



LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA

AKADEMINIO JAUNIMO SIEKIAI: EKONOMIKOS, VADYBOS IR TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS 2015

XII-osios respublikinės studentų mokslinės-praktinės **KONFERENCIJOS MEDŽIAGA**

Klaipėda, 2015

Autorių kalba netaisyta

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

© Lietuvos verslo kolegija, 2015

TURINYS

VADYBOS ĮŽVALGOS

Ana Dobrinevskaja, Aurelija Valatkaitė. <i>Lekt. Danutė Kiškienė.</i> Energetiškai efektyvaus pastato idėjos pritaikymo galimybės šiuolaikinėje statyboje.....	4
Aušra Vaitiekūnaitė, Skaidrė Ramanauskaitė. <i>Lekt. Rasa Romerytė – Šereikienė.</i> Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija.....	10
Danutė Petrošienė. <i>Lekt. Elmyra Damonskienė.</i> Lyderystė ir jos raiška.....	17
Emilija Samulionytė, Justė Maslauskaitė. <i>Lekt. Rasa Romerytė – Šereikienė.</i> UAB „Autobosas“ darbuotojų atrankos ir adaptacijos analizė.....	22
Lukas Navickas. <i>Lekt. Vilma Balsienė.</i> Daugiabučių renovacija, perspektyvos ir problemos Lietuvoje.....	29
Marija Burbienė. <i>Doc. dr. Jurgita Martinkienė.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymas Klaipėdos miesto Lopšelio-darželio "Žiburėlis" administracijoje.....	36
Natalija Marcinkevič, Skaistė Leutaitė. <i>Doc. dr. Jurgita Martinkienė.</i> AB „Vilniaus baldai“ valdymo funkcijų įvertinimas.....	44
Vilhelmas Simėnas, Sandra Vėlavičiūtė. <i>Lekt. Vilma Balsienė.</i> Socialinio verslo padėtis ir perspektyvos Lietuvoje: kas tai – labdara ar neišnaudota galimybė?.....	51

EKONOMIKOS ĮŽVALGOS

Aušra Vaitiekūnaitė, Emilija Samulionytė, Justė Maslauskaitė. <i>Doc. Kristina Puleikienė.</i> Paskolų substitutų suteikimo galimybės Lietuvos komerciniuose bankuose.....	55
Roberta Nausėdaitė. <i>doc. dr. Angelė Lileikienė.</i> Įsipareigojimų apskaitos verslo įmonėje analizė.....	61

TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS

Dainius Laukys. <i>Lekt. Egidijus Pranckus.</i> HHO Metodas dyzelinių degalų tausojimui ir gamtosaugai.....	67
---	----

ENERGETIŠKAI EFEKTYVAUS PASTATO IDĖJOS PRITAIKYMO GALIMYBĖS ŠIUOLAIKINĖJE STATYBOJE

Andrėjus Kurašovas, Ana Dobrinevskaja, Aurelija Valatkaitė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Danutė Kiškienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėti energetiškai efektyvių pastatų koncepcijos elementai. Išanalizavus energetiškai efektyvių pastatų atsiradimo raidą, nustatyti mažai energijos vartojančių namų standarto elementai ir jų realizavimo galimybės bei variantai.

Nustatytos tokių pastatų įstatymais ir reglamentais nurodytos charakteristikos, vertinimo kriterijai ir energetinio sertifikavimo metodai; direktyvų dėl pastatų naujų energijos vartojimo standartų įsigaliojimo terminai.

Apžvelgti realizuotų pasyvių namų projektų Lietuvoje inžineriniai sprendimai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: energetiškai efektyvus pastatas, pasyvus namas, termoizoliacija, pastato energinio naudingumo klasė, šilumos nuostoliai.

Įvadas

Paskutinį dešimtmetį energetiškai efektyvių ir ekologiškų pastatų projektavimas tampa vienu iš perspektyviausių architektūros vystimosi sričių, tiek individualios statybos, tiek ir visuomeninės ir pramoninės paskirties objektuose. Siekiama sukurti ir pastatyti kuo mažiau kenksmingus aplinkai, šiltus ir taupius pastatus, naudojant natūralius atsinaujinančius resursus bei ekologiškas medžiagas. Naujo pastatų „standarto“ sukūrimo ir populiarėjimo pagrindiniai tikslai tai:

- energijos resursų taupymas – pradedant racionaliu, taupiu esamos energijos ir baigiant maksimaliu natūralių energijos šaltinių panaudojimu.
- statybų neigiamo poveikio aplinkai minimizavimas – architektūrinių – planinių bei inžinerinių sprendimų visuma, užtikrinanti statinių ir aplinkos harmoniją; statybos technologijos būdų parinkimas; statybos proceso orientavimas į tai, kad būtų mažesnis neigiamas poveikis aplinkai.

Darbo objektas: energetiškai efektyvaus pastato idėjos pritaikymo galimybės šiuolaikinėje statyboje.

Darbo tikslas: išnagrinėti energetiškai efektyvių pastatų koncepciją ir jos pritaikymo galimybes šiandieninėje statyboje.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti energetiškai efektyvių pastatų klasifikaciją bei jų statybą reglamentuojančius dokumentus.
2. Išsiaiškinti energetiškai efektyvių pastatų projektavimo ir statybos elementus.
3. Apžvelgti mažai energijos suvartojančiu namu projektu įgyvendinimą Lietuvoje.

Darbo metodai ir organizavimas: literatūros šaltinių analizė ir statistinių duomenų analizė.

Energetiškai efektyvių pastatų atsiradimo istorija

Pastatų energijos suvartojimas, kuris anksčiau nebuvo pagrindinis rodiklis, dabar tampa pagrindiniu projekto kokybės nustatymo kriterijumi. Laikui bėgant pasikeitė ir tapo platesnis pats supratimas apie energijos panaudojimo efektyvumą- energijos taupymą pakeitė energetinis efektyvumas. Šiuolaikinę energijos taupymo istoriją sąlyginai galima suskaidyti į keturis etapus - 1973–1991, 1991–2003, 2003–2008 ir 2009 – iki dabarties. Taip pat norėtusi pažymėti akivaizdų faktą: pagrindinės pastangos, skirtos taupyti energiją, neturinčios gamtinių išteklių išsivysčiusios šalys taiko staigaus angliavandeninių išteklių kainų augimo periodais. Energijos šaltinių kainų augimas dažniausiai yra susijęs su tarptautinės padėties pablogėjimu Artimuosiuose Rytuose arba ekonominių krizių metu (Голованова, Л., 2002, psl. 41).

Energetiškai efektyvių pastatų klasifikacija

Energetiškai efektyvūs pastatai buvo pastatyti ir šiuo metu statomi pagal skirtingas efektyvumo ir ekologiškumo technologines koncepcijas.. Egzistuoja įvairių tarpvalstybinių ir nacionalinių apibrėžimų ir sąvokų, skirtų mažai energijos ir labai mažai energijos sunaudojantiems pastatams apibrėžti. Kai kurie apibrėžimai taip pat sutelkia dėmesį į atsinaujinančios energijos gamybą sklype (Ляпин, Ю., 2005).

Europoje, priklausomai nuo energijos sąnaudų, pastatas gali būti priskirtas vienai iš šių pastatų grupei:

- „Senas pastatas“ (pastatai pastatyti iki 1970 metų) – jų energijos suvartojimas gali siekti iki 300 kWh/m² per metus.
- „Naujas pastatas“ (pastatai pastatyti nuo 1970 iki 2000 metų) — ne daugiau 150 kWh/m².
- Mažai energijos naudojantis pastatas (c 2002 metų Europoje draudžiama statyti pastatus. žemesnio standarto) — ne daugiau 60 kWh/m².
- „Energijos beveik nenaudojantis pastatas“, „Pasyvus namas“ — ne daugiau 15 kWh/m²
- „Nulinės energijos pastatas“, „Energijos nenaudojantis pastatas“ (pastatas, turintis toki pat architektūrinį standartą kaip ir „Pasyvus namas“, tačiau turintis tokį inžinerinį aprūpinimą, kad gali naudoti tik tą energiją, kuria pats ir generuoja).
- „Pliusinės energijos pastatas“ arba „aktyvus namas“ (pastatas, kuris pats pagamina energijos daugiau, negu pats gali suvartoti).

Pastatų energinio efektyvumo reglamentavimas ir sertifikavimas Lietuvoje

Europos Parlamentas ir Taryba priima direktyvas ES „Dėl pastatų energinio naudingumo“, kurios tampa pagrindiniu teisiniu instrumentu, leidžiančiu įtakoti energijos vartojimą ir energijos efektyvumą. ES dokumentai reguliuoja statomų pastatų statybą ir užtikrina jau pastatytų pastatų kontrolę (Europos Parlamentas ir Taryba, 2010).

2002 m. gruodžio 16 d. priimta direktyva (2010 m. gegužės 19 d. priimta naujos redakcijos direktyva 2010/31/ES) įpareigoja Europos valstybes nares racionaliai ir ekonomiškai naudoti energijos šaltinius, skatinti efektyvesnį energijos vartojimą, mažinti ir apriboti anglies dvideginio išsiskyrimą į aplinką, diegti pastatų energinio naudingumo sertifikavimą, užtikrinti, kad kai pastatai statomi, parduodami ar išnuomojami, savininkui būtų išduodamas energinio naudingumo sertifikatas arba, kad savininkas jį išduotų būsimam pirkėjui ar nuomininkui (Europos Parlamentas ir Taryba, 2010).

Siekdama sumažinti energijos sunaudojimą, ES priėmė direktyvą 2002/91/EB dėl pastatų energinio naudingumo. Joje pažymima, kad visos ES valstybės narės turi užtikrinti, kad pastatų, kurie statomi, parduodami ar išnuomojami, savininkui būtų išduodamas energinio naudingumo sertifikatas arba kad savininkas jį išduotų būsimam pirkėjui ar nuomininkui (Europos Parlamentas ir Taryba, 2010).

Lietuvoje pastatų energinio naudingumo sertifikavimą reglamentuoja:

- Lietuvos Respublikos statybos įstatymas;
- Europos parlamento ir tarybos direktyva 2010/31/ES;
- Statybos techninis reglamentas STR 1.02.09:2011 "Teisės atlikti pastatų energinio naudingumo sertifikavimą įgijimo tvarkos aprašas";
- Statybos techninis reglamentas STR 2.01.09:2005 "Pastatų energinis naudingumas. Energinio naudingumo sertifikavimas"; pakeitimas įsigalioja 2012 m. vasario 1 d.
- Statybos techninis reglamentas STR 1.11.01:2010 "Statybos užbaigimas";
- Statybos techninis reglamentas STR 1.12.07:2004 "Statinių techninės priežiūros taisyklės, kvalifikaciniai reikalavimai statinių techniniams priežiūrėtojams, statinių techninės priežiūros dokumentų formos bei jų pildymo ir saugojimo tvarkos aprašas".

A, A+ ir A++ energetiniams pastatams keliama reikalavimai pateikti 1 lentelėje:

Reikalavimai A, A+ ir A++ energinio naudingumo klasės pastatams

Namų rūšis	Namai A++	Namai A+	Namai A
A, A+, A++ energinio naudingumo klasės pastatų atitvarų norminės šilumos perdavimo koeficientai			
Stogai	0,080·k	0,09·k	0,10·k
Perdangos kurios ribojasi su išore			
Šildomų patalpų atitvaros, kurios ribojasi su gruntu	0,10·k	0,12·k	0,14·k
Perdangos virš nešildomų rūšių ir pogrindžių			
Sienos	0,10·k	0,11·k	0,12·k
Langai, stoglangiai, švieslangiai	0,70·k	0,85·k	1,0·k
Durys, vartai	0,70·k	0,85·k	1,0·k
Papildomi reikalavimai A, A+, A++ energinio naudingumo klasės namams			
Rekuperatoriaus naudingumo koeficientas turi būti ne mažesnis už	0,90	0,80	0,65
Pastatų sandarumas	Oro apykaita turi neviršyti 0,6 karto per valandą.		
Buitiniai prietaisai ir apšvietimas	Energiją taupantys buitiniai prietaisai A++, A+, A ir LED apšvietimas.		
Papildomi reikalavimai A++ namui			
A++ energijos beveik nevartojantys pastatai	Energijos sunaudojimas beveik lygus nuliui arba labai mažas, o didžiąją sunaudojamos energijos dalį sudaro atsinaujinančių išteklių energija, įskaitant vietoje ar netoliese pagamintą atsinaujinančių išteklių energiją.		

*Šaltinis: <http://www.ecovizija.lt>

Energetiškai efektyvaus pastato projektavimo ir statybos elementai

Šiandieninė energetiškai efektyvių pastatų sąvoka ganėtinai plati. Ji apima skirtingų charakterių ir savybių pastatus ir tas skirtumas gali būti gana ženklus. Nagrinėjant tokius pastatus galima kalbėti apie mažai energijos vartojančius pastatus (dažniausiai tokiuose pastatuose suvartojama apie 50 % energijos mažiau negu standartiniuose pastatuose) ir apie labai mažai energijos vartojančius namus, kurie dažniausiai projektuojami be tradicinės šildymo sistemos, o energijos suvartojimas juose sumažėja nuo 70 % iki 90 % lyginant su standartiniais pastatais.

Tai pat būtina atkreipti dėmesį ir į kito lygio energetiškai efektyvius pastatus- tai nulinės ir plusinės energijos pastatai. Tai energetiškai nepriklausomi pastatai, kurie patys gamina energiją savo reikmėms ir net gali parduoti perteklius elektros tinklams. Tačiau labiausiai žinoma ir taikoma mažai energijos vartojančio pastato koncepcija yra taip vadinamas „pasyvus namas“. Šiuo pavadinimu gali vadintis pastatas, atitinkantis Vokietijos

Pasyviojo namo instituto (Passiv Haus Institut) nustatytus reikalavimus. Pasaulyje pagal tokią technologiją pastatyta daugiau 8000 pasyvių pastatų. Didžiausia jų dalis yra Europoje, Vokietijoje [6].

Pasyvaus pastato privalomi elementai:

1. Pastato forma
2. Pastato vieta ir orientacija
3. Pastato apvalkas
4. Sienos konstrukcija
5. Pamatų konstrukcija
6. Stogo konstrukcija
7. Langai
8. Pastato šiluminiai tilteliai
9. Pastato vėdinimo sistema

Mažai energijos suvartojančių namų projektų įgyvendinimas Lietuvoje

Lietuvoje mažai energijos vartojančių namų pastatyta palyginti nedaug. Remiantis statybos specialistų apklausos rezultatais, rinkoje kol kas tiesiog nėra poreikio statyti energetiškai efektyvių namų. Tai lemia dvi priežastys: pirmoji, pati svarbiausia, yra ta, kad būsimų individualių namų savininkai neįvertina didesnių investicijų atsiperkamumo ir žmonės paprasčiausiai nepaskaičiuoja, kad pasistatę aukštos energinio naudingumo klasės namą ilgalaikėje perspektyvoje sutaupys, nes už šildymą mokės mažiau, o antroji priežastis - patiems specialistams vis dar trūksta kompetencijos, kad įtikintų užsakovus statyti aukštos energinio naudingumo klasės namus.

2009 metų lapkričio mėnesį sėkmingai buvo baigtos pirmojo lietuviško pasyvaus namo statybos. Pastatas buvo pradėtas projektuoti 2008 metais. Jo statyba vyko 2009 metais, o eksploatacija prasidėjo 2010 metų antroje pusėje. Energetiškai efektyvus namas iškilo „Veikmės“ individualių gyvenamųjų namų kvartale Gulbinuose, Vilniuje.

Vienbutis gyvenamasis namas yra dvejų aukštų be rūšio su garažu dviem automobiliams. Pastato pagrindiniai plotų parametrai:

- bendras plotas be garažo: 190,90 m²
- gyvenamas plotas: 118,88 m²
- garažo plotas: 35,91 m² (įrengtas ne pagal pasyvaus pastato metodiką).

Pagrindinis namo fasadas orientuotas į pietus. Namas yra stačiakampio formos ir nesudėtingos konfigūracijos, nes buvo stengtasi minimizuoti šilumos nuostolius per jungtis. Prie pietinio pastato fasado pastatyta lauko terasa, kuri vasaros metu dalinai sumažina saulės poveikį. Daugiausia langų yra suprojektuota pietinėje fasado pusėje, siekiant pasisavinti kuo daugiau saulės spindulių teikiamos šilumos. Pietinio fasado langai užima 32 % viso sienų ploto. Šiaurinėje pusėje langai užima tik 8 % šiaurinio fasado ploto.



2 pav. Namo pietinis ir šiaurinis fasadai.

*Šaltinis: <http://www.veikme.lt>

Pastato energinį naudingumą patvirtina gauti sertifikatai. Pasyviojo namo energiniame sertifikate nurodyta, kad pastatas yra A klasės statinys.

Kitas analizuojamas lietuviškas energetiškai efektyvus pastatas – namas pastatytas „Žaliųjų Lelių“ gyvenvietėje Klaipėdos rajone. Analizuojamas namas buvo pastatytas laikydamasi Vokietijos pasyvių namų instituto metodikos ir PHPP programos (The passive house planning package).

Pastato pagrindiniai plotų parametrai:

- bendras plotas : 140,85 m²
- naudingas plotas: 136,55 m²
- gyvenamas plotas: 95,47 m²

Namas buvo suprojektuotas taip, kad maksimaliai taupyti energinius išteklius, bet ne namo gyventojų komfortą. Gyvenamosios patalpos atgręžiamos į pietus, kad per didelius vitrininius langus į namą pritekėtų saulės šiluma. Perteklinei šilumai kontroliuoti įrengtos specialios išorinės žaliuzės.



3 pav. Efektyvus namas Klaipėdos rajone

*Šaltinis: <http://www.ecovizija.lt>

140 kv. m namas itin sandarus, sienos apšiltintos termoizoliaciniu sluoksniu, o šildoma elektra. Viduje įrengti davikliai, smarkiau pašvietus saulei šildymo sistema reaguoja į lauko temperatūros pokyčius ir atsijungia. Tokiame name šilta net už lango esant speigui. Atlikti bandymai parodė, kad lauke spaudžiant 30 laipsnių šalčiui per parą vidaus patalpų oro temperatūra nukrenta vos pusę laipsnio.

Išvados

1. Europoje nuolat griežtėja reikalavimai pastatų apšiltinimui. Šiuolaikiniai gyvenamieji namai Lietuvoje, ypač statyti po 2004 m., gerokai ekonomiškesni.
2. Energijos taupymas yra svarbi Lietuvos Respublikos ir visos Europos Sąjungos energetikos politikos dalis. Tvaraus energijos išteklių naudojimo skatinimas yra vienas reikšmingiausių būdų didinti energijos tiekimo saugumą, mažinti energijos naudojimo poveikį aplinkai ir skatinti naujų pramonės šakų plėtrą, modernių taupančių energiją technologijų ir produktų rinką.
3. Remiantis Statybos produkcijos sertifikavimo centro informacija, Lietuvoje šiandien sertifikuoti yra 4224 gyvenamosios paskirties vieno ir dviejų butų pastatai. Daugiausia yra sertifikuotų C klasės namų (47 proc.). Lietuvoje realizuoti A ir A+ klasės namų projektai parodo energetiškai efektyvaus pastato koncepcijos pagrįstumą ir galimybę ją įgyvendinti mūsų klimatinėmis sąlygomis. Kol kas pasyvių namų statybą Lietuvoje stabdo ir bendra ekonominė situacija (mažas galinčių statyti skaičius), specialistų ir informacijos trūkumas, ribotas supratimas apie gyvenamosios aplinkos kokybę. Ateityje viskas priklausys nuo energijos kainų lygio, nuo būsimų „priverstinių“ reikalavimų, lengvatų buvimo ar nebuvimo ir t.t. Tokių pastatų įspūdingiausi projektai tampa ne tik kovos su tarša, bet ir savotiškais simboliais, kurie parodo šalies ekonominį ir technologinį išsivystymą. Paskutinių dešimtmečių patirtis parodė, kad tik mažai energijos vartojančių pastatų projektai turi perspektyvą ir ateitį.

Literatūra

1. Europos Parlamentas ir Taryba. 2010. *Direktyva 2010/31/ES dėl pastatų energinio naudingumo.*
2. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija. *Statybos techninis reglamentas STR 2.01.09:2005 Pastatų energinis naudingumas. Energinio naudingumo sertifikavimas.*
3. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. 2008. *Efektyvaus energijos vartojimo pastatuose vadovas.* Kaunas: Print.lt.
4. Голованова, Л. 2002. *Основные аспекты территориального энергосбережения.* Хабаровск: Изд-во Хабар. гос. техн. ун-та. Стр.41
5. Лапин, Ю. 2005. *Автономные экологические дома.* Москва: Алгоритм.
6. Passivhaus Institut <http://www.passiv.de/01-passivehouseinstitute/01>

THE IDEA OF AN ENERGY-EFFICIENT HOUSE AND ITS APPLICATION OPPOTUNITIES IN NOWADAYS BUILDING

S u m m a r y

Engineering and construction decisions of low energy requirement houses in Lithuania are analyzed. While analyzing the development of energy-efficient house concept and its elements, determine the standard elements of these houses and their potential implementation. The characteristics of energy-efficient houses, specified by regulations and laws are determined, as well as the term of effect for new energy usage directives. An overview of architectural, construction and engineering decisions, implemented in passive house projects in Lithuania.

KEYWORDS: energy-efficient house, passive house, thermal insulation, building energy effectiveness class, thermal losses.

VIEŠOSIOS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ ATRANKA IR ADAPTACIJA

Aušra Vaitiekūnaitė, Skaidrė Ramanauskaitė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė

Anotacija

Šiame straipsnyje bus analizuojama darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesas viešojoje organizacijoje. Bus aptariama atrankos ir adaptacijos samprata ir kaip juos pateikia įvairūs autoriai. Taip pat apžvelgsime kaip vyksta atranka viešosiose organizacijose. Remiantis apklausos raštu metodu, atliekamas atrankos ir adaptacijos tyrimas Klaipėdos rajono savivaldybės Gargždų ligoninėje. Atlikus šį tyrimą pamatysime kas vykdo personalo atranką, kokie kriterijai lėmė įsidarbinimą į ligoninę, koks buvo adaptacijos laikas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: viešoji organizacija, atranka, adaptacija, konkursas.

Įvadas

Kiekviena organizacija, siekdama geriausių darbo rezultatų turi turėti klasifikuotą personalą, kuris užtikrintų kokybišką darbą. Nuo darbuotojų darbo priklauso organizacijos veikla ir jos konkurencingumas. Geras personalas - tai komanda, kuri dirba turėdama vieną tikslą, patenkinti poreikius ir išlaikyti esamus klientus.

Kiekvienos viešosios įstaigos darbuotojų atranka ir adaptacija jos procesas yra ir panašūs ir skirtingi. Vienos viešosios įstaigos darbuotojų atranką atlieką per internetinę specialią programą, o kitos įstaigos tiesiog darbuotojų ieško per laikraščius, internetinius, darbo biržos skelbimus. Tai gi galima teigti, kad kiekviena įstaiga turi savo tvarką. Taip pat labai svarbu paminėti, kad organizacijos pasirinktas kandidatas atitiktų organizacijos keliamus reikalavimus.

Taip pat šiame straipsnyje daug dėmesio skirsime darbuotojų adaptacijai. Naujam darbuotojui atėjus iš išorinės aplinkos sunku adaptuotis naujoje erdvėje, priemonėmis ir kitaip darbuotojais. Svarbu, kad darbuotojas būtų tinkamai supažindinamas su einamosiomis pareigomis, nes tai turi didelę įtaką darbo kokybei.

Tyrimo aktualumas: pasirinkti tinkamą darbuotoją yra vienas iš svarbiausių organizacijos tikslų, kadangi geras darbuotojo pasirinkimas į įmonę atneša naudą. Pasirinktas geras darbuotojas organizaciją daro našesnę, o prastas darbuotojas organizacijai gali padaryti tik nuostolių.

Naujo darbuotojo priėmimas į darbą yra svarbus ne tik pačiam jam, bet ir darbdaviui ir organizacijai. Darbuotojui tai, naujos veiklos etapas ar net jos pažinimas, o organizacijai tai uždavinys padaryti, kad tas etapas darbuotojui būtų geras laikas adaptuotis. Tai dažnai padaryti yra nelengva, todėl personalo priėmimui ir adaptavimui turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Tyrimo problema: kaip atrinkamas personalas viešojoje įstaigoje ir darbuotojų adaptacinis laikotarpis.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesą Klaipėdos rajono savivaldybės viešosios įstaigos Gargždų ligoninėje.

Objektas: darbuotojų atranka ir adaptacija viešojoje organizacijoje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti atrankos ir adaptacijos sampratą.
2. Išnagrinėti atrankos ir adaptacijos proceso ypatumus viešojoje organizacijoje
3. Ištirti Klaipėdos rajono savivaldybės viešosios įstaigos Gargždų ligoninės atranką ir adaptacijos procesą

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, grafinis vaizdavimas.

Darbuotojų atrankos samprata

Personalų atranka labai atsakingas procesas. Konkrečiomis pareigoms užimti darbuotojų parinkimas neša didžiulę atsakomybę, nes bet kokiai įstaigai darbuotojų kaita yra nepageidaujamas reiškinys. Todėl darbuotojus reikia atsirinkti taip, kad jie būtų patikimi ir gebėtų atlikti jiems skirtas užduotis.

Šiuo metu darbuotojų atrankoms yra skiriamas didelis dėmesys. Darbdaviai supranta kad geras, patikimas darbuotojas visada įstaigai bus naudingas savo žiniomis, idėjomis, todėl personalo atranka įgauna vis didesnę svarbą. Tinkamai ir profesionaliai parinktas personalas yra organizacijos vertybė. Tokia organizacija dirba našiau ir produktyviau, o ir darbo rezultatas būna toks kokio tikisi vadovai. Taigi profesionaliai atrinkti personalą, kuris vykdys jam patikėtas užduotis ir vykdys organizacijos misiją, yra reikšmingas vadovo sprendimas.

Skirtingi autoriai personalo atrankos sampratą apibūdina skirtingai.

Viena iš pasirinktų autorių I. Bakanauskienė (2008, p.172) personalo atrankos sampratą apibūdina kaip: "Personalo atranka - procesą, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą / pareigas atrinkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Taip pat atranka dažnai apibūdinama kaip dviejų krypčių vyksmas, kurio metu organizacijos vadovai renka geriausią kandidatą, o šis sprendžia - sutikti ar ne su

Anot G. Dessler (2001) jei kuriama nauja darbo vieta, tuomet būtinai yra reikalingas naujas darbuotojas. Tačiau daugiausia naujų darbo vietų atsiranda tada, kada darbuotojai išeina iš darbo arba yra pervedami į kitas pareigas. Šiuo atveju tuščią darbo vietą galima užpildyti darbuotoju iš organizacijos. Dažnai geriausias darbdavių kandidatų šaltinis yra įmonėje jau dirbantys darbuotojai. Kad ši paieška būtų sėkminga reikia naudotis darbo skelbimais, personalo darbo bylomis ir duomenimis apie darbuotojų įgūdžius.

Taigi galima teigti, kad personalo atranka yra procesas, kuris reikalingas abiem pusėms. Darbdaviui yra reikalingas geras ir profesionalus darbuotojas, o darbuotojui reikalinga darbo vieta, kurioje jis galėtų realizuoti savo gebėjimus. Taigi atrankos metu yra svarbu išsiaiškinti ar abi pusės patenkins viena kitos poreikius.

Darbuotojų adaptacijos samprata

Po atrankos kitas svarbus žingsnis yra darbuotojo adaptavimasis prie organizacijos. Darbuotojas turi būti pasirengęs susipažinti su visa organizacijos veikla ir būti pasiruošęs.

Kiekviena organizacija sprendžia kaip apmokys naują darbuotoją. Naujo darbuotojo apmokymams išleidžiama nemažai lėšų. Vienos organizacijos samdo specialistus, kad apmokytų savo naujus darbuotojus arba apmoko iš personalo darbuotojų. Naujo darbuotojo apmokymams išleidžiama nemažai lėšų. Svarbiausias darbuotojo uždavinys turi būti noras tobulėti ir įgyti naujų žinių ir patirties

I. Bakanauskienė (2008, p.193) apibrėžia adaptacijos sampratos sąvoką: "Personalo adaptavimas - baigiamojo organizacijos aprūpinimo darbuotojais veikla arba procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos vietos / pareigų asmuo susipažįsta su nauju kolektyvu".

I. Bakanauskienė (2008) išskiria du adaptavimosi būdus:

- Formalizuotas adaptavimas - kai iš anksto yra parengiamas adaptacijos procesas, tai reiškia, kad turi būti supažindinama su vadovu, personalu, adaptacijos laiku, įstaigos veikla.
- Neformaluotas - kai savaime tai įvyksta. Naujas darbuotojas pats nusprendžia kokios informacijos jam reikia ir pats nusprendžia jam visus rūpimus klausimus.

Kitas autorius A. Sakalas (2003) apibūdina personalo adaptaciją kaip darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, susipažinimas su kolektyvu ir būsimais darbais.

A. Sakalas (2003, p.146) išskiria ko siekiama personalo adaptavimu: "Nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai; kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti, užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų; užtikrinti, kad darbuotojai sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo; supažindinamą su nauja darbo vieta, darbovieta; pagalbą diegiant darbo metodus".

Taigi galima teigti, kad personalo adaptacija yra svarbi organizacijos tolimesnei veiklai. Darbuotojas turi būti gerai susipažinęs su organizacijos veikla, savo pareigomis, kolektyvu, kad galėtų tinkamai vykdyti jam paskirtus darbus ir laisvai bendrauti darbo klausimais su vadovu ir kitais organizacijos darbuotojais.

Viešųjų organizacijų darbo užmokesčio klasifikacija

Norint parengti pagrindinio (bazinio) darbo užmokesčio skales, reikia įvertinti konkrečioje organizacijoje atliekamus darbus - pareigybes. Pareiginė alga priklauso nuo tarnautojo pareigybinės kategorijos, kuriai priskiriama pareiginės algos koeficientas.

Visos viešosios organizacijos žiūri į darbuotojų išsilavinimą, nes nuo to priklauso jo darbo užmokestis. Valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro: pareiginė alga, priedai, priemokos, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą.

Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos 6 skyriaus 24 straipsniu apie pareigine alga: Pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą. Pareiginės algos koeficientas vienetas yra valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinis dydis. Valstybės tarnautojų, dirbusių ne visas mėnesio darbo dienas ar dirbančių ne visą darbo dieną, darbo užmokestis apskaičiuojamas taip: pareiginės algos dydis padalijamas iš to mėnesio darbo valandų arba dienų skaičiaus pagal valstybės tarnautojo ar valstybės ar

savivaldybės institucijos ar įstaigos darbo grafiką; gautas darbo valandos ar darbo dienos atlygis padauginamas iš valstybės tarnautojo dirbtų valandų arba dienų skaičiaus.

Pagal Klaipėdos rajono savivaldybės Gargždų ligoninės vidaus tvarkos taisyklės darbo užmokestis nustatomas prieš pasirašant darbo sutartį. Įstaigoje nustatytos ir taikomos darbo apmokėjimo formos:

1. Fiksuoto dydžio pareigybinė mėnesinė alga;
2. Atlyginimas už faktiškai dirbtą laiką arba atliktą darbą;
3. Mišri darbo apmokėjimo forma;
4. Priedai už papildomą darbą, padidėjusį darbo krūvį ar gerus darbo rezultatus;
5. Konkretus darbo užmokestis nustatomas remiantis įstaigos valdymo organų patvirtinančiais darbo užmokesčio nustatymo nuostatais;
6. Jeigu darbuotojas dirba nepilną darbo dieną, jam mokamas atlyginimas lygus proporcingai dirbtam laikui. Tokiu atveju atlyginimas gali būti mažesnis už įstatymų nustatytą minimalų mėnesinį atlyginimą;
7. Darbas naktį, poilsio ir švenčių dienomis pagal iš anksto patvirtintą grafiką apmokamas taip, kaip tai numato galiojantis įstatymai, kiti norminiai dokumentai, kolektyvinė sutartis;
8. Gyd., radiologui, gyd. endoskopuotojui, gyd. echoskopuotojui iš namų konsultacijoms, iškvietimo metu sugaištas laikas vertinamas kaip viršvalandžiai ir apmokamas dvigubu tarifu: atvykimo laikas - iki 1 val., konsultacija - faktiškai sugaištas laikas, parvykimas į namus - 0,5 val. Iškvietimai apmokami pagal iškvietimo registravimo žurnalo duomenis;
9. Darbo užmokestis mokamas du kartus per mėnesį - 10 ir 25 kiekvieno mėnesio dieną.
10. Premijos, vienkartinės išmokos ir pašalpos mokamos taip, kaip tai yra nustatyta įstaigos valdymo organų patvirtintuose darbuotojų premijavimo ir pašalpų skyrimo nuostatuose. Valstybės tarnautojams mokami šie priedai: Už tarnybos Lietuvos valstybei stažą (toliau – tarnybos stažas), kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją, laipsnį arba tarnybinį rangą už diplomatinį rangą ir pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas. Valstybės tarnautojams priedą už tarnybos stažą sudaro 3 procentai pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus. Šio priedo suma negali viršyti 30 procentų pareiginės algos.

Atrankos ir adaptacijos proceso ypatumus viešojoje organizacijoje

Viešosios organizacijos skirtingai nei privačiosios veikia tokioje aplinkoje, kurioje yra labai ribojamos valdžios politikos, įstatymų, nelankstumo, kontrolės ir atsakingumo visuomenei. Taip pat viešosios organizacijos norėdamos įvykdyti savo užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, privalo vykdyti profesionalią darbuotojų karjeros planavimo, atrankos kriterijų, mokymo, motyvacijos, atlyginimo ir atestavimo sistemą.

A. Raipa (2006, p. 222) teigia, kad: "Viešajam sektoriui tinkamų darbuotojų parinkimas yra svarbus, nes nuo to nemažai priklauso šio sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė. Todėl labai svarbus efektyvus atrankos procesas, kuris užtikrintų kandidatų žinių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą. Taip pat svarbu, kad šis atrankos procesas būtų objektyvus, ypač viešajame sektoriuje, tai kad darbuotojai būtų samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus".

Atranka yra pirmas etapas kurį pereina kiekvienas tarnautojas, ateinantis dirbti į viešąjį sektorių. Svarbu, kad organizacija taikytų vis naujesnius ir modernesnius atrankos metodus, kurie atitiktų viešosios organizacijos keliamus reikalavimus. Atranka viešosiose įstaigose labai skiriasi nuo nevalstybinių įmonių. Viešosiose organizacijose yra griežta tvarka, kuri yra tinkamai paruošta atrenkant naują darbuotoją.

Lietuvoje į valstybės tarnybą dažniausiai yra rengiami konkursai. Konkurso metu kandidatas yra egzaminuojamas valstybine kalba raštu ir žodžiu. „Pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos 3 skyriaus 12 straipsnį pretendentes į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimama: "

Svarbus aspektas, kad viešosiose organizacijose yra vykdomi konkursai į valstybės tarnybą. Konkurso būdų yra išrenkami tinkamiausi kandidatai, kurie vėliau vyksta į darbo pokalbį ir pažindinasi su darbo vieta. Konkursas susideda iš penkių etapų, kurie yra pateikiami Valstybės tarnybos departamento puslapyje. Valstybės tarnautojų atranka susideda iš dviejų etapų tai: centralizuoti ir decentralizuoti etapai.

Pagal Valstybės tarnybos departamentą [5]: "Centralizuotas etapas yra bendrųjų gebėjimų testas ir vadovavimo gebėjimo vertinimas pretenduojantiems į vadovaujančias pareigas. Decentralizuotas etapas tai konkursas įstaigoje (pokalbis, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis). Konkurse gali dalyvauti tie

asmenys, kurie yra išlaikę bendrųjų gebėjimų testą ir, jei pretenduoja užimti vadovaujančias pareigas, pasitikrinę vadovavimo gebėjimus".

Pirmasis konkurso etapas prasideda nuo konkurso paskelbimo. Konkursai skelbiami Valstybės tarnybos departamento internetinėje svetainėje. Paskelbiant konkursą turi būti išdėstyta užduotis, jos įvykdymo terminas, atlyginimo (premijos) dydis ar suteikiama speciali teisė, darbų ar projektų pateikimo vieta, jų įvertinimo tvarka ir laikas, taip pat gali būti nurodytos ir kitos konkurso sąlygos.

Antras irgi svarbus etapas yra dokumentų priėmimas. Dokumentai yra teikiami 9 kalendorines dienas nuo konkurso paskelbimo Valstybės tarnybos departamento svetainėje. Asmenys norėdami dalyvauti konkurse įstaigai turi per Atrankos modulio savitarną, privalo pateikti elektroninį prašymą.

Asmuo turi pateikti šiuos dokumentus:

- gyvenimo aprašymas;
- asmens tapatybę ir pilietybę patvirtinantį dokumentą, išsilavinimą patvirtinantį dokumentą;
- dokumentą patvirtinantį įgytą valstybės tarnautojo pareigoms eiti reikalaujamą valstybinės kalbos mokėjimo lygį;
- užpildyta nepriekaištingos reputacijos reikalavimų atitikties deklaraciją;
- darbo patirtis (stažas) patvirtinančius dokumentus;
- kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktį pareigybės, į kurią paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiesiems reikalavimams

Trečias etapas yra komisijos sudarymas. Konkursui vykdyti sudaroma konkurso komisija. Komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 5 narių. Į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo administravimo tarnybos vadovas arba kitas valstybės tarnautojas, atliekantis personalo administravimo funkcijas, ir tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas.

Paskutinis penktas etapas yra pats konkursas. Konkursas turi įvykti ne anksčiau kaip po 23 darbo dienų nuo paskutinio pretendento, pateikusio dokumentus konkursą organizuojančiai įstaigai, užsiregistravimo bendrųjų gebėjimų testui spręsti ar vadovavimo gebėjimams tikrinti, išskyrus atvejus, kai visi konkurse dalyvaujantys pretendentai yra pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąrašė, o kai konkursas organizuojamas vadovaujamosioms valstybės tarnautojo pareigoms eiti – ir kai jų vadovavimo gebėjimai yra patikrinti Konkursų aprašo nustatyta tvarka. Tokiu atveju konkursas gali įvykti ne anksčiau nei po 5 darbo dienų nuo paskutinio pretendento, pateikusio dokumentus konkursą organizuojančiai įstaigai, informavimo apie atitiktį bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams dienos. Konkursas turi įvykti ne vėliau nei per 3 mėnesius nuo konkurso paskelbimo Valstybės tarnybos departamento interneto svetainėje".

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios įstaigos kelia kandidatams tikrai didelius reikalavimus, kuriuos kandidatai konkurso metu turi parodyti savo žiniomis ir praktinėmis užduotimis. Norint kandidatuoti į Lietuvos valstybės tarnybą būtina dalyvauti konkurse, kurio metu išrenkami tinkamiausi kandidatai, kurie vėliau vyksta į darbo pokalbį. Kitoje dalyje, kurioje nagrinėsime apie atrankos ir adaptacijos tyrimą Gargždų ligoninėje bus analizuojami anketos duomenys kuriais nustatysime kaip yra vykdoma atranka ir kaip darbuotojai adaptavosi naujoje darbo vietoje.

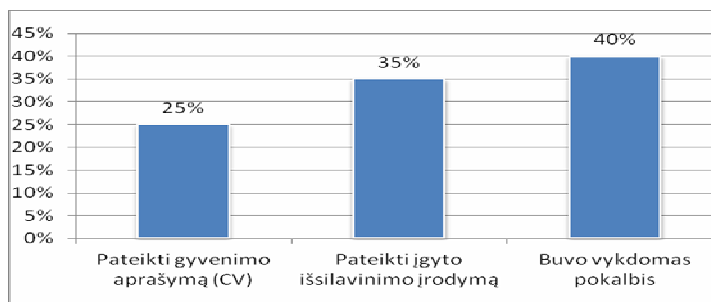
Darbuotojų atrankos ir adaptacijos tyrimo analizė Gargždų ligoninėje.

Klaipėdos rajono savivaldybės VŠĮ Gargždų ligoninė yra Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos, Klaipėdos rajono savivaldybės sveikatos priežiūros įstaiga, nesiekianti pelno. Ši ligoninė įsteigta 1997 m. rugsėjo 25 d. ir šios organizacijos vizija - lincencijuota, daugiaprofilinė antrojo lygio rajoninio lygmens ligoninė, pranašumo siekianti per kokybę ir gerų sąlygų sukūrimą pacientams ir darbuotojams. Misija - teikti pacientams pažangiomis technologijomis pagrįstas, saugas, kokybiškas, atitinkančias pacientų poreikius ir interesus asmens sveikatos priežiūros paslaugas; tinkamai naudotis turimais išteklių, atsižvelgiant į steigėjų ir paslaugų užsakovų reikalavimus; užtikrinti pacientų privatumą, žmoniškąją pagarbą ir orumą, prisiimti pilną atsakomybę už ligoninės teikiamas sveikatos priežiūros paslaugas gyventojams.

Tyrimui atlikti buvo naudojamos apklausos raštu metodas. Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti darbuotojų atrankos ir adaptacijos ypatumus VŠĮ Gargždų ligoninėje.

Apklausoje iš 40 respondentų - 100 % sudarė moterys. Didžiausia apklaustųjų imtį sudarė nuo 45 - 55 metų amžiaus turintys darbuotojai (65 %, nuo 26 - 35 metų turinčių sudarė (20 % o kiti turintys virš 50 metų sudarė

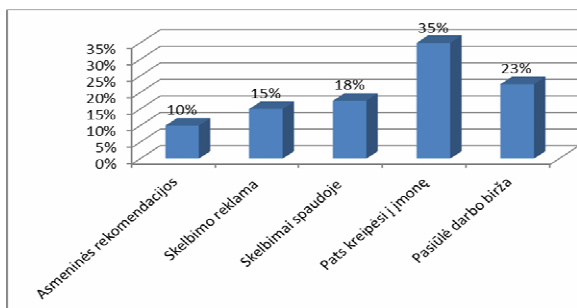
(15 %. Respondentai pildė uždaro tipo anketą, kurioje buvo trylika klausimų. Pateiktų klausimų esmė buvo išsiaiškinti kaip vyksta darbuotojų atranka bei koks yra adaptacinis laikotarpis. Pirmais dviem klausimais siekėme išsiaiškinti respondentų pareigas bei tai kas vykdo personalo atranką. Iš respondentų atsakymų personalo atranka vykdo Vyr. Gydytojas. Apklaustųjų pareigos buvo bendrosios praktikos slaugytojos. Nuo trečio iki aštunto stengėmės išsiaiškinti personalo atrankos subtilybes, o nuo devinto iki trylikto norėjome nustatyti kiek užtrunka adaptacinis laikotarpis, kokie sunkumai užklumpa adaptacijos metu bei išsiaiškinti kokie naudojami adaptacijos metodai.



1 pav. Duomenis apie atrankos vykdomą pokalbį ir dokumentų pateikimą

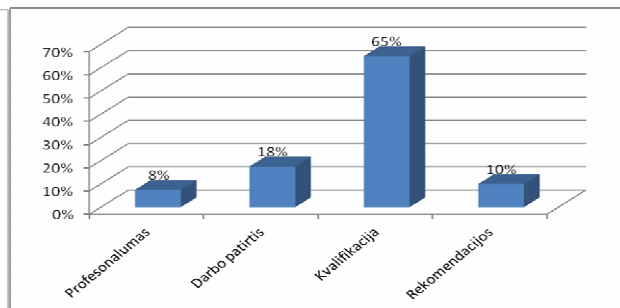
*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Aiškinantis ko iš darbuotojų buvo prašoma dėl darbo vietos jo atrankos metu išsiaiškinome, kad didžioji dalis darbuotojų tai yra 40 % buvo pakviesta į pokalbį, mažesniai darbuotojų skaičiui 33 % užteko tik pateikti įgyto išsilavinimo įrodymą, o likusiems darbuotojams 28 % užteko pateikti gyvenimo aprašymą. Iš diagramos galima teigti, kad VŠĮ Gargždų ligoninėje svarbiausia ir didžiausią įtaką turi personalo atrankos metu vykdomas pokalbis bei įgyto išsilavinimo įrodymas.



2 pav. Populiariausias darbuotojų atrankos būdas.

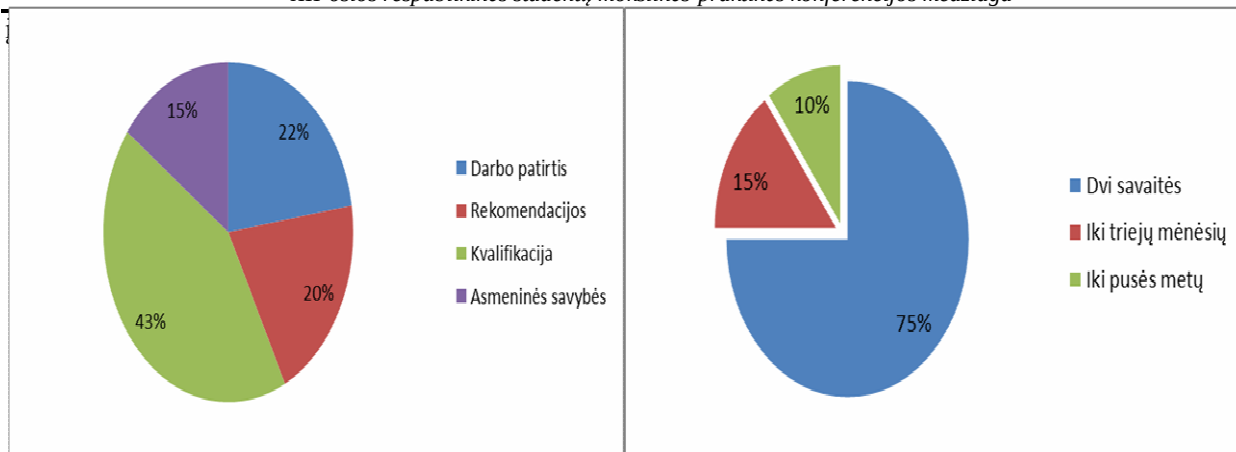
*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis



3 pav. Sėkmingo įsidarbinimo kriterijai.

Daugiau nei trečdalis 35% respondentų teigimu darbuotojų atrankos populiariausias būdas tai, pačiam kreiptis į įmonę, 23% apklaustųjų nuomone darbo biržos pasiūlymas, 18 % teigia, kad populiariausias būdas tai, skelbimai spaudoje, o likusioji respondentų dalis mano, kad vis dėlto asmenines rekomendacijos išlieka populiariausiu būdu (2 pav.).

Respondentams buvo užduotas klausimas kokie kriterijai lėmė sėkmingą įsidarbinimą VŠĮ Gargždų ligoninėje. Pagal gautus atsakymus galima teigti, kad beveik pusės darbuotojų 65 % įsidarbinimą lėmė kvalifikacija. Kitų darbuotojų atsakymai rodo, kad po kvalifikacijos svarbos antroje vietoje yra dėmesys skiriamas darbo patirčiai 18 %, o likusiųjų žmonių įsidarbinimą lėmė rekomendacijos 10% bei profesionalumas 8%. (3 pav.).



3 pav. Dažniausiai keliama pirmenybė atsirenkant darbuotoją.

4 pav. Adaptacinio laikotarpio trukmė.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Respondentams buvo užduotas klausimas kokie kriterijai lėmė sėkmingą įsidarbinimą VŠĮ Gargždų ligoninėje. Pagal gautus atsakymus galima teigti, kad beveik pusės darbuotojų 43 % įsidarbinimą lėmė kvalifikacija. Kitų darbuotojų atsakymai rodo, kad po kvalifikacijos svarbos antroje vietoje yra dėmesys skiriamas darbo patirčiai 22 %, o likusiųjų žmonių įsidarbinimą lėmė rekomendacijos 20% bei asmeninės savybės 15% (3 pav.)

Paprašius respondentų įvardyti kiek truko jų adaptacinis laikotarpis savaitėmis, mėnesiais ar pusmetį, atsakymai gauti buvo tokie: daugiau negu pusė 75% jų atsakė, kad truko tik dvi savaites, 15% iki trijų mėnesių ir 10 % iki pusės metų (4 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad tinkama darbuotojų atranka ir adaptaciją organizacijai leidžia tinkamai vykdyti savo tikslus, misiją ir toliau tobulėti. Pateikti duomenys rodo, kad dažniausiai yra vykdomas pokalbis, kurio metu yra išrenkamas kandidatas, taip pat svarbu, kad būtų kvalifikuotas darbuotojas. Populiariausias darbuotojų atrankos būdas yra patiems darbuotojams kreiptis į organizaciją. Svarbu, kad organizacija darbuotojams suteiktų visą reikalingą informaciją, o darbuotojai dirbtų ir stengtųsi organizacijos labui.

Išvados

Analizuodami atrankos ir adaptacijos sampratą supratome, kad tai labai svarbūs procesai nuo kurių priklauso viešosios organizacijos sėkmė. Atranka galime apibūdinti kaip procesą, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą / pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Tinkamai pasirinkus atrankos būdus yra išrenkamas pats tinkamiausias kandidatas, kuris galės realizuoti savo idėjas, žinias, o organizacija toliau sėkmingai vykdytų savo veiklą. Kitas svarbus darbdavio etapas yra adaptavimasis prie pačios organizacijos, jos veiklos. Pati sąvoka adaptacija suprantama kaip baigiamojo organizacijos aprūpinimo darbuotojais veikla arba procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos vietos / pareigų asmuo susipažįsta su nauju kolektyvu, darbais kurio turės atlikti, supažindiną su darbo vieta.

Pagrindinis atrankos ypatumas viešojoje organizacijoje yra konkursas, kurio dėka organizacija gali pasirinkti tinkamiausią kandidatą. Per konkursą yra tikrinami įvairūs gebėjimai, žinios, kurios leidžia toliau vykdyti atranka ir išsirinkti kandidatą.

Klaipėdos rajono savivaldybės Gargždų ligoninėje buvo atlikta apklausa, kurios metu buvo išsiaiškinta kaip yra vykdoma atranka, kokie kriterijai lėmė sėkmingą įsidarbinimą ligoninėje, ar lengvai įsiliejo į naują kolektyvą. Apskaičiavus anketos duomenis, išryškėjo, kad svarbiausia yra darbuotojo kvalifikacija. Vienas iš minusų buvo tai, kad adaptacijos metu trūko informacijos stokos ir buvo nepakankami praktinio darbo įgūdžiai.

Literatūra

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
2. Raipa, A. (2006). *Viešasis administravimas*. Leidykla: "Technologija".

3. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: "Margi raštai".
4. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: "Eugrimas"
5. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas [2015-03-16]. Prieiga prie interneto: <http://vyr-atstovai.lrv.lt/taurage/files/451.html>
6. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika

EMPLOYEE SELECTION AND ADAPTION PROCESS IN PUBLIC ORGANIZATION

Summary

This article will analyze the staff selection and adaptation process in a public organization. Also we are going to analyze the concept of selection and adaptation.

Employee Selection is a procedure of matching organizational requirements with the skills and qualifications of employees. Moreover, organization will face less of absenteeism and employee turnover problems. By selecting right candidate for the required job, organization will also save time and money. Proper screening of candidates takes place during selection procedure. All the potential candidates who apply for the given job are tested.

Adaptation of employee on new workplace is a process of employee acquaintance with activity and organization and a change of his behavior in accordance with environment requirements. For every person new workplace is a kind of stress, he has to get used to new rules, get acquainted with and get used to unknown people, learn behavioral norms and rules of company. To shorten the process of adaptation and to help employee to begin to work with maximum efficiency as soon as possible company management should pay attention to such serious procedure as adaptation, learn behavioral norms and rules of company. To shorten the process of adaptation and to help employee to begin to work with maximum efficiency as soon as possible company management should pay attention to such serious procedure as adaptation.

This article will analyze of Klaipėda district and Gargzdai municipality hospital the staff selection and adaptation process. In this article we explained: Who perform staff selection? What the most popular model of selection? How long does the adaptation?

LYDERYSTĖ IR JOS RAIŠKA

Danutė Petrošienė

Lietuvos verslo kolegija, Šiaulių fakultetas

Lekt. Elmyra Damonskienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamos įvairios lyderystės teorijos, akcentuojant, kaip jas galima taikyti įmonėse.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Lyderis, lyderystė, lyderystės bruožai, lyderystės tipai, situacinė lyderystė

Įvadas

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje daugelis įmonių vadovų retai būna pasirengę tapti lyderiais. Jiems sunku dirbti su įmonių darbuotojais, sunku sukurti įmonėje gerą psichologinį klimatą. Tokių įmonių vadovai, patekę į keblią situaciją, sunkiai sprendžia socialinio ir psichologinio pobūdžio klausimus.

Straipsnio tikslas: iširti lyderystės raišką.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie lyderystę.
2. Atkleisti lyderystės bruožus ir tipus.
3. Išanalizuoti lyderio vadovavimą ir mokėjimą suburti kolektyvą bendram tikslui siekti.
4. Pateikti praktinius lyderystės aspektus pranešimo metu.

Tyrimo metodai: literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.

Lyderystės samprata

Lyderystė įmonėje darbuotojams pasireiškia per įmonės vadovų priimamus sprendimus, užsibrėžtus tikslus ir atsakomybę, sprendimų vykdymo kontrolę. Svarbu atkreipti dėmesį į šiuolaikinių, naujai mąstančių vadovų – lyderių pasirengimą, kurie pasižymi nauju požiūriu, sugeba daryti įtaką darbuotojams ir taip užtikrina efektyvų, išmintingą vadovavimą.

Mokslinėje literatūroje autoriai, tirdami lyderystės reiškinių, pripažįsta, kad lyderiui svarbu ir įgimtos savybės, ir įgytos žinios, ir nuolatinis sugebėjimas save tobulinti ir vystyti.

Lyderis – tai tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai (Želvys, 2003).

Lyderystė – tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar įmonės tikslai (Chmiel, 2005).

Lyderio savybių gali turėti ne tik vadovaujantys asmenys, bet ir kiekvienas žmogus, nesvarbu, kokio lygio darbuotojas jis būtų. Nors lyderystė yra artimai susijusi su valdymu ir yra svarbūs vienas kitam, tačiau lyderystė ir valdymas nėra ta pati sąvoka. Jei vadovas planuoja darbuotojų veiklą ir rūpinasi biudžetu, tai lyderis – nusako veiklos kryptį. Jei vadovas kontroliuoja veiklos įgyvendinimą ir sprendžia problemas, tai lyderis – vienija. Jei vadovas organizuoja ir valdo darbuotojus, tai lyderis – motyvuoja ir įkvepia.

Lyderystė – tai įmonės vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus, kad jie gerai dirbtų ir sąžiningai atliktų jiems pavestus darbus. Lyderystė reiškia, kad lyderis prisiima atsakomybę dėl darbuotojams pavestų darbų atlikimo kokybės, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita.

Lyderystės bruožai

Pagrindinės/būtinės kompetencijos – asmeniniai įgūdžiai, kurie reikalingi visuose lyderystės lygiuose. Jos suteikia asmeniui pagrindą, kuris yra būtinas siekiant tapti lyderiu. Be stipraus pagrindo piramidė greitai sugriūtų.

- ✓ Komunikacija;
- ✓ Komandinis darbas;
- ✓ Tarpasmeninių santykių valdymas;
- ✓ Santykių su klientais valdymas;
- ✓ Savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas;
- ✓ Lankstumas. [7]

Profesinės kompetencijos – įgūdžiai ir žinios, reikalingos, norint vadovauti sistemoms bei procesams, kuriuos lyderis kontroliuoja. Profesinės kompetencijos formuoja lyderystės piramidę tvirtinančias sąsajas. Įmonės vadovo profesinių žinių poreikio lygis yra skirtingas kiekvienoje įmonėje. Nepaisant to, lyderiai

neprivalo būti tam tikrų sričių specialistai, tačiau bendras supratimas apie sistemas bei procesus, kuriuos jie kontroliuoja, yra būtinas.

- ✓ Verslumas;
- ✓ Techninė kompetencija. [7]

Lyderystės kompetencija – įgūdžiai, kurie padeda lyderiui vadovauti įmonei. Lyderystės kompetencijos kuria erdvę, padedančią atsiskirti lyderiams nuo vadinamųjų „bosų“. Šios kompetencijos kuria lyderystės piramidės sienas ir interjerą.

- ✓ Gebėjimas vadovauti;
- ✓ Darbuotojai linkę sekti savo lyderio pavyzdžiu;
- ✓ Suteikia pasitikėjimo jausmą;
- ✓ Pastangų sutelkimas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo ir efektyvumo;
- ✓ Tikslų kūrimas ir nustatymas (vizijos);
- ✓ Komandų kūrimas ir vadovavimas joms;
- ✓ Puoselėjamas konfliktų sprendimas, kuomet abi pusės lieka patenkintos;
- ✓ Pavaldinių ugdymas. [7]

Pagrindiniai reikalavimai, norint tapti lyderiu aprašyti „Lyderystė piramidė“ (2008). Tai lyderystės kompetencijos modelis. Jis yra sudarytas iš trijų dalių, kurios pavaizduotos 1 pav.:



1 pav. Lyderystės piramidė

*Šaltinis: žiūrėta [2015-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>

Dažniausiai lyderiai įsivaizduojami kaip stiprios asmenybės. Norint tapti lyderiu, reikia turėti sugebėjimą kitus priversti daryti tai, ko pats nori. Tai ir yra ta būdinga savybė, kurią arba turi arba ne. Taip pat lyderiui priskiriami tokie psichologiniai bruožai kaip aštrus protas, energija, tvirta valia ir kryptingumas, neeiliniai organizaciniai sugebėjimai ir pasiruošimas priimti atsakomybę.

Mokslinės literatūros autoriai išskiria tokius pagrindinius lyderio asmeninius bruožus:

- ✓ Pasitikėjimas savimi (tikėjimas savo jėgomis bei gebėjimu pasiekti užsibrėžtus tikslus; aukšti as efektyvumo lūkesčiai);
- ✓ Savarankiškas mąstymas (aiškių vidinių standartų, vertybių turėjimas, gebėjimas juos tinkamai išreikšti ir apginti);
- ✓ Įtaigumas (gebėjimas daryti įtaką kitiems, įkvėpti, motyvuoti, perteikti mintis, idėjas);
- ✓ Ambicingumas (aukšti tikslai, veiklos atlikimo standartai);
- ✓ Empatija (gebėjimas įsijausti į kito žmogaus padėtį, emocinę būseną, savo jausmų, norų lūkesčių pažinimas);
- ✓ Strateginis mąstymas (gebėjimas prognozuoti, atsižvelgiant į buvusią ir esamą padėtį, patirtį);
- ✓ Kūrybiškumas (naujų idėjų generavimas bei gebėjimas senus dalykus pamatyti naujai);
- ✓ Lankstumas (gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų situacijų, dirbti su skirtingais žmonėmis. [6])

Nėra ir negali būti vieno geriausio lyderio ar vadovo tipo, kuris tiktų visiems laikams ir visiems įmonių valdymo atvejams.

Lyderystės tipai

Lyderių tipai gali būti keli:

- ✓ Tradicinis lyderis - kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Šis vaidmuo šiuo atveju paveldimas pagal tradiciją;
- ✓ Charizmatinis lyderis- kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.;
- ✓ Situacinis lyderis- kurio įtaka pasireiškia tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir trunka tik tam tikrą laiką;
- ✓ Funkcinis lyderis - kurio reikia kuriai nors konkrečiai įmonės funkcijai atlikti;
- ✓ Paskirtas lyderis - kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi (Chmiel, 2005).

Situacinė lyderystė atskleista 2 pav.

Pagrindinės įmonės lyderio užduotys

Priimta manyti, kad lyderis šiandien turi būti patyręs, charizmatiškas, turintis gerą išsilavinimą, lanksčiai sugebantis derinti vadovavimo stilius. Tiriant lyderystę, dažnai daugiausia dėmesio sutelkiama ties vadovavimu pokyčiams įmonėje, kadangi, kai įmonė patiria įtampą, lyderiai gali daryti svarbią ir akivaizdžią įtaką. Lyderis privalo palengvinti psichologinį nuostatų ir elgsenos pasikeitimą, kad įmonė galėtų atsigauti.

Norint konkuruoti ir išlikti, reikalinga ne tik turėti technologijų ir pinigų, bet svarbu turėti darbuotojų, kurie turėtų įmonės ateities vizijų. Tik lyderiai gali suburti ir išlaikyti aplink save ilgalaikes komandas ir efektyviai plėtoti verslą. Vieno žmogaus pasišventimas gali būti nepakankamas, kad padėtų tobulėti įmonei, todėl tai turi būti grupės žmonių (įmonės darbuotojų) noras augti ir tobulėti kartu. Įmonės tobulėjimas pasiekiamas, kai pats įmonės vadovas rūpinasi savo darbuotojų tobulėjimu. Jo pagrindinis vaidmuo yra tame, kad kiti įmonės darbuotojai iš jo mokytųsi, o jis turi prižiūrėti, kaip įmonės darbuotojai tobulėja. Vadovas pats turi dalyvauti mokant savo darbuotojus, o ne laikyti sukaupias žinias sau, o darbuotojus siųsti į išorinius kursus. Ilgalaikėje perspektyvoje laimi ta įmonė, kuri pati užsiaugina savo lyderius, o ne pervilioja juos iš kitų įmonių.

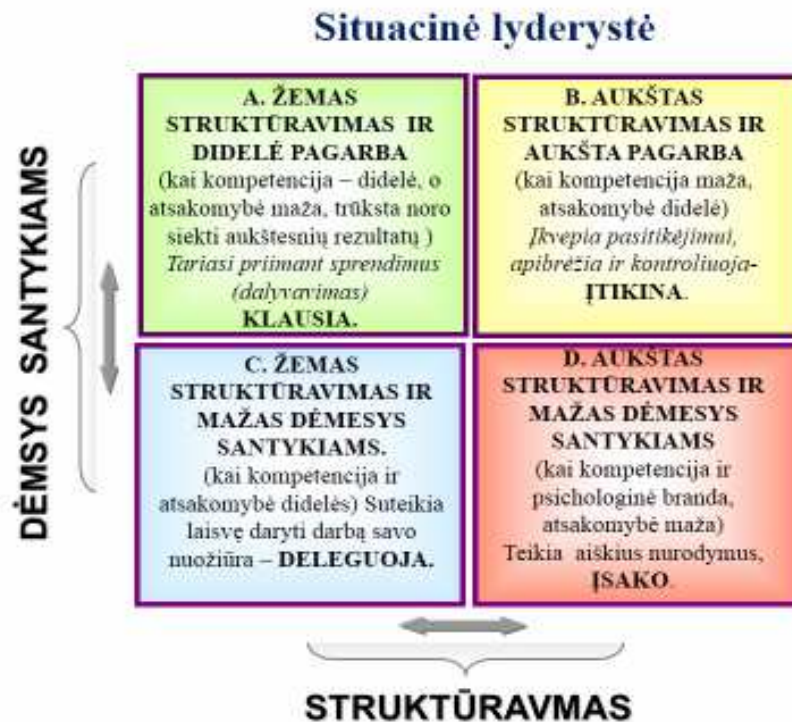
Pagrindinė įmonės lyderio užduotis:

- ✓ Įmonės ateities vizijos kūrimas;
- ✓ Šios vizijos įgyvendinimo siekimas;
- ✓ Praeities analizė;
- ✓ Ateities tikslų nustatymas.

Lyderiai suteikia galimybę įmonės darbuotojams dalyvauti įmonės valdyje, teikiant pasiūlymus, išsakant savo nuomonę, kas jų manymu įmonėje yra leistina. Tai leidžia darbuotojams pasijusti reikšmingais, leidžia atsakingiau žiūrėti į įmonę, kurioje dirba. Todėl didžiausia įmonės vadovų klaida, kad jie įmonės darbuotojams parodo, kad jie yra nereikalingi, todėl jiems nebūtina domėtis įmonės klausimais, o darbuotojai privalo tiesiog atlikti jiems pavestą darbą gerai ir greitai. Toks elgesys darbuotojams suteikia neigatyvią nuomonę apie darbą, įmonės vadovą ir pačią įmonę. [8]

Labai svarbu yra pasitikėjimo jausmas kolektyve. Jeigu darbuotojai negali pasitikėti vieni kitais, tai tikėtis įmonės augimo yra neįmanoma. Tokiu atveju vyrauja konkurencija, kuri dažniausiai priveda prie to, kad vienas

kitam bando pakenkti, o ne padėti išspręsti iškiliusias problemas. Tada įmonėje vyraus intrigos ir vieni kitus kaltins dėl blogai atliktų darbų. Tik sugebėjimas sutarti ir noras skatinti darbuotojus parodys, kad įmonėje yra lyderis. Lyderiai yra tie žmonės, kurie geba vadovauti sau, laikosi disciplinos ir neatideda mažiau svarbius klausimus spręsti vėliau.



2 pav. Hersey ir Blanchard vadovavimo teorija

*Šaltinis: Barvydienė V., Kasiulis J. (2008) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija

Jeigu įvyko taip, kad dėl kažkokios klaidos darbas buvo atliktas blogai arba visai neatliktas, niekada nebėra kaltinti kitų darbuotojų, o geriau prisiimti sau kaltę dėl įvykusių nesklandumų, kad pritrūko dėmesio darbuotojams ir nebuvai, toks atsakingas koks galėjai. Jeigu su darbuotojais elgiamasi teisingai, tai ir jie bus teisingi: nemeluos, nevogs ir stengsis atlikti darbus sąžiningai.

Išvados

Šiandieninio lyderio sėkmingos veiklos pagrindą sudaro trys komponentai:

- ✓ Sekėjų galimybių atskleidimas, veikiant jų emocijas ir kuriant darnų bendradarbiavimą;
- ✓ Optimistiškas požiūris, atsakomybė ir entuziazmas, uždegant kitus savo tikėjimu ir vizija;
- ✓ Įtaigus bendravimas žodžiais ir kūno kalba – visapusiška pagarba sau ir kitiems;

Efektingai bendraujantis įmonės vadovas sudaro pakankamas galimybes darbuotojams pasijausti svarbiais. Pagarbiai kviesdamas darbuotojus pagal jų psichologinę brandą ir profesines kompetencijas drauge kelti darbo tikslus ir priimti svarbius sprendimus, jo atsakomybė už kokybišką darbo eigą ir darbuotojų gerovę suponuoja visapusišką lyderystės raišką.

Literatūra

1. Barvydienė V., Kasiulis J. (2008) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
2. Carnegie D. *Lyderystės menas*. (2011) *Kaip paskatinti save ir kitus siekti lyderystės*. Vilnius: Eugrimas
3. Carnegie D. *Kaip tapti sėkmingu ir autoritetingu lyderiu* (2012). Kaunas: Obuolys

4. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
5. Northouse P.G. (2009) *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
6. *Kokios savybės būdingos lyderiui?* Žiūrėta [2015-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.clavas.eu/kokios-savybes-budingos-lyderiui>
7. *Lyderystės piramidė*. Žiūrėta [2015-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html>
8. Viržintas, A. (2009-12-22). *Tu - Lyderis ar Vadybininkas?* Žiūrėta [2015-02-11]. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/lyderyste/puslapis/15011>
9. Želvys, R.(2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

LEADERSHIP AND ITS EXPRESSION

Summary

Successful activity of today's leader is based on three components:
Disclosure of potential followers, influencing their emotions and creating sustainable cooperation;
Optimistic attitude, responsibility and enthusiasm, influencing other with belief and vision;
Suggestive verbal communication and body language - full respect for yourself and others.

UAB „AUTOBOSAS“ DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTACIJOS ANALIZĖ

Emilija Samulionytė, Justė Maslauskaitė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama naujų darbuotojų atranka ir adaptacija UAB „AUTOBOSAS“ įmonėje. Taikant anketinės apklausos ir kokybinės turinio analizės metodus, vertinama naujų darbuotojų atranka ir adaptacija įmonėje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: personalo verbavimas, atranka, adaptacija.

Įvadas

Personalų atranka – viena svarbiausių įmonės vadovo pareigų. Tinkamai organizuota atranka ir geri darbuotojai padeda didinti įmonės pelną ir našumą, kai tuo tarpu parinktas netinkamas personalas tik didina įmonės išlaidas. Taigi pasirinkti tinkamą darbuotoją išties nelengvas uždavinys įmonei.

Darbuotojo atėjimas į naują darbovietę yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir įmonei. Darbuotojui tai naujos veiklos etapas ir įmonės uždavinys padaryti, kad jis būtų malonus, sudaryti sąlygas greitai adaptuotis. Tai dažnai yra nelengva, kartais tai priklauso ne tik nuo kurios nors pusės gerų norų, bet reikalauja laikytis ir tam tikrų organizacinių taisyklių. Todėl personalo priėmimui ir adaptavimuisi turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Darbo aktualumas: Kiekvienoje įmonėje darbuotojai keičiasi ir ateina nauji. Atranka būtina, kad darbuotojas galėtų puikiai atlikti savo darbą ir padarytu pelno įmonei. Kad nebūtų nesklandumų ir darbas eitų gerai, darbdavys turi puikiai atlikti atranką ir į darbo vietą priimti pasiruošusį šiai darbo vietai darbuotoją.

Problema: UAB „AUTOBOSAS“ vadovas neišnaudoja visų darbuotojų atrankos ir adaptacijos proceso organizavimo galimybių, kad pasiekti geresnių įmonės veiklos rezultatų.

Darbo tikslas – išanalizuoti įmonės darbuotojų atranką ir adaptaciją.

Objektas – darbuotojų atrankos ir adaptacijos procesas.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti atranką ir adaptaciją mokslinėje literatūroje.
2. Nagrinėti atrankos etapus/būdus/metodus.
3. Atlikti tyrimą.
4. Pateikti tobulinimo galimybes.

Darbo metodai – literatūros analizė, anketinė apklausa ir analizė, grafinis vaizdavimas.

Personalų atranka ir adaptacija teoriniu aspektu

Personalų telkimas ir atranka.

Skaitant literatūrą šia tema, pastebėta, jog egzistuoja net trys sąvokos, kurios tarsi supinamos į vieną – tai personalų paieška, personalų verbavimas ir personalų telkimas. Kiekvienas autorius vartoja jas pagal savo supratimą. Plačiai yra naudojama personalų paieškos sąvoka, kuri yra ganėtinai artima terminui „verbavimas“, tačiau sąvokos nėra tos pačios reikšmės. Personalų paieška – tai užduotis, reiškianti norą ką nors surasti. Terminas personalų paieška labiau tinka ieškant kandidatų į laisvą darbo vietą. Verbavimas – tai noras paveikti asmens apsisprendimą, būtinumas vienaip ar kitaip asmenį pritraukti.

I. Bakanauskienė (2008, 152 p.) pateikia tokį personalų verbavimo apibrėžimą „Personalų verbavimas – personalų valdymo veikla, kurios metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas/pareigas“.

Skiriami du verbavimo šaltiniai:

- *Vidinis.* Vidinis verbavimo šaltinis yra tuomet, kai organizacija įdarbina darbuotojus iš jos vidaus, t.y. pačios organizacijos. Parašomas skelbimas apie laisvas darbo vietas ir darbuotojams yra skiriamas tam tikras laiko tarpas atnešti prašymus dėl priėmimo į darbą.

- *Išorinis.* Išorinis verbavimas – tuomet, kai potencialūs darbuotojai yra pritraukiami iš išorės, t.y. nedirbantys toje organizacijoje. Pagrindiniai išoriniai verbavimo metodai: skelbimai internete ir laikraščiuose, įdarbinimo agentūros, darbo biržos, bei jaunų žmonių verbavimas universitetuose, kolegijose.

Naujų darbuotojų priėmimas į darbą – rizikinga ir svarbi investicija. Tinkamo kandidato atranka iš organizacijos reikalauja didelių laiko ir piniginių sąnaudų.

Personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos veikla prasideda kandidatų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiasi samdos sprendimu. Ji yra antrasis personalo samdos (kitais – įdarbinimo) žingsnis po personalo verbavimo veiklos. Personalo atranka yra lemiamą veikla darbuotojo samdos/ įdarbinimo procese, nes priimamas sprendimas dėl įdarbinimo (Bakanauskienė I., 2008, 172 p.).

Personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo (Leonienė B., 2001, 60 p.).

Kiekviena kompanija gali rinktis jai labiausiai tinkančius darbuotojų atrankos būdus, atsižvelgdama į įmonės padėtį, reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir daugelį kitų faktorių. Ieškant naujų darbuotojų neretai yra naudojamos jau įprastais ir kiekvienoje kompanijoje nusistovėjusiais metodais, kurie ne visuomet būna veiksmingi.

Adaptacijos sąvoka ir jos tikslai.

Plačiąją prasme adaptacija – darbuotojo prisitaikymo procesas prie vidinės ir išorinės aplinkos. Adaptacijos terminas plačiai vartojamas ir taikomas įvairiose mokslo šakose.

Leonienė B. (2001, 76 p.) pateikia tokį darbuotojų adaptavimo apibrėžimą „Darbuotojų adaptavimas – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais“.

Personalo adaptavimas (kitais – orientavimas) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos/pareigų samuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Tokia personalo adaptavimo samprata apima svarbiausius jos aspektus – techninę pažintį ir socializaciją (Bakanauskienė I., 2008, 197 p.). . Sakalo A. (2003, 146 p.) teigimu, jei darbuotojui sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo.

Personalo adaptavimu siekiama:

- supažindinti darbuotojus su naujomis darbo vietomis;
- informuoti apie toms darbo vietoms keliamus uždavinius;
- nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai;
- kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti;
- darbo metodų išmokimas;
- nuolatinis dėmesys naujai priimtiems darbuotojams, užtikrinant jų spartų prisitaikymą prie kolektyvo.

Darbuotojų adaptacijos sistema.

Darbuotojų socializacija arba adaptacija – tai planingas procesas, padedantis naujam darbuotojui įsiliesti į organizaciją, jos kolektyvą, įgauti pagrindinių žinių bei įgūdžių, be kurių jis negalėtų atlikti savo tiesioginio darbo. Naujo darbuotojo įvedimas ir adaptavimas organizacijoje gali vykti keliais etapais:

1. Privalomas darbo dokumentų tvarkymas.
2. Supažindinimas su darbo vieta ir nauja darbo vieta.
3. Pagalba įsisavinant darbo funkcijas ir metodus. Tikslas: padėti naujam darbuotojui įsijungti į darbą ir paaiškinti visus išskylančius neaiškumus bei išsiaiškinti, ko naujasis darbuotojas nesugebės atlikti, taip pat ir numatyti, kas jam galėtų padėti. Priemonės: kuratoriaus paskyrimas; mokymo plano sudarymas.
4. Naujo darbuotojo stebėjimas ir vertinimas. Tikslas: įsitikinti, ar naujas darbuotojas supranta ir be klaidų atlieka savo darbą; išsiaiškinti naujo darbuotojo darbo rezultatus; išsiaiškinti, ar naujas darbuotojas daro pažangą mokymasis ir atlikdamas jam pavestą darbą.

Yra skiriamos dvi adaptacijos formos:

- *Profesinė*, kurios metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis.
- *Socializacija* – tai socialinė adaptacija, kurios metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo ir viršininko, kuomet jis pradeda suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

Personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatų sukūrimas įmonėje padės nuosekliai ir nieko nepamirštant, sėkmingai atlikti savo pareigas, susijusias su naujo darbuotojo priėmimu į darbą ir, svarbiausia, jo adaptacija.

Darbuotojų atranka

Atrankos procesas

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į tą darbo vietą sprendžia, ar atitinka organizacijos siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus (Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, 60 p.).

Pasak B. Leonienės, (2001, 47 p.) personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo.

Atrankos proceso etapai

Įmonei svarbu naudoti atrankos proceso etapus, norint surasti tinkamus darbuotojus. Skiriamas laikas, per kurį ieškoma tinkamų kandidatų, pasibaigus etapams, vėl iš naujo pradedama atranka. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) teigia, kad personalo atranka - atsakinga užduotis, nes su pasirinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. Atrankos procesų etapai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri susijusi su norimu darbu.
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausama apie patyrimą, norimą atlyginimą, norą persikelti dirbti į organizaciją.
3. Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimas už nugaros	Patikrinima paraiškėjo anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ansktesnį paraiškėjo viršininką, norint sužinoti apie jį daugiau.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma apie pareiškėją daugiau kaip apie individą.	Pokalbis vyksta tiesiogiai su vadovu.
6. Fizinis patikrinimas	Padedą apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų, padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą.	Patikrina organizacijos gydytojas.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ir pareiškėjų.	Siūlomas atlyginimas, ir užtikrinama darbo vieta.

*Šaltinis: sudarytas autoriais Stankevičienė A., Lobanova L., 2006, 49-50 p., atrankos proceso etapai.

Įdarbinimo anketos užpildymo etape nurodoma, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas. Pradinio pokalbio metu įvertinamas pareiškėjo tinkamumas. Testavimo etape įtvirtinami pareiškėjo įgūdžiai. Tyrimo už nugaros metu tikrinamas anketos teisingumas. Išsamaus pokalbio metu sužinoma daugiau informacijos apie asmenį. Fizinio patikrinimo etapas padeda apsaugoti kitus darbuotojus. Galiausiai darbo pasiūlymas pateikiamas kriterijus atitinkančiam asmeniui ir užpildoma laisva darbo vieta.

Atrankos proceso etapai organizacijoje sprendžia ar siūlyti darbą, ar ne. Taip pat darbuotojas sprendžia ar jam tinka siūlomas darbas. Siekiama sužinoti ar atrankos etapai atskleidžia kandidato poreikius ir tikslus.

2.3. Atrankos metodai

Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingą personalo atrankos būdų skaičių, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų. A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006, 51-23 p.) pateikia septynis pagrindinius personalo atrankos metodus:

1. Testavimas, kuriam 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.
2. Diskusijos grupėse skirtos atskleisti požiūriui į būsimą darbą ir įmonę.
3. Darbo bandymas skirtas siūlymo darbo atlikimo kokybei įvertinti.
4. Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas skirtas pateiktų faktų: ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų tikslingumui patikrinti.

5. Sveikatos tikrinimas privaloma pasitikrinti sveikata norint įsidarbinti.
6. Atrankos pokalbis (interviu). Klausymai užduodami darbo pokalbio metu, yra skirti išsiaiškinti, kaip žmogus yra linkęs elgtis įvairiose situacijose, kas jam patinka ir nepatinka, kas jam svarbu, ko tikisi ir siekia.
7. Kiti atrankoje naudojami metodai - sąžiningumo analizė, grafologija ir kt.

Personalo atrankos ir adaptacijos teoriniu aspektu apibendrinimas

Su naujų darbuotojų paieška susiduria visos įmonės. Prieš pradėdama darbuotojų paiešką, įmonė turi apsispręsti, kokių būdu tai darys. Yra keletas metodų, įvertinus jų privalumus ir trūkumus, pasirenkamas geriausias būdas, ar net keli, naujų darbuotojų paieškai.

Naujų darbuotojų atrankos metodų taip pat yra įvardijama įvairių. Pats geriausias atrankos metodas yra tas, kuris padeda teisingai įvertinti kandidatus ir iš daugelio išsirinkti tą, kuris yra geriausias. Todėl metodo patikimumas, priklauso nuo to, kokio darbuotojo, ir kokiai įstaigai reikia. Turėti kompetentingus, motyvuotus darbuotojus yra daugelio įmonių vadovų siekiamybė. Atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl to, kad darbo rezultatai priklauso tiek nuo darbuotojų ir tiek nuo vadovo.

Organizacijoje darbo efektyvumą taip pat lemia sėkminga naujų darbuotojų adaptacija. Vykstant sėkmingam naujo darbuotojo socializacijos procesui, jis jaučiasi komandos nariu, jo darbas prasmingas ir naudingas organizacijai, atsiranda stimulas mokytis ir tobulėti.

Sekančioje dalyje pristatysime atliktą tyrimą.

Darbuotojų atranka ir adaptacija UAB „AUTOBOSAS“

UAB „AUTOBOSAS“ pristatymas.

UAB „AUTOBOSAS“ įmonės informacija:

Adresas: Liepų g. 64, Klaipėda.

El. Paštas: info@autobosas.lt

Tinklalapis: <http://www.autobosas.lt/>

Darbuotojų skaičius: 11 darbuotojų datai 2015-03-19.

Apie įmonę: „Autobosas“ servisas yra įsikūręs Klaipėdoje, Liepų g. 64. Įmonė įsteigta 2006 metais.

Įmonės pagrindinė veikla: remontuoja automobilių kuro sistemas, restauruoja turbinas, dyzelinius purkštukus, dyzelinius bei benzininius variklius, automatines bei mechanines greičių dėžes, automobilių kėbulus, važiuokles. Atlieka kuro sistemos diagnostiką, variklių diagnostiką, kompiuterinę greičių dėžių diagnostiką, važiuoklės patikrą bei visų minėtų operacijų remontus.

Įmonės misija: Autoservisas siekia išlaikyti geriausią kokybės ir kainos santykį bei užimti patikimiausio serviso statusą Klaipėdoje.

Autoservisas aprūpintas diagnostine įranga, dyzelinių kuro išmetimo sistemų matavimo stendu, stabdžių stendu, suvirinimo įranga, kaitinimo įranga ir kita reikalinga technika automobilių remontui. Autoservise dirba patyrę meistrai, kurių patirtis siekia nuo 2 iki 35 metų, tai rodo, kad suburta energinga komanda su didele patirtimi užnugaryje.

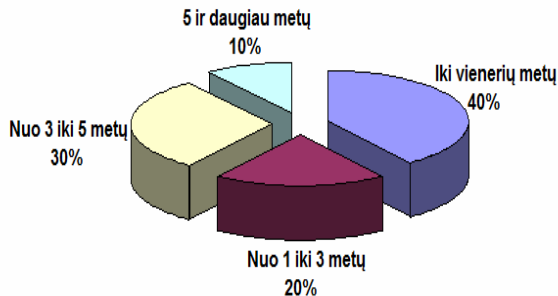
Tyrimo organizavimas.

Siekiant išsiaiškinti kaip įmonėje vykdoma darbuotojų atranka ir adaptacija buvo parengtas anketinė apklausa.

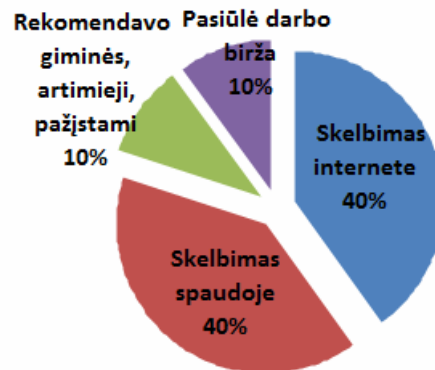
Darbuotojų atrankos ir adaptacijos anketinės apklausos rezultatų analizė.

Pagrindiniai respondentų bruožai: asmenys buvo 18 iki 41 ir daugiau metų. Respondentai pasiskirstė pagal amžių taip: 18-25 metų sudaro 20%, 26-40 metų – 30%, o 41 ir daugiau metų 50%. 80% apklausoje dalyvavusiųjų respondentų yra vyrai ir tik 20% yra moterų. Dauguma respondentų (40%) UAB „Autobosas“ įmonėje dirba su profesinio bakalauro išsilavinimu.

Apklausos metu išsiaiškinta, kad visiems apklausoje dalyvavusiems respondentams dabartinė darbo vieta nėra pirmoji, tačiau joje dirba nevienodą laikotarpį. Didžioji dalis respondentų (40%) įmonėje „Autobosas“ dirba iki vienerių metų (1 pav.).



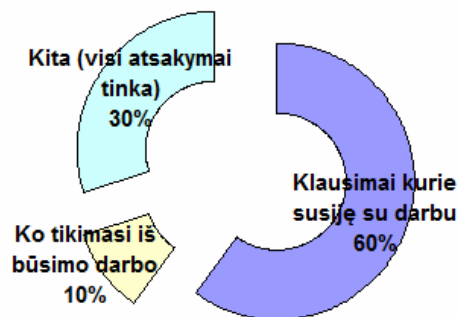
1 pav. Darbo stažas įmonėje
*Šaltinis: sudaryta autorės



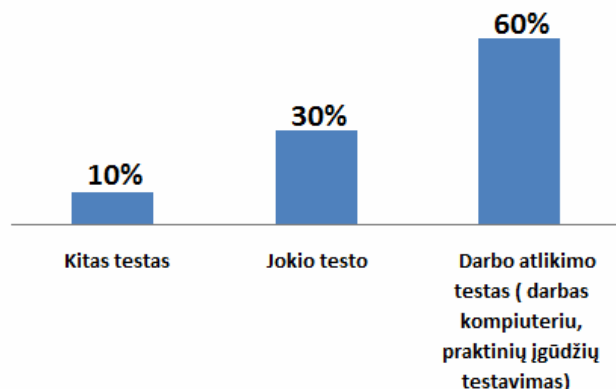
2 pav. Informacija apie laisvą darbo vietą
* Šaltinis: sudaryta autorės

Apie laisvas darbo vietas į UAB „Autobosas“ įmonę respondentai sužinojo daugiausia iš skelbimo internete (40%) ir skelbimo spaudoje (40%) (2 pav.).

Didžiąją dalį darbuotojų atrankos metu teko dalyvauti darbo pokalbyje (60%), jo metu daugiausia klausimų buvo susijusių su būsimojo darbo tematika (60%) ir būsimoji darbuotojai turėjo galimybę argumentuoti savo tinkamumą siūlomam darbui (3 pav.).



3 pav. Darbo pokalbio klausimai
*Šaltinis: sudaryta autorės



4 pav. Atrankos metu atlikti testai.
*Šaltinis: sudaryta autorės

Priėmimo į darbą metu 60% respondentų buvo taikomas darbo kompiuteriu ir praktinių įgūdžių patikrinimas, 30% respondentų nebuvo taikomas joks testas iš viso ir 10% respondentų buvo taikomi kiti testai, susiję su užimamomis pareigomis. (4 pav.) Visi respondentai (100%) atsakė vienareikšmiškai, į klausimą kas vykdo personalo atranką įmonėje, kurioje dirbate, jog atranką vykdo pats įmonės vadovas.

Kiekvienam naujai priimamam darbuotojui yra skiriamas bandomasis laikotarpis. Jis trunka tris mėnesius nuo priėmimo datos. Tai darbuotojo adaptacijos laikotarpis, bet tokios kaip adaptavimo programos įmonėje nėra, nes pasak darbuotojų tai nėra problema naujam darbuotojui greitai adaptuotis. Adaptavimo programos metu turėtų būti nuosekliai vykdoma konkrečių priemonių, kuriomis siekiama sudaryti palankias sąlygas adaptacijai, visuma. Darbuotojo adaptacijos rezultatai yra svarbūs priimant sprendimą dėl jo darbo sutarties pratęsimo pasibaigus bandomajam laikotarpiui.

Tyrimas parodė, jog visi respondentai (100%) į naujo darbo kolektyvą įsiliejo lengvai ir jiems buvo suteikta visa reikiama informacija bei pagalba. Daugumos respondentų (40%) apmokymai naujoje darbo vietoje truko nuo 1 mėnesio iki 3 mėnesių. 30% respondentų atsakė, jog jų apmokymai truko nuo 1 savaitės iki 1 mėnesio, o kiti 30% respondentų atsakė, jog jiems pakako ir savaitės apmokymamas (5 pav.).



5 pav. Apmokymų trukmė

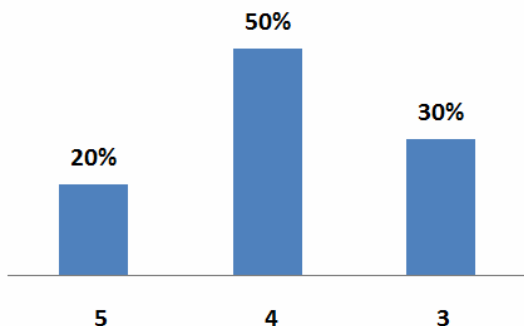
*Šaltinis: sudaryta autorės



6 pav. Adaptacijos trukmė

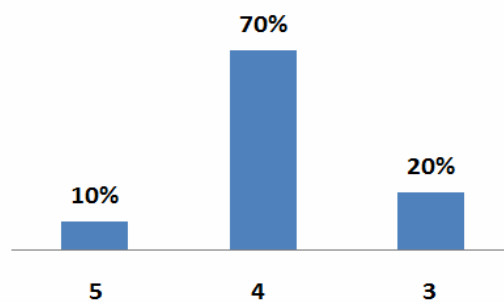
*Šaltinis: sudaryta autorės

Tuo metu adaptuotis naujoje įmonėje daugumai darbuotojų (90%) reikėjo iki 1 mėnesio laiko, o 10% respondentų prireikė nuo 1 iki 3 mėnesių laiko (6 pav.). Apklaustų respondentų dauguma savo darbovietės personalo atrankos veiksmingumą (50%), bei adaptacijos proceso veiksmingumą (70%), penkiabalėje sistemoje, vertina ketvertu (7,8 pav.).



7 pav. Personalo atrankos veiksmingumo vertinimas balais

*Šaltinis: sudaryta autorės



8 pav. Adaptacijos proceso veiksmingumo vertinimas balais

*Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Noras išeiti iš darbo

*Šaltinis: sudaryta autorių

Visi apklausti respondentai (100%) teigia, jog darbe iškilusios problemos sprendžiamos viso kolektyvo susirinkimo metu. Susirinkimo metu sprendžiamos ne tik vien iškilusios problemos, bet taip pat aptariamos naujos idėjos autoserviso gerinimui, naujų ir reikalingų įrankių įsigijimo galimybės. Bendrai įvertinami atlikti darbai, aptariama kokie darbai bus atliekami pirmiausia.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima sakyti, didžioji dalis apklaustųjų buvo vyrai, kurių amžius labai įvairus. Atrankos metu respondentams buvo taikomi įvairūs testai. Dauguma įmonės darbuotojų yra patenkinti savo darbu, lengvai įsiliejo į kolektyvą. Dirbdami jie gauna visą reikiamą informaciją, bei patarimus jiems rūpimais klausimais ir iškilusiomis problemomis. Nors į kolektyvą lengvai įsilieta, bet dėl kartais kylančių konfliktų, dalis darbuotojų svarsto arba yra svarstę galimybę išeiti iš darbo.

Išvados

Išanalizavus darbuotojų atrankos ir adaptacijos teorinius aspektus tapo aišku, jog, tinkamai organizuota atranka padeda didinti gamybos našumą ir pelną. Dėl neteisingos atrankos pasirenkami tinkamos kompetencijos

neturintys darbuotojai, todėl didėja darbuotojų kaita įmonėje. Taip pat netinkamo žmogaus pasirinkimas didina ir įmonės išlaidas naujų darbuotojų paieškai.

Išsiaiškinus darbuotojų adaptacijos procesą ir atlikus anketinę apklausą tapo aišku, kad įmonėje nėra sudaryta adaptacijos programa. Naujam darbuotojui tiesiog suteikiama visa reikiama informacija ir pagalba, jis supažindinamas su pareigine instrukcija, supažindinamas su vidaus tvarka ir trumpai pristatomas kolektyvui. Kuo įmonė skiria daugiau dėmesio naujai atėjusiam darbuotojui, tuo greičiau atsiperka darbuotojų lojalumu kompanijai, didesne motyvacija dirbti ir siekti rezultatų. Tad kuo trumpiau trunka adaptavimo procesas, tuo greičiau darbuotojas pradeda dirbti įmonės labui.

Literatūra

7. Bakanauskienė I.. 2008. *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
8. Jančauskas E.E. 2009, *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VVAM.
9. Leonienė B. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
10. Sakalas A. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
11. Stankevičienė A., Lobanova L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: VGTU leidykla.
12. Stoner A.F. J. ir kt..2007. *Vadyba*. Poligrafija ir informatika.

UAB „AUTOBOSS“ EMPLOYEE SELECTION AND ANALYSIS OF ADAPTATION

Summary

An analysis of employee selection and adaptation of the theoretical aspects , it became clear that, properly organized screening helps to increase productivity and profits. Due to incorrect selection chosen suitably competent personnel do not have, so increasing staff turnover in the company. It is also inappropriate human choice and increases costs for the company to search for new employees. Drawing the process of adaptation and carried out a questionnaire survey, it became clear that the company had not made the adaptation program. New employee just given all the information and help, he is introduced to the job descriptions of familiar with the internal procedures and a brief introduction to the group. The company pays more attention to the new employee who comes, the faster the return on employee loyalty to the compan, the higher the motivation to work and deliver results. So the shorter the adaptation process, the faster the employee starts work in the interest of the company.

DAUGIABUČIŲ RENOVACIJA, PERSPEKTYVOS IR PROBLEMOS LIETUVOJE

Lukas Navickas

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Vilma Balsienė

Anotacija

Renovacijos pagrindinis tikslas - pagerinti energijos suvartojimo efektyvumą. Lietuvos vyriausybė Europos Sąjungos (ES) ipareigota kartu su kitomis sąjungos narėmis iki 2020 metų sumažinti metinį suvartojamos energijos kiekį 20%. Norint įgyvendinti šiuos planus Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 m. rugsėjo 23 d. nutarimu Nr. 1213 „Dėl daugiabučių namų atnaujinimo programos patvirtinimo“ buvo patvirtinta daugiabučių namų atnaujinimo programa, kurios tikslas skatinti daugiabučių namų, pastatytų iki 1993 metų, savininkus atnaujinti daugiabučius namus. Viso Lietuvoje tokių renovuojamų namų nuo 2008 metų sausio 1 d. turėjo likti apie 22 287, bet realybėje renovacija vyksta ne taip sklandžiai kaip planuota. Viena iš didžiausių kylančių problemų yra tai, kad gyventojai pasisako prieš renovaciją, arba vengia šios temos kiek įmanoma ilgiau, taip užkisdami kelią sklandžiai energijos taupymo politikai.

Straipsnyje analizuojamos su renovacija susijusios problemos, finansavimo galimybės, prieš pradedant, pradėjus ir baigiant renovacijos procesą. Europos Sąjungos bei Lietuvos Vyriausybės vaidmuo renovacijos procese.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Renovacija, Renovacijos procesas, paskolos, ES struktūrinių fondų finansavimas, efektyvus energijos vartojimas, valstybės teikiamos lengvatos.

Įvadas

Viena didžiausių Lietuvos ir kitų post-sovietinių šalių problemų - daugiabučių šilumos energijos vartojimas. Lietuvoje ši problema sprendžiama labai lėtai - prasta daugiabučių gyvenamųjų namų būklė, kiauři langai, neapšiltinti stogai, tai faktoriai lemiantys didesnes gyventojų išlaidas šilumos energijai. Nors visiems kiekvieno miesto gyventojams nustatoma vienoda šilumos kaina, išlaidos šilumos energijai skiriasi - už šilumą mokama tiek, kiek jos suvartojama. Mokėjimai už šilumą priklauso nuo daugiabučio gyvenamojo namo būklės: jei energijos apšildymui sunaudojama daugiau, nesandarūs namai, kiauři stogai, tai ir mokesčiai už šilumą didesni. Į šią problemą ES jau žvelgia nuo 2002 metų su pirmosiomis direktyvomis.

1 lentelė

Šilumos suvartojimas

	Šilumos suvartojimas šildymui	Vidutinė šilumos kaina (2014/2015 šild. sez. 7,2 euro ct/kWh/ 25,0 ct/kWh) gyventojams (su PVM)	Mokėjimai už šilumą 1 m ² ploto šildymui (su PVM)	Mokėjimai už šilumą 60 m ² ploto buto šildymui (su PVM)	Kiek tokių pastatų yra?
I. Daugiabučiai suvartojantys mažiausiai šilumos (naujos statybos, kokybiški namai)	9 kWh/m ² 60 m ² ploto butui: 480kWh	7,2 euro ct/kWh (25,0 ct/kWh)	9 x 7,2 = 0,65 Eur/m ² (2,24Lt/m ²)	0,65 x 60 = 39 Eur (135,0 Lt)	4%
28 tūkst. butų 0,08 mln. gyventojų					
II. Daugiabučiai suvartojantys mažai arba vidutiniškai šilumos (naujos statybos ir kiti kažkiek taupantys šilumą namai)	15 kWh/m ² 60 m ² ploto butui: 900kWh	7,2 euro ct/kWh (25,0 ct/kWh)	15 x 7,2 = 1,08 Eur/m ² (3,75 Lt/m ²)	1,08 x 60 = 65 Eur (225,0 Lt)	16%
112 tūkst. butų 0,32 mln. gyventojų					
III. Daugiabučiai suvartojantys daug šilumos (senos statybos nerenovuoti namai)	21 kWh/m ² 60 m ² ploto butui: 1260kWh	7,2 euro ct/kWh (25,0 ct/kWh)	21 x 7,2 = 1,51 Eur/m ² (5,25 Lt/m ²)	1,51 x 60 = 91 Eur (315,0 Lt)	60%
420 tūkst. butų 1,20 mln. gyventojų					
IV. Daugiabučiai suvartojantys labai daug šilumos (senos statybos, labai prastos šiluminės izoliacijos namai)	35 kWh/m ² 60 m ² ploto butui: 2100kWh	7,2 euro ct/kWh (25,0 ct/kWh)	35 x 7,2 = 2,52 Eur/m ² (8,75 Lt/m ²)	2,52 x 60 = 152 Eur (525,0 Lt)	20%
140 tūkst. butų 0,40 mln. gyventojų					

*Šaltinis: Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija

Europos Sąjungos (ES) požiūris į energijos vartojimą. Direktyvos

Energijos nuostolių pašalinimas bei energijos vartojimo sumažinimas kuo toliau tuo labiau tampa svarbesniais ES tikslais. ES lyderiai 2007 m. patvirtino tikslą iki 2020 m. sumažinti metinį suvartojamos energijos kiekį Sąjungoje 20 %. Energijos vartojimo efektyvumo didinimo priemonės vis dažniau laikomos ne tik tvaraus energijos tiekimo, šiltnamio efektą sukeliančių dujų mažinimo, tiekimo saugumo priemonėmis. 2014 m. kovo 20 ir 21 d. Europos Vadovų Taryba pabrėžė energijos vartojimo efektyvumo svarbą mažinant energijos kainą ir energetinę priklausomybę. ES patvirtino būtiniausius energijos vartojimo efektyvumo standartus ir taisykles, susijusias su infrastruktūros ženklinimu, paslaugų, produktų, ir ekologiniu projektavimu. Pasitelkus šias priemones siekiama padidinti efektyvumą visuose energijos grandinės etapuose, nuo energijos tiekimo iki vartotojo naudojamos energijos.

2006 m. išleistas komunikatas „Efektyvaus energijos vartojimo veiksmų planas: išnaudoti potencialą“ (COM(2006) 0545). Šio veiksmų plano tikslas sutelkti politikus, visuomenę, rinkos subjektus ir pakeisti vidaus energijos rinką taip, kad ES piliečiai turėtų energijos vartojimo požiūriu efektyviausią pasaulyje infrastruktūrą, energetikos sistemas ir gaminius. Veiksmų plano uždavinys - sumažinti energijos vartojimo poreikį, imtis atitinkamų veiksmų vartojimo ir tiekimo atžvilgiu, bandant iki 2020 m. sumažinti metinį pirminės energijos suvartojimą 20 proc. Paaiškęs, kad ES pasieks tik pusę savo užsibrėžto tikslo, Komisija reaguodama parengė naują išsamų 2011 m. efektyvaus energijos vartojimo planą (angl. EEP) (COM(2011) 0109).

Energijos vartojimo efektyvumo direktyva (2012/27/ES) įsigaliojo 2012 m. gruodžio mėn. Pagal jos nuostatas, valstybės narės privalo patvirtinti orientacinius energijos vartojimo efektyvumo tikslus 2020 m., paremtus pirminiu arba galutiniu energijos suvartojimu. Direktyva taip pat nustatomos teisiškai privalomos taisyklės galutiniams vartotojams ir energijos tiekėjams. Valstybės narės, siekdamos taupyti energiją, gali savo nuožiūra šiuos minimalius reikalavimus sugriežtinti. Direktyvoje numatomi ir šie reikalavimai:

- Nuo 2014 m. kasmet atnaujinti bent 3 proc. valstybinių institucijų pastatų bendro ploto ir įsigyti aukštus efektyvaus energijos vartojimo standartus atitinkančius pastatus, paslaugas ir produktus, viešajam sektoriui taip rodant pavyzdį;
- Priimti ilgalaikes nacionalines investicijų į gyvenamosios ir komercinės paskirties pastatų atnaujinimą strategijas bei parengti nacionalines energijos vartojimo efektyvumo įpareigojimo sistemas arba atitinkamas priemones, siekiant užtikrinti, kad galutiniams vartotojams būtų užtikrintas 1,5 % energijos taupymas kasmet;
- Iki 2015 m. pabaigos parengti galimybių visose valstybėse narėse užtikrinti didelio naudingumo kogeneraciją ir efektyvų centralizuotą šildymą ir vėsinimą vertinimą;
- Didelėse bendrovėse vykdyti privalomus energijos auditus mažiausiai kas ketverius metus, išskyrus bendroves, turinčias sertifikuotas energijos ir aplinkos apsaugos sistemas;
- Diegti pažangų elektros energijos tinklą ir pažangiuosius elektros skaitiklius, teikti tikslią informaciją apie išlaidas energijai, taip didinant vartotojų galimybes ir skatinant efektyvesnę energijos vartojimą.

Iki 2014 m. birželio 30 d. Komisija turės įvertinti, ar ES gali iki 2020 m. pasiekti savo pradinį energijos taupymo tikslą, ir, jei reikės, pasiūlys privalomus nacionalinius efektyvaus energijos vartojimo tikslus. Valstybės narės kiekvienais metais privalės informuoti apie pažangą, padarytą siekiant nacionalinių energijos efektyvumo tikslų. 2013 m. lapkričio mėn. Komisija išleido komunikatą ir septynias gaires dėl įvairių Energijos vartojimo efektyvumo direktyvos aspektų įgyvendinimo.

Šiuo metu vyksta konsultavimasis su visuomene dėl pažangos, padarytos siekiant 2020 m. energijos vartojimo efektyvumo tikslo ir rengiant 2030 m. energijos vartojimo efektyvumo politikos sistemą, komentarų pateikimo terminas – 2014 m. balandžio 28 d.

Energetinių paslaugų direktyva 2006/32/EB (kuria panaikinama Tarybos direktyva 93/76/EEB) valstybės narės yra skatinamos didinti energijos galutinio vartojimo efektyvumą ir ekonominiu požiūriu veiksmingai panaudoti galimybes ekonomiškai efektyviai sutaupyti energiją. Ši direktyva buvo panaikinta įsigaliojus naujai direktyvai dėl energijos vartojimo efektyvumo (išskyrus ESD 4 straipsnio 1–4 dalis ir I, III bei IV priedus, kurie galios iki 2017 m. sausio 1 d.), nes kai kurios jų nuostatos sutampa. Liekančios galioti nuostatos yra susijusios su kiekvienoje valstybėje narėje sunaudojamos galutinės energijos orientaciniais energijos taupymo tikslais (9 %) iki 2017 m. Direktyva dėl energijos vartojimo efektyvumo papildomai supaprastinami Energetinių paslaugų direktyvoje nustatyti energijos taupymo matavimo reikalavimai ir prisidedama prie galiojančios teisinės sistemos nuostatų supaprastinimo.

Direktyva 2004/8/EB dėl bendros šilumos ir elektros energijos gamybos skatinimo (iš dalies keičianti Direktyvą 92/42/EEB) buvo priimta 2004 m. siekiant remti bendros šilumos ir energijos gamybos plėtrą ir vartojimą ES. Jos tvirtinimo proceso metu vyko karštos diskusijos ir Parlamente, ir Taryboje. Ja buvo patvirtintas bendras bendros šilumos ir elektros energijos gamybos įgainėse pagamintos elektros energijos apibrėžimas. Komisija nustatė atskirosios elektros energijos ir šilumos gamybos suderintąsias naudingumo atskaitines vertes, kurios buvo persvarstytos 2011 m. gruodžio 19 d. Komisijos įgyvendinimo sprendime, siekiant atsižvelgti į technologijos naujoves bei energijos šaltinių pasiskirstymo pokyčius. Bendros šilumos ir elektros energijos gamybos direktyva buvo panaikinta 2012 m. gruodžio mėn. įsigaliojus Direktyvai dėl energijos vartojimo efektyvumo. Remiantis šia direktyva valstybės narės privalo įvertinti ir informuoti Komisiją apie didelio naudingumo bendros šilumos ir elektros energijos gamybos ir efektyvaus centralizuoto šildymo ir vėdinimo galimybes jų teritorijose ir atlikti ekonominės naudos analizę, remiantis klimato sąlygomis, ekonominiu pagrįstumu ir techniniu tinkamumu (su kai kuriomis išimtimis).

Direktyvoje 2002/91/EB dėl energinio pastatų naudingumo (ypač izoliacijos, oro kondicionavimo ir atsinaujinančiųjų energijos išteklių panaudojimo skirsniuose) numatomas metodas, skirtas energiniam pastatų naudingumui apskaičiuoti, minimalūs naujų ir esamų didelių pastatų reikalavimai ir pastatų energinis sertifikavimas. Nuo 2012 m. vasario 1 d. ši direktyva buvo panaikinta nauja redakcija išdėstyta Direktyva 2010/31/ES, kuri įsigaliojo 2010 m. liepos mėn. Pagrindinis nauja redakcija išdėstytos direktyvos tikslas buvo supaprastinti keletą ankstesnės direktyvos nuostatų ir sugriežtinti energinio naudingumo reikalavimus atsižvelgiant į:

- Bendro pastatų ir pastato vienetų integruoto energinio naudingumo apskaičiavimo metodikos principus;
- Minimalių reikalavimų naujų pastatų ir naujų pastatų vienetų energiniam naudingumui taikymą, pvz., nustatoma, kad iki 2020 m. gruodžio 31 d. visi nauji pastatai privalo būti beveik nulinės energijos pastatai;
- Minimalių reikalavimų energiniam naudingumui taikymą, ypač esamiems pastatams, pastatų dalims, kuriems reikia kapitalinės renovacijos, ir techninėms pastatų sistemoms, jas įrengiant, keičiant arba atnaujinant;
- Pastatų ir pastatų dalių energinį sertifikavimą, nuolatinius šildymo ir oro kondicionavimo sistemų pastatuose patikrinimus ir nepriklausomas energijos sertifikatų kontrolės sistemas bei patikrinimų ataskaitas.

Naujoje direktyvos redakcijoje nustatyti minimalūs reikalavimai, tačiau bet kuri valstybė narė gali taikyti ar nustatyti naujas priemones. Kaip nauja redakcija išdėstytos direktyvos tęsinį 2013 m. balandį Komisija paskelbė ataskaitą, kurioje įvertinamas dabartinės finansinės paramos energijos vartojimo pastatuose efektyvumui gerinti veiksmingumas (COM(2013) 0225). Šia ataskaita taip pat siekiama padėti valstybėms narėms įgyvendinti reikalavimą, nustatytą direktyvoje dėl energijos vartojimo efektyvumo, iki 2014 m. balandžio mėn. patvirtinti ilgalaikę nacionaliniam pastatų fondui atnaujinti skirtų investicijų sutelkimo strategiją. Kitoje 2014 m. vasario mėn. paskelbtoje ataskaitoje pateikiamos techninės gairės dėl energetinio pastatų atnaujinimo finansavimo panaudojant sanglaudos politikos lėšas.

Atsižvelgiant į gaminių energijos vartojimo efektyvumą, ES lygmeniu buvo pristatytos kelios priemonės, įskaitant, inter alia, priemones, skirtas:

su energija susijusių gaminių, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusių su poveikiu energijos suvartojimui, suvartojamai energijai ir kitiems ištekliams nurodyti ženklinant gaminių ir apie jį pateikiant standartinę informaciją (Pagrindų direktyva 2010/30/ES); Šios direktyvos veiksmingumo ataskaitą Komisija turi paskelbti iki 2014 m. pabaigos. Specialiomis direktyvomis ir reglamentais nustatomi reikalavimai įvairiems buitiniams prietaisams. Biuro įrangos ženklinimui ir padangų ženklinimui taikomi atskiri reglamentai;

ekologinio projektavimo reikalavimams energiją naudojančiams gaminiams (Pagrindų direktyva 2009/125/EB, Direktyvos 2005/32/EB nauja redakcija, iš dalies keičiama Direktyva 2008/28/EB); įgyvendinimo reglamentai apima įvairiausių gaminius, įskaitant šildytuvus, siurblius, kompiuterius, oro kondicionierius, indaploves, apšvietimo prietaisus, šaldytuvus ir šaldiklius, televizorius, elektrinius variklius.

Europos Parlamento vaidmuo, savo 2010 m. gruodžio 15 d. rezoliucijoje dėl efektyvaus energijos vartojimo veiksmų plano peržiūros (T7-0485/2010) Parlamentas aiškiai pareiškė, kad reikia priimti privalomą planinį tikslą iki 2020 m. bent 20 proc. padidinti energijos vartojimo efektyvumą. Jis taip pat paragino 2011 m. persvarstyti

Energetinių paslaugų direktyvą ir praplėsti jos apimamą laikotarpį iki 2020 m. bei įtraukti kritišką nacionalinių efektyvaus energijos vartojimo planų ir jų įgyvendinimo vertinimą.

Ankstesnėje 2010 m. gegužės 6 d. rezoliucijoje „Informacinių ir ryšių technologijų sutelkimas siekiant lengviau pereiti prie efektyvaus energijos vartojimo ir mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančių technologijų ekonomikos“ (T7-0153/2010) Parlamentas pabrėžė, kad reikalingos didelės investicijos į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą (MTTP) bei esamų technologijų pritaikymą siekiant sėkmingai pereiti prie efektyvaus energijos vartojimo ir mažai anglies dioksido į aplinką išskiriančių technologijų ekonomikos. EP pasiūlė, kad valstybės narės skatintų ir viešąsias, ir privačias investicijas į energijos vartojimo efektyvumą. Mokyklose pradėtas lavinimas energijos vartojimo efektyvumo klausimais būtų gera pradžia. Be to, jis pabrėžė, kad plačios apimties informacinės kampanijos, kuriomis piliečiams būtų paaiškinta apie pažangiųjų skaitiklių projektus bei informacines ir ryšių technologijas, yra labai svarbios siekiant visuomenės pritarimo.

Priimant naują redakciją išdėstytą direktyvą dėl pastatų energinio naudingumo Parlamentas pritarė griežtesniam ir platesnio užmojo reguliavimui. Pavyzdžiui, jis reikalavo, kad visiems pastatams būtų taikomas reikalavimas, pagal kurį galutinis visų pastatų suvartojamos energijos kiekis iki 2016 m. gruodžio 31 d. būtų lygus bent nuliui (COD/2008/223).

Atsižvelgdamas į Energijos ženklavimo direktyvos naują redakciją (COD/2008/222), Parlamentas užtikrino, kad tekste būtų aiškiai nurodomi ir tie gaminiai, kurie iš tikrųjų vartoja energiją (todėl turi tiesioginį poveikį), ir tie, kurie patys nevartoja energijos, tačiau gali turėti netiesioginį poveikį sutaupytai energijai. Be to, Parlamentas praplėtė apimtį, kuria į reklamą ir techninę reklaminę medžiagą būtina įtraukti su energijos vartojimo efektyvumu susijusią informaciją.

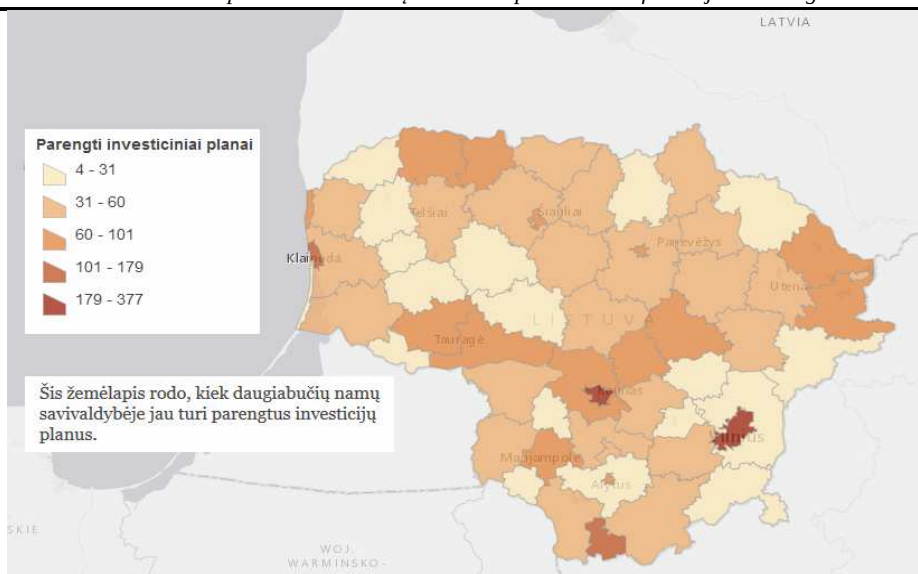
2012 m. Parlamentas atliko esminį vaidmenį derantis dėl Energijos vartojimo efektyvumo direktyvos (COD/2011/0172) ir užtikrino, kad galutiniam su Taryba sutartame kompromisiniame variante bus išlaikytos nacionalinės pastatų atnaujinimo strategijos bei privalomi energijos auditai didelėms bendrovėms. Tai pat jis sugebėjo išlaikyti pakeitimus, kuriais raginama patvirtinti reagavimo į paklausą mechanizmų taisyklės, kuriomis energijos vartotojai galėtų koreguoti savo energijos vartojimą pagal jos tiekimo sąlygas ir tuo sumažinti savo išlaidas energijai.

Gana nesenai Parlamentas priėmė rezoliuciją dėl energijos vartojimo efektyvumo priemonių įgyvendinimo ir poveikio vykdant sanglaudos politiką (2013/2038(INI)), kurioje palankiai įvertino Europos struktūrinių ir investicijų fondų bei Sanglaudos fondo teikiamas naujas galimybes, visų pirma statybos sektoriuje. Parlamentas paragino didinti informatyvumo priemonių kiekį, skleisti informaciją bei pabrėžė būtinybę kurti pajėgumą teikti techninę pagalbą šioje srityje.

Savo rezoliucijoje dėl 2030 m. klimato ir energetikos politikos strategijos (2013/2135(INI)) Parlamentas paragino nustatyti privalomą 2030 m. ES tikslą energijos vartojimo efektyvumo srityje (40 proc.), kuris būtų įgyvendinamas nustatant atskirus nacionalinius tikslus. Jis taip pat dar kartą paragino siekti privalomo 2020 m. tikslo.

Daugiabučių namų situacija Lietuvoje

Remiantis Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje šiuo metu yra apie 37 tūkst. Daugiabučių namų. Apie 35 tūkst. Daugiabučių pastatyta pagal leidimus išduotus iki 1993 metų. Iš jų apie 70 % namų reikalingas atnaujinimas ir modernizavimas. Nuo 2005 m. iki šiandienos renovuota virš 500 namų.



1 pav. Investiciniai planai Lietuvoje

**Šaltinis: Aplinkos ministerija*

Nuo 2013 m. pradžios 885 daugiabučiai kurių gyventojai pritarė daugiabučių renovacijai. Lietuva šildymui dujomis kasmet išleidžia vidutiniškai apie 960 milijonus litų. Lietuvoje daugiabučiui namui per metus tenka apie 170 kwh/m. kv. Kasdieną Orui šildyti išleidžiama daugiau nei 1 milijonas litų. Resursai švaistomi veltui. Renovacijos poreikis akivaizdus, bet žmonės bijo finansinių įsipareigojimų bankams. Dažniausiai susiduriama su gyventojų informacijos stoka. Visuomenė nėra gerai informuota apie galimybes gauti Valstybės paramą renovacijos išlaidoms.

Lietuvos Valstybės teikiamos lengvatos asmenims dalyvaujantiems renovacijos procese

Daugiabučių namų renovacijos programa yra finansuojama ES struktūrinių fondų, valstybės ir gyventojų lėšomis. Valstybė dengia 40 proc. statybos darbų išlaidų bei 100 proc. techninio projekto parengimo, techninės priežiūros paslaugų ir administravimo išlaidų. Ši parama teikiama tuo atveju, jeigu rangos darbų sutartis buvo sudaryta iki 2014 m. gruodžio 31 d. Vėliau ši parama atitinkamai turėjo sumažėti iki 30 proc. ir iki 50 proc., bet terminai 2015 m. buvo pratęsti.

2 lentelė

Valstybės kompensacijų dydžiai

Lengvatinis kreditas	3 proc. fiksuotos palūkanos
Atnaujinimo projekto parengimas	100 proc.*
Statybos techninė priežiūra	100 proc.*
Projekto įgyvendinimo administravimo išlaidos	100 proc.*
Parama turintiems teisę į būsto ir šildymo išlaidų kompensavimą	100 proc.

3 lentelė

Statybos darbų (energiją taupančių priemonių) išlaidos

sutaupius ne mažiau kaip 40 proc. šiluminės energijos	40 proc.**
sutaupius ne mažiau kaip 20 proc. šiluminės energijos	15 proc.

* galios iki 2015 m. spalio 1 d.; vėliau tik 50 proc.

** galios rangos sutartims pasirašytoms iki 2015 m. gruodžio 31 d.; o projektas įgyvendinti iki 2015 m. spalio 1 d.; vėliau tik 30 proc.

Valstybė prisideda prie renovacijos gyventojams kompensuodama dalį renovacijos išlaidų. Iki 2015 m. spalio mėn. 1 d. butų ir kitų patalpų savininkams valstybė kompensuoja 100 procentų renovacijos projekto parengimo ir statybos techninės priežiūros išlaidų. Iki 2015-10-01 butų ir kitų patalpų savininkams kompensuojama 100 procentų renovacijos projekto įgyvendinimo administravimo išlaidų (jei išlaidos neviršija 0,35 Lt/kv. m per mėnesį). Nuo 2015 m. spalio mėn. 2 d. bus kompensuojama 50 procentų minėtų išlaidų. Asmenims, turintiems teisę į kompensaciją už šildymą, valstybė kompensuoja paskolos renovacijos išlaidoms grąžinimą ir palūkanas už einamuosius metus. Daugiabučio namo skaičiuojamasis šiluminės energijos sąnaudas sumažinus nemažiau 20 procentų (lyginant su ligtolinėmis energijos sąnaudomis), valstybė kompensuoja 15 procentų renovacijos rangos darbų kainos. Namo energijos sąnaudas sumažinus nemažiau 40 procentų, kompensuojama 40 procentų renovacijos rangos darbų, jei rangos sutartis pasirašyta iki 2014 m. gruodžio mėn. 31 d. ir renovacija pabaigta iki 2015 m. spalio mėn. 1 d. Likusių namo renovacijos kaštų padengimui butų ir kitų patalpų savininkai gali pasiimti lengvatinį kreditą.

Apie renovacijos darbų kokybę

Nei vienas atnaujinamas daugiabutis nelieka be statybos valstybinės priežiūros inspektorių dėmesio. Į renovuojamus namus nuolat nukreiptas akylas Valstybinės teritorijų planavimo ir statybos inspekcijos prie Aplinkos ministerijos (VTPSI) pareigūnų žvilgsnis drausmina statybos rangovus ir techninius prižiūrėtojus. Nustačius pažeidimų, statybininkai įpareigojami nedelsiant juos ištaisyti. Per pirmąjį šių metų ketvirtį statybos valstybinės priežiūros inspektoriai, patikrinę 77 atnaujinamus daugiabučius įvairiose šalies vietose, nustatė devynis pažeidimų atvejus. Už juos atsakingiems asmenims skirta 661 EUR baudų. Daugiausia pažeidimų, pasak VTPSI pareigūnų, padaryta šiltinant stogus ir sienas, užtaisant angokraščius ir sandarinant palanges. Beveik pusę – keturis – tokio pobūdžio pažeidimų inspektoriai kovo mėnesį nustatė Kaune.

Šiuo metu Kaunas išsiveržė į lyderius pagal renovuojamų daugiabučių skaičių. Čia, VTPSI duomenimis, renovacijos darbai vyksta 61 name. Šiauliuose dabar statybininkai triūsia 53, Vilniaus regione – 47, Klaipėdos – 46, Alytaus – 45, Utenos – 43, Telšių – 43, Panevėžio – 39, Tauragės – 27, Marijampolės – 22 atnaujinamuose daugiabučiuose. Didėjanti renovacijos darbų mastą šalyje rodo tai, kad vien per pirmuosius tris šių metų mėnesius savivaldybių administracijos jau išdavė 206 leidimus daugiabučiams atnaujinti (per visus praėjusius metus – 551, 2013 m. – 240).

Visuomenės informavimo skyrius 2015-04-09

Išvados

Renovacija būtina, bet priemonės, kuriomis siekiama agituoti žmones, yra neišsamios, trūksta teisinės bazės, apribojimų renovacijos proceso dalyviams. Trūksta vieningo darbo modelio visoms su renovacijoms susijusioms įmonėms, palikta daug vietos improvizacijoms. 2008 metais tuometinis Lietuvos Respublikos Ministras-Pirmininkas Gediminas Kirkilas pasisakė jog “Dabartiniai renovacijos tempai sunkiai leidžia tikėtis, kad visas neapšiltintas sovietinės gyvenamosios architektūros paveldas bus baigtas renovuoti anksčiau negu po 20 metų.” Jei taip manė Ministras – Pirmininkas tada, tai nieko nuostabaus, kad situacija nekinta ir šiandien. Daugelio daugiabučių namų būklę galime prilyginti ekonomiškai atsilikusių vidurio Azijos šalių daugiabučiams. Kad sistema veiktų, reiktų daugiau valstybės iniciatyvumo siekiant informuoti gyventojus apie pačius renovacijos procesus bei jos naudą.

Literatūra

13. Oficialusis Europos Parlamento tinklalapis: <http://www.europarl.europa.eu>
14. Būsto modernizavimo asociacijos tinklalapis: <http://www.renovacija.lt/>
15. Visuomenės informavimo skyrius
16. Lietuvos Respublikos Aplinkos Ministerija <http://www.am.lt/>

BUILDING RENOVATION, PROSPECTS AND CHALLENGES IN LITHUANIA

Summary

The main objective of renovation is to improve energy efficiency. Lithuanian Government in conjunction with other members of the European Union (EU) by the year of 2020 have to reduce annual energy consumption by 20 %. In order to implement these plans the Government of the Republic of Lithuania in 2004 23 of September in resolution No. 1213 "On the Renovation program approval" was confirmed Renovation Program, which aims to promote the apartment blocks built

before 1993 to renovate apartment houses. From 2008 on 1 of January in Lithuania such renovated houses had to remain about 22 287, but in reality renovation going not as smooth as planned. One of the biggest problems faced by the fact that the population is against renovation, or avoids this topic as long as possible, in this way they cut of the way for energy-saving policy.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ANALIZĖ KLAIPĖDOS MIESTO LOPŠELIO – DARŽELIO „ŽIBURĖLIS“ ADMINISTRACIJOJE**Marija Burbienė***Lietuvos verslo kolegija***Doc. dr. Jurgita Martinkienė****Anotacija**

Straipsnyje analizuojama žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos esmė, nes personalo valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas yra dvi skirtingos sampratos. Atliktas tyrimas žmogiškųjų išteklių valdymo Klaipėdos miesto lopšelyje/darželyje „Žiburėlis“. Tyrimo rezultatai parodė, kad ši įstaiga labiau reglamentuoja teisinį darbo santykių reglamentavimą, administravimą ir žmogiškųjų išteklių planavimą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: žmogiškųjų išteklių valdymas, planavimas, organizavimas, atranka.

Įvadas

Šiuolaikinių visuomenės raidos laikotarpiu valstybės piliečiai reikalauja geresnių viešojo sektoriaus veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neveiksmingumo. Viešąjį sektorių suprantame, kaip viešojo administravimo instituciją (valdžios) ir viešųjų paslaugų tiekimo organizacijų visumą, kaip viešosios vadybos objektą. Dabartinėje lietuvių kalboje sąvoką viešasis administravimas tikslinga vartoti kalbant apie vykdomosios valdžios įstaigų veiklą, t.y. laikant, kad sąvoka viešasis administravimas taikytina tik daliai viešojo sektoriaus organizacijų [N. Petkevičienė, 2013]. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymą vertino ir vertina kaip administracinę veiklą, o ne strateginę. Labiausiai tai jaučiama valstybinėse įstaigose. Dabar valstybinėse įstaigose veiklos praktika parodo neveiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, dėl kurios neveiksmingumo įstaigos nesugeba pateisinti savo iškeltų tikslų ir uždavinių. Nežiūrint į tai, kad mokslinėje literatūroje didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo svarbai, valstybėje bei jų organizacijose ši problema vertinama kaip strateginė galimybė įtraukti žmones į problemų sprendimą. Lietuvos įstaigose žmogiškųjų išteklių skyrius vis dar vertinamas kaip antraeilis. Vadovai neskiria dėmesio darbuotojų tikslams ir gebėjimams tobulinti, todėl būtina šią problemą spręsti, įrodyti mūsų darbdaviams, kad įstaigos valdymo veiksmingumui yra svarbiausi žmogiškieji ištekliai.

Darbo objektas - žmogiškųjų išteklių valdymas.

Darbo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame administravime teoriniu ir praktiniu aspektu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus teoriniu ir praktiniu aspektu;
2. Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimą Klaipėdos miesto l. d. „Žiburėlis“ administracijoje.

Įvairūs modernizavimo procesai, tokie kaip informacinės technologijos, biudžeto valdymas, programų ir projektų įgyvendinimas, patenkina piliečių poreikius ir lūkesčius, valdžios institucijų ir paslaugų organizacijos veiklos efektyvumui ir veiksmingumui užtikrinti. Siekiant, kad šioji veikla būtų veiksminga, neįmanoma apseiti be žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo. Žmogiškieji ištekliai – ypatinga išteklių rūšis, kuri apibūdinama ne tik kiekybiniais, bet ir kokybiniais rodikliais. Jie yra svarbiausi valstybės ištekliai. Žmogiškieji ištekliai viešajame sektoriuje, atlikdami administravimo funkcijas ir teikdami viešąsias paslaugas, formuoja ir įgyvendina viešąją politiką.

Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata ir esmė

Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema paremta klasikine žmogiškųjų išteklių teorija. Be abejo, egzistuojantys skirtumai tarp viešojo ir privataus sektorių daro įtaką ir šių išteklių valdymo specifikai. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo problematika siejama ne tik su vadybinėmis technologijomis, bet ir su demokratijos įgyvendinimu, aptariant valdymo centralizacija/decentralizacijos laipsnį, valdymo funkcijų įgyvendinimo skaidrumą, objektyvumą. Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymą teoriniu aspektu, galime pastebėti, kad dauguma autorių G. Dessleris (2006); N. Thomas ir A. Ritz (2006); J. A. F. Stoneris (2006); D.D. Riley, N.M. Riccucci (2004); A. Sakalas (2012); V. Šilingienė (2011); I. Bakanauskienė (2008) ir kt.) žmogiškųjų išteklių valdymą traktuoja kaip visų žmogiškųjų išteklių organizavimo ir ugdymo veiklų sistemą, tai yra visų bendrųjų valdymo funkcijų realizavimą visoje žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje (Raipa, 2009).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra labai svarbus reiškinys seniai veikiančioms bei naujai įsikūrusioms įmonėms ar organizacijoms. Nei viena organizacija šiuolaikiniame pasaulyje negali būti įsivaizduojama be žmogiškųjų išteklių. Žmogiškieji ištekliai – tai pagrindinė varomoji jėga organizacijose. Tuo tarpu žmogiškieji

ištekliai - visų organizacijų lemiamas veiksmingos veiklos veiksnys, kadangi jie pasižymi tik jiems būdingomis savybėmis kurių neimanoma pakeisti arba nukopijuoti. Organizacijos, kurios sėkmingai ir veiksmingai norėtų dirbti, turi tinkamai sugebėti organizuoti ir valdyti žmogiškuosius išteklius. Žmogiškųjų išteklių samprata, ypač viešojo administravimo kontekste, vis labiau tobulėja ir apima vis daugiau asmeninių gebėjimų, todėl galime teigti, kad viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai tai darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, kurie turi atitikti specialius reikalavimus ir turėti kompetencijas, kad gebėtų tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus [16]. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – vieningas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose [10].

Dauguma autorių (Dessleris, 2006., Baršauskienė, 2004, Jančauskas, 2006, Sakalas, 2006, Chlivickas, Papšienė, 2009 ir kt.) žmogiškųjų išteklių valdymą aprašo labai panašiai, bet tuo tarpu ir skirtingai, išskirdami arba akcentuodami tam tikrus, jų manymu esminius dalykus arba proceso elementus. Tam, kad išsiaiškinti ir suprasti kas yra žmogiškųjų išteklių valdymas, 1 lentelėje panagrinėsime įvairių autorių nuomones apie šia sąvoką:

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių samprata

G.Dessleris (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžiamas kaip praktinis darbas ir politika, kur akcentuojami žmogiškųjų išteklių valdymo politikos aspektai.
Baršauskienė B. (2004)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi žmogiškų darbuotojų santykių palaikymu ir materialinės gerovės užtikrinimu, kad dirbtų kuo efektyviau.
Jančauskas, E.E (2006)	Žmogiškieji ištekliai, tai yra žmonės, priešingai nei vadinamieji technologiniai stebuklai, turi genetinį, o ne sukurtą – dirbtinį, programuotą – intelektą, protą. Jie sąmoningai ne mechaniškai reguoja į vadybinius sprendimus: uždavinius, įsakymus, nurodymus. Vadybininkui naudojant šiuos išteklius būtina atsižvelgti į kiekvieno žmogaus intelektą, temperamentą, charakterį, momentinę emocinę būklę.
Sakalas. A (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas siekia suderinti didžiausią darbo efektyvumą ir optimalias darbo sąlygas kiekvienam organizacijos nariui.
M.Armstrong (2009)	Žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias, vertingiausias ir reikšmingiausias organizacijų ištekliai, bet ir jautriausia sritis, todėl juos valdant būtina remtis naujausiais ŽIV mokslinių tyrimų rezultatais.
J. Stoner ir kt. (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – apibrėžiamas kaip valdymo funkcija, orientuota į darbuotojų atranką, mokymą ir tobulinimą.
N. Thomas, A. Ritz. (2004)	Žmogiškųjų išteklių vadyba įvardija kaip tam tikrą proceso modelį, kuris sudaro žmogiškųjų išteklių paiešką, vertinimą, išlaikymą, tobulinimą ir atleidimą.
D. Kšivickienė (2006)	Ekonomistai žmogiškuosius išteklius aiškina kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargas, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbį. Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Aukštesnis išsilavinimas sąlygoja didesnę užimtumą, produktyvumą, mažesnę nedarbą.
A. Garalis (2004)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai efektyvus jų panaudojimas siekiant padidinti organizacijos veiklos rezultatus.
S.M. Gonzales (2004)	Žmogiškieji ištekliai tai – sąvoka, į kurią įeiną daugybę su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangei kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakelimu pareigose ir plėtros pabrėžimas.
Stoner, Freeman, Gilbert. (2005)	Žmogiškųjų išteklių valdymas - vadybos funkcija, kuri apima visas veiklas valdant ir organizuojant darbuotojus ir jų veiklą.
Chlivickas E., Papšienė P. (2009)	Strateginis ir nuoseklus požiūris į vertingiausią organizacijos turtą, žmogiškuosius išteklius, siekiant bendrų organizacijos tikslų.
Jagminas. J, Pikturaitė. P (2009)	Žmogiškųjų išteklių vadyba yra natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, sąlygota kintančių išorinės aplinkos sąlygų.

*Šaltinis: sudarytas autorių, remiantis moksline literatūra

Apibendrinant 1 lentelę galima teigti, kad kiekvienas autorius žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina skirtingai. Tik todėl galima manyti, kad žmogiškieji ištekliai organizacijai yra patys svarbiausi, be kurių institucija (organizacija) negali gyvuoti ir siekti savo tikslų. Todėl manoma, kad žmogiškieji ištekliai – tai yra žmonės, kurie turi genetinį, o ne sukurtą dirbtinį intelektą ir protą, kurie sąmoningai, ne mechaniškai reguoja į vadybinius sprendimus, uždavinius, įsakymus ir nurodymus. Nuo to kaip organizacija pasirenka ir panaudoja ir valdo savo išteklius, priklauso jos veikla ir sėkmė. Kad organizacija galėtų įgyvendinti savo tikslą ir misiją, jai reikėtų turėti unikalius išteklius, o pagrindiniai jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai, kurie yra sunkiausiai pakeičiami konkurenciniai elementai.

Žmogiškųjų išteklių valdymas ir strategija

Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“. Sąvoka „valdymas“ gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. Klasikinio valdymo teoretikai valdymą apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje klasikinėje koncepcijoje valdymas, visų pirma, susijęs su organizacijos vidaus kultūra, požiūrių į žmogų. Vadybos perspektyvų koncepciją, akcentuojanti vaidmenų svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tikslinė miniatiūrinė visuomenė, turinti savitą valdžios ir politikos autonomiją [Garalis, 2004].

Žodis valdymas – tai tiesioginis anglų kalbos žodžio *management* vertimas. Pastarasis yra kilęs iš lotyniško žodžio *manus*, reiškiančio ranka, ir *agere*, reiškiančio veikti (Šalčius, 2009).

Autoriai V. Žilinskas, B. Martinkus, A. Staleronka (2010) valdymo sąvoka pateikia dviem būdais:

1. **Valdymas** – tai kryptingas valdančiojo posisteminio poveikis valdomajam, siekiant išlaikyti pastarąjį norimoje raidos trajektorijoje, arba suteikti jam naują būseną.

2. **Valdymas** – tai priemonė, ar visuma priemonių, valdymo tikslams pasiekti; valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimams visose darbo veiklos srityse; tai specifinė žmonių veiklos funkcija.

Į klausimą „kas yra valdymas“ sunku gauti vienodą atsakymą, todėl reikia turėti savo nuomonę. Aišku yra vienas, kad tikslo sąvoka jame yra būtina.

Dar visai neseniai organizacijos darbuotojams apibūdinti dažniausiai vartota personalo, o ne žmogiškųjų išteklių sąvoka. Tačiau pastaruoju metu vis labiau mokomasi iš užsienio šalių patirties, kuri daro didžiulę įtaką mokslinėms koncepcijoms, todėl ir viešajame administravime sąvoka personalas vis dažniau keičiama sąvoka žmogiškieji ištekliai (Jančiauskas, 2006).

I. Bakanauskienė (2008) rašo, kad dažniausiai specialioje personalo valdymo literatūroje reiškiamą nuomonę, kad personalo valdymas yra atskira valdymo sritis (konkreiti valdymo funkcija), tokia pat kaip rinkodara, finansai, gamybos valdymas. Tokiu atveju pripažįstama, kad personalo valdymo funkcijai atlikti reikia kompetencijos, kurios, pavyzdžiui, nereikia rinkodaros ar finansų srityje dirbantiems specialistams ir vadovams. Taigi šią funkciją turi atlikti ne tik įvairių lygių organizacijos vadovai, bet ir specialistai. JAV išskiriamos šešios žmogiškųjų išteklių valdymui aktualios sritys:

1. Strateginis valdymas;
2. Darbo jėgos planavimas ir įdarbinimas;
3. Žmonių išteklių tobulinimas;
4. Kompensavimas ir naudos;
5. Darbuotojas ir darbo santykiai;
6. Profesinė sveikata, saugumas ir apsauga.

Tai būtų pagrindiniai personalo valdymo funkcijų apibrėžimai.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios sąvokos „žmogiškųjų išteklių vadybai“ aiškinti.

Nuolat diskutuojama dėl „personalo vadybos“ ir „žmogiškųjų išteklių vadybos“ sampratos. Lietuvių kalbos terminų žodyne yra terminas „žmogiškųjų išteklių vadyba“, todėl visur turi būti taikomas terminas „žmogiškųjų išteklių vadyba“ [8].

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmogiškųjų išteklių valdymo siejimas su kitomis funkcijomis. Tai ir būtų pagrindinis skirtumas tarp personalo valdymo bei žmogiškųjų išteklių.

Žmogiškųjų išteklių strategija – tai vidinė žmogiškųjų išteklių sistemos praktinių elementų suderinimo sąryšio jungtis (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011).

A. Sakalas (2011) aprašo 4 uždavinius, kuriuos strateginis valdymas leidžia sėkmingai išspręsti:

1. Strateginis valdymas remiasi strateginio planavimo ir prognozavimo principais.
2. Strateginis valdymas yra dinaminis procesas, kuriame nuolatinis kaitos įvertinimas ir vadybos orientavimas į nuolatinių pokyčių įveikimą yra pagrindinis strateginio valdymo bruožas.
3. Strateginiame valdyme mėginama derinti racionalius ir subjektyvius procesų valdymo elementus.
4. Strateginis valdymas – tai praktinių sprendimų vadybą, kurioje teoriniai principai yra labai nestabilūs.

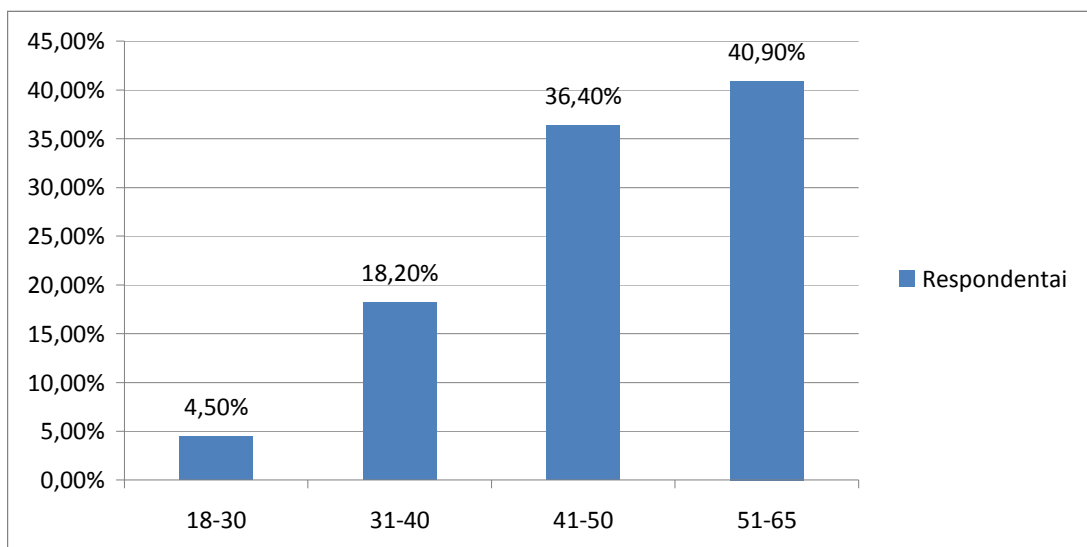
Žmogiškųjų išteklių strategija turi būti analizuojama ir vertinama sisteminių požiūrių. Vertinant sisteminių požiūrių, žmogiškųjų išteklių vadyba traktuojama kaip nenutrūkstamas procesas, kurio metu įgyvendinami strateginiai tikslai ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategija. Šio proceso metu vadovai ir žmogiškųjų išteklių

specialistai atlieka tris pagrindines valdymo funkcijas. Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, turi atsispindėti visi įstaigos ypatumai.

Žmogiškųjų išteklių Klaipėdos miesto lopšelio – darželio „Žiburėlis“ administracijoje tyrimas

Tyrimas atliktas l/d „Žiburėlis“ administracijoje. Šio tyrimo tikslas išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą šioje organizacijoje. Tyrimas atliktas remiantis K. Kardelio (2005) aprašytu anketiniu metodu. Pasirinkta anoniminės anketos rūšis, kai atsakęs asmuo yra anonimiškas. Pagal atsakymo formą respondentams pateikti uždaro pobūdžio klausimai. Manytina, kad tokie atsakymai yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, nukreipia atsakantį į daugumos priimtus variantus, tai padeda apibūdinti klausimo esmę. 48 respondentai dalyvavo tyrime. Apklausos anketos išdalintos 22-jiems respondentams iš jų, grąžintos 22, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra tikslūs ir validūs.

Iš visų apklaustų respondentų, galime teigti, kad tyrime dalyvavo vien tik moterys. L/d „Žiburėlis“ darbuotojų amžius svyruoja nuo 31 metų iki 65 metų, kai nuo 31-40 siekia 18,2% apklaustų respondentų, 41-50 siekia 36,4% apklaustų respondentų ir nuo 50-65 siekia 40,9% apklaustų anketos dalyvių. Pateikta 1 paveiksle.

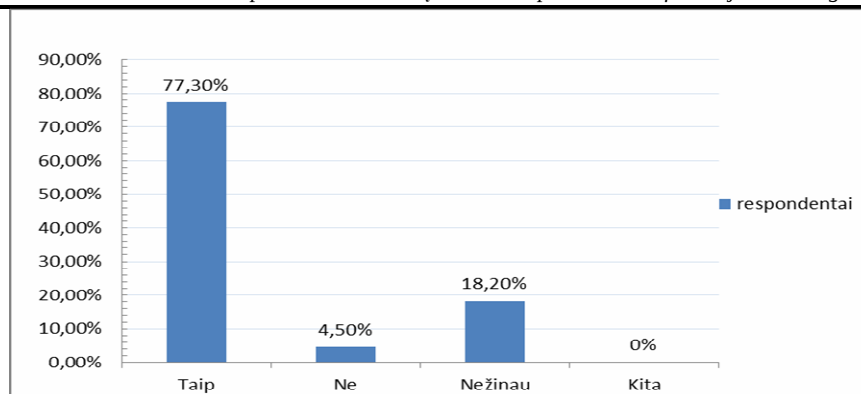


1 pav. Respondentų amžius

*Šaltinis: sudatyra autorių, remiantis tyrimo duomenimis

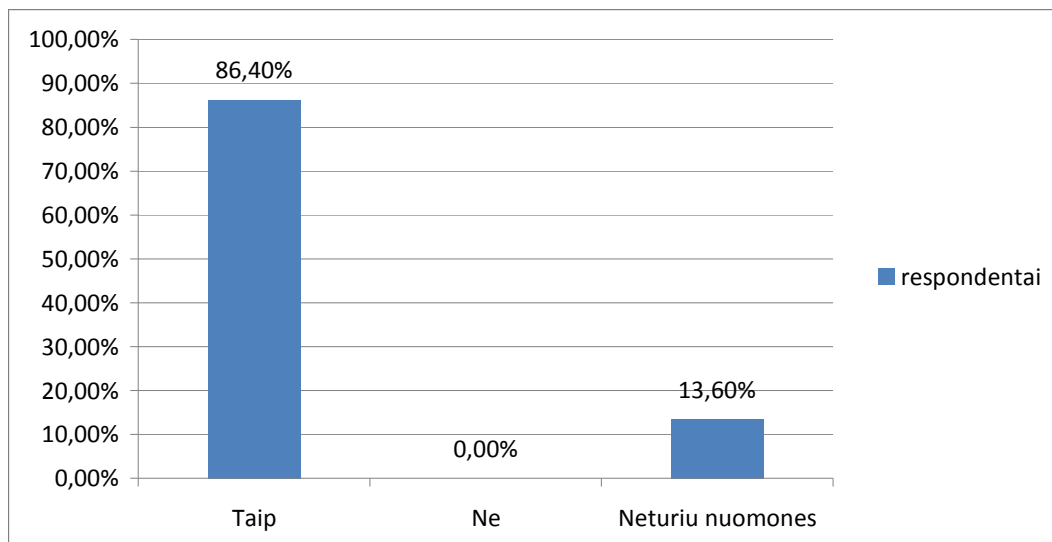
Pasiteiravus respondentų, ar jų įstaigos darbuotojai pakankamai yra įtraukiami į įstaigos valdymą ir išanalizavus gautus rezultatus, jog dauguma l/d „Žiburėlis“ darbuotojų yra įtraukti į įstaigos valdymą, tai sudaro 77,3% visų apklaustų respondentų, pateikta 2 paveiksle.

Analizuojant 2 paveikslą galime teigti, kad daugiau nei pusė įstaigos darbuotojų, tai sudaro 77,3% visų apklaustų respondentų yra įtraukiami į įstaigos valdymą. 18,2% apklaustų respondentų atsakė, kad nežino ar jų įstaigos darbuotojai yra pakankamai įtraukiami į įstaigos valdymą. Ir tik 4,5% visų apklaustų respondentų atsakė, kad jų įstaigos darbuotojai yra nepakankamai įtraukiami į įstaigos valdymą. Taigi išanalizavus pateikta diagramą galime manyti, kad didžioji dalis l/d „Žiburėlis“ darbuotojų įsitraukia į įstaigos valdymą ir padeda siekti užsibrėžtų tikslų.



2 pav. Darbuotojų įsitraukimas į įstaigos valdymą
 *Šaltinis: sudatyra autorių, remiantis tyrimo duomenimis

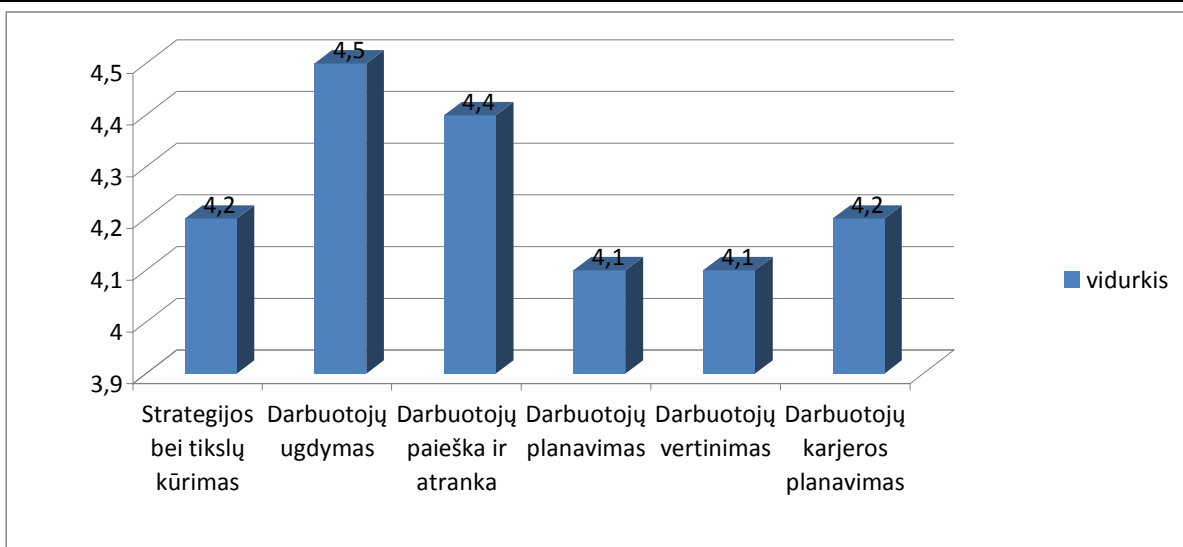
Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, ar l.-d. „Žiburėlis“ administracija pakankamai investuoja į žmogiškuosius išteklius, pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Įstaigos investavimas į žmogiškuosius išteklius
 *Šaltinis: sudatyra autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Kitu klausimu, respondentai turėjo įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų svarbumą balais nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesvarbus, 2 – nesvarbus, 3- iš dalies svarbus, 4 – svarbus, 5- labai svarbu, pateiktus atsakymo vidurkių, pateikta 4 paveiksle.

Analizuojant gautus vidurkius galime teigti, kad l.-d. „Žiburėlis“ darbuotojai, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijomis pagal svarbumo prioritetus išdėstė taip, 4,5 balo siekia darbuotojų ugdymas, 4,4 balo siekia darbuotojų paieška ir atranka, 4,2 balus siekia strategijos bei tikslų kūrimas ir darbuotojų karjeros planavimas, 4,1 balo siekia darbuotojų planavimas ir vertinimas. Iš gautų rezultatų galime teigti, kad l.-d. „Žiburėlis“ darbuotojams, darbuotojų ugdymas yra svarbiausias žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų dalis.

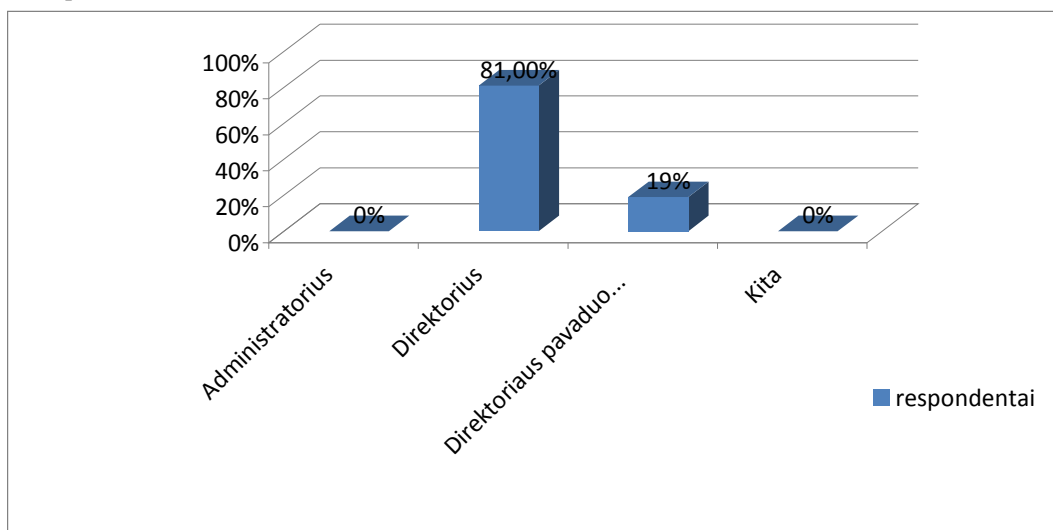


4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų svarbumo vidurkis

*Šaltinis: sudatyra autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Apibendrinus galime teigti, kad visos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos yra labai svarbios, tik kiekviena įstaiga žmogiškųjų išteklių funkcijų svarbumo prioritetus atiduoda tokioms funkcijoms, kurios mano joms yra svarbiausios.

Kitu klausimu siekta sužinoti respondentų nuomonę, apie tai kas įstaigoje valdo žmogiškuosius išteklius, pateikta 5 paveiksle.

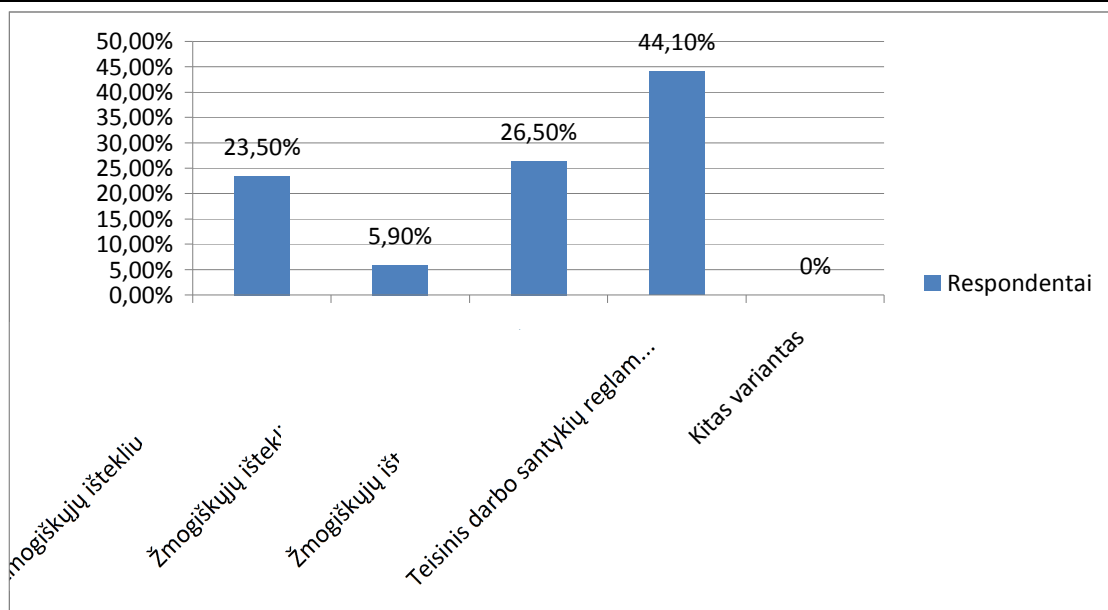


5 pav. Nuomonė apie žmogiškųjų išteklių atsakingą asmenį

*Šaltinis: sudatyra autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Remiantis anketos rezultatais galime teigti, kad įstaigoje l.-d. „Žiburėlis“ už žmogiškuosius išteklius yra atsakingas įstaigos direktorius tai siekia 81% visų apklaustų respondentų. 19% respondentų mano, jog jų įstaigoje už žmogiškųjų išteklių valdymą yra atsakingas direktoriaus pavaduotojas. Iš gautų rezultatų galime spręsti, kad už žmogiškųjų išteklių valdymą įstaigoje yra atsakingas tik direktorius.

Kitu klausimu siekta sužinoti kokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos yra atliekamos šioje įstaigoje. Pateikti duomenys 6 paveiksle.



6 pav. L. – d. „Žiburėlis“ žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos
*Šaltinis: sudatyra autorių, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant gautus duomenis tyrimo metu, galime pastebėti, kad l.-d. „Žiburėlis“ įstaigoje yra labiau naudojamos tokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos, kaip teisinis darbo santykių reglamentavimas, administravimas, kuris siekia net 44,1% visų apklaustų respondentų. Žmogiškųjų išteklių planavimas, kuris sudaro 26,5% anketos dalyvių nuomonės. Žmogiškųjų išteklių strategijos ir tikslų vystymas, kuris sudaro 23,5%. Mažiausiai įvertintas yra žmogiškųjų išteklių verbavimas jis sudaro 5,9%. Iš gautų rezultatų galime teigti, kad ši įstaiga labiau reglamentuoja teisinį darbo santykių reglamentavimą, administravimą ir žmogiškųjų išteklių planavimą.

Išvados

Išanalizavus įvairius šaltinius galime teigti, kad žmogiškieji ištekliai - tai yra žmonės, kurie turi genetinį, o ne sukurtą dirbtinį intelektą ir protą, kurie sąmoningai, ne mechanškai reguoja į vadybinius sprendimus, uždavinius, įsakymus ir nurodymus. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas labai svarbus valdant įstaigą, todėl, kad jis yra tarpusavyje integruotas nuostatus, funkcijomis ir priemonių sistema, kuri orientuota į strateginį tikslų įgyvendinimą.

Atlikus tyrimą ir apibendrinus gautus rezultatus galime teigti, kad l/d „ Žiburėlis“ administracija pakankamai investuoja lėšų į žmogiškųjų išteklių valdymą. Organizuoja darbuotojų veiklą taip, kad kiekvienas darbuotojas galėtų dalyvauti strateginiame įstaigos valdyme, ir padėti įstaigai siekti užsibrėžtų strateginių tikslų.

Literatūra

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
2. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas. Vitis Litera.
3. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). *Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai*. [žiūrėta 2015 m. sausio 15 d]. Prieiga per internetą: <http://www.vgtu.lt/leidiniai>
4. Dessler, G. (2006). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
5. Garalis, A. (2004). *Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo organizavimas*. [žiūrėta 2015 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display/. ISSN 1822-119X. 2004., Nr. 3
6. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2008). *Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos Savivaldybių administracijose: teorija ir praktika*. [žiūrėta 2015 m. sausio 15 d.]. prieiga per internetą: http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/display/. ISSN 1648-2603. 2008, Nr. 26
7. Jančiauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorija ir metodologija I knyga*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius.
8. Jančiauskas, E. E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. II knyga*. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius

9. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Mokomoji knyga*. VGTU leidykla TECHNIKA, Vilnius.
10. Petkevičienė, N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinės perspektyvos. Mokomoji knyga*. [žiūrėta 2015 m. vasario 18d]. ISBN 978-9955-12-973-8
11. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Leidykla Technologija, Kaunas
12. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Leidykla Technologija, Kaunas.
13. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. Jr. (2006). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, Vilnius
14. Šalčius, A. (2009). *Organizacijos valdymas*. UAB Efrata, Vilnius.
15. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. UAB Naujas lankas, Kaunas.
16. Veževičiūtė, E. 2014. Straipsnis „*Kelias į organizacijos sėkmę – teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas*“. [žiūrėta 2015 m. 18 d]. Prieiga per internetą: www.visasverslas.lt

HUMAN RESOURCES CITY ANALYSIS IN KINDERGARTEN „ŽIBURĖLIS” ADMINISTRATION

Summary

This paper analyzes the concept of human resource management essence, as personnel management and human resource management are two different concepts. A study conducted in human resource management in Klaipeda city kindergarten "Žiburėlis". The results of the study show that this institution regulates more regulations of labor relations, administration and human resources planning.

AB „VILNIAUS BALDAI“ VALDYMO FUNKCIJŲ ĮVERTINIMAS

Skaistė Leutaitė

Natalija Marcinkevič

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

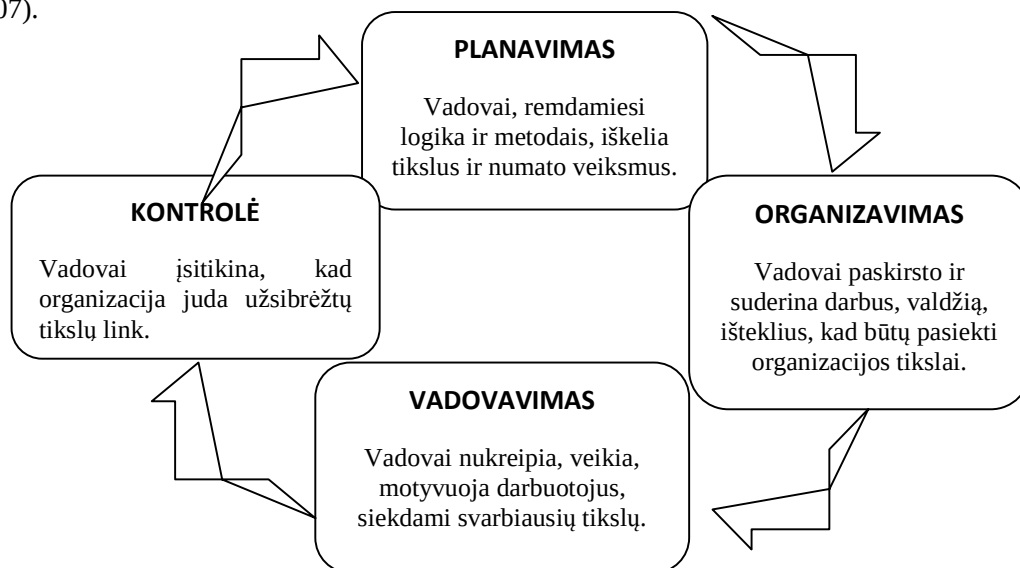
Straipsnyje aptariama organizacijų bei valdymo svarba, aptariamos keturios pagrindinės valdymo funkcijos. AB „Vilniaus baldai“ atliktas valdymo funkcijų įvertinimo tyrimas. Tyrimo rezultatai parodė, jog ne kiekvienas darbuotojas žino kokie vadovavimo stiliai vyrauja organizacijoje, taip pat koks planavimas yra šioje organizacijoje. Misijos ir vizijos esmę, svarbą organizacijos veiklai žino ne kiekvienas darbuotojas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: organizacija, vadyba, valdymas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, vadovas, vizija, misija.

Įvadas

Žmogus didesnę savo gyvenimo dalį yra vienos ar kitos organizacijos nariu ir daugumai jų jis priklauso savo valia. Tačiau visas organizacijas, formalias ar ne, į vieną visumą sujungia ir išlaiko grupė žmonių, pripažįstančių, kad dirbti kartu siekiant bendro tikslo yra naudinga, todėl bet kurios organizacijos vienas esminių elementų yra tikslas. Kaip teigia P. Druckeris (1954), kiekvienas vadovas bet kokioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintu aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą. Šis būdas kiekvienam vadovui padeda tiksliai suvokto, ko iš jo laukia organizacija, ir pavaldiniai (Stoner, 2007).

Apie organizacijas kasdien pranešama per žinių laidas, patys apie jas kalbame. Pavyzdžiui, 1993m. Rygsėjo 11 ir 12 d. „The New York Times“ laikraščio puslapiai mirgėte mirgėjo organizacijų pavadinimais. Organizacijų vadovais pasaulyje dirba milijonai įvairių vyrų ir moterų. Visos organizacijos savo tikslams siekti sukuria tam tikrą programą ar tvarką, t.y. planą. Neturėdama veiklos plano, jokia organizacija negalėtų veiksmingai veikti. Organizacijos turi įsigyti ir paskirstyti išteklius tikslams įgyvendinti, todėl labai svarbu, kad organizacijoje vyktu sąmoningas ir nuolatinis „formos palaikymas“ - valdymas. Visų vadovų pagrindinis uždavinys - padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti tam tikrus tikslus. Labai svarbu šiame procese tai, kad vadovai gali duoti toną ir paveikti darbuotojų požiūrį į darbą. Pavyzdžiui, „Southwest“ aviakompanijos vadovas Herbas Kelleheris subūrė ištikimą ir pasiaukojantį kolektyvą, remdamasis trimis vertybėmis: 1) dirbti turėtų būti malonu... darbas kaip žaidimas... mėgaukitės juo; 2) darbas - svarbu... nesugadinkite visko rimtumu; 3) žmonės - svarbu... ir kiekvienas kitoks (Stoner, J.A.F ir kt. 2007).



1 pav. Valdymo proceso sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.

*Šaltinis: Stoner, J.A.F ir kt. (2007). Vadyba. Poligrafija ir informatika. Kaunas.

Nuo XIX šimtmečio pabaigos priimta valdymą apibrėžti pagal keturias vadovo atliekamas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Todėl galima teigti, kad valdymas – tai organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė bei visų organizacijos išteklių panaudojimas išskeltiems organizacijos tikslams siekti, tai pateikta 1 paveiksle.

Straipsnio tikslas - ištirti valdymo funkcijų įvertinimą AB “Vilniaus baldai”.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie valdymo funkcijas.
2. Atkleisti valdymo funkcijų esmę.
3. Atlikti valdymo funkcijų įvertinimo tyrimą AB “Vilniaus baldai”.

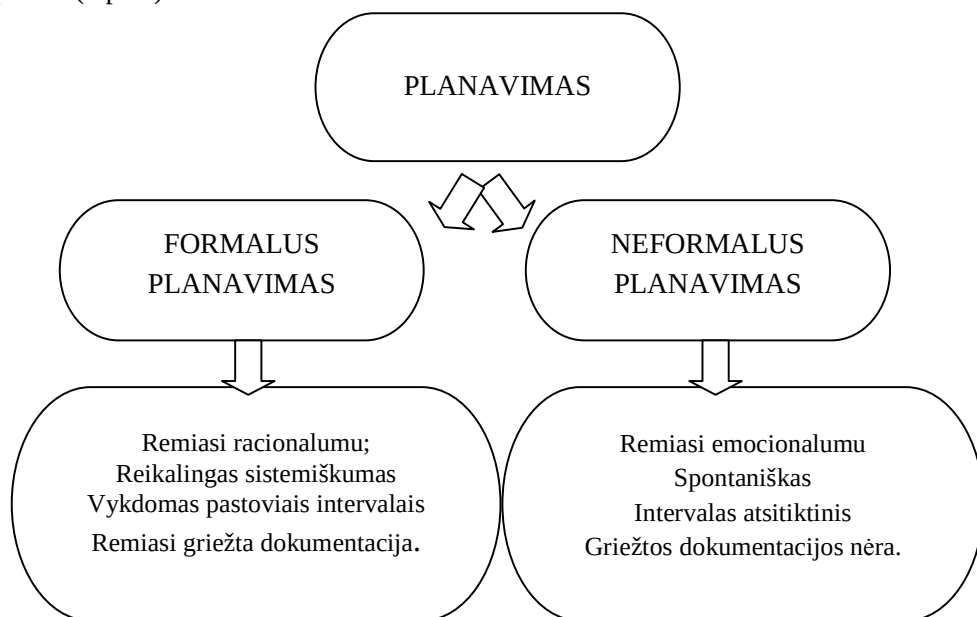
Tyrimo metodai: literatūros šaltinių analizė, tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Planavimo funkcija

XIX šimtmečio pabaigos priimta valdymą apibrėžti pagal keturias konkrečias vadovo atliekamas funkcijas. Pirmoji viena iš svarbiausių funkcijų yra planavimas- tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Planavimas tai, kai vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški, tai – nenutrūkstamas procesas, atspindintis aplinkos pokyčius ir prisitaikymą prie jų. Planavimo tikslas yra koordinuoti padalinių veiklą organizacijoje ir jos aplinkoje. Nuo suplanuotų tikslų ir numatytų įgyvendinimo priemonių priklauso organizacijos struktūra, vadovavimo ir kontrolės metodų parinkimas. Pirmasis planavimo žingsnis yra organizacijos tikslų formulavimas. Nustatomi tikslai kiekvienam organizacijos smulkesniam vienetui : divizijoms, departamentams ir pan. Nustačius tikslus, kuriamos programos jiems pasiekti. Žinoma, formuluodamas tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis organizacijos vadovas atsižvelgia į galimybę juos realiai įgyvendinti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems organizacijos vadovams ir darbuotojams. Santykiai su žmonėmis ir laikas planavimo veikloms yra labai svarbūs. Planavimas įgalina įsivaizduoti norimas ateities aplinkybes atsižvelgiant į išteklius, ankstesnę patirtį (Stoner, J.A.F ir kt. 2007).

Labiausiai paplitusios planų rūšys pagal planavimo laikotarpio trukmę yra strateginiai planai, taktiniai ir operatyvieji, pagal laiko horizontą ilgalaikiai planai ir trumpalaikiai planai, pagal pasikartojimo dažnumą vienkartiniai ir pastovūs. Tikslai turi būti konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, realistiški, terminuoti, šie kriterijai atitinka anglišką- SMART trumpinį (Želvys, 2003). Planai pagal išorinį skirtumą skirstomi į formalius ir neformalius planus (2 pav.).



2 pav. Formalaus ir neformalaus planavimo pobūdis

*Šaltinis: sudaryta autorių

„Tikslai yra svarbūs, nes teikia kryptingumo, sutelkia pastangas, orientuoja planus ir sprendimus, padeda įvertinti pažangą“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, p. 274).

Organizavimo funkcija

Organizavimas - toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus (Stoner ir kt., 2007).

Jo tikslas - optimizuoti organizacijos veiklą ir didinti jos veiksmingumą, parenkant tinkamiausius žmones, darbo metodus, pakankamus išteklius, patogiausią vietą, palankiausią laiką.

Organizavimas bendrąja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. Darbus atlieka žmonės, o organizavimo paskirtis yra nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą ir suteikti jam įgaliojimus. Organizacinei veiklai svarbiausia- žmonių santykiai ir laikas. Organizuojant susidaro organizacijos santykių struktūra ir būtent per šiuos struktūrinius santykius yra siekiama ateities planų. Kitas santykių, kaip organizavimo dalies, aspektas- ieškoti naujų žmonių, kurie įsitrauktų į santykių struktūrą. Ši paieška vadinama organizacijos aprūpinimu žmonių ištekliais. Turbūt sunku rasti organizaciją, neturinčią savo organizacinės struktūros. Kiekviena sistema turi tam tikrą vidinę organizacinę sandarą. Tiesa, smulkioms, daug narių neturinčioms organizacijoms struktūros formavimas nėra labai reikšmingas. Tačiau didesnėms, daug padalinių apimančioms organizacijoms turėti savo struktūrą yra labai svarbu. Kodėl organizacijai svarbu turėti savo valdymo struktūrą? Viena iš svarbiausių priežasčių yra ta, jog nuo tinkamo organizacinės valdymo struktūros suformavimo ir veiksmingo jos funkcionavimo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Tik tokioje organizacijoje, kurioje visi be išimties darbuotojai gerai žino savo vaidmenį, darbo vietą bei atliekamas funkcijas, gali būti užtikrinama optimali veikla (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Taigi atsakomybės ir funkcijų paskirstymas organizacijoje yra sėkmingo jos gyvavimo ir produktyvios veiklos garantas. Formuojant organizacijos struktūrą siekiama: nustatyti pavaldinių skaičių; sudaryti atskirus skyrius, padalinius; atskiriems skyriams, poskyriams, padaliniams ir jų darbuotojams paskirstyti funkcijas, nuo kurių tiesiogiai priklausys jų atsakomybė organizacijoje; nustatyti vadovų darbo stilių, darbuotojų elgesio taisykles.

Vadovavimo funkcija

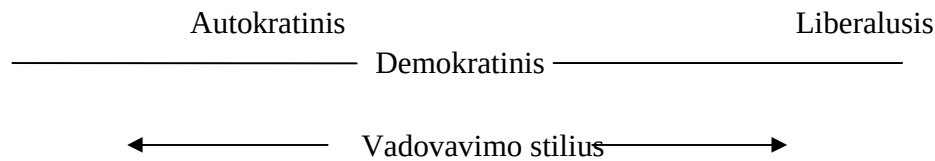
Iš senovės žinoma, kad apgalvotai paveikus žmones, galima pasiekti savo norimus tikslus. Vis dažniau akcentuojami žmonių poreikiai, t.y. kas motyvuoja žmones veiklai. Nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kurių jie siekia, norėdami patenkinti savo poreikius. Viena garsiausia ir labiausiai pripažinta yra A. Maslow (Myers, 2000) poreikių teorija. Jis teigia, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į 5 lygius: 1) fiziologiniai poreikiai; 2) saugumo poreikiai; 3) socialiniai poreikiai; 4) pagarbos poreikiai; 5) saviraiškos poreikiai. Šiandien sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią organizaciją, kurios darbuotojai nebūtų motyvuojami. Bet kokiame versle egzistuoja vadovo ir organizacijos kolektyvo sąveika, kuri vienaip ar kitaip yra susijusi su motyvacija.

Vadovavimas- darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas. Iš tikrųjų, vadovavimas glaudžiai sieja vadovą su visais kitais jam dirbančiais žmonėmis. Vadovai mėgina įtikinti kitus telktis ir kartu siekti rezultatų, aiškėjančių išplanavimo bei organizavimo etapų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2007).

Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų. Kitaip tariant, vadovas atskirų individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. Vadovo ir pavaldinių santykius lemia jų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – valdžia ir įtaka. Jas reikia derinti. Valdžios turėjimas dar negarantuoja gerų rezultatų, egzistuoja bendradarbių jausmai, norai, siekiai, motyvai, kurie nulemia vieno ar kito atliekamo veiksmo veiksmingumą.

Vadovavimui yra svarbus vadovavimo stilius - visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgesio normų ir taisyklių, kuriuos vadovas naudoja savo darbe ir kurie parodo jo požiūrį į darbą ir į savo pavaldinius. Šiuo metu literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tokią įvairovę lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovė ir sudėtingumas, o tai ir lemia vadovavimo stilių įvairovę. 1938 m., remdamasis gausiais eksperimentais, vadovavimo stilius analizavo amerikiečių psichologas K. Levinas (K. Lewin). Jis pateikė tokią vadovavimo stilių klasifikaciją: 1) autoritarinis arba valdingas; 2) liberalus arba anarchinis; 3)

demokratiškas arba kolegialus (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p. 231) Pagal nusistovėjusią tradiciją vadovavimo stiliai svyruoja tarp dviejų kraštutinumų - autokratinio ir liberaliojo (3 pav.).



3 pav. Valdymo stilių skalė

*Šaltinis: Vanagas, R., Vyšniauskienė, V. (2012). Vadybos pagrindai. MRU

Kontrolė

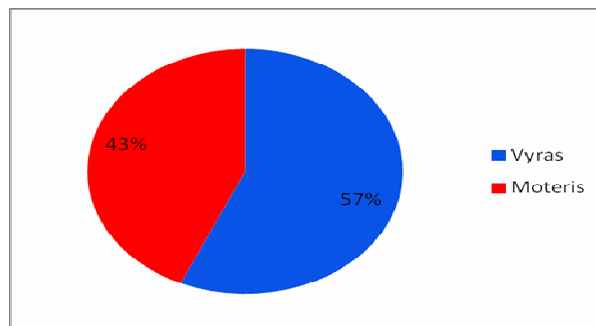
Pagal vieną iš apibrėžimų (Stoner ir kt.2007, p.550), valdymo kontrolė – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Iš tikrųjų kontrolė įnoringesnė nei planavimas. Kontrolė padeda vadovams stebėti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektingumą. Esminė kontrolės dalis – iškilus reikalui imtis koregavimo veiksmų.

Kodėl reikalinga kontrolė? Viena iš priežasčių, kodėl reikalinga kontrolė, yra ta, kad geriausi planai gali būti iškraipomi. Kontrolė padeda vadovams stebėti aplinkos pokyčius ir jų įtaką organizacijos pažangai. Įvertinus pastarųjų metų aplinkos pasikeitimų tempus, šis kontrolės aspektas pasidaro žymiai svarbesnis. Labiausiai „spaudžiantys“ aplinkos pokyčiai yra: konkurencijos prigimties pasikeitimas, noras pagreitinti užsakymo ir pristatymo ciklą, „padidinti prekių ir paslaugų vertę“ ir taip sukurti vartotojų paklausą, darbininkų ir organizacinės kultūros pasikeitimai ir vis didėjantis delegavimo bei komandinio darbo organizacijose poreikis. Kitaip tariant, kontrolė – tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas. Be kontrolės negalima jokia veikla, nes ji palaiko organizacijos judėjimą reikiama kryptimi, bet kuriuo momentu patikrina, kaip organizacijos veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji siekia tikslų. Daugumoje literatūros šaltinių teigiama, kad nekontroliuojamos veiklos nuostoliai yra didesni nei tie, kurių būna pažeidus kitas valdymo funkcijas. Kontroliuojamos visos įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos sritys. Kontrolė apima buvusią, esamą ir būsimą veiklą. Viena iš priežasčių, kodėl reikalinga kontrolė, yra ta, kad geriausi planai gali būti iškraipyti ir neatitikti tikrovės. Kontrolė taip pat padeda vadovams stebėti aplinkos pokyčius ir jų įtaką organizacijos pažangai.

Akcinės bendrovės „Vilniaus Baldai“ valdymo funkcijų įvertinimo tyrimas

Atlikta anketinė apklausa, kurios tikslas išsiaiškinti organizacijos valdymo procesus AB „Vilniaus baldai“. Sudaryta 10 klausimų anketa. Tyrimas atliktas internetiniame puslapyje www.apklausa.lt. Straipsnyje pateikiame apklausos rezultatus.

Vyrų apklausoje dalyvavo daugiau nei moterų, vyrai sudarė 56,7%, o moterys – 43,3%.

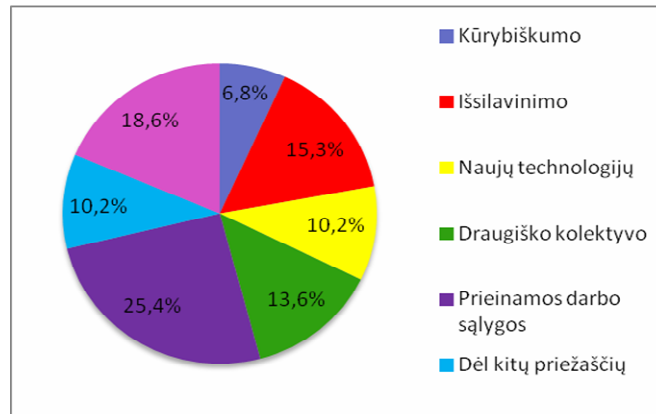


4 pav. Demografiniai duomenys

*Šaltinis: sudaryta autorių

Apklausoje dalyvavo 30 respondentų, iš kurių daugiausia nuo 18 iki 24 metų (šio amžiaus žmonės sudarė 50%), nuo 32 iki 40 metų amžiaus žmonės sudarė 26,7%, o mažiausiai sudarė nuo 24 iki 32 metų (šio amžiaus žmonės sudarė 10%) ir visų šių apklaustųjų 13,3% sudarė vyresnio amžiaus žmonės.

Į klausimą dėl kokių priežasčių pasirinkote dirbti AB „Vilniaus Baldai“ organizacijoje atsakymai pasiskirstė taip: 25,4% dėl priemonių darbo sąlygų, 18,6% dėl gero atlyginimo, 15,3% dėl išsilavinimo, 13,6% dėl draugiško kolektyvo, po lygiai procentų surinko jog dirba dėl kitų priežasčių ir naujų technologijų, tai sudarė 10,2% , 6,8% dėl kūrybiškumo.



5 pav. Priežastys

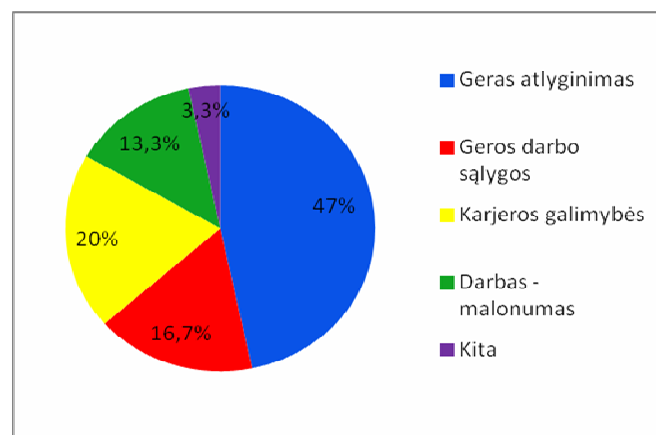
*Šaltinis: sudaryta autorių

Analizuojant duomenis ar dalyvauja šios įmonės planavime ir organizavime, rezultatai parodė, jog planavime ir organizavime dalyvauja 40% darbuotojų, 23,3% dalyvauja tik organizavime, 16,7% atsakė, kad dalyvauja tik planavime ir tiek pat procentų atsakė jog nei viename iš jų nedalyvauja, 3,3% į šį klausimą neatsakė.

Tyrinėjant koks planavimas vyrauja AB „Vilniaus Baldai“ organizacijoje , 56,7% atsakė jog vyrauja formalus planavimas , 26,7% respondentų net neįsivaiduoja koks planavimas vyrauja šioje organizacijoje ir 6,7% atsakė jog vyrauja neformalus planavimas.

Į klausimą koks vadovavimo stilius vyrauja šioje organizacijoje, 46,7% atsakė, kad vyrauja demokratinis vadovavimo stilius , 30% atsakė jog vyrauja liberalus stilius, 16,7% mano jog vyrauja autokratinis stilius , o 3,3% atsakė, kad nieko nežino apie šiuos vadovavimo stilius ir tiek pat procentų neatsakė į šį klausimą.

Kas motyvuoja dirbti šioje organizacijoje atsakymai pasiskirstė taip: 46,7% dėl gero atlyginimo, 20% dėl karjeros galimybių, 16,7% dėl gerų darbo sąlygų, 13,3% atsakė jog darbas – malonumas ir 3,3% į klausimą neatsakė.



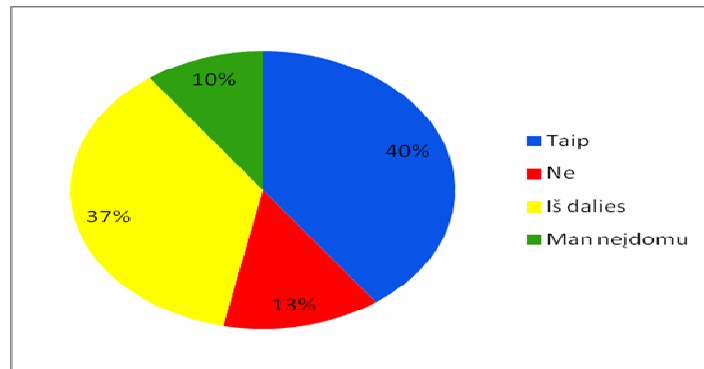
6 pav. Motyvavimo priemonės

*Šaltinis: sudaryta autorių

Į klausimą ar šioje organizacijoje atliekama kontrolė, daugiausiai atsakė jog atliekama, tai sudarė 70%, 20% atsakė jog nežino ir 10% atsakė jog nėra jokios kontrolės.

Taip pat buvo klausiama ar vykdoma kontrolė yra naudinga: 46,7% atsakė jog labai naudinga, 33,3% atsakė kartais naudinga, 16,7% atsakė jog neturi savo nuomonės ir 3,3% į klausimą neatsakė.

Į klausimą ar žinote šios organizacijos misiją ir viziją apklaustieji atsakė taip: 40% atsakė jog žino kokia yra misija ir vizija, 36,7% atsakė žino tik iš dalies, 13,3% atsakė jog nežino ir 10% atsakė jog jiems tai yra neįdomu.



7 pav. Misija ir vizija

*Šaltinis: sudaryta autorių

Apibendrinant apklausos duomenis, respondentų atsakymai parodė, jog ne kiekvienas darbuotojas žino kokie vadovavimo stiliai vyrauja organizacijoje, taip pat koks planavimas yra šioje organizacijoje. Misijos ir vizijos esmę, svarbą organizacijos veiklai žino ne kiekvienas darbuotojas.

Išvados

Apibendrinant straipsnį galime teigti, kad gimęs žmogus iš karto patenka į organizaciją – šeimą, o visas žmogaus gyvenimas – kelionė per įvairiausias organizacijas. Visų organizacijų, formalių ar ne, vienas iš esminių elementų yra tikslas, o tikslams siekti yra sukuriama tam tikras planas. Neturėdami veiklos plano, jokia organizacija negalėtų efektyviai veikti. Taip pat organizacija turi įsigyti ir paskirstyti išteklius šiems planams įgyvendinti. Taigi, kiekvienoje organizacijoje vyksta sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“, kuris nuo XIX šimtmečio pabaigos apibrėžiamas pagal keturias vadovo atliekamas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.

Pirmoji viena iš svarbiausių funkcijų yra planavimas. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški, tai – nenutrūkstamas procesas, kai vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Jo tikslas – optimizuoti organizacijos veiklą ir didinti jos veiksmingumą, parenkant tinkamiausius žmones, darbo metodus, pakankamus išteklius, patogiausią vietą, palankiausią laiką. Po planavimo visada būna organizavimas – valdžios ir išteklių paskirstymas, kuris leidžia dirbant kartu tam tikroje struktūroje, siekti konkretaus tikslo ar darbo rezultatų. Organizacijoje labai svarbus yra vadovas, kurio pagrindinis uždavinys – motyvuoti darbuotojus, kad jie noriai ir iniciatyviai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją, kitaip tariant vadovai turi duotitoną ir paveikti darbuotojų požiūrį į darbą. Tikslo siekimui būtina yra kontrolė, kuri užtikrintų, kad reali veikla atitiktų planuojamą.

Pasaulyje vyrauja daug ir įvairių organizacijų, o jose skirtingi vadovavimo stiliai, nuo hierarchinio iki demokratiško. Niekas nėra vienodo, taigi ir kiekviena organizacija yra skirtinga, turinti skirtingą viziją, misiją, savo valdymą, politiką bei skirtingą „kolektyvinį gyvenimą“.

Literatūra

1. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba: vadovėlis*. Kaunas
2. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba*. Kaunas: VDU
3. Stoner, J.A.F ir kt. (2007). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika. Kaunas.

4. Vanagas, R., Vyšniauskienė, V. (2012). *Vadybos pagrindai*. MRU.

AB "VILNIAUS BALDAI" EVALUATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS

Summary

Since the end of XIXth century it has been a custom to define four management functions which are carried out by a leader: planning, organisation, management and control. The article discusses the significance of organisation and management. AB "Vilniaus baldai" carried out an investigation on management functions and evaluated them. The investigation showed that not every employee knows how the organisation is managed and planned. In conclusion, not every employee knows the mission and the vision of a particular organisation.

SOCIALINIO VERSLO PADĖTIS IR PERSPEKTYVOS LIETUVOJE: LABDARA AR NEIŠNAUDOTA GALIMYBĖ?

Vilhelmas Simėnas, Sandra Vėlavičiūtė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Vilma Balsienė

Anotacija

Šiame straipsnyje aptariama socialinės ekonomikos samprata, pateikiama socialinio verslo koncepcija Lietuvoje, pristatomos įgyvendintos iniciatyvos. Pateikiami užsienio šalių gerosios praktikos pavyzdžiai, kuriuos galima įgyvendinti ir Lietuvoje. Straipsnyje taip pat aptariamas ryšys, kuris sieja socialinę ekonomiką ir socialinį verslą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: socialinė ekonomika, socialinis verslas.

Įvadas

Terminas „socialinis verslas“ (angl. Social Entrepreneurship) užsienyje minimas jau ne pirmus metus, tačiau Lietuvoje ir kaimyninėse šalyse jis dažniausiai siejamas su labdaros akcijomis ir neįgaliųjų organizacijomis. Tokio verslo pavyzdžių mūsų šalyje yra, tačiau ši sritis vis dar vystoma (organizuojami socialinio verslumo forumai, derinama socialinio verslo koncepcija ir t.t.). Klausimu, kuris iškeltas straipsnio temoje: „Socialinis verslo padėtis ir perspektyvos Lietuvoje: kas tai - labdara ar neišnaudota galimybė?“, bus stengiamasi atsakyti į tai kas yra socialinis verslas ir kokios jo kūrimosi Lietuvoje galimybės?

Straipsnio objektas: socialinio verslo perspektyvos Lietuvoje.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti socialinio verslo teikiamą naudą, vystant socialinę ekonomiką.

Straipsnio uždaviniai:

1. Pristatyti socialinės ekonomikos sampratą.
2. Supažindinti su Lietuvos socialinio verslo koncepcija.
3. Pateikti socialinio verslo pavyzdžių pasaulyje ir Lietuvoje.

Tyrimo metodai - internetinių šaltinių analizavimas.

Socialinė ekonomika (toliau - SE) - tai socialinę ir ekonominę vertę kuriantis nacionalinės ekonomikos sektorius, siekiantis patenkinti tuos socialinius ir žmogiškuosius poreikius, kurių netenkina privatus ir viešasis sektoriai.

Naujausias koncepcinis SE apibrėžimas, kurį pripažįsta SE organizacijos, pateiktas Socialinės ekonomikos principų chartijoje, kurią remia Europos nuolatinė kooperatyvų, savidraudos draugijų, asociacijų ir fondų (CEP-CMAF) konferencija. Minėti principai yra šie:

- individo ir socialinių tikslų viršenybė prieš kapitalą;
- savanoriška ir atvira narystė;
- narių dalyvavimas demokratiname vadyme (netaikoma fondams, nes jie neturi narių);
- solidarumo ir atsakomybės principo gynimas ir taikymas;
- autonominis, nepriklausantis nuo valdžios valdymas;
- pilnas naudojamas tolygaus organizacijos arba jos narių ar visuomeninio poreikio paslaugoms tenkinti.(1)

SE augimas 1989 m. buvo pripažintas tiek nacionalinių, tiek Europos politinių ir teisinių sluoksniuose. Europos Komisija paskelbė komunikatą „Verslas socialinės ekonomikos sektoriuje: Europos rinka be sienų“. Tais pačiais metais Komisija parėmė pirmąją Europos socialinės ekonomikos konferenciją (Paryžiuje) ir XXIII Įmonių politikos, prekybos tinklų, turizmo ir socialinės ekonomikos GD sukūrė Socialinės ekonomikos skyrių. 1990 m., 1992 m., 1993 m. ir 1995 m. Komisija rėmė Europos socialinės ekonomikos konferencijas Romoje, Lisabonoje, Briuselyje ir Sevilijoje. 1997 m. Liuksemburgo aukščiausio lygio susitikime buvo pripažintas socialinės ekonomikos įmonių vaidmuo vietinio vystymosi ir darbo vietų kūrimo srityse ir inicijuota bandomoji programa „Trečioji sistema ir užimtumas“ (Third System and Employment), kurioje socialinė ekonomika pasirinkta pamatine sritimi. Nuo 1990 m. Europos Parlamente pradėjo veikti Jungtinė socialinės ekonomikos grupė [3].

Lietuvoje įgyvendant Europos Parlamento 2012 m. lapkričio 20 d. rezoliucijos „Socialinio verslo iniciatyva. Socialinėms įmonėms plėtoti palankios aplinkos kūrimas socialinių inovacijų ekonomikoje“ rekomendacijas nacionalinėms vyriausybėms socialinio verslo ir socialinių įmonių veiklos bendrų sąlygų gerinimo klausimais [10]. Lietuvoje 2015 m. balandžio 4 dieną įsigaliojo Lietuvos Respublikos Ūkio ministro įsakymas „dėl Socialinio verslo koncepcijos“. Šiame dokumente pažymima, kad Socialinę ekonomiką sudaro du subsektoriai:

1. socialinės ekonomikos rinkos subsektorius – tokia ekonominė veikla, kuria siekiama socialinės naudos, prekes ar paslaugas parduodant rinkoje ekonomiškai reikšmingomis kainomis, patiriant ekonominę riziką;

2. socialinės ekonomikos ne rinkos subsektorius – tokia ekonominė veikla, kuria siekiama socialinės naudos, nemokamai arba ekonominiu požiūriu nereikšmingomis kainomis teikiant paslaugas ar prekes tikslinėms socialinėms grupėms.[2]

Taip pat šiame įsakyme pabrėžiama, kad „*Socialinės ekonomikos rinkos subsektoriaus pagrindas – socialinis verslas.*“, šiame įsakyme taip pat įtvirtintas socialinio verslo apibrėžimas, kuris leidžia aiškiau įžvelgti ryšį tarp socialinės ekonomikos ir socialinio verslo.

Socialinis verslas – tai verslo modelis, pagal kurį, išnaudojant rinkos mechanizmą, pelno siekimas susiejamas su socialiniais tikslais ir prioritetais, remiamasi socialiai atsakingo verslo bei viešojo ir privataus sektorių partnerystės nuostatomis, taikomos socialinės inovacijos. Socialinis verslas apima tris pagrindinius aspektus: verslumo (nuolatinė ūkinė komercinė veikla), socialinį (socialinių tikslų siekimas) ir valdymo (ribotas pelno paskirstymas, skaidrus valdymas) [2].

Socialiniam verslui būdingas labai platus veiklos spektras. ES valstybėse narėse socialinis verslas dažniausiai veikia trijose srityse: integracijos į darbo rinką (mokymai bedarbiams ir reintegravimas į darbo rinką), asmeninių paslaugų (vaikų priežiūra, paslaugos senjorams, nuotolinės paslaugos, pagalba socialiai atskirtiems žmonėms ir pan.) ir socialiai atskirtų vietovių vystymo (socialinis verslas labai nutolusiose kaimo vietovėse, reabilitacinės programos kaimo vietovėse). Atsižvelgiant į socialinės ekonomikos raidos tendencijas ES, socialinio verslo plėtra Lietuvoje taip pat turėtų vykti dviem kryptimis – skatinant tradicinį privatų verslą įsitraukti sprendžiant socialines problemas ir skatinant nevyriausybinės organizcijas savo veikloje taikyti verslo modelius [2]

Lietuvoje menkai pasitikima privačia iniciatyva, socialinis verslas yra mažai žinomas, trūksta geros praktikos pavyzdžių ir užsienio šalių patirties sklaidos, stokojama skatinamųjų ir finansinės paramos priemonių, taip pat socialinio verslumo mokymų, kompetencija ir žinios šioje srityje ribotos, todėl tik keletas organizcijų savo veikloje taiko socialinio verslo principus. Ryškiausios socialinio verslo iniciatyvos Lietuvoje vykdomos neformaliojo švietimo, socialinės atskirties mažinimo, tikslinių grupių reintegravimo į darbo rinką ir užimtumo didinimo srityse, tačiau nėra statistinių duomenų, kiek tokių verslų ar iniciatyvų jau veikia [2].

Remiantis statistiniais duomenimis - 2014 metais Lietuvoje veikė 133 socialinės įmonės, iš jų 63 neįgaliųjų socialinės įmonės. Iš viso socialinėse įmonėse dirbo 4 762 tikslinėms grupėms priklausantys darbuotojai. Per 2014 m. I pusmetį socialinėse įmonėse buvo naujai įdarbinti 1 265 tikslinėms grupėms priklausantys asmenys. Veikiančių socialinių įmonių veiklos poveikis kuriant darbo vietas ir sprendžiant socialinės atskirties problemas yra menkas, tačiau reikalauja didelių valstybės išlaidų – valstybės parama socialinėms įmonėms 2013 m. sudarė 12,7 mln. eurų, o 2014 m. I pusmetį – 7,3 mln. eurų [2].

Norint išplėtoti socialinio verslo koncepciją Lietuvoje ir paskatinti didesnę piliečių, NVO, verslo ir valstybės institucijų domėjimąsi šiuo fenomenu tam, kad galima būtų surasti ir išbandyti naujus būdus socialinių ir aplinkosauginių problemų sprendimui.

Socialinio verslo požymiai :

- Teisinė forma - gali būti įvairi - tiek pelno, tiek ir pelno nesiekiančios organizacijos. (UAB, VŠĮ, Labdaros ir paramos fondas)

Misija:

- Organizacija turi aiškiai apibrėžtą visuomeninę arba aplinkosauginę misiją;
- jos veiklos prioritetas yra socialinis / aplinkosauginis poveikis;
- ji turi apibrėžtus naudos gavėjus.

Veikla:

- Dirbama pasitelkiant ir išnaudojant laisvos rinkos priemones;
- organizcija auga parduodama savo paslaugas ar sukurtą produktą;
- organizcija yra finansiškai tvari arba verslo modelis turi potencialo tokia tapti;
- pelnas, jei toks yra, neinvestuojamas didinti visuomenini poveikį.

Inovacija:

- Pasirinktos socialinės ar aplinkosaugos problemos sprendžiamos inovatyviu, netradiciniu būdu, kuris yra efektyvus;
- pasirinktas modelis gali būti plečiamas, tokiu būdu didinant poveikį ir siekiant kuo didesnės socialinės grąžos.

Pageidautina, bet neprivaloma:

- Organizcija bent 50 proc. savo pelno skiria labdarai/paramai arba neinvestuoja į savo veiklos plėtrą;
- bent 50 proc. organizcijos pajamų sudaro pajamos už teikiamas paslaugas.[9]

Socialinio verslo tikslas – ne uždirbti pelno, bet pirmiausia pasiekti socialinių tikslų, jiems sunkiau gauti finansinę paramą. Tačiau būtent socialinių verslų investiciniai fondai remia verslus, kurie padeda savo bendruomenėms, teikdami joms reikalingas socialines paslaugas. Socialinių verslų investiciniai fondai remia

tokius verslus ne tik investicijomis, bet ir ekspertų patarimais bei parama tam, kad šios įmonės taptų stabiliomis ir ilgalaikėmis. Toliau pateikiami socialinio verslo pavyzdžiai:

Pasulyje:

- Rumunijos įmonė, kurioje dirba penki darbuotojai ir penki savanoriai, veikia nuo 1996 m. ir teikia kultūrinės paslaugas rumunų kalba maždaug 90 000 aklujų, pritaikydami jų poreikiams visuomenės informavimo priemonių teikiamą informaciją (ypač rengdami audio knygas ir filmus).[8]
- 2004 m. veikianti Prancūzijos įmonė ėmėsi inovatyvios veiklos, teikdama automobilio plovimo be vandens paslaugas ir panaudodama mikroorganizmų suskaidomus produktus. Įmonėje dirba kvalifikacijos neturintys arba visuomenėje nepritampantys asmenys, kurie siekia vėl integruotis į darbo rinką.[8]
- Fondas, kuris veikia Vengrijoje, įkūrė restoraną, kuriame įdarbino neįgalius žmones (40 darbuotojų), juos apmokė ir apsiėmė rūpintis jų vaikais, taip užtikrindamas nuolatinį darbuotojų užimtumą.[8]
- Nyderlanduose įsikūrusi įmonė moko skaityti naudodama inovatyvias skaitmenines priemones ir žaidimu paremtą metodiką. Šis metodas ypač tinkamas dirbant su hiperaktyviais ar autizmu sergančiais vaikais, taip pat su neraštingais asmenimis ir imigrantais.[8]
- Socialiniame kooperatyve Lenkijoje, kurį sudaro dvi asociacijos, dirba ilgą laiką nedirbę ir neįgalūs asmenys. Kooperatyvas teikia įvairias paslaugas socialiai atskirtiems žmonėms: maitinimo, nedidelės apimties statybos, amatų ar profesinio mokymo.[8]

Lietuvoje:

- Žurnalas „Žmogus.Dėžė“ – ne pelno siekiantis socialinio verslo projektas, kurio tikslas yra leidžiant žurnalą suteikti galimybę dirbti žmonėms, turintiems sunkumų susirasti darbą. Tinkamai juos apmokius, šie žmonės dirba leidinio pardavėjais. Prekiaujant žurnalu pusė kiekvieno parduoto leidinio kainos pardavėjai pasilieka sau.[8]
- „Sėkmės mokykla“ – tai neformalaus ugdymo įstaiga, kurios tikslas yra „padėti vaikui atsiskleisti kaip unikaliam asmenybei ir ugdyti jo socialines kompetencijas bei esminius mokymosi įgūdžius, kurie leistų tobulėti visą gyvenimą“. Daugiausiai dėmesio šioje mokykloje skiriama universaliesiems gebėjimams: kritinio mąstymo, problemų sprendimo, kūrybiškumo, komandinio darbo, bendravimo įgūdžių ugdymui.[8]
- Restoranas „Mano Guru“ sprendžia priklausomybės ligomis sergančių asmenų problemas. Įstaigos tikslas yra sudaryti sąlygas nebevartojančioms psichoaktyvių medžiagų asmenims reabilituotis ir reintegruoti į visuomenę ir darbo rinką: sėkmingai baigę reabilitacijos programą, 70% kavinės darbuotojų dirba pardavėjais, barmenais ir virėjais.[8]
- „Utrių kalnas“ - Vietinės Lapių bendruomenės centras įgyvendina projektą „Slidinėjimo trasos įrengimas Utrių kaime“. 3,7 ha visuomenės poreikiams skirtame sklype sumontuotas modernus keltuvas. Šis keltuvas per valandą gali pakelti 700 žmonių. Projekto darbai pradėti vykdyti nuo 2013 metų rugsėjo mėnesio. Padaryta nemažai darbų: sutvarkyta viešoji erdvė, iškirsti menkaverčiai krūmai, pašalinti kelmai, suformuotas kalnas, tramplynai, įrengta lygumų slidinėjimo trasa. [7]
- „Socifaction“ – iniciatyva, kuri yra organizuoja socialinio verslo akseleratorius Lietuvoje, kurio tikslas yra padėti spręsti visuomeninę problematiką, sukuriant finansiškai tvaraus verslo modelį, kurį rengia būrys organizacijų: „NVO Avilyš“, Viešoji įstaiga „Gerais norais pragaras grįstas“, kūrybinė agentūra „Not Perfect Riga“ bei socialinio verslo vystymo konsultantai „Red Ochre Ltd“. Projektas finansuojamas pagal Europos Sąjungos programą „Erasmus+“, strategines partnerystes jaunimo reikalų srityje. Programą Lietuvoje administruoja Jaunimo tarptautinė bendradarbiavimo agentūra [6].

Paprastai socialinio verslo modeliu paremtose įmonėse ar organizacijose darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Tai įrodo jų santykiai su kitais žmonėmis bei aplinka. Atsakingas požiūris į savo darbą padeda darbuotojams ne tik nuosekliai ir atsakingai vykdyti įmonės veiklą, bet ir skatina jų teigiamą požiūrį nenaudojant papildomų išteklių, kurie paprastai reikalingi versle, darbuotojai perpus rečiau naudojami nedarbingumo pažymėjimais ar išeina iš darbo, o tai svarbu siekiant taupyti. Darbuotojai gauna rinkos lygio arba aukštesnius atlyginimus, jų darbo sąlygos yra geresnės nei vidutinėje įmonėje.[8]

Išvados

1. Išanalizavus socialinės ekonomikos sampratą ir remiantis Lietuvos Respublikos Ūkio ministro įsakyme „dėl Socialinio verslo koncepcijos“ įvardytu punktu: „Socialinės ekonomikos rinkos subsektoriaus pagrindas – socialinis verslas.“, galima teigti, kad socialinė ekonomika ir socialinis verslas yra glaudžiai susiję tarpusavyje.
2. Susipažinus su socialinio verslo koncepcija galima daryti išvada, kad socialinis verslas Lietuvoje vis dar yra kuriamas, tai įrodo 2015 m. balandžio 4 d. įsigaliojęs Lietuvos Respublikos Ūkio ministro

įsakymas „dėl Socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo“, reiškia, kad Socialinis verslas Lietuvoje nėra visiškai išvystytas.

3. Pateikus socialinio verslo pavyzdžių Pasaulyje ir Lietuvoje pastebima, kad Lietuvoje sparčiai auga socialinių verslų skaičius, daugėja įmonių kurios kuriasi ar keičia savo veiklos kryptį, nukreiptą į socialinės ekonomikos vystymą.
4. Apibendrinus socialinio verslo koncepciją ir socialinių verslų pavyzdžius galima teigti, kad įgyvendinant socialinių verslų tikslus yra kuriama tvari socialinė ekonomika, kuri, tikėtina, sparčiai augs ir Lietuvoje, taip keldama Lietuvos ekonominius rodiklius.

Literatūra

1. Džiugas Dvarionas, (2009) Socialinė ekonomika ir pilietinė visuomenė. Metodinė priemonė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

Internetiniai šaltiniai:

2. Lietuvos Respublikos Ūkio ministro įsakymas dėl Socialinio verslo koncepcijos patvirtinimo. 2015 m. balandžio 3 d. Nr. 4-207 Vilnius [žiūrėta 2015m. kovo 29d.]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/353c1200d9fd11e4b55e924c57>
3. Socialinės ekonomikos principų chartija [žiūrėta 2015m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą: <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/PDF/Lithuanian/163-Lithuanian.pdf>
4. „Europos Sąjungos socialinė ekonomika“ [žiūrėta 2015m. kovo 28 d.]. Prieiga per internetą: http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_lt.pdf
5. Bandomoji programa „Trečioji sistema ir užimtumas“ (Third System and Employment) [žiūrėta 2015m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-98-181_en.pdf
6. Nacionalinis socialinės integracijos institutas [žiūrėta 2015m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://zmogui.lt/2015/01/socifaction-pirmasis-socialinio-verslo-akseleratorius-lietuvoje/>
7. Slidinėjimo kurortas Klaipėdos rajone [žiūrėta 2015m. balandžio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.utriukalns.lt/>
8. „Versli Lietuva“ [žiūrėta 2015m. balandžio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-pradzia/ideja/socialinis-verslas/>
9. Socialinės ir ekonominės plėtros centras [žiūrėta 2015m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sepc.lt/2010-metai/2010-07-21-kas-yra-socialinis-verslas>
10. Europos Parlamento rezoliucija „Socialinio verslo iniciatyva. Socialinėms įmonėms plėtoti palankios aplinkos kūrimas socialinių inovacijų ekonomikoje (2012/2004(INI))“ Plenarinio posėdžio dokumentas 2012 m. lapkričio 20 d. [žiūrėta 2015m. balandžio 9d.]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P7-TA-2012-0429+0+DOC+PDF+V0//LT>

THE STATUS AND PERSPECTIVES OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN LITHUANIA: IS IT A CHARITY OR AN UNUSED OPPORTUNITY?

Summary

This article discusses the concept of social economics, introduces the conception of social entrepreneurship in Lithuania, and presents implemented initiatives. It demonstrates the examples of good practice of foreign countries, which can be implemented in Lithuania. The article also discusses a relation which connects economics and social entrepreneurship.

PASKOLŲ SUBSTITUTŲ SUTEIKIMO GALIMYBĖS LIETUVOS KOMERCINIUOSE BANKUOSE

Aušra Vaitiekūnaitė, Emilija Samulionytė, Justė Maslauskaitė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija

Straipsnyje apžvelgiami banko paskolų substitutai, skirti verslo įmonėms Lietuvoje. Aptariama, kokie bankai suteikia faktoringo, forfeitingo, lizingo, overdrafto paskolas. Analizuojama, kokie tai substitutai, kokios jų suteikimo bei naudojimosi sąlygos. Taip pat, nagrinėjama, kokie bankai suteikia palankias sąlygas paskolai įsigyti. Atskleidžiant paskolų substitutų esmę ir būtinumą, nustatant paskolų substitutų privalumus ir trūkumus, tiriant jų suteikimo etapus Lietuvoje, buvo naudotasi mokslinės literatūros šaltinių ir internetinių šaltinių analize.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Paskola, substitucija, faktoringas, forfeitingas, lizingas, overdraftas.

Įvadas

Vystantis šalies ekonomikai, bankai tapo svarbiausiais kredito sistemos veikėjais. Paskolas teikiantys bei užsienio valiutas keičiantys bankai egzistavo jau Babilonijoje ir antikinėse civilizacijose, Romoje. Pirmas komercinis bankas "Lietuvos prekybos ir pramonės bankas" buvo įsteigtas 1918 metų pabaigoje. Komercijos bankas vertėsi vekselių diskonto ir paskolų teikimu.

Šiais laikais daugėjant įvairioms įmonėms, svarbi yra produkcijos ar kitos paslaugos suteikimo kokybė. Lietuvoje yra labai daug įmonių, kurios viena kitai yra konkurencingos. Įmonės turi visada stengtis, kad jos įvaizdis būtų patrauklus, kad gamybos įrenginiai būtų patys naujausi, ir visą tai padeda įgyvendinti Lietuvos bankai, kurie teikia paskolų substitutus arba fondai skatinantys verslumą. Bankų vaidmuo įmonių gyvavime tikrai turi nemažą įtaką. Lietuvos bankai įmonėms suteikia tikrai didelį paskolų substitutų pasirinkimą. Esant poreikiui įmonės gali pasirinkti vieną iš paskolų substitutų, kurios didintų apyvartines lėšas naujų įrengimų įsigijimui, taip pat naujų projektų įgyvendinimui. Įmonės ne visuomet turi galimybę tai padaryti iš nuosavų lėšų, taigi bankai yra vienas iš geriausių variantų šioms tikslams įgyvendinti. Lietuvos komerciniai bankai kaip: „Swedbank“, „SEB“, „DNB“, „Šiaulių bankas“, „Medicinos bankas“, „Citadelė“, „Finasta“, verslo įmonėms suteikia panašių ir skirtingų paskolų substitutų. Kai kurių paskolų substitutai yra panašūs savo sąlygomis ir privalumais.

Objektas - paskolų substitutai Lietuvos komerciniuose bankuose.

Tikslas - išanalizuoti paskolų substitutų suteikimo galimybes verslo įmonėms Lietuvoje.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti paskolų substitutų sampratą.
2. Aptarti paskolų substitutų rūšis verslui Lietuvoje.
3. Palyginti Lietuvoje suteikiamų paskolų substitutų privalumus ir trūkumus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, statistinių duomenų apdorojimas, palyginamoji analizė, internetinių šaltinių analizė

Banko paskolų substitutų samprata

Dabartinė situacija Lietuvoje yra tokia, kad be bankų ir jų teikiamų paslaugų, pradedantieji verslininkai negalėtų judėti pirmyn. Paskolų suteikimas yra pagrindinė komercinių bankų aktyvinių operacijų rūšis, duodanti daugiausiai pajamų, bet gali būti ir didžiausias rizikos šaltinis. Pradedančiajam verslui padeda arba privatūs investuotojai, arba rizikos kapitalo fondai. Visų pirma, pradedant verslą reikia išsiaiškinti, kokia yra paskolų substitutų reikšmė, ir kokie bankai teikia verslui paskolas.

Viena iš pasirinktų autorių Z. Čeponytė (2009, p. 96) teigia, kad „paskola - tai komercinis pasitikėjimas, sutartis, kurios pagrindu perduodama vertybė (prekė, paslauga ar pinigai) mainais už pažadą sumokėti vėliau. Pinigai skolinami netiesiogiai, o per finansų institucijas, kredito įstaigas, bankus ar finansinį tarpininką. Tokiu būdu, pinigų davėjas (indėlininkas) patiki savo lėšas tarpininkui (bankui), o šis turi užtikrinti, kad pinigų gavėjas (paskolos gavėjas) pasiskolintus pinigus grąžintų laiku“.

Kita autorė R. Vainienė (2008, p. 80) paskolos sampratą apibūdina: "Paskola - tai lėšos ar daiktas, kurį kreditorius (asmuo, įmonė, įstaiga) suteikia paskolos gavėjui, o pastarasis įsipareigoja grąžinti pasiskolintas lėšas ar daiktus ir sutarto dydžio palūkanas sutartyje numatytais terminais ir tvarka. Kreditas - pinigų suma, kurią kredito įstaiga suteikia paskolos gavėjui, o pastarasis įsipareigoja grąžinti paskolintą sumą ir sutarto dydžio palūkanas sutartyje numatytais terminais bei tvarka. Kreditas gali būti vartojimo, būsto, studijų ir kt. Kreditas teisine prasme yra siauresnė sąvoka nei paskola, tačiau ekonominė kredito ir paskolos prasmė vienoda." Remiantis A. Jakučiu, V. Petraškevičiumi ir kt. (2007, p. 41) "Substitucija - tai vartojamų prekių pakeičiamumas. Jei yra daug substitutų ir didelis jų pakeičiamumas, pirkėjas gali vietoj vienos prekės pradėti vartoti kitą ir nepatirti didelio nepasitenkinimo".

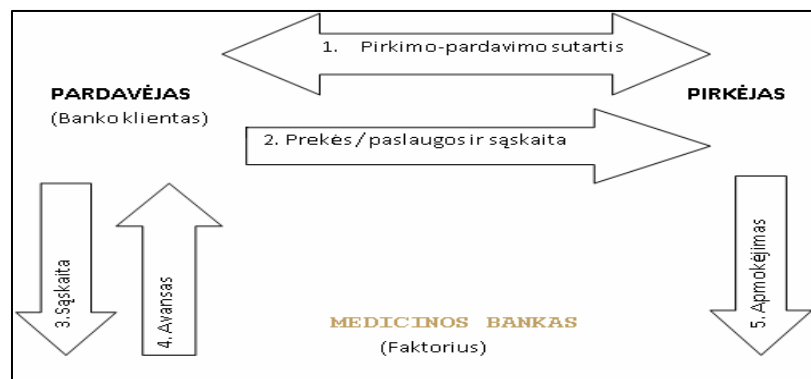
Komer ciniai bankai suteikia labai daug įvairių paskolų: būsto, vartojimo, privataus kredito ir kt. Šios visos paskolos turi savo substitutus tai yra: faktoringas, forfeitingas, lizingas, overdraftas, kurie toliau bus analizuojami šiame straipsnyje.

Banko paskolų substitutų rūšys

Šiame skyriuje bus aptariama, kokie bankai suteikia faktoringo, forfeitingo, lizingo ir overdrafto paskolas ir kokios jų suteikimo sąlygos. Kiekvienos paskolos substitutas yra skirtingas, todėl verslininkui reikia išsiaiškinti kiekvieno substituto reikšmę. Vienas iš pagrindinių paskolų substitutų yra faktoringas. Faktoringo paskolą suteikia šie pagrindiniai komerciniai bankai: "Swedbank", "DNB", "Šiaulių bankas", "Nordea", "SEB", "Medicinos bankas".

V. Aleknevičienė (2005, p. 14) faktoringo sąvoką apibūdina: "Faktoringas - viena iš seniausių kreditavimo rūšių. Faktoringas apibūdinamas kaip trumpalaikių mokėjimo reikalavimų, kurių pagrindas prekių ar paslaugų tiekimas pirkėjams".

Remiantis „Medicinos banko“ [15] informacija "Faktoringas – tai trumpalaikio kreditavimo forma, kai klientas perleidžia bankui piniginius reikalavimus pagal savo sąskaitas faktūras už pirkėjams parduotas prekes ar suteiktas paslaugas, o bankas įsigydamas klientui priklausančius piniginius reikalavimus jo pirkėjams, išmoka klientui faktoringo avansą pagal pateiktą sąskaitą faktūrą". Taip pat bankas pateikia faktoringo procesą, kuris pavaizduotas pirmame paveikslėlyje.



1 pav. Faktoringo procesas

*Šaltinis: Medicinos banko informacija [15]

Pagal faktoringo proceso schemą pirkėjas ir pardavėjas pasirašo faktoringo sutartį, kurioje yra nurodomos visos sutarties sąlygos. Antras žingsnis yra, kad pardavėjas perduoda savo prekes arba paslaugą pirkėjams ir išrašo sąskaitą - faktūrą. Toliau pardavėjas pateikia faktoriui sąskaita - faktūrą už pateiktas prekes arba atliktas sąskaitas. Tada faktorius sumoka pardavėjui avansu dalį prekės vertės pagal pateiktą sąskaitą - faktūrą. Kai pirkėjas galutinai atsiskaito su faktoriu, pirkėjui atlikus visus mokėjimus [15].

AB "DNB", „Medicinos bankas“ ir „SEB“ bankai [10, 12, 9] pateikia tokias faktoringo sąlygas: faktoringo sutarties terminas yra iki 12 mėnesių, terminą galima atidėti iki 120 kalendorinių dienų, avanso dydis iki 90 proc. sąskaitoje - faktūroje nurodytos sumos, o atsiskaityti reikia eurais arba JAV doleriais. Vienas esminis skirtumas, kad „Medicinos banke“ sutarties terminą galima atidėti tik iki 90 kalendorinių dienų.

Sekantis paskolų substitutas yra forfeitingas. Forfeitingas yra kita netiesioginio komercinio kredito atmaina, kuri artima yra faktoringui. V. Aleknevičienė (2005, p.150) teigia, kad forfeitingas - prekybos finansavimo metodas, kai kredito įstaiga (forfeitorius) nuperka iš tiekėjo (dažniausiai eksportuotojo) be regreso teisės garantiją turinčius vekselius arba kitus mokestinius reikalavimus. Ši operacija paplitusi užsienio prekyboje, nors forfeitingo paslaugas galima taikyti ir šalies vidaus prekyboje. Sudarius pirkimo sandorį, importuotojas turi sumokėti dalį prekės kainos iš anksto (10 - 15 proc.). Už kitą dalį kainos pirkėjas išrašo kompletą vekselių (vekselių portfelį) tokios sumos, kuri lygi prekės vertei ir palūkanoms už kreditą, kuri tokia forma sutinka teikti tiekėjas. Bankui forfeitingo operacija yra įprastas vekselių pirkimas, kurio efektyvumas priklauso nuo diskonto normos ir vekselių skaičiaus.

Dar vienas paskolų substitutas yra overdraftas. Jis taip pat yra populiarus tarp jau minėtų bankų. Overdrafto paskolą suteikia šie pagrindiniai komerciniai bankai: „Swedbank“, „DNB“, „SEB“, „Finasta“, „Citadelė“, „Medicinos“, „Šiaulių“.

Overdraftas, tai trumpalaikė paskola, kurią suteikus klientui yra leidžiama turėti tam tikro dydžio neigiamą sąskaitos likutį, palengvinantį tenkinant individualius poreikius ir padedantį subalansuoti įmonės finansinius srautus. Sąskaitos perviršio limitas nuo kredito linijos skiriasi tuo, kad jo įsiskolinimus reikia padengti periodiškai.

V. Aleknevičienė (2005, p. 262) overdrafto sąvoką apibūdina taip: „Overdraftas (sąskaitos kreditavimas) – kredito rūšis, įforminama sutartimi, pagal kurią bankas įsipareigoja apmokėti savo kliento pavedimus arba išmokėti grynuosius pinigus, trūkstant pinigų kliento atsiskaitomojoje sąskaitoje.“ Overdraftas (neigiamas sąskaitos likutis) – skirtas trumpalaikiam (iki 30 kalendorinių dienų) ir pasikartojančiam piniginių lėšų trūkumui padengti [13]. Remiantis AB „Swedbank“ [10] overdraftas (kredito limitas banko sąskaitoje) - tai trumpalaikis kredito limitas banko sąskaitoje. Jei įmonės banko sąskaitai suteiktas overdraftas, ji gali bet kuriuo metu pasiskolinti iš anksto sutartą pinigų sumą ir tam tikrą laiką turėti neigiamą banko sąskaitos likutį. Antroje lentelėje analizuojama trijų komercinių bankų overdrafto suteikimo suma ir laikotarpis.

2 lentelė

Paskolos suma ir laikotarpis

Swedbank	DNB	SEB
12 mėnesių	Iki 5 metų	Iki 1 metų
Didžiausia paskolos suma- iki 50 % vidutinių mėnesio pardavimų sumos, paskaičiuotos nuo paskutinių finansinių metų pardavimų.	30 % nuo vidutinės įmonės apyvartos Banko sąskaitose, vertinant ne mažiau kaip trijų paskutinių mėnesių apyvartas.	Suma nustatoma atsižvelgiant į apyvartinių lėšų poreikį ir finansines galimybes grąžinti kreditą.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos komercinių bankų informacija [10], [12], [13]

Sąskaitos perviršio limitas suteikiamas 12 mėnesių laikotarpiui (su galimybe kasmet jį pratęsti) arba ilgesniam laikotarpiui. Įmonė, pageidaujanti gauti overdraftą su papildomo turto įkeitimu, arba overdraftą, siekiantį iki 50% vidutinių mėnesio įplaukų į sąskaitą banke, turi turėti ne mažesnę nei vienerių metų veiklos patirtį. Visais kitais atvejais reikalaujama 3 metų veiklos patirties. Paskola gali būti suteikiama eurais ar JAV doleriais. Norint pasinaudoti šiuo finansavimo būdu, kaip užtikrinimo priemonę galima panaudoti lėšas, esančias banko sąskaitoje, indėlius, vertybinius popierius ir kitas finansines priemones, trečiųjų asmenų garantijas ir laidavimus arba kilnojamąjį ar nekilnojamąjį turtą, kuris turi būti įvertintas bankui priimtiniu turto vertintojų.

Trečioje lentelėje yra pateikiama informacija apie overdrafto grąžinimo sąlygas ir palūkanas.

3 lentelė

Paskolos grąžinimas ir palūkanos

Bankai / Palūkanos	Swedbankas	DNB	SEB
Palūkanos	Gali būti nustatoma fiksuota palūkanų norma visam paskolos terminui arba kintama palūkanų norma, kuri priklauso nuo bazinės palūkanų normos.	Palūkanų norma - kintamoji arba fiksuotoji.	Palūkanos – kintamosios.
Palūkanų skaičiavimas	Palūkanos skaičiuojamos nuo kredito limito panaudojimo dienos iki jo grąžinimo.	Palūkanos skaičiuojamos nuo išduotos ir negrąžintos overdrafto sumos.	Sąskaitoje atsiradus lėšų, skola dengiama automatiškai ir nuo šios sumos neskaičiuojamos palūkanos. Palūkanų nereikia mokėti ir tais atvejais, jei pinigus grąžinate tą pačią dieną, kai pasiskolinate.
Grąžinimas	Palūkanos nuskaičiuojamos nuo jūsų banko sąskaitos kiekvieną kalendorinį mėnesį.	Grąžinimas – maksimalus naudojimosi overdraftu terminas (laikotarpis nuo neigiamo likučio sąskaitoje atsiradimo iki pilno jo padengimo) yra 30 kalendorinių dienų.	Paprastai nustatomas tarpinis 30 kalendorinių dienų naudojimosi kreditu laikotarpis (nuo neigiamo likučio sąskaitoje atsiradimo iki viso jo padengimo). Iki galutinio grąžinimo termino pabaigos turi būti grąžintas visas kreditas.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos komercinių bankų informacija [10], [12], [13]

Finansavimas gali būti suteikiamas tiek su kintamomis palūkanomis (jos nustatomos suteikiant paskolą ir kinta kas 3, 6, ar 12 mėnesių), tiek su fiksuotomis palūkanomis (jos nustatomos suteikiant paskolą ir

nekeičiamos visą laikotarpį). Palūkanos yra skaičiuojamos tik nuo dienos pabaigoje esančio neigiamo likučio sąskaitoje, nepriklausomai nuo to, kokia suma visos dienos buvo viršyta ir iki dienos pabaigos padengta. Neigiamas sąskaitos likutis yra dengiamas iškart lėšoms patekus į sąskaitą, todėl negaištamasis laikas pavedimams.

Maksimalus naudojimosi sąskaitos perviršio limitu terminas (laikotarpis nuo neigiamo likučio sąskaitoje atsiradimo iki jo padengimo) yra 30 kalendorinių dienų. Kitas naudojimosi limitu laikotarpis gali prasidėti jau kitą darbo dieną, jei visiškai atsiskaitoma už įsiskolinimą. Nors overdrafto paslaugas teikia visi Lietuvos bankai, šia kreditavimo forma, lyginant su kredito linija, naudojasi mažesnis skaičius ūkio subjektų. Pagrindinė priežastis – trumpas atsiskaitymo laikotarpis bei didelės palūkanos už pasinaudotą paskolos dalį.

Kitas irgi svarbus substitutas yra lizingas. Lizingas yra labai populiari paskolų substitutų rūšis, kuria naudojasi daug pradedančiųjų verslininkų, kurie lizingą pasitelkia investiciniams projektams finansuoti.

Pasaulinėje praktikoje terminas "lizingas" vartojamas pažymėti įvairių tipų sandoriams, remiantis prekių naudojimosi nuomos trukme. Priklausomai nuo laikotarpio, kuriam laikui yra sudaromas nuomos sandoris, yra trijų tipų nuomos sandorių (Даврушина, 2005, p. 459):

- trumpalaikė nuoma - už laikotarpį nuo vienos dienos iki vienerių metų;
- tarpinė nuoma – už laikotarpį nuo vienerių iki trijų metų;
- ilgalaikė nuoma (lizingas) - nuo trijų iki 20 metų ar ilgiau.

D. Treigienė (2010, p. 60-61) lizingą apibūdina taip: "Lizingas - tai toks turto įsigijimo finansavimo metodas, kai lizingo bendrovė nuperka kliento pasirinktą prekę ir suteikia teisę ją naudotis, bet prekės nuosavybės teisė priklauso lizingo bendrovei. Lizingas skirstomas į finansinį lizingą ir veiklos lizingą. Finansinis lizingas, kai klientas per nuomos laikotarpį sumoka visą turto įsigijimo kainą ir pasibaigus nuomos laikotarpiui tampa turto savininku, o veiklos lizingas - tai nuomos sandoris, kai lizingo bendrovė perduoda lizingo gavėjui naudotis iki nustatyto termino".

E. Buškevičiūtė, I. Mačerinskienė (2008, p. 251) teigia, kad lizingo objektu gali būti bet koks kilnojamasis ir nekilnojamasis turtas: pastatai, įrenginiai, transporto priemonės. Lizingo operacijoje dalyvauja keli lizingo subjektai, kuriam būdinga trišalė sutartis. Sutartyje dalyvauja trys subjektai: lizingo davėjas - nuomotojas, lizingo gavėjas - nuomininkas ir lizingo objekto tiekėjas (gamintojas). Lizingo davėjas - tai lizingo objekto savininkas, kuris objektą įsigijo lizingo gavėjo užsakymu, kad perleistų pastarajam pagal nuomos lizingą, o lizingo gavėjas tai bet kuris fizinis ar juridinis asmuo, nuomojantis lizingo objektą ir įgyjantis jo naudojimo teisę".

„Medicinos banko“ oficialioje svetainėje [15] lizingo suteikimo sąlygos apibūdinamos taip: sutarties laikotarpis - iki 72 mėn. kilnojamam turtui, iki 120 mėnesių nekilnojamam turtui, pradinė įmoka yra nuo 10% įsigijamo nekilnojamo turto ir 15% įsigijamo nekilnojamo turto vertės, sutarties administravimo mokestis yra nuo 0,5% turto vertės.

Lizingas - tai paprastas, operatyvus ir patogus finansavimo būdas. Jam nereikia papildomo užstato – garantas yra pats turtas. Lizingo sąlygos pasirenkamos pagal savo finansines galimybes – patogus mokėjimo grafikas, laikotarpis ir pradinė įmoka. Yra galimybė efektyviai paskirstyti lėšas, mokant lizingo įmokas kas mėnesį, likusias pajamas galima investuoti priklausomai nuo poreikių. Didžiausias lizingo privalumas, kad galima naudotis turtu dar nesumokėjus visos jo kainos, nelaukiant, kol bus sukaupta visa suma.

Lietuvos bankų asociacija [11] nurodė 2014 m. III ketvirčio bankų veiklos rodiklius. Remiantis šia informacija, lizingo išperkamosios nuomos rinkoje nedidelės augimo tendencijos išliko. Bendrasis lizingo portfelis per ketvirtį padidėjo 1,3 proc. iki 4,82 mlrd. litų, naujų sutarčių pasirašyta 6095 (antrąjį ketvirtį – 5931), o naujai pasirašytų sutarčių vertė siekė 1,03 mlrd. litų (antrąjį ketvirtį – 801,28 mln.). Paskolų paklausa išliko ir Lietuvos verslui būtinos investicijos į darbo priemonių atnaujinimą, kurios privalomos, jei norima sėkmingai konkuruoti eksporto rinkose. Tuo tarpu paskolų privačioms įmonėms portfelis per trejus mėnesius netgi sumažėjo 1,1 proc. iki 23,53 mlrd. litų. Vadinasi, verslas per ketvirtį daugiau paskolų gražino, nei paėmė naujų.

Lietuvos banko ne finansų įmonių apklausos dėl veiklos finansavimo į 2014 m. II pusmetį apžvalga atskleidė, kad smulkiųjų įmonių poreikis skolintis išaugo 38%. Tačiau, remiantis apklausa, beveik 40% mažų įmonių gavo neigiamą atsakymą dėl finansavimo iš kredito įstaigų. Tik maždaug ketvirtadalis smulkiųjų įmonių naudojasi dideliu verslui įprastais kreditavimo instrumentais, kaip overdraftas ir lizingas [22].

Paskolų substitutų privalumai ir trūkumai

Kiekvienas paskolų substitutas lizingas, overdraftas, faktoringas turi savo privalumus ir trūkumus. Išanalizavus kiekvieno banko substitutus nustatyta, kad kiekvienas substitutas turi tam tikrus privalumus, kurie verslininkams leidžia rinktis tinkamiausią jiems paskolos substitutą. Taip pat yra ir trūkumų į kuriuos svarbu atsižvelgti, renkant paskolų substitutus.

Ketvirtoje lentelėje yra pateikiami pagrindiniai AB „DNB“ banko paskolų substitutų privalumai ir trūkumai.

4 lentelė

DNB banko paskolų substitutų privalumai ir trūkumai

	Privalumai	Trūkumai
Lizingas	• Pasirinktą turtą įsigysite paprastai ir greitai. • Galima optimaliai paskirstyti išlaidų srautus. • Nereikia įkeisti turto. • Sutarties terminui pasibaigus, galėsite rinktis – pratęsti. lizingo sutartį ar sumokėti paskutinę lizingo įmoką.	• Sudarius grįžtamojo lizingo sutartį, parduodamas priklausantis turtas lizingo bendrovei. • Pasirinktą veiklos nuomos paslaugą neįgyja nuosavybės teisių.
Faktoringas	• Galimybė gauti finansavimą neįkeičiant turto. • Palengvėja pirkėjų atsiskaitymo administravimas, pagerėja klientų rizikos vertinimas. • Galima saugiau pradėti bendradarbiavimo santykius su mažai pažįstamais verslo partneriais. • Galimybė gauti ilgesnį atidėto mokėjimo laikotarpį. • Padidėja perkamoji galia, nenaudojant kitų finansavimo šaltinių.	• Jei taikomas atidėtas mokėjimo laikotarpis - pagal faktoringo sutartį bankas jums iš karto išmoka iki 90% sąskaitos - faktūros sumos, o likusi suma pervedama pirkėjui atsiskaičius su banku. • Atsiskaitymo valiuta tik Eurai arba JAV doleriai.
Overdraftas	• Nereikia rūpintis kredito padengimu – vykdam apyvartą banko sąskaitoje, kreditas dengiamas iš įplaukų į banko sąskaitą. • Įmonė, padengusi įsiskolinimą, jau kitą darbo dieną gali vėl pradėti naudotis overdraftu. • Galimybė pasirinkti kintamos palūkanų bazės periodą: vienos nakties, 1, 3 arba 6 mėnesių. • Galimybė gauti kreditą be turto įkeitimo.	• Trumpas padengimo terminas (30 kalendorinių dienų).

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis AB „DNB“ banko oficialia svetaine [13].

Vienas iš lizingo privalumų tai, kad jis suteikia galimybę įsigyti turtą ir juo naudotis iškart, o sumokėti už jį mažesnėmis dalimis per sutartyje numatytą laiką. Faktoringas įmonei yra taip pat didelis privalumas, nes bankas iškart perveda didžiąją dalį prekių ar paslaugų sumos įmonei, o pirkėjas už tą prekę moka dalinėmis įmokomis. Overdraftas suteikia galimybę be papildomų sutarčių pasiskolinti tam tikrą sumą ir ją gražinti iš gaunamų sąskaitos įplaukų. Taip pat reikia neužmiršti ir trūkumų, kurie gali verslininkams sukelti problemų pasirenkant vieną ar kitą paskolos substitutą. Kaip vienas iš lizingo trūkumų, kad sudarius grįžtamojo lizingo sutartį, parduodamas priklausantis turtas lizingo bendrovei, o faktoringo jei taikomas atidėtas mokėjimo laikotarpis - pagal faktoringo sutartį bankas įmonei iš karto išmoka iki 90% sąskaitos - faktūros sumos, o likusi suma pervedama pirkėjui atsiskaičius su banku. Overdrafto pagrindinis trūkumas yra trumpas padengimo terminas (30 kalendorinių dienų). Šios trys paskolų rūšys yra ganėtinai palankios ir patogios įmonėms. Jomis naudojantis nekyla didesnių problemų. Tačiau, kalbant apie skolintus finansavimo šaltinius, būtina akcentuoti, kad visos paskolos kainuoja, todėl privaloma įvertinti jų kainą.

Išvados

Pagrindiniai komerciniai bankai, teikiantys paskolų substitutus, yra šie bankai: "Swedbank", "DNB", "Šiaulių bankas", "Nordea", "SEB", "Medicinos bankas".

Substitucija - tai vartojamų prekių pakeičiamumas. Paskola - tai dviejų ar daugiau šalių susitarimas dėl kreditinių santykių sukūrimo ar pakeitimo. Dažniausiai pasitaikanti yra piniginio kredito sutartis, kuri sudaroma tarp banko ir kliento, įmonės ar valstybinės institucijos. Paskolų substitutai pagerina įmonių finansinę padėtį, suteikdami joms galimybę atsiskaityti per sutartą laiką.

Lietuvoje komerciniai bankai įmonėms teikia pagrindinius paskolų substitutus: lizingą, overdraftą, faktoringą, forfeitingą.

Overdrafto didelis privalumas prieš lizingą yra tas, kad nereikia pasirašyti jokios sutarties, tačiau jis galimas tik trumpą laikotarpį, o sudarius lizingo sutartį gražinimo laikotarpis yra numatomas sutartyje.

Faktoringo atveju įsipareigojimai perleidžiami bankui ir sumokama 90% suma, o forfeitingo atveju bankas prisiima visus įsiskolinimo įsipareigojimus ir negali pareikšti jokių pretenzijų.

Banko suteikiami paskolų substitutai turi didelę įtaką įmonių veiklai ir gyvavimui.

Literatūra

17. Aleknevičienė, V. (2005). *Finansai ir kreditas*. Vilnius: enciklopedija.
18. Aleknevičienė, V. (2009). *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas : Spalvų kraitė.
19. Andriukaitis, D., Čeponytė, Z., Jurevičienė, D. (2009). *Finansinių paslaugų vadovas*. Vilnius.
20. Buckiūnienė, O. (2005). *Ūkio subjektų finansai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
21. Jakutis, A., Petraškevičius, V., Stepanovas, V. ir kt. (2012). *Ekonomikos teorija*. Vilnius: Eugrimas.
22. Rutkauskas A., V., Sūdžius V., Mackevičius V. (2008). *Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai: mokomoji knyga*. Vilnius : Technika.
23. Buškevičienė, E., Mačerinskienė, I. (2008). *Finansų analizė*. Kaunas: Technologija
24. Treigienė, D. (2010). *Investicijos*. Vilnius: Technika.
25. Даврушина, О. И. (2005). *Банковское дело*. Москва: Финансы и статистика.

Internetiniai puslapiai:

26. Swedbank [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.swedbank.lt/lt/pages/verslo> .
27. Lietuvos bankų asociacija, lizingo rinka [žiūrėta 2015-03-26]. Prieiga per internetą: http://www.lba.lt/go.php/lit/Lizingo_rinka_pernai_augo_83_proc/515/1 .
http://www.lba.lt/popup2.php?ru=bS9tX2FydGljbGUvZmlsZXMvdI9hcnRpY2xlX3ByaW50LnBocA==&tmpl_name=m_article_print_view&article_id=549.
28. SEB bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.seb.lt/verslo-klientams> .
29. DNB bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.dnb.lt/lt/verslo-klientams> .
30. Šiaulių bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.sb.lt/lt/verslo-klientams/> .
31. Medicinos bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.medbank.lt/verslo-klientams/> .
32. Citadele bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.citadele.lt/verslo/> .
33. Finasta bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <http://finasta.com/lit/lt/verslo-klientams/paslaugoskasdienines-bankininkystes-paslaugos> .
34. Danske bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.danskebank.lt/index.php/verslui/78> .
35. Nordea bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.nordea.lt/lt/verslo> .
36. Lietuvos bankas [žiūrėta 2015-03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/> .
37. Lietuvos kredito unijos [žiūrėta 2015-03-08]. Prieiga per internetą: <http://lku.lt/projektas-verslumo-skatinimas/>.
38. Verslo žinios [žiūrėta 2015-03-22]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/blog/2014/12/16/smulkiujo-verslo-stebukladariai-kuriems-kartais-irgi-reikia-pagalbos#ixzz3V7Y9J6lg>.

LOANS SUBSTITUTE GRANT OPTIONS IN LITHUANIAN COMMERCIAL BANKS

Summary

Article overviews substitutes of bank loans for business companies in Lithuania. It overviews which banks provide factoring, forfeiting, overdraft and leasing loans. Article analyzes substitutes, their lending and operation conditions. Also, what are the banks to create better conditions for a loan to purchase.

The main commercial banks which give loan substitutes are "Swedbank", "DNB", "Šiaulių bankas", "Nordea", "SEB", "Medicinos bankas". Bank loan substitutes is probably the most common fund for business development.

Loan substitutes are provided by the most of the Lithuanian commercial banks subdivisions. Substitutes for a loan conditions or credit may be claimed in any of the branches of commercial banks.

Microloans are loans provided with preferential conditions for small or medium business companies. Microloans are loans under 25 000 EUR. Three banks including AB Šiaulių bankas, UAB Medicinos bankas ir AB „DnB“ are providing microloans. Micro-credit can be provided as a loan or an overdraft line of credit for investment and working capital finance. No more than two microloans can be granted for one company.

Leasing is a funding method for property purchase. One of the advantages of leasing is that it gives the opportunity to buy the property and use it right away, and pay for it over the lower parts of the contractual period. The disadvantage of leasing is that if reversible leasing contract is made, companies property is sold for leasing company.

Overdraft is a short-term loan for which companies bank account has a credit to lend money it requires and can have negative account balance if need it.

Factoring is a short-term crediting form when bank takes all the responsibilities to pay off company for sold goods to customers. Bank transfers all amount for companies goods and services while customers pays off bank in parts for scheduled period.

Forfeiting is a market funding method when crediting company (forfeitor) buys bills of exchange or tax requirements from supplier (in most cases exporter) without regress right warranty.

ĮSIPAREIGOJIMŲ APSKAITOS VERSLO ĮMONĖJE ANALIZĖ

Roberta Nausėdaitė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Angelė Lileikienė

Anotacija

Straipsnyje analizuojami verslo įmonės įsipareigojimai jų esmė bei apskaita. Verslo įmonės rinkos sąlygomis veiklą vykdo dėka pritrauktų finansinių išteklių, ne tik nuosavų, bet ir skolintų, kurie vadinami įsipareigojimais. Norėdamos užimti vis didesnę rinkos dalį įmonės stengiasi visais įmanomais būdais išlaikyti pačias aukščiausias pozicijas, todėl kartais būna priverstos skolintis ir taip didinti savo įsipareigojimus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: įsipareigojimas, įmonė, apskaita, prievolė, paskola, kreditas, kreditiniai santykiai, palūkanos, mokumas, obligacija, finansavimas.

Įvadas

1-ajame (VAS) įsipareigojimai traktuojami kaip prievolės, kurios atsiranda dėl atliktų ūkinių operacijų arba ūkinių įvykių už, kuriuos įmonė privalės atsiskaityti, bet kokia forma, paprastai tai būna įmonės turtas, kurio dydį galima objektyviai nustatyti. B. Dovilaitė (2005) taip pat kaip ir J. Bikienė., D. Pučkienė (2012) teigia jog pripažįstant įprastinius įsipareigojimus įmonėje, turi būti įvykdomos trys sąlygos:

- turi būti praeities įvykis, lėmęs prievolės atsiradimą;
- prievolei įvykdyti turės būti naudojamas įmonės turtas (ekonominiai ištekliai);
- prievolės dydį galima tiksliai nustatyti.

Prie įsipareigojimų sąvokos apibrėžimo puikiai tinka ir finansinio įsipareigojimo apibrėžimas, kuris pagal 18-ąją (VAS) reiškia sutartinį įsipareigojimą perduoti pinigus ar kitą finansinį turtą kitai šaliai arba pasikeisti finansinėmis priemonėmis su kita šalimi galimai sau nepalankiomis sąlygomis. R. Monger (2010) priduria, kad finansinius įsipareigojimus galima išpręsti remiantis pasirašyta sutartimi tarp ūkio subjektų, kurią reglamentuoja atitinkami teisės aktai. G. Kalčinsko (2010) teigimu, įsipareigojimais galime vadinti įmonės skolas tretiesiems asmenims. Kreditorinės skolos pasak autoriaus gali būti ir geros ir blogos, viskas priklauso nuo to kaip ir kokiame kontekste jas vertinsime. Pasak J. Bukevičiaus ir J. Žaptoriaus (2009) įsipareigojimais yra vadinama skolintojų nuosavybė, kuri gali būti labai įvairi, tai gali būti: skolos tiekėjams, skolos valstybei, nesumokėti mokesčiai, skolos darbuotojams ir kt.

Darbo aktualumas – kad įmonė sugebėtų išsilaikyti rinkoje, ji privalo laiku vykdyti savo finansinius įsipareigojimus, būti inovatyvi ir likvidi. Praradus likvidumą ir gebėjimą atsiskaityti su tiekėjais, pirkėjais ar kreditoriais įmonė gali pasidaryti nebeatrąkoma investuotojams arba užsakovams. Mokumas yra vienas iš pagrindinių aspektų į, kurį dažniausiai atsižvelgia tiek kreditoriai, tiek pirkėjai bei analitikai. Nuo mokumo priklauso įmonės finansinė būklė ir veiklos rezultatai, tolesnė jos veikla, perspektyvos, taktika, strategija, investiciniai sprendimai bei kt. Nemoki įmonė negali palaikyti normalių santykių su kitais rinkos dalyviais. Todėl mokumas dabar traktuojamas kaip būtina įmonės egzistavimo sąlyga. Šiame straipsnyje bus analizuojama kokiais metodais ir priemonėmis skolinasi verslo įmonės ir kaip tokie įsipareigojimai gali iššaukti įmonės įsipareigojimų augimo tendenciją.

Darbo tikslas – susisteminti ir apibendrinti verslo įmonių įsipareigojimų apskaitos ypatumus teoriniu aspektu.

Darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti įsipareigojimų esmę, reikšmę bei klasifikavimą teoriniu aspektu;
2. Išnagrinėti ilgalaikius ir trumpalaikius verslo išorinio finansavimo būdus;
3. Ištirti pagrindinius įsipareigojimų apskaitos įmonėje aspektus.

Darbo metodai – mokslinės literatūros ir šaltinių lyginamoji analizė.

Įsipareigojimų apskaitos esmė, reikšmė ir klasifikavimas teoriniu aspektu

Kaip teigia J. Mackevičius (2007) kiekvienai įmonei labai svarbu tinkamai įvykdyti savo finansinius įsipareigojimus, nes įmonė, kuri nevykdo įsipareigojimų dažniausiai tampa nemokia. Įmonė, kuri nesugeba tinkamai valdyti finansų ir laiku grąžinti piniginių įsiskolinimų praranda savo autoritetą bei gebėjimą konkuruoti rinkoje. Sugebėjimas įvykdyti įsipareigojimus priklauso nuo įmonės mokumo, kuris dabar ir yra vienas iš didžiausių kriterijų, kurie yra vertinami teikiant paskolas ar kokias kitas finansines paslaugas. Mokumas - pasak J. Mackevičiaus., D. Poškaitės ir L. Villio (2011) yra įmonės sugebėjimas padengti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus turimomis priemonėmis. J. Mackevičius (2007) teigimu nuo mokumo priklauso įmonės finansinė būklė bei veiklos rezultatai, kurie atitinkamai gali būti neigiami arba teigiami.

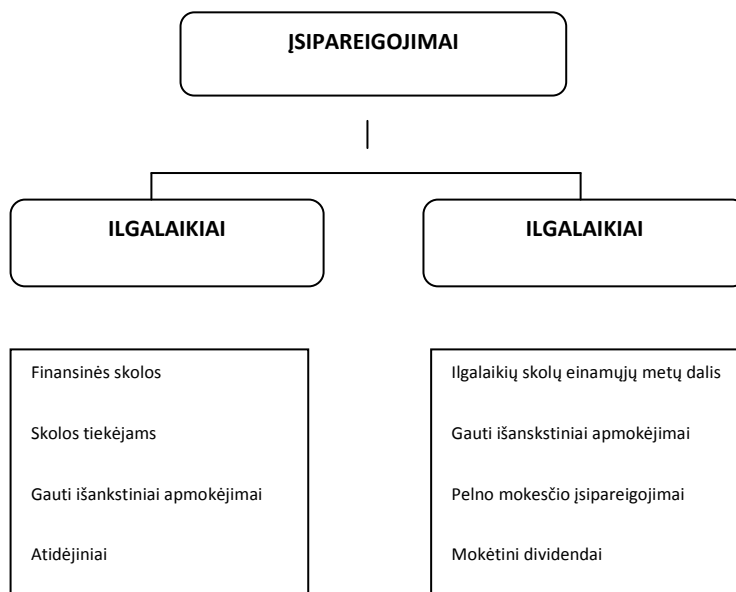
E. Buškevičiūtės., R. Kanapickienės bei M. Patašiaus (2010) teigimu, veikiant kreditiniams santykiams, aktyviai perskirstomos šalies finansinės lėšos, su tikslu kuo racionaliau panaudoti skolintas lėšas, o tai

ekonomikai labai naudinga. Laikinas laisvų lėšų kaupimas, persikirstymas bei savanoriškas jų paskirstymas, sudaro galimybę lanksčiau ir ekonomiškai tikslingiau naudoti krašto piniginius išteklius.

Pagal 1-ąją (VAS) įsipareigojimai suskirstomi į einamuosius ir būsimosios laikotarpio. Remiantis šiuo apskaitos standartu galima teigti, kad įmonė apskaitoje paprastai esamuosius įsipareigojimus registruoja, kai privalo sumokėti už jau gautą turtą ar kai dėl sudaryto neatšaukiamo susitarimo sąlygų, neturi jokių galimybių išvengti prievolės atsiskaityti pinigais ar kitu turtu. Įmonės vadovybės sprendimai pirkti turtą ateityje yra būsimieji įsipareigojimai, kurie balanse nerodomi. Esamieji įsipareigojimai gali būti vykdomi sumokant pinigus, perleidžiant turtą, suteikiant paslaugas, pakeičiant kitais įsipareigojimais, įsipareigojimų suma didinant nuosavą kapitalą. Kai kuriais atvejais įsipareigojimai gali pasibaigti, nors nėra įvykdyti. Apskaitoje mokėtinų sumų ir įsipareigojimų straipsnyje parodomos po vieną ir per vienerius metus mokėtinos sumos, atidėjiniai ir kiti įsipareigojimai.

D. Būdvytienė, V. Dauskurdo, V. Kakanauskas ir kt. (2003) teigimu, mokėtinos sumos ir įsipareigojimai apima visus įmonės įsiskolinimus bei įsipareigojimus (neatsižvelgiant į jų pobūdį ir šaltinius) komerciniams partneriams, kreditinėms institucijoms, valdžios organams, įmonės darbuotojams ir visiems kitiems juridiniams ar fiziniams asmenims. Įsipareigojimai gali susidaryti labai įvairiai, tarkime: perkant skolon prekes arba paslaugas, skolinantis pinigus iš bankų arba kitų kredito institucijų, priskaičiuojant darbuotojams atlyginimus, akcininkams – dividendus, valstybei – mokesčius ir pan. Prie įsipareigojimų taip pat priskirtinos pagal pasirašytą sutartį avansu gautos atitinkamos sumos, kai įmonės iš trečiųjų asmenų sutarčių pagrindu gauna išankstinius mokėjimus už ateityje pateiktinas prekes, paslaugas arba produkciją. Pasak O. Buckiūnienės (2011) pinigų skolinimas yra viena iš pagrindinių komercinio banko finansinių paslaugų, todėl šioje vietoje bankas stengiasi, bet kokiais būdais pritraukti kuo daugiau asmenų, kurie yra suinteresuoti skolintis. Bankas bandydamas pritraukti klientą naudojami tam tikrais privalumais: gali taikyti mažesnes palūkanų normas už paskolas ar atidėti paskolų grąžinimo terminus ir pan., o įmonės kaip tik ir ieško patrauklių finansinių institucijų, kuriuos gali pasiūlyti geras ir palankias klientui, kredito sąlygas.

R. Kanapinskienė, Rudžionienė, K., B. Jefimovas (2006) teigia, kad pagal 18-ąją (VAS) įsipareigojimai apskaitoje registruojami tik tuomet, kai įmonė prisiima įsipareigojimą sumokėti pinigus ar atsiskaityti kitu turtu. Planuojami sandoriai, suteiktos garantijos ir laidavimai, kurių dar nereikia vykdyti, įmonės įsipareigojimais nėra pripažįstami, tol kol jie neatitinka įsipareigojimo apibrėžimo. R. Kanapinskienė, Rudžionienė, K., B. Jefimovas (2006) kartu su A. Skujiene (2008) teigia, kad įmonės įsipareigojimai apskaitomi sąskaitų plano 4-os klasės sąskaitose, o balanse pateikiami suskirstyti į dvi pagrindines grupes: 1-oji - po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai ir 2-oji per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai, toks įsipareigojimų klasifikavimas pateikiamas ir 2-ajame (VAS). J. Bikienė ir D. Pučkienė (2012) pateikia ilgalaikių ir trumpalaikių įsipareigojimų klasifikavimą, kurį galite pamatyti 1 paveiksle.



1 pav. Įsipareigojimų klasifikavimas

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Bikienė, J., Pučkienė, D. 2012. Buhalterinė apskaita: teorija ir praktika. Vilnius: MRU, p. 169.

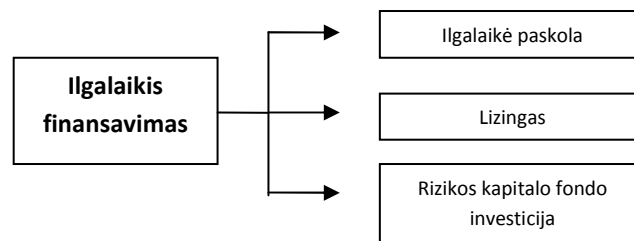
1. Po vienerių metų mokėtinos sumos (ilgalaikiai įsipareigojimai). Pagal 18-ąją (VAS) ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai - tai įsipareigojimai, kurie turi būti įvykdyti vėliau nei per vienerius finansinius metus nuo balanso sudarymo datos, tokį patį ilgalaikių įsipareigojimų apibrėžimą yra pateikęs ir J. Mackevičius (2009).

2. Per vienerius metus mokėtinos sumos (trumpalaikiai įsipareigojimai). O. Gudaitienės (2012) ir J. Mackevičiaus (2009) teigimu trumpalaikiais įsipareigojimais yra laikomi tie įmonės įsipareigojimai, kuriuos įmonė turės įvykdyti ne vėliau nei per vienerius finansinius metus (t.y. 12 mėnesių) nuo balanso sudarymo datos.

Ilgalaikiai verslo išorinio finansavimo būdai

A. Skujienės (2008) teigimu, ilgalaikiai finansavimo šaltiniai garantuoja didesnę įmonės likvidumą, bet tuo tarpu mažesnę pelningumą. Ši autorė taip pat kaip ir E. Buškevičiūtė ir I. Mačerinskienė (2008) ilgalaikiams finansavimo šaltiniams priskiria obligacijas. „Obligacija – tai skolos vertybinis popierius, kuris jo savininkui suteikia teisę gauti nustatyto dydžio periodines palūkanas, o pasibaigus skolos terminui - skolos sumą” (Skujienė, A. 2008, 79 p.). Obligacijos vertė, traktuojama kaip vertė, kurią emitentas privalo sumokėti obligacijos savininkui pasibaigus jos galiojimo terminui. Svarbiausi obligacijos parametrai yra jos nominalas, padengimo terminas bei kupono procentinės išmokos taip pat rinkos kaina bei obligacijos bazinė vertė. D. Treigienė (2010) priduria, kad negalima maišyti tarp akcijos ir obligacijos savininko teisių ir įgaliojimų, obligacija kitaip nei akcija nesuteikia teisės jos savininkui dalyvauti bendrovės valdyme, jos savininkas tampa bendrovės kreditoriumi, o ne bendraturčiu. Daugumai obligacijų yra nustatytas galiojimo terminas (10-20 metų), šiam mokėjimo terminui pasibaigus nominalas turi būti išperkamas. Kol obligacijos laikas dar nėra pasibaigęs, tol įmonė išleidusi obligaciją yra įpareigota mokėti tam tikro dydžio palūkanas dažniausia tai būna kartą ar du per metus. Autorė pateikia ir platesnę ilgalaikių verslo išorinio finansavimo šaltinių klasifikavimą (2 pav):

Ilgalaikė paskola. Tokia paskola yra vienas iš dažniausiai naudojamų praktiškai kiekvienos įmonės investicinių projektų finansavimo būdas. Lietuvoje, kaip ir kitose Europos šalyse finansuojant stambių įmonių investicinius projektus vyrauja bankų paskolos, o ne akcinio kapitalo pritraukimas ar skolinimasis kapitalo rinkoje išleidžiant obligacijas, kas būtų priimtinesnis sprendimas kiekvienai įmonei, nes įsipareigojimai nesuteikia laisvės valdant ar investuojant pinigines lėšas.



2 pav. Ilgalaikiai išorinio finansavimo būdai

*Šaltinis: sudaryta autorės pagal Treigienę, D. 2010. *Investicijos*. Vilnius: Technika, p. 57.

Rizikos kapitalo fondo investicija. Ši investicija paprastai būna brangesnė už banko paskolą ar lizingą. Šią finansavimo formą įmonės renkasi tuo atveju, kai įmonė negali pasiskolinti iš banko arba gauta paskolos suma neatitinka įmonės keliamų lūkesčių. Rizikos kapitalo fondai dažniausiai yra orientuoti investuoti į įmonių akcinį kapitalą, pirkdami naujas jų akcijų emisijas arba naudodami konvertuojamas paskolas ar kitas priemones, kurios leidžia patenkinti įmonės finansinius poreikius.

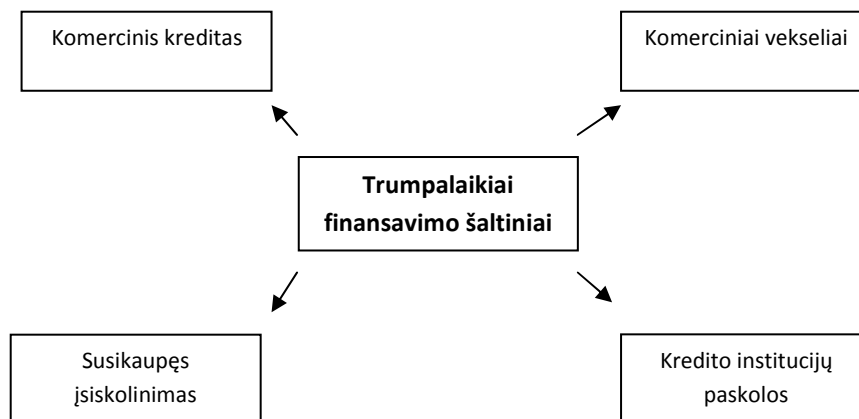
Lizingas – „tai ilgalaikė išperkamoji nuoma, kai išnuomoto turto savininkas už suteiktą daiktinę paskolą gauna palūkanas” (Buckiūnienė, O. 2005, 118 p.). Lizingas taip pat traktuojamas kaip ilgalaikė nuomos sutartis, kurioje numatoma, kad nuomojamas turtas nuomos laikotarpio pabaigoje pereis nuomininko nuosavybėn. Kitaip tariant tai prekinio kredo forma, kai pirkejas gauna prekę ir gali ja naudotis, net jei nėra už ją visiškai atsiskaitęs.

Trumpalaikiai verslo išoriniai finansavimo būdai

Trumpalaikis finansų valdymas apima visus įmonės finansinius įsipareigojimus, kurie įtakoja trumpalaikius pinigų srautus. G. Kancerevyčiaus (2004) teigimu, trumpalaikių įsiskolinimų padidėjimas ilgalaikių įsipareigojimų sąskaita paprastai didina įmonės pelningumą kadangi trumpalaikis finansavimas

dažniausiai būna pigesnis. Tačiau didesnis trumpalaikių įsipareigojimų rodiklis įmonėje, didina įmonės riziką. A. Skujienė (2008) cituodama V. Aleknevičienę (2005) nurodo keturis trumpalaikio finansavimo šaltinius, kuriuos galima pamatyti 3 paveiksle.

Komerciniai vekseliai – tai alternatyva trumpalaikiam finansavimui. Tai didelių ir galingų įmonių skoliniai pasižadėjimai. Tokių vekselių terminas būna nuo 2 iki 6 mėnesių. Šiuos vekselius dažniausia naudoja įmonės, kurioms būdinga ypatingai žema kreditavimo rizika. Šiais vertybiniais popieriais gali atsiskaityti keletas ar net keliolika įmonių tol, kol sueina jų apmokėjimo terminas. Tuomet galutinis vekselio turėtojas pinigus gauna iš pradinio vekselio davėjo.



3 pav. Trumpalaikiai finansavimo šaltiniai

*Šaltinis: sudaryta autorės pagal Skujienė, A. 2008. *Finansų vadyba. Panevėžys: Count line leidyba, p. 111.*

Susikaupęs įsiskolinimas – tai, bet koks nuolat besikartojantis trumpalaikis įsiskolinimas, ypatingai dažnai tokiais įsiskolinimais būna darbo užmokestis ir mokesčių mokėjimas. Toks finansavimo šaltinis yra santykinai „pigus“, nes nuo gaunamų įmonės pinigų dėl susikaupusio įsiskolinimo nemokamos apibrėžtos palūkanos. Įmonė negali laisvai valdyti savo susikaupusio įsiskolinimo, nes atlyginimų išmokėjimo įtakoja ekonominiai ir teisiniai veiksniai taip pat ir mokesčių mokėjimas yra reglamentuojamas pagal tam tikrus įstatymus, todėl įmonės dažniausiai naudoja visą susikaupusio įsiskolinimo sumą ir todėl silpnai geba valdyti jos dydį.

Kredito institucijų paskolos – šių institucijų paskolos yra labai svarbios kiekvienai įmonei, kadangi jos teikia tikslinį finansavimą, tylus jų sutikimas arba atsisakymas suteikti paskolą skatina arba menkina potencialiai pelningas augimo galimybes.

Komercinis kreditas – tai tradicinis sutarimas tarp pardavėjo-įmonės (kreditoriaus) ir pirkėjo (skolininko). Šis kreditas suteikiamas prekių forma. Esant komerciniam kreditui, kreditinių santykių dalyvių susitarimu, skolininkas skolą padengia vekselių forma. G. Smalensko (2008) teigimu vekselis - tai trumpalaikis pinigų kreditinės rinkos instrumentas, kuris gali būti išparduotas iki tol kol sueina jo išmokėjimo terminas. Vekselis taip pat gali būti traktuojamas kaip vertybinis popierius, kuris yra išrašomas įstatymų nustatyta tvarka ir kuriuo jį išrašęs asmuo (vkselio davėjas) be sąlygų įsipareigoja tiesiogiai ar netiesiogiai sumokėti tam tikrą pinigų sumą vekselioje nurodytam asmeniui (vkselio turėtojui) pats arba įsako tai padaryti kitam.

O. Buckiūnienės (2011) teigimu, Lietuvoje bankai suteikdami kreditus atsižvelgia į štai šiuos principus: terminuotumas; grąžintinumas; tikslinis pobūdis; apdraudimas; atlygintinumas. Taigi kaip matoma, tiek užsienio tiek Lietuvos bankai turi akivaizdžių sąsajų suteikiant vienokio ar kitokio dydžio kreditus. Todėl bendrovė norėdama gauti ilgalaikę ar trumpalaikę paskolą, turėtų būti tinkamai išsianalizavus visus bankų ir kitų kreditinių įstaigų keliamus reikalavimus ir kriterijus.

Įsipareigojimų atspindėjimas apskaitoje

Apskaita taip pat kaip ir, bet koks kitas mokslas turi teorinę ir praktinę reikšmę. K. Rudžionienė (2012) cituodama Schroeder, Clark, Cathley (2001) teigia, kad vienas iš pagrindinių apskaitos tikslų yra pateikti informaciją apie įmonės ar organizacijos naudojamus ribotus išteklius, jų būklę bei tolimesnį jų poreikį. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas Nr. IX-574, patvirtintas 2001 m. lapkričio 6 d. nusako, kad visos ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai turi būti pagrįsti apskaitos dokumentais. Apskaitos dokumentai

surašomi ūkinės operacijos ir ūkinio įvykio metu arba jiems pasibaigus ar įvykus. Ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai, kurie negali būti pagrįsti apskaitos dokumentais, turi būti pagrindžiami su jais susijusių ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių apskaitos dokumentais. G. Kalčinsko (2010) teigimu metiniuose finansinių ataskaitų rinkiniuose įmonės skolos bei įsipareigojimai yra parodomi balanso dalies: Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai, skyriuje: E. Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai. Anot B. Jefimovo (2008) įsipareigojimai turi būti klasifikuojami bei registruojami atitinkamose sąskaitose atsižvelgiant į jų pobūdį ir atsiskaitymo laiką. Ilgalaikiai įsipareigojimai atsispindi 40, o trumpalaikiai 44 sąskaitose, kuriose parodoma kiekvienos rūšies lėšų ar jų šaltinių sudėtis ir keitimasis laikui bėgant. G. Kalčinskas (2010) priduria, kad uždelsus atsiskaityti su tiekėjais ar kredito institucijomis, įmonei gali tekti sumokėti atitinkamo dydžio palūkanas arba net baudas bei delspinigius, todėl kreditorinių įsiskolinimų proceso stebėjimas yra labai svarbus veiksnys, leidžiantis reguliuoti įmonės finansinius santykius. Pasitaiko atvejai, kuomet įmonės įsiskolinimai netikėtai tampa pajamomis, taip atsitinka tuomet kai kreditorius bankrutuoja, pakeičia banką ir uždaro jame visas savo sąskaitas arba tiesiog pakeičia savo buveinės adresą ir pan. Pripažįstant tokias pajamas jos apskaitoje yra debetuojama atitinkama 4-os klasės sąskaita ir kredituojama 52 sąskaita pavadinimu: *kitos veiklos pajamos*.

Išvados

Išanalizavus įsipareigojimų esmę, reikšmę bei klasifikavimą teoriniu aspektu, galima teigti jog įmonės savo poreikiams patenkinti dažniau naudojasi savininkų nuosavybe, tačiau kiekviena įmonė turi teisę laikinai disponuoti ir pasiskolintu iš kitų įmonių turtu, kuris vėliau yra grąžinamas. Įmonės skolinimosi proceso nereikėtų vertinti kaip neigiamos savybės, nes kartais įmonei naudoti trečiųjų asmenų lėšas yra pigiau negu naudoti savas ypatingai tuomet, jei ji skolintas lėšas sugeba grąžinti laiku. Bet koks skolinimasis didina įmonės įsipareigojimus, tačiau jeigu įsipareigojimas neatitinka įsipareigojimo apibrėžimo (laidavimai, suteiktos garantijos ir pan.) tai jis nėra registruojamas įmonės apskaitoje. Įsipareigojimas - tai prievolė, kuri atsiranda dėl atliktų ūkinių operacijų arba ūkinių įvykių už, kuriuos įmonė privalės atsiskaityti, bet kokia forma, paprastai tai būna įmonės turtas, kurio dydį galima objektyviai nustatyti. Įsipareigojimai klasifikuojami į trumpalaikius ir ilgalaikius. Svarbu žinoti tai, jog pripažįstant įprastinius įsipareigojimus įmonėje, turi būti įvykdomos trys sąlygos:

- turi būti praeities įvykis, lėmęs prievolės atsiradimą;
- prievolei įvykdyti turės būti naudojamas įmonės turtas (ekonominiai ištekliai);
- prievolės dydį galima tiksliai nustatyti.

Išnagrinėjus verslo finansavimo šaltinių ypatybes, galima pamatyti, kad įmonės vykdydamos nepertraukiamą gamybos ir realizacijos procesą dažnai pritrūksta apyvartinių lėšų, todėl ir yra priverstos naudotis atitinkamais finansavimo šaltiniais, kurie galimai padės išsilaikyti rinkoje ir likti stabilioje pozicijoje. Verslo įmonės dažniausiai naudojasi trumpalaikiais arba ilgalaikiais išorinio finansavimo būdais apie, kuriuos plačiau jau buvo kalbėta straipsnyje. Atsiradus finansinėms naujovėms, įmonės turi didesnę laisvę rinktis tarp skirtingo laikotarpio finansavimo galimybių ir taip kontroliuoti savo įsipareigojimų dydį, struktūrą bei atsiskaitymus. Įsipareigojimų kontrolė svarbus aspektas, padedantis valdyti įmonės mokumą, nuo kurio ir priklauso įmonės gyvavimo laikas bei finansinė būklė.

Ištyrus kaip įsipareigojimai atsispindi apskaitoje galima teigti, kad metiniuose finansinių ataskaitų rinkiniuose įmonės skolos bei įsipareigojimai yra parodomi balanso dalies: Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai, skyriuje: E. pavadinimu: Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai. Taip pat įsipareigojimai turi būti klasifikuojami bei registruojami atitinkamose sąskaitose atsižvelgiant į jų pobūdį ir atsiskaitymo laiką. Ilgalaikiai įsipareigojimai atsispindi 40, o trumpalaikiai 44 grupės sąskaitose, kuriose parodoma kiekvienos rūšies lėšų ar jų šaltinių sudėtis ir keitimasis laikui bėgant.

Taigi straipsnyje aptarėme pagrindinius įsipareigojimų teorinius aspektus, kurie padeda suprasti kas yra įsipareigojimai ir kodėl jie atsiranda įmonėse. Detalesnei įmonių įsipareigojimų analizei reikėtų naudoti atitinkamų rodiklių skaičiavimus bei palyginimus, kurie padeda išsiaiškinti dėl kokių priežasčių kinta įmonės turtas, įsipareigojimai ar nuosavas kapitalas.

Literatūra

1. Bikienė, J., Pučkienė, D. 2012. „*Buhalterinė apskaita: teorija ir praktika*“. Vilnius: MRU.
2. Buckiūnienė, O. 2011. „*Finansų teorijos pagrindai*“. Vilnius: VK.
3. Būdvytienė, D., Dauskurdas, V., Kakanauskas, V., ir kt. 2003. „*Pirminiai apskaitos dokumentai*“. Vilnius: Pačiolis.
4. Bukevičius, J., Žaptorius, J. 2009. „*Apskaitos pagrindai*“. Vilnius: Technika.
5. Buškevičiūtė, E., Kanapinskienė, R., Patašius, M. 2010. „*Finansinių rezultatų analizė*“. Kaunas: Technologija.

6. Gudaitienė, O. 2012. „Apskaitos pradmenys“. Vilnius: VK.
7. Kalčinskas, G. 2010. „Būhalterinės apskaitos pagrindai“. Vilnius: Pačiolis.
8. Kanapincienė, R., Rudžionienė, K., Jefimovas, B. 2006. „Įmonių apskaita“. Kaunas: VU.
9. Kancerevyčius, G. 2009. „Finansai ir investicijos“. Vilnius: Smaltija.
10. Mackevičius, J. 2007. „Įmonių veiklos analizė“. Vilnius: TEV.
11. Mackevičius, J. 2009. „Finansinių ataskaitų auditas ir analizė“. Vilnius: TEV.
12. Mackevičius, J., Poškaitė, D., Villis, L. 2011. „Finansinė analizė“. Vilnius: MRU.
13. Monger, R. 2010. „Financial accounting: a global approach“. Barcelona. Publishing services: WILEY.
14. Skujienė, A. 2008. „Finansų vadyba“. Panevėžys: Count line leidyba.
15. Treigienė, D. 2010. „Investicijos“. Vilnius: Technika.
16. 1-asis verslo apskaitos standartas „Finansinė atskaitomybė“. Patvirtintas 2010 m. gegužės 13 d. įsakymu Nr. VAS-12 (Žin., 2010, Nr. 57-2828; 2011, Nr. 47-2265; Nr. 161-7676; 2012, Nr. 153-7882).
17. Neapibrėžtieji įsipareigojimai pagal verslo apskaitos standartus [žiūrėta 2015-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/43a5db6d28243>
18. 18-asis verslo apskaitos standartas „Finansinis turtas ir finansiniai įsipareigojimai“. Patvirtintas 2009 m. lapkričio 11 d. įsakymu Nr. VAS-9 (Žin., 2009, Nr. 137-6053; 2012, Nr. 153-7893, TAR, 2014-09-30, Nr. 2014-13256).
19. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas. Patvirtintas 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-574, Žin., 2001-11-28, Nr. 99-3515 [žiūrėta 2015-03-06]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=154657&Condition2=>

ANALYSIS OF THE ACCOUNTING LIABILITY ON THE BUSINESS COMPANYS

Summary

The article analyses the liability and given their classification. Talking about the business enterprise external funding and their properties. There are also the obligations at issue in the company's financial statements and a mirrored, accompanied by their classification according to the groups of accounts.

HHO METODAS DYZELINIŲ DEGALŲ TAUSOJIMUI IR GAMTOSAUGAI

Dainius Laukys

Kauno technikos kolegija

Lekt. Egidijus Prancus

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas vandenilinių sistemų pritaikymas dyzeliniame automobilyje ir pateikiama dyzeliniais degalais ir hho mišiniu veikiančio dyzelinio variklio standinio bandymo rezultatai. Eksperimentiniai tyrimai atlikti pasinaudojant standartiniu automobiliu Volkswagen 1,9 SDI Diesel ir pačių sukonstruota sauso tipo HHO jėgaine, naudojančia 5-10A srovę. Vandeninis elektrolitas naudojamas iš natrio hidrokarbotano. Varikliai tarpusavyje jungiami pvc žarnos pagalba prie automobilio maitinimo sistemos ir elektrine jungtimi prie akumuliatorių baterijos. Dėka paprasto valdymo algoritmo, šia jėgaine pasiekiami aukšti dinaminiai ir kuro ekonomijos rodikliai. Nustatyta, kad automobilį eksploatuojant miesto ir užmiesčio sąlygomis lyginamosios vidutinės degalų sąnaudos automobiliui sumažėja 30-50%, o netiesioginiu tyrimu -deginų HC, CO ir suodžių koncentracija sumažėja iki 50%, išskyrus NO_x – iki 14%.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI:: hho generatorius, vandenilis, inovacinės technologijos, automobilis.

Įvadas

Naftos ištekliai planetoje senka ir nafta nuolat brangsta. To pasekoje brangsta ir automobilių degalai. Vienas iš pagrindinių automobilių tobulinimo tikslų yra siekimas ekonomiškesnių ir mažiau aplinką teršiančių automobilių. Vienas iš būdų, kaip galima žymiai pagerinti šias automobilio charakteristikas, tai HHO elektrolizės jėgainių panaudojimas.

Pramonės gigantai automobilių gamintojai vis daugiau kalba apie alternatyvius energetinius resursus. Pastoviai ieškoma alternatyvių energijos šaltinių. Vienas iš jų yra vandenilis. Vandenilio gamybos technologija nebūtinai turi būti sudėtinga. Atskiri mokslininkai ir išradėjai jau prieš du dešimtmečius paskelbė savo darbus šia kryptimi. Šiuo metu, kai gryo vandenilio sistemos ir infrastruktūra neišvystyta, atskiros kompanijos ir išradėjai JAV, Kanadoje, Australijoje ir kitose šalyse jau gamina ir eksploatuoja automobiliuose montuojamus vandenilio gavybos įrenginius. Vandenilinių sistemų didžiausia nauda, gali pasireikšti ekologijoje ir ekonomikoje. Didėja žmonių poreikis įsigyti automobilius, tačiau šių dienų automobiliai yra varomi naftos produktais. Iškiriamas anglies dvideginis teršia gamtą ir žaloja žmogaus sveikatą [2].

Vandenilinių variklių naudojimo ateitis yra reali, nes naftos iškasenų kiekis, kiekvieną dieną vis mažėja. Vandenilinio kuro kaina palyginus žema su įprastiniu kuru, nes vandenilio sistema naudoja vandenį. Šiuolaikinių vandeniliu varomų automobilių kaina yra ganėtinai didelė, tačiau ateityje šių automobilių kaina turėtų mažėti.

Vidaus degimo varikliai vieni iš pagrindinių iškastinių degalų vartotojų. Dyzeliniai degalai šiuo metu yra populiariausi iš motorinių degalų rūšių. Per paskutinius du dešimtmečius dyzelinių degalų vartojimas nuolat augo. Šių dyzelinių degalų padidėjusį vartojimą galima paaiškinti tuo, kad dyzeliniai varikliai dirba efektyviau, santykinai naudoja mažiau degalų variklio efektyviosios galios vienetui pagaminti ir mažiau teršia aplinką, palyginus su benzininiais varikliais. Tačiau mažėjančios naftos atsargos, bei nestabili jos kaina ir aplinkosauginiai aspektai verčia ieškoti alternatyvių ir atsinaujinančių degalų. Antra vertus šiltnamio reiškinių sukeliančių dujų emisijos mažinimas yra mineralinių degalų transporte mažinimas. Siekiant praplėsti žaliavų bazę, bei padidinti atsinaujinančios energijos dalį dyzeliniame variklyje imta domėtis vandenilio panaudojimo galimybe šiuose varikliuose. Tačiau būtina pabrėžti, jog jei mineralinius degalus, keičiant biodegalais ar alternatyviais degalais keičiasi degalų fizinės ir cheminės savybės, kurios įtakoja išpurškimo charakteristikas, savaiminio užsiliepsnojimo gaisties periodo trukmę, degimą ir šilumos išsiskyrimą cilindre, tai naudojant lygiagrečiai su dyzeliniais degalais hho dujas šių trūkumų galima išvengti. To pasekoje kinta variklio lyginamosios efektyviosios degalų sąnaudos, indikatoriai, efektyvieji variklio rodikliai, deginių emisija ir dūmingumas.

Eksperimentinių bandymų metu buvo nustatyta, kad vandenilio dujos dega žymiai greičiau. Vandenilio dujos degdamos visu perimetru tūrio vienetu gerina dyzelinių degalų sudegimą ir veikia kaip katalizatorius, tokiu būdu pilnai sudeginant kurą, ko pasekoje turime mažesnę dyzelinio variklio dūmingumą ir kitus išmetamųjų dujų emisijos parametrus (3 pav.) Didėjant vandenilio (hho) kiekiui dyzeliniuose degaluose, proporcingai mažėja dyzelinių degalų kiekis.

Verta pastebėti, kad deguonies priedų naudojimas dyzeliniame variklyje, nepaisant mažėjančių efektyviųjų degalų sąnaudų, lyginant su gryniais dyzeliniais degalais varomu varikliu, daugumoje apkrovos ir sukčių režimų didina variklio efektyvųjų naudingumo koeficientą. Didesnis variklio efektyviojo naudingumo koeficientas mokslininkų darbuose grindžiamas tuo, kad hho esantis deguonis gerina degalų sudegimą variklyje, ko nepasakysi apie spiritų ir dyzelinių degalų mišinius, kurie pasižymi mažesne biodegalų klampa, kur gali išprovokuoti didesnę plunžerio ir adatos precizinių paviršių išsidėvėjimą ir pan.

Darbo tikslas – išanalizuoti alternatyvų inovatyvios vandenilinės hho sistemos pritaikymą šių dienų automobilyje, naudojant ne daugiau nei 10-15A maitinimo srovę hho generatoriuje, su vidaus degimo motoru dirbančiu dyzelinu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti efektyviausių hho sistemų tipus kuriant vandenilines technologijas;
2. Išanalizuoti per kiek laiko atsipirks investicija į hho generatoriaus gamybą.
3. Pateikti išvadas dėl vandenilio hho technologijų panaudojimo automobilyje.

Metodas: eksperimentinis bandymas.

Vandenilio ir deguonies gavimo būdai

Vandenilis – cheminis elementas periodinėje elementų lentelėje, žymimas **H**. Vandenilio atominis skaičius – 1, tai pats lengviausias ir labiausiai paplitęs elementas visatoje. Normaliomis sąlygomis tai bespalvės, bekvapės, itin degios dviatomės dujos [3]. Vandenilis– sudedamoji vandens dalis, jo yra kiekvienoje organinėje medžiagoje ir kiekviename organizme. Vandenilis gali reaguoti su dauguma kitų elementų. Vandenilis yra plačiausiai paplitęs cheminis elementas Visatoje [4]. Žvaigždės pagrindinėse sekose daugiausia sudarytos iš vandenilio, kuris čia randamas plazmos pavidalu. Tačiau elementinis vandenilis yra palyginti retas Žemėje, pvz., vandenyje vandenilio yra 11,1%, o molyje– 1,5% [5]. Pramoniniu būdu šis elementas gaunamas iš angliavandenilių, tokių kaip metanas, kurio daug randama gamtinėse dujose ir naftoje. Pagrindinis vandenilio privalumas: jį naudojant kaip kurą degimo produktas yra vanduo. Numatoma, kad vandenilis leis daug efektyviau panaudoti tokius nestabilius energijos šaltinius kaip vėjas, saulė, bangų energija, nes jį galima panaudoti kada to prireikia. Be to, vandenilio naudojimas miesto transporto sistemose leistų smarkiai sumažinti oro taršą.

Šiuo metu vandenilis gaunamas panaudojant labai įvairias technologijas. Jis gali būti išgaunamas iš gamtinių dujų (reformingo procesas); kaip šalutinis produktas gaminant chlorą ir natrij; taikant vandens elektrolizę; panaudojant bet kurių atsinaujinančių šaltinių (vėjo, saulės, vandens ir t. t.) energiją; panaudojant branduolinę energiją (aukštatemperatūriai reaktoriai) – ši technologija labiausiai tinka didelio masto centralizuotai vandenilio gamybai; taikant eksperimentinius vandenilio gavimo metodus; jį gaminant pasitelkus mikroorganizmus; vandenį skaidant aukštatemperatūre plazma; taikant fotodializės metodą.

Visos išvardytos technologijos (išskyrus paprastą elektrolizę) yra dar tik fundamentinių tyrimų stadijoje. Jų energetinis efektyvumas yra gana žemas. Todėl praeis dar daug laiko, kol bus sukurta vandenilio ekonomika, galinti konkuruoti su tradicine, organiniu kuru paremta ekonomika. Šios srities ekspertų nuomone vandenilis pradės užimti ryškesnę vietą energetikoje ir transporte tik tada, jei pradės aiškiai trūkti iškastinio organinio kuro ir jo kaina kelis kartus viršys dabartinę kainą. Todėl mažai tikėtina, kad šios perspektyvios technologijos paplistų per artimiausius 20 metų, išskyrus labai specifinius atvejus ir įvairius demonstracinius projektus [6].

Vandenilio naudojimas transporte [7]:

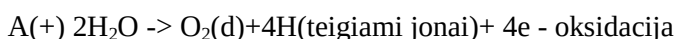
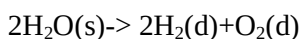
1būdas: $2\text{H}_2\text{O} + \text{O}_2 \rightarrow \text{variklis} \rightarrow 2\text{H}_2\text{O} + \text{šiluma}$

2būdas: $2\text{H}_2\text{O} + \text{O}_2 \rightarrow \text{kuro elementas} \rightarrow 2\text{H}_2\text{O} + \text{elektros energija}$

Vandens elektrolizė

Vandens elektrolizės metu elektros srovė leidžiama per vandenį, kuris skaidosi į deguonį ir vandenilio dujas. Proceso metu visi 100 % elektros energijos nėra paverčiami chemine vandenilio energija. Energijos nuostoliai atsiranda kadangi jonai pernešantys elektrą turi judėti įkaitindami vandenį. Kai kurie tvirtina pasiekę 50–70% efektyvumo, tuo tarpu kiti - 80–94%. Šie skaičiai nenurodo energijos sunaudotos elektros gamybai nuostolio. Įskaičiuojant energiją sunaudojamą elektros gamybai vandenilio gavybos efektyvumas būtų apie 25–45%.[8]

Vandens elektrolizė:





Lietuvoje vykdomi moksliniai darbai vandenilio saugojimo srityje [9]. Šie darbai Lietuvoje vykdomi nuo 2000 m. Jie iš esmės susiję su nanokristalinių metalų hidridų sinteze, gautų junginių analize bei hidrinimo ir dehidrinimo procesų modeliavimu. Eksperimentiniai darbai atliekami Lietuvos energetikos instituto Vandenilio energetikos technologijų centre, o fizikinių procesų modeliavimas – Vytauto Didžiojo universiteto Fizikos katedroje. Šiuo metu KTU, LEI, VDU ir VU mokslininkai intensyviai dirba prioritentinėje Lietuvos mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kryptyje „Daugiafunkcinių medžiagų heterostrukturų vandenilio kuro elementams sintezė“ projekte, kurio tikslas, panaudojant fizikines sintezės technologijas, sukurti naujos kartos aukštatempertūrius vandenilio kuro elementus ir didelės talpos metalų hidridus, skirtus vandenilio saugojimui.

Internete galima rasti nemažai patarimų, kaip sukonstruoti vandenilį gaminantį generatorių, ir ne vieną kompaniją, siūlančią įsigyti šį prietaisą. Vandenilio generatoriai būna dvejopi: šlapios ar sausos celės formoje. Vieni ir kiti elektros srovę iš vandens išskiria HHO dujas (angl. oxyhydrogen) – degų vandenilio ir deguonies mišinį.

HHO generatoriu galima surinkti iš įvairių formų medžiagos, pvz. iš trosų, vielos, poveržlių, skirtingo diametro vamzdžių, iš plokštelių. Pasirodo, kad pats optimaliausias būdas panaudoti hho generatorių automobiliui yra iš surinktų plokštelių „sausos celės“ pavidale [11]. Ji yra saugiausia ir efektyviausia t.y. elektrolizės metu išsiskirianti šiluma nuvedama į aplinką per elektrolitą, ir praktiškai nejautri elektrolizės metu įšilimui. Galima sukonstruoti, pasinaudojant specialias rekomendacijas taip, kad būtų priimtina elektrolizės metu naudojama celėse įtampa ir generatoriaus baterijos naudojama srovė.

Vandenilį galima išgauti iš vandens ne tik naudojant elektros srovę t.y. elektrolizės metodu, bet galimas ir kitas metodas, panaudojant automobilio išmetimo sistemos dalį, atitinkamai pakeičiant į specialios formos ir konfigūracijos duslintuvo sekciją [12] kaip prancūzų sistema „pelltech“ ir pan. kuriai nereikalinga elektros energija.

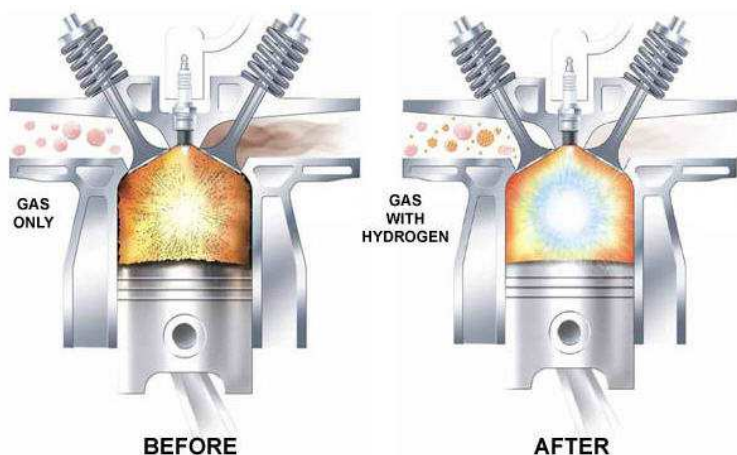
Jei generatorių sumontuosime į įprastą vidaus degimo variklį turinčiame automobilyje – tai padės sutaupyti degalų. Automobilis, varomas benzinu ar dyzelinu kartu su HHO dujomis, sunaudoja mažiau degalų ir į aplinką išskiria mažiau teršalų.

HHO dujų ir vandenilio generatoriai internete kainuoja įvairiai – nuo 100 iki 1500 €. Mūsų pačių pagamintas hho generatorius kainavo per 200€.

Tyrimo pagrindimas

Analizė atlikta remiantis valstybinių tyrimų programų rezultatais, atskirų išradėjų pasiūlymais ir įrangą gaminančių įmonių reklama.

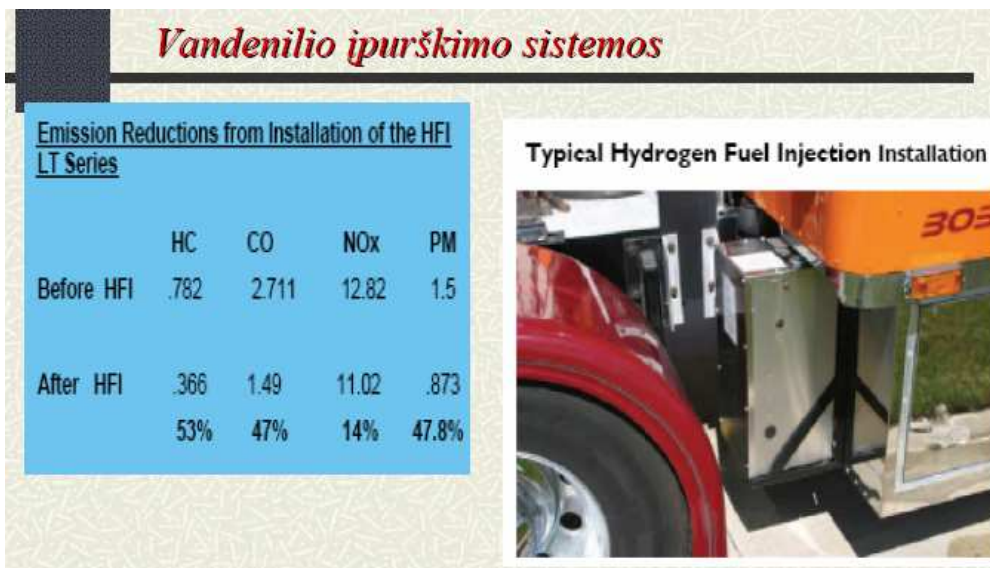
Vandenilis varikliuose bandomas naudoti jau senai.



1 pav. Kuro degimas cilindre be ir su hho dujomis

*Šaltinis: <http://hummerresources.com/hho-hummer/>

Įvairius tyrimus šia linkme remia ir šalių valstybinės programos. Vandenilis gautas automobilio generatoriaus gaminamos energijos pagalba. Vandenilio degalų įpurškimo sistema – (Hydrogen fuel injection (HFI) system). Gauti apibendrinti šie rezultatai (žr. 2pav.):



2pav. Dyzelinių deginių emisija

Šaltinis: Ateities energetikos technologijos. Dr. D.Milčius

Tyrimo metodika

Tyrimo tipas: eksperimentinis bandymas, informacijos šaltinių analizė. Praktinio bandymo duomenys gauti atliekant eksperimentą, kuris tęsiasi iki šiol. Literatūros analizė atlikta nagrinėjant skelbiamus patentų, gamintojų ir vartotojų duomenis internete.

Bandymo prietaisai: 2 elektrolizės aparatai su bendru plokštelių plotu 90x130 25vnt ir 180x130 25vnt. Plokštelių jungimas (žr.3 pav.).

Elektrolitas: elektrolito sudaromoji medžiaga natrio hidrokarbonatas NaHCO_3 (kiti pavadinimai - natrio bikarbonatas, geriamoji soda, kepimo soda, maistinė soda, Sodium Bicarbonate).

Įranga: automobilis – VW Polo 1,9 SDI, MONOCAR multimetras.

Bandymo eiga: du elektrolizės aparatai jungiami lygiagrečiai. Atliekamas eksperimentinis važiavimas 500km distancijai. Matuojama vartojama srovė. Emisijos rodikliai HC, CO, CO_2 tiesiogiai nebuvo matuojami.

Informacijos šaltinių analizė: išanalizuoti internete pateikti šaltiniai aprašantys hho aparatų konstrukcijas, bandymų rezultatus.



3 pav. „Sauso tipo“ sukonstruoto hho generatoriaus elektrodų bendras vaizdas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Eksperimento, metu išanalizavus konstrukcinius hho generatorių sprendimus, naudotas hho dujų generatorius, kuris sudarytas iš dviejų blokų, kuriuose yra po 25 elektrodus (žr.3 pav.). Šie blokai sudaryti iš nerūdijančio plieno, kurio sudėtis: chromas 13 %, molibdenas 2,5 % ir likusi dalis – geležis, iš kurios kiek įmanoma yra pašalinta anglies (C) ir kitų priemaišų.

Šie elektrodai yra įmerkti į sodos tirpalo elektrolitą. Tai nėra geriausias elektrolitas, nes turi didelę savitąją varžą.



4 pav. Mobilaus elektrolizės generatoriaus bendras vaizdas
*Šaltinis: sudaryta autoriaus

Elektrodai yra izoliuoti, t.y. nėra tiesioginio kontakto. Elektrodai sudaro sandarią talpą, užpildytą sodos tirpalo elektrolitu, iš kurios išvesta anga, pro kurią išeina vandenilio dujos.

Tyrimo turinys

Bandymo eiga (pirmasis tyrimas atliktas 2013 m. lapkričio mėn.)

Bandymo eiga. Pirmą kart įrangą sukonstruota pabandymui 2013 metų rudenį, kad įsitikinti jog įmanoma iš vandens išgauti vandenilį. Pirmojo bandymo metu pasinaudota Audi B4 dyzeliniu automobiliu. Elektrolizės aparatas sukonstruotas iš metro ilgio 16mm² skersmens trosu dviejų šalia kito 10mm atstumu vienas nuo kito susukto ant kryžmai sujungtų plastiko plokštelių, šlapio tipo celės generatoriaus. Buvo prijungtas prie baterijos. Pamatavus gauta 20A srovė. Paleidus variklį dujų emisija nebuvo matuojama. Norėta įsitikinti, kad įmanoma išgauti ir panaudoti hho dujas. Bandymas truko neilgai, nes po 10min užvirė elektrolitas ir tolesniam naudojimui tapo nebesaugu naudoti, nes nuo temperatūros deformavosi plastikas. Elektrolitas taip greitai užvirė todėl, kad praleidžiant tokio stiprio srovę trosu, turinčiu didelę vidinę varžą, jis kaista.

Emisijos ir variklio sukimosi dažnio pokyčių nepastebėta. Bandymas atliktas varikliui dirbant tuščia eiga.

Važiavimo bandymas neatliktas, nes sukonstruotos sistemos konstrukcija eksperimento metu įvertinta kaip nesaugi eksploatacijos požiūriu. Aparatą nutarta tobulinti, tyrimus tęsti.

Pagrindiniai reikalavimai, kad sistema turėtų saugiklius nuo srovės perkrovos ir atbulinės liepsnos.

Bandymo išvada: gaminamas duotu hho generatoriumi dujų kiekis per mažas pokyčiui pastebėti, variklio tuščios eigos sistema prisitaiko ir reguliuoja apsisukimus.

Vandenilio gamybos efektas patikrintas atliekant vandenilio gamybą prijungus automobilinę bateriją ne automobilyje ir vėliau integravus į automobilį. Jungimo automobilyje metu stebimas akivaizdus dujų išsiskyrimas, tačiau automobilio elektros instaliacijai 20A papildoma srovė per didelė. Įjungus žibintus, šie dega ne taip ryškiai, toli su tokia sistema nenuvažiuosi.

Bandymo eiga (antrasis tyrimas atliktas 2014 kovo mėn.)

Bandymo eiga.

Antrą kart įrangą sukonstruota pagal pasirinktą demonstruojamo modelio prototipą „sausai celei“ [10]. Šiam bandymui buvo sukonstruota „sausos celės“ dujų generatorius–elektrolizeris (žr.4 pav). Sistema susideda

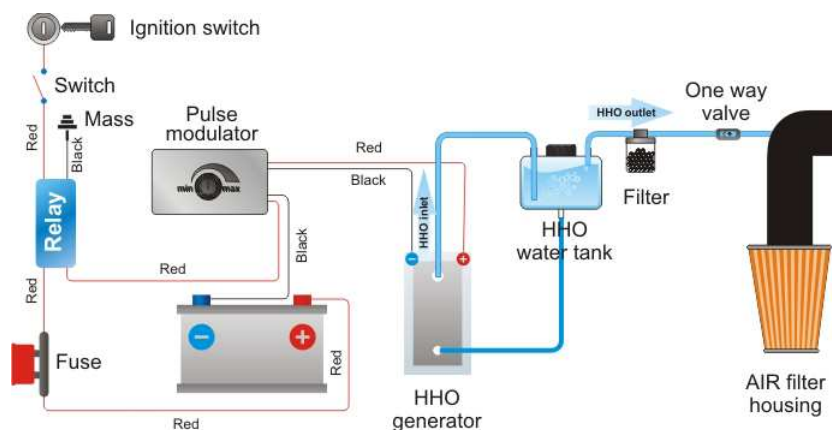
iš pačio hho generatoriaus ir užpildymo talpos virš jo. Ši talpa padaryta taip, kad apsaugotų hho generatorių nuo sprogoimo jei toks būtų. Tai yra kaip pirmos pakopos apsauga nuo ugnies barjeras. Jis taip pat tarnauja kaip elektrolito filtru kuomet vyksta jungiamosiose žarnose burbuliavimas, ir su šiais burbulais pernešamas elektrolitas. Elektrolitu, pagal apibendrintas rekomendacijas, naudojamas paprastas vanduo iš čiaupo, nors tinkamiausiai būtų iš distiliuoto vandens, pridėdant į vieną litrą du valgomuosius kupinus šaukštus valgomosios sodos. Paruošti elektrolitą tinkamiausia naudoti šiltą vandenį, kad greičiau ištirptų sodos kristalai. Po to keletą minučių nusistovėjus elektrolitui, juo užpildoma hho generatoriaus sistema perkošiant per filtrą. Šalia sumontuota antros pakopos ugnies barjeras iš indo pripildyto įprasto vandens. Elektrolito talpa yra apie 2,7 litro. Rekomenduojama elektrolitą papildyti vandeniu ar jį tiesiog pakeisti po 200-300km automobilio ridos. Elektrolyzerio baterijoje yra 5-ios sekcijos su 4-iomis neutraliomis iš nerūdijančio plieno skardos plokštelėmis kiekvienoje iš jų. Jos atlieka elektrodų paskirtį. Elektrodai tarp skirtingų polių yra izoliuoti, atskirti iš gumos tarpinėmis, todėl nėra tiesioginio kontakto. Plokštelės turi po dvi skylutes (žr.5pav.), kurios tarnauja baterijos užpildymui elektrolitu ir išgautų dujų pašalinimui iš jos. Todėl viena jų daroma žemiausioje, o kita aukščiausioje, plokštelės aktyvioje plokštumoje, padėtyse. Plokštelės sutvirtinamos iš abiejų šonų organinio stiklo plokšte, jas suveržiant tvirtinimo varžtais, išdėstytais taip, kad būtų vienodai paskirstyta plokštelių suspaudimo jėga į tarpines. Suspaudimo vienodumui naudojamos milimetrine liniuote, kad būtų vienodas tarpas tarp šoninių organinio stiklo plokščių per visą baterijoje perimetrą. Prieš surenkant plokšteles į bateriją, jos nuvalomos švitiniu popieriumi taip, kad sudarytų 90 laipsnių kampą valymo žymės ir nuriebalinamos. Pastebėta, kad šią elektrodų plokštelių valymo procedūrą reikia atlikti, naudojant su sodos pagrindu elektrolitą, po 1000-1500 km ridos. To būtinybę gali parodyti naudojamas elektrinėje grandinėje įrengtas ampermetras t.y. žymiai sumažėjusi baterijai tiekiamą srovę.



5 pav. HHO generatoriaus elektrodai
**Šaltinis: sudaryta autoriaus*

Elektrodai yra įmerkti į sodos tirpalo elektrolitą. Tai nėra geriausias elektrolitas, nes turi didelę savitąją varžą (ρ). Daug naudingiau būtų naudoti kalio hidroksido (KOH) arba natrio hidroksido (NaOH), bet šie elektrolitai yra kenksmingos medžiagos ir pavojingi sveikatai, todėl su jais nebuvo dirbama eksperimento metu.

Tam, kad hho vandenilio dujas nutiekti į variklį yra naudojama žarnelė, kuri jungiama prie hho baterijos ir kita žarnelės pusė jungiama prie VDV įsiurbimo kolektoriaus. Elektrolyzerio šone yra dvi elektrodų kontaktų šinos, jungiančios kontaktines baterijos plokšteles, prie kurių jungiama dviem 2,5mm² skerspjūvio laidais iš akumuliatorių baterijos per rėlę, valdomą nuo automobilio pluso iš degimo raktelio. Elektrolyzeris gali turėti srovės dažnio keitiklį, ir kompiuterio apgaviką dėl liamda zondo parodymų koregavimo kompiuterio daviniams, panašiai kaip motorui dirbančiam su benzinu ir suskystintomis dujomis. Dyzeiui tai nėra būtina. HHO dujas galima jungti ir be šių elektroninių modulių tiesiog į įsiurbimo kolektorių. (žr.6 pav.).



6 pav. Sausos celės dujų generatoriaus – elektrolizerio jungimo į automobilį principinė schema

*Šaltinis: <http://www.apolotech.us/images/HHO-schema.jpg>

Tolimesnio eksperimento metu testuojama su automobiliais AUDI 80 1.9 TDI, taip pat Volkswagen Polo 1.9 SDI, Peugeot 806 2,1D ir kt. Minėtuose automobiliuose mobilus elektrolizeris prijungiamas prie automobilių akumuliatoriaus baterijos ir maitinimo sistemos. Bus bandoma padidinti hho generatoriaus galingumą iki 90-100proc. neperžengiant 10-15A srovės ribas.

Išvados

Atliekant eksperimentinius bandymus su hho generatoriumi galima teigti, kad pavyko sukonstruoti tokio tipo generatorių, kuriuo būtų galima nepertraukiamai ir saugiai naudotis automobilyje ir naudoti hho generatorių su sąlyginai nedideliu maitinimo srovės tankiu, kas tuo pačiu leidžia dirbant automobilui gaminti ir tiekti vandenilį į degimo kamerą kaip degimo proceso katalizatorių. Tuo būdu mažinant lyginamąsias degalų sanaudas ir deginių emisiją.

Naudojant hho generatorių dyzeliniame automobilyje galime teigti, kad kuro sanaudos sumažėja 30-50 procentu. Pastebimas švelnesnis motoro darbas, jaučiamas „kietesnis“ akselioratoriaus pedalas, dinamiškesnis automobilis lyginant kuomet dirba su įprastiniu dyzeliniu kuru. Nepastebima tuščiosios eigos apsukoms hho generatoriaus įtaka, nes elektroninis SDI dyzelio siurblys sėkmingai susitvarko su šia problema. Galima teigti, kad išlaidos investuotos į hho generatoriaus gamybą atsipirks po 10 000 - 20 000km ridos.

Naudojantis natrio hidrokarbonatą vandens elektrolitu, galima visiškai nebijoti jo poveikiu žmogaus sveikatai, nes tai pati draugiškiausia iš vandeninių elektrolitų žmogui aplinka ir naudoti pačias pigiausias medžiagas kaip organinis stiklas, žarnos iš pvc. ir pan. Tačiau pastebimas eksploatacinis nepatogumas šaltuoju metų periodu, kad šis elektrolitas linkęs užšalti prie neigiamos temperatūros. Tam kad išvengtume elektrolito užšalimo, pasinaudojant kitų eksperimentatorių rekomendacijomis, galima pabandyti panaudoti spiritinius priedus.

Norint išventi techninės priežiūros nepatogumų prižiūrint hho generatorių, bei naudojant natrio hidrokarbonato pagrindu hho generatoriuje elektrolitą, rekomenduotina pereiti prie natrio ar kalio hidroksido. Tačiau reiks įvertintą tą faktą, kad šis elektrolitas yra agresyvesnis, kenksmingesnis žmogaus sveikatai, todėl būtina naudoti papildomas saugumo priemones konstruojant hho generatorių pritaikytą dirbti su hidroksido pagrindu elektrolitu, tinkamai parinkti konstrukcines-eksploatacines medžiagas.

Literatūra

1. <https://www.youtube.com/watch?v=Q0--U4sWdnc> [žiūrėta 2015 m. sausio 11 d.].
2. Vandenilinių sistemų lengvuosiuose automobiliuose analizė ir palyginimas. (Konferencijos medžiaga). Dovilė Sevelevičiūtė, Saulius Tamokaitis. Klaipėdos valstybinė kolegija
3. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Vandenilis> [žiūrėta 2015 m. kovo 13 d.].
4. Palmer, David (1997-09-13). "Hydrogen in the Universe." NASA. Nuoroda tikrinta 2008-02-05.
5. Zita Dzedulionienė. Chemija: vadovėlis VIII–X klasei: suaugusiųjų ir savarankiškam mokymuisi. Kaunas: Šviesa, 2009, 101 p. ISBN 978-5-430-05433-5.
6. <http://www.mokslasirtechnika.lt/mokslo-naujienos/vandenilis-naujos-kartos-energijos-saltinis.html>

7. Ateities energetikos technologijos. Dr. Darius Milčius. [žiūrėta 2015 m. kovo 08 d.]. Prieiga per Internetą: www.hydrogen.lt/mokymai/seminarai/milcius_h2tech.pps
8. http://lt.wikipedia.org/wiki/Vandens_elektrolizacija. C4.97 Nuoroda tikrinta 2015-04-09
9. <http://www.mokslasirtechnika.lt/mokslo-naujienos/vandenilis-naujos-kartos-energijos-saltinis.html> [žiūrėta 2015 m. kovo 15 d.].
10. <https://www.youtube.com/watch?v=m9gwxEzgXpw> [žiūrėta 2015 m. kovo 25 d.].
11. <https://www.youtube.com/watch?v=gQOxWXRSLB4> [žiūrėta 2015 m. balandžio 05 d.].
12. <https://www.youtube.com/watch?v=9zZInPWHlQo> [žiūrėta 2015 m. balandžio 07 d.].

HHO METHOD OF DIESEL FUEL STORAGE AND PROTECTION OF THE ENVIRONMENT

Summary

The paper analyzes the application of hydrogen systems and provides a diesel car diesel and HHO mixture of operating a diesel engine bench test results. Experiments were carried out using a standard car Volkswagen 1.9 SDI Diesel and own designed HHO dry-type plants using current 5-10. Aqueous electrolyte used in sodium hidrokarbotano. Engines will be interconnected with the help of pvc hose to the vehicle power supply system and an electrical connection to the battery. Simple control algorithm, this powerhouse reach high fuel efficiency and dynamic performance. It was found that the operation of the vehicle in the city and motorway comparative average fuel consumption of the car is reduced by 30-50%, while the indirect study - deginių HC, CO and soot concentration decreases to 50%, with the exception of NOx - up to 14%.