sudarymo būdas leido išlaikyti ryšį su panaudojimo atvejais, taip nesumažinant ir neišplečiant sistemos ribų.

Nefunkciniai reikalavimai

Nefunkciniai reikalavimai (angl. *Nonfunctional Requirements*) gali būti apibūdinami kaip kokybės atributas, našumo atributas, saugumo atributas (Pressman, 2015). Nefunkciniai reikalavimai buvo taikomi ne atskiroms funkcijoms, bet visai sistemai (Sommerville, 2011).

Pirmas nefunkcinis reikalavimas (reikalavimai sistemos išvaizdai) aprašytas 3 lentelėje.

3 lentelė

Pirmo nefunkcinio reikalavimo užpildyta kortelė

Reikalavimas #:	1	Reikalavimo tipas:	Nefunkcinis	Įvykis/panaudojimo atvejis #:	V is i
Aprašymas:	Novatoriška ir meniška sąsaja.				
Pagrindimas:	Reikalinga tam, kad naudotojas atkreiptų dėmesį į tam tikrus elementus.				
Šaltinis:	Naudotojas				
Tikimo kriterijus:	Naudotojas dažniau naudojasi išryškintais ar kitaip pateiktais elementais.				
Užsakovo tenkinimas:	5	Užsakovo netenkinimas:			5
Priklausomybės:	Nėra.	Konfliktai:			Nėra.
Papildoma medžiaga:	Nėra.				
Istorija:	Užregistruotas 2019 m. gruodžio 15 d.				

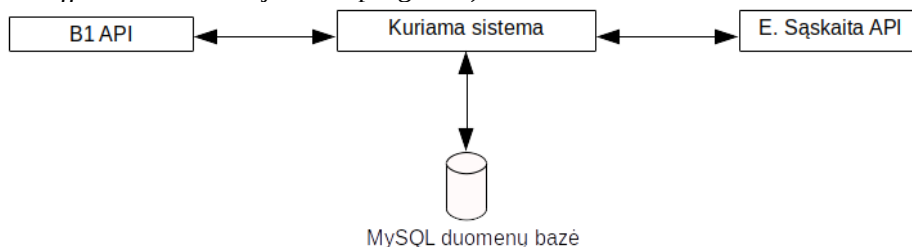
Pateiktoje kortelėje aprašytas nefunkcinis reikalavimas sistemos išvaizdai.

Numatomas architektūros sprendimas

Kuriant sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo sistemą, reikia susikurti numatomą architektūrinį sprendimą. Kaip bus sudaroma duomenų bazės struktūra, kaip viskas tarpusavyje komunikuos, taip pat bus aprašomos numatomos naudoti technologijos ir programinė įranga. Be to, bus pateikiama ir naudotojo vizija.

Sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos architektūra

Iš pradžių reikia susidaryti sistemos architektūros schemą, kaip tarpusavyje sąveikaus sistemos, kas su kuo turės ryšį ir kas dalyvaus sistemos veikime. Aukščiausio lygio architektūros schema yra pateikiama 3 paveiksle (*LibreOffice Draw* atvirojo kodo programa).

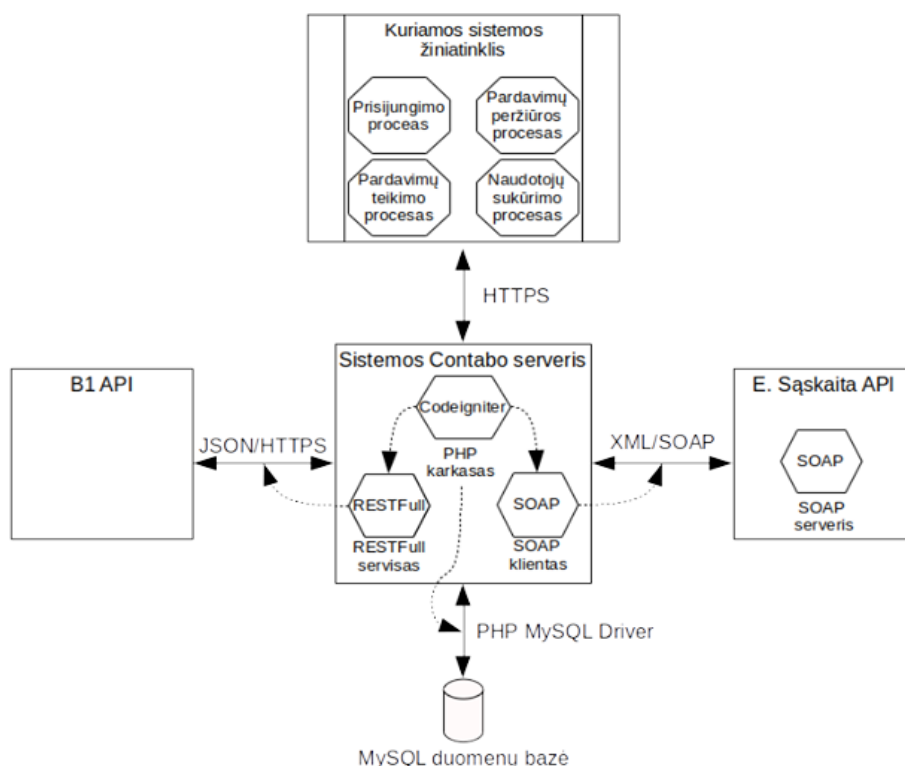


3 pav. Kuriamos sistemos aukščiausio lygio architektūra

*Šaltinis: sudaryta autorių

Paveiksle matome su kuo sistema turės sąryšį ir su kuo turės komunikuoti. Tai pagrindiniai būtų: sistemos „B1“ API ir „E. Sąskaita“ API. Be to, sistema dar jungsis prie MySQL duomenų bazės išsaugoti reikalingai informacijai.

Toliau buvo susižinota kaip reikia teikti ir gauti informaciją iš „B1“ bei „E. Sąskaita“ sistemų. Su „B1“ sistema buvo lengva, nes ji atvirai teikia dokumentaciją bei paprastai aprašo, kaip siųsti ir gauti informaciją. Taip pat suteikia jau aprašytą „B1“ klasę PHP kalboje, kuri turi visas reikalingas funkcijas sudaryti užklausoms pagal visą gautą informaciją iš „B1“. Užklausos bus siunčiamos naudojant HTTP protokolą bei visa informacija bus teikiama JSON formatu. Toliau su „E. sąskaita“ buvo sužinota, kad užklausoms bus naudojamas SOAP protokolas ir informacija teikiama XML formatu. Detalesnė sistemos architektūra pateikiama 4 paveiksle (*LibreOffice Draw* atvirojo kodo programa).



4 pav. Detalesnė sistemos architektūra

*Šaltinis: sudaryta autorių

Paveiksle matome pateiktą detalesnę sistemos architektūrą, kurioje galima pamatyti, jog sistema naudos keletą skirtingų protokolų. Tarp kuriamos sistemos ir „B1“ sistemos bus naudojamas *HTTP* protokolas užklauskoms siųsti ir duomenys siunčiami ir gaunami *JSON* formatu. Su „E. Sąskaita“ sistema bus naudojama *SOAP* protokolas užklauskoms siųsti ir duomenys bus siunčiami bei gaunami *XML* formatu. Sistema naudos *Codeigniter PHP* kalbos karkasą, kurio pagalba bus sukuriamas žiniatinklio vaizdas iš gautos informacijos. Taip pat visi naudotojai ir sąskaitos faktūros, kurios buvo patvirtintos kaip pateiktos, bus saugomos duomenų bazėje.

Gavus užklausą iš žiniatinklio, serveriui pateikiama vienokia arba kitokia užklausa ir gavus duomenis arba kokį nors pranešimą, grąžinti į žiniatinklį ir atvaizduoti.

Naudojamos technologijos ir programos

Toliau išvadinamos, kokios technologijos bus naudojamos.

Sistemos Contabo serveris. Šioje dalyje bus naudojamas *Contabo* serveris, kuris laikys visus reikalingus sistemos failus, kurie bus redaguojami naudojant *FTP* (angl. *File Transfer Protocol*) klientą. Be to, bus naudojama *PHP 7.2* (angl. *Hypertext preprocessor*) programavimo kalba, nes su ja yra lengva kurti internetinius puslapius ir internetines sistemas, be to, *PHP* turi *cURL*, kuris formuos *RESTFull* užklauskas ir siūs/gaus informaciją iš „B1“ sistemos ir *PHP SoapClient*, kuris atsakingas už „E. Sąskaita“ sistemos užklauskas. Be to, bus naudojamas *Codeigniter 3.1* įrankis, kuris yra galingas *PHP* karkasas (angl. *Framework*), turintis labai mažą pėdsaką, sukurtas kūrėjams, kuriems reikalingas paprastas ir elegantiškas įrankių rinkinys, norint sukurti visavertę žiniatinklio programas (*Codeigniter*, 2020). Šis karkasas buvo pasirinktas, nes įmonė pageidavo, jog sistema būtų sukurta naudojant šį karkasą. Be to, jis turi labai paprastą failų išdėstymą ir naudoja *MVC* (angl. *Model-View-Controller*) struktūrą, kuri leis sukurti lengvai skaitomą ir suprantamą kodą.

MySQL duomenų bazė. Ši duomenų bazė buvo pasirinkta dėl patikimumo ir galimybės saugoti didelį kiekį duomenų. Sistema saugos ne tik naudotojus, kurie galės prisijungti, bet ir kokios sąskaitos faktūros buvo pateiktos (o per laiką jų gali atsirasti labai daug).

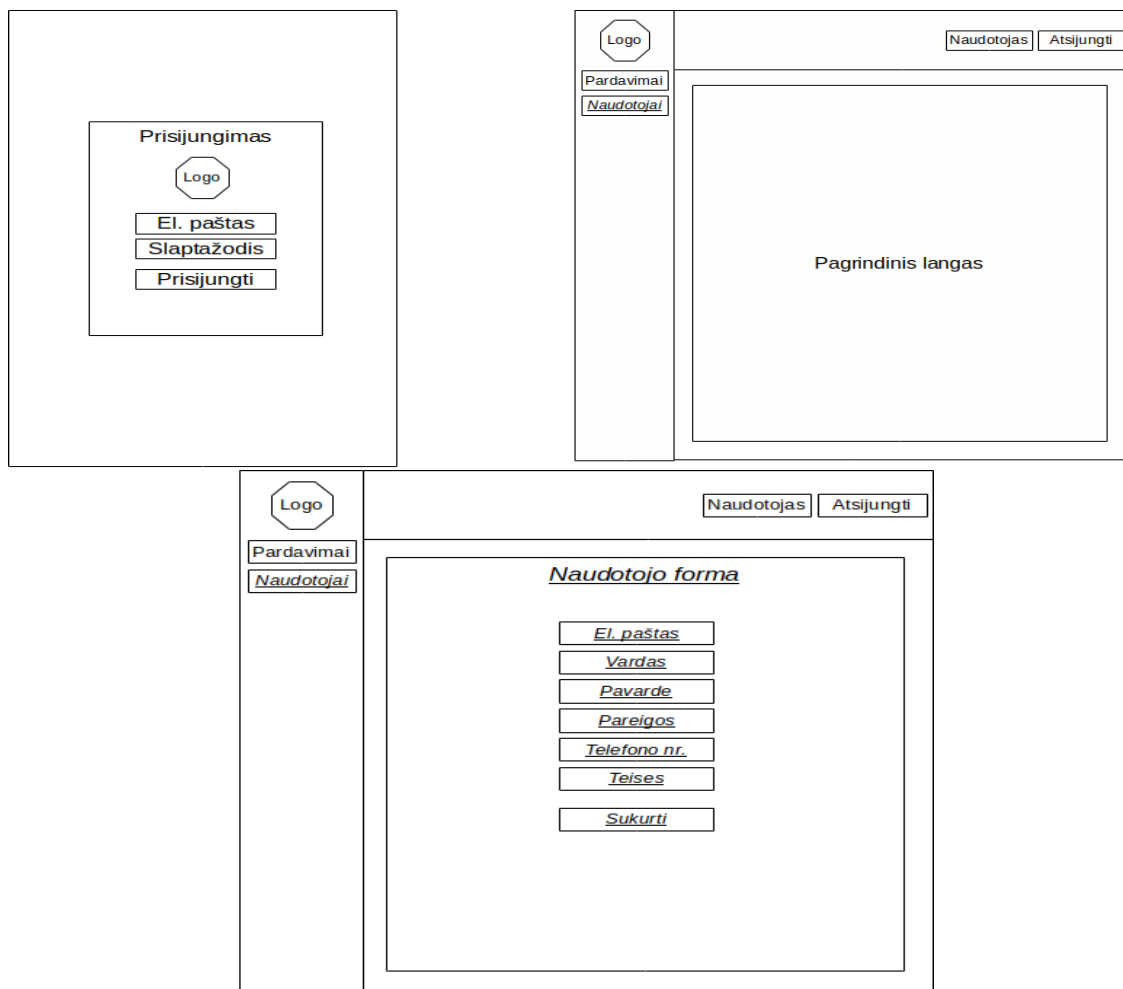
Kuriamos sistemos žiniatinklis. Žiniatinklio vaizdas bus kuriamas pasinaudojant prieš tai minėtu karkasu *Codeigniter*, kuris naudojant *MVC* struktūrą, atvaizduos dinamiškai gautus duomenis. O dėl struktūros ir stiliaus bus naudojama *Bootstrap 4.0* biblioteka, su kuria galima sukurti programinį kodą ir lengvai suprantamą naudotojo vaizdą.

Sistemos vizija

Sistemai reikėjo dar sugalvoti preliminarų vaizdo viziją, kuri bus atvaizduojama meniu ir duomenys bei ką matys administratorius ir naudotojas. Sistemos vizija yra pateikiama 5 paveiksle (*LibreOffice Draw* atvirojo kodo programa).

Paveiksle matome sistemos vizijos langus ir jų išvaizdą. Pirmasis sistemos langas yra prisijungimo langas, kuriame yra atvaizduojamas įmonės logotipas, po to eina prisijungimo ir mygtukas prisijungti, jį galima pamatyti viršuje po kaire puse (5 pav.). Po prisijungimo naudotojas nukeliamas į pagrindinį langą, kuriame atvaizduojami pardavimai arba kokia nors kita informacija – kaip pardavimo detalesnę informaciją galima matyti viršuje po dešine (5 pav.). Po kaire puse atvaizduojama meniu juosta, kurioje surašyti meniu punktai, tačiau paprastas naudotojas nematys visų meniu punktų. Punktai, kurie yra pavaizduoti pasvirę ir pabraukti, yra matomi tik administratoriaus. Paskutinis langas yra naudotojo formos langas, kuriame galima pridėti naują naudotoją prie sistemos. Šį langą ir veiksmą gali padaryti sistemos administratorius.

Sistemos langai ir architektūros sprendimai išpildo suformuluotus reikalavimus: prisijungimo langas – elementas susijęs su (FR1); pagrindinis langas – elementas susijęs su (FR7, FR2, FR3); naudotojo forma – elementas susijęs su (FR4).

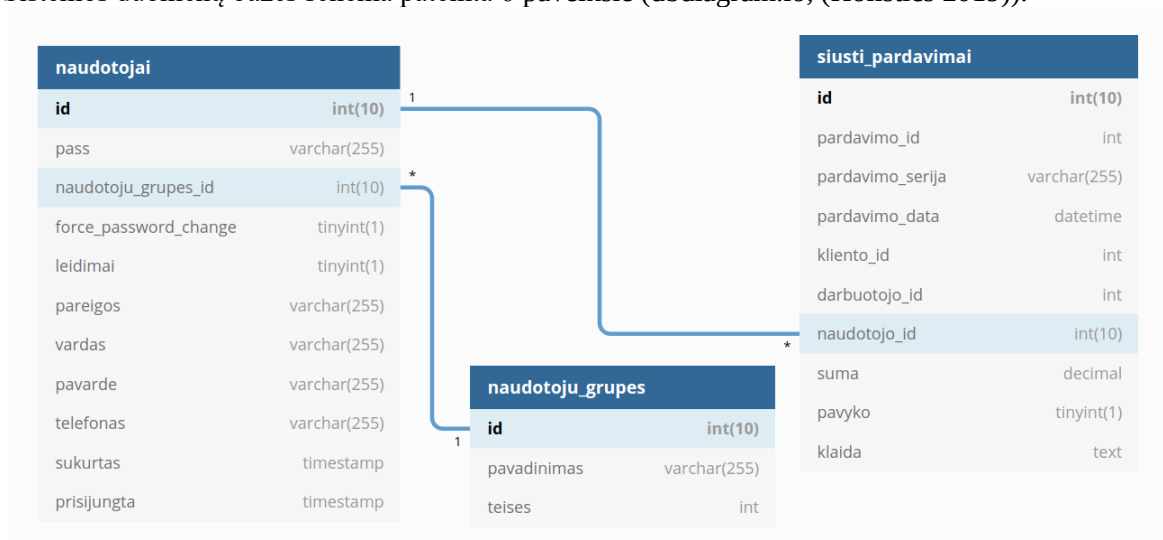


5 pav. Sistemos langai
*Šaltinis: sudaryta autorių

Sistemos langai ir architektūros sprendimai išpildo suformuluotus reikalavimus: prisijungimo langas – elementas susijęs su (FR1); pagrindinis langas – elementas susijęs su (FR7, FR2, FR3); naudotojo forma – elementas susijęs su (FR4).

Duomenų bazės projektavimas

Sistemos duomenų bazės schema pateikta 6 paveiksle (dbdiagram.io, (Holistics 2019)).



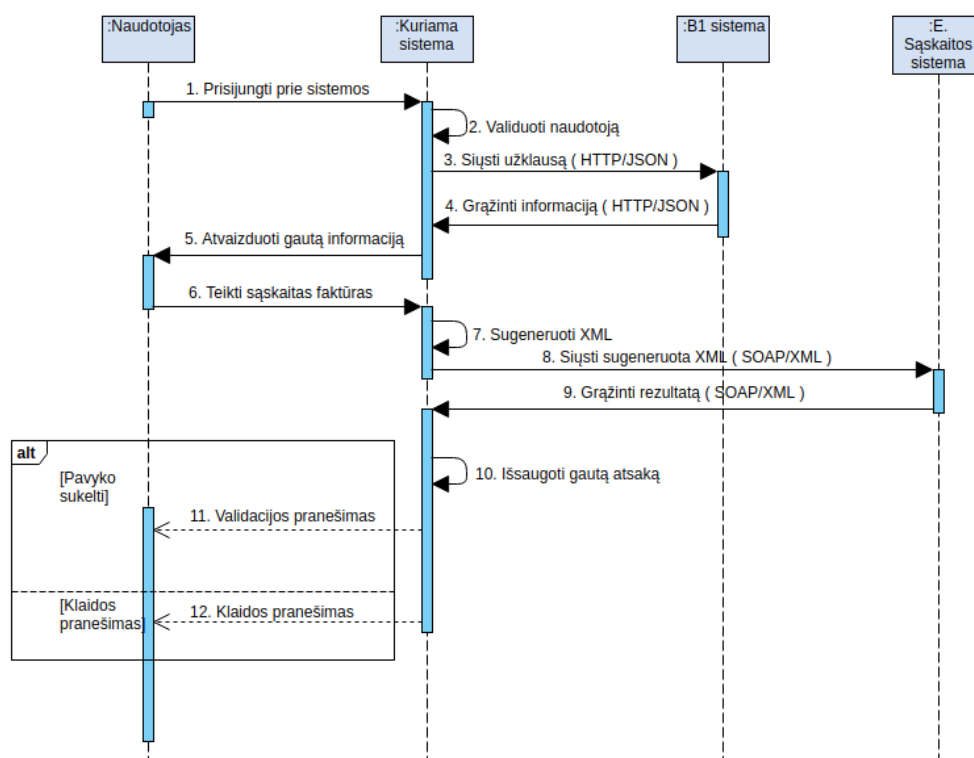
6 pav. Sistemos duomenų bazės schema
*Šaltinis: sudaryta autorių

Paveiksle matoma duomenų bazės schema, kurioje matoma, kad bus tik trys pagrindinės lentelės: naudotojai, naudotojų grupės ir siųsti pardavimai. Naudotojų lentelė saugos visus naudotojus, kurie turi prieigą prie sistemos, o atpažinti, kokias naudotojas turi teises, bus naudojama naudotojų grupės lentelė, kuri turės naudotojų grupių pavadinimus ir prieigos teises. Paskutinė lentelė yra siųsti pardavimai, kurioje yra nestandartinis saugojimas naudojant „B1“ sistemos duomenis ir stulpelius bei dalis pačios kuriamos sistemos. Siųstų pardavimų lentelė iš „B1“ sistemos išsisaugo – „pardavimo_id“, „pardavimo_serija“, „pardavimo_data“, „kliento_id“, „darbuotojo_id“, „suma“. Likusios lentelės stulpeliai yra saugomi iš kuriamos sistemos, tai yra koks naudotojas išsiuntė šį pardavimą bei gavus atsakymą iš „E. Sąskaita“ sistemos, nustatoma ar pavyko, nes jei nepavyko yra išsaugoma grąžinta klaida.

Numatomas sistemos veikimas

Šioje dalyje bus numatomas sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo valdymo sistemos veikimas, naudojant blokines schemas. Naudojant sekų (angl. *Sequence Diagram*) ir veiklos (angl. *Activity Diagram*) diagramas bus parengtas dinaminis vaizdas, kuriuo pateikti algoritmai keliais detalumo lygiais.

Sekų diagrama (angl. *Sequence diagram*). Sekų diagramą parodo kaip objektai bendrauja tarpusavyje laike. Reikalavimų etape sekų diagramos dažniausiai susiejamos su panaudojimo atvejais. Šio atveju bus pateikiamas PA2, sąskaitų faktūrų teikimas į „E. Sąskaita“ (7 pav., online.visual-paradigm.com žiniatinklio aplinkoje) (Visual paradigm, 2020).

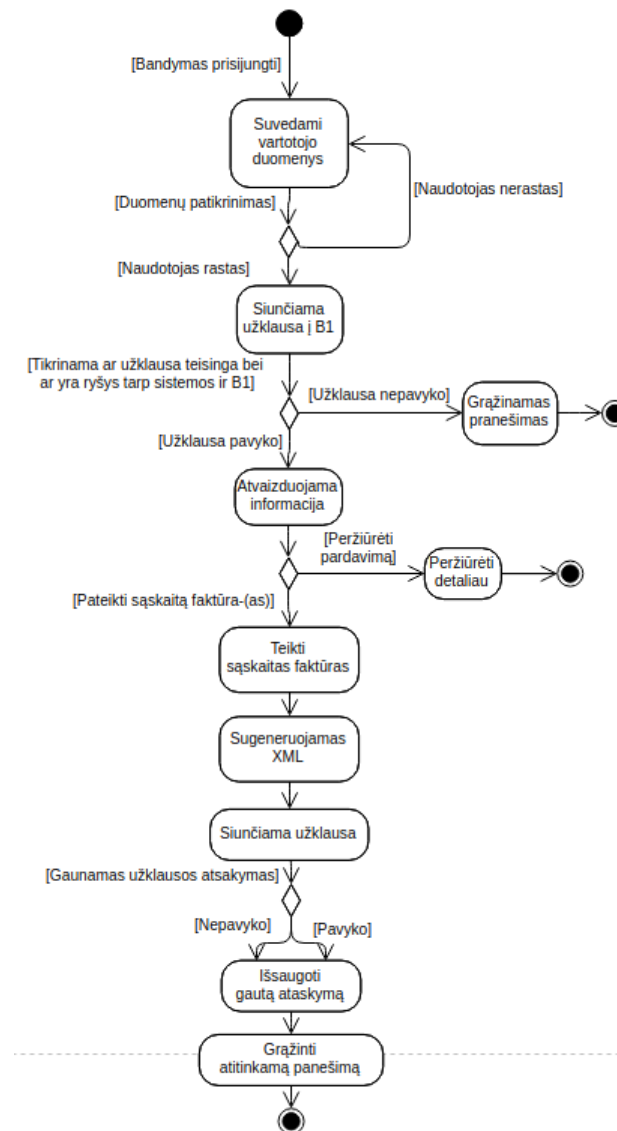


7 pav. Sąskaitų faktūrų teikimo į E. Sąskaitą proceso sekų diagrama

*Šaltinis: sudaryta autorių

Paveiksle matome, kad sąskaitų faktūrų teikimas prasideda nuo naudotojo (gali būti ir administratorius) prisijungimo prie sistemos, kur vėliau sistema patikrina naudotojo suvestą informaciją ir išsiunčia užklausą į „B1“ sistemą, kuri grąžina informaciją. Sistema gavus informaciją, atvaizduoja ją naudotojui. Naudotojas, gavęs informaciją, pateikia sąskaitas faktūras, kurias reikia siųsti į „E. Sąskaita“ sistemą. Sistema sąskaitų faktūrų informaciją sudeda į XML formatą ir išsiunčia į „E. Sąskaita“. Gavus iš „E. Sąskaitos“ rezultatą, jis yra išsaugomas duomenų bazėje ir po to parodomas pranešimas ar pavyko, ar įvyko klaida.

Veiklos diagrama (angl. *Activity diagram*). Veiklos diagrama aprašyti tam tikrų užduočių realizavimo būdai ir elgsenos kitimas (Filipova ir Vilão, 2018). Sistemos veiklos diagrama pateikiama 8 paveiksle (online.visual-paradigm.com žiniatinklio aplinkoje) (Visual paradigm, 2020).



8 pav. Kuriamos sistemos veiklos diagrama

*Šaltinis: sudaryta autorių

Paveiksle matome sąskaitų faktūrų duomenų perkėlimo sistemos veiklos diagramą. Sistema pradeda veikti, kai naudotojas bando prisijungti suvedęs savo duomenis: jei naudotojas buvo užregistruotas, toliau yra siunčiama užklausa į „B1“ sistemą; jeigu naudotojas nėra užregistruotas, jis yra grąžinamas į prisijungimo langą ir išmetama klaida. Kai siunčiama užklausa į „B1“ sistema, tikrina gautą atsaką ir tikrina ar pavyko išsiųsti užklausa, nes jei nėra galimybės išsiųsti užklausa arba „B1“ grąžina klaidą, sistema grąžina pranešimą naudotojui ir sustoja kol bus atnaujintas puslapis arba per naujo bus prisijungta. Užklauskai pavykus sistema atvaizduoja gautą informaciją, kur po to naudotojas ją gali peržiūrėti arba teikti į „E. Sąskaita“ sistemą. Pasirinkus teikti sąskaitą faktūrą į „E. Sąskaita“ sistemą, sistema paima informaciją, iš jos sugeneruoja XML dokumentą ir išsiunčia į „E. Sąskaita“ sistemą. Sistemai gavus bet kokį atsaką iš „E. Sąskaita“ sistemos, jis yra išsaugomas ir iš atitinkamo atsako yra suformuojamas pranešimas naudotojui.

Išvados

1. Buvo išsiaiškinta dalykinė ir probleminė sritys, atpažintos tikslinės naudotojų grupės bei sukurtas raiškūs paveikslėlis ir panaudojimo atvejų diagrama, leidžianti pamatyti, kokie bus naudotojai ir kokias funkcijas galima atlikti sistemoje. Panaudojimo atvejų pagrindu buvo išvesti funkciniai ir nefunkciniai reikalavimai, kurie suteikė detalesnę informaciją apie sistemos veikimą ir funkcijas. Pasirinktos technologijos buvo pagrįstos, taip pat išsiaiškinta, jog reikės duomenų bazės, todėl buvo pateikta duomenų bazės struktūra. Taip pat buvo pateikti grafiniai sistemos langai kiekvieno tikslinės grupės atžvilgiu. Pateiktas dinaminis

vaizdas, veikimo algoritmai keliais detalumo lygiais, naudojant blokines schemas: sekų ir veiklos diagramos leido pamatyti sistemos veikimo eigą ir kokios problemos gali atsirasti bei kaip jos yra išsprendžiamos.

Šis straipsnis prisideda prie Klaipėdos valstybinėje kolegijoje vykdomo taikomojo mokslinio tyrimo „Veiklos valdymo modelių taikymas žiniomis grindžiamoje informacinių sistemų inžinerijoje“ (veiklos sritis: darnios aplinkos vystymas; kryptis: inovatyvios technologijos; tematika (šaka): išmaniosios komunikacijų technologijos, TMV IF-027).

Literatūra

1. Filipova, O., ir Vilão, R. (2018). *Software Development From A to Z: A Deep Dive into all the Roles Involved in the Creation of Software*. Apress.
2. Hall, M. G. (2017). *Adaptive Code: Agile Coding with Design Patterns and SOLID Principles*. Microsoft Press; 2 edition.
3. W3. (2019). *ALL STANDARDS AND DRAFTS*. Prieiga per internetą: <https://www.w3.org/TR/>.
4. Mozilla (2020). *CSS: Cascading Style Sheets*. Prieiga per internetą: <https://developer.mozilla.org/en-US/docs/Web/CSS>.
5. JSON. (2020). *Introducing JSON*. Prieiga per internetą: <https://www.json.org/>.
6. E-seimas (2017). *Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nr. I-1491 pakeitimo įstatymas*. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b63962122fcb11e79f4996496b137f39>
7. E. Sąskaita (2020). *E. Sąskaita sistemos dokumentacija*. Prieiga per internetą: https://www.esaskaita.eu/bylos/esaskaita/ESaskaita_Standartizuota_sasaja_su_isorinemis_sistemomis_6.5.pdf.
8. B1 (2020). *B1 API dokumentacija*. Prieiga per internetą: <https://www.b1.lt/doc/api>.
9. Codeigniter (2020). *Codeigniter dokumentacija ir paaiškinimas*. Prieiga per internetą: <https://codeigniter.com/>.
10. Pressman, R. S., ir Maxim, B. R. (2015). *Software Engineering: A Practitioners Approach (8 laida)*. Boston: McGraw-Hill.
11. Sommerville, I. (2011). *Software Engineering: Ninth Edition*. New York: Pearson.

Summary

In this paper presents the process of designing an invoice data migration management system. The purpose of the study is to design an invoice data migration management system that allows to automate invoice submissions process from “B1” to “E. Sąskaita”. While designing the system was described the problematic and subject areas of the product being developed, and created a rich picture. In order to determine the functions provided by the system, a use case diagram has been drawn and by using use case diagram was created functional and non-functional requirements. Also a static image of the system was created and the systems architectural solution was described. It was determined that the system needed a database for its operation, therefore the database structure, tables, their attributes and relationships were designed. A graphical user interface has been created, which is linked to target user groups and graphical user solution have been made that meet the set requirements. A dynamic view of the program is prepared, main operating algorithms are presented at several levels of detail using sequence and activity diagrams.

THE USE OF LEASING FOR THE NEEDS OF CASPIAN SHIPPING AS A TRANSPORTATION HUB

Ramul Ibrahimli

Western Caspian University

Abstract

The role of small and medium-sized businesses in solving economic and social problems is undeniable. The relevance of leasing operations for small and medium-sized businesses has increased since the end of the last century. Thus, leasing financing eliminates a number of restrictions related to the characteristics of small businesses.

The article considers leasing as a special form of entrepreneurial activity, including long-term lease of soft loans and production capacities from the state budget.

It was noted that the use of leasing in agro-industrial complexes (AIC) will make it possible to purchase new, modern and expensive equipment and provide quality service.

Keywords: leasing, small business, competitiveness, liquidity, credit, deals, financial resources, investments

Introduction

Small and medium enterprises have great potential in addressing the economic and social problems of the country. However, a number of problems like lack of startup capital and current assets, high bank lending rates makes the use of leasing operations for the needs of small and medium-size businesses urgent.

Azerbaijan was the first among the CIS countries that has been reflected the legal basis of leasing operations in legislation of the Republic. Thus, the Supreme Council of the Republic of Azerbaijan has adopted "About Leasing Services" Law of the Republic of Azerbaijan by the decision No. 931 on November 29, 1994.

It should be noted that the relevance of the use of leasing operations by small and medium business sector has been aroused by the financial crisis in 1998. Leasing which supports the production modernization and increases labor productivity and competitiveness by contributing to the creation of new jobs is one of the real chances for businesses.

According to statistics namely small and medium enterprises create great demand for lizing in majority of industrially developed countries.

- A number of specific characteristics of small businesses are in dire need of support at the early stages of their formation:
- limitation of the scope of production means used
- narrow specialization
- small size and scope for applying the financial resources used
- low level of capitalization, in other words, a small portion of the revenue to be used for the expansion of the fixed capital
- lack of funding sources
- limited capacity for expansion and renewal of production, difficulties with the introduction of new technology
- the loss of competitiveness of the products in domestic and foreign markets because of physically worn out and morally outdated materials and technical base
- lower pledge ability

Traditionally small businesses are identified with financial institutions that are not able to provide collateral liquidity of high-risk transactions (say bank may not have sufficient liquidity to pay for real estate expenses, but show interest in leasing) as well as having a large number of unfinished (or unjustified) projects. Due to the development of illegal (hidden) business, investors do not have real opportunities to control the intended use of debt. That is why it is important to support small business indirectly. One of such methods is leasing.

Leasing financing allows to remove a number of restrictions related to characteristics of small business.

Thus, during expertise of a leasing project issued by a small enterprise, the leasing company pays special attention to the settlement of previous loans, not to the value of fixed assets, but to financial flows of the entity to enable timely and approved payments.

When reviewing an application for a loan, financial institutions are interested in a financial biography that confirms the reputation of an enterprise that repays its debts on a timely basis. However, to obtain such information, an enterprise must obtain a loan at least once. High prices, lack of privileges for repayment of

principal and interest, short-term repayment of bank loans cause investment disadvantage. As a result, the share of fixed assets per employee involved in the production process is low.

The advantage of leasing for small business is that specialized leasing companies are linked to the supply chain partnerships. Such a situation allows lowering prices for the subject of leasing.

Leasing campaigns can provide a wide range of additional services: the search for modern equipment, the analysis of opportunities for its use, supply, installation, commissioning and operation in the small business sector.

Leasing companies operating in the system of state support for small businesses and receiving low-cost financial resources from the state basically are working with small businesses. "Agrolizing" Open Joint Stock Company well known as investor in business development, is an example.

These campaigns have a working mechanism for reviewing projects and leasing applications, allowing them to make small transactions with minimal operating costs. Typically, small-scale deals (contracts) are not profitable for financial and credit institutions to conduct more expensive and long-term expertise, to collect and process information, to enter into leasing and other related contracts.

Leasing often refers to small businesses that do not require a large amount of initial capital and have a relatively shorter production cycle and high turnover. The benefits of leasing allow small businesses to be equipped with advanced technology, taking into account production characteristics (universality, versatility, speed of equipment adjustment, short-term self-sufficiency).

As we know, from a marketing point of view, SMEs are a promising segment of the market for services. Leasing companies working with small business representatives diversify risks as they have a broad portfolio of projects. However, the specifics of doing business with small businesses create additional risks for the following reasons:

- chronic (regular) shortage of working capital;
- insufficient resources for unforeseen situations compared to large businesses;
- lack of sufficient production areas (areas, buildings);
- difficulties in registering land rights and facilities for placing leased equipment;
- lack of qualified personnel for the use of leased machinery and equipment;
- variety of equipment used;
- lack of managerial experience of senior (upper) middle class senior managers;
- insufficient level of management of long-term investment projects;
- low level of economic and financial information presented, which results in revaluation of investment opportunities of leasing projects;
- lack of knowledge in developing business plans that meet the requirements of leasing campaigns;
- insufficient leasing projects.

Fast-growing small businesses that move from one area of production to another often do not need long-term leasing contracts (for example, 5-10 years contracts).

Short-term deals (operative leasing) for leasing campaigns are at high risk due to the low residual value of the leasing subject. Experience shows that long-term leasing contracts with small enterprises in the Republic of Azerbaijan usually last 1-3 years.

Small businesses that start their business from scratch do not report the results of their operations 2-3 years ago (eg enterprise balance). Therefore, the leasing campaign is required to secure leasing deals (prepayment), guarantee of another enterprise, bank guarantee. However, the bank guarantee for small businesses is either inaccessible or significantly undermines the economic efficiency of the leasing transaction.

It is important to add to the risks that the interests of small businesses in the leasing services sector are reflected in the Law. The existing legal framework of the leasing services market does not provide incentives for small businesses in leasing relationships, thus reducing their access to small businesses.

However, in many areas, leasing for small business development has great potential.

In modern economic conditions, there is a widespread use of leasing in the agricultural sector of the country, including agriculture, but its purpose and development problems remain to be less explored.

However, in many areas, leasing for small business development has great potential. Thus, leasing is referred to as a specific form of entrepreneurial activity. Here are the issues related to temporary use of leasing from the state budget and leasing of production facilities in accordance with the terms of the leasing contract for the subsequent leasing of agricultural commodity producers.

Undoubtedly, one of the types of agro-leasing is leasing, and the second is the entrepreneurial activity of the enterprise to meet the needs of agricultural commodity producers in the interest of the profits obtained from the operation of these resources on a rental basis.

However, in our view, in modern conditions, agrolysis is a mechanism of interaction between financial and production capital, as well as a way of investing production in the agrarian sector.

For the state, which plays a key role in ensuring the country's food security, agrolysis is a resource supply channel for agricultural commodity producers to achieve agrarian stabilization and economic growth.

In general, agrolysis is presented as a possible solution to the problem of inconsistency between the need and affordability of fixed assets in agriculture.

Agrolizing requires an objective management system and incorporates credit, lease, sales and investment relationships as the most complex organizational and economic process.

In modern times, the provision of the agricultural and industrial complex (AEC) with machinery, equipment and pedigree livestock needs to focus on small businesses. It is true that small agricultural enterprises almost do not repair existing equipment and machinery. This reduces the stock ratios as well as the supply of up-to-date equipment, increases the load on equipment and increases the timing of agricultural work.

The use of leasing in the agro-industrial complexes allows acquiring new, modern and expensive equipment and providing high-quality service. The implementation of leasing payments in the natural form (such as agricultural products) is in the best interest of both the small business and the state.

Literature

1. T.H Huseynov Azerbaijan's national economic development model: theory and practice. B.: Science, 2015, 466 p
2. Ibragimov I.H. Entrepreneurship regulation issues. B: Sada, 2010, 248 p.
3. Maharramov A.M. Entrepreneurship: Theory and Practice (monography). Baku, 2009
4. Gurbanov P.Ə. International leasing operations. Baku: Great, 2012, 124 p.
5. Газман В.Д. Финансовый лизинг. М.: Высшая школа экономики, 2010, 392 с.