



LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA

**AKADEMINIO JAUNIMO SIEKIAI:
EKONOMIKOS, VADYBOS, TEISĖS IR TECHNOLOGIJŲ
IŽVALGOS 2017**

XIV-osios tarptautinės studentų mokslinės-metodinės
KONFERENCIJOS STRAIPSNIŲ RINKINYS

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

Klaipėda, 2017

Autorių kalba netaisyta

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

© Lietuvos verslo kolegija, 2017

TURINYS

VADYBOS ĮŽVALGOS

Aurelija Kadzevičiūtė. <i>Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė</i> Darbuotojų lojalumas ir motyvacija.....	5
Greta Kazlauskaitė. <i>Doc.dr. Saulius Lileikis.</i> Laivybos linijos agento veiklos organizavimo prielaidos.....	12
Olga Gnatuschenko. <i>Doc.dr. Saulius Lileikis.</i> Maitinimo paslaugų teikimo jūrų keltuose organizavimo sąlygos.....	18
Loreta Jaruševičienė. <i>Dr. Aelita Skarbalienė</i> Moterų lyderystė pasaulyje ir Lietuvoje.....	24
Lina Pakalniškytė, Monika Vileikytė. <i>Doc. Dr. Jurgita Martinkienė</i> Vadovo vaidmuo „Pajūrio vėjas“.....	32
Marija Selatni. <i>Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė</i> Asmeninės karjeros vystymas Mcdonald's restoranuose.....	39
Simona Mikalajūnaitė. <i>Lekt. Inga Letinauskienė</i> Juodojo turizmo vystymosi galimybės Lietuvoje.....	45
Raminta Balkutė. <i>Doc. Dr. Jurgita Martinkienė</i> Konfliktų sprendimo būdų „Haltexanalizė“.....	52
Viktorija Girdvainytė. <i>Doc. Dr. Jurgita Martinkienė</i> Žmogiškųjų išteklių įgalinimas UAB „Sėkmė tiltas“.....	61
Ирина Яньшина. <i>Ас.проф. Ж.Цауркубуле</i> Политика занятости и проблемы рынка труда в странах балтии.....	72
Вита Солёнова. <i>Ас.проф. Ж.Цауркубуле</i> Исследование и совершенствование системы адаптации персонала Латвийских банков.....	76

EKONOMIKOS ĮŽVALGOS

Anastasia Chaikovska. <i>Lect. Remigijus Dailidė</i> Taxation dilemma of mechanized workplace, or robots have to pay taxes too.....	80
Eglė Stasionytė, Lukas Kriaučelis. <i>Doc.dr. Saulius Lileikis.</i> Klaipėdos valstybinio jūrų uosto plėtros strategijų ekonominė ir socialinė reikšmė.....	83
Gabrielė Bliūdžiūtė, Toma Bartušytė. <i>Dr. Jelena Belova</i> Uosto infrastruktūros plėtros įtaka krovinių krovos įmonių veiklos produktyvumui.....	88
Loreta Jaruševičienė, Marija Selatni. <i>Doc. Kristina Puleikienė</i> Pardavimo pelningumo palyginamoji analizė Lietuvos pieno perdirbimo įmonėse.....	96

TEISĖS ĮŽVALGOS

Aleksejus Etusas. *lekt. Renata Šliažienė*

Policijos veiklos analizė Lietuvoje.....102

Greta Kairytė. *Lekt. Erika Statkienė, lekt. Renata Šliažienė*

Vartotojų teisių apsaugos užtikrinimas Lietuvoje.....109

Mantas Zabiela. *lekt. Renata Šliažienė*

Ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys. Lietuvos teismų praktikos analizė....114

TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS

Karina Vinogradova. *Doc.dr. Saulius Lileikis.*

Krovos ant gręžimo atviroje jūroje platformos technologinė problematika.....118

Romanas Gimbutis. *Doc. dr. Saulius Lileikis*

Konteinerių judėjimo grandinės ypatumas jūrų uosto konteinerių terminale 124

DARBUOTOJŲ LOJALUMAS IR MOTYVACIJA

Aurelija Kadzevičiūtė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė

Anotacija

Šiame straipsnyje išanalizuotos lojalumo ir motyvacijos sąvokos, nagrinėjami motyvacijos metodai ir priemonės bei veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą organizacijai. Atlikta anketinė apklausa, kuria siekta išanalizuoti UAB „Mano būstas“ darbuotojų lojalumą ir motyvaciją.

Pagrindiniai žodžiai: motyvacija, lojalumas, skatinimas, organizacija.

Įvadas

Šiuolaikiniame pasaulyje, vis greitėjant gyvenimo tempui, kiekvienas žmogus nepaliaujant ieško, kaip susikurti geresnes gyvenimo sąlygas, padaryti gerą karjerą, daugiau uždirbti. Čia slypi sudėtingas klausimas organizacijoms – kaip išlaikyti darbuotojus lojaliais organizacijai, kurie būtų atsidavę savo darbui ir siektų kuo geresnių rezultatų. Kiekviena organizacija, siekianti veiksmingos veiklos, supranta, kad darbuotojai – tai pati svarbiausia sėkmingo verslo dalis. Būtina sudaryti tinkamas sąlygas darbui, kad darbuotojas savo darbo vietoje jaustųsi vertinamas, todėl organizacijai labai svarbu tinkamai pritaikyti ir naudoti motyvacines sistemas. Darbuotojų motyvavimas viena iš sunkiausių užduočių su kuriomis susiduria darbdavys, norėdamas sėkmingai išlaikyti lojalius ir motyvuotus darbuotojus. Organizacijai svarbu kiekvieną darbuotoją motyvuoti taip, kaip jam būtų priimtinausia. Siekiant gerų rezultatų įstaigoje, vadovams būtina suprasti darbuotojų elgseną ir nuspręsti kokius motyvacijos būdus pasirinkti ir kokią motyvacijos strategiją sukurti, norint išlaikyti pačius vertingiausius organizacijos darbuotojus, juk profesionalūs ir lojalūs organizacijai darbuotojai – pats didžiausias organizacijos turtas.

Straipsnio objektas – darbuotojų lojalumas ir motyvacija.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti darbuotojų lojalumą ir motyvaciją UAB „Mano būstas“.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti lojalumą ir motyvaciją teoriniu aspektu
2. Atlikti darbuotojų lojalumo ir motyvacijos tyrimą UAB „Mano būstas“

Motyvacijos ir lojalumo sampratos

Nagrinėjant lojalumo sąvoką, lojalumas suprantamas, kaip prisirišimas ir ištikymė. Lojalumo samprata verslo vadyboje yra apibūdinama vieningai – darbuotojų ištikimybė organizacijai. 1 lentelėje pateikta, kaip lojalumo sąvoką apibūdina užsienio literatūros autoriai:

1 lentelė

Lojalumo sąvokos charakteristika

Autorius, metai	Sąvoka, charakteristika
V. S. Bagad, I. A. Dhotre, 2007	Lojalumo sąvoka yra apibrėžiama, kaip atsidavimas ir ištikimybė.
M. Fraser, S. Dutta, 2010	Lojalumas yra labai vertingas dalykas, nes jis stabdo bet kokią pagundą pasitraukti ar reikšti nepasitenkinimą.
A. Bakanauskas ir kt., 2011	Lojalumas apibrėžiamas gana įvairiai, tačiau visuose apibūdinimuose, išsiskiria du elementai: ištikimybė, atsidavimas.

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksline literatūra.

Analizuojant 1 lentelę, autoriai savo darbuose lojalumo sąvoką įvardija labai panašiai. V. S. Bagad, I. A. Dhotre (2007) teigia, kad lojalumas, tai atsidavimas ir ištikimybė. Pagal M. Fraser, S. Dutta (2010), lojalumas yra vertingas dalykas, kadangi stabdo pagundą išduoti. A. Bakanauskas ir bendraautoriai (2011), lojalumo sąvoką apibūdina dvejais elementais – ištikimybė ir atsidavimas. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad lojalumas, plačiąja prasme, yra ištikimybė, atsidavimas ir pasitikėjimas.

Motyvacijos sąvoka – labai plati, todėl nenuostabu, kad literatūroje egzistuoja daug jos skirtingų apibrėžimų, tačiau daugiausiai ji yra apibūdinama kaip galimybė patenkinti norus, reakcija į tam tikrus motyvus,

tam tikro žmogaus elgesio sukėlimas. Kaip motyvacijos sąvoką apibrėžia įvairūs literatūros autoriai, pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Motyvacijos sąvoka	
Autorius, metai	Sąvoka, charakteristika
L. Labanova, 2010	Motyvacija yra sudėtingas darinys. Ji apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius bei jų išraišką norais, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusaką pastovesnį žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui.
D. Lipinskienė, 2012	Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną.
Urbonienė, 2015	Dažnai motyvacija suvokiama kaip reiškinys, kuomet žmogų veikia dviejų rūšių jėgos - išorinės ir vidinės, kurios ir nukreipia elgesį tam tikra linkme.
J. Bivainis, 2016	Motyvacijos teorija aiškina, kokie yra žmonių poreikiai, kaip jie elgiasi ir kaip rasti tinkamiausius būdus kryptingam jų elgesiui formuoti.
A. Tamošiūnas, 2016	Motyvacija galima laikyti tam tikrą visumą veiksmų, lemiančių žmogaus elgesį.

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksline literatūra.

Analizuojant 2 lentelę, matoma, kad J. Bivainis (2016) ir A. Tamošiūnas (2016) motyvaciją apibrėžia, kaip veiksmus, lemiančius tam tikrą žmogaus veiklą. Panašiai teigia ir A. Urbonienė (2015), pasak jos, motyvacija tai reiškinys, kai žmogų veikia tam tikros jėgos, kurios nukreipia elgesį tam tikra linkme. Stoner ir kt. (2006) motyvacijos sąvoką taip pat apibūdina panašiai – pasak jų, tai psichologinė būseną, kuri lemia norą siekti tam tikro tikslo. Minėtiems autoriams antrina ir D. Lipinskienė (2012), kad motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogų veikianti vidinė ar išorinė jėga, skatinanti siekti tam tikrų tikslų. Anot L. Labanovos (2010), motyvacija apima ne tik poreikius ir motyvus, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nustato pastovesnį dėmesį tam tikrai veiklai.

Išanalizavus šių autorių pateiktus motyvacijos sąvokų apibrėžimus, teigtina, kad motyvacija yra plati sąvoka, apimanti keletą terminų bei nusakanti įtaką žmonių elgesio veržlumui ir kryptingumui. Nors autoriai motyvacijos sąvoką apibūdina labai įvairiai ir skirtingai, įsigilinus į kiekvieną sąvokos paaiškinimą, galima teigti, kad esmė lieka ta pati.

Motyvacijos metodai ir priemonės

Kiekvienam darbuotojui, vienam ar kitam darbui, motyvacija yra individuali ir asmeniška. Todėl organizacijos turi stengtis pažinti savo darbuotojus ir išsiaiškinti jų poreikius. Egzistuoja tam tikri dėsningumai, kurių pagrindu galima išgryninti motyvus ir kurti vieningas motyvavimo sistemas, padedančias išlaikyti darbuotojus lojaliais organizacijai. J. Žabtorius (2007) teigia, kad visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra. Pasak autoriaus, skatinimo priemonių poveikį darbuotojams lemia labai įvairūs dalykai: įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Todėl siekiant sistemingo darbuotojų motyvavimo, svarbu atsirinkti ir taikyti tinkamus motyvacijos metodus bei priemones, tinkančius darbuotojų veiklos pobūdžiui ir poreikiams. Darbuotojams motyvuoti organizacijos vadovai naudoja įvairius atlygius. Motyvavimo priemonės dažniausiai yra skirstomos į materialines ir psichologines. Motyvavimo priemonių skirstymas pavaizduotas 3 lentelėje.

3 lentelė

Motyvacijos priemonės		
Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	Darbo įvertinimas darbo sąlygos, darbo

Darbo užmokestis, telefono, kuro ir kitų išlaidų kompensavimas, dalyvavimas pelno padalijime, premijos.	Vertingos dovanos, renginiai, nuolaidos, stažuotės, įmonės automobilis, sporto klubų abonementai.	turinys, padėkos, kvalifikacijos kėlimas, pasitenkinimas darbu, atsakomybė, pasitikėjimas, saviraiškos galimybė.
---	---	--

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Dargužyte, G. 2007. *Konsultantų motyvavimo sistema*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.

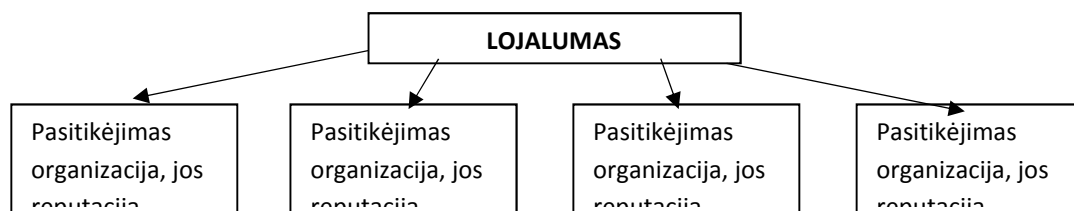
Analizuojant 3 lentelę, manytina, kad motyvavimo priemonių įvairovė - didelė. Materialinės motyvavimo priemonės skirstomos į pinigines ir nepinigas. I. Bakanauskienė (2008) teigia, kad yra pripažįstama, jog atlygis už darbą yra reikšmingiausias darbuotojo ir darbdavio santykių matmuo. Analizuojant nepinigas skatinimo priemones, jos yra taip pat labai svarbios. Nepiniginės skatinimo priemonės apima įvairius darbuotojų trokštamus dalykus. Remiantis D. Lipinskiene (2012), taikant šias motyvavimo priemones, darbuotojas neuždirba daugiau, bet jo atliekamas darbas tampa daug patrauklesnis. Motyvavimo metodai gali būti ne tik materialūs, bet ir psichologiniai. Šie metodai pinigine verte neišreiškiami, tačiau turi psichologinį poveikį. Psichologinė motyvacija darbuotojams gali būti taikoma įvairiomis priemonėmis, jos gali būti trumpesnė darbo savaitė, lankstus grafikas, darbų rotacija, įdomios užduotys, savarankiškumas. Taip pat nemažą efektą darbuotojų motyvacijai gali daryti asmenybės pripažinimo faktai, statusas ir kitos svarbios socialinės vertybės (Lipinskiene, 2012).

Apibendrinant, galima teigti, kad motyvacijos metodai ir priemonės yra netasijama dalis motyvuojant darbuotojus.

Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą organizacijai

Pagrindinis dalykas, lemiantis darbuotojo lojalumą yra motyvacija siekti organizacijos tikslų. Kaip teigia R. Kinderis (2009), lojalumą skatina darbuotojo viduje ir išorėje veikiančios jėgos, kurios veikia jo elgesį. Pasak autoriaus, vadovas norėdamas turėti lojalus darbuotojus, turi išmanyti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip asmenybę – su savo gabumais, privalumais ir silpnėmis. Lojalumą organizacijai lemia vidaus tvarka, tarpusavio santykiai, poreikiai, asmeninės savybės, darbo pobūdis, materialinė padėtis.

Esant didelei gerų specialistų paklausai darbo rinkoje, organizacijoms reikia išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, nes didėja tikimybė, kad juos gali pervilioti kita organizacija, pasiūliusi geresnes darbo sąlygas. Kaip teigia V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013), tik realizuodamas savo lūkesčius, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir kokybišku darbu siekia organizacijos tikslų, o organizacija gali formuoti atsidadusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencingomis ekonominėmis sąlygomis. P. Papšienė ir N. Vilkaitė (2009) pabrėžia, kad darbuotojų lojalumo ugdymas naudingas tuo, jog tokie darbuotojai labiau atsidadę darbui ir retai svarsto apie darbo santykių nutraukimą. Tokie darbuotojai – daug patikimesni. vadovai mato, kad darbuotojai darbo vietoje dirba mažiau, nei galėtų, vengia padėti bendradarbiams (Bakanauskas ir kiti., 2011). G. Genevičiūtė – Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010) teigia, kad pagrindinės to priežastys gali būti vadovavimas ir jo stilius, nes vadovavimas yra vertinamas kaip daugiausia įtakos turintis darbuotojų, vadovų ir visos organizacijos darbo atlikimui veiksnys. Kiti taip pat darbuotojų lojalumą įtakojantys veiksniai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Lojalumą įtakojantys veiksniai.

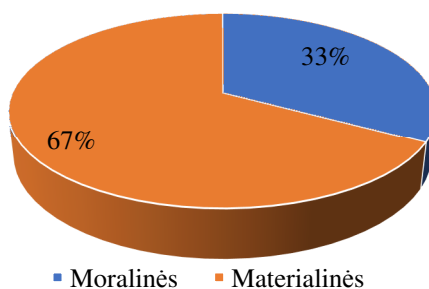
*Šaltinis: http://www.sic.lt/index.php/lt/p/tipologija/strateginiai_tyrimai/darbuotoju_nuomones_tyrimai

Analizuojant 1 paveikslą, matyti, kad darbuotojų lojalumą lemia daugybė veiksnių. Organizacija, kelianti nepasitikėjimą, nesuteikianti savirealizacijos galimybių darbuotojams, negebanti pasiūlyti patenkinamų atlyginimų bei priedų sistemos, sunkiai galėtų išlaikyti darbuotojus lojaliais.

Visi nagrinėtos literatūros autoriai vieningai pritaria nuomonei, kad darbuotojų lojalumą lemia įvairūs veiksniai – nuo organizacijos įvaizdžio, reputacijos ir kultūros iki atlyginimo ir savirealizacijos galimybių.

Tyrimo metodika ir rezultatai

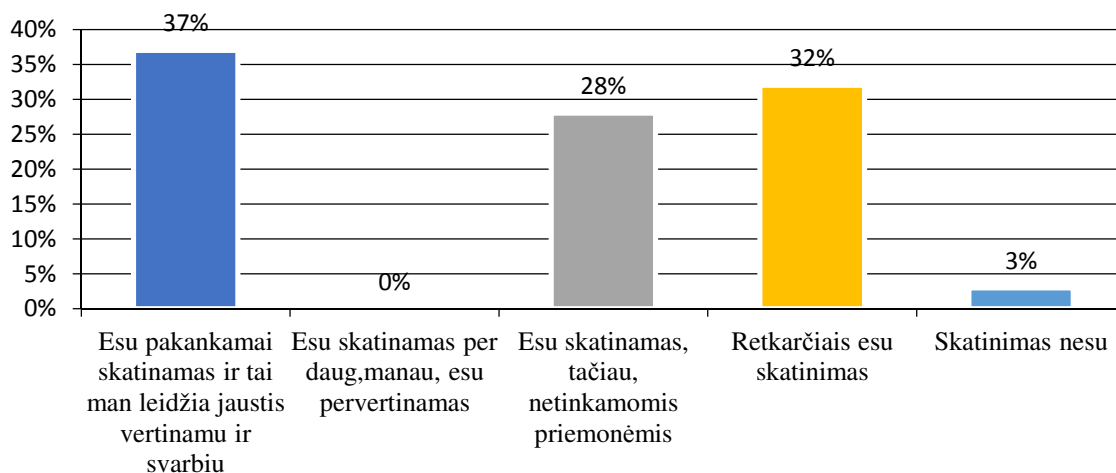
Tyrimu siekta ištirti darbuotojų lojalumą ir motyvaciją UAB „Mano būstas“. Pasirinktas kiekybinis tyrimas, norint patvirtinti arba paneigti nagrinėtas teorines nuostatas. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anoniminė anketinė apklausa. Apklausoje dalyvavo 40 respondentų. Tyrimo anketa respondentams išplatinta el. paštu. Tyrime dalyvavo visi respondentai. Tyrimu siekta išsiaiškinti, kurios motyvacinės priemonės juos labiausiai motyvuoja, tai pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Labiausiai motyvuojančios motyvavimo priemonės

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

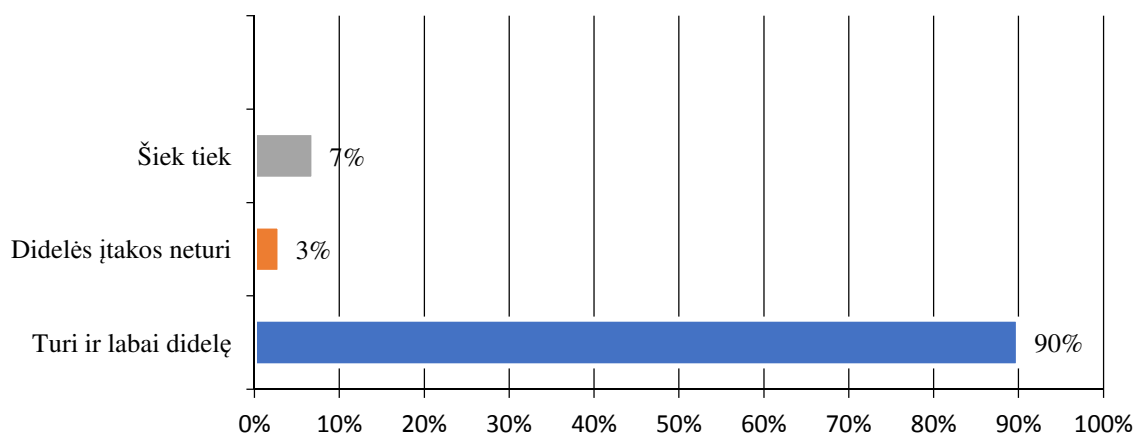
Analizuojant 2 paveiksle pateiktus duomenis, matoma, kad net 67% respondentų nurodė, kad juos labiausiai motyvuoja materialinės motyvavimo priemonės, tik 33% respondentų motyvuoja moralinės motyvavimo priemonės. Taigi, galima daryti prielaidą, kad didžiąją dalį respondenčių labiausiai motyvuoja ne moralinės, o materialinės motyvavimo priemonės. Į klausimą ar respondentai jaučiasi pakankamai skatinami dirbamoje organizacijoje, dauguma atsakė teigiamai, tai pateikta 3 paveiksle.



3 pav. Skatinimas organizacijoje

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

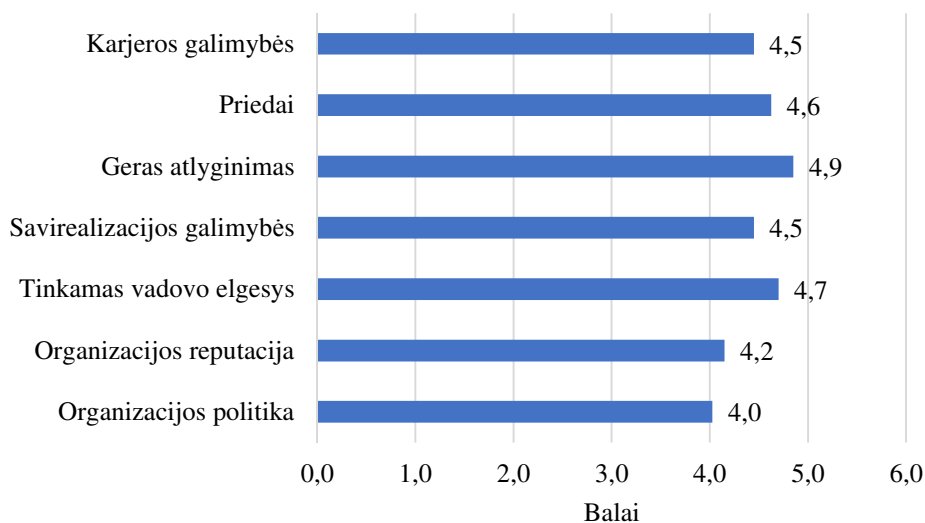
Analizuojant 3 paveiksle pateiktus duomenis, matoma, kad 37% respondentų teigia, kad yra pakankamai skatinami, 32% respondentų teigia, kad skatinami yra retkarčiais ir tik 3% nurodė, kad skatinami nėra. Tai leidžia manyti, kad organizacijoje darbuotojai motyvuojami, tačiau ne visada pasirinktos motyvacijos priemonės duoda teigiamų rezultatų. Siekta išsiaiškinti ar respondentų nuomone, motyvacinė sistema turi įtakos darbuotojų lojalumui, tai pavaizduota 4 paveiksle.



4 pav. Motyvacinės sistemos įtaka darbuotojų lojalumui

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

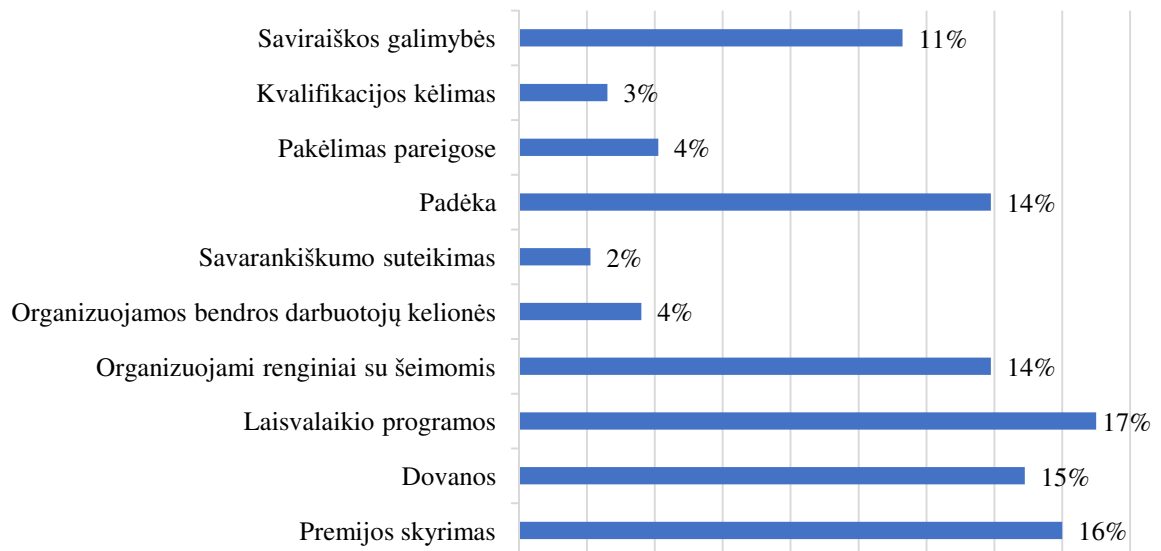
4 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad net 90% sutinka, kad tinkamas motyvacinės sistemos taikymas organizacijoje turi didelę įtaką darbuotojų lojalumui. Priešingai mano tik 3% respondentų, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai puikiai supranta motyvacijos svarbą organizacijoje. Respondentų paklausus, kokie veiksniai juos labiausiai skatintų tapti lojaliais organizacijai ir įvertinti balais, rezultatų pasiskirstymas pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Labiausiai skatinantys veiksniai tapti lojaliais darbuotojais

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

5 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad respondentai būtų lojaliais, jeigu organizacijoje būtų užtikrintas geras atlyginimas ir tinkamas vadovo elgesys bei priedai. Mažiausiai balų surinko organizacijos reputacija ir politika, tačiau iš paveiksle pateiktų duomenų, galima spręsti, kad respondentus skatina tapti lojaliais visi nurodyti veiksniai: karjeros galimybės, priedai, geras atlyginimas, savirealizacijos galimybės, tinkamas vadovo elgesys, organizacijos reputacija ir politika. Siekiant išsiaiškinti, kokios motyvacinės priemonės yra taikomos organizacijoje, respondentams buvo užduotas klausimas, kokios motyvacinės priemonės yra taikomos organizacijoje, tai pavaizduota 6 paveiksle.



6 pav. Organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant 6 paveiksle pateiktus duomenis, dažniausiai taikomos motyvacinės priemonės organizacijoje yra laisvalaikio programos (17%) ir premijų skyrimas (16%), mažiausiai respondentų pažymėjo, kad yra suteikiamas savarankiškumas (2%), pakėlimas pareigose (4%), kvalifikacijos kėlimas (3%) ir kelionės (4%). Darytina išvada, kad organizacija naudoja gana įvairias motyvacijos priemones darbuotojams skatinti.

Išvados

Motyvacija ir lojalumas - dvi organizacijoms labai svarbios sąvokos yra glaudžiai susijusios. Organizacijų vadovams norint išlaikyti lojalius darbuotojus, reikia tinkamai sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą. Motyvavimo priemonės yra skirstomos į materialines ir psichologines. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, teigtina, kad abi motyvacijos priemonės yra labai svarbios, tik būtina jas tinkamai pritaikyti. Motyvaciją galima laikyti esminiu veiksmu, norint išlaikyti lojalius darbuotojus.

Atliekant darbuotojų lojalumo ir motyvacijos tyrimą UAB „Mano būtas“, paaiškėjo, kad daugumą darbuotojų labiausiai motyvuoja materialinės motyvavimo priemonės. Taip pat dauguma respondentų nurodė, kad jie yra skatinami, dalis jų nurodė, kad yra skatinami netinkamomis motyvavimo priemonėmis. Atliktas tyrimas rodo, kad organizacijos darbuotojai puikiai supranta motyvacijos įtaką darbuotojų lojalumui. Atlikto tyrimo rezultatai, leidžia daryti prielaidą, kad respondentai būtų lojaliais, jeigu organizacijoje būtų užtikrintas geras atlyginimas ir tinkamas vadovo elgesys.

Literatūra

1. Bagad, V. S., Dhotre, I. A. 2007. *Professional ethics and human values*. India: Technical publications Pune.
2. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V., Grebliauskas, A., Kvedaravičius, J., Liesionis, V., Petkevičiūtė, N., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Stripeikis, O., Viliūnas, V., Zakarevičius, P., Žukauskas, P. 2011. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU.
3. Bakanauskienė, I. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
4. Bivainis, J. 2016. *Vadyba studentams*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.
5. Dargužytė, G. 2007. *Konsultantų motyvavimo sistema*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas.
6. Fraser, M., Dutta, S. 2010. *Throwing sheep in the boardroom: how online social networking will transform your life, work and world*. England: John Wiley & Sons Ltd.

7. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. 2010. *Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis*. Kaunas: VDU.
8. Gražulis, V., Markuckienė, E. 2013. *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas*. Vilnius: MRU.
9. Kinderis, R. 2009. *Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse*. Klaipėda: Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija.
10. Labanova, L. 2010. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: VU TVM.
11. Lipinskienė, D. 2012. *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
12. Papšienė, P., Vilkaitė, N. 2009. *Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas*. Klaipėda: Vadyba.
13. Tamošiūnas, A. 2016. *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“.
14. Urbonienė, A. 2015. *Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos*. Kaunas: VU.
15. Žaptorius, J. 2007. *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Vilnius: VGTU.
16. Darbuotojų nuomonės tyrimai [žiūrėta 2017-01-29]. Prieiga per internetą: http://www.sic.lt/index.php/lt/p/tipologija/strateginiai_tyrimai/darbuotoju_nuomones_tyrimai

LOYALTY AND MOTIVATION OF THE EMPLOYEES

Summary

In this article notions of loyalty and motivation were analysed, methods and factors influencing loyalty of the employees to the organisation were researched. A survey was carried out in order to analyse the loyalty and motivation of the employees of Mano būstas UAB.

LAIVYBOS LINIJOS AGENTO VEIKLOS ORGANIZAVIMO PRIELAIDOS

Greta Kazlauskaitė

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Šio straipsnio tikslas – atskleisti laivybos linijos agento veiklos organizavimo prielaidas. Tyrimo problema – kaip sintezuoti laivybos linijos agento veiklos sritis ir atitinkamas organizavimo teorijas. Tyrimo objektas – laivybos linijos agento veiklos organizavimas. Taikyti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interpretacija, lyginamoji analizė, sintezė. Konteinerinės linijos agento veikla reikalauja darbo procesų organizavimo, kad organizacijos veikla nestrigtų ir viskas būtų įvykdyta laiku. Išskirtos konteinerinės linijos agento veiklos sritys didžiausią ryšį turi su tikslų darnos bei formalizavimo modeliais.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: laivybos linija, agentas, veikla, organizavimas.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas – kaip sintezuoti laivybos linijos agento veiklos sritis ir atitinkamas organizavimo teorijas, siekiant, kad organizacijos veikla nestrigtų ir būtų įvykdyta laiku.

Tyrimo objektas – laivybos linijos agento veiklos organizavimas.

Straipsnio tikslas – atskleisti laivybos linijos agento veiklos organizavimo prielaidas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interpretacija, lyginamoji analizė, sintezė.

Tyrimo rezultatai

Organizavimo esmė – siekiant numatytų tikslų racionalizuoti organizacijos veiklą, parenkant ir suderinant būtinus žmogiškuosius bei materialinius, finansinius ir informacinius išteklius, darbo metodus, reikiamą vietą ir laiką (Bakanauskienė, 2013).

Organizavimo funkcija užtikrina konkretaus plano organizacines priemones:

- veiksmų, nurodytų plane, detalizavimas, konkretinimas, reglamentavimas (Ariss, Cascio, Paauwe, 2014).
- darbuotojų detalizuotoms ir reglamentuotoms operacijoms atlikti numatytas, parinkimas, jų prieigų tikslus apibūdinimas, supažindinimas su priegomis, operacijomis;
- vadovų, vadovaujančių plano įgyvendinimu, pareigų paskirstymas (centralizavimas, decentralizavimas, perdavimas ir pan.);
- plano realizavimo kontrolės sistemos (tvarkos, metodų, proceso) parengimas (Čiarnienė, Neverauskas, Vienažindienė, 2013).

Centralizavimas - kokios nors funkcijos (pirkimo, pardavimo, veiklos kontrolės, sprendimų priėmimo ir pan.) ar lėšų (kapitalo) sutelkimas vienoje vietoje ar įmonėje (Ekonomikos terminų žodynas, 2016).

Centralizavimo metodas gali būti taikomas konteinerinės linijos agento veiklos organizavime. Šios organizacijos priimančiųjų vadovų sprendime, nedalyvauja žemesnė valdymo grandis.

Decentralizavimas - procesas, kurio metu sprendimo teisė perduodama savarankiškiems subjektams (Ekonomikos terminų žodynas, 2016).

Decentralizavimo atveju, priimant sprendimus yra įtraukiamas ir žemesnė valdymo grandis, siekiant didesnio valdinių aktyvumo bei atsakingumo.

Visų organizacijos darbo (veiklos: gamybos, paslaugų teikimo ar šių veiklų derinio) procesų pagrindinis struktūrinis vienetas yra operacija. Darbo operacija – tai darbo proceso elementas, kuris yra organizacijos veiklos planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės funkcijų objektas (Gazarian, 2013).

Kaip ir kiekvienoje įmonėje, taip ir konteinerinės laivybos linijos veiklos organizavimas turi būti organizuojamas pagal 5K klausimus (kas, ką, kur, kada, kaip?).

Tokiame kontekste organizavimo funkciją reikia laikyti sujungiančią visus organizacijos, jos veiklos proceso elementus į darniai veikiančią sistemą. Šiuo požiūriu būtent organizavimo funkcija turi atsakyti į tokius klausimus:

- ką reikia padaryti? Reikia išanalizuoti sprendžiamus uždavinius, išsklaidyti juos pagal atliekamas operacijas, atlikimo būdus, veikiamus (apdorojamus) objektus, sujungti operacijas, vadovaujantis

racionalumo ir tikslingumo principu, darbo vietose, padaliniuose. Procesai yra tam tikros trukmės, tikslingi, įvairūs turinio požiūriu (dinamiški, pasikartojantys ir pan.);

- kas ką daro? Atsakymą į šį klausimą galima sieti su organizacijos valdymo struktūros formavimu – sprendžiamas kiekybinis ir kokybinis uždavinių priskyrimas vykdytojams vertikaliai ir horizontaliai;
- kur, kada, koku nuoseklumu turi būti atlikta? Sprendžiami organizacijos darbo procesų eigos – erdvėje ir laike – organizavimo uždaviniai;
- kaip? Atsakymą į šį klausimą reikia sieti su veiklos technologijų pasirinkimu. Organizacijos veiklos (procesų, operacijų) pobūdis yra esminis veiklos technologijų pasirinkimo kriterijus (Tamošiūnas, 2013).

Kaip ir kiekvienoje įmonėje, taip ir konteinerinės laivybos linijos veiklos organizavimas turi būti organizuojamas pagal 5K klausimus (kas, ką, kur, kada, kaip?).

Siekiant racionaliai organizuoti darbą turi būti laikomasi šių pagrindinių principų:

- *proporcingumas* – visų organizacijos padalinių darbo vietų pajėgumai turi būti tarpusavyje suderinti: kiekvienas padalinys, kiekviena jo darbo vieta turi būti pasirengusios patenkinti kitų darbo turiniu susijusių padalinių, jų darbo vietų poreikius;
- *nenutrūkstamumas* – praktikoje šį principą realizuoti sunku. Veiklos nenutrūkstamumą lengviau pasiekti darniai realizuojant visus nurodytus organizavimo principus;
- *ritmingumas* – bet kuriuo laikotarpiu visose darbo vietose atliekama atitinkama darbo apimtis.

Ritmingas darbas sudaro sąlygas racionaliai panaudoti visą darbo jėgą, įrenginius, kitas darbo priemones, išvengiant darbo prastovų ir darbo jėgi neproporcingų darbo apkrovų;

- *specializavimas* – darbo procesų, jų operacijų paskirstymas pagal jų specifiką atitinkamiems organizacijos padaliniams, darbo vietoms;
- *srautiškumas* – veiklos procesas turi būti nuoseklus, kryptingas;
- *mechanizavimas, automatizavimas* – technologinė pažanga sudaro galimybes automatizuoti daugelį organizacijos darbo procesų: nuo aukščiausio organizacijos valdymo lygmens iki žemiausiojo lygmens vadovo, jo pavaldinių darbo operacijų. Siekiant užtikrinti darnų įvairių organizacijos padalinių darbą, glaudžius darbuotojų tarpusavio ir organizacijos santykius su rinkos dalyviai, būtina tiesioginio žmogiškojo kontakto alternatyva;
- *lankstumas* – verslo aplinkos sąlygų dinamika yra įprastas organizacijų kasdienio darbo atributas. Organizacijos valdymas, veiklos technologijos turi būti ne tik adaptyvios pagal paklausos, konkurencijos, kitų aplinkos veiksnių pobūdį, bet ir sudarančios galimybes formuoti aplinkos sąlygas, kuriomis organizacija galėtų realizuoti savo stiprybes;
- *integravimas* – visi organizacijos padaliniai turi būti sujungti į darniai veikiančią sistemą visų organizacijos valdymo funkcijų požiūriais visais organizacijos lygmenimis;
- *pusiausvyra* – stabilios organizacijos valdymo struktūros ir lankstaus veiklos procesų organizavimo pusiausvyros užtikrinimas. Būtina suformuluoti organizacijos valdymo struktūrą pagal veiklos uždavinių pobūdį, apimtį, juos priskiriant konkretiems padaliniams, darbo vietoms. Taip suformuojama organizacinė struktūra, nustatant kiekvieno padalinio veiklos procedūras (Tamošiūnas, 2013).

Suderinus darbuotojų bei organizacijos tikslus, pasiekiami tikslų darnai; naudą gauna tiek darbuotojas, tiek organizacija (Fleming, Spicer, 2014).

Formalizavimas yra mastas, kuriuo politikos, procedūrų, pareigybių aprašymai ir taisyklės yra aprašytos ir aiškiai sujungtos. Kitaip tariant, formalizuotos struktūros yra tos, kuriose yra daug rašytinių taisyklių ir reglamentų. Šios struktūros kontrolės darbuotojo elgsena naudoja remiantis rašytinėmis taisyklėmis, o darbuotojai turi mažai autonomijos priimti sprendimus kiekvienu konkrečiu atveju.

Formalizavimas leidžia darbuotojų elgesį labiau nuspėti. Kai darbe kyla problema, darbuotojai žino į ką kreiptis: į vadovą ar procedūrų gairės. Todėl darbuotojai reaguoja į problemas, panašiu būdu visoje organizacijoje, kuri veda prie nuoseklumo. Nors formalizavimas sumažina dviprasmiškumą ir suteikia nuorodą darbuotojui, tačiau jis yra ne be trūkumų. Aukšto lygio formalizavimas iš tikrųjų gali sukelti sumažintą inovatyvumą, nes naudojamas tam tikras būdas darbuotojų elgesiui. Priimant strateginius sprendimus tokiose organizacijose formalizavimas dažnai pasitaiko, tik kai yra krizė. Formalizuota struktūra yra susijusi su sumažėjusia motyvacija ir nepasitenkinimu darbu.

Paslaugų pramonės turi ypač jautrių problemų, susijusių su aukšto lygio formalizavimu. Kartais darbuotojai, kurie išklauso kliento problemas, gali prireikti imtis veiksmų, bet atsakymas gali būti nurodytas procedūrų gairėse ar vidaus tvarkos taisyklėse. (Pan, Qin, Gao, 2014).

Įmonės, suteikiančios darbuotojams nagrinėti skundus, žemesnio lygio darbuotojai turi ribotas galimybes išspręsti klientų problemas ir yra varžomi griežtų taisyklių (Bauer, Erdogan, 2012).

Organizacija gali savo tikslus įgyvendinti tik tada, kai jie bus suderinti vertikaliu (tarp valdymo subjekto ir jo dalių) ir horizontaliu (tarp valdymo objekto ir jo dalių) darbo padalijimu, tarpusavio ryšiais ir priklausomybe. Pagrindiniai organizacijos veiklos organizavimo uždaviniai yra šie:

Darbo pasidalijimas ir procesų organizavimas. Racionalus darbo visumos suskirstymas į užduotis ir jų vykdytojų nustatymas numatant užduotims atlikti būtinus išteklius, darbo priemones.

Funkcinių grandžių formavimas – logiškas (efektyvus) užduočių pagal jų tarpusavio priklausomybę ir ryšius sujungimus, formuojant padalinius (pagal užduočių pobūdį darbo vietas jangiant grupes), atsakingus už konkrečią organizacijos veiklos sritį. Efektyviam šio uždavinio sprendimui taip pat būtina atsižvelgti į darbuotojų ir vadovų asmenybės tipologijas. Šias galima išskirstyti pagal:

- darbuotojo temperamento savybės (nuo choleriko iki sangviniko);
- mąstymo (ir (arba) suvokimo modelį (nuo mąstytojo, menininko iki vizualiko ir t.t.);
- socialinę orientaciją ir elgseną (nuo (ne)kūrybiškų iki kovotojų ir nuolankiųjų, įtariųjų ir egoistų ir t.t.

Kultūrą sudaro žmonės, turintys panašų požiūrį ir elgesį. Žmonės turintys panašias normų nuostatas, religiją ar artefaktus, kurie juos išskiria iš kitų (Belias, Koustelios, 2014).

Išskiriama asmenybių tipų teorija (Ivanko, 2013). Šių tipų savybės turi didelę reikšmę organizuojant veiklą įmonėje. A ir B tipo žmonės gali būti įdarbinti į organizaciją atlikti daug įvairių funkcijų ir situacijų, įskaitant valdyti, plėtoti vadovavimo įgūdžius, organizuoti užduotis, kurti ir valdyti komandas, spręsti valdybos ir personalo konfliktus, motyvuoti. A tipo asmuo apskritai yra neramus, nekantrus, siekia greitų pasiekimų ir yra perfekcionistas. B tipo asmenybės lengvai bendraujančios, atsipalaidavusios dėl termino artėjimo, mažiau konkurencingos ir turi filosofinį požiūrį. Kai kurias A tipo asmenybės charakteristikos yra:

- neramus, visada juda, vaikšto, greitai valgo
- nekantrus;
- atlieka kelis dalykus vienu metu;
- neatlikęs užduoties, pradeda daryti kitą;
- naudoja nervinius gestus (barbenimas į stalą ir pan.).

B tipo elgesys yra priešingas A tipo elgesiui. Pastarasis labiau atsipalaidavęs, bendraujantis ir turi didesnę perspektyvą karjeros srityje. B tipo asmenybei, nereikia įdėti papildomų pastangų, siekiant atlikti užduotį iki termino pabaigos, todėl nejaučia spaudimo iš vadovybės (Ivanko, 2013).

Organizacinės valdymo struktūros sudarymas – valdymo lygių (hierarchijos) sukūrimas aiškiai paskirstant pareigas, teises ir atsakomybę už darbo rezultatus;

Koordinavimas – veiklos derinimo būdų sujungimas, siekiant racionalaus visų organizacijos grandžių darbo (Gazarian, 2013).

Organizavimo pagrindas – tai tinkamos ir korektiškos organizacinės struktūros suformavimas. Bendriausia prasme organizacinė valdymo struktūra (OVS) yra:

- a) organizacijos veiklos suskaidymo, organizavimo ir koordinavimo būdas, užtikrinantis stabilumą ir padedantis organizacijos nariams kartu dirbti ir siekti tikslų;
- b) pareigų, teisių ir atsakomybės paskirstymo forma tarp struktūrinių vienetų, atliekančių konkrečius valdymo veiksmus;
- c) elementų visuma su tarpusavio ryšiais (Čiarnienė, Neverauskas, Vienažindienė, 2013).

Kaip ir kiekvienoje organizacijoje itin svarbu darbą organizuoti ir konteinerinės linijos agentui.

Konteinerinės linijos agentas – tai juridinis asmuo, kuris atstovauja tam tikrą konteinerinę liniją, koordinuojantis tos konteinerinės linijos įrangos įplaukimą ir išplaukimą toje valstybėje, jų priežiūrą bei grąžinimą į uostą (Ship Agency, 2012).

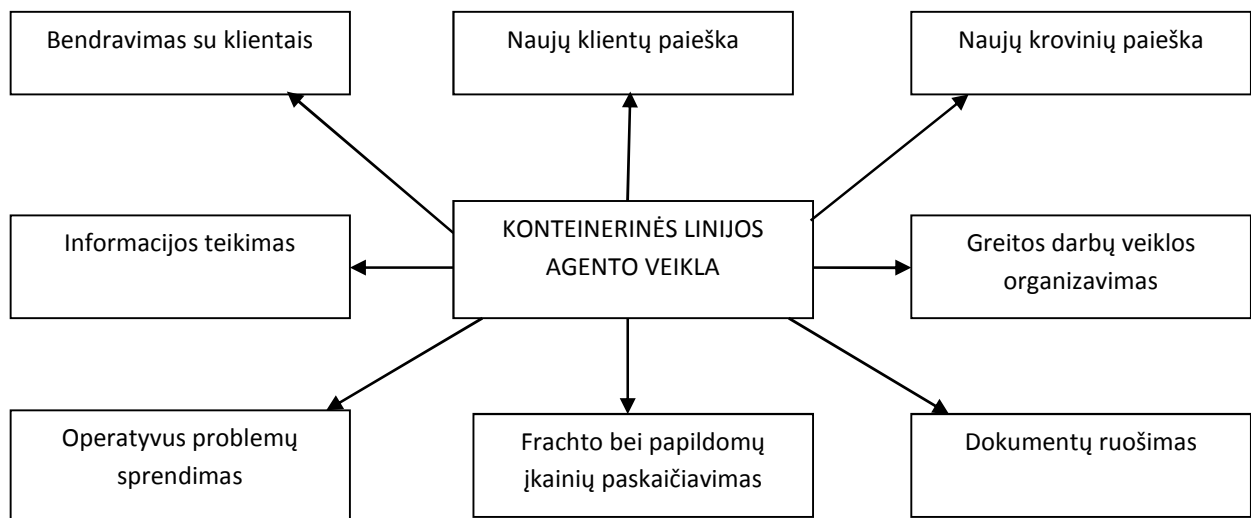
Konteinerinė linija agentuojama laivybos linijos organizuoja konteinerių gabenimą jūrų transportu. Eksportuotojas praneša ekspeditoriui apie vežamą siuntą, laivybos agentui užsisako konteinerį bei vietą laive,

krovinių agentas organizuoja konteinerių krovą ir ruošia laivybos dokumentus, krovinių agentas organizuoja konteinerio gabenimą į uostą, laivybos linijos agentai organizuoja konteinerio pervežimą į savo paskirties uostą, konteineris yra iškraunamas ir paruošti dokumentai pateikiami importo formalumus muitinėje atstovaujantiems muitinės tarpininkui, siunta pristatoma importuotojui. Konteinerinės linijos agento veikla reikalauja nuoseklumo, darbų užtikrintumo. Konteinerinės linijos agento pareigos sudaro nuolatinis skelbimas laivų judėjimo grafikus, frachto už vežimą dydžius, kainų pakitimus, laivo išplaukimo pakitimus, aktyvus ieškojimas naujų klientų bei glaudžių ryšių palaikymas su esamais, ieškojimas užsakymų, vietų rezervavimas kroviniams laivuose, nesumokėtas sumų už gabenimų išieškojimas, išsiunčiamų krovinių komplektavimas, rūpinimasis laivo pakrovimu ir iškrovimu, krovinių tikrinimas juos priimant ir išduodant.

Konteinerinės linijos agentas nuosekliai teikia informaciją linijos valdytojui apie uoste surinktus krovinius, laivo buvimo vietą, uosto perkrovimų tarifų ir kitų būtinų mokesčių pasikeitimu, taip pat rezervuoja vietų, skirtų konkrečioms vežimams. Reikiamus muitinės bei pasienio formalumus įforminimas, įskaitant ir visas kitas paslaugas, būtinas laivui įplaukti, išplaukti bei stovėti uoste (pavyzdžiui, locmanų vilkikų, laivo talmanų užsakymas ir pan.), formalumų atlikimas, norint krovinių išgabenti kitomis transporto priemonėmis, pavyzdžiui, krovinių iškrautą iš laivo, tranzitu išgabenti geležinkeliu (Marsh, 2013).

Linijos agentas užtikrina ir prižiūri krovos darbus, ypač jei gabenami nestandartiniai kroviniai bei suteikti visokeriopą pagalbą, siekiant užtikrinti greitą laivo išvykimą, renka mokesčius už konteinerių prastovas uoste, paruošia būtinus frachto dokumentus, tikrina visus gaunamus kvitus bei kitus buhalterinius dokumentus, tvirtina vežimo sutartis, sudaromas kroviniams vežti, teikia būtinas paslaugas, konsultacijas, susijusias su pretenzijų pareiškimu vežėjui (Collins, Schiels, Skoufalos, 2013).

Konteinerinės linijos agento veikla schematiškai pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Konteinerinės linijos agento veiklos sritys

Konteinerinės linijos agentai yra atsakingi už naujų klientų bei krovinių paiešką, greitą darbų krovos veiklą, tvarkingų dokumentų paruošimą, nenutrūkstamą darbų grandinės organizavimą nuo pakrovimo iki iškrovimo uostų. Atliekant linijinius vežimus, kur laivai plaukia nustatytu tvarkaraščiu, ir dirba kaip bendrasis vežėjas, kai visiems krovinių siuntėjams ir / ar gavėjams bei kitiems užsakovams dirba suteikdami palankias sąlygas bei tarifus, teikiamų paslaugų įkainius, galimas papildomas paslaugas klientui davus apie ją užklausą (Collins, Schiels, Skoufalos, 2013).

Organizuojant konteinerinės linijos agento veiklą svarbu pritaikyti organizavimo teorijos modelius.

Vienos svarbiausių konteinerinės linijos agento veiklos yra bendravimas su klientais bei informacijos teikimas, kai agentas teikia informaciją klientams apie jų krovinių būklę, buvimo vietą, paslaugų įkainius, pristatymo laiką. Šią veiklą būtų galima pritaikyti funkciniam veiklos organizavimui (Tamošiūnas, 2013). Informacijos teikimas turi būti lankstus ir nenutrūkstamas, kai agentui pateikiama užklausa apie esamą ar

būsimą krovinį, pristatymo sąlygas, išlaidas, taip agento teikiama informacija nenutrūksta ir perduodama klientams. Konteinerinės linijos agento veikloje bendravimas su klientais laikomasi vienu iš veiklos organizavimo principų, t.y. nenutrūkstamumu. Linijos agentas nuolat bendrauja su naujais ar jau esamais klientais, teikia jiems informaciją apie gabenimo kainą, gabenimo sąlygas, nuolat informuoja apie krovinio gabenimo būseną. Laikantis šiuo nenutrūkstamumo principu klientas visada gauna informaciją į bet koki rūpimą klausimą, nors praktikoje šį principą realizuoti sunku, informacijos nenutrūkstamumą lengviau pasiekti darniai realizuojant tikslų darnos sinergijos modelį.

Ieškant naujų klientų bei krovinių, konteinerinės linijos agentas laikosi organizacijos misijos principo – plėsti klientų ratą ir didinti naujų krovinių srautą.

Šias operacijas atlieka paskirti linijos agento atstovai, dažniausiai tai – pardavimų vadybininkai, kurie perduoda agento paslaugas, siūlydami linijos agentavimo kainą bei sudarydami optimalų maršrutą naujiems klientams ir jų kroviniams. Didinant klientų ratą organizacija tampa konkurencingesnė tarp kitų konteinerinių linijų agentų. Šią veiklą galima pritaikyti organizacijos ir darbuotojų tikslų darnos sinergijos modeliui (Tamošiūnas, 2013). Organizacijai pasiekus tikslą, kai yra plečiamas naujų klientų ratas ir didinami naujų krovinių srautai, organizacija pasiekia tikslų darną, tapti konkurencingesnei konteinerinių linijų agentų rinkoje. Taip pat šiai veiklai galima pritaikyti darbuotojo ir organizacijos tikslų darnai pasiekti modeliui. Kiekviena organizacija siekia, kuo didesnio pelno, vykdant naujų klientų ir krovinių paiešką, linijos agento paslaugos yra perduodamos ir taip sukurama terpė didėti pelnui.

Dokumentų ruošimas krovinių gabenimui yra neatsiejama konteinerinės linijos agento personalo veikla. Be atsakingo dokumentų suruošimo atitinkamoms institucijoms tokioms kaip muitinei ar maisto veterinarijos tarnybai krovinio importas ir eksportas nebūtų galimas. Dokumentų ruošimo veikla gali būti pritaikyta formalizavimo modeliui (Bauer, Erdogan, 2012). Darbuotojui apribojama teisė kūrybai ir jo sprendimų priėmimui. Organizacijos padalinys, kuris atlieka būtiną dokumentų ruošimo procedūrą krovinio gabenimui yra atsakingas už tinkamą dokumentų suruošimą atitinkamoms institucijoms, leidžiančioms krovinio importui, eksportui ar tranzitui. Konteinerinės linijos agento veikloje itin svarbu klientui paskaičiuoti frachtą pridedant agento paslaugų įkainius, tokius kaip organizacijos personalo dokumentų suruošimą, agento linijų komisinius, krovos darbų įkainius. Ši veikla taip pat gali būti priskiriama formalizavimo modeliui (Ivanko, 2013). Sprendimų apribojimas, griežtas taisyklių laikymasis ir pavaldumo dominavimas esant šiai veiklai formalizavimo principu.

Išvados

Apibendrinant, galima teigti, jog konteinerinės linijos agento veikla reikalauja darbo procesų organizavimo, kad organizacijos veikla nestrigtų ir viskas būtų įvykdyta laiku. Išskirtos konteinerinės linijos agento veiklos sritys didžiausią ryšį turi su tikslų darnos bei formalizavimo modeliais. Informacijos teikimas ir bendravimas su klientais bei naujų klientų ir krovinių paieška turi lankstumo, nenutrūkstamumo požymių. Frachto bei papildomų įkainių paskaičiavimas ir krovinio dokumentų ruošimas turi nuoseklumo, problemų sprendimo būdų nuspėjamumo, darbuotojų sprendimo autonomijos nebuvimo požymių.

Literatūra

1. Ariss, A., Cascio, W., Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and futures research directions. *Journal of world business*, 49, p. 173-179.
2. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Kaunas: VDU leidykla.
3. Bauer, T., Erdogan, B. (2012). *An introduction to organizational behavior*. London: Flat World.
4. Belias, D., Koustelios, A. (2014). Organizational cultural and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, 4, p. 132-149.
5. Collins, M., Schiels, K., Skoufalos, P. (2013). *Ship Agency: A Guide to Tramp Ship Agency Practice*. Edinburgh: Witherby.
6. Čiarnienė, R., Neverauskas, B., Vienažindienė, M. (2013). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
7. *Ekonomikos terminų žodynas*. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga internetu: <http://zodynas.vz.lt/Frachtas>

8. Fleming, P., Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *The academy of management annals*, 8, p. 237-298.
9. Gazarian, A. (2013). *Vadovas ir organizacija*. Vilnius: Rgrupė.
10. Ivanko, Š. (2013). *Organizational behavior*. Ljubljana: University of Ljubljana.
11. Marsh, C. (2013). *Business and financial models*. London: Kogan Page.
12. Pan, X., Qin, Q., Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization based self esteem and pasitive organization behaviors. *Chineese management studies*, 8, p. 127-148.
13. Ship Agency. (2012). *Institute of Chartered Shipbroreks*. Glasgow: Witherby.
14. Tamošiūnas, A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.

SHIPPING LINE AGENT ACTIVITY: ORGANIZATIONAL PREREQUISITES

Summary

Relevance of the research problem is how to synthesize the fields of the shipping line agent activity and theories of organizing. The object of the research is organizing of the shipping line agent activity. The aim of the paper is a revelation of organizational prerequisites of the shipping line agent activity. Methods such as scientific literature analysis, interpretation, comparative analysis and synthesis were used in the research.

The container line agent activity requires an organization of work processes, so that this activity would implemented well and at the time. The divided fields of the container line agent activity mostly relate to the models of goals harmony and formalization.

Providing of information and communication with clients, and searching for new clients and cargoes are characterized by flexibility and continuity. Calculation of freight and of additional fees, and preparation of cargo documents are characterized by consistency, predictability of ways of problem solution and lack of autonomy of employee's decisions.

MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO JŪRŲ KELTUOSE ORGANIZAVIMO SĄLYGOS

Olga Gnatuschenko

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Keleiviams yra ypač aktualios maitinimo ir aptarnavimo paslaugos. Jūrų keltas „Stena Flavia“ – darbo autorės darbovietė ir šio tyrimo bazė. Priklausančiame UAB „Stena Line“, pagal vieną iš įmonės tikslų, kelte daug dėmesio skiriama klientų kokybiškam aptarnavimui. Įmonė gabena krovinius ir keleivius jūrų keltais ir turi plačiausią keltų linijų tinklą Europoje. Straipsnio tikslas – aptarti maitinimo paslaugų teikimo jūrų keltuose organizavimo sąlygas. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: maitinimo paslaugos, jūrų keltas, organizavimas.

Įvadas

Problemos aktualumas. 40 proc. Europos Sąjungos prekybos vyksta jūrų keliais. Jūrų sektoriuje dirba apie 4-5 milijonų žmonių. Taigi, darbas jūroje turi didelę įtaką visos Europos prekybai.

Tradiciskai jūrininkystėje išskiriamos specifinės profesijos: mechanikai ir laivavedžiai. Dažniausiai tyrėjai apsiriboja jūrininkų sveikatos, profesinės karjeros tyrimais. Tačiau stinga mokslinių tyrimų apie tai, nuo ko priklauso visų jūrininkų sveikatos gyvenimas laive, – maitinimo ir aptarnavimo personalo skyrių.

Priklausomai nuo laivo paskirties, maitinimo ir aptarnavimo skyriaus darbas tampa svarbiausia laivo paskirties dalimi, pavyzdžiui, jūrų keltuose. Keltas – laivas, sąlyginai nedideliais atstumais perkeltantis keleivius ir automobilius. Todėl keltais, pagal vykdomą vežimų rūšį, yra priskiriami prie keleivinių-krovinių (Vasiliauskas, 2013).

Keleiviams yra ypač aktualios maitinimo ir aptarnavimo paslaugos. Jūrų keltas „Stena Flavia“ – darbo autorės darbovietė ir šio tyrimo bazė. Priklausančiame UAB „Stena Line“, pagal vieną iš įmonės tikslų, kelte daug dėmesio skiriama klientų kokybiškam aptarnavimui. Įmonė gabena krovinius ir keleivius jūrų keltais ir turi plačiausią keltų linijų tinklą Europoje.

Ypatingos jūrinės darbo sąlygos (fizinės, socialinės, psichologinės) daro įtaką darbo kokybei bei sudaro organizavimo sunkumus. Darbas jūroje reikalauja atsakingumo, atkaklumo, pasiruošimo bet kuriems nenumatytiems iššūkiams. Visą tai gali sukelti stresą, neigiamai paveikti komandinį darbą. Restorano personalo veiklą taip pat reikia reguliariai derinti atsižvelgiant į įmonės tikslus, jūrų konvencijų reikalavimus, darbo sąlygas jūrų laive, keleivių poreikius.

Tyrimo objektas – maitinimo paslaugų teikimo jūrų keltuose organizavimas.

Straipsnio tikslas – aptarti maitinimo paslaugų teikimo jūrų keltuose organizavimo sąlygas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas.

Tyrimo rezultatai

Pagrindinis transporto sistemos elementas yra transporto priemonė, kuria gabenami keleiviai ir kroviniai. Kiti transporto sistemos elementai svarbūs kaip sudėtinė transporto sistemos dalis, bet jie turi būti pritaikyti transporto priemonėms aptarnauti. Jūrų transportas yra viena bendros transporto sistemos dalių, todėl jo plėtra svarbi ne tik pačiam jūrų transportui, bet ir visai transporto sistemai, nes pasaulyje jūrų transportu vežamas didžiausias krovinių kiekis (Paulauskas, 2015).

Pirmasis variklio (garo mašina) varomas keltas buvo paleistas 1811 metais. Tai buvo išradėjo John Stevens garlaivis „Juliana“, kursavęs tarp Niujorko ir Naujojo Džersio. Literatūroje kelto koncepcija minima dar senovės graikų mituose – Charonas kilnodavo mirusius žmones per Stikso upę.

Nors Johno Stevenso išradimas buvo sėkmingas, maisto paslaugų teikimo plėtojimo jūrų keltuose pasaulis yra skolingas būtent kruiziniam laivams.

Keleivinis kruizinis laivas pirmą kartą buvo pristatytas įmonės „P&O Cruises“ 1844 metais. Laive buvo siūlomos jūrų kelionės per Gibraltarą į Maltą ir Atėnus. Šie reisai buvo pirmieji tokio pobūdžio ir „P&O Cruises“ tapo pripažinta seniausia pasaulyje kruizinių laivų linija (Hendrickson, 2014). Šiais laikais įmonė „P&O“ turi savo keltų linijas.

Judriausios laivų linijos pasaulyje yra Lamanšo sąsiauryje. Jungiančiame Didžiąją Britaniją su Europos kontinentu, regione veikia daugiausia jūrų keltų.

Keltų linijų intensyvumas pateikiamas 1 paveiksle.



1 pav. Keltų linijos per Lamanšo sąsiaurį.

*Šaltinis: Eurodrive: List of ferry crossings to choose from. (2017). Prieiga internetu:
<http://eurodrive.co.uk/routes.asp>

Baltos spalvos linijos rodo keltų linijų intensyvumą Lamanšo sąsiauryje.

Kiekvienas keltas, dirbantis linijoje, turi savo darbo specifikos ypatumus (įgulos narių skaičius, jūrų kelto gabenimo laikas, keleivių skaičius), nuo ko priklauso darbo kokybė. Tačiau pagrindiniai reikalavimai laivo darbuotojams skirtinguose keltuose mažai keičiasi.

Dažniausiai jūrų kelto įgulos nariai yra skirstomi į tris kategorijas:

- laivavedžiai;
- mechanikai;
- aptarnaujantis personalas.

Priklausomai nuo darbo intensyvumo, kelto didžio bei keleivių talpos, įgulos narių skaičius išlieka stabilus. Pavyzdžiui, jūrų keltas, kuris gali priimti 1350 keleivių, reikalauja 60 įgulos narių (20 užsiima maitinimo teikimo paslaugomis); kitu atveju – 400 keleivių priimti būtina 40 įgulos narių (17 – aptarnavimo personalas) (Ship facts and figures, 2017).

Dažniausiai aptarnavimo personalą sudaro šios profesijos: virėjai, laivo stiuardai ir jų vadybininkai. Kaip ir krante, pareigos gali nesiskirti, tačiau laivų aptarnavimo personalo pareigos išsiskiria savo ypatumais.

Padavėjo krante bei laivo stiuardo darbo reikalavimų palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

Padavėjo ir laivo stiuardo darbų palyginimas

PADAVĖJAS	LAIVO STIUARDAS
• darbo patirtis daugiau nei metai; • vairavimo įgūdžiai/automobilis (atvykti į darbą); • rusų/anglų kalba; • darbas komandoje; • kruopštumas; • organizuotumas; • imlumas; • komunikabilumas; • sąžiningumas; • atsakingumas.	• minimali vienerių metų patirtis dirbant jūroje; • reikalavimas praeiti medicininę komisiją; • anglų kalba (pageidautina ir rusų); • darbas komandoje; • galimybė gyventi ilgą laiką uždaroje aplinkoje; • SOLAS; • poreikis gyventi su kolegomis; • kajučių tvarkymas; • atsakingumas; • kruopštumas; • imlumas; • komunikabilumas; • sąžiningumas.

Laivo stiuardo reikalavimai apjungia padavėjo bei savo profesijos darbo specifiką. Akivaizdu, kad laivo stiuardo reikalavimai yra platesni negu padavėjo, dirbančio krante; darbo krūvis taip pat skiriasi stiuardo naudai. Dėl ypatingų jūrinių sąlygų atsiranda daugelis problemų, susietų su darbu laive.

Jūrininkams pagal profesiją svarbu pasižymėti tinkamomis, viena kitą papildančiomis trimis pagrindinėmis savybėmis:

- vertybinėmis – pozityvios gyvenimo filosofijos, konstruktyvios sociokultūrinės ideologijos;
- dalykinėmis – specialiųjų funkcijų;
- psichologinėmis, ypač strateginio ir operacinio mąstymo, adekvačios reakcijos nestandartinėse situacijose, gebėjimo dirbti savarankiškai ir komandoje, pasitikėjimo savimi, organizuotumo, permanentinio mokymosi (Lileikis, 2015). Visos savybės sutampa su laivo stiuardo darbo reikalavimais.

Pagal klasifikaciją darbas jūroje priskiriamas prie vieno iš dešimties labiausiai pavojingų darbų pasaulyje. Nors tai skamba keistai žmogui, nesusietam su darbu jūroje (daugelis mano, kad tai lengvas darbas), kiekvienas jūreivis gali išvardinti įvairius darbo sunkumus (Mohit, 2016).

Yra fizinės, socialinės ir psichologinės darbo laive sąlygos. Fizinės apima jūros darbuotojo aplinkybę gyvenant bei dirbant laive: oro sąlygos (laivo svyravimas), laivo techniniai parametrai, nenumatyti įvykiai. Socialinės – multikultūrinė aplinka, laivo gyvenimas, darbo laikas. Psichologinės – buvimas toli nuo namų, uždara erdvė, stresas, vienišumo jausmas.

Fizinių sąlygų atveju darbo kokybė tiesiogiai priklauso nuo susiklostančių aplinkybių, į kurias tenka kūrybiškai ir atsakingai atsižvelgti, ieškant ir priimant reikalingą sprendimą. Optimistiniu požiūriu prasto oro sąlygomis, nenumatytų įvykių atveju, gendant technikai, patiriant psichologinių sunkumų, išsiugdytas gilesnis, socialiai atsakingas žvilgsnis į savo gyvenimą skatina nebijoti pasirinkti ir branginti adekvatų, konstruktyvų, drauge savitą požiūrį, kuris ir padeda autentiškai – tinkamai ir konvenciškai – reaguoti bei atsiskleisti krizinėse situacijose (Lileikis, 2015).

Tačiau tai ne visada pasireiškia ir dažniausiai matomi tik pesimistiniai fizinių jūros sąlygų poveikiai: dėl blogo oro, sunku dirbti savo darbą, auga nenumatytų įvykių buvimo procentas. Dėl to atsiranda baimė, kurią būtina slėpti už šypsenos keleiviams, ypač jeigu atsitiko incidentas, arba kai darbuotojas pastebi dalykus, kurių keleiviai gali nesuvokti (pavyzdžiui, stipraus vėjo atvejais laivas gali būti nukrypęs keletą laipsnių, ir jeigu nuokrypis viršija 33 laipsnių, kyla laivo apsivertimo pavojus), o darbuotojams reikia apie tai nuolat galvoti.

Laivas – kaip automobilis, neįmanoma visuomet numatyti visus jo techninius trūkumus. Kartais įgulai reikia, keleivių nežinant, pašalinti problemas jūroje. Blogiausiu atveju, gali įvykti avarinė padėtis.

Dirbančiųjų jūroje socialinės aplinkos klausimas tyrimuose nagrinėjamas ypač glaustai. Laivininkystės įmonės – tarptautinės organizacijos, todėl įdarbinami darbuotojai iš įvairių socialinių bei kultūrinių sluoksnių. Laive vienu metu gali dirbti iki 40 įvairių tautybių žmonių.

Vienu atveju tyrimai rodo, kad pagrindinį sunkumą jūrų darbuotojams sudaro būtinumas gebėti dirbti su skirtingų tautybių žmonėmis, kitu atveju – multikultūrinę atmosferą laivuose galima priimti kaip gerą pavyzdį kranto organizacijoms ir atidaryti duris skirtingų žmonių priėmimui (Carolín, Wolfgang, 2016).

Kaip bebūtų, įmonės skatina sveiką darbo atmosferą laivuose, išduodant kiekvienam darbuotojui brošiūrą su pagrindine informacija apie kiekvieną tautybę, su kurios atstovais dažniausiai tenka dirbti.

Laisvalaikio metu laivo stiuardas gali būti iškviestas darbui, kada to reikalauja situacija. Tyrimai rodo, kad laisvalaikio metu darbuotojai lieka laive, ne turint kitos išeities, o tai ganėtina apriboja laisvo laiko veiklą.

Ir uostuose duodama mažai laiko išeiti į miestą. Tuo labiausiai yra nepatenkinti darbuotojai. Stiuardai tvirtina, kad jiems kartais nėra suteikiamas leidimas išeiti į krantą laisvalaikio metu. Kruiziniai laivai bei keltai yra vadinami „bendromis institucijomis“, nes laisvalaikis ir laikas po darbo yra kontroliuojami organizacijos.

Be to, įgulos nariai neturi daug privatumo, nes jie dalijasi kabinomis, dušais ir įgulos poilsio kambariais. Yra ribotas laikas susisiekti su draugais ir šeima, ir šis atstumas gali prastai paveikti darbuotojų emocinę būseną.

Tačiau jeigu vadovai domisi ir rūpinasi savo darbuotojais, yra surandama pusiausvyra tarp darbo ir poilsio laiko, platinamos poilsio vietos, darbuotojai lieka patenkinti savo darbo patirtimi (Trees, Conrad, 2015). Akivaizdu, kad darbuotojų vidiniai poreikiai turi būti patenkinti geresniam darbui atlikti ir išlaikyti sveiką protą bei sveikatą dirbant toli nuo namų.

Tačiau aktualiausias klausimas dėl darbo kokybės išlaikymo jūroje yra psichologinis. Vidinis kiekvieno žmogaus pasaulis turi didžiausią įtaką darbui. Jeigu nors vienas darbuotojas leidžia savo asmeninems problemoms trukdyti darbui atlikti – tai jaučia visa komanda, nes visų pirma, laivo stiuardo darbas yra komandinis ir visuomet kiekvienas turi savo ypatingas pareigas, kurias būtina atlikti. Komandinio darbo veikla yra kaip grandinė, kurioje kiekvienas mechanizmas turi veikti stabiliai, nes grandinė gali trūkti bet kuriuo momentu dėl vieno mechanizmo sugedimo.

Dirbančiųjų jūroje darbo veikla turi specifinius fizinius ir psichologinius bruožus. Su darbu susietas stresas, kuris veikia jūrininkus, turi specifinę charakteristiką, kuri dažnai nėra būdinga kitiems dirbantiesiems. Tai apima daug galimų pavojų, nelaimingų atsitikimų, traumų ir ligų, kurias galima patirti dirbant laive. Rizikos priklauso ir nuo darbo rūšies laive (Sliškovic, 2017).

Subjektyvūs veiksniai priklauso nuo darbuotojo savarankiško savo būklės įvertinimo, nuo asmeninio pasitenkinimo laipsnio atliekant darbą. Sunku įvertinti, kiek įtakos nelaimingiems atsitikimams laive turi subjektyvūs veiksniai. Tai reikalauja tyrimų.

Objektyvūs veiksniai priklauso nuo sąlygų, kuriose atliekamas darbas (triukšmas, vibracija, temperatūros pokyčiai), fizinių, cheminių, mechaninių ir struktūrinių rizikų. Kiti objektyvūs veiksniai apima socialinius ir organizacinius aspektus, tokius kaip pernelyg daug atsakomybės, karjeros perspektyvos nebuvimo, miego sunkumų, ir ilgas atsiskyrimas nuo šeimos ir namų. Šie elementai gali turėti neigiamą įtaką fiziniam ir psichologiniam įgulos darbo efektyvumui (Carotenuto, Molino, 2012).

Buvimas toli nuo namų, ilgas laikas uždaroje erdvėje, vienišumo jausmas – visi šitie veiksniai daro įtaką stresui. Bejėgiškumo jausmas, kai namuose atsitinka nelaimė, nesant galimybės padėti, nėra svetimas nė vienam jūros darbuotojui. Vienišumo jausmas ir būvimas ilgą laiką uždaroje erdvėje nėra neatsiejami: buvimas toli nuo artimų žmonių, maža galimybė su jais pasikalbėti, tas pats darbas kiekvieną dieną, galimi nesusipratimai su kolegomis sudaro faktorius, lemiančius vienišumo jausmą.

Tačiau visus psichologinius sunkumus galima įveikti pakankamu laisvalaikiu ir susidorojimu su esama padėtimi. Realiai ir optimistiškai žiūrint į darbą jūroje aiškėja, kad patirtis, kurią įgyja dirbantys jūroje, – kolosali.

Dirbantiems jūroje reikia išklausti labai daug kursų, užtikrinančių darbą. Nežiūrint į tai, kokią poziciją laive darbuotojas turi, ar kokias pareigas atlieka, yra standartas, kurio visi privalo laikytis. Laivo stiuardai – ne išimtis. Nelaimingo atsitikimo metu jie yra pirmieji, į ką kreipsis keleiviai pagalbos.

Tarptautinė konvencija dėl jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normatyvų (STCW) užtikrina žmonių gyvybės ir jų turto saugumą jūroje bei jūros aplinkos apsaugą. Įsigaliojusi 1984 metais konvencija sudaro ir jūrų darbuotojų kursų laikymo standartą.

Kursai, būtini visiems jūrų darbuotojams, dirbantiems keleiviniuose laivuose, pagal STCW konvenciją yra šie:

1. Tarptautinė konvencija dėl žmogaus gyvybės apsaugos jūroje (SOLAS). Pirmi konvencijos priėmimo žingsniai parengti po „Titaniko“ katastrofos 1912 metais. Viena iš priežasčių, kodėl išsigelbėjo mažuma žmonių, tai konvencijos nebuvimas: mažai buvo akcentuojami įgulos mokymai. Dabartinė tarptautinė konvencija galutinai priimta 1974 metais. Kursai apima viską, ką reikia žinoti dirbančiam jūroje: asmens išgyvenimo būdai, gaisro gesinimo mokymai, pirmosios pagalbos suteikimas, kaip užsidėti gelbėjimo liemenę, asmens saugumas ir socialinė atsakomybė.
2. Saugumo mokymai. Naujausi kursai, būtini visiems jūreiviams lankyti. Kursuose kalbama apie apsaugą nuo laivo užgrobimo (aktualiausia Somalio regione), rodomos prevencijos priemonės, kalbama apie tris laivo saugumo lygius ir kt.
3. Keleiviniuose laivuose vyksta susipažinimas su laivu: teorinis plaustų ir gelbėjimo valčių leidimas, gaisrinių vietos; kiekvieną savaitę vyksta įvairių avarinių situacijų mokymai ir kaip jose elgtis; nurodomi gelbėjimo liemenių skaičiai, kaip gesinti gaisrą, laivo saugumo lygis, įmonės politika, supažindinama su MARPOL kodeksu, avarinės situacijos signalais (List of International Maritime Organization conventions, 2016).
4. Anglų kalbos įgūdžių patikrinimas.
5. Jūros medicininė komisija. Nuo jos priklauso, ar žmogus pajėgs dirbti jūroje. Vykdomas standartinis išsamus sveikatos patikrinimas.

Aptarnavimo personalui reikia išklaudyti jiems specifinius kursus:

- Minios valdymas (kaip reikia elgtis su dideliu keleivių skaičiumi avarijos metu, kaip užtikrinti jų saugumą, nuraminti, palaikyti moraliai);
- krizių valdymas (elgesys avarinėse situacijose, žinios, ką daryti, miklumas prisitaikyti prie bet kurios situacijos, gebėjimas greičiau jas išspręsti);
- privalomojo higienos įgūdžių mokymai. Lietuvoje vykdomi vadovaujantis LR Sveikatos apsaugos ministro 2008-01-28 įsakymu Nr. V-69 „Dėl privalomojo pirmosios pagalbos mokymo programos, privalomojo higienos įgūdžių mokymo programos ir privalomojo mokymo apie alkoholio ir narkotikų žalą žmogaus sveikatai programos patvirtinimo“.

Mokymai privalomi darbuotojams, kurių veikla susijusi su:

- maisto produktų apdorojimu, išdavimu ir maitinimu (maisto produktų, jų priedų, žaliavų gamybos, žvejybos, prekybos, tiekimo, transportavimo, sandėliavimo ir maitinimo įmonių darbuotojams, tarp jų: stiuardėsėms, keleivinio transporto palydovams, laivų virėjams, jų padėjėjams, bufetų ir produktų sandėlių darbuotojams);
- apgyvendinimu ir kitomis (ne maitinimo) paslaugomis (bendrabučių, viešbučių, pensionų, vaikų ir suaugusiųjų globos įstaigų, nakvynės namų, kaimo turizmo sodybų ir kitiems, susijusiems su apgyvendinimu bei teikiantiems pagalbą namuose, pirčių, baseinų, saunų bei sveikatingumo paslaugas teikiantiems darbuotojams);
- formaliojo ir neformaliojo švietimu bei ugdymo įstaigų darbuotojams (ikimokyklinio ugdymo, formaliojo ir neformaliojo švietimo, kvalifikacijos tobulinimo įstaigų, mokyklų, psichologinių ir pedagoginių tarnybų);
- vandens tiekimu;
- galima profesine rizika (dirbantys kenksmingų veiksnių aplinkoje ir pavojingą darbą);
- nuodingosiomis medžiagomis (privalomieji higienos įgūdžių mokymai).

Higienos įgūdžių mokymai yra unikalūs ir universalūs: jie būtini bet kuriam aptarnavimo personalui, dirbančiam jūroje ir krante. Iš laivo stiuardų reikalaujama daugiau nei iš padavėjų, tačiau darbo specifika, jos pagrindai ir sąlygos išlieka tokie pat abiejose profesijose.

Išvados

Apibendrinant maitinimo paslaugų teikimo jūrų keltuose sąlygas, galima teigti, kad yra specifiniai ypatumai, lyginant su paslaugomis, teikiamomis krante. Laivo stiuardo darbas pasižymi privalumais ir trūkumais: darbas multikultūrinėje atmosferoje duoda galimybę patirčiai augti, yra galimybė pamatyti pasaulio bei glaustai susipažinti su kitomis kultūromis; darbas reikalauja stiprios valios ir psichikos, gebėjimo prisitaikyti prie bet kurios nenumatytos situacijos bei lankyti nuolat atnaujinamus kursus. Nors laivo stiuardo ir padavėjo darbo pagrindas nesikeičia, dėl fizinių, socialinių ir psichologinių sąlygų laivo stiuardo darbas – unikalus.

Literatūra

15. Carolin, K., Wolfgang, J. (2016). On-Board cultures of cruise ships and cruise product development. *Cruise business development*, 3, p. 139-155.
16. Carotenuto, A., Molino, I. (2012). Psychological stress in seafarers: a review. *International maritime health*, 63, p. 188-194.
17. Eurodrive: List of ferry crossings to choose from. (2017). Prieiga internetu: <http://eurodrive.co.uk>
18. Hendrickson, K. E. (2014). *The Encyclopedia of the Industrial Revolution in World History*, III. Lanham: Rowman & Littlefield.
19. Lileikis, S. (2015). *Jurinės savivokos formavimosi kontūrai. Asmenybės vertingumo linkmė*. Klaipėda: LAJM.
20. List of International Maritime Organization conventions. (2016). Prieiga internetu: <http://www.imo.org>
21. Mohit, K. (2016). *Challenges of shipping jobs*. Prieiga internetu: <http://www.marineinsight.com>
22. Paulauskas, V. (2015). *Jūrų transporto plėtra*. Klaipėda: KU leidykla.
23. *Ship facts and figures*. (2017). Prieiga internetu: <https://www.interislander.co.nz>
24. Sliškovic, A. (2017). Occupational stress in seafaring. *Maritime psychology*, 3, p. 99-126.
25. Trees, B., Conrad, L. (2015). All at sea: insights into crew work experiences on a cruise liner. *Research in hospitality management*, 5, p. 2-4.
26. Vasiliauskas, V. (2013). *Krovinių vežimo technologijos*. Klaipėda: SMK.

CATERING SERVICES ON BOARD OF SEA FERRIES: ORGANIZING CONDITIONS

Summary

Relevance of the research problem is that passengers especially need catering and other services on board. The aim of the paper is a revelation of organizing of catering services on board. Methods such as scientific literature analysis, comparative analysis and synthesis were used in the research.

There are specific peculiarities. Vessel steward's activity is characterized by advantages and disadvantages. Multicultural environment gives a possibility to acquire a unique experience, to visit other countries and know their culture.

However, this type of work requires strong-willed people, their ability to adapt to any unforeseen situation and to attend courses regularly updated.

MOTERŲ LYDERYSTĖ PASAULYJE IR LIETUVOJE

Loreta Jaruševičienė

Lietuvos verslo kolegija

Dr. Aelita Skarbalienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamos lyderio ir lyderystės sąvokos. Pateikiama įtakingiausių moterų pasaulyje įvairiose srityse apžvalga (pagal „Forbes“). Taip pat nagrinėjami Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų darbo, užmokesčio bei išsilavinimo rodikliai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: lyderystė, moterų lyderystė, vadovavimas, Lietuva, Europa, pasaulis.

Įvadas

Nors lyderystės tema jau egzistuoja daugelį tūkstantmečių, ją savo darbuose nagrinėjo jau Aristotelis ir Platonas, tačiau dar ir XXI a. sunku rasti vieną apibrėžimą jai apibūdinti ir apibendrinti. Nors visame pasaulyje daugybė moterų siekia lyderio statuso ir dėl jo kovoja, joms vis dar sunku konkuruoti su vyrais. Stebint pasaulines ir Lietuvos tendencijas moterų kaip lyderių pasaulyje gerokai mažiau, nei vyrų. Tačiau moterys drąsiai ir užtikrintai skinasi kelią į lyderystę politikos, verslo, pramogų ir mokslo srityse. Jos lyderės, kurios turi autoritetą, puikų išsilavinimą, gebėjimus, tikslus ir ambicijas.

Tikslas: apžvelgti lyderystės, lyderiavimo sąvokas, apžvelgti moterų lyderystę pasaulyje ir Lietuvoje.

Uždaviniai:

1. Remiantis mokslinė literatūra, išnagrinėti „lyderystės“ ir „lyderio“ sampratas.
2. Apžvelgti moterų lyderystę pasaulyje ir Lietuvoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinė duomenų analizė, grafinis vaizdavimas.

Lyderystės ir lyderio sampratos

Sąvokos „lyderis“ ir „lyderystė“ jau egzistavo ir prieš daugelį tūkstantmečių. Kaip rašo V. Šilingienė (2012), dar egiptiečiai prieš 5 tūkstančius metų hieroglifais vaizdavo „lyderio“ sąvoką, o Šumerų civilizacija sukūrė efektyvius veiklos organizavimo ir vadovavimo metodus. Tuo tarpu Graikų ir Romėnų imperijos laikų lyderiais, karvedžiais, politikais domimasi ir šiandien. Lyderystės tema nagrinėta Aristotelio ir Platono veikaluose. Netgi Naujajame testamente rašoma apie žmones, apdovanotus išmintimi, žiniomis ir išskirtiniais gebėjimais.

Dabartinės „lyderystės“ sąvoka kildinama iš anglų kalbos (*leadership*), ji buvo pavartota prieš 200 metų dokumentuose, kuriuose buvo analizuojama politikų įtaka Anglijos parlamente. Anot V. Šilingienės, R. Vanago, L. Vyšniauskienės ir kt. šis terminas dažnai tapatinamas su vadovavimu, tačiau lyderystė ir vadovavimas nėra visiškai tapačios sąvokos, jos artimos, tačiau turi ir skirtumų, tačiau dažnai tarpusavyje susipina ir yra painiojamos. Iki praėjusio šimtmečio aštuntojo dešimtmečio sąvokos „lyderystė“, „lyderis“ ir „vadovavimas“, „vadovas“ buvo vartojamos kaip sinonimai. Tai nėra vien termino „leadership“ vertimo iš anglų kalbos problemos pasekmė. Tai gali būti paaiškinta tuo, kad gana sudėtinga tiksliai nusakyti skiriamąją „vadovavimo“ ir „lyderystės“ sąvokų ribą. Pastaraisiais metais moksliniuose lyderystės tyrimuose pastebimos kelios tendencijos, kurios apibūdina lyderystės ir vadovavimo sąsajas:

1. Vadovavimo ir lyderystės atskyrimas. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad skirtumas tarp vadovavimo ir lyderystės yra paprastas: vadovavimas karjera, o lyderystė pašaukimas.

2. Vadovavimo ir lyderystės tapatinimas. Kai vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, yra mėgstami aplinkinių, gerbiami ir kaip specialistai, ir pagal neformalių santykių struktūrą. Pastebėta, kad efektyviausiai grupes valdo, kai formalus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis.

3. Lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas. Vadovas priima realybę, o lyderis ją keičia, vadovas orientuojasi į sistemas ir struktūras, lyderis – į žmones.

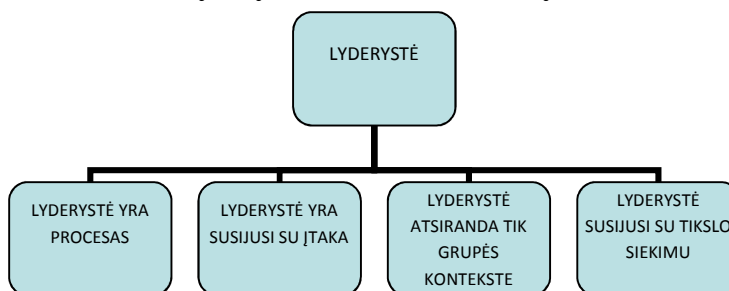
4. Lyderystė yra viena iš vadovavimo kompetencijų. Vadovo veikla apima ne tik vadovavimą žmonėms. Ji taip pat neatsiejama ir nuo kitų vadybos funkcijų. Todėl lyderystė organizacijos valdymo procese nėra pagrindinis procesas, tačiau vadovavimas nebus efektyvus, jei nesirems lyderyste, V.Šilingienė (2011).

Kaip galima pastebėti, sąvoka nagrinėjama, jau labai senai ir pateikiama daugybė skirtingų suvokimų kas yra „lyderystė“ ir „lyderis“, jos formavosi ir kito, bet vienos tinkamos visiems, išskirti būtų neįmanoma. Todėl yra daugybė skirtingų apibrėžimų, žmonės šias sąvokas supranta skirtingai, todėl sukurta daug skirtingų lyderystės teorijų, kurios atspindi skirtingas sampratas. Lyderystė buvo siejama su lyderio sugebėjimu kurti viziją, jo įtaka ir galiomis. „Jei tavo veiksmai įkvėpia kitus svajoti daugiau, mokytis daugiau, nuveikti daugiau ir tapti kažkuo didesniu - tuomet tu esi tikras lyderis“ John Quincy Adams. L. B. Gustavo (2011) rašo, kad „Dažniausiai lyderiai yra ne mąstytojai, bet veikėjai“. „Dažniausiai iš pradžių lyderį užvaldo idėja, o paskui jis tampa tos idėjos apaštalu. Idėja lyderį taip apninka, kad viskas, kas yra už jos ribų, išnyksta ... Tikėjimas jų žodžiams suteikia magiško patrauklumo“. Lyderystė taip pat siejama su tam tikromis susiklosčiusiomis aplinkybėmis, bei įvykiais. „Mūsų laikas ribotas, tad nešvaistykime jo gyvendami kažkieno kito gyvenimą. Neleiskim kitų nuomonei tapti savo vidiniu balsu. Turėkime drąsos įsiklausyti į savo širdies ir intuicijos balsą. Visa kita tik po to“ - Steve Jobs.

Dauguma autorių sutinka, kad lyderystė, tai procesas, kurio metu daroma nepriverstinė įtaka sekėjams (P. G. Northouse, V. Šilingienė, S. Raižienė, A. Mažeikienė ir kt.). „Sekėjai neturi būti verčiami sekti lyderiu. Jie patys jį pasirinko“ - Albert Einstein.

1 lentelė

Lyderystės sudedamosios dalys



*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: P. G. Northouse. 2009 Lyderystės teorija ir praktika

Lyderystė yra procesas, kurio metu lyderis sąveikauja su grupe žmonių, lyderiui būtini sekėjai, nes be sekėjų nėra lyderio. Tik grupės kontekste lyderis gali atsirasti. Lyderis įtakoja sekėjus, bet jie tai daro savo noru, nes tiki ir pasitiki lyderiu. Lyderis nori ir jam labai svarbu dalintis savo idėjomis ir bendrai siekti bendrų tikslų su sekėjais, įkvėpti juos, motyvuoti. Lyderystei būtinas komunikavimas ir bendradarbiavimas tarp lyderio ir sekėjų.

Lyderystės teorijose dažnai išskiriami lyderių tipai, pagal tai, kaip jie tapo lyderiais, ar tai nulemta situacijos, ar paskirta oficialiai, ar žmogus jau gimė su lyderiavimo savybėmis, ar tai perduodama pagal tradicijas, ar jis iškilo pats.

2 lentelė

Lyderių tipai

Tradicinis lyderis	Tai toks lyderis, kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Vadovaujantis vaidmuo paveldimas pagal tradicijas.
Charizmatinis lyderis	Tai lyderis kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti. Jis tampa lyderiu, dėl savo išskirtinių asmeninių savybių.
Situacinis lyderis	Tai lyderis kurio įtaka pasireiškia tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir tik tam tikrą laiką.
Funkcinis lyderis	Tai lyderis kurio reikia konkrečiai funkcijai organizacijoje atlikti.
Paskirtasis lyderis	Tai lyderis, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimamomis oficialiomis pareigomis.

*Šaltinis: sudarytas autorės remiantis: Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. Vadybos pagrindai.

Moteris lyderė

Apie moteris kaip lyderes galime kalbėti, tik todėl, kad per daugelį metų, jos sugebėjo iškovoti, pasiekti ir įrodyti savo kaip lyderių gebėjimus, todėl norėtusi pradėti nuo Lietuvos Respublikos Prezidentės Dalios Grybauskaitės kalbos pasaulinėje aukšto lygio konferencijoje „Moterys politikoje: spartesnė pažanga“ vykusioje 2016 gegužės 4 dieną. „Žvelgiant į šią salę, man labai malonu ir džiugu širdyje matyti tiek daug čia susirinkusių moterų lyderių. Vien tai, kad esate čia, reiškia, jog pasiekėte daug“ – pradėjo savo kalbą Lietuvos Respublikos Prezidentė. Konferencijoje dalyvavo daugiau kaip šešiasdešimties šalių atstovės. Ji pažymėjo, kad prieš trisdešimt šešerius metus pirmoji moteris išrinkta prezidentė Islandijoje, o Jordanijoje moteris pirmą kartą tapo Parlamento nare prieš dvidešimt trejus metus. Nuo to laiko moterys daug aktyviau dalyvauja politikoje. Tačiau reikia dar daug padaryti. Tik trijose šalyse moterys sudaro daugiau kaip pusę nacionalinių parlamentų narių. Šiuo metu tik dešimt moterų yra išrinktos valstybių vadovėmis. Anot Gerbiamos Dalios Grybauskaitės, pagrindinė priežastis, kodėl daugiau moterų turėtų imtis iniciatyvos, yra ta, kad labai sunku užtikrinti demokratiją, ekonomikos augimą ir tvarią taiką, jeigu šiame procese nedalyvauja pusė pasaulio gyventojų. Ji kalbėjo, kad daugelis moterų buvo įkvėpiančios vadovės krizės metu – dėl to, kad jos nebijojo priimti atsakomybės. Kitos yra apdovanotos Nobelio prizų už jų išskirtinį vaidmenį mokslo, literatūros srityje arba už taikdarystės pastangas, nes jos žinojo kompromiso ir susitelkimo vertę. Galų gale, moterys užima išskirtinę vietą versle, nes jos sunkiai dirba, yra išsilavinusios ir išdrįsta ieškoti naujų galimybių. Savo kalboje ji drąsino ir skatino moteris siekti lyderiavimo. O savo kalbą baigė prašymu:

„Gerbiamos Kolegės, Kiekviena iš mūsų turi ypatingą atsakomybę įkvėpti būsimų moterų lyderių kartą: kartą, kuri nebėgtų nuo iššūkių, o drąsiai juos pasitiktų;

kuri reikalautų, kad su visais būtų elgiamasi pagal jų nuopelnus nepriklausomai nuo lyties;

kuri turėtų drąsos įveikti bet kokią barjerą ir atverti kiekvienas duris;

kuri žinotų, kad sunkus darbas ir ryžtingumas atveria neišsemiamas galimybes“.

Skaitant Lietuvos Respublikos Prezidentės žodžius galima suvokti, kokia turėtų būti lyderė. Lyderė kurią norėtų sekti minios, kurią tikėtų, kuri būtų autoritetas ir kuri sugebėtų pateisinti lūkesčius sekėjų.

Steigiant Europos Sąjungą (ES) vienodas moterų ir vyrų vertinimas buvo vienas iš steigiamųjų principų 1957 m., į Romos sutartį įtraukus vienodo darbo užmokesčio principą. Nuo praėjusio amžiaus 8-ojo dešimtmečio, įgyvendinus atitinkamus Europos ir nacionalinius teisės aktus, moterys įgijo daugiau pasirinkimo brošiūroje „Europa moterims“ apžvelgiamos kelios iš daugelio sričių, kuriose europinio masto veiksmams sprendžiami klausimai, svarbūs visiems, bet labiausiai rūpimi moterims. Nuo lyčių lygybės iki vartotojų teisių ir nuo profesinio bei asmeninio gyvenimo poreikių derinimo iki geresnių sveikatos apsaugos normų. galimybių ir jų gyvenimas pagerėjo. Anot leidinio nuolat auga dirbančių moterų dalis. Nuo 2000 m. tris ketvirtadalius iš kelių milijonų Europoje sukurtų naujų darbo vietų užėmė moterys. Dabar merginoms geriau sekasi mokytis nei vaikinams – 59 % ES universitetų absolventų yra merginos. Tačiau moterys vis dar uždirba 17 % mažiau nei vyrai ir tebėra mažuma politinius sprendimus priimančiose institucijose bei aukščiausiuose vadovų postuose. Todėl ES stiprina pastangas šalinti diskriminaciją ir siekti lyčių lygybės. Svarbiausia veikla apima stereotipų laužymą ir ekonominės moterų nepriklausomybės siekimą, kad jos galėtų dirbti, gauti pajamas ir turėtų lygias teises į socialines garantijas. Moterys nuolat susiduria su poreikiu suderinti darbą ir rūpinimąsi vaikais bei kitais šeimos nariais, todėl joms sunkiau daryti karjerą, ES dirba tik apie 67 % moterų, auginančių mažus vaikus, palyginti su 92 % vyrų. Visoje Europoje kur kas daugiau vyrų nei moterų turi savo verslą ir vadovauja įmonėms. Verslininkės sudaro maždaug 8 % visų dirbančių moterų, palyginti su 16 % vyrų. Anot Leidinio taip nutinka todėl, kad moterys dažnai susiduria su didesniais sunkumais siekdamas finansavimo, taip pat kurdamas ir plėsdamos savo smulkias įmones: pastaruoju metu surinkti duomenys rodo, kad trigubai daugiau vyrų nei moterų dirba savarankiškai ir patys samdo darbuotojus. Todėl nuo 2004 metų ES pradėta iniciatyva siekiama padidinti naujų įmonių, kurioms vadovauja moterys, skaičių. ES Europos tinklą, kurio tikslas yra skatinti moterų verslumą, sudaro už moterų verslumo skatinimą atsakingi valdžios atstovai. Jis vienija nares iš 30 Europos šalių, konsultuoja ir remia moteris verslininkes, padeda joms užmegzti ryšius, didinti savo kompetenciją ir plėsti verslą. Europos socialinis fondas gali parūpinti moterims specializuotus mokymus ir konsultacijas. ES taip pat atidarė moterų verslo portalą, skatindama nacionalinius ir tarptautinius Europos šalių moterų verslininkų ryšius.

3 lentelė

Europos Vadovų Tarybos nariai moterys

Europos Taryba - moterys 13%			
			
Dalia Grybauskaitė Lietuvos Respublikos Prezidentė	Theresa May Didžiosios Britanijos Ministrė Pirmininkė	Beata Szydło Lenkijos Respublikos Ministrė Pirmininkė	Angela Merkel Vokietijos Federalinė Kancelerė

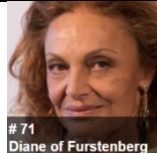
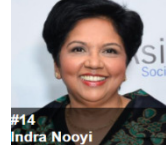
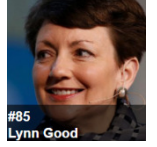
*Šaltinis: sudarytas autorės remiantis: www.europa.eu duomenimis

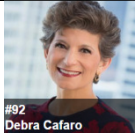
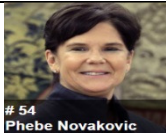
Europos Vadovų tarybą sudaro: 28 ES valstybių narių valstybių ar vyriausybės vadovai, Europos Vadovų Tarybos pirmininkas ir Europos Komisijos pirmininkas, viso 30 asmenų iš kurių 4 moterys. <http://www.consilium.europa.eu/lt/european-council/>. Taigi vyrai sudaro 87%, o moterys 13% narių. Europos Vadovų tarybą veda derybas dėl teisės aktų ir juos priima, dažniausiai kartu su Europos Parlamentu, bei koordinuoja valstybių narių politiką. Taryba yra atsakinga už valstybių narių tam tikrų sričių politikos koordinavimą: ekonominės ir fiskalinės politikos. Plėtoja ES bendrą užsienio ir saugumo politiką. Bei sudaro tarptautinius susitarimus Taryba suteikia įgaliojimus Komisijai ES vardu vesti derybas dėl Europos Sąjungos susitarimų su ES nepriklausančiomis šalimis ir tarptautinėmis organizacijomis. Ir kartu su Parlamentu patvirtina ES biudžetą.

2016 metais amerikiečių leidybos ir žiniasklaidos bendrovė – „Forbes“, kuri leidžia vieną išsamesnių verslo leidinių pasaulyje – „Forbes“ verslo žurnalą. Ir 2016 metais jis sudarė ir paskelbė įtakingiausių pasaulio moterų lyderių šimtuką: verslininkių, investuotojų, mokslininkių, filantropių, politikų, sąrašas yra šimtas moterų iš dvidešimt devynių pasaulio šalių. BBC rašo, kad tarp 100 įtakingiausių pasaulio moterų 32 yra kompanijų vadovės, 12 – valstybių vadovės, 11 – milijardierių, 9 iš jų turtus susikrovė nuo nulio. Anot „Forbes“, šios moterys kontroliuoja 1 trln. USD pajamų, bei turi įtakos 3,6 mlrd. Gyventojų.

4 lentelė

Įtakingiausios pasaulio verslo atstovės pagal „Forbes“ 2016 metais

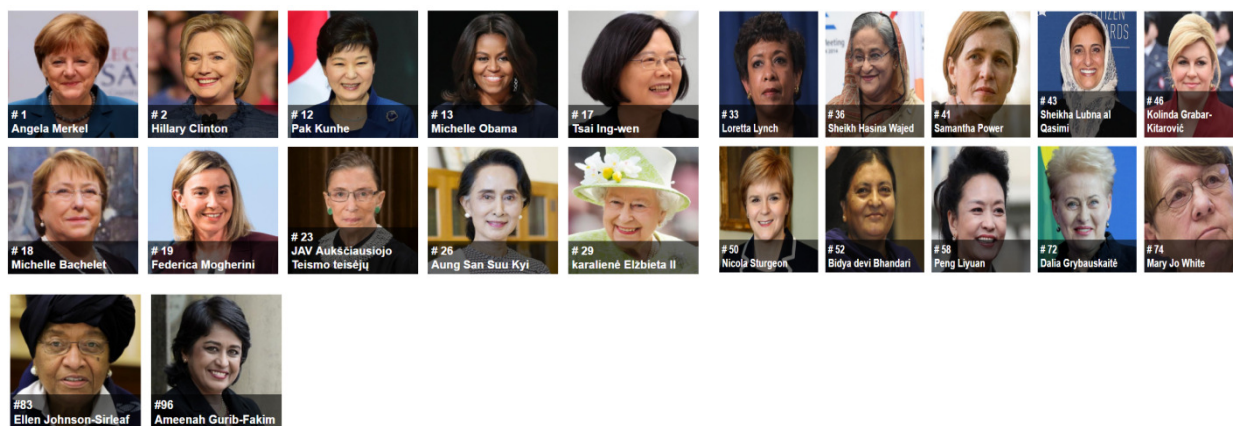
	Vadovas, "General Motors" Šalis: Jungtinės Amerikos Valstijos Kategorija: Automobiliai		Savininkas, vadovas „Founder“, „DVF“, Jungtinės Amerikos Valstijos. Kategorija: Mada ir mažmeninė prekyba.
	Vadovas, Great Wall Motor Company Limited ", Kinija Kategorija: Automobiliai		Vadovas „Biocon“, Indija. Kategorija: Sveikatos priežiūra.
	Vadovas „PepsiCo“, Jungtinės Amerikos Valstijos.		Vadovas, "Duke Energy". Jungtinės Amerikos Valstijos. Kategorija: Energetika.
	Vadovas „Lockheed Martin“, Jungtinės Amerikos Valstijos, Kategorija: Gamyba.		Generalinis direktorius „Easa Saleh Al Gurg Group“. Jungtiniai Arabų Emyratai. Kategorija: Įvairios

 #32 Irene Rosenfeld	Vadovas „Modelez“, Jungtinės Amerikos Valstijos.	 #92 Debra Cafaro	Vadovas „Ventas“, Jungtinės Amerikos Valstijos. Kategorija: Nekilnojamas turtas.
 # 45 Beth Comstock	Vadovas „GE“ Verslo Inovacijos, "General Electric", Jungtinės Amerikos Valstijos	 #95 Heather Bresch	Vadovas „Mylan“, Jungtinės Amerikos Valstijos. Kategorija: Sveikatos priežiūra.
 # 54 Phebe Novakovic	Vadovas „General Dynamics“, Jungtinės Amerikos Valstijos.	 #99 Beth Brooke-Marciniak	Pirmininko pavaduotojas Viešoji politika, "Ernst & Young“, Jungtinės Amerikos Valstijos.
 # 57 Rosalind Brewer	Vadovas „Sam's Club“, Jungtinės Amerikos Valstijos.	 # 64 Güler Sabancı	Vadovas „Sabanci Holdings“, Turkija.
 # 62 Nguyen Thi Phuong Thao	Vadovas „Sovico Holdings“, Vietnamas.	 # 66 Susan Cameron	Prezidentas, generalinis direktorius „Reynolds American“, Jungtinės Amerikos Valstijos.
 # 63 Dong Mingzhu	Vadovas „Gree Electric Appliances“, Kinija.		

*Šaltinis: sudarytas autorės remiantis: „Forbes“ duomenimis

5 lentelė

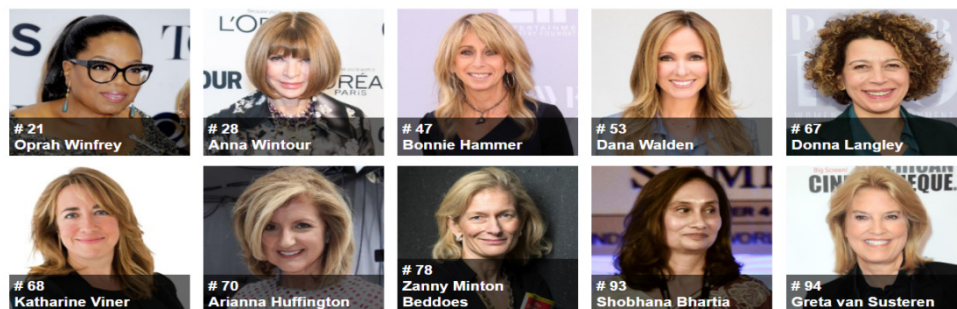
Įtakingiausios pasaulio politikės pagal „Forbes“ 2016 metais



*Šaltinis: sudarytas autorės remiantis: „Forbes“ duomenimis

Šiame sąraše tarp įtakingiausių pasaulio moterų politikų yra įtraukta ir Lietuvos Respublikos Prezidentė Dalia Grybauskaitė. Bei dar 21 politikė, iš kurių 12 - valstybių vadovių, Didžiosios Britanijos karalienė Elžbieta II, bei kitos pasaulio politikos atstovės.

Įtakingiausios pasaulio žiniasklaidos ir pramogų atstovės pagal „Forbes“ 2016 metais



*Šaltinis: sudarytas autorės remiantis: „Forbes“ duomenimis

Sąrašė įtrauktos įtakingiausios žiniasklaidos ir pramogų atstovės. Viena jų yra Oprah Winfrey moteris lyderė, kuri yra režisierė, prodiuserė, verslininkė, stipri asmenybė, bei filantropė. Anna Wintour, meno vadovė, „Conde Nast Publications“. Greta van Susteren vadovė „Inkaro“, „Fox News“, „News Corp“. Bonnie Hammer vadovė „Entertainment Group“, „NBCUniversal“, „Comcast“. Dana Walden vadovė „Fox televizijos grupė“, „XXI Century Fox“. Šio šešios moterys yra Jungtinės Amerikos Valstijos atstovės.

Trys Didžiosios Britanijos: Donna Langley vadovas „Universal Pictures“, „Comcast“, Katharine Viner redaktorė, bei Zanny Minton Beddoes redaktorė, vyriausia ekonomistė. Bei Indijos atstovė Shobhana Bhartia, HT žiniasklaidos vadovė.

Moterys lyderės Lietuvoje

Lietuvos Respublikoje, kad būtų užtikrintas lyčių lygiateisiškumas veikia teisinis pamatas: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, taip pat yra sukurta Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių Kontrolieriaus tarnyba, bei moterų ir vyrų lygių galimybių komisija, kurios prižiūri ir gina žmonių teises, bei reaguoja į nusižengimus.

2016 metais Lietuvos statistikos departamentas išleido leidinį „Moterys ir vyrai Lietuvoje 2015“, kuriame patalpino daugybę statistinių skaičiavimų, bei lyginimų apie Lietuvos Respublikos gyventojus.

Statistikos departamentas pateikia lentelę, gyventojų užimtumo statistinio tyrimo duomenys, 25-64 metų amžiaus.

	2014		2015	
	moterys women	vyrų men	moterys women	vyrų men
Iš viso, turinčių išsilavinimą, tūkst.				
aukštąjį	310,7	206,9	329,1	213,2
aukštesnįjį	40,3	19,8	41,5	22,4
specialųjį vidurinį	122,0	86,4	112,2	87,5
vidurinį su profesine kvalifikacija	130,0	198,2	123,6	181,1
vidurinį	170,4	151,8	163,1	156,3
pagrindinį su profesine kvalifikacija	7,6	27,7	9,1	29,2
pagrindinį	39,5	52,3	34,3	49,2
pradinį (be / su profesine kvalifikacija), neturi pradinio	4,0	7,8	4,8	8,6

1 pav. Lietuvos Respublikos gyventojų išsilavinimas

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Pagal pateiktus duomenis Lietuvos statistikos departamento, 2015–2016 mokslo metų pradžioje mokymo įstaigose mokėsi 259,8 tūkst. (50 proc.) moterų ir 255,2 tūkst. (50 proc.) vyrų. Tarp besimokančiųjų profesinio

mokymo įstaigose moterys sudarė 42 proc., vyrai – 58 proc., o aukštosiose mokyklose moterys sudarė 57 proc., vyrai – 43 proc. 2015 m. vidurinį ir aukštesnį nei vidurinis išsilavinimą buvo įgiję 93 proc. 20–24 metų amžiaus moterų ir 89 proc. šio amžiaus vyrų. Aukštosios mokyklos parengė 32 tūkst. aukštojo mokslo specialistų, iš jų 63 proc. sudarė moterys. Dauguma (87 proc.) bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų – moterys. Profesinio mokymo įstaigose moterys sudarė 69 proc. dėstytojų, kolegijose – 68 proc., universitetuose – 52 proc. Kaip galima pastebėti Lietuvos Respublikos gyventojos moterys yra labiau linkusios siekti aukštojo mokslo, nei vyrai.

Tūkst.
Thousand

	2014		2015		
	moterys women	vyrų men	moterys women	vyrų men	
Iš viso	671,9	647,1	680,8	654,1	Total
Samdomieji darbuotojai	603,1	556,3	612,6	558,6	Employees
Savarankiškai dirbantys asmenys ¹	59,7	83,3	58,6	89,9	Self-employed persons ¹
Padedantys šeimos nariai	9,1	7,5	9,7	5,6	Contributing family workers

¹ Įskaitomi darbuotojus samdantys ir be samdomųjų darbuotojų savarankiškai dirbantys asmenys.

2 pav. Lietuvos Respublikos gyventojų užimtumas.

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Pagal Lietuvos Respublikos gyventojų užimtumo statusą, anot Lietuvos statistikos departamento 2014 metais, moterų kurios savarankiškai dirba yra 59,7 tūkst., o vyrų 83,3 tūkst., kaip galima pastebėti, vyrų vykdančių nuosavą veiklą yra 58%, moterų 42%. 2015 metais, moterų 39%, vyrų 61%.

Eurais
EUR

		Bruto – Gross		Neto – Net		
		moterys women	vyrų men	moterys women	vyrų men	
Šalies ūkis	2010	534,0	623,0	419,1	484,1	Whole economy
	2014	623,7	733,6	488,5	567,7	
	2015	655,2	775,4	511,5	598,1	
Valstybės sektorius	2010	590,2	712,6	460,2	549,6	Public sector
	2014	670,8	815,6	522,4	626,8	
	2015	699,1	845,8	543,1	648,9	
Privatusis sektorius	2010	483,0	587,7	382,0	458,4	Private sector
	2014	587,7	707,4	462,5	548,8	
	2015	622,9	753,5	488,2	582,3	

3 pav. Lietuvos Respublikos gyventojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal sektorius

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Anot Statistikos departamento, darbo apmokėjimo statistikos duomenimis, 2015 m. moterų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sudarė 84,5 procentus vyrų vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis privačiame sektoriuje buvo didesnis negu valstybės sektoriuje ir sudarė 17,3 proc., valstybės sektoriuje – 16,3 proc.

Metų pradžioje
Beginning of the year

	Tūkst. – Thousand		Procentais – Per cent	
	moterys – women	vyrų – men	moterys – women	vyrų – men
2011	26,6	60,4	30,6	69,4
2012	23,4	60,2	28,0	72,0
2013	24,6	62,3	28,3	71,7
2014	25,9	64,9	28,5	71,5
2015	28,2	71,8	28,2	71,8
2016	29,5	69,7	29,7	70,3

4 pav. Lietuvos Respublikoje įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų vadovai 2011-2016 m.

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Statistikos departamento duomenimis 2011 m. pradžioje įmonių vadovių moterų buvo 26,6 tūkst. Arba 31 proc. 2015 m. pradžioje įmonių vadovių moterų buvo 28,2 tūkst. arba 28 proc. visų veikiančių ūkio subjektų vadovų. 2016 m. pradžioje 29,5 tūkst. 30 proc. Lyginant duomenis nuo 2011 m. pradžios iki 2016 m., galima pastebėti, kad moterų vadovių skaičius kasmet didėja.

Išvados

Apžvelgus užsienio ir Lietuvos autorių literatūrą apie lyderystės ir lyderio sąvokas, galima pastebėti, kad šios sąvokos jau egzistavo prieš daugelį metų, ne vienas garsus filosofas, mokslininkas savo darbuose šias sąvokas analizavo. Tačiau jų suvokimas ir šiais laikais suprantamas labai skirtingai. Dažnai lyderystė buvo ir yra tapatinama su vadovavimu, tačiau, tai nėra tapačios sąvokos, nors jos labai artimos. Lyderystė, tai tarsi menas, sugebėti be jokio spaudimo, žmones sužavėti, įtikinti, motyvuoti, sekti ir siekti bendrų tikslų.

Apžvelgus statistinius ir rašytinius duomenis apie moterų lyderystę pasaulyje ir Lietuvoje, galima pastebėti, kad moterų skaičius didžiojoje politikoje yra gana mažas. Nes Europos Vadovų Taryboje iš trisdešimt asmenų yra keturios moterys. Tarp kurių yra ir Lietuvos Respublikos Prezidentė Dalia Grybauskaitė. Pasaulio valstybių vadovėmis yra tik dešimt moterų, tačiau tik prieš trisdešimt šešis metus buvo išrinkta pirmoji prezidentė moteris. Todėl galima pastebėti, kad nors moterims sunku brautis į politikos pasaulį, jos puikiai tai sugeba. Panašias tendencijas galima pastebėti tiek verslo, tiek mokslo, tiek kitose šakose visame pasaulyje. Šios tendencijos galioja ir Lietuvoje.

Literatūra

1. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Česnienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). *Verslo psichologija. Vadovėlis*. Vilnius.
2. Europos Sąjunga. (2010). *Europa moterims*. Liuksemburgas.
3. Le Bon, G. (2011). *Minios psichologija*. Vilnius. Vaga.
4. Lietuvos statistikos departamentas. (2016). *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2015*. Vilnius.
5. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: praktika ir teorija*. Poligrafijos ir informatikos.
6. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius.
7. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas. Technologija.
8. Europos Vadovų Taryba: <http://www.consilium.europa.eu/lt/european-council/members/euco-members/>
9. Lietuvos Respublikos Prezidentė: <https://www.lrp.lt/lt/prezidentes-veikla/kalbos/lietuvas-respublikos-prezidentes-dalios-grybauskaites-kalba-pasaulineje-auksto-lygio-konferencijoje-moterys-politikoje-spartesne-pazanga/25127>
10. Verslo žurnalas. *Forbes*: https://www.forbes.com/power-women/#/tab:overall_category:Politics
11. Verslo žurnalas. *Forbes*: <https://www.forbes.com/pictures/elli45mhfh/beth-comstock/#6d9412964c9a>
12. World statesmen: <http://www.worldstatesmen.org/>, <http://rulers.org/rull.html#lithuania>

WOMEN'S LEADERSHIP IN THE WORLD AND IN LITHUANIA

Summary

The article deals with the concept of leadership and leader. The review of the most influential women in the world in various fields (according to Forbes) is presented. The discussion of woman leadership situation in Lithuania is also provided.

VADOVO VAIDMUO „PAJŪRIO VĖJAS“

Lina Pakalniškytė, Monika Vileikytė

Lietuvos verslo kolegija. Vilniaus skyrius

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

Šiandieniniame verslo pasaulyje yra susiformavęs blogo vadovo įvaizdis. Šio tyrimo tikslas yra atskleisti vadovavimo tipus ir bruožus, bei surasti būdą kaip tapti geru vadovu. Priėjome vieningos nuomonės, jog vadovas kuris nebendrauja su savo personalu, sudaro visiškai formalią darbo aplinką, todėl darbuotojai jaučia darbe įtampą. Remiantis moksline literatūra, įmonės vadovas turi būti lyderis, jis turi vesti komandą, ją mokyti, o ne tik duoti atlikti pavestas užduotis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Vadovas, vadovavimas, vadovo funkcijos įmonėje, vadovo bruožai, autoritetas.

Įvadas

Vadovas – tai netik pareigybė, jis autoritetas savo komandai, žmogus kuris įkvepia, motyvuoja ir veda visus bendro tikslo link. Tačiau šiandieniniame verslo pasaulyje daugelis įmonių retai turi tinkamus vadovus. Jiems neparanku dirbti su darbuotojais, sunku sukurti darbui jaukią atmosferą. Tokie vadovai, patekę į keblią situaciją, sunkiai sprendžia iškilusias problemas. Taigi, koks turi būti geras vadovas? Kūrybingas, drąsus, patyręs, o gal užtenka mokėjimo bendrauti? Specialistai tikina, kad universalių savybių vadovo pozicijai nėra ir negali būti. Taigi, norint būti vadovu, neužtenka vien būdo savybių.

Problema – visuomenėje susiformavęs blogo vadovo įvaizdis yra labai aiškus – tai arogantiškas despotas, kuriam rūpi tik jis pats ir jo karjera.

Straipsnio tikslas - ištirti vadovo vaidmenį įmonėje.

Kad pasiekti straipsnio tikslą, formuluojami **uždaviniai**:

1. Atlikti vadovavimo mokslinę literatūros analizę;
2. Atskleisti vadovo vaidmenį įmonėje „Pajūrio vėjas“;

Tyrimo metodai: literatūros tyrimų analizė ir tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Vadovavimo samprata

Pirmasis vadybos funkcijos sąvoką pavartojo ir vadybos problemas mokslškai pradėjo nagrinėti amerikietis inžinierius F.Teilor'as, 1903 m. išleidęs knygą „Įmonės valdymas“. Beveik tuo pat metu Europoje vadybos problemas aprašė H.Fayol'is, 1916 m. išleidęs veikalą „Bendrasis ir pramonės valdymas“, kuriame buvo išskirtos keturios bendrosios valdymo funkcijos ir penkiolika specialiųjų vadybos funkcijų. Šie autoriai laikomi vadybos mokslo pradininkais: remiantis jų požiūriais, vadybos mokslas buvo plėtojamas ir tobulinamas toliau.

Reikia pripažinti, kad ne kiekvienas žmogus nori ir gali būti vadovu. Ši veikla specifinė, reikalaujanti ne tik ypatingų žinių, pasirengimo, patyrimo, bet ir tam tikrų įgimtų savybių. O greta įgimtų žmogaus savybių būtinos ir sąlygos, kurios leistų toms savybėms išryškėti, bręsti ir lavėti. Vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus (Robbins, 2007, psl. 168). Ten pat autorė pabrėžia tai, jog nesankcionuotas vadovavimas – tai yra gebėjimas daryti įtaką, kylantis ne iš formalios organizacijos struktūros, – yra toks pat svarbus, o gal net ir svarbesnis nei formali įtaka (Robbins, 2007, psl. 168).

Vadovas - asmuo, vadovaujantis institucijai. Personalo kategorija, kuriai priskiriami darbuotojai, kompetentingi priimti sprendimus įvairiose jam patikėto kolektyvo veiklos srityse, atsakingi už valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantys jam patikėtą kolektyvą per savo pavaldinius.

Vadovavimas - tai vienas iš grupinių procesų, vykstančių organizacijose šalia kitų grupinių procesų, tokių kaip konfliktai, sprendimų priėmimas, darbuotojų įvertinimas, grupės dinamika, valdžios, įtakos panaudojimas.

Vadovavimo tipai:

1. Liberalus – tai toks stilius, kai vadovas minimaliai kišasi į grupės veiklą.
2. Autokratinio valdymo stilius formuoja nepasitikėjimą, pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, o nepakankamai principingi žmonės tampa pataikautojais ir prisitaikėliais.
3. Demokratiškas vadovas linkęs klausimus spręsti kolegialiai. Jis pasilieka teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas aptartas daugelio darbuotojų.

Kai kurie vadovai įkvepia bei motyvuoja savo darbuotojus, tačiau yra ir tokių, kuriems nesiseka įtraukti savo darbuotojų. Visuomenėje susiformavęs blogo vadovo įvaizdis yra labai konkretus – tai arogantiškas despotas, kuriam rūpi tik jis pats ir jo karjera, ir kuriam „nusispjauti“ į komandos savijautą. Darbuotojai pas tokių vadovų neužsilaiko. Juk žmonės dažniausiai nusprendžia palikti darbo vietas dėl savo vadovo arba dėl žmonių, su kuriais tenka dirbti. Žmonės palieka žmones, o ne darbus.

Kai reikia identifikuoti bei ugdyti efektyvius vadovus, sėkmingos kompanijos pasižymi didesniu aktyvumu lyginant su mažiau sėkmingomis organizacijomis. Šešios esminės savybės, kurios lemia vadovo sėkmę, yra:

1. Komunikacija;
2. Lyderystė;
3. Lankstumas;
4. Santykiai su darbuotojais;
5. Kitų ugdymas;
6. Asmeninis augimas.

Kaip tapti geru vadovu

S. Jovaišos (2015) nuomone, šių dienų vadovas yra ne darytojas, o ugdytojas. Jis sako, kad šiandien vadovai – ne tie žmonės, kurie valdo kitus, kad atliktų pavestas užduotis, ar funkcijas, o tie kurie ugdo žmones, kad būtų pasiekti tikslai. Taigi, rašytojas apibūdina vadovą, kaip mokytoją ir, kad darbuotojų veiksmingumas priklauso, nuo vadovo gebėjimo dirbti su žmonėmis.

Panašų požiūrį turi vienos pelningiausių pasaulyje įmonių „General Electric“ buvęs vadovas Jack Welch, kuris parašė knygą „Laimėti“ (2007). Jis šioje knygoje dalinasi savo verslo filosofija, patarimais, kaip pasiekti karjeros, kokius žmones priimti į darbą, kaip juos atleisti, kaip siekti užsibrėžtų tikslų, kaip motyvuoti žmones. Verslas jam yra darbas su žmonėmis, viršininko pareiga yra taip sudominti žmogų darbu, jog jis juo tik ir begyventų. Pasak autoriaus, darbuotojus verta skirstyti į tris kategorijas: 20% geriausių „žvaigždžių“, kuriuos reikia apipilti dovanomis, dėmesiu ir aukštu atlygiu; 70% vidutinių, kuriuos reikia mokyti ir stengtis, kad jie pereitų į „žvaigždžių“ kategoriją; ir 10% prasčiokų, kuriems kompanijoje ne vieta – tai jie turėtų jausti ir patys išėiti, arba būti atleidžiami.

Pagal J. Welch filosofiją, renkantis žmones į komandą nereikia skubėti. Pirmiausia reikia įsitikinti, ar kandidatas yra principingas, sąžiningas, išsilavinęs ir subrendęs kaip asmenybė. Pagrindinės savybės, kurių nori darbdavys yra asmeninė pozityvi energija, gebėjimas šia energija užkrėsti kitus, mokėjimas užbaigti tai, ką pradėjai ir aistra darbui. Jeigu sprendimų priėmimo ir darbų užbaigtumo galima išmokti, tai žymiai sunkiau, jeigu žmogus nėra energingas ir nėra pasiryžęs „nuversti kalnus“. Taigi, remiantis tokiu darbuotojų atrankos būdu yra didesnė galimybė suburti darnią ir vieningą komandą, o gebėjimas suburti komandą ir vedą į gero vadovo statusą.

Jau daugelį dešimtmečių mokslininkai kuria ir tobulina vadybos teorijas, o kartu su jomis nagrinėja vadovų vaidmenis ir funkcijas organizacijose. R. Čiarnienė, B. Neverauskas ir kt. (2011) labai sunku tiksliai nusakyti, ką veikia vadovai, nes vadovavimas yra labai įvairi veikla, priklausanti nuo organizacijos veiklos pobūdžio ir vadovo pozicijos organizacijoje. Tačiau autoriai bando nusakyti **vadovo bruožus ir tipus** (Čiarnienė, Neverauskas ir kt. (2011):

1. Atsakomybės paskirstymas;
2. Aktyvumas ir iniciatyva;
3. Sprendimų priėmimas;
4. Darbo drausmės būdai;
5. Pavaldinių darbo kokybė;
6. Kontaktai su pavaldiniais;
7. Psichologinis taktas bendraujant;
8. Bendradarbiavimas ir pasitikėjimas;
9. Kolektyvo darbo produktyvumas, kai vadovo nėra.

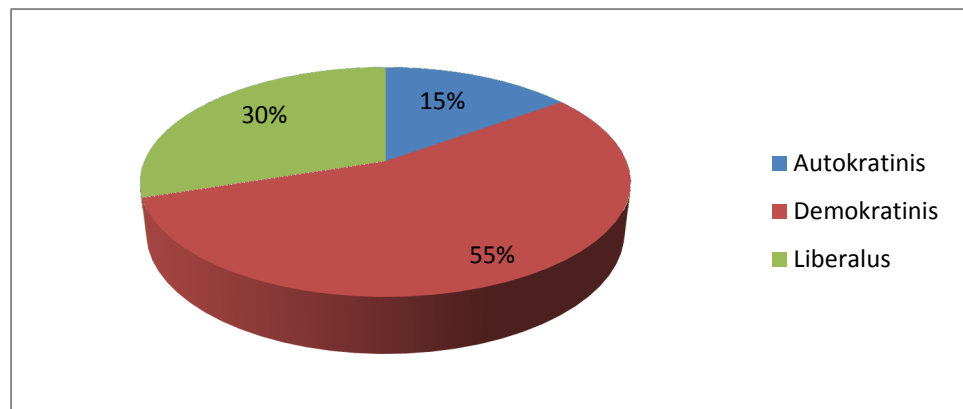
Personalo vadybos sistemą sudaro ne tik darbų analizė, darbuotojų poreikio ir potencialo planavimas bei įvertinimas, darbuotojų paieška, atranka, bet ir darbuotojų adaptavimas, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, Socialinė darbuotojų vadybos koncepcija grindžiama principais, kurie reikalauja, kad organizacija ir jos darbuotojai derintų interesus, bendradarbiautų visais lygiais, kad patys darbuotojai rūpintųsi tobulėti, ugdytųsi įgūdžius, kad įmonė sudarytų optimalias sąlygas darbuotojų profesinei veiklai, laikytųsi humanizmo bei ekonomiškumo. B. Martinkaus, S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2010) teigimu, kad pastaruoju metų personalo valdymo supratimas reikalingas ne tik norintiems administruoti, bet ir vadovauti, o vadovavimas, anot

T.Friendo, „tai kursas pavėjui su tokiu savęs pažinimu ir tokia bendradarbiavimo energija, kuri išjudintų kitų troškimą sekti...“. Tačiau, kad žmonės norėtų sekti savo įmonės vadovą, jis turi būti jiems autoritetas. Sąvoka autoritetas reiškia kurio nors asmens ar institucijos įtaką įvairios žmonių veiklos ar visuomenės gyvenimo srityse, apibūdina asmenybės bruožų visumą, darančią stiprų įspūdį, poveikį kitiems ir liudijančią to žmogaus valią ir protą, sukeliančią visuotinį pasitikėjimą juo ir pagarbą. M. Bochenski teigia, kad autoritetas yra asmens statusas ir išskyla esant santykiams tarp dviejų ar daugiau individų. Autorius papildo, kad autoriteto atsiradimas galimas ir dėl tam tikrų asmens savybių, gebėjimų, charakterio bruožų, tačiau autoritetas kyla iš santykio, savybės gali būti tik pagrindas, iš kurio kyla pripažinimas. Autoritetas apibrėžiamas ir kaip visuotinai pripažįstama žmogaus, doktrinos, institucijos kompetencija, kuri išreiškia trilypį santykį – autoritetingą subjektą, autoritetui paklūstantį subjektą ir tam tikrą sritį, kurioje įgyvendinama ši subordinacija, taip pat kaip asmenybės bruožų visuma, daranti stiprų įspūdį ir poveikį kitiems, liudijanti to žmogaus valią ir protą, sukelianti visuotinį pasitikėjimą juo ir pagarbą. Svarbu pažymėti, kad paklusimas autoritetui grindžiamas ne prievartos baime, o pirmiausia pagarba ir teise priimti sprendimus, teisės daryti jiems įtaką ar juos vertinti pripažinimu. Poveikį, kurį daro perdėtas griežtumas ar visiškas nereiklumas, tariamas gerumas, familiarumas, puikavimasis laimėjimais, pranašumu ir pan., L. Jovaiša (2007) vadina pseudoautoritetu ir aiškina, kad jo poveikis gali būti tik laikinas.

Vadovo vaidmuo „Pajūrio vėjas“

Kiekvienos įmonės sėkmės garantas yra, kaip vadovas organizuoja įmonės veiklą, kokį atranka personalą, kaip paskirsto pagrindines valdymo funkcijas, ir pareigas. Todėl „Pajūrio vėjas“ įmonėje atliktas vadovo vaidmės tyrimas. Atliekant kiekybinę verslo įmonės darbuotojų apklausą, svarbiausia išsiaiškinti vadovo vadovavimo stilių, jo savybes, ir mikroklimatą organizacijoje. Siekiama apklausti 35 respondenus. Anketos grįžo iš 29 respondentų t.y. iš 80 proc. apklaustųjų. Anketos klausimų rezultatai pasiskirstė įvairiai.

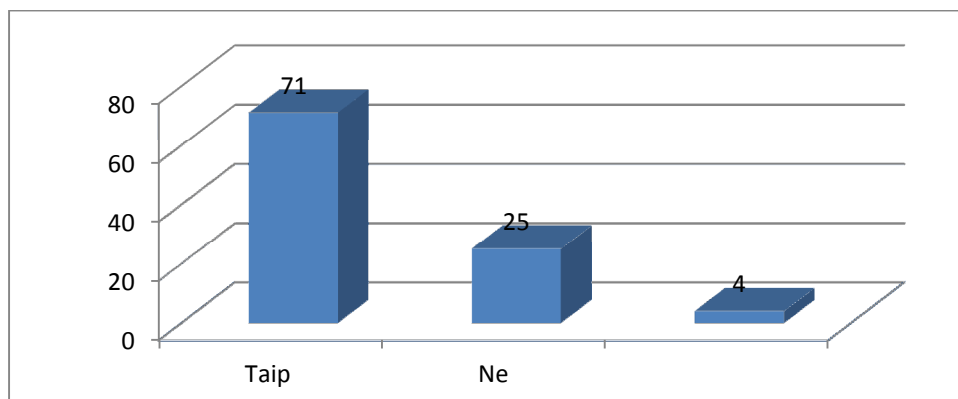
Uždavus klausimą „ar respondentai žino kas yra valdymo stiliai“, daugiau kaip 55 proc. respondentų atsakė teigiamai, kad yra demokratinis vadovavimo stilius, 15 proc. respondentų mano, kad jų vadovas vadovauja autokratinio vadovavimo stiliumi, 15 respondentų mano, kad vadovavimas vyksta liberaliuoju stiliumi, pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Vadovavimo stiliaus įvertinimas

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

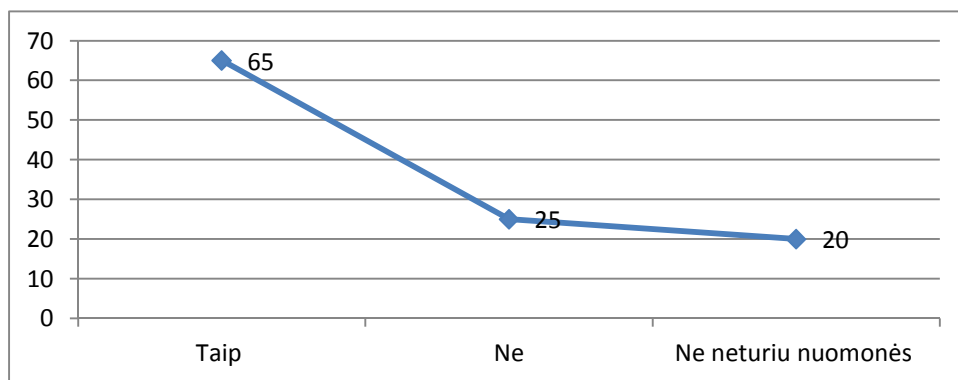
Apklaustos metu išsiaiškinta, kad dauguma dalyvavusių respondentų yra patenkinti savo vadovu ir jo vadovavimu (71 proc.). Apie 30 proc. apklaustųjų respondentų atsakė neigiamai ir jog neturi nuomonės pateiktu klausimu.



2 pav. Vadovas ir jo vadovavimo stilius

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

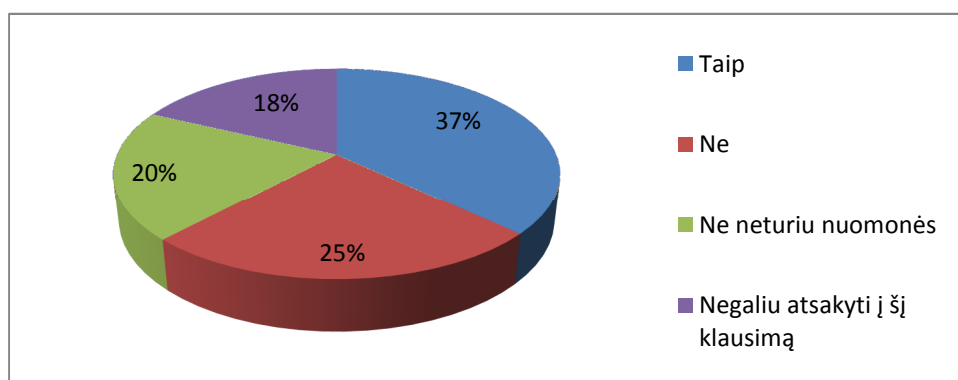
Apklaustos metu išsiaiškinta, kad dauguma dalyvavusių respondentų yra patenkinti savo vadovu ir jo vadovavimu (65 proc.). Apie 25 proc. apklaustųjų respondentų atsakė neigiamai ir 20 proc. jog neturi nuomonės pateiktu klausimu 3 paveiksle.



3 pav. Ar darbuotojai patenkinti vadovavimo stiliumi

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

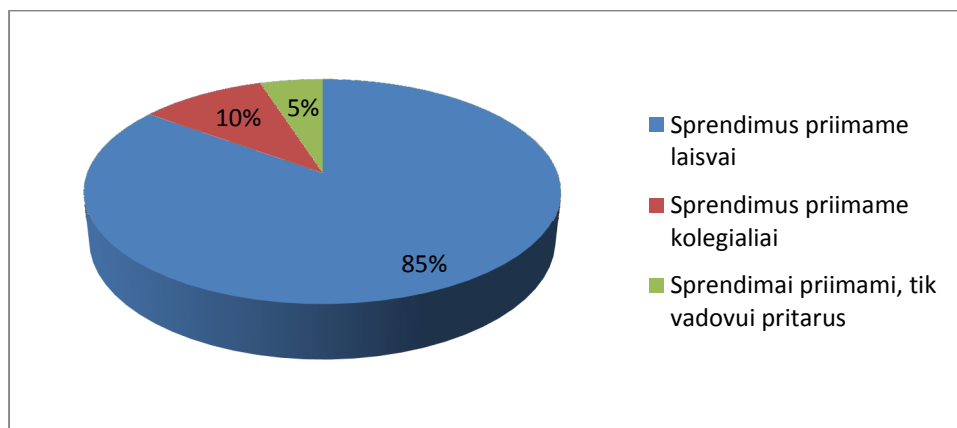
Siekiant sužinoti ar darbuotojai yra patenkinti savo darbu įmonėje, gauti atsakymai pasiskirstė įvairiai. Dauguma respondentų yra patenkinti (37 proc.), taip pat yra darbuotojų, kurie nepatenkinti savo darbu (25 proc.), ir žinoma atsirado tokių respondentų kurie nepateikė savo nuomonės (20 proc.), pateikta 4 paveiksle.



4 pav. Pasitenkinimo lygis savo darbu įmonėje

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

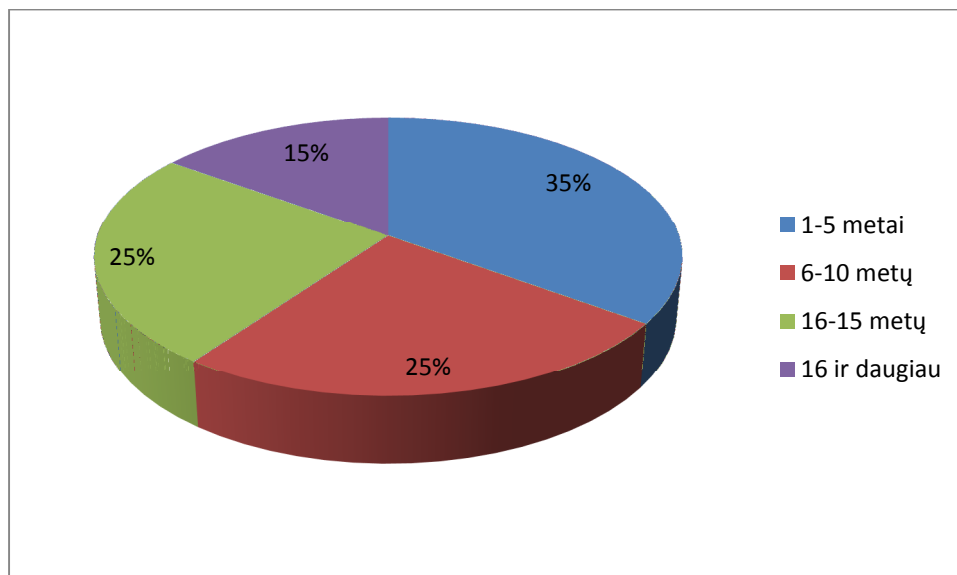
Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad ne visose verslo įmonėse pastebima, kad vadovai leidžia priimti valdymo sprendimus. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad "Pajūrio vėjas" vadovai leidžia laisviau ir veiksmingiau priimti valdymo sprendimus, taip mano net 85 proc. respondentų. Galiame daryti išvadą, kad vyrauja demokratinis vadovavimo stilius, pateikta 5 paveiksle.



5 pav. Vadovo požiūris į darbuotojų laisvą sprendimų priėmimą

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų vienoje įmonėje dirba 1-5 metus (35 proc.). Mažiau nei trečdalis apklaustųjų dirba 6-10 metų (25 proc.), likusi dalis respondentų pasiskirstė į mažesnes grupes, rezultatus galite pamatyti 6 paveiksle.

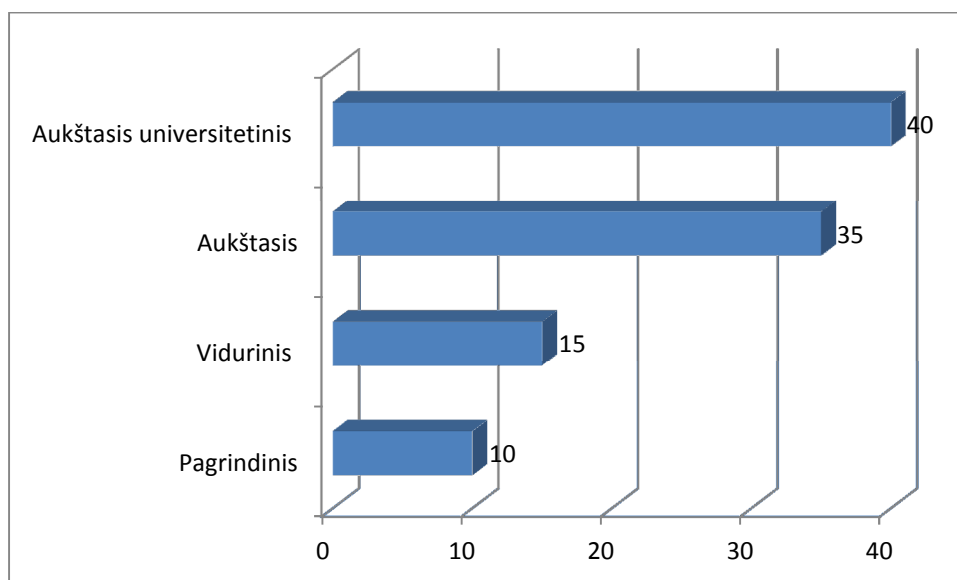


6 pav. Darbo stažas įmonėje

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Apklausoje metu išsiaiškinta jog dauguma darbuotojų nevisada privalo tartis su vadovu dėl atliekamų užduočių (65,2 proc.). 26,1 proc. respondentų privalo visada derinti atliekamus darbus su vadovu. 6,5 proc. nederina niekada.

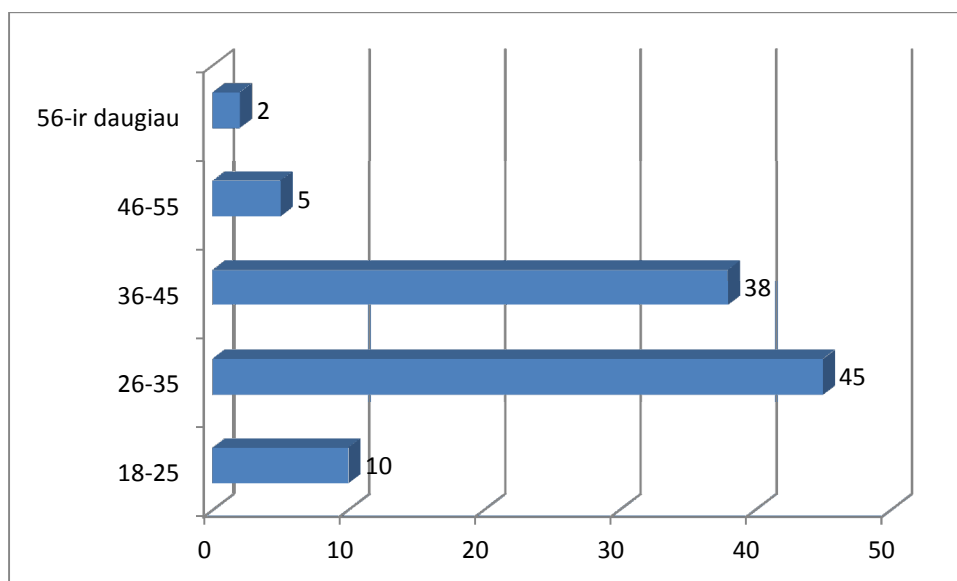
Tyrimas parodė jog respondentų išsilavinimas ganėtinai įvairus. Daugiausiai iš apklaustųjų respondentų yra įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (40 proc.), šiek tiek mažiau respondentų yra su aukštojo išsilavinimu (35 proc.). Dauguma vienodai pasiskirstė profesinis (10 proc.) ir vidurinis (15 proc.) išsilavinimai. Rezultatai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų išsilavinimas

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Apklausus 29 respondentus iš jų 13 atsakiusios yra moterys, likę respondentai – 16 vyrų. Jų amžiaus cenzas pasiskirstė įvairiai. Atsakiusių respondentų amžius 18-25 (10 proc.), didžiausia apklaustųjų respondentų amžiaus grupė yra 26-35 (45 proc.), šiek tiek mažiau respondentų atliko apklausą, kurie priklauso 36-55 (38 proc.) amžiaus grupei, taip pat apklausa atliko ir 56 ir daugiau amžiaus grupei priklausantis asmuo.



8 pav. Respondentų amžius

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Atsižvelgus į darbuotojų užimamas pareigas ir jų pateiktus atsakymus, galima spręsti jog 'Pajūrio vėjas' vyrauja demokratinis stilius, darbuotojai gali laisvai priimti valdymo sprendimus.

Išvados

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie vadovavimą, tapo aišku, jog darbo našumas, bei darbo atmosfera priklauso nuo vadovo vadovavimo tipo. Žmonės dažniausiai palieka darbus dėl nekorektiško vadovo požiūrio į darbuotojus, bei pagarbos stokos. Pasak autorių, šių dienų verslo pasaulyje, įmonių direktoriai turi būti mokytojai, jie turi ugdyti, bei motyvuoti savo komandą siekti užsibrėžto tikslo, o ne tik nurodyti atlikti pavestus uždavinius. Atlikus tyrimą įmonėje „Pajūrio vėjas“, sužinojome, jog ten vyrauja demokratiškasis valdymo stilius, tai reiškia, jog vadovas priima sprendimus atsižvelgdamas į darbuotojų nuomonę. Kolegialus

sprendimų priėmimas padeda darbuotojams jaustis visavertę kompanijos dalimi, o tai daro didelę įtaką darbo našumui.

THE ROLE OF MANAGER IN THE “PAJŪRIO VĖJAS” COMPANY

Summary

In today's business world is a merger of the bad image of the head of company. The purpose of this article is to expose the types and traits of management, and to find the right way of leadership, that employees are satisfied with their company. We came to consensus that a manager who not communicate with their staff and consists of a complete formal work environment, causing the tension-filled atmosphere at work. Based on the scientific literature, the authors decided that the director of the company should be a leader; he has to lead a team, to teach, and not only had to perform the tasks entrusted to the work.

Literatūra

1. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2008). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
2. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
3. Čiarnienė, R., Neverauskas, B. ir kt. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Leidykla „Technologija“.
4. Horbačauskas, M. (2016): *Ko reikia norint būti geru vadovu?*
5. Želvys, R. (2010). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla
6. Jovaišas, S. (2015) *Boso valanda. Kasdienė šiuolaikinio vadovo knyga: kaip vadovauti žmonėms?*
7. Robbins, S. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*.
8. Welch, J. 2007. *Laimėti*.
9. Žr. Jozef M. Bochenski. (2004). *Kas yra autoritetas?*
10. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*.

ASMENINĖS KARJEROS VYSTYMAS MCDONALD'S RESTORANUOSE

Marija Selatni

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Rasa Romerytė - Šereikienė

Anotacija

Straipsnyje pristatoma ir analizuojama Kvalifikacijos patvirtinimo metodas, kaip asmeninės karjeros vystymo priemonė, kuri yra naudojama kai kuriuose pasaulio šalyse ir 2002 metais įteisinta Prancūzijoje, kaip kiekvieno asmens teisė. Analizuojama Kvalifikacijos patvirtinimo metodas "McDonald's France" greito maisto restoranuose. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: karjera, teisė, kompetencija,

Įvadas

Žodis karjera kildinamas iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, arba iš prancūziško „carriere“, reiškiančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Tarptautinių žodžių žodyne karjera apibūdinama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje, pasisėkimas gyvenime. (Lipinskienė, D., 2012, p.33)

Karjera – tai stimulus, verčiantis individą, siekti geresnių darbo rezultatų ir besitęsiantis visą gyvenimą. Karjera dažnai siejama su sėkme. Tačiau, kalbant apie asmens karjerą organizacijose, ji suvokiama kaip įgūdžių ir kompetencijų plėtra, o asmens sėkmė yra individuali. Jeigu individas patenkintas savo darbu, niekas negali teigti, kad jo karjera nesėkminga. Ne visi trokšta vadovauti. Daugumai žmonių karjeros siekis – tai tam tikro tobulėjimo mėgstamoje srityje ar profesijoje planavimas. Galima tvirtinti, kad organizacijoje turi vyrėti įvairios darbuotojų karjerų planavimo strategijos, kurias pasirinkus ir plėtojant, daugiau atsakomybės tenka pačiam darbuotojui. Organizacijos užduotis – padėti darbuotojams, siekiantiems karjeros, ir suteikti reikiamos informacijos, mokymų, konsultacijų (Petkevičiūtė N., 2013, p. 7).

Individualios ar organizacinės karjeros vystymasis tapo pagrindiniu rūpesčiu dabartinėse įmonėse. Prancūzijoje, karjeros vystymas yra skatinama specialaus įstatymo kuris yra papildytas kompetencijos logika, kompetencijos (patirties) pripažinimu ir tobulėjimu visą gyvenimą. Socialinės modernizacijos įstatymas pabrėžė procedūrą kompetencijai įvertinti. Kompetencijos patvirtinimas įeiną į darbuotojo karjeros planą (Ballet V., 2008).

Kompetencijos patvirtinimas Prancūzijoje tapo būtinybė nuo 1980 metų, kai buvo pastebėtas didelis diplomuoto personalo trūkumas. 1882 metais 40 procentų Prancūzijos populiacijos nuo 15 metų neturėjo jokio diplomo. B. Liétard (2007) teigimu "tai jog prancūzai nėra diplomuoti nereiškia, kad jie neturi kompetencijos". Darbo rinka vis labiau reikalauja kvalifikuotų darbuotojų, todėl kompetencijos patvirtinimas tapo puikia išeitimi šiam poreikiui patenkinti.

Tikslas: atlikti asmeninės karjeros vystymą McDonald's restoranuose

Uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išnagrinėti Kompetencijos patvirtinimo metodą, kaip karjeros vystymo priemonę.
2. Išanalizuoti Kompetencijos pripažinimo metodo funkcionavimą.
3. Išanalizuoti Kompetencijos metodo taikymą McDonald's restoranuose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, oficialių internetinių puslapių analizė, Socialinės modernizacijos įstatymo analizė.

Asmeninės karjeros vystymasis

Prancūzijoje, Švietimo ministerija įdiegė naują sistemą kuri turi labai daug įtakos darbuotojų asmeninės karjeros vystymuisi. Socialinės modernizacijos įstatymas priimtas 2002 metais(2), suteikė galimybę asmenims be diplomo dirbusiems tam tikrą darbą, 1 metus, patvirtinti savo kompetenciją ir gauti universitetinį diplomą ar pažymą. Ši procedūra yra nauja ir paplitusi kitose Pasaulio šalyse: JAV, Australijoje, D. Britanijoje, Portugalijoje, Kanadoje (OCDO, 2008. p. 91)

Kompetencijos patvirtinimas yra kiekvieno darbuotojo teisė, įrašyta į darbo kodeksą. Kiekvienas darbuotojas norintis įvertinti savo kompetenciją, turi atlikti tam tikrą procesą, turi teisę į 24 h apmokamų išėjinių, gali prašyti savo darbdavio apmokėti jo kompetencijos įvertinimą.

Kompetencijos patvirtinimas yra galimas netik profesinėje veikloje, bet ir asmeninėje veikloje, savanorystė (darbas be atlygio)... Tokiu būdu galima įsigyti 3000 skirtingų profesijų diplomų ar pažymų.

Asmuo norintis patvirtinti savo profesinę arba asmeninę kompetenciją diplomu, turi pasirinkti profesiją į kurios diplomą pretenduoja. Diplomai yra įvairūs nuo profesinių iki universitetinių. Asmuo pats turi susirasti įstaigą įvertinančią pasirinktą kompetenciją, bet tai gali padaryti ir darbdavys. Pretendentas turi surinkti visus reikiamus dokumentus, liudijančius jo 1 metų veiklos patirtį ir pateikti vertinimo komisijai. Komisija priėmus bylą, ją išanalizuoja ir pakviečia kandidatą pokalbiui. Kiekvienai profesijai įvertinti yra skirtingi reikalavimai, tai gali būti egzaminas, profesinė situacija, testas, komisija taip pat gali paprašyti atlikti kokius nors apmokymus. Komisija duoda savo sprendimą per 24 valandas, kartais net iškart po antrojo pokalbio kuris vyksta kandidatui išlaikius egzaminą. Komisija gali priimti vieną iš 3 sprendimų: Visiškas patvirtinimas - kandidatas gauna savo diplomą; dalinis patvirtinimas – kandidatui yra patvirtinta tik dalis kompetencijos, pavyzdžiui 6 moduliai iš 8, kad būtų patvirtinta likusi kompetencija kandidatas, pagal savo profesiją, turės eiti į apmokymus, atlikti praktika, parašyti baigiamąjį darbą ir tt ; Kompetencijos nepatvirtinimas – kompetencija neatitinka reikiamos kompetencijos lygio (1).

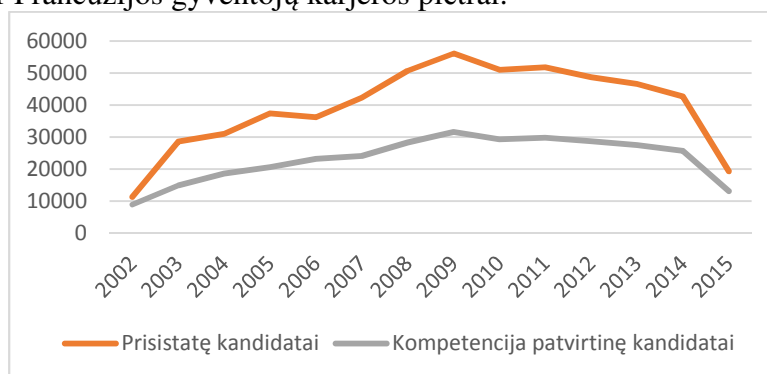
Komisija patikrina kandidato kompetenciją tam tikros profesijos diplomui įsigyti, šis diplomas turi tokia pačia verte, kaip diplomas įgytas tradicinių studijų metu.

Kvalifikacijos parvirtinimas yra mokamas priklausomai nuo įstaigos ir profesijos. Kandidatai per įvertinimo laikotarpį naudojami konsultantų paslaugomis kurios kainuoja, bet nėra būtinos. Šios konsultacijos yra labai rekomenduojamos kadangi pagal statistika, kandidatai kurie naudojami konsultantų paslaugomis turi didesnę galimybę pasiekti savo tikslo nei tie kurie nesinaudojo. Šios išlaidos gali būti apmokamos pačių kandidatų, jų darbdavių, darbo biržos ir kitų įstaigų (Bonaiti C. 2008).

Asmeninės karjeros vystymasis Mcdonald's restoranuose

Kompetencijos patvirtinimas yra labiau naudojamas pačių individų, nedaug įmonių naudoja šį karjeros vystymo metodą. Įmonės baidosi šios praktikos kadangi diplomuoti personalą kainuoja, diplomuotas personalas gali pareikalauti didesnės algos, aukštesnių pareigų arba įsigijęs diplomą palikti įmonę.

Nuo pat šios programos įteisinimo Prancūzijoje yra 324 514 asmenų įgijusių diplomą Kompetencijos patvirtinimo būdu. Analizuojant kasmetinius duomenis nuo 2002 metų (pav.1) yra pastebima, kad iki 2009 metų kandidatų ir diplomuotų asmenų skaičius progresyviai auga, tačiau 2010 metai pastebimas progresyvus skaičiaus mažėjimas ir itin brutalus kandidatų skaičiaus sumažėjimas nuo 2014 iki 2015 metų. Galima teigti, kad ekonominės padėties blogėjimas ir nedarbingumo didėjimas, turi įtakos ir Prancūzijos gyventojų karjeros plėtrai.



1 pav. Kompetencijos patvirtinimo rezultatai 2002-2015m,
*Šaltinis: sudarytas autorės pagal FR statistikos departamentą

Tačiau yra įmonės kurios labai plačiai naudoja Kompetencijos patvirtinimo programą. Pats geriausias šios praktikos pavyzdys yra Macdonald's greito maisto restoranai

McDonald Prancūzijoje įsikūrė 1979 m. ir čia vadinasi "McDonald's France". Šiandien "McDonald's France" yra besiplečiantis greito maisto restoranų tinklas kurį sudaro 1384 restoranai 80% restoranų yra franšizės. Restorane dirba 73 000 darbuotojų kuriuos "McDonald's France" vadina pagalbininkais, jie per dieną patiekę apie 2 milijonus porcijų maisto. 50 proc. vadybininkų amžius mažesnis nei 30 metų. 90 proc. vadybininkų ir direktoriaus pavaduotojų pradėjo dirbti "McDonald's France" nuo pačių žemiausių pareigų.

McDonald's restoranuose darbas yra sunkus o atlyginimas minimalus, dauguma darbuotojų yra studentai. Nors restoranai siūlo lanksčias darbo valandas ir nereikalauja jokių diplomų iš savo pagalbininkų, jis susiduria su rimta personalo trūkumo problema ir didele personalo kaita. Ieškant išeities iš šios problemos, McDonald's į savo restoranų tinklą įvedė Kompetencijos patvirtinimo programą kurios dėka priviliojo daug motyvuotų pagalbininkų. Kompetencijos patvirtinimo programa tapo netik darbuotojų viliojimo būdas bet ir pačio restorano reklama. Restoranas labiau reklamuoja karjeros galimybes nei savo siūlomus menius.

Dauguma individų neturėję galimybes studijuoti dėl finansinių ar socialinių priežasčių, turi galimybę vystyti savo karjerą McDonald's restoranų tinkle. Restoranas ieško motyvuotų ir norinčių dribti žmonių. Restorano direktorius individualiai su kiekvienu savo pagalbininku sudaro jo karjeros planą ir jį lydi kiekviename žingsnyje.

Įsidarbines pagalbininkas progresyviai dirbdamas mokosi, kasmet jam yra pridedamos papildomos atsakomybės. McDonald's turi sukūręs savo mokymo centrą kuriame yra mokoma: įmonės valdymą, maisto higieną, personalo valdymą, prekybą, veiklos metodus, įrangos priežiūrą, vadybą. Centre kiekvienais metais mokosi 5 000 pagalbininkų, tai sudaro 4% McDonald's personalo. Caire Sylva, McDonald's restorano personalo valdymo generalinė direktorė tvirtina, kad restorano tikslas yra, nepaisant pagalbininkų išsilavinimo, jiems suteikti pasitikėjimo savimi ir padėti vystyti jų karjerą, pagal kiekvieno poreikius.

Kad tapti vadybininku reikia 3 metus dirbti šiose pareigose nuolat padedant restorano direktoriaus, per šiuos 3 metus yra 6 mėnesių apmokymai. Praėjus 3 metams yra laikomas egzaminas kurį išlaiko 91 % kandidatų. Tapus vadybininku galima lygiuotis į restorano direktoriaus vietą tokiu pat būdu.

Veronique Mouton, puikus kvalifikacijos patvirtinimo pavyzdys, ji pradėjo dirbti nuo pačių žemiausių pareigų 2001m. nuo 2006 m dirba restorano direktore. Penkių vaikų mama 2011m įsigijus Prekybos bakalauro diplomą, tvirtina kad pasiruošti egzaminui buvo sunku, teko mokytis naktį, bet buvo verta.

Daugelio motyvuotų pagalbininkų tikslas yra atidaryti savo McDonald's restoraną, dauguma franšizės būdu restoraną atidarę nuomininkai savo karjerą pradėjo McDonald's restorane, parodė savo motyvą, kilo karjeros laipteliais pardavėjas, vadybininkas, direktoriaus pavaduotojas, direktorius. Pradėję ilgus metus, įgavę pasitikėjimą atidarė savo McDonald's restoraną. Kad atidaryti McDonald's restoraną franšizės būdu, kandidatas 12 mėnesių turi mokytis McDonald's restorane, išlaikyti egzaminą ir tada atidaryti savo pirmąjį McDonald's restoraną su McDonald's France pagalba. Taip pasisekė David Luckan kuris 15 metų išdirbęs McDonald's restorane ir būdamas vieno iš restoranų direktoriumi franšizės būdu tapo pirmojo savo restorano savininku. McDonald's jam suteikė paskolą ir pagalbą savo restoranui atidaryti, David Luckan šiandien yra 18 McDonald's restoranų savininkas.

Išanalizavus statistinius duomenis apie MacDonalde vykdoma kompetencijos patvirtinimo programą(1 lentelė), iškart pastebima, kad šiame restorane nuo 2009 iki 2015 metų diplomuotų darbuotojų skaičius auga, o bendri Prancūzijos kompetencijos patvirtinimo rezultatai parodo kad ir kandidatų ir įgynusių diplomą asmenų skaičius mažėja. Šiuo laikotarpiu įmonėje, savo teisę patvirtinti kompetenciją, pasinaudojo 6004 asmenys, 5913 iš jų savo kompetenciją patvirtino diplomu, 92 paliko restoraną išeidami dirbti kitur arba įkūrė

savo įmonę, galime išskirti, kad šiuo laikotarpiu buvo diplomuoti 512 vadybininkų. Ši didėjanti diplomuotų darbuotojų skaičių galime paaiškinti tuo, kad įmonė neįsitraukia krizės ir nepalaujamai plečiasi, priėmus sprendimą sprendžiant darbuotojų trūkumo problemą restoranai pritraukė daug motyvuoto personalo.

1. lentelė

Kompetencijos patvirtinimo rezultatai Mcdonald's restoranuose

Metai	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Viso:
Prisistatę m.c. kandidatai	834	841	852	854	860	862	901	6004
Kompetencija patvirtinę m.c. darbuotojai	809	812	849	850	849	854	890	5 913
kompetencija patvirtino ir paliko restoraną	0	5	11	23	15	18	20	92
patvirtino vadybininko diplomą	109	95	65	75	68	52	48	512
patvirtino kitokios specialybės diplomą	700	717	784	775	781	802	842	5 401

*Šaltinis: sudarytas autorės pagal Mcdonald's statistinius duomenis

Beveik visi McDonald's restorane savo diplomus, kvalifikacijos patvirtinimo būdu, įsigiję darbuotojai lieka dirbti restorane ir siekia toliau plėsti savo karjerą. Įmonė jau kuris laikas savo klientu karjerai vystyti naudoja kvalifikacijos patvirtinimo metodą kuris pasitvirtino. Ši galimybė vystyti karjerą pritraukia daug norinčių dirbti restorane.

Išvados

Kompetencijos patvirtinimo įvedimas Prancūzijoje yra visai naujas asmeninės karjeros vystymosi būdas. Tuo pat metu individams kurie nori kad jų patirtis būtų pripažinta diplomu ir organizacijoms kurios nori valdyti savo personalą susikonstruojant į individualią kiekvieno kompetencijas. Tačiau kompetencijų pripažinimo galimybė dar vis nėra pakankamai naudojama ir toli nuo laukiamų rezultatų, kaip tvirtina Besson(2008) ir kogerio niekada jų ir nepasieks, nes norinčių patvirtinti savo kompetencija vis mažėja.

Dabartinė ekonominė ir socialinė krizė kuria išgyvena daugelis šalių yra jaučiama ir Prancūzijoje. Daug kas priklauso ir nuo šalies mentaliteto, Prancūzai nemėgsta dirbti sunkaus ir "juodo" darbo, o mokytis taip pat nėra linkę. Prancūzijoje yra labai didelis bedarbių skaičius ir labai daug tuščiu darbo vietų į kurias niekas nenori eiti arba neturi kompetencijos.

Pirmieji kompetencijos patvirtinimai turi labai gerus rezultatus ir aktyviai dalyvauja individų karjeros vystymaisi, kaip nauja galimybė karjeros valdyme. Praktika parodo, kad diplomai įsigyti naudojant Kompetencijos patvirtinimą, turi savo vertę ir vietą darbo rinkoje.

Įmonės kurios naudoja Kompetencijos pripažinimo programą, yra patenkintos rezultatais. Investicijos į personalą atsiperka ir pateisina įmonių lūkesčius. " McDonald's France" restoranuose šis karjeros vystymo metodas yra naudojamas jau keletą metų ir įmonė nežada jo nutraukti.

Literatūra

1. Lipkienė D., *Personalo vadyba*, Klaipėda. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija. 2012.
2. Butkevičiūtė N., *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Kaunas, 2013, p. 7.
3. Cerdin J.,L., *La cogetion des carrières*. EMS, 2015. p 232
4. Ballet V., (mokslinis straipsnis) La validation des acquis de l'expérience (VAE) : entre gestion individuelle et organisationnelle des carrières. REMEST, Nr 1, 2009
5. OECD *Gide de l'OCDE pour établissement de statistiques internationalement comparable dans le domaine de l'éducation*. OECD Publishing. 2008

6. Bonaiti C. Le parcours des candidats à la validation des acquis de l'expérience des titres et diplômes de niveaux V. Nr. 34.2, Publication DARES, Paris, 2008
7. Besson E. *Valoriser l'acquis de l'expérience : une évolution du dispositif de VAE*. Prospective Evaluation. Paris. 2008
8. (1) Kvalifikacijos patvirtinimas (oficialus puslapis) <http://www.vae.gouv.fr> (žiūrėta 2017 kovo 21 d.)
9. (2) Reglamentacija (oficialus puslapis) <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2401> (žiūrėta 2017 kovo 21 d.)

LA GESTION DE CARRIERES PERSONNEL DANS LE RESTAURANT DE MCDONALD'S

Summaire

La gestion des carrières, quelle soit individuelle ou organisationnelle, est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle. En France, cette problématique est promue dans le cadre d'une Loi spécifique, mais elle est aussi complétée et associée largement à la logique compétences, reconnaissance des acquis et formation tout au long de la vie. Dans ce cadre particulier, la Loi de Modernisation Sociale développe la démarche de validation des acquis de l'expérience. Cette validation des acquis de l'expérience vient renforcer et innover dans les pratiques de gestion des carrières. À titre individuel, la validation des acquis de l'expérience s'inscrit dans un projet professionnel et personnel particulier, propre à une gestion singulière. À titre organisationnel, elle accroît les possibilités de gestion des carrières des salariés en se centrant sur des axes de gestion des ressources humaines variées. De ce fait, la validation des acquis de l'expérience contribue à la gestion des carrières.

Le restaurant McDonald pratique ce mode de gestion de carrière depuis création de la loi et est totalement satisfait des résultats accumulés depuis toutes ces années. Le nombre des personnels diplômés ne cesse pas augmenter les gérant et les salariés sont satisfaits.

JUODOJO TURIZMO VYSTYMO SI GALIMYBĖS LIETUVOJE

Simona Mikalajūnaitė

Lietuvos verslo kolegija

Lekt. Inga Letinauskienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama juodojo turizmo samprata užsienyje ir Lietuvoje, aptariama, kokie motyvaciniai veiksniai skatina turizmo paslaugų vartotojus pasirinkti šią alternatyvią turizmo formą. Atliktu tyrimu išanalizuotos juodojo turizmo vystymosi galimybės Lietuvoje. Naudoti tyrimo metodai – užsienio ir lietuvių literatūros analizė bei anketinė apklausa. Tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvoje apie juodąjį turizmą kalbama ir žinoma nedaug, turistai dažniau keliauja poilsiniais bei pažintiniais tikslais, bet susidomėjimas alternatyviomis kelionėmis yra ganėtinai didelis ir juodasis turizmas galėtų plėstis Lietuvos rinkoje.

Įvadas

Aktualumas. Pasaulinės turizmo organizacijos duomenimis, per paskutiniuosius šešis dešimtmečius turizmas sparčiai augo ir tapo vienu didžiausiu ir greičiausiai augančiu ekonomikos sektorių pasaulyje [UNWTO. Tourism Highlights, 2008]. Šių dienų turizmas yra besikeičiantis ir vietoj masinio turizmo populiarėja alternatyvus turizmas, suteikiantis kitokių keliavimo ir pažinimo perspektyvų. Europos Sąjunga reaguodama į turizmo sektoriaus pokyčius, aktyviai remia alternatyvų turizmą - sparčiai besivystančią turizmo sektoriaus sritį, savyje talpinančią stipriausius Europos privalumus regionų gamtinę įvairovę ir kultūrinius išteklius (Jampolskienė, 2009). Viena iš tokių alternatyvių turizmo rūšių yra juodasis turizmas, mažai tyrinėtas Lietuvoje, tačiau įdomus ir aktualus dėl mūsų šalyje esančių šios turizmo rūšies lankytinų objektų.

Ištirtumas. Terminą „juodasis turizmas“ pirmą kartą panaudojo ir apibrėžė XX a. profesoriai J. Lennon ir M. Foley. Jie teigė, kad juodasis turizmas – tai kelionės veiksmas, kurio metu lankomos vietos, dalyvaujama pramogose - renginiuose ar parodose, kurios vienaip ar kitaip susijusios su mirties, kančios tematika ar kitais makabriškais reiškiniais [Foley, Lennon, 1996]. Šios turizmo rūšies populiarumą akademiname pasaulyje įrodo tai, kad skiriamas vis didesnis dėmesys juodojo turizmo pristatymams užsienio kolegijose ir universitetuose. Kaip viena iš turizmo studijų disciplinų tamsusis turizmas dėstomas ir jo tyrimai atliekami 34 pasaulio aukštojo mokslo įstaigose (Londono karališkajame koledže, Kembridžo universitete, Pensilvanijos universitete ir kt.) [Stone Ph., 2011]. Lietuvos mokslo įstaigų šiame sąraše neaptinkame, mūsų šalyje kol kas žengti tik pirmieji žingsniai į išsamesnį pavienių tamsiojo paveldo objektų tyrinėjimą, todėl aktualu nagrinėti juodojo turizmo vystymosi galimybes Lietuvoje. Ši tema yra plačiau išnagrinėta užsienio mokslininkų: C. Strange, M. Kempa (2003), PE. Tarlow (2007), P. Stone, R. Sharpley (2008), P. Stone (2012). Lietuvių mokslinėje literatūroje tyrimų aptikta nedaug (Kilinskaitė R. 2012, Klapatauskaitė S., Navickienė R., 2015).

Šio straipsnio **tikslas** – išsiaiškinti visuomenės požiūrį į juodąjį turizmą ir jo vystymosi perspektyvas Lietuvoje.

Straipsnio **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti juodojo turizmo sampratą bei juodojo turizmo pasirinkimo motyvus.
 2. Išanalizuoti juodojo turizmo vystymosi perspektyvas Lietuvoje.
- Tyrimo metodai – užsienio ir lietuvių mokslinės literatūros analizė ir anketinė apklausa.

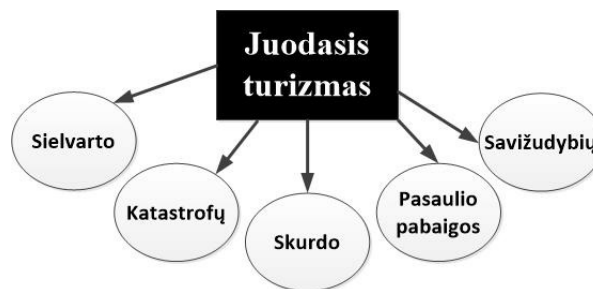
Juodojo turizmo sampratos analizė

Žmonės keliauja dėl įvairių priežasčių, jie domisi skirtingais turistiniais objektais, turi skirtingų poreikių. Šių dienų turizmo tendencijos parodo, jog keliaujantiems vis labiau įdomu netradiciniai maršrutai bei išskirtiniai potyriai ir emocijos. Kai kurie žmonės keliaudami renkasi aplankyti netradicines vietas, kur žuvo daug žmonių, koncentracijos stovyklas, kančios vietas, kapines, lūšnynus, ar vietas nusiaubtas katastrofų, kurias matė per televiziją. Terminą "juodasis turizmas" pirmą kartą panaudojo ir apibrėžė profesoriai J. Lennon ir M. Foley. Jie teigė, kad juodasis turizmas – tai kelionės veiksmas, kurio metu lankomos vietos, dalyvaujama pramogose - renginiuose ar parodose, kurios vienaip ar kitaip susijusios su mirties, kančios tematika ar kitais makabriškais reiškiniais [Foley, Lennon, 1996]. Juodasis turizmas apima dalį kultūriniam-pažintiniam turizmui galimų priskirti turistų traukos objektų [Kilinskaitė R. 2012]. Juodojo turizmo terminas pradėtas plačiai vartoti 2005 metais, kai uraganas "Katrina" nusiaubė Naujojo Orleano miestą, o kelionių organizatoriai ir agentai po katastrofos pradėjo sparčiai organizuoti turus į nelaimės vietą, nes žmogui nesvetimas noras stebėti, ar būti arti prie kitų kančių, nelaimių [Stone Sharpley 2008].

A. V. Seatonas (2002) pateikia kiek kitokį supratimą apie juodąjį turizmą. Jis sutapatina juodąjį turizmą su mirties turizmu (thanatourism), jį įvardindamas kaip objektą, susijusį su mirtimi lankymu. Lenkų tyrinėtojas S. Tanaš, kuris taip pat tyrinėjo tanaturizmą teigia, kad jis glaudžiai susijęs su kultūriniu turizmu, įskaitant vietas, kuriose būta mirčių [Tanaš, 2006]. Tokios išvykos gali atskleisti tam tikrus asmenybės bruožus, kuriems mirtis teikia susidomėjimą ir tokių vietų lankymas yra ne tik istorijos objektas, bet ir malonumo pajutimas.

Kitas autorius, T. Blomas, juodąjį turizmą apibūdina kaip šiuolaikinį „liguisto turizmo“ (*morbid tourism*) fenomeną. T. Blomo nuomone, tai toks reiškinys, kai reali žmonių mirtis sukelia susidomėjimą ir pritraukia minias lankytojų. Autorius teigia, kad kiekvienais metais žmonės plūsta prie įžymių žmonių kapų, pavyzdžiui, aplanko Elvio Preslio kapą Grenlandijoje, princesės Dianos kapą Anglijoje, taip pat juos traukia mūsų vietos bei senos pily, kuriose galima sutikti vaizduoklių. T. Blomo nuomone, tai toks reiškinys, kai reali žmonių mirtis sukelia susidomėjimą ir pritraukia minias lankytojų; iš kitos pusės, tai dirbtinis, turintis savotiškos traukos produktas, kuriuo siekiama patenkinti liguisto turizmo poreikius [Bloom, 2000].

Anot Kendle (2008) yra išskiriamos penkios juodojo turizmo rūšys, pateikiamos 1 paveiksle.



1 pav. Juodojo turizmo rūšys

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kendle, A. (2008)

Sielvarto turizmas susijęs su karo laukų, koncentracijos stovyklų, kapinių, ar žmogžudysčių vietų lankymu. Vienas iš sielvarto turizmo pavyzdžių – Niujorko „dvynių“ lankymas per teroristinę ataką sugriautame pastate. Katastrofų turizmas yra susijęs su gamtos stichijų suniokotų vietų lankymu. Šios juodojo turizmo rūšies pavyzdį turime Lietuvoje. Kiekvienais metais Rusnėje, atlydžio metu, susidarius ledų sangrūdoms Nemune, Minijoje, Šyštoje, Skirvytėje ir kitose pamario regiono upėse, užliejamos gyvenvietės. Šis gamtos reiškinys kiekvienais metais pritraukia smalsius turistus, kurie viską nori pamatyti savo akimis. Skurdo turizmas siūlo turistams pamatyti kitokią gyvenimo pusę. Žmonės domina turai po skurde skęstančius miestus ar lūšnynų kvartalus. Daugiausia jų pavyzdžių pasiskirstę po Pietų Afriką, Indiją ir Braziliją. Savižudybių turizmas pasireiškia dviem būdais. Pirmuoju - kai žmonės, keliauja į garsią vietą siekiant nusižudyti. Antrasis būdas susijęs su eutanazija. Žmonės vyksta į kitas šalis, kuriose eutanazija nėra draudžiama, kad užbaigtų savo kančias (Liuksemburgas, Belgija, Šveicarija, Olandija, Tailandas, Oregono valstija JAV). Kita tamsiojo turizmo rūšis – pasaulio pabaigos turizmas susijęs su žmonių tikėjimu, kad artėja pasaulio, ar tam tikrų vietovių išnykimas. Pavyzdžiui, daug žmonių kasmet vyksta pamatyti Arkties ledynus, nes tiki, kad dėl globalinio atšilimo jie gali išnykti. Taip pat „pasaulio pabaigos“ lankytinos vietos yra Galapagų salynas, Kilimandžaro kalnas, Didysis barjerinis rifas. Tačiau, anot Kendle (2008) tokių vietų lankymas nėra logiškas, nes žmonės vykdami į tokias vietas, skatina jų išnykimą.

Juodojo turizmo pasirinkimo motyvai

Žmonės jau nuo Senovės Romos laikų domėjosi mirties vietomis. Romos gladiatorių kovos ir visuomenės egzekucijos viduramžiais buvo priimtini įvykiai pagal visuomenės normas. Šiandien mirtis dažnai yra laikoma tabu, bauginantis ir nekontroliuojamas klausimas. Tačiau keliaujant susiduriama su daug lankytinų vietų, kurios yra sujungtos tiesiogiai ar netiesiogiai su mirtimi ir žmonės dėl kažkokių priežasčių keliauja jų pamatyti. Kyla klausimas, kokie veiksniai motyvuoja turistus aplankyti tokias vietas, apie kurias net sunku kalbėti.

Niemela Titta (2010) atliko tyrimą, kuriame buvo išsiaiškinti juodojo turizmo motyvacijos veiksniai. Tyrimas buvo atliktas Budapešte, apklausinėjant turistus viename iš juodojo turizmo traukos objektų - „Teroro name“. Šiame pastate gausu eksponatų, susijusių su fašistų ir komunistų diktatūros režimu Vengrijoje. Taip pat čia pastatytas paminklas Antrojo pasaulinio karo aukoms atminti, kurios buvo kankinamos ir žudomos šiame pastate. Tyrime dalyvavo 54 respondentai, iš kurių beveik visi šią juodojo turizmo vietą lankė pirmą kartą.

Daugiausiai apklaustųjų buvo 25- 34 metų turistai. Tyrimas parodė, jog pagrindinės priežastys, kurios skatino žmones atvykti į „Teroro namą“, buvo švietimo tikslai, turistai norėjo gauti daugiau informacijos apie Antrąjį pasaulinį karą. Kita svarbi priežastis buvo noras pagerbti aukas ir emociškai pajusti to laiko emociją bei nostalgiją, suprasti žmogaus ir gyvenimo trapumą (Niemela, 2010).

Anot L. Moutinho (2000) šiandien auga naujos kartos keliautojai. Vietoj turistų keliautojai tampa ieškotojais. Motyvai – savęs ieškojimas, noras pažinti skirtingas kultūras ir susipažinti su vietovės, ar šalies "psichologinė aura", flora ir fauna. Ieškotojams reikia analizuoti, įsitraukti į įdomius ar net rizikingus veiksmus, patenkinti savo žingeidumą ir smalsumą (Moutinho, 2000). Žmonės, kurie patiria mažiau stimuliacijos savo gyvenime, jos linkę ieškoti atostogose, kelionėse. Ir atvirkščiai, kai kurie žmonės ieško ramybės ir taikos. Gali būti, kad vizitas į juodojo turizmo traukos objektus, kelia stimuliaciją švietimo ir stiprių emocijų aspektams (Moutinho, 2000).

Amanda Kendle (2008) teigia, jog juodasis turizmas yra stipriai susijęs su kultūros ir paveldo turizmu, nes susijęs su istorijomis ir tragedijomis, kurios būdingos tautoms ir kurias svarbu pažinti kelionėse. Žmonės dažniausiai net nežino, kad toks keliavimo būdas šiandien yra vadinamas „juodasis“ turizmas. Vis daugiau žmonių įsitraukia į juodąjį turizmą gal net ir nenorėdami būti jo dalimi, tačiau šio turizmo rūšies spektras yra platus ir išlieka nemaža tikimybė būti juoduoju turistu to nesuvokiant [Kendle A. 2008]. Žmonės žavisi iš dalies mirtimi dėl jos nutolimo nuo dabarties paradokso. Šiandien - tai tabu, palikta tyloje ir tolumoje. Tuo pačiu metu mirties sąvoka po mažu grįžta į visuomenės kasdienybę per žiniasklaidą (Kendle, 2008). Juodasis turizmas – tai kanalas, stebėti mirties ir kančios temas saugiai iš toli. Įsitraukti į juodąjį turizmą žmones skatina emociniai ir švietimo motyvai, kurie yra vienodai stiprūs, kaip ir domėjimasis savo paveldu, smalsumo numalšinimas ar nostalgijos ieškojimas [Kendle, A. 2008].

Taigi, remiantis mokslininkais, tyrinėjančiais juodojo turizmo pasirinkimo motyvus, galima teigti, kad pagrindiniai aspektai, dėl kurių žmonės renkasi keliones į juodojo turizmo vietas yra švietimo, žingeidumo tikslai, noras pajusti kito laikmečio emociją, nostalgiją, taip pat atrasti save, pažinti skirtingas vietas ir kultūras. Daug žmonių domisi mirtimi, gyvenimo trapumu, linkę pažinti savo kultūrinį paveldą, suprasti save ar savo šalies istoriją.

Juodojo turizmo vystymosi perspektyvos Lietuvoje

Norint išsiaiškinti juodojo turizmo vystymosi perspektyvas Lietuvoje buvo atlikta apklausa. Apklausoje dalyvavo 100 respondentų, iš kurių 63 procentai asmenys nuo 19 iki 29 metų. Apklausoje tikslas buvo išsiaiškinti juodojo turizmo vystymosi galimybes Lietuvoje ir kaip žmonės vertina šį turizmą Lietuvoje.

Tyrimo metu buvo domėtasi, ar žmonės yra girdėję apie tam tikras turizmo rūšis. 2 paveiksle iš respondentų atsakymų matyti, kad daugiausia apklaustųjų apklaustųjų yra keliavę poilsiniais tikslais (73 proc.) ir pažintiniais (72 proc.) tikslais. Apie juodąjį turizmą girdėję yra 24,2 proc. apklaustųjų, juo keliavę yra 5,1 proc., o apie jį negirdėjo net 70,7 proc. atsakiusiųjų.

	Girdėjau	Keliavau	Niekada negirdėjau
Poilsinis	26 (26.0%)	73 (73.0%)	1 (1.0%)
Pažintinis	25 (25.0%)	72 (72.0%)	3 (3.0%)
Piligriminis	71 (71.7%)	18 (18.2%)	10 (10.1%)
Kultūrinis	45 (45.0%)	45 (45.0%)	10 (10.0%)
Sveikatingumo	58 (58.6%)	33 (33.3%)	8 (8.1%)
Juodasis	24 (24.2%)	5 (5.1%)	70 (70.7%)
Kaimo (žalasis / ekologinis)	51 (51.0%)	29 (29.0%)	20 (20.0%)
Nuotykių	50 (50.0%)	41 (41.0%)	9 (9.0%)
Verslo	72 (72.7%)	18 (18.2%)	9 (9.1%)

2 pav. Turizmo rūšys

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Taip pat buvo klausta, ar respondentai lankosi tam tikro pobūdžio juodojo turizmo vietovėse ir kaip dažnai tai daro (3 paveikslas).

	Buvau 1 kartą	Lankausi bent kartą per metus	Lankausi 2-3 kartus per metus	Lankausi daugiau nei 3 kartus per metus	Niekada nesilankau
Koncentracijos stovykla	23 (23.5%)	1 (1.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	74 (75.5%)
Vietos, nusiaubtos katastrofų	21 (21.4%)	1 (1.0%)	0 (0.0%)	2 (2.0%)	74 (75.5%)
Bausmių vykdymo vietos	36 (36.4%)	7 (7.1%)	0 (0.0%)	1 (1.0%)	55 (55.6%)
Getas	22 (22.4%)	1 (1.0%)	1 (1.0%)	1 (1.0%)	73 (74.5%)
Tremties vietos	24 (24.2%)	4 (4.0%)	1 (1.0%)	2 (2.0%)	68 (68.7%)
Kalėjimai	32 (32.3%)	3 (3.0%)	1 (1.0%)	1 (1.0%)	62 (62.6%)
Istorinio mūšio laukas	52 (52.5%)	2 (2.0%)	2 (2.0%)	4 (4.0%)	39 (39.4%)
Istorinių įvykių imitacijos renginyje	35 (35.4%)	15 (15.2%)	3 (3.0%)	2 (2.0%)	44 (44.4%)
Masinių žudynių vietos	34 (34.0%)	9 (9.0%)	3 (3.0%)	3 (3.0%)	51 (51.0%)
Bunkeriai	53 (54.1%)	11 (11.2%)	5 (5.1%)	6 (6.1%)	23 (23.5%)
Kapinės	12 (12.1%)	19 (19.2%)	20 (20.2%)	41 (41.4%)	7 (7.1%)

3 pav. Juodojo turizmo vietovių lankymas

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Iš 3 paveikslo matyti, kad juodojo turizmo vietose žmonės lankosi retai: dauguma jų nė karto neaplanke, arba aplankę tik vieną kartą. Dažniausiai žmonės lankosi kapinėse (41.4 proc.), bet tai galima paaiškinti artimųjų kapų lankymu.

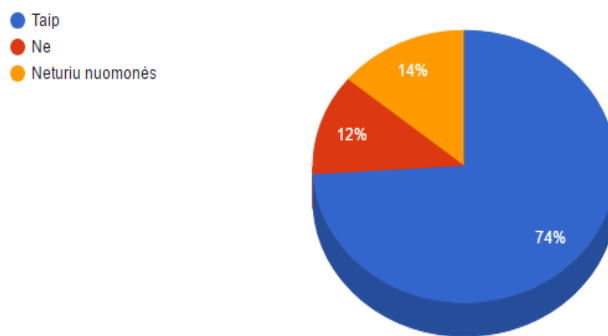
Respondentai buvo apklausti, kokias juodojo turizmo vietas Lietuvoje yra matę, ar norėtų pamatyti. Iš 4 paveikslo matyti, kad didžiausia dalis apklaustųjų yra aplankę IX fortą Kaune (62 proc.). Daugumą būtų galima sudominti pasivaikščiojimu po Vilniaus požemius (52 proc.), o mažiausiai domina žydų žudynių vietų lankymas (13 proc.).

	Mačiau	Norėčiau pamatyti	Nemačiau	Nedomina
Genocido aukų muziejus Vilniuje	20 (20.4%)	27 (27.6%)	46 (46.9%)	5 (5.1%)
IX fortas Kaune	62 (62.0%)	20 (20.0%)	15 (15.0%)	3 (3.0%)
Buvusios žydų teritorijos Vilniuje (Didysis ir mažasis getai)	17 (17.3%)	29 (29.6%)	43 (43.9%)	9 (9.2%)
Rezistencijos ir tremties ekspozicija Klaipėdoje (buvusio sovietinio KGB Klaipėdos padalinio rūsyje)	9 (9.2%)	34 (34.7%)	46 (46.9%)	9 (9.2%)
Rezistencijos ir tremties ekspozicija Kaune (buvusių kapinių vietoje)	12 (12.2%)	29 (29.6%)	46 (46.9%)	11 (11.2%)
Panerių memorialas	11 (11.3%)	26 (26.8%)	50 (51.5%)	10 (10.3%)
Vilniaus Gaono žydų muziejus	10 (10.2%)	32 (32.7%)	45 (45.9%)	11 (11.2%)
Naktinis pasivaikščiojimas po Vilniaus požemius	6 (6.1%)	54 (55.1%)	30 (30.6%)	8 (8.2%)
Žydų žudynių vietos Lietuvoje	37 (37.0%)	18 (18.0%)	32 (32.0%)	13 (13.0%)

4 pav. Juodojo turizmo vietovės Lietuvoje

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Tyrimo užduotas klausimas, ar respondentus sudomintų specializuotos ekskursijos po apleistus pastatus ar vietas, įstaigas. 61 proc. apklaustųjų atsakė teigiamai, 30 proc. tokios ekskursijos nedomintų. Taip pat norėta išsiaiškinti, ar respondentus domintų specializuotos ekskursijos / kelionės po Lietuvos juodojo turizmo objektus. 5 paveiksle matosi, kad net 74 proc. apklaustųjų susidomėtų tokiomis kelionėmis.



5 pav. Domėjimasis juodojo turizmo ekskursijomis

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

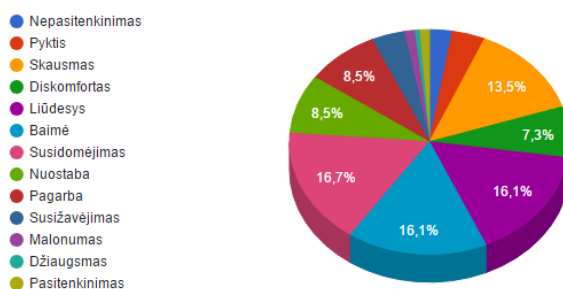
6 paveikslo rezultatai rodo, kad lankytis tokio pobūdžio vietose 37,6 proc. respondentų skatina smalsumas, domėjimasis istorija (19,7 proc.), asmeninė/šeiminė patirtis (14,2 %) bei neįprastos vietos jausmas (13,3).

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Kitas variantas	4	1.5%
Asmeninė / šeiminė patirtis (praityje ištremti, kalėję, ar sovietines represijas kentę artimieji)	12	4.4%
Domėjimasis istorija	54	19.7%
Skatina draugai, mokytojai	11	4.0%
Smalsumas	64	23.4%
Noras parodyti ir papasakoti vaikams istoriją	17	6.2%
Nes tai yra neįprasta vieta	42	15.3%
Nes tai yra populiari turistinė vieta	6	2.2%
Nes man smalsu	39	14.2%
Noras stiprių išgyvenimų, adrenalino	25	9.1%

6 pav. Juodojo turizmo vietų lankymo priežastys

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

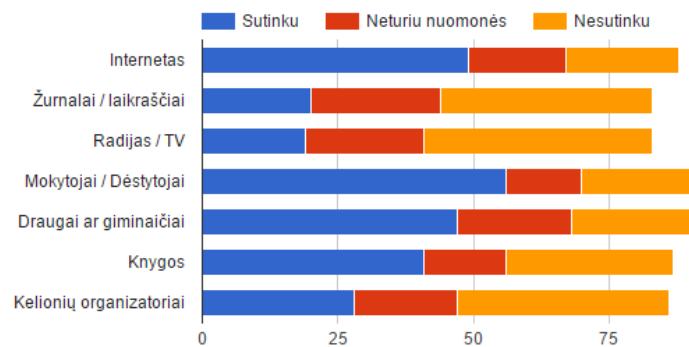
Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokias emocijas jaučia apklaustieji, būdami juodojo turizmo vietovėse (7 pav.). Rezultatai parodė, kad dažniausiai žmonės jaučia susidomėjimą (16,7 proc.), liūdesį ir baimę (16,1 proc.). Mažiausia dalis apklaustųjų nurodė, kad jaučia pasitenkinimą (1,2 proc.), malonumą (1,2 proc.), ar džiaugsmą (0,6 proc.).



7 pav. Emocijos, kurios sukyla lankant juodojo turizmo objektus

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

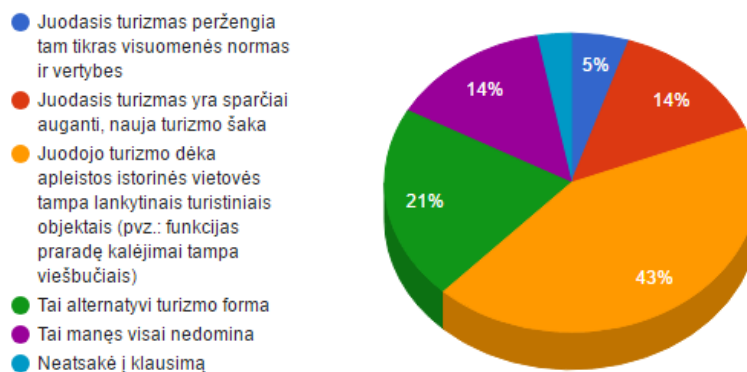
8 paveiksle matome, kad 61,5 proc. apklaustųjų apie juodojo turizmo vietas sužinojo mokytojų ar dėstytojų dėka, o 55,7 proc. internetu. Mažiausia sklaida apie juodąjį turizmą yra radiju ar televizija.



8 pav. Informacijos apie juodąjį turizmą gavimo šaltiniai

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad 43 proc. apklaustųjų teigia, jog juodojo turizmo dėka apleistos istorinės vietovės tampa lankytiniais turistiniais objektais, o 21 proc. pritaria, kad tai yra alternatyvi turizmo forma (9 pav.), 14 procentų apklaustųjų pritaria teiginiui, jog juodasis turizmas yra auganti turizmo rūšis.



9 pav. Nuomonė apie juodąjį turizmą

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Išvados

1. Juodasis turizmas tai kelionė, kurios metu lankomos vietos, kurios vienaip ar kitaip susijusios su mirties, kančios tematika ar kitais makabriškais reiškiniiais. Tamsusis turizmas neatsiejamas nuo kultūrinio turizmo. Pagrindiniai aspektai, dėl kurių žmonės renkasi keliones į juodojo turizmo vietas yra švietimo, žingeidumo tikslai, noras emociškai pajusti kito laikmečio emociją, nostalgiją, gyvenimo trapumą, taip pat atrasti save, patirti stiprių išgyvenimų. Tokie keliautojai domisi mirtimi, gyvenimo trapumu, siekia pažinti savo kultūrinį, istorinį paveldą. Neatmestinas požymis Lietuvoje – asmeninė šeimos patirtis (trėmimai, kankinimai sovietmečiu ir pan.)

2. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad Lietuvoje apie juodąjį turizmą žinoma nedaug, žmonės keliauja poilsiniais bei pažintiniais tikslais, o lankydami juodojo turizmo objektus dažniausiai net nežino, kad lankosi būtent tokiuose ir juos labiau tapatina su kultūriniu ar istoriniu turizmu. Juodojo turizmo vietose Lietuvoje lankomasi retai, dauguma objektuose apsilankę tik vieną kartą, arba nėra lankęsi. Tačiau tyrimo duomenys rodo, jog yra susidomėjimas tokiais juodojo turizmo produktais, kaip naktiniai pasivaikščiojimai po Vilniaus požemius, specializuotos ekskursijos / kelionės po Lietuvos juodojo turizmo objektus bei įvairias apleistas teritorijas ar pastatus būtų įdomūs, ypač jaunų žmonių (19-29 m.) tarpe. Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, jog specializuoti juodojo turizmo, kaip alternatyvaus turizmo, produktai galėtų būti kuriami ir siūlomi Lietuvos turizmo rinkoje.

Literatūra

1. Blom T. (2000). *Morbid tourism – a postmodern market niche with an example from Althorp*. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/002919500423564>

2. Foley, M. & J. Lennon J. J. (1996). *JFK and dark tourism: A fascination with assassination*. International Journal of Heritage Studies (Taylor & Francis) 2 (4): 198–211.
3. Jampolskienė A. (2008). *Alternatyvus turizmo vystymo kryptys Lietuvoje*. Magistro baigiamasis darbas. MRU.
4. Kilinskaitė R. (2012). *Paveldo pritaikymas tamsiajam turizmui Lietuvoje: Kauno fortų atvejis*. Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:1895753/index.html>.
5. Klapatauskaitė S., Navickienė R. (2014). *Tamsiojo turizmo pasirinkimo motyvaciniai veiksniai*. Lietuvos sporto universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/270216900_Ismaniju_telefonu_aplikaciju_taikymas_aktyvaus_laisva_laikio_skatimui_teorinis_aspektas
6. Moutinho, L. (2000). *Strategic Management in Tourism*. CABI. 557-561
7. Niemelä T. (2010). *Motivation Factors in Dark Tourism. Case: House of Terror*. Lahti university of applied sciences. Prieiga per internetą: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14984/Niemela_Titta.pdf
8. Stone Ph. (2011). *The Commodification of Death: A reflection on dark tourism research, education and media interest*. Prieiga per internetą: http://works.bepress.com/philip_stone/35/
9. Stone, P. & Sharpley, R. (2008). *Consuming dark-tourism a thanatological perspective*. *Annals of Tourism*. Prieiga per internetą: http://www.ip.ttu.ee/public/k/Kuressaare-kolledz/Kolledz/Summer_school/Stone_Sharpley_2008_Consuming_dark_tourism-_A_thanatological_perspective.pdf
10. Tanaś S.(2013). *Tourism 'Death Space' and Thanatourism in Poland*. Prieiga internetu: <http://turyzm.edu.pl/files/tanas/Tourism%20%E2%80%98Death%20Space%E2%80%99%20and%20Thanatourism%20in%20Poland.pdf>
11. UNWTO. (2008). *Tourism Highlights*. Prieiga per internetą: <http://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413560>

DARK TOURISM IN LITHUANIA

Summary

The article deals with the concept of dark tourism in Lithuania and abroad, discusses motivating factors that stimulate the consumers to choose this alternative form of tourism. The study analyzes dark tourism development in Lithuania. The research methods are foreign and Lithuanian literature analysis and questionnaire. The study results show that in Lithuania dark tourism is little known, tourists often choose their holiday destinations for sightseeing and leisure purposes, but the interest in alternative methods of travelling are quite considerable, and dark tourism could expand on the Lithuanian tourism market.

KONFLIKTŲ SPRENDIMO BŪDŲ „HALTEX“ ANALIZĖ

Raminta Balkutė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama konflikto samprata, priežastys ir jų sprendimo būdai. Darbe yra pateikiama konfliktų sprendimo būdų modelis. Taikant anketinę apklausą, buvo apklausti UAB „Haltex“ darbuotojai, išanalizuota dėl kokių priežasčių dažniausiai kyla konfliktai ir koks konfliktų sprendimo būdas yra veiksmingiausias.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: konfliktas, konflikto priežastys, konflikto sprendimo būdai

Įvadas

Gyvename ypatingomis socialinėmis transformacijomis pasižyminčiame laikotarpyje: XXI a. – tai žinių, informacijos, veržimosi į aukštumas, įžūlumo amžius. Šiandieninėje organizacijoje pagrindiniais požymiais tampa tokie dalykai kaip konfliktai, stresas bei įtampa. Šiuolaikinėje visuomenėje dažnai susiduriame su žmonių nuomone, jog konfliktas yra nepageidaujamas dalykas, kurio reikia vengti bei slopinti. Tačiau, jeigu organizacija patiria konfliktų, galima teigti, kad darbuotojai nėra verčiami priimti vienos kategoriškos nuomonės. Darbuotojai gali keistis mintimis, diskutuoti ar netgi realizuoti save darbo vietoje. Konfliktai dažnai sujaukia esamą padėtį organizacijose, tačiau priverčia kritiškai ją įvertinti, imtis pakeičių, kad galop susiklostytų geresnė situacija už ankstesnę. Konfliktuojantys darbuotojai turi suprasti ir pripažinti skirtingus, dažnai priešingus poreikius bei interesus ir bendromis pastangomis ieškoti sprendimų (Lakis, 2008). Norint, kad organizacija klestėtų, būtų veiksminga, galėtų greitai ir kokybiškai patenkinti darbuotojų, vartotojų ar užsakovų lūkesčius, turi būti atsakinga ir sugebanti įveikti iškilusias nemalonumus bei konfliktus.

Straipsnio objektas - konfliktų sprendimo būdai;

Straipsnio tikslas - išanalizuoti konfliktų teorinius ypatumus, nustatyti veiksmingiausią konflikto sprendimo strategiją;

Straipsnio uždaviniai:

1. Išnagrinėti konfliktų sprendimų teorinę analizę
2. Aptarti konfliktų sprendimo būdus „Haltex“ įmonėje

Konflikto samprata ir jo sprendimo būdai

Konflikto samprata mokslinėje vadybos literatūroje yra vertinama labai įvairiai. Pats žodis „konfliktas“ yra kilęs iš lotynų kalbos *conflictus*, kuris reiškia susidūrimą. Sociologijos žodyne (1993) konfliktas įvardijamas kaip ginčas arba kvirčas, kuriame pasireiškia priešingų interesų, pažiūrų bei siekių susidūrimas. Psichologijos žodyne (2003) konfliktas apibūdinamas kaip nemalonus išgyvenimas, kurio metu susiduria priešingų ir nesuderinamų tendencijų pusės. Oksfordo šiuolaikinės anglų kalbos žodyne „The Concise Oxford Dictionary of Current English“ (1995) pateikiami šie konfliktų apibrėžimai:

1. Priešinimosi ar priešingumo būseną;
2. Kova ar grumtynės;
3. Prieštaringų principų susidūrimas;
4. Prieštaravimas tarp asmenų nesuderinamų norų ir poreikių;
5. Iš nesuderinamų norų ir poreikių kylanti kančia.

Vertinant sociologijos bei psichologijos mokslo požiūrį į konfliktą, galime pastebėti, jog šios dvi mokslo šakos vienareikšmiškai konfliktą apibūdina kaip susidūrimą, tačiau sociologijos žodyne labiau pabrėžiama priešingų tikslų įgyvendinimas, o psichologijos žodyne – konfliktas labiau atspindi priešingų principų bei poreikių siekį.

Analizuojant pačią konflikto sąvoką galima rasti daug įvairių bei skirtingų apibūdinimų. Daugelis autorių savaip vertina konfliktą. Lietuvių ir užsienio mokslinėje vadybos literatūroje konflikto sąvoka apibrėžiama įvairiai, tačiau esmė yra ta pati. Keletas konfliktų apibrėžimų yra pateikta 1 lentelėje.

Konflikto sąvokos apibrėžimai

Konflikto sąvokos charakteristika	Apibrėžimo autorius
Priešingų interesų, pozicijų, nuomonių, tikslų ir požiūrių susidūrimas, kurio metu kyla rimti nesutarimai ir asmenį užplūsta nemalonūs jausmai arba išgyvenimai.	R. Lekavičienė, 2007
Prieštaravimų paūmėjimo kraštutinis atvejis, kurio metu patiriamos neigiamos emocijos.	J. Kasiulis ir V. Barvydienė, 2005
Suvokiamas skirtingų veiksmų arba tikslų nesuderinimas	D. G. Myers, 2008
Socialinė situacija, kurioje ne mažiau kaip du veikėjai (konflikto šalys) tuo pačiu metu kovoja, stengiasi ir siekia gauti tinkamą rinkinį iš nepakankamų išteklių.	P. Wallensteen, 2007
Procesas, kuriame viena šalis stengiasi atsverti kitos šalies pastangas, naudodama blokavimo formą, kuri trukdo siekti savo tikslų ir patenkinti savus interesus.	S. P. Robbins, 2007
Dinamiškiausias konfliktinės situacijos dalyvių žmoniškumo tarpusavio ar grupių santykių išbandymas.	J. Lakis, 2008

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lekavičienė, R. 2010; Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. 2005; Myers, G. 2008; Wallensteen, P. 2007; Lakis, J. 2008; Robbins S. P. 2007.

Atsižvelgus į konflikto sampratą galima pastebėti, kad konfliktas suvokiamas kaip procesas, kurio metu asmenybės netiesioginiu būdu kovoja viena prieš kitą, siekia skirtingų tikslų arba interesų bei išgyvena neigiamas emocijas.

Mokslinėje vadybos literatūroje galima aptikti įvairiausių konfliktų tipų bei rūšių. J. Kasiulis, J. ir V. Barvydienė (2005) teigia, jog dažniausiai pasitaiko šios konfliktų rūšys:

1. Asmens (vidinis) – kai asmenybei keliama prieštarangi reikalavimai dėl darbo, vienas vadovas reikalauja didinti darbo efektyvumą bei našumą, o kitas tuo pačiu metu – gerinti gamybos kokybę. Asmeninis konfliktas atsiranda dėl prieštaravimo asmens interesams ir dažniausiai tai sukelia nepasitenkinimą darbo vieta, nepasitikėjimą savimi, įtampą bei stresą;
2. Tarpasmeninis – tai amžinos vadovų kovos dėl išteklių, įtakos, kurios sukelia asmeninius ginčus, kylančius dėl skirtingų vertybių sistemos;
3. Asmens ir grupės konfliktai. Grupė nustato bendras taisykles grupės nariams ir reikalauja laikytis jų laikytis. Individas dažnai siekia išlaikyti savo nustatytą tvarką ir tai sukelia grupės bei asmenybės konfliktą;
4. Tarpgrupiniai konfliktai – kyla tarp formalių ir neformalių grupių, kai jos siekia savo tam tikrų tikslų ir vienos iš grupės būna nepatenkinami interesai.

Konflikto priskyrimas prie tam tikros rūšies leidžia palyginti jį su kitais tos pačios rūšies konfliktais taip pat lengviau jį atpažinti ir išspręsti.

Konfliktai, kylantys organizacijose, turi daugybę įvairių priežasčių. Tai gali būti (Burke, 2014):

1. Per didelis darbo krūvis;
2. Atvirumo stoka;
3. Išteklių trūkumas;
4. Vertybių susikirtimas;
5. Darbuotojų įgūdžių stoka;
6. Netinkamas vadovavimas (valdymo veiklos problemos);
7. Netinkama komunikacija.

Yra ir tokių organizacijų, kuriose konfliktai yra labai sunkiai atpažįstami, kadangi jų kylimo priežastis sudėtinga nustatyti. Dalis konfliktų gali būti nutylimi, kai dalyviai supranta nesutarimus, prieštaravimus, tačiau nesiima jokios iniciatyvos juos išspręsti. Pagrindiniais nutylimų konfliktų aspektais tampa - noras išsaugoti gerus santykius su kolegomis bei siekis atlikti paskirtas užduotis.

Slaptų konfliktų priežastys organizacijose gali būti šios (Perlow, Reppening, 2009):

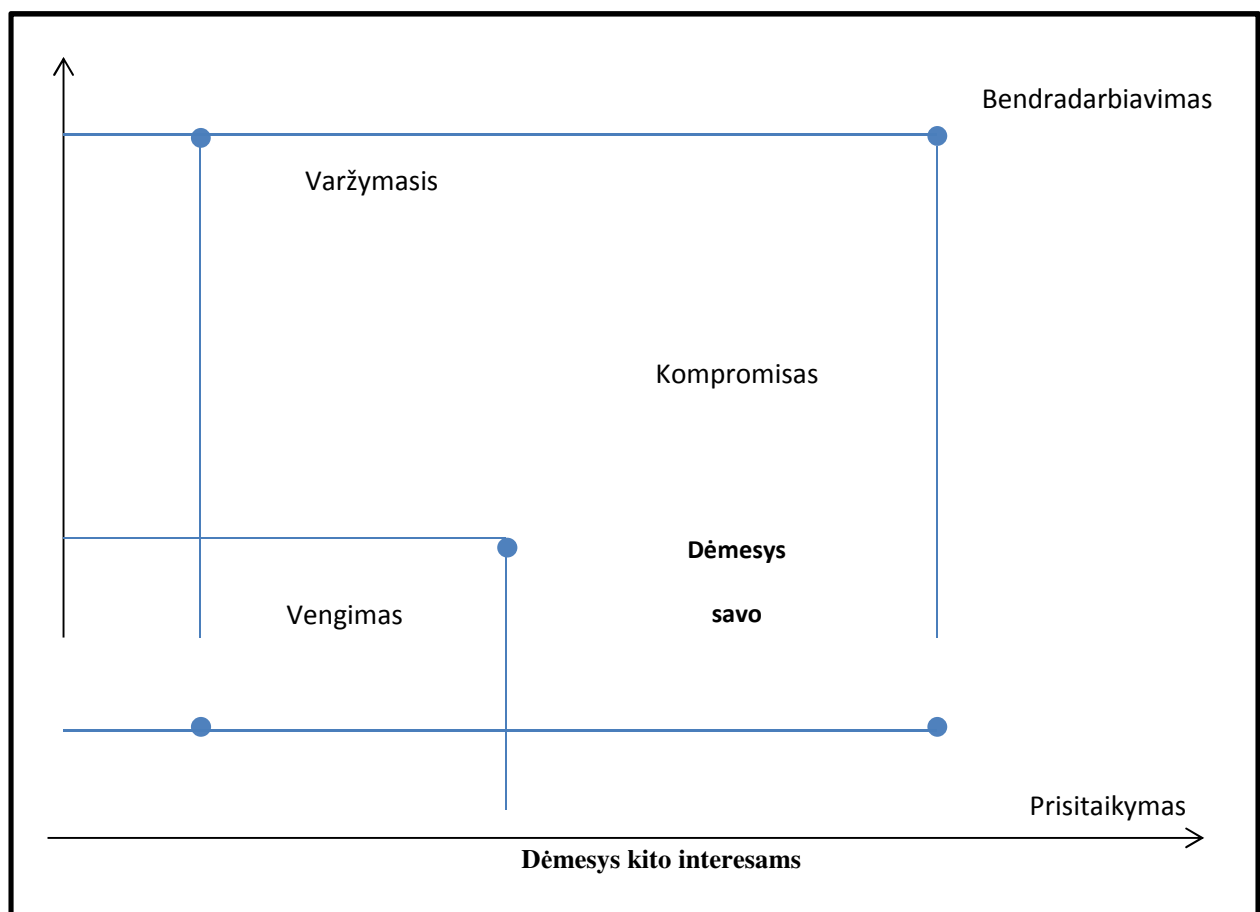
1. Tikslų siekimo nesuderinimas;
2. Nelygios teisės sėkmei bei pripažinimui;
3. Stoka galimybėms aptarti;
4. Nepakankamas susikaupimas užduotims atlikti;
5. Kitų padalinių nurodymai;
6. Nepakankamas užduočių išmanymas;
7. Įsitraukimo stoka į bendradarbiavimą.

Konfliktai ir jų sprendimo būdai yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis. Visus konfliktų sprendimo būdus galima suskirstyti į dvi grupes: priemonės kurios padeda išvengti konflikto jam dar net nekilus ir jau kilusio konflikto sprendimo būdai.

Prevencinės priemonės neleidžia įvykti konfliktui arba kitaip sakant užbėga prieš akis konfliktinei situacijai. R. Lekavičienė (2007) organizacijoje siūlo taikyti šias konflikto prevencijos strategijas:

1. Išsiaiškinti uždavinius ir tikslus;
2. Taikyti nematerialųjį skatinimą,
3. Skatinti komandinį darbą;
4. Tobulinti darbuotojų bendravimo įgūdžius;
5. Sukurti gerą darbo aplinką.

Sprendimo proceso metu gali būti taikoma daug įvairių metodų, kurie padeda pašalinti problemas. Bendrame organizacijos tikslų siekime svarbu atsižvelgti į darbuotojų santykius, konflikto proceso kontrolę bei problemų suradimą ir jų išsprendimą. G. D. Myers (2008), A. Petrulytė (2008), D. Račelytė (2009), S. P. Robbins (2007) išskyrė penkias konfliktų sprendimo strategijas: konkurenciją, prisitaikymą, kompromisą, vengimą bei bendradarbiavimą. Strategijos buvo išskirtos atsižvelgiant į savo ir kitos konfliktuojančios šalies interesus, tai pateikta 8 paveiksle.



1 pav. Konfliktų sprendimo būdų modelis

*Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, p. 229.

Iš šio konfliktų sprendimo būdų modelio galima pastebėti, jog bendradarbiavimas yra geriausia išeitis, kadangi konfliktuojančios pusės siekia alternatyvų bei patenkina abiejų šalių interesus. Šiuo atveju nepralaimi nei viena pusė. Kitais atvejais šalys taikstosi ir nuolaidžiauja viena kitai arba siekia patenkinti savo interesus, neatsižvelgiant į kitos šalies situaciją.

Pasak tyrėjos V. Targamadzės (2007) konfliktai organizacijoje yra neišvengiami jokių būdu. Maža to, mokslininkė teigia, jog konfliktai yra būtini, kadangi jie skatina darnią organizacijos plėtrą. Norint pasiekti sėkmingų rezultatų, reikia ieškoti konstruktyvių sprendimo būdų.

Vienas iš jų yra konkurencija (kitai vadinama lenktyniavimas arba rungtyniavimas). Šiai strategijai yra būdingas noras laimėti. Pirmiausia stengiamasi patenkinti savus poreikius bei interesus, kitai pusei bandoma primesti sau palankų bei naudingą sprendimą. Šis sprendimo būdas neretai suteikia ilgalaikius rezultatus, kadangi pralaimėjusi pusė priešinasi primestam sprendimui (Targamadzė, 2007).

Antras - prisitaikymas. Šiai strategijai yra būdingas pasiaukojimo jausmas. Viena šalis negina savo nuomonės bei interesų, yra linkusi nusileisti kitos šalies reikalavimams. Šis konflikto sprendimo būdas taikomas tada, kai norima išlaikyti gerus santykius darbo aplinkoje, kai sprendžiama problema nėra labai gili arba svarbi (Targamadzė, 2007).

Trečias - kompromisas. Šalys turi vienodas teises, tačiau siekia skirtingų tikslų. Dažnai kompromisas yra laikomas kaip vienas iš geriausių konfliktų sprendimo būdų, kadangi konfliktuojančios pusės nuolaidžiauja viena kitai. Ši strategija taikoma tada, kai oponentų nuomonės ir interesai visiškai išsiskiria, kai svarbu išlaikyti tarpusavio bendravimą, kai kiti sprendimo būdai buvo nenaudingi, kai norima laikinai išspręsti susidariusią problemą. Kompromisas, iš tikrųjų, būna naudingiausias tada, kai organizacijoje vyksta derybos ir, pavyzdžiui, norima susitarti dėl pirkimo ir pardavimo sąlygų (Targamadzė, 2007).

Ketvirtas - vengimas (kitai pasitraukimas). Konflikte šalys dalyvauja neaktyviai, nerodo iniciatyvos spręsti problemos, negina savo interesų. Dažnai norima iš konflikto pasitraukti tyliai bei nepastebimai. Užgniaužiant konfliktinę situaciją, vengiant bendravimo, pralaimi abi konflikto pusės. Šiuo atveju toks sprendimo būdas taikomas tada, kai organizacijoje yra užsitęsusi krizė, kai šalys jaučiasi neteisios ir nori atsikratyti atsakomybės (Targamadzė, 2007).

Penktas - bendradarbiavimas (kitai dar vadinama abiejų pusių laimėjimo strategija). Konflikto dalyviai ieško sprendimo būdo, aiškinasi motyvus, interesus, išklauso vienas kito nuomonės. Konfliktinė situacija nėra užgniaužiama ar atidedama vėlesniam laikui. Bendradarbiavimas reikalauja daug kantrybės ir tam tikrų įgūdžių, tačiau skatina darbuotojų kūrybiškumą, atsakingumą bei atvirumą. Ši sprendimo strategija naudojama tada, kai konfliktuojančioms pusėms yra svarbus sprendimo priėmimas, kai abi pusės išklauso ir išdėsto savo pasiūlymus (Targamadzė, 2007).

Norint veiksmingai išspręsti konfliktus organizacijoje, reikia taikyti bent vieną iš šių pateiktų strategijų. Konfliktinės situacijos metu galima bandyti nuslopinti konfliktą, atsisakyti savo idėjų, ir pabandyti jo išvengti, tačiau prisitaikymas arba vengimas nėra gera išeitis. Veiksmingiausias sprendimo būdas yra bendradarbiavimas, kai abi pusės laimi.

Apibendrinant, galima teigti, kad konfliktas yra priešingų interesų bei požiūrių susidūrimas. Konfliktai yra natūralus reiškinys tarpasmeniniuose santykiuose, todėl dažnai galima pastebėti, jog organizacijose jie yra neatsiejama darbo dalis. Ne veltui autorė A. Petrulytė (2008) teigia, jog konfliktai visuomeninio gyvenimo srityse yra neišvengiami. Dažniausiai organizacijose pasitaiko tarpasmeniniai konfliktai (kyla savo ruožtu tarp bendradarbių, sutuoktinių, kaimynų ir t.t.) ir tarpgrupiniai konfliktai (kyla tarp žmonių, kuriuos sieja bendri interesai, vertybės bei tikslo siekimas). Konfliktai darbo aplinkoje kyla dėl įvairių priežasčių, kurios priklauso nuo daugelio aplinkybių: darbuotojų asmeninių savybių, vertybių išsiskyrimo, išteklių trūkumo, tikslų siekimo

Konfliktų sprendimo būdų UAB „Haltex“ analizė

„Haltex“ priklauso pasauliniam anglų kapitalo „Halbro Sportswear Limited“ sporto aprangų koncernui. Šis verslas buvo suformuotas 1919 metais tarp dviejų draugų Hallet ir Broughton. Anglas prekybininkas Hallet ir sporto mažmenininkas Broughton diskutavo kaip sunku gauti kokybiškus regbio žaidimo drabužius. Nuo to laiko gimė idėja plėtoti sportinės aprangos tekstilę. 1924 metais Broughton paliko kompaniją ir Hallet vienas

tęsė verslą iki 1950 metų. Galų gale „Halbro Sportswear Limited“ buvo nupirkta Moores šeimos 1961 metais, kuri iki dabar valdo visas „Halbro Sportswear Limited“ akcijas ir nuolat plečia kokybės bei dizaino pozicijas, išlaikant bendrovės kaip rinkos lyderio vietą.

„Haltex“ savo veiklą Lietuvoje pradėjo 2011-aisiais metais. Gamykla įsikūrė naujose patalpose Alytuje, adresu Pramonės g. 1, įdarbino daugiau nei kelis šimtus darbuotojų ir tapo viena didžiausių Lietuvoje pagamintų sporto aprangų eksportuotojų į Didžiąją Britaniją ir kitas Europos šalis. Visa bendrovėje pasiūta apranga keliauja į užsienį. „Haltex“ specializuojasi kokybiškos sportinės ir laisvalaikio aprangos gamyboje. Ši organizacija siuva krepšinio, tinklinio, futbolo, netbolo, regbio, teniso, dviračių sporto, plaukimo bei kriketo sportines aprangas.. Gamyklos pajėgumas yra net 50 tūkst. gaminių per mėnesį.

Vienas iš pagrindinių įmonės pranašumų yra greitas ir ekonomiškasis transportavimas į Vakarų Europos šalis, kurį užtikrina bendradarbiavimas su tarptautine siuntų tarnyba UPS. Gaminių gamybos laikas paprastai trunka keturias savaites. Įmonė turi savo atstovus Jungtinėje Karalystėje ir angliškai kalbantį personalą Lietuvoje. Taip pat turi galimybę lankytis pas potencialius partnerius Europoje ir aptarti tarpusavio ryšių palaikymo būdus.

Kiekvieno įmonėje dirbančio žmogaus indėlis yra labai svarbus ir kiekvienas iš jų yra kaip šeimos narys. Šiuo metu „Haltex“ įmonėje dirba daugiau nei 300 darbuotojų, kurie užima įvairias pareigas, pradedant nuo aukščiausio vadovo ir baigiant siuvėjos pareigomis.

Daugelis tekstilės pramonės klientų kuria savo ateities vizijas ir planus. „Haltex“ įmonės tikslas - būti šalia savo klientų tuomet, kai jie įgyvendina savo siekius: sudaryti klientams galimybę pasinaudoti siuvimo įmonės paslaugomis, būti jų patikimu partneriu ir gerais, ir blogais laikais.

Įmonės vizija:

1. Būti patikimu partneriu klientams, turintiems norų ir siekių;
2. Būti profesionaliu ir pažangiu savo klientams partneriu;
3. Išlaikyti veiksmingą integraciją, gamybinės lyderio pozicijas ir vartotojų patikėjimą tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkoje;
4. Tapti tekstilės pramonės lyderiu ir pagrindiniu žaidėju kiekviename rinkos segmente.

Įmonės misija: teikti klientui aukščiausios kokybės produkciją ir neapleisti vieno iš rinkos lyderių pozicijos.

„Haltex“ siekdama ilgalaikių ryšių su klientais, siūlo šiuolaikiškas, universalias, patogias ir paprastas tekstilės pramonės paslaugas, kurias teikia profesionaliai, atsižvelgdama į klientų poreikius ir lūkesčius.

Tyrimo metodika ir metodų pagrindimas

Tyrimui atlikti pasirinktas – kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Pritaikant apklausos metodą, per trumpą laiką buvo galima apklausti reikiamų respondentų skaičių ir nesunaudoti didelio lėšų kiekio.

Anketinės apklausos metu respondentas pildė klausimyną jam patogiu laiku ir išsaugoma informacija yra privati. Atliekant tyrimą, anketoje buvo naudojami tik uždaro tipo klausimai.

Atliekamo tyrimo tikslas – išsiaiškinti kaip „Haltex“ įmonės darbuotojai sprendžia konfliktus ir koks sprendimo būdas yra veiksmingiausias.

Objektas – konfliktų sprendimo būdai „Haltex“ įmonėje.

Šiam tikslui įgyvendinti sudaryta anoniminė anketa. Tyrime dalyvavo 43 „Haltex“ įmonės darbuotojai. Anketa sudaryta remiantis vadybos mokslinė literatūra, siekiant įgyvendinti darbe iškeltą tikslą. Respondentų imtis apskaičiuojama pagal Panioto formulę:

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

n - imties dydis;

Δ - leidžiamos paklaidos dydis (šiuo atveju paklaida lygi 0, nes kiek anketų buvo išdalinta, tiek užpildytų ir sugrįžo atgal);

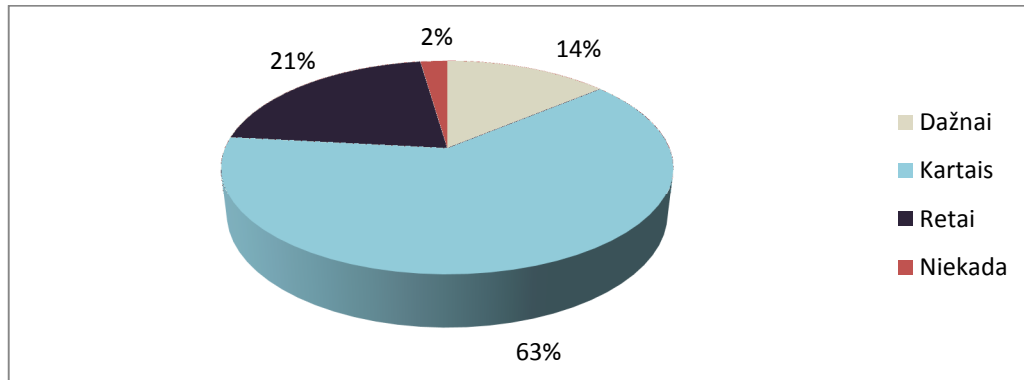
N - tiriamos visumos dydis (43 „Haltex“ darbuotojai).

Reikalingas apklausti „Haltex“ darbuotojų skaičius:

$$n = \frac{1}{0^2 + \frac{1}{43}} = 43 \quad (2)$$

Tyrimo analizėje visi rezultatai pateikti procentine išraiška. Diagramose, grafikuose ir aprašymuose skaičiai taip pat pateikiami procentais. Anketinės apklausos duomenų apdorojimui bei vaizdavimui buvo naudojama programa Microsoft Office Excel 2007. Tyrimas atliktas 2017 metų pradžioje.

Iš 2 paveikslą tyrimo duomenų matome, kaip dažnai „Haltex“ darbuotojai susiduria su konfliktais darbo aplinkoje.

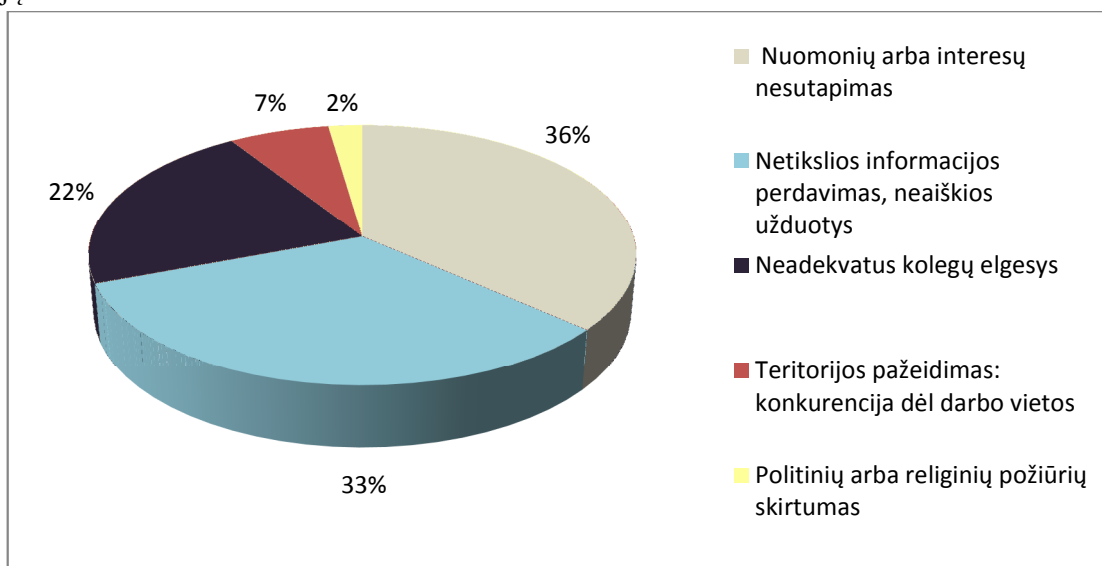


2 pav. „Haltex“ organizacijos darbuotojų susidūrimas su konfliktais dažnumas (%)

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

14% respondentų teigė, kad dažnai susiduria su konfliktais darbo aplinkoje. Didžioji apklaustųjų dalis, 63%, sakė, kad su konfliktais susiduria kartais, 21% - retai ir tik 2% respondentų teigė, kad niekada nepatiria konfliktinių situacijų. Taigi galima teigti, kad dauguma įmonės darbuotojų dažniau ar rečiau, bet susiduria su konfliktais. Iš to, kad daugiau kaip pusė apklaustųjų atsakė, kad patiria konfliktų kartais, galima suprasti, jog darbuotojai nėra verčiami priimti vienos kategoriškos nuomonės, darbuotojai gali bendrauti, diskutuoti, ieškoti tinkamo sprendimo.

3 paveiksle tyrimo duomenys rodo dėl kokių priežasčių dažniausiai kyla konfliktai tarp „Haltex“ darbuotojų.



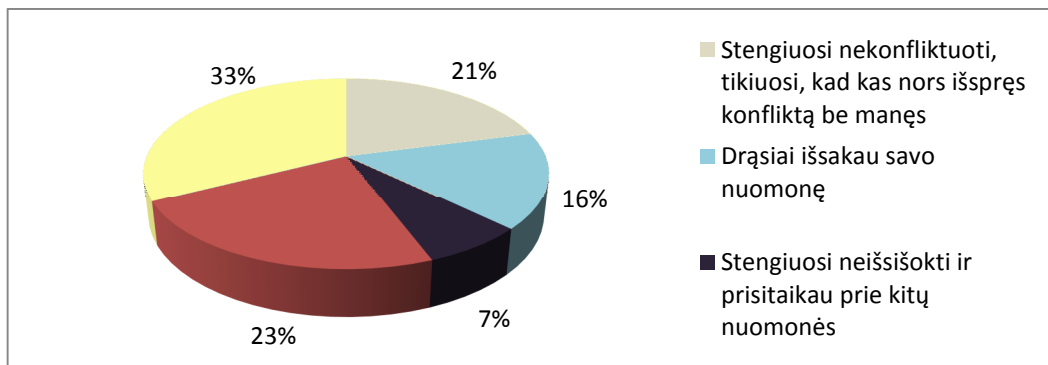
3 pav. konfliktų priežastys „Haltex“ įmonėje (%)

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Respondentai teigė, kad dažniausiai konfliktai kyla dėl nuomonių arba interesų nesutapimų. 33% respondentų atsakė, kad konfliktai kyla dėl netikslios informacijos perdavimo ir neaiškių užduočių. Mažesnę

atsakusiųjų dalis, 22%, teigė, kad konfliktinės situacijos kyla dėl neadekvataus kolegų elgesio. Tik 7% respondentų pasisakė, kad konfliktai kyla dėl teritorijos pažeidimo ir tik 2% - dėl politinių arba religinių požiūrių skirtumo. Taigi, galima teigti, kad „Haltex“ įmonės darbuotojai dažniausiai konfliktuoja, kadangi išsiskiria interesai ir nuomonės tam tikrose situacijose. Taip pat tikslios informacijos perdavimas ir aiškiai paskirtos užduotys yra labai svarbus produktyvaus darbo aspektas, tad jeigu informacija bus nekonkreči ir klaidingai pateikta, tarp darbuotojų gali kilti konfliktų.

4 paveiksle pateikti tyrimo duomenys, pa rodo „Haltex“ darbuotojų elgesį konfliktinėse situacijose.

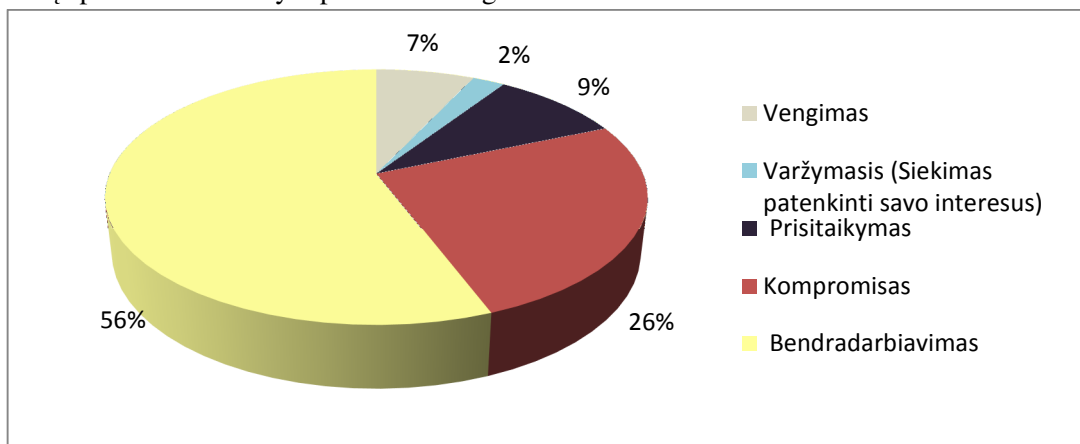


4 pav. „Haltex“ įmonės darbuotojų elgesys konfliktinėse situacijose (%)

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Atsižvelgiant į gautus duomenis, visų apklaustųjų nuomonės pasiskirstė ganėtinai netolygiai. Didžioji dalis respondentų, 33%, teigė, kad dažniausiai konfliktų metu stengiasi atvirai pasikalbėti su žmogumi ir skatinti tolimesnį bendradarbiavimą. 23% darbuotojų visada ieško kompromiso net jeigu ir mano, kad teisybė yra tik jis vienas. 21% apklaustųjų stengiasi nekonfliktuoti, tikisi, jog kažkas kitas išspręs konfliktą ir be jų. Priešingai nei vengentys konfliktų asmenys, 16% nebijo aplinkinių reakcijos ir drąsiai išsako savo nuomonę. Likusi dalis, 7%, respondentų konflikto metu stengiasi neišsišokti ir prisitaikyti prie kitų nuomonės. Iš pateiktų duomenų, galima suprasti, jog dauguma „Haltex“ įmonės darbuotojų komunikuoja tarpusavyje, dalinasi išgirsta informacija ir jeigu kyla kokių problemų stengiasi atvirai pasikalbėti arba ieškoti kompromiso, kuris tenkintų abejas puses. Nors ir maža dalis pasisakė, tačiau kartais darbuotojai yra linkę prisitaikyti prie esamos situacijos, neišsišokti konflikto metu ir neišsakyti savo nuomonės.

Iš 5 paveikslą pateiktų tyrimo duomenų galima teigti, kad respondentų nuomonių pasiskirstymas apie tai, koks konfliktų sprendimo būdas yra pats veiksmingiausias.



5 pav. Veiksmingiausias konfliktų sprendimo būdas (%)

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Galima daryti prielaidą, kad daugumai „Haltex“ darbuotojų bendravimas tarpusavyje yra labai svarbus aspektas darbe, kadangi 56% respondentų pasisakė, jog bendradarbiavimas yra veiksmingiausias būdas

sprendžiant konfliktus. 26% apklaustųjų teigė, jog ieškant kompromiso galima veiksmingai išspręsti konfliktus. Mažoji respondentų dalis, 9% pasisakė, kad prisitaikymas yra veiksmingiausias būdas sprendžiant konfliktus ir 7% respondentų atsakė, jog norint veiksmingai išspręsti konfliktus reikia jų vengti. Tik 2% apklaustųjų mano, jog varžymasis ir noras siekti tik savo interesų yra veiksmingiausias būdas sprendžiant konfliktines situacijas. Taigi, galima teigti, kad „Haltex“ įmonės personalas yra lankstūs darbuotojai, kadangi taiko įvairius konfliktų sprendimo būdus. Tyrimo metu išryškėjo, kad darbuotojai veiksmingiausią konfliktų sprendimo būdą laiko bendradarbiavimą, kuris padeda geriausiai išspręsti problemas. Taip pat ne maža apklaustųjų dalis atsakė, jog norint veiksmingai išspręsti konfliktą jam reikia taikyti kompromiso strategiją ir tik labai maža respondentų dalis atsakė, jog veiksmingiausias konflikto sprendimo būdas yra prisitaikymas arba vengimas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galime teigti, kad didžioji dalis respondentų patiria konfliktus kartais arba net dažnai darbo vietoje. Iš to galima suprasti, jog darbuotojai nėra verčiami priimti vienos kategoriškos nuomonės, asmenys gali bendrauti, diskutuoti ir ieškoti tinkamo sprendimo. Dažniausiai „Haltex“ įmonėje konfliktai kyla dėl nuomonių arba interesų nesutapimų, dėl netikslios informacijos perdavimo ir neaiškių užduočių bei retai, bet dėl neadekvataus kolegų elgesio. santykius. Svarbiausia yra mokėti atpažinti konfliktus ir juos tinkamai išspręsti. Daugumai respondentų bendravimas yra labai svarbus aspektas darbo aplinkoje, kadangi darbuotojų (56%) pasisakė, jog bendradarbiavimas yra veiksmingiausias būdas norint išspręsti konfliktą. Tik maža apklaustųjų dalis atsakė, kad veiksmingiausias būdas išspręsti konfliktą yra prisitaikymas.

Išvados

Apibendrinant, galima teigti, kad konfliktas yra apibūdinamas kaip priešingų interesų bei požiūrių susidūrimas, kurio metu kyla neigiamos emocijos ir stresas. Konfliktai yra natūralus reiškinys tarpasmeniniuose santykiuose, todėl dažnai galima pastebėti, jog organizacijose jie yra neatsiejama darbo dalis. Ne veltui autorė A. Petrulytė (2008) teigia, jog konfliktai visuomeninio gyvenimo srityse yra neišvengiami. Konfliktai darbo aplinkoje kyla dėl įvairių priežasčių, kurios priklauso nuo daugelio aplinkybių: darbuotojų asmeninių savybių, vertybių išsiskyrimo, išteklių trūkumo, tikslų siekimo nesuderinimo ir t.t. Taikant tam tikras prevencijos priemones organizacijoje, galima išvengti konfliktų jiems dar net nekilus. Tačiau, jeigu konfliktas jau įsiliepsnoja, būtina jį spręsti. Norint pasiekti teigiamų rezultatų, organizacijos dažnai taiko sėkmingiausią konfliktų sprendimo būdą – bendradarbiavimą. Šio procesu metu darbuotojai komunikuoja tarpusavyje, atsižvelgia į vienas kito interesus, išklauso bei aptaria geriausius sprendimų pasiūlymus.

Dažniau ar rečiau, tačiau „Haltex“ darbuotojai susiduria su konfliktais darbo aplinkoje. Organizacijoje konfliktai kyla dėl įvairiausių priežasčių, tačiau dažniausiai darbuotojai konfliktuoja dėl nuomonių arba interesų nesutapimų, dėl netikslios informacijos pateikimo ir neaiškių užduočių. Norėdami teisingai išspręsti konfliktą, „Haltex“ įmonės darbuotojai stengiasi atvirai pasikalbėti su žmogumi ir skatinti tolimesnę komunikaciją ir mažesnę darbuotojų dalis nurodė, kad konflikto metu stengiasi ieškoti kompromiso, kuris tenkintų visas konfliktuojančias puses. Norint pasiekti gerų rezultatų darbe, negalima prisitaikyti arba vengti esamos situacijos, reikia komunikuoti su kolegomis, dalintis išgirsta informacija ir išsakyti savo nuomonę.

Literatūra

1. Burke, W. W. 2014. Conflict in Organizations. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practise, 3rd Edition*. Peter T. Coleman (Editor), Morton Deutsch (Editor), Eric C. Marcus (Editor). San Francisco: Jossey-Bass: Wiley Imprint.
2. Kasiulis, J., Barvydienė V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
3. Lakis, J. 2008. *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
4. Lekavičienė, R. 2007. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Myers, D. G. 2008. *Socialinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
6. Perlow, L. A., Repenning, N.P. 2009. The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 29, p. 19-223.
7. Petrulytė, A. 2008. *Bendravimo psichologija*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
8. Račelytė, D. 2009. *Konfliktų studijų pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

9. Robbins, S. P. 2007. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Targamadzė, V. 2006. *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
11. Wallensteen, P. 2007. *Understanding Conflict Resolution*. London: Sage publications.

ANALYSIS OF CONFLICT SOLUTIONS AT THE ENTERPRISE „HALTEX”

Summary

In this article it is analysed the concept of conflict and its solutions. Concept of the conflict means the clash of different interests and opinions when negative emotions are faced. While making decision regarding the conflict there are applied main five solutions: avoidance, adaptation, competing, compromise and cooperation. By adjusting questionnaire there were questioned workers of „Haltex” and analysed the main reasons of conflict as well as most effective solutions. After analysis of received data it is possible to tell that conflicts appear from various reasons, however most common – disagreement of opinions and interests, faulty communication and presentation of tasks. In order to make good decision regarding conflict the workers of „Haltex” apply most effective way of solution – cooperation.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮGALINIMAS UAB „SĖKMĖ TILTAS“

Viktorija Girdvainytė

Lietuvos verslo kolegija

Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija

Šiame straipsnyje analizuojama žmogiškųjų išteklių įgalinimo samprata, raidos etapai, pateiktos dimensijos, sudarančios įgalinimą ir vadovų elgesys, įtakojantis darbuotojų įgalinimo galimybes tam tikroje įmonėje. Aptariami darbuotojų tipai ir atskleidžiama, kokio tipo darbuotojas yra perspektyviausias įgalinimui taikyti. Taip pat bandoma įrodyti, kad įgalinimas turi įtakos paaukštinimui pareigose, kas naudinga ne tik darbuotojui, bet ir pačiam darbdaviui, bei pateikiamas teoriniai aspektai paremtas įgalinimo tyrimas verslo įmonėje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: įgalinimas, žmogiškųjų išteklių įgalinimo galimybės.

Įvadas

Žmogiškųjų išteklių įgalinimas - svarbus darbuotojo darbo veiksmingumą apibrėžiantis veiksnys. Jau nuo senų laikų egzistuoja aforizmas, kad sėkminga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų bei motyvacijos sandauga. Mažas žmogiškųjų išteklių įgalinimo ištyrimas Lietuvoje, sudaro nuomonę, kad ši nauja sąvoka reiškia tą patį ką ir jau senai žinoma motyvacija. Iš dalies tai tiesa. Žmogiškųjų išteklių įgalinimas – tam tikra darbuotojų motyvavimo sistema, leidžianti darbuotojams jaustis reikšmingais ir reikalingais tam tikroje organizacijoje.

Straipsnio objektas – įgalinimas

Straipsnio tikslas - atlikti motyvacijos sampratos analizę šiuolaikinėse įmonėse. Ištirti darbuotojo įgalinimo galimybes UAB „Sėkmės tiltas“.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti įgalinimo sampratą teoriniu aspektu;
2. Įvardinti įgalinimo galimybes įtakojančius veiksnius

Straipsnio metodai ir organizavimas:

1. Lyginamoji mokslinės literatūros analizė.
2. Socialinis tyrimas raštu.
3. Duomenų sisteminimas, grupavimas ir apibendrinimas.

Įgalinimo samprata

Įmonėms, kurios pradeda taikyti šiuolaikiškas įmonių struktūras, kur atsiskaitymas vadovui vis mažėja, reikalinga, kad darbuotojai sugebėtų savarankiškai priimti reikiamus sprendimus, spręsti jų atsakomybės ribose esančias problemas, siūlyti veiklos tobulinimo galimybes ir prisidėti prie jų įgyvendinimo.

Žodis „įgalinti“ pirmą kartą buvo pavartotas literatūroje XVII a., anglų rašytojo Herberto L'Estrange. Nuo tada jis tapo sinonimu posakiams: „suteikti įgaliojimus“ ar „suteikti atsakomybę“. Tačiau, XX a. žodis „įgalinti“ įgyja platesnę ir gilesnę reikšmę, dėl kurios mokslininkai nesutaria iki šiol. „Tyrėjus ši sritis domina iš įgalinimo perspektyvos darbe: kokių galių ir kokiomis priemonėmis organizacijos suteikia savo darbuotojams, kaip galių suteikimas susijęs su darbuotojų nuostatomis, elgesiu ir veiklos veiksmingumu“ [Tvarijonavičius, M. 2014], todėl galima išskirti kelis darbuotojų įgalinimo koncepcijos raidos etapus (1 lentelė).

Egzistuoja dvi įgalinimo tyrimo kryptys, kurias galima įžvelgti 1 lentelėje, pateiktoje J. A. Congeris ir R. N. Kanungo (1988) koncepcijoje. Viena iš įgalinimo tyrimo krypčių – struktūrinis įgalinimas – struktūromis, esančiomis organizacijoje, apibrėžiama darbuotojo pozicija ir suteikiama galios taip pat priemonės, kuriomis siekiama suteikti daugiau galių darbuotojams. Struktūrinio įgalinimo tyrimuose gilinamasi į minėtas priemones, jų poveikį darbuotojų nuostatomis, elgesiui, veiklos rezultatams. Psichologinis įgalinimas – darbuotojų suvokimas, kiek jie patys jaučiasi įgalinti [Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013].

Psichologinis įgalinimas pradėtas vystyti XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje ir iki šiol yra gana mažai ištirtas. Dabar psichologinis įgalinimas apibrėžiamas dvejopai: kaip procesas arba kaip darbuotojo būseną. Psichologinio įgalinimo, kaip proceso siekiamas rezultatas – darbuotojų galios patyrimas. Tokią darbuotojų

būseną gali iššaukti „darbuotojui suteikta galimybė atlikti naują užduotį, ir subjektyvus tų įvykių vertinimas, kurio metu darbuotojas suvokia, kad užduotis yra prasminga, o jis pats turi kompetencijos atlikti šią užduotį ir laisvės pasirinkti, kaip ją atlikti. Tuo tarpu psichologinio įgalinimo būseną yra tarsi proceso momentinė nuotrauka“ [Tvarijonavičius, 2014].

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių įgalinimo raidos etapai ir jų samprata

I. Darbuotojų dalyvavimo, aktyvumo skatinimas – XX a. 8 dešimtmetis ir anksčiau.	1. Žmogiškųjų išteklių įgalinimas traktuojamas kaip galios perdavimas, kur galia suprantama kaip santykius apibūdinantis konceptas, apibrėžiantis suvoktą galią ar kontrolę, kurią individas ar organizacijos vienetą turi kitų asmenų ar grupių atžvilgiu.	Fernandez ir Moldogaziev (2011); Conger ir Kanungo (1988);
II. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą – XX a. 9 dešimtmetis.	2. Procesas, kuriuo tie, kurie turigalios (vadovai), dalijasi su tais, kurie jos neturi ar turi mažiau (darbuotojais)	Conger ir Kanungo, 1988
III. Psichologinis darbuotojų įgalinimas – XX a. 9 dešimtmetis ir vėliau	Padidėjusio organizacijos narių savęs efektyvumo suvokimo procesą, identifikuojant bejėgiškumą sukeliančias sąlygas ir jas pašalinant – tiek iš formalų organizacinių veiklų, tiek perneformalias priemones, suteikiančias informaciją darbuotojui apie jo efektyvumą.	J. A. Congeris ir R. N. Kanungo (1988)

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis M. Tvarijonavičius [2014] *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas

Dažnai psichologinis įgalinimas yra tapatinamas su vidine motyvacija, tačiau galima teigti, kad psichologinis įgalinimas skiriasi nuo vidinės motyvacijos, nes esant vidinei motyvacijai, darbuotojų siekiamybė organizacijoje - įgauti valdžią, pasiekti gerus rezultatus, bendrauti ir pan. Psichologiškai įgalinti žmogiškieji ištekliai geriau atlieka paskirtas užduotis, jų pasitenkinimas darbu didesnis ir darbinis elgesys geresnis, nes jaučiama įgauta galia, įsipareigojimas ir prasmingumas. Pasak M. Lee ir J. Koh (2010), reiktų nepamiršti, kad psichologiškai įgalinti žmogiškieji ištekliai bus motyvuoti, tačiau motyvuoti žmogiškieji ištekliai nebūtinai jausis psichologiškai įgalinti [Lee, M., Koh, J. Iš Tvarijonavičius, 2014].

Psichologinį įgalinimą galima išskirti į dvi pagrindines kryptis:

1. Psichologinis įgalinimas kaip žmogiškųjų išteklių meistrystės suvokimas - tai žmogiškųjų išteklių suvokimas, kad turima kompetencija (žinios, patirtis, reikiami įgūdžiai) jie sugebės atlikti tam tikrus darbus, kad savo veiksmais daro tiesioginį poveikį įmonės rezultatams. „Taip, aš sugebėčiau atlikti šią užduotį“ [Tvarijonavičius, 2014].
2. Psichologinis įgalinimas kaip energijos suteikianti (energizuojanti) būseną - tai energijos suteikiantis elementas, kuris skatina dėti pastangas, suvokti veiklos tikslus ir prasmę. Tai galios, kaip energijos patyrimas, kuris padeda darbuotojui suvokti, kad jis nori dėti pastangas atliekant tam tikrą užduotį. „Taip, aš tikrai noriu atlikti šią užduotį“ [Tvarijonavičius, 2014].

Galima manyti, kad darbuotojas, suvokiantis, kad turi kompetencijos atlikti tam tikrą darbą, tačiau nejaučiantis noro arba norintis stengtis, imtis veiksmų tam tikram darbui atlikti, tačiau nesijaučiantis gabus, nesijaus psichologiškai įgalintas. Manytina, kad visiškai psichologinis įgalinimas pasireiškia tik tuomet, kai darbuotojas išgyvena šių dviejų būsenų dermę: „Taip, aš tikrai noriu atlikti šią užduotį ir sugebėsiu ją atlikti“ [Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013].

Analizuojant psichologinį įgalinimą, būtina įsigilinti į dimensijas, sudarančias psichologinio įgalinimo reiškinį, kurias vertindamas darbuotojas suvokia savo galią. Tiesa, dėl dimensijų vieningo sutarimo iki šiol taip pat nėra (2 lentelė).

2 lentelėje minimi mokslininkai psichologinio įgalinimo dimensijas įvardija skirtingai. S. T. Menono tikslų internalizavimo dimensija ir G. M. Spreitzer prasmės dimensija skiriasi iš esmės. Tikslų internalizavimas susijęs su organizacijos ideologija, tikslais ir darbuotojo įdėtomis pastangomis jų pasiekti. Prasmės dimensija susijusi su darbuotojo asmeniniais įsitikinimais ir vertybėmis, jų sąsajomis su darbinio vaidmeniu. Taip pat galime pastebėti, kad S. T. Menonas nemini poveikio dimensijos, kuri susijusi su darbuotojo suvokimu kiek jis gali daryti įtakos darbo rezultatams [Menonas ir Spreitzer iš Tvarijonavičius, 2014]. Galima manyti, kad

žmogiškieji ištekliai jausis įgalinti organizacijoje, kai jaus tikslų internalizavimą, poveikį, suvoks kompetenciją ir turimą kontrolę.

2 lentelė

Dimensijos sudarančios psichologinį įgalinimą

G. M. Spreitzer (1995)	S. T. Menonas (2001)
Prasmė – darbo tikslo vertė, paskirtis, darbuotojo suvokiama sąveikoje su jo asmeniniais idealais ir standartais; prasmė apima atitikimą tarp darbinio vaidmens reikalavimų ir darbuotojo įsitikinimų ir vertybių;	tikslų internalizavimas - kiek darbuotojas tiki organizacijos tikslais ir kaip juos vertina, kiek jis yra pasirengęs dėti pastangų jų siekdamas. Tai apima tokius aspektus, kaip prasminga darbinės veiklos priežastis, veiklos ar organizacijos misija ir ateities vizija;
Kompetencija – darbuotojo įsitikinimas, kad jis turi reikiamų įgūdžių, žinių darbui atlikti;	suvokta kompetencija - apima savojo efektyvumo suvokimą ir pasitikėjimą, susidūrus su darbinio vaidmens keliamais reikalavimais; kiek darbuotojas tiki, kad gali sėkmingai įveikti tiek kasdienės užduoties, tiek nekasdienius iššūkius;
Autonomija – darbuotojo suvokimas, kad jis pats gali inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas, pavyzdžiui, nuspręsti dėl darbo tempo, atlikimo būdo, dedamų pastangų;	suvokta kontrolė – darbuotojo jausmas, kiek jis turi autonomijos planuodamas ir atlikdamas darbus, kiek jam yra prieinami reikiami resursai, kiek jis turi laisvės ir įgaliojimų priimti sprendimus.
Poveikis – darbuotojo suvokimas, kiek jis gali padaryti įtakos strateginiams, administraciniams ir veiklos rezultatams darbe.	

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis M. Tvarijonavičius [2014] *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas

Tačiau, darbuotojai nėra vienodi. Kiekvienas su vis kitokia asmenybe, turinti vis kitokius įsitikinimus, vertybes ar psichologinius ypatumus. Pagal jaučiamą įgalinimą, galima išskirti tris darbuotojų tipus (3 lentelė), todėl yra daug tikimybės, kad vienodas įgalinimas visiems darbuotojams neveiks.

3 lentelė

Darbuotojų tipai

Dzin	Talentai	Potencialas
Tai ta dalis darbuotojų, kurie, ko gero, niekada nesijaus psichologiškai įgalinti. Šie žmonės darbe nėra itin smalsūs, nelinkę prisiimti atsakomybės. Šio tipo darbuotojai migruoja iš vienos darbovietės į kitą, kai tik pasitaiko proga. Visada elgiasi panašiai: laukia nurodymų, padaro tik tai, kas priklauso, nerodo iniciatyvos.	Tai ta darbuotojų dalis, kurie visose darbovietėse jaučiasi stipriai psichologiškai įgalinti. Talentai sugeba pamatyti savo darbe prasmę ir patys save motyvuoti jiems nesvetimas entuziazmas ir pozityvus nusiteikimas. Jie imasi atsakomybės priimti sprendimus, kryptingai kaupia patirtį ir reikiamas kompetencijas.	Likusi dalis darbuotojų, kurių įmonėje paprastai daugiausia, yra psichologinio įgalinimo potencialas. Jų įgalinimo buvimas ar nebuvimas priklauso nuo darbo pobūdžio, vadovavimo, aplinkos organizacijoje.

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Tvarijonavičius, M. (2015). *Kaip įgalinti*. Vilniaus: Vaga.

M. Tvarijonavičius (2015) teigia, kad „Dzin“ tipo darbuotojus, geriausia būtų jei vadovas sugebėtų atpažinti dar pokalbio į darbą metu, kad būtų galima iškart pasirinkti kitą kandidatą į laisvą darbo vietą. „Talentus“ siūloma kaip įmanoma ilgiau išlaikyti savo įmonėje, sudarant psichologinio įgalinimo galimybes. „Potencialiems“ darbuotojams siūloma sukurti tokią darbo aplinką, kad būtų galima didinti psichologinį įgalinimą. Tačiau įmonių vadovai, priimančys visus sprendimus, nurodantys kaip atlikti konkrečius darbus, darbuotojų tikrai neįgalina, o tik paverčia vykdomuoju organu, kurio darbo rezultatai priklauso pačiam vadovui (Gazarian, 2013). Bet vadovai, pažvelgę į darbuotojų atsakomybes ir nuosavybes kitu kampu, juos įgalina, leisdami jiems prisiimti atsakomybes (Koncvičiūtė, 2006). Todėl galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių įgalinimas priklauso nuo organizacijos vadovo įgalinančio elgesio. Dėl šios priežasties ryškėja tendencija gilintis į vadovo elgesį, manant, „jog tai centrinė darbuotojų psichologinio įgalinimo prielaida“ [Tvarijonavičius, 2014], kurią apibūdina šešios vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos (1 pav.):

Vadovo elgesys	
Delegavimas	• tai apima vadovo elgesį, kuriuo jis perduoda įgaliojimus savo pavaldiniams.
Atskaitingumas už pasekmes	• tai apima atsakomybę už veiklos rezultatus, vadovo perduodamą pavaldiniams.
Savarankiškas sprendimų priėmimas	• tai apima vadovo skatinimą, kad darbuotojai nepriklausomai nuo vadovo, savo iniciatyva ir pagal savo kompetenciją, priimtų sprendimus.
Dalijimasis informacija	• tai apima vadovo dalijimąsi patirtimi ar kita informacija su darbuotojais, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.
Ilgūdžių stiprinimas	• tai apima vadovo veiksmus, skatinančius darbuotojų ugdymą. Tai darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas ne per nurodymus ar kontrolę, o labiau per ugdymo proceso fasilitavimą.
Inovatyvumo ugdymas	• tai apima vadovo elgesį, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos priėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas pavaldiniams, klaidas ir nesėkmes traktuojant kaip galimybes mokytis.

1 pav. Vadovo įgalinančio elgesio charakteristikos

*Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tvarijonavičius, M. [2014]. *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas

Vadovas, įgalinantis darbuotojus siekia padidinti jų darbo prasmingumo suvokimą, parodyti jų veiklos daromą įtaką sėkmingai įmonės veiklai, išreikšti pasitikėjimą turima kompetencija ir tikėjimą aukštais darbuotojų rezultatais ateityje. Taip pat įgalintam darbuotojui suteikiama autonomija ir galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, skatinama pajusti kontrolę situacijoje, kuri tiesiogiai susijusi su darbuotojo atliekamu darbu bei jo elgesio įtaką darbo rezultatams [Zhang ir Bartol, iš Tvarijonavičius, 2014]. Galima teigti, kad įmonių vadovai savo įgalinančiu elgesiu užtikrina darbuotojų laisvumą, sukuriant tokias sąlygas, kurios šalina darbuotojo bejėgiškumo būseną, didina psichologinį įgalinimą bei pačio darbuotojo efektyvumo ir kontrolės suvokimą. Labai svarbu paminėti, jog neužtenka, kad vadovas įgalintų darbuotoją. Reikia atsižvelgti ir į tai, kad darbuotojas nesijaus psichologiškai įgalintas, jei suvoks jog jis turi reikiamos kompetencijos atlikti tam tikrą darbą, tačiau nenorės to daryti. Taip pat darbuotojas nesijaus psichologiškai įgalintas, jei norės stengtis, imtis veiksmų tam tikram darbui atlikti, tačiau nesijaus gabus tuos veiksmus atlikti. Todėl organizacijos vadovui svarbu atpažinti įgalinimui tinkamą asmenį, kurį įgalinus galima tikėtis kompetencijos ir vidinio stimulo suderinamumo.

Galima teigti, kad ir kvalifikacija turi įtakos įgalinimo procesui, nes ji yra žmogiškųjų išteklių ugdymo dedamoji, kuri būtina potencialiam įgalinti darbuotojui. Kvalifikacija – tikimo, pasirengimo kokiam nors darbui laipsnis. Tai reiškia, kad darbuotojas, turi kvalifikaciją, žinių, asmeninių savybių, ilgūdžių atlikti tam tikrą darbą. Todėl kiekvienam įmonės darbuotojui labai svarbus pastovus kvalifikacijos kėlimas užtikrinant reikiamą kompetenciją ir/ar kvalifikaciją įgalinimo procesui vygdyti. Manytina, kad kuo labiau vadovas įgalina darbuotoją tuo labiau jis pasitiki savo kompetencija, nebereikia jo skatinti dirbti greičiau ir produktyviau. Darbuotojas, jausdamasis įgalintas, tvirčiau jaučiasi organizacijoje, išdrįsta savarankiškai priimti sprendimus, reikšti savo nuomonę, atskleisti kūrybiškumą ir pateikti naujų idėjų. Iniciatyvos ėmimasis ir parodymas vadovui, kad darbuotojas su užduotimi gali susitvarkyti savarankiškai, sukuria abipusį pasitikėjimą ir įrodo, kad darbuotojas gali siekti karjeros organizacijoje, nes „didesnis psichologinis įgalinimas prognozuoja daugiau iniciatyvumo darbe per keletą dimensijų – prasmės, entuziazmo, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija“ [Tvarijonavičius, M. 2014].

Manytina, kad įgalinimas yra svarbus veiksnys ir žmogiškųjų išteklių karjerai tam tikroje įmonėje. Vadovas, įgalinęs įmonės darbuotojus, turi galimybę pastebėti, kaip keičiasi darbuotojo elgesys po atsivėrusių galimybių, leidžia suprasti ar darbuotojas yra pasirengęs priimti didesnę atsakomybę negu jis turi dabar, ar pakeltas pareigose jis galės dirbti kūrybingai ir ar turi daugiau kompetencijos dirbti aukštesnėse pareigose negu kiti darbuotojai.

Galima daryti išvadas, kad žmogiškųjų išteklių įgalinimas tampa vis labiau priimtinas organizacijose, nes tai leidžia darbuotojams jaustis laisviau, priimti svarbius sprendimus patiems be didesnės konsultacijos su vadovais, taip pat vadovas įsipareigoja su darbuotojais dalintis visa svarbia informacija, kad jie suprastų kokius sprendimus verta priimti, o kuriuos ne. Taip pat turėdami daugiau galios darbuotojas stiprina savo, kaip sprendimų priėmėjo, įgūdžius.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių įgalinimą, galima teigti, kad psichologiškai įgalinti žmogiškieji ištekliai geriau atlieka paskirtas užduotis, jų pasitenkinimas darbu yra didesnis ir darbinis elgesys yra geresnis. Įgalinti darbuotojai jaučia įgautą galią, įsipareigojimą ir prasmingumą, nes psichologinio įgalinimo, kaip proceso siekiamas rezultatas – darbuotojų galios patyrimas. Tokią darbuotojų būseną gali iššaukti darbuotojui suteikta galimybė atlikti naują užduotį, ir subjektyvus tų įvykių vertinimas. Todėl galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių įgalinimas įmonėje, priklauso nuo įmonės vadovo įgalinančio elgesio. Būtina nepamiršti, kad ne visiems darbuotojams tinka toks pat įgalinimo metodas. Prieš įgalinant darbuotoją būtina įvertinti darbuotojo įsitikinimus, vertybes bei psichologinius ypatumus. Todėl manytina, kad visišką psichologinį įgalinimą, kaip meistrystės suvokimą bei energijos suteikiančią būseną, jaustų tik tas darbuotojas, kuris tik tikėtų savo jėgomis jog gali atlikti tam tikrą užduotį, bet ir jaustųsi norintis tą užduotį atlikti.

Tyrimo metodika ir rezultatai

Brangiausia organizacijos resursų dalis – žmogiškieji ištekliai. Todėl šiandien kiekvienai organizacijai, nepriklausomai nuo jos dydžio, juridinio statuso ar organizacinės struktūros, vienu iš pagrindinių sėkmės įrankių tampa profesionali ir organizacijai lojali komanda, kurių elgesį ir veiksmus lemia įvairūs motyvai.

Tyrimo tikslas – ištirti ar UAB „Sėkmės tiltas“ taikomas žmogiškųjų išteklių įgalinimas ir ar jo buvimas/nebuvimas turi įtakos įmonės darbuotojų karjerai.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti UAB „Sėkmės tiltas“ žmogiškųjų išteklių įgalinimo tyrimą;
- Įvertinti įmonėje taikomo žmogiškųjų išteklių įgalinimo įtaką darbuotojų karjerai;

Tyrimo objektas – UAB „Sėkmės tiltas“ darbuotojų karejos galimybės taikant žmogiškųjų išteklių įgalinimą.

Tyrimo metodas: Tyrimas atliktas remiantis K. Kardelio (2005) aprašytu anketiniu metodu. Pasirinkta anoniminės anketos rūšis, kai atsakęs asmuo yra anonimiškas. Šis metodas pasirinktas todėl, kad respondentus galima apklausti per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis. Apklausos metodo privalumai – lankstumas, galimybė gauti daugiau informacijos. Tai palengvina surinktų duomenų analizę. Apklausos metu gauti duomenys buvo apdoroti naudojant „Microsoft Office Excel“ programą.

Imties dydis:

nustatyta remiantis Paniotto formule:

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

kur :

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – generalinis visumos dydis.

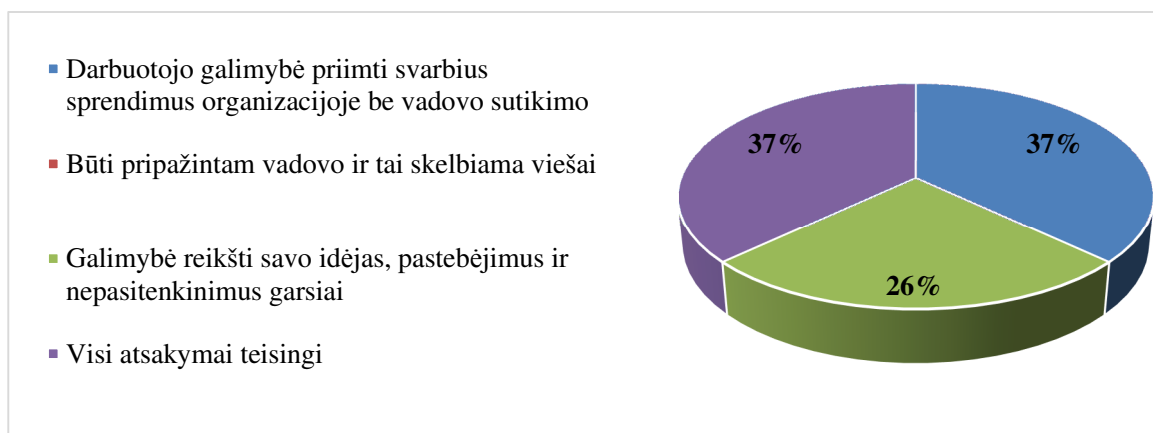
Reikalingas apklaustų darbuotojų skaičius:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{22}} = 21 \quad (2)$$

Apklaustos anketos išdalintos 21 respondentui. Grįžtamumo kvota 19 užpildyta anketa (90%), todėl galima teigti, kad atlikti tyrimo rezultatai yra tikslūs.

Apklausoje dalyvavo 19 respondentų, kurių darbo stažas šioje įmonėje siekia nuo 1 – erių iki 15 – os metų. Visi apklaustieji šiuo metu dirba administracinį darbą. Apklausoje dalyvavo ir aukščiausios grandies vadovai, kurie sudaro beveik 16 proc. apklaustųjų. Po 42 proc. specialisto pareigas einantys darbuotojai ir vidutinės grandies vadovai. Dauguma jų turi aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą, ir tik 15 proc. magistro laipsnį.

Kadangi, apklausos pagrindinis tikslas išsiaiškinti, ar UAB „Sėkmės tiltas“ taikomas žmogiškųjų išteklių įgalinimas, respondentų paprašyta įvardinti kaip jie supranta patį žodį įgalinimas. Anketoje pateikti keturi galimi atsakymų variantai iš kurių respondentai turėjo išrinkti vieną, kuris jų nuomone labiausiai apibūdina įgalinimą (2 pav.).

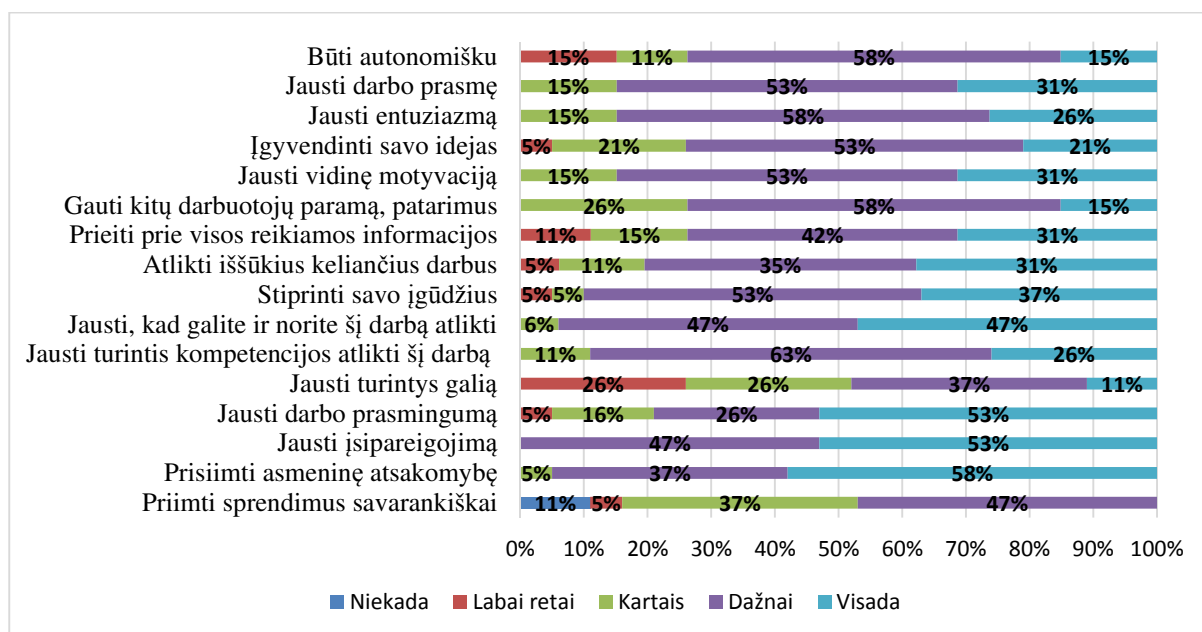


2 pav. Žodžio įgalinimas sąvoka

*Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Sėkmės tiltas“ atlikto tyrimo duomenimis

Išnagrinėjus 2 paveikslą, galima teigti, kad iš keturių galimų variantų, pasirinkti tik trys, kurių rezultatai pasiskirstė daug maž po lygiai. 37 proc. respondentų pasirinko „visi atsakymai teisingi“ variantą, todėl galima teigti, kad x įmonės darbuotojų nuomone, įgalinimas plačiąja prasme – tai darbuotojo galimybė priimti svarbius sprendimus organizacijoje be vadovo sutikimo, būti viešai pripažintam vadovo, reikšti savo idėjas, pastebėjimus ir nepasitenkinimus garsiai. 37 proc. apklaustųjų pasirinko, kad įgalinimas tai darbuotojo galimybė priimti svarbius sprendimus organizacijoje be vadovo sutikimo ir 26 proc. mano, kad tai galimybė reikšti savo idėjas, pastebėjimus ir nepasitenkinimus garsiai.

Tačiau žinoti įgalinimo reikšmę – viena, o jaustis įgalintam – visai kas kita. Todėl nutarta išsiaiškinti, kaip dažnai respondentai jaučiasi įgalinti galėdami vienaip ar kitaip jaustis ar atlikti tam tikrus darbus (3 pav.).

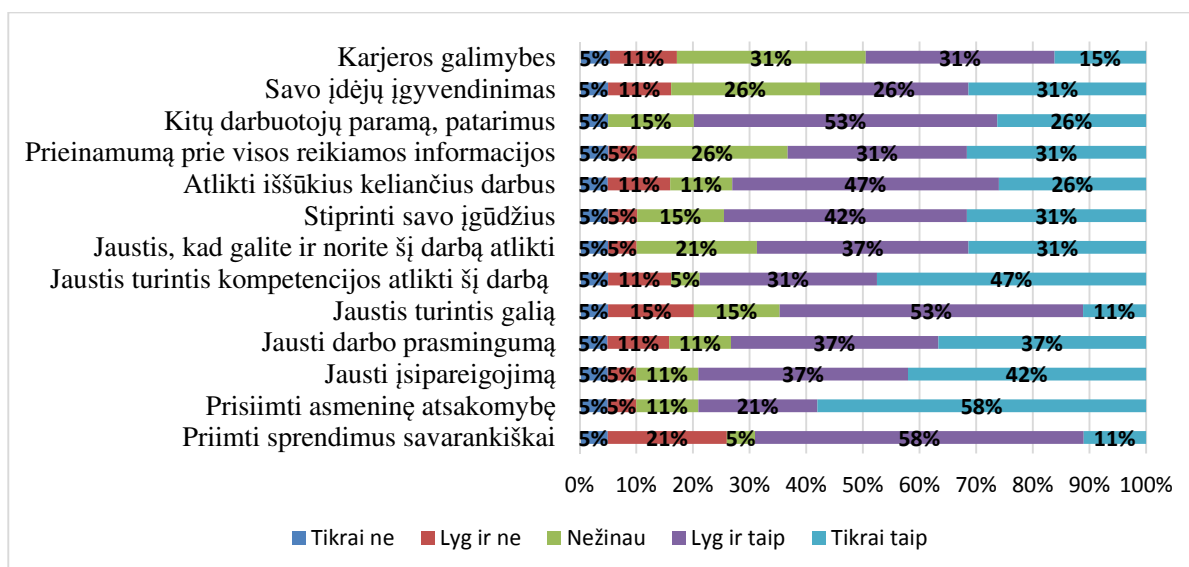


3 pav. Kaip dažnai jaučiatės įgalinti galėdami?

*Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Sėkmės tiltas“ atlikto tyrimo duomenimis

Analizuojant gautus rezultatus (3 pav.) galima matyti respondentų pasiskirstymą ir vieningų atsakymų nebuvimą. Tačiau galima pastebėti, kad dauguma respondentų visada jaučiasi įgalinti galėdami priimti asmeninę atsakomybę (58 proc.), jausti įsipareigojimą (53 proc.), jausti darbo prasmingumą (53 proc.). Dažnai – jaustis turintis kompetencijos atlikti tam tikrą darbą (63 proc.), jausti entuziazmą (58 proc.), gauti kitų darbuotojų paramą, patarimus (58 proc.). Labai retai jaučiasi įgalinti, kai jaučiasi turintis galią (26 proc.).

Tačiau, įgalinimas priklauso ne tik nuo to kaip darbuotojas jaučiasi, bet ir nuo to, kaip vadovas elgiasi. Vadovas skatindamas vienokius ar kitokius darbuotojų veiksmus, jausmus, atsakomybes įgalina darbuotojus, padidindamas jų darbo prasmingumo suvokimą sulaukia geresnių įmonės rezultatų. Respondentų pasiteirauta ar vadovas dažnai juos įgalina skatindamas (4 pav.)?



4 pav. Ar vadovas dažnai įgalina skatindamas

*Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Sėkmės tiltas“ atlikto tyrimo duomenimis

Analizuojant apklausoje gautus ir 4 paveiksle pateiktus rezultatus, galima teigti, kad respondentų nuomone, vadovas juos įgalina skatindamas prisiimti asmeninę atsakomybę (58 proc.), jausti turint kompetencijos atlikti tam tikrą darbą (47 proc.). Galima matyti vieną labai ryškų skirtumą tarp 17 ir 18 paveikslų. 14 paveiksle respondentai teigė, kad jausdamiesi turintys galią, jie nesijaučia įgalinti, tačiau 18 paveikslo rezultatai rodo, jog respondentų nuomone vadovas leisdamas jiems jaustis, jog turi galią, juos įgalina. Galima manyti, kad darbuotojai nesijaučia nusipelnę turėti galios, todėl ją jausdami, nors ir nėra skatinami vadovo, nesijaučia įgalinti ir to nusipelnę. Atsižvelgus į bendrą respondentų netolygų reitingavimą, galima daryti išvadas, kad vadovai kiekvieną darbuotoją įgalina skirtingai, atsižvelgiant į jų reikmes ir galimybes.



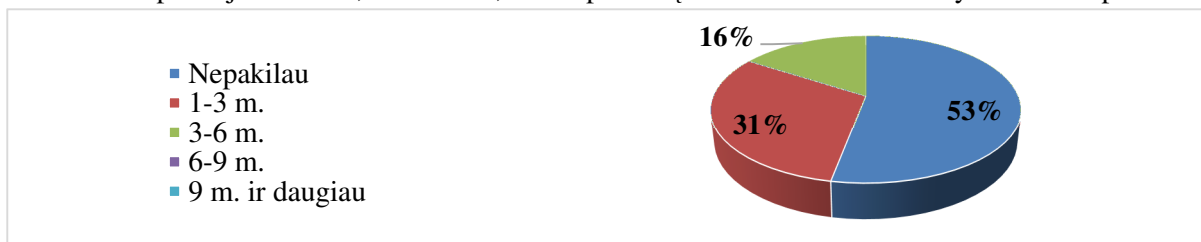
5 pav. Įgalinimo reikšmė

*Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Sėkmės tiltas“ atlikto tyrimo duomenimis

Įgalinimas taikomas įmonėse ne bereikalo. Tad nutarta respondentų paklausti, kokia, jų nuomone, yra įgalinimo reikšmė (5 pav.). Išnagrinėjus 19 paveikslą, galima teigti, kad respondentams visos keturios įgalinimo reikšmės pasirodė beveik tolygiai reikšmingos. 33 proc. pasirinko, kad įgalinimas turi reikšmės darbų atlikimo kokybei, 29 proc., kad tai turi reikšmę darbuotojų karjeros galimybėms, 24proc. teigė, kad tai turi reikšmės įmonės klestėjimui ir tik 14 proc. apklaustųjų atsakė, kad tai turi reikšmės atlyginimo didėjimui. Todėl manytina, kad įgalinimo reikšmė plačiąja prasme – darbuotojų karjeros galimybės ir atlyginimų didėjimas, darbų atlikimo kokybės gerėjimas, kas turi didelės naudos įmonės klestėjimui.

Tačiau įmonė, negali reikalauti iš darbuotojo pačių geriausių žinių ir gebėjimų jei nesirūpina jų kvalifikacijos kėlimu. Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, UAB „Sėkmės tiltas“ net 58 proc. savo darbuotojų sudaro sąlygas 1-2 kartus į mėnesį keltis kvalifikaciją. Tik 5 proc. respondentų tokią galimybę turi 2-3 kartus per mėnesį. Tačiau net daugiau nei trečdalis (37 proc.) apklaustųjų teigia, kad tokios galimybės jie neturi visai. Galima daryti išvadą, kad tiriamos įmonės vadovams yra svarbu kokią kvalifikaciją ir kokių žinių bei gebėjimų turi jų turimi žmogiškieji ištekliai. Planuojant žmogiškųjų išteklių įgalinimą, ir norint žmogiškuosius išteklius įgalinti visiškai, būtinas nuolatinis kvalifikacijos kėlimas ir žinių gilinimas. Tačiau, iš gautų rezultatų 21 paveiksle, galima manyti, kad kvalifikacijos kėlimas įmonėje vykdomi tik tam tikras pareigas užimantiems darbuotojams, kuriems kvalifikacijos kėlimas yra būtinas.

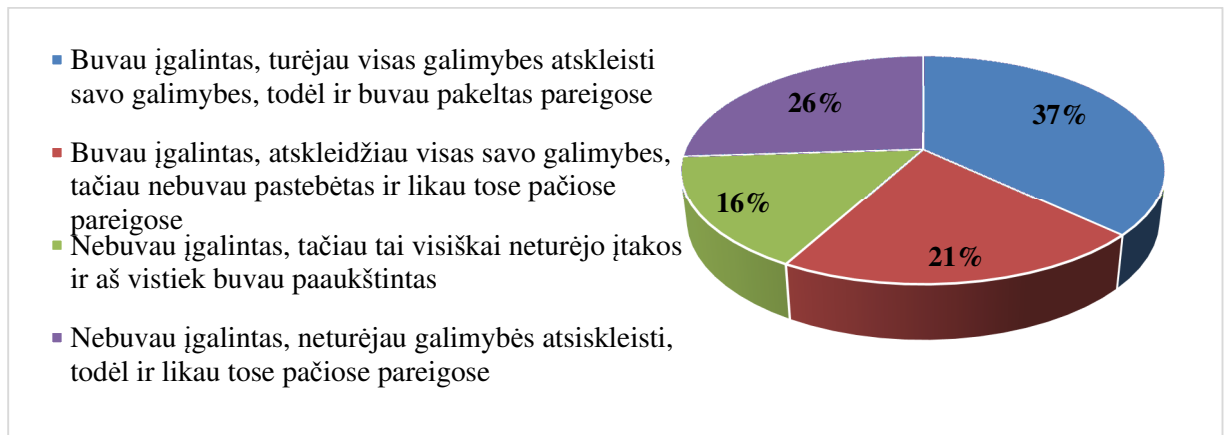
Kadangi kylant kvalifikacijai, kyla ir galimybė būti paaukštinam, todėl pasidomėta per kiek laiko respondentai buvo paaukštinti (7 pav.). Deja, net 53 proc. respondentų nebuvo paaukštinti tiriamoje įmonėje. Net 16 proc. apklaustųjų karjeroje pakilo tik po 3-6 metų, ir net 31 proc. apklaustųjų karjeroje pakilo po 1-3 metų. Galima manyti, kad toks didelis darbuotojų skaičius nebuvo paaukštintas dėl dažnos darbuotojų kaitos, kurie nespėja būti paaukštinti arba dėl aukštesnės pareigos užimančių žmonių lojalumo įmonei, kurie neužleidžia savo pozicijos kitiems, arba dėl to, kad neparodo įmonės vadovams esantys verti būti paaukštinti.



7 pav. Laiko tarpas per kurį darbuotojas buvo paaukštintas

*Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Sėkmės tiltas“ atlikto tyrimo duomenimis

Todėl nuspręsta išsiaiškinti, ar pačių respondentų nuomone, jų, kaip darbuotojų įgalinimas ar įgalinimo nebuvimas turėjo įtakos jų paaukštinimui (8 pav.). Daugiau kaip trečdalis (37 proc.) teigia, kad buvo paaukštinti pareigose, nes buvo įgalinti ir turėjo visas galimybes atsiskleisti. Šiek tiek mažiau - 21 proc. jautėsi įgalinti, tačiau jų nepaaukštino pareigose, taip galėjo atsitikti dėl to, kad darbuotojas nepateisino vadovo lūkesčių. Taip pat 26 proc. respondentų nesijautė būdami įgalinti ir nepakilo pareigose, tačiau net 16 proc. apklaustųjų teigia, kad nors ir nebuvo įgalinti juos paaukštino pareigose. Galima manyti, kad x įmonėje, įgalinimas nėra pagrindinis aspektas, lemiantis darbuotojo paaukštinimą.



8 pav. Įgalinimo reikšmė paaukštinimui

*Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Sėkmės tiltas“ atlikto tyrimo duomenimis

Apžvelgus tyrimo rezultatus galima teigti, kad UAB „Sėkmės tiltas“ taiko įgalinimo galimybes, taip skatindama darbuotojus geriau atlikti darbą, būti atsakingiems. Pagal atliktą apklausą, respondentai dažnai jaučiasi įgalinti galėdami savarankiškai priimti sprendimus, būti autonomiškais, jaustis turint pakankamai kompetencijos atlikti paskirtą darbą. Taip pat remiantis apklaustųjų atsakymais, įmonė rūpinasi darbuotojų kvalifikacija. Dauguma darbuotojų ją kelia 1-2 kartus į mėnesį, kas padidina galimybę būti įgalintam. Manytina, kad įmonės vadovai darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skiria nemažai dėmesio, nes supranta, kad tai yra svarbu norint būti pirmaujančia įmone Lietuvoje. Tačiau, UAB „Sėkmės tiltas“ atliktas tyrimas atskleidė, kad įgalinimas ne visada įtakoja geresnių pareigų pasiekimą, nes pagal atliktą apklausą, darbuotojas nors ir įgalintas, ne visada bus perkeltas į aukštesnes pareigas, o neįgalinti darbuotojai taip pat turi šansų būti paaukštinti.

Išvados

1. Žmogiškųjų išteklių įgalinimas yra įmonės sugebėjimas visapusiškai išnaudoti turimą darbuotojų potencialą. Jausdamiesi įgalinti, žmogiškieji ištekliai ne tik geriau atliks paskirtas užduotis, jaus didesnę pasitenkinimą darbu, bet ir rodys geresnį darbinį elgesį. Karjeros tam tikroje įmonėje siekantis žmogus, ne tik rodys galys atlikti tam tikrus darbus, bet ir įmonės pagalba sieks kvalifikacijos ir/ar kompetencijos gilinimo, taip didindamas įmonės vadovo pasitikėjimą.
2. Kvalifikacijos ir/ar kompetencijos kėlimas yra vienas iš veiksnių, galinčių vadovui padėti racionaliau organizuoti įmonės darbuotojų profesinį pasirengimą, kas užtikrina geresnį ir sklandesnį žmogiškųjų išteklių įgalinimą.
3. 58 proc. apklaustųjų teigia, jog jie jaučiasi įgalinti kai yra vadovo skatinami priimti asmeninę atsakomybę, tačiau net 21 proc. apklaustųjų nesijaučia įgalinti kai vadovas juos skatina priimti sprendimus savarankiškai. Galima teigti, kad darbuotojai nori jausti atsakomybę iki tam tikro lygio kol nereikia priimti svarbių sprendimų.
4. Tiriamojoje įmonėje, net 21 proc. apklaustųjų teigė, kad jautėsi įgalinti, tačiau pakėlimo pareigose nesulaukė. 16 proc. apklaustųjų mano jog įgalinti nebuvo, bet tai nesutrugdė kilti karjeros laiptais. Atsižvelgiant į gautus apklausos duomenis, galima teigti, kad tiriamojoje įmonėje žmogiškųjų išteklių įgalinimas dar nėra plačiai taikomas, o ir įgalinimas nėra pagrindinis paaukštinimą lemiantis veiksnys.

Literatūra

1. Gazarian, A. 2013. *Vadovas ir organizacija*. Rgrupė
2. Girdvainytė, V., Kavalskytė, S., 2016. *Verslo įmonės darbuotojų atranka ir adaptacija*. Klaipėda: VŠĮ Lietuvos verslo kolegija
3. Kardelis, K. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
4. Koncevičiūtė, E. 2006. *Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus*. Vilnius: Vilniaus spauda
5. Tvarijonavičius, M. 2015. *Kaip įgalinti*. Vilnius: Vaga
6. Tvarijonavičius, M. 2014. *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: joprielaids ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija*. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20140602_082809-69838/DS.005.0.01.ETD
7. Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D. 2013. *Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos*. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/124/articles/1406/public/44--60.pdf>

Empowerment concept of the modern enterprise

Summary

Empowerment is a new topic for Lithuania, which many do not understand the meaning. This article attempts to explain the concept of empowerment, its value not only for the employee but also the employer. It also analyzes the types of employees that affect the intensity of empowerment and enabling the behavior of the head which determines whether the employee feels is enabled.

ПОЛИТИКА ЗАНЯТОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РЫНКА ТРУДА В СТРАНАХ БАЛТИИ

Ирина Яньшина

Балтийская Международная академия
(Рига, Латвия)

Ас.проф. Ж.Цауркубуле

Аннотация

Безработица и проблема занятости является одной из наиболее важных экономических и социальных проблем, также и в Латвии эта проблема очень актуальна.

Существующая в Латвии безработица является большой социальной проблемой, она снижает уровень развития страны и замедляет ее развитие. Общая ситуация на рынке труда хорошо характеризует экономическую ситуацию в стране. В странах Балтии одна из самых актуальных проблем связана со сферой занятости. С каждым годом Балтийским странам все большее внимание необходимо обращать проблеме занятости, особенно потому, что, при вступлении в Европейский Союз, странам Балтии было необходимо стабилизировать сферу занятости.

Цель исследования - проанализировав рынок труда и политику занятости Балтийских стран, разработать конкретные предложения по способствованию занятости в Латвии.

Ключевые слова:рынок труда, безработица, политика занятости, страны Балтии, противоречия

Введение

Безработица и проблема занятости является одной из наиболее важных экономических и социальных проблем, также и в Латвии эта проблема очень актуальна.

Существующая в Латвии безработица является большой социальной проблемой, она снижает уровень развития страны и замедляет ее развитие. На безработицу и занятость влияют различные факторы, которые сложно предотвратить и изменить, однако государству необходимо заботиться о своих гражданах и предоставить им возможность предоставлять свою рабочую силу на рынке труда, тем самым получая прибыль. Сегодня безработица является одной из наиболее острых экономических проблем, как в Латвии, так и в мире. С ростом безработицы образуются всевозможные экономические кризисы, ухудшается государственное благосостояние, поэтому очень важно разрабатывать решения, для того чтобы снизить уровень безработицы.

Политика занятости является неотъемлемой частью социальной политики, которая тесно связана с изменениями на рынке труда. Политика занятости играет очень важную роль в любой стране ЕС, потому что от занятости зависит прирост государственного благосостояния, а также рост экономики.

Латвия, Литва и Эстония 1 мая 2004 года, став полноправными членами Европейского союза взяли на себя определенные обязательства, в том числе и в сфере занятости. На заседании Европейского Совета в Лиссабоне в марте 2000 г. главы государств и правительств заложили начало так называемой «Лиссабонской стратегии». В качестве цели было заявлено стремление сделать Европейский Союз самой конкурентоспособной экономикой мира и к 2010 г. достичь полной занятости. Начавшийся в 2008 г. мировой экономический кризис, поставил крест на прежних планах. В 2010 году была принята новая стратегия экономического развития «Европа 2020», в ней также поставлен план десятилетнего развития стран-участниц Европейского союза.

Общая ситуация на рынке труда хорошо характеризует экономическую ситуацию в стране. В странах Балтии одна из самых актуальных проблем связана со сферой занятости. С каждым годом Балтийским странам все большее внимание необходимо обращать проблеме занятости, особенно потому, что, при вступлении в Европейский Союз, странам Балтии было необходимо стабилизировать сферу занятости.

В настоящее время ситуация такова, что для страны в целом и для предприятий в частности необходима не только финансовая поддержка, а также правильная политика занятости, для того, чтобы создавать новые рабочие места, развивать существующие, сохранить, привлекать и развивать рабочую силу. В результате развивая существующую сферу занятости Балтийских стран, снизить безработицу и реформировать систему образования, что поможет стабилизировать позиции Балтийских стран на Европейском рынке труда. В

современной экономической ситуации ни один житель не может быть уверен в завтрашнем дне. В странах Балтии ситуация такова, что каждый житель борется за выживание.

Для того, чтобы лучше понять ситуацию занятости Балтийских стран важно понять, что влияет на изменения уровня занятости, какие существуют гендерные неравенства, насколько они велики и как по возможности успешнее устранить гендерное неравенство на рынке труда. Занятость имеет тесную связь с уровнем образования населения, т.к. любой работодатель желает для себя лучшего работника за минимальные издержки, нередко так и происходит, поэтому важно последить за динамикой минимальной заработной платы в странах Балтии. Кроме того, при высокой безработице, остаются незаполненными рабочие места, поэтому является важным проанализировать и этот аспект.

Цель исследования - проанализировав рынок труда и политику занятости Балтийских стран, разработать конкретные предложения по способствованию занятости в Латвии.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Провести анализ динамики рынка труда в странах Балтии;
2. Рассмотреть политику занятости в странах Балтии;
3. Разработать конкретные предложения по способствованию занятости в Латвии

Объект исследования – рынок труда стран Балтии.

Предметом исследования является политика занятости.

Теоретико-методологической основой исследования являются базы данных Центрального статистического бюро Латвии и Евростата, статистического департамента Литвы, статистического управления Эстонии и статистические данные других организаций. В ходе работы использовались публикации в интернете, периодическая литература и другие источники информации.

Результаты и дискуссия

Подводя итоги можно сказать, что население Балтийских стран стремительно сокращается. Основой этому является не только низкая рождаемость, а главным образом эмиграция. В 2016 году печальная тенденция продолжилась, отток населения из Прибалтики продолжает расти. В этом году Литва сохраняет в ЕС лидирующие позиции по депопуляции. За первую половину года страну покинуло на 6,5% людей больше, чем за первые полгода 2015. Сокращение численности населения Латвии составило 1%. Это уверенное второе место после Литвы.

В Латвии постепенно растет количество занятого населения, уровень занятости в начале 2016 года в Латвии составил 68,1%, в Литве уровень занятости составил 67.2%, а в Эстонии – 71.9%.

Уровень безработицы в Эстонии в 2015 году составил 6,3 процента, что на 1,2 процентных пункта меньше, чем в 2014 году. В Литве уровень зарегистрированной безработицы был 9.1%, а в Латвии 8.4%

Во всех трех странах Балтии с 1 января 2016 года была повышена минимальная зарплата. В Литве она повышена с 300 до 350 евро (на 16,7%), в Латвии - с 360 до 370 евро (на 2,8%), в Эстонии - с 390 до 430 евро (на 10,3%). А с 1 июля 2016 года минимальная зарплата в Литве была повышена еще на 30 евро до 380 евро.

Как показала статистика, зарплат в 2016 году росли во всех странах Балтии, но в Латвии этот рост был самый низкий. В Эстонии средняя брутто-зарплата в течение года выросла на 8,1%, а в Литве - на 6,9%.

Достаточно высокий уровень безработицы стал в странах Балтии наиболее болезненной социальной проблемой. В области занятости основное внимание направлено на увеличение занятости и снижение безработицы. Однако уровень безработицы среди молодежи остается наиболее высоким. Это указывает на то, что на рынке труда самые уязвимые - молодые люди, особенно те, кто не имеет требуемой квалификации или опыта. Для улучшения ситуации на рынке труда проводятся различные целевые профессиональные и психологические

консультации, внедряются местные инициативные проекты и другие мероприятия. Однако политика проводимая правительством выполняется в большей степени в красивых цифрах на бумаге. Латвии необходима политика занятости, а не политика безработицы. Поэтому необходимо разработать пакет мер по поддержанию и сохранению бизнеса, чего в Латвии, к сожалению, не делается. Политика занятости должна быть направлена на создание рабочих мест, т.к. поддержка безработных, несомненно, является актуальной задачей, но проблем на рынке труда не решает. Пока правительство будет «душить» предпринимательство, все больше компаний будут закрываться, а вместе с тем безработица будет увеличиваться, а эмиграция продолжаться.

В результате проведенной работы были сделаны следующие **выводы**:

1. Политика занятости населения — это часть социально-экономической политики государства, направленная на разрешение проблем занятости населения в экономике на основе повышения эффективности программ обеспечения занятости;
2. Современная демографическая ситуация в государствах Балтии характеризуется как неблагоприятная. К важнейшим её чертам относятся естественная убыль населения вследствие превышения смертности над рождаемостью, а также миграционный отток населения. Достаточно высокий уровень безработицы стал в странах Балтии наиболее болезненной социальной проблемой;
3. Население Латвии стремительно сокращается. После возобновления независимости в стране насчитывалось 2,7 миллиона человек, тогда как сейчас их уже меньше двух миллионов. Прогнозы демографов также дают неутешительную картину – к 2050 году в Латвии будет проживать менее полутора миллионов человек;
4. В докризисные годы уровень занятости в Латвии был выше, чем средний по ЕС, во время экономического спада он снизился на почти 10 процентных пункта – с 68,2% в 2008 году до 58,5 в 2010 году. С 2010 года уровень занятости начал постепенно расти, и сейчас вновь находится выше среднего уровня по ЕС – 68,1%;
5. Уровень безработицы в Эстонии в 2015 году составил 6,3 процента, что на 1,2 процентных пункта меньше, чем в 2014 году. В Литве уровень зарегистрированной безработицы был 9,1%, а в Латвии 8,4%;
6. Почти 21% от длительных безработных не могут найти работу в течение 4 лет и более. Это указывает на структурные проблемы со стороны предложения рабочей силы. Если безработный задерживает свое возвращение на рынок труда, по истечении более длительного срока это сделать становится все труднее;
7. Каждый пятый трудоустроенный в Латвии в первом квартале 2016 года получал минимальную заработную плату или 370 евро до уплаты налогов. В том числе нетто-жалование до 450 евро, то есть после уплаты налогов, получали 43,7% работающих. Зарплата от 450,01 до 700 евро в месяц – у каждого третьего (30,8% от всех трудящихся), от 700,01 до 1400 евро – у 17,4%. Неполные три процента трудоустроенных получают на руки свыше 1400 евро в месяц;
8. Сравнивая уровень минимальной заработной платы в Латвии и других странах Евросоюза, можно сделать вывод о том, что по данному показателю Латвия превосходит только Румынию и Болгарию, уступая даже своим соседкам – Литве и Эстонии, что свидетельствует о низких доходах основной части населения Латвии;
9. Во всех трех странах Балтии с 1 января 2016 года была повышена минимальная зарплата. В Литве она повышена с 300 до 350 евро (на 16,7%), в Латвии - с 360 до 370 евро (на 2,8%), в Эстонии - с 390 до 430 евро (на 10,3%). А с 1 июля 2016 года минимальная зарплата в Литве была повышена еще на 30 евро до 380 евро. С 1 января 2017 года минимальная зарплата в Латвии была повышена еще на 10 евро и составляет 380 евро;
10. Политика занятости Латвии, как страны-участницы ЕС, осуществляется в рамках стратегии занятости ЕС. В свою очередь на национальном уровне снижение безработицы и осуществление поддержки безработных и соискателей работы проводит Государственное Агентство Занятости (ГАЗ). ГАЗ осуществляет как активную, так и

пассивную политику занятости, мероприятия по снижению безработицы, а также краткосрочные мероприятия;

11. Латвии необходима политика занятости, а не политика безработицы. Сейчас в Латвии политика направлена только на безработных, на их интеграцию на рынке труда. Однако без создания новых рабочих мест и качественной системы образования это все не имеет смысла. Политика занятости должна заботиться также и о создании новых рабочих мест, лояльного для этого законодательства;
12. Основные проблемы рынка труда Латвии:
 - продолжение демографического кризиса (уменьшение численности населения, в т.ч. молодых людей трудоспособного возраста),
 - высокий уровень эмиграции, в т.ч. трудоспособного населения,
 - старение населения,
 - высокий уровень безработицы, особенно в регионах.

Автором сделаны следующие **предложения**:

1. Для повышения соответствия между спросом и предложением на рынке труда, Агентству занятости необходимо организовать систему обучения, для регулярного повышения квалификации рабочей силы, а также необходимо популяризировать необходимость образования в течение всей жизни;
2. Агентству занятости необходимо разработать маркетинговую стратегию для реализации своих мероприятий и активностей. Необходимо активнее информировать общество о происходящих обучении, тем самым привлекая и тех безработных, кто не регистрировался в качестве безработного. Подобные маркетинговые кампании могли бы информировать работников о возможностях образования в течение всей жизни, концентрируясь на те группы жителей, у которых нет высшего или профессионального образования;
3. Для того, чтобы подготовить специалистов для потребностей будущего рынка труда, Министерству образования необходимо принять активное участие для поддержки тех программ обучения, необходимых на рынке труда, т.е. направить финансирование на подготовку нужных обществу специалистов на основе прогноза баланса трудовых ресурсов на рынке труда Латвии;
4. Правительству необходимо пересмотреть политику занятости, направив основные усилия на создание новых рабочих мест, путем совершенствования законодательства в области предпринимательской деятельности, налоговой политики, а также социальной политики.

Литература

1. Statistical Yearbook of Lithuania 2011
2. Statistical Yearbook of Estonia 2011
3. The new Labour Code in Lithuania: what is there to know for employers?
<http://triniti.eu/2016/11/03/the-new-labour-code-in-lithuania-what-is-there-to-know-for-employers>
4. Labklājības Ministrija <http://www.lm.gov.lv/text/825>
5. Latvijas Statistikas gadagrāmata: www.csb.gov.lv

Summary

Unemployment and the problem of employment is one of the most important economic and social problems, and also in Latvia, this problem is very urgent.

The current unemployment rate in Latvia is a big social problem, it reduces the level of development of the country and its development slows down.

The overall situation in the labor market is well characterized by the economic situation in the country. In the Baltic countries, one of the most pressing issues related to employment. Every year all the Baltic countries need to pay more attention to the problem of employment, especially because it was necessary to stabilize the employment sphere when the Baltic countries joining the European Union.

The aim of the research is analyzing the labor market and employment policies of the Baltic States, formulate specific proposals to promote employment in Latvia.

Keywords: labor market, unemployment, employment policy, the Baltic countries, the contradictions

ИССЛЕДОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЛАТВИЙСКИХ БАНКОВ

Вита Солёнова

Балтийская Международная академия

(Рига, Латвия)

Ас.проф. Ж.Цауркубуле

Аннотация

Цель исследования состоит в том, чтобы разработать предложения по совершенствованию системы адаптации персонала на примере трёх латвийских банков. Чтобы выяснить мнение персонала в каждом из трёх исследуемых банков по вопросу системы адаптации сотрудников в банке, было проведено исследование, в ходе которого было опрошено 48 сотрудников банка. По результатам исследования сделаны выводы и предложения.

Введение

С учетом сложившейся ситуации в стране, когда многие жители Латвии до сих пор предпочитают работать за пределами страны, важным фактором является тот факт, что, в целом высококвалифицированных работников на рынке труда относительно мало. Таким образом, каждый исполнительный директор компании задаётся вопросом, как сохранить лучших сотрудников в рамках существующего персонала, мотивировав работать качественно и эффективно, чтобы сотрудник компании мог приносить не только прибыль, но и был заинтересован в повышении репутации компании.

В настоящее время вопросам адаптации персонала компаний посвящено больше внимания, чем раньше. Прежде всего, это связано с ситуацией на рынке труда, когда люди не просто эмигрируют за пределы Латвии, но и потенциальные работники не проявляют желания к новым предложениям о работе от работодателя, как это было в посткризисный период. По данным Государственного Агентства Занятости (ГАЗ) за 10 месяцев 2015 года в среднем за месяц было зарегистрировано 2928 вакансий (2014 - 2431, 2013 - 2963). Количество вакансий, зарегистрированных в филиалах ГАЗ, составляет около 4967, или на 20,4% больше по сравнению с соответствующим периодом прошлого года [1]. Теперь потенциальный работник стал более избирателен в выборе компании, в которой хотел бы работать в будущем. Он также стал более требовательным и к условиям труда и отношению к себе со стороны руководителя. Потенциальный работник в обмен на свои профессиональные знания и умения, хочет видеть хорошее отношение к нему и ожидает, что его будут ценить.

Если его надежды не оправдаются, новый сотрудник вскоре будет искать новую работу, где его ожидания могут быть оправданы.

Исследование о том, почему люди уволились из предприятия, не отработав на нём даже один год, показало, что 80% всех респондентов в первый рабочий день уже пришла в голову мысль, что он долго в этом месте не будет работать [2]. Иногда от нового сотрудника уже в первые дни ожидают достижений, забыв о том, что в первый день сотрудник ожидает поддержки, введения в новую незнакомую среду, большие ошибки часто делаются непосредственно в течение первых рабочих дней.

Новый работник не может знать, где находятся документы или коллега, от которого они должны быть возвращены, то есть внутренние процедуры компании. Часто менеджеры забывают, что первая рабочая неделя в течение длительного времени влияет на отношение нового работника к работодателю. Часто у руководителя сильны стереотипы, что специально ничего не надо делать, что хороший работник сам как – нибудь адаптируется в новой среде, а если не так, то «плохой» работник им не нужен. Или стереотип, что если есть менеджер по персоналу, то он всё сделает и поможет адаптироваться к новым условиям, а если нет, то будет еще один новый сотрудник. Оба стереотипа являются ложными, вызывая негативные последствия для организации.

Поэтому процесс адаптации в компании очень важен, его цель - сократить период адаптации и как можно скорее использовать знания и навыки нового сотрудника. Умело введя сотрудника в работу, снижаются начальные затраты, текучесть персонала, быстрее достигаются навыки, необходимые для работы, в результате повышается производительность труда, быстрее идёт внедрение работника в трудовой коллектив, и работник начинает чувствовать себя, как один из команды. Быстрее ожидается самостоятельная деятельность, а также, что немаловажно, в работе может быть использован новый взгляд на существующие вещи и процессы в компании. Снижается волнение и неуверенность, которые испытывает новый работник в новой рабочей среде. Это экономит время как руководителя, так и сотрудников, способствует развитию удовлетворенности сотрудников и позитивному отношению к работе.

Поэтому адаптации персонала важна, так как работодатель ожидает от нового сотрудника позитивного отношения и готовности к работе в компании и достижению желаемых результатов, интеграции в существующую команду сотрудников. В свою очередь, новый сотрудник на рабочем месте вправе ожидать, что руководство будет заботиться о нем, он хочет чувствовать свою принадлежность к компании и предпочитает как можно скорее получить необходимое количество информации, хочет скорее урегулировать новый круг заданий. Каждая организация, каждое рабочее место в компании отличается внутренней средой, которую человек, который пришел из другой среды, не может предсказать заранее в полном объеме.

В этой связи для каждой компании, и не только в банковском секторе, важно определить сущность и характер адаптации, описать её как систему, определив области, этапы, исследуя показатели адаптационного периода и в целом разработать программу адаптации.

Система адаптации персонала банка является особенно важной. Банковский сектор отличается жесткой конкуренцией. Каждый год количество банков в Латвии сокращается. По данным Латвийской ассоциации коммерческих банков в 2010 году в Латвии был 31 банк, теперь в конце 2016 года, их количеств снизилось до 24 банков.

Одним из основных источников дохода банка является клиент, удовлетворение потребностей клиентов определяется их обслуживанием высококвалифицированным и удовлетворенным персоналом. Сейчас по данным портала www.cv.lv в банковском и страховом секторах имеется 169 свободных вакансий, и каждый потенциальный работник от работодателя ожидает не только хорошую зарплату, стимулы и другие материальные выгоды, но и хорошее отношение, и коллективную поддержку [3]. Если на новом рабочем месте разработана и внедрена соответствующая система адаптации персонала, то у работодателя не вызовет проблем адаптация новых сотрудников, и есть возможность получить себе надежного члена команды, который будет готов работать вместе для достижения целей компании и быть удовлетворённым от работы.

В исследовании были выбраны следующие латвийские банки: Baltikums Bank; Латвийский Почтовый банк; Baltic International Bank. Эти три банка являются небольшими банками, в которых работают до 300 сотрудников. Все эти банки ориентированы не только на латвийскую клиентскую базу резидентов, но и предлагают услуги нерезидентам, в частности клиентам из стран СНГ.

Целью исследования является разработка предложений по совершенствованию системы адаптации персонала в банковской сфере на примере трёх латвийских банков.

Задачи исследования по достижению целей:

- ☐ Про вести исследования по системам адаптации персонала в банках и отношения сотрудников к ним;
- ☐ Обобщить результаты обследования систем адаптации персонала в банках;
- ☐ Сделать выводы и разработать предложения по совершенствованию системы адаптации персонала в банковской системе.

Объектом исследования служат компании АО Baltic International Bank, АО Baltikums Bank и ОАО латвийского Post Bank, **предмет** исследования - АО Baltic International Bank, АО Baltikums Bank и АО Латвийского Почтовый банк система адаптации персонала.

Выводы

1. Кадровая политика является плановой системой, основные этапы планирования включают подбор, обучение, развитие, адаптацию, оценку, мотивацию и систему оплаты труда персонала.
2. Планирование персонала является процессом вовлечения человеческих ресурсов, в течение которого компания обеспечивает себя необходимой рабочей силой. Планируя потребность в рабочей силе, необходимо руководствоваться спросом и предложением рабочей силы.
3. Отбор персонала является трудоёмким и сложным процессом, но при успешной рекрутинговой компании фирма получает сотрудников с соответствующей квалификацией и навыками.
4. Адаптация персонала необходима для введения в работу новых сотрудников, чтобы ознакомить с обязанностями и структурой компании, новый работник должен быть обеспечен всей необходимой информацией о работе, которую предстоит сделать. При полноценной адаптации сотрудников, можно снизить начальные затраты, текучесть кадров, неопределенность и ошибки.
5. Исследуемым банкам необходимо больше думать о введении и включении сотрудников в работу, потому что от первого впечатления зависят основные выводы об имидже банка и его образе.
6. Руководству исследуемых банков разработать процесс введения новых работников в должность.
7. В исследуемых банках нет наставников, помогающих новым сотрудникам войти в работу, поэтому опытным сотрудникам приходится брать на себя дополнительные обязанности без дополнительной оплаты.
8. Наиболее важным фактором, мешающим работникам адаптироваться в банковской среде, является отсутствие обучения, что способствует приобретению необходимых навыков работы и новых знаний.
9. В качестве основных методов для адаптации нового сотрудника установлены: наставничество и вводный инструктаж (обучение).
10. Результаты проведённого в среде банковских работников опроса позволяют прийти к выводу, что работники в целом удовлетворены процессом адаптации, но не отрицают, что адаптационных мер должно быть больше, период адаптации должен быть короче, что, таким образом, будет способствовать повышению производительности труда и развитию банка в целом.

Предложения

1. Руководители персоналом в банках должны организовать обучение для руководителей банков о процессах, связанных с персоналом в банке, потому что сами руководители должны работать с некоторыми из этапов процесса управления персоналом банка.
2. Привлечение работников к работе в проектах, разработанных банком, связанных с рабочими процессами работника так, чтобы сотрудники получили новые знания и навыки в этой области.
3. Руководству исследуемых банков необходимо разработать и ввести в действие программы наставничества для банков, с тем, чтобы облегчить работу менеджеров и сотрудников, на которых возложены дополнительные обязанности обучать новых сотрудников. Автор разработал программу наставничества, которая может быть использована в качестве основы и может быть приспособлена к любому из банков.
4. Руководству исследуемых банков необходимо улучшить учебный процесс, в котором надо ввести и особое внимание следует уделить подготовке новых сотрудников. Автором

разработана методика обучения, которая может быть использована в качестве основы и может быть адаптирована в любом банке.

5. Создание в банке внутреннего адрес электронной почты, на который все могут отправлять информацию и выражать свои мнения, рекомендации по процессам управления персоналом в банке.

Литература

1. Nodarbinātības Valsts aģentūra, Pieejams:
http://www.nva.lv/docs/28_56559842d93636.22805891.pdf (Skatīts 20.11.2016.)
2. Zālīte, L. *Personāla Vadība un Socionika*, 2013. 95 lpp.
3. CV Online <http://www.cv.lv/darba-sludinajumi/q-bankas-apdrosinasana> (Skatīts 20.11.2016.)

Summary

The research work aims is develop proposals adaptation system improvements in three Latvian banks. To find the each investigated bank staff views on the adaptation system of the bank, the survey was conducted based on 48 banks employees interviews. By results of a research conclusions and offers are made.

TAXATION DILEMMA OF MECHANIZED WORKPLACE, OR ROBOTS HAVE TO PAY TAXES TOO

Anastasia Chaikovska

Banking University

(Kyiv, Ukraine)

Lect. Remigijus Dailidė

Annotation

Unemployment and employment issues are one of most important economic and social problems. One reason for future unemployment – technological progress. But we can't avoid progress, we need to adjust to it and use it best. Therefore, the article describes the technological progress as a cause of unemployment and way to solve it.

Key words: technological progress, robots, unemployment, taxes.

Introduction

Nowadays there is a bunch of incredible things, electric machines, artificial organs, 3D printers, space discovers. Today you can get any information, reach any corner of the planet. Do you imagine life without electricity in the apartment, without the Internet? And even simple things: subway, coffee maker, music player. We live in an advanced developed society. All benefits created to satisfy human needs, what they successfully do.

Goal of study – consider the problem of unemployment caused by technological progress and find a solution.

To achieve the goal, it is necessary to solve the following **tasks**:

1. Analyze how big is impact of robots on labor market nowadays;
2. Try to find way to solve dilemma between technological progress and human prosperity.

Object of the study – world labor market.

Subject of the study is taxation policy as way to solve the problem.

The trend, that computer is increasingly converting to true, almost imperceptible friend of human, constantly growing. No homeowner in future will go on vacation without the ability to control your «smart» house in the distance. No employee of the company business negotiations does not lead without a digital face recognizer, through which it scans its interlocutors. And no surgeon would dare to surgeries without previously did not prepare this digital assistant.

Machines have become an essential part of our lives for a long time and now we live in the era of smart machines. According to TechTarget, a smart machine is an intelligent device that uses machine-to-machine (M2M) technology. Smart machines include robots, self-driving cars and other cognitive computing systems that are able to make decisions and solve problems without human intervention [1].

Boston Consulting Group predicts that by 2025, up to a quarter of jobs will be replaced by either smart software or robots. They said that the transportation equipment, computers and electronics, electrical equipment, and machinery industries are expected to account for around 75 percent of advanced robotics installations through 2025 [2]. Meanwhile Oxford University academics Michael Osborne and Carl Frey calculated how susceptible to automation each job is based on nine key skills required to perform it; social perceptiveness, negotiation, persuasion, assisting and caring for others, originality, fine arts, finger dexterity, manual dexterity and the need to work in a cramped work space. The study from Oxford University has suggested that 47% of existing UK jobs are at risk of automation in the next 20 years [3].

Our world continues to evolve. Thanks to present technologies our future generation will feel more free in terms of creation new wonders of progress. Hard to imagine what can be in 50 years. For sure we will see artificial intelligence. Will they replace humanity? It's the main question among all scientist. But let's look at the present life and where some of the jobs that are already being done by machines.

It is not news that soon almost all our cars will be replaced by self-driving cars. Elon Musk, Canadian-American business magnate, CEO of SpaceX, co-founder, CEO of Tesla Inc., said that in probably 10 years it will be very unusual for cars to be built that are not fully autonomous [4]. Tesla's cars are already being produced with a sensor system that Musk says can enable full autonomy.

Not far off we will meet driverless taxi. According to BBC the UK government is updating the highway code to take account of driverless cars [5].

Already, people do not stop to build robots that later take their place. TSEC, a solar panel manufacturer, has announced that it plans to invest about \$55 million in the construction of fully automated production in Taiwan [6]. Adidas is building a fully automated factory in Germany, where everything – from modeling clothes to

sewing it – is done by robots. The process of producing a pair of sneakers from the beginning to the end takes about five hours. For comparison: in the current supply chain of Adidas in Asia, a similar process can take several weeks.

If you read Forbes or AP, there is a chance that you're reading an article written by robot. It's real now to buy software that is able to take data and turn it into something understandable. Companies such as Narrative Science offer such programs.

Kristian Hammond, the CTO and cofounder of Narrative Science predicted that more than 90 percent of news will be written by an algorithm in 15 years [7]. I do not know how the journalists, but the clerk just time to get nervous.

Doctors and robots for many years working side-by-side. Sure it's necessary to control the robots in their work for now. But soon we will see completely done operation by machine. This will facilitate the work of doctors. The patient will give the advantage of smart machines, not the overworked doctor.

Already today, many of the tasks that people used to do before are done by a computer. Every year the list of professions that are amenable to automation will grow. And even if tomorrow robots do not take away all our work, then they will definitely affect the level of salaries. The International Monetary Fund already published in its reports: technology has become the main factor that caused the relative decline in incomes of low and medium-skill workers in recent years.

Just imagine how the labor market has changed after the advent of electric lighting. The candle factories began to drastically cut staff, people lost their jobs, it was necessary to retrain and look for something new. But with the development of modern technology, one generation can now face dozens of «tragedies» in its time. This is a dilemma of the study. Robots is way to prosperity or fail of humanity? Everyone has to answer the question himself. Only fools do not use the opportunities of development. The world is changing very quickly and you need to keep up with it. It is not necessary to run now and retrain to a specialist in unmanned vehicles, but you must be prepared to learn all your life.

Conclusions

1. Boston Consulting Group predicts that by 2025, up to a quarter of jobs will be replaced by either smart software or robots. They said that the transportation equipment, computers and electronics, electrical equipment, and machinery industries are expected to account for around 75 percent of advanced robotics installations through 2025;

2. The study from Oxford University has suggested that 47% of existing UK jobs are at risk of automation in the next 20 years;

3. It is not news that soon almost all our cars will be replaced by self-driving cars. Elon Musk, Canadian-American business magnate, CEO of SpaceX, co-founder, CEO of Tesla Inc., said that in probably 10 years it will be very unusual for cars to be built that are not fully autonomous;

4. Adidas is building a fully automated factory in Germany, where everything – from modeling clothes to sewing it – is done by robots. The process of producing a pair of sneakers from the beginning to the end takes about five hours;

5. Kristian Hammond, the CTO and cofounder of Narrative Science predicted that more than 90 percent of news will be written by an algorithm in 15 years;

6. Many of the tasks that people used to do before are done by a computer. Every year the list of professions that are amenable to automation will grow. And even if tomorrow robots do not take away all our work, then they will definitely affect the level of salaries;

7. The International Monetary Fund already published in its reports: technology has become the main factor that caused the relative decline in incomes of low and medium-skill workers in recent years.

Suggestions

1. World organizations need to take this issue seriously. Robots really take people's work places and it happens all around the world;

2. Countries need to develop further. Open and improve scientific institutions, and promote technological progress;

3. As a way to solve the future unemployment caused by robots, I propose to amend in taxation police. It's necessary to impose a tax on every working machine. Taxation of mechanized workplace plays a significant regulatory and fiscal role in the formation of local budget revenues. New approaches for taxation of this kind of

machines have a positive impact on the socio-economic development of the country. From enrichment budget depends on the prosperity of the population. In this case we find a happy medium between the dilemma of technological progress and ensuring the abundance of citizens.

References

1. What is the smart machines? <http://searchcio.techtarget.com/definition/smart-machines>
2. Takeoff in Robotics Will Power the Next Productivity Surge in Manufacturing <https://www.bcg.com/pl-pl/d/press/10feb2015-robotics-power-productivity-surge-manufacturing-838>
3. Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford University's Martin School, pp. 1-72.
4. Elon Musk has a stunning prediction for what cars will be like 10 years from now <http://www.businessinsider.com/elon-musk-predicts-most-cars-will-be-driverless-in-10-years-2017-2>
5. Intelligent Machines: The jobs robots will steal first <http://www.bbc.com/news/technology-33327659>
6. На Тайване построят автоматизированный завод для производства солнечных панелей <https://hi-news.ru/technology/na-tajvane-postroyat-avtomatizirovannyj-zavod-dlya-proizvodstva-solnechnyx-panelej.html>
7. Predicted: In 15 Years, 90% of News Stories Will Be Written by Algorithms <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/04/predicted-in-15-years-90-of-news-stories-will-be-written-by-algorithms/256357/>

TAXATION DILEMMA OF MECHANIZED WORKPLACE, OR ROBOTS HAVE TO PAY TAXES TOO

Summary

During the technological progress, when exist driverless cars, equipment for «smart» houses and multifunctional robots were sent to mass production, the dilemma is quite logical: how to promote technological progress and keep workplaces? In any case, it is difficult to imagine a modern world without technologies. Useful mobile applications and communications, e-mail and social networks make life easier and offer many opportunities. The dynamics of changing employment is a necessary and important process for the development of the whole society and of each individual person. People have to understand how to build their future and to follow progress. Each of developed countries should take care of its citizens. One way of solving this problem of the future unemployment caused by robots is to amend in taxation police. Taxation of mechanized workplace plays a significant regulatory and fiscal role in the formation of local budget revenues. New approaches for taxation of this kind of machines have a positive impact on the socio-economic development of the country. Only with the cooperation of the government and the individual possible to rich successful future.

KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO PLĖTROS STRATEGIJŲ EKONOMINĖ IR SOCIALINĖ REIKŠMĖ

Eglė Stasionytė, Lukas Kriaučelis

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Klaipėdos uostas – tai vienas iš sparčiausiai besivystančių uostų Baltijos jūros regione. Šiame straipsnyje aptariama planuojama uosto plėtra, siekiant aptarnauti didesnės gramzdos laivus, kurie uoste didintų krovinių skaičių. Tyrimo uždaviniai: analizuoti pagrindinius uosto plėtrai įtaką darančius veiksnius; atlikti SSGG analizę, susijusią su uosto plėtra; analizuoti uosto plėtros reikšmę socialiniai ir ekonominiai sričiai. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, SSGG analizė, lyginamoji analizė. Planuojamos naujos teritorijos sukurtų naujų darbo vietų, kurios padėtų įsidarbinti kvalifikuotiems specialistams. Jos teiktų ekonominę naudą, nes atsiradusios naujos įmonės didintų valstybės pajamas, gaunamas iš uosto, ir prisidėtų prie šalies bendrojo vidaus produkto.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Klaipėdos uostas, plėtra, ekonomika, visuomenė.

Įvadas

Temos aktualumas. Klaipėdos valstybinis jūrų uostas – tai neužšalantis gėlavandenis uostas, todėl uoste yra garantuojamas nenutrūkstamas darbas. Dėl šių priežasčių Klaipėdos uostas krova gali konkuruoti su kitais Baltijos jūros uostais. Neužšalantį Klaipėdos jūrų uostą ir palyginti gerą kelių infrastruktūrą galima laikyti vienu svarbiausių valstybės konkurencinių pranašumų, sudarančių sąlygas realiai šalies ekonominei ir politinei nepriklausomybei užtikrinti (Puidokas, Andriuškaitė, 2012).

Vienas didžiausių konkurentų Klaipėdos valstybiniam jūrų uostui yra Rygos uostas. Tarp šių uostų krovos rodiklių skirtumas yra minimalus ir dažnai kintantis, todėl siekiant išlaikyti krovos konkurencingumą Klaipėdos uoste planuojama plėtra.

Pagrindiniai siekiai yra gilinti kanalo gylį ir iš iškasenų suformuoti dirbtines teritorijas pietinėje ir šiaurinėje uosto akvatorijos dalyje. Uostų akvatorija – tai uostui priskirtas vandens plotas, skirtas laivams plaukti, įsiinkaruoti bei papildomoms funkcijoms vykdyti (Vasiliauskas, 2013).

Išgilinus kanalą uostas taptų patrauklesnis užsienio įmonėms, nes tai sukurtų galimybę uostui aptarnauti didesnio tonažo laivus. Tai taip pat galėtų išlyginti Klaipėdos bei Rygos uostų skirtumus. Rygos uoste jau yra išgylintos priekrantės, o tai šiam uostui suteikia didesnę pranašumą prieš Klaipėdos uostą.

Suformuotos naujos teritorijos leistų kurtis naujoms įmonėms ir didinti uosto pajėgumą. Šie darbai prisidėtų ir prie ekonominių bei socialinių Klaipėdos ir Lietuvos alternatyvų. Padidėjęs uosto našumas sukurtų didesnę pelną valstybei skatinant ekonominę naudą. Uostas kasmet Lietuvai sukuria apie 600 mln. eurų pelno, todėl sukurta naujos teritorijos leistų plėstis ir uoste esančioms įmonėms, kurios galėtų kurti dar didesnę pridėtinę vertę. Tai teiktų galimybę plėstis uoste esančioms įmonėms, sukuriant naujų darbo vietų.

Šiuo metu uoste įdarbinta 58 tūkst. darbuotojų, kurie yra tiesiogiai susiję su uosto veikla. Gilesnis ir didesnis uostas sukurtų galimybes kurti įmonėms, mažinant nedarbo lygį Lietuvoje. Išgylintas kanalas leistų aptarnauti didesnio tonažo laivus. Tai leistų plėstis laivybos linijoms ir bendradarbiauti su didesniais pasaulio uostais. Gilinimo darbai yra ypač aktualūs Kinijos rinkai, kuri siekia bendradarbiauti su Europos uostais, o pagrindinis tarpinis uostas būtų Klaipėdos.

Tyrimo objektas – Klaipėdos valstybinio jūrų uosto plėtra.

Tyrimo tikslas – aptarti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto plėtros strategijų reikšmę ekonominiu ir socialiniu požiūriu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Analizuoti pagrindinius uosto plėtrai įtaką darančius veiksnius.
2. Atlikti SSGG analizę, susijusią su uosto plėtra.
3. Analizuoti uosto plėtros reikšmę socialiniai ir ekonominiai sričiai.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, SSGG analizė, lyginamoji analizė.

Uosto plėtrai įtaką darantys veiksniai

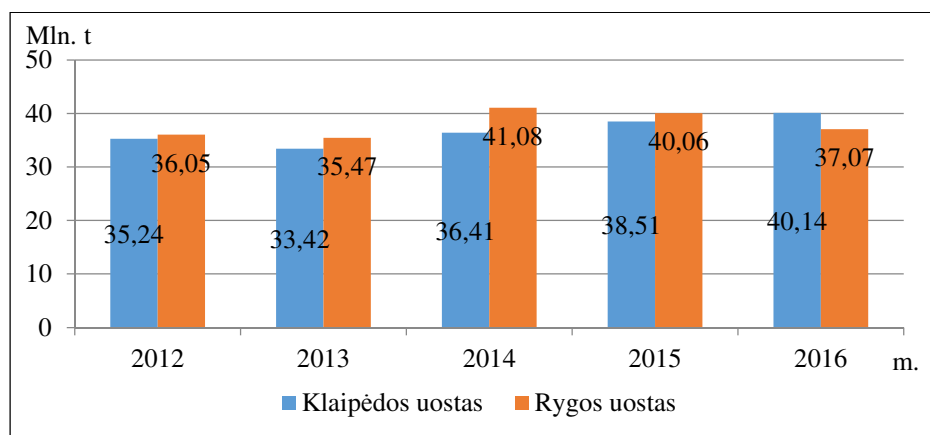
Jūrų uostas neabejotinai teikia didžiulę naudą jį turinčiai valstybei. Tai lengvai galima įžvelgti visoje istorijoje, jog priėjimas prie jūros buvo labai vertinamas. Žmonėms tai suteikė susisiekimo galimybę, padėdavo karo atžvilgiu. Supratus, kokia tai puiki galimybė prekybiniu požiūriu, uostas įgavo dar didesnę reikšmę.

Šalis, turinti jūrinės valstybės statusą ir gebanti vystyti uosto veiklą, yra ekonomiškai stipri valstybė. Transkontinentinės prekybos kontekste jūrų transportas yra pati svarbiausia transporto rūšis pasaulinėje prekybos grandinėje. Jūrų keliais pervežama maždaug 2/3 visų pasaulinės prekybos krovinių, daugiau kaip 130 pasaulio valstybių plėtoja valstybinę ir (arba) tarptautinę prekinę laivybą jūrų ir pakrantės laivais (Puidokas, Andriuškaitė, 2012).

Analizuodami uosto naudą bei plėtrą pirmiausia svarbu aptarti *uosto* sampratą. Uostas – teritorija (uosto žemė ir akvatorija), skirta laivams įplaukti ir išplaukti, stovėti, aptarnauti, kroviniams perkrauti, taip pat keleiviams aptarnauti (LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas, 1996, Nr. I-1340). Klaipėdos uostas – tai atskira Lietuvos Respublikai priklausanti žemė, kurioje vykdoma prekybinė veikla, tarpinė veikla tarp kitų valstybių, taip pat vykdomas Lietuvai būtinas importas ir eksportas ir, žinoma, keleivių gabenimas.

Dėl nešamos turtinės naudos valstybei uostai paprastai konkuruoja. Tačiau tai galima įvardinti kaip teigiamą veiksnį uosto plėtrai. Klaipėdos uosto konkurencingumas yra svarbus Lietuvos ūkio veiksnys (Vėlius, Spiriajevas, 2016).

Be to, tai svarbu ir šalies konkurencingumui. Šalies konkurencingumas didėja augant jos eksporto apimtims pasaulinėje rinkoje (Rakauskienė, Tamošiūnienė, 2013). Norėdamas išlaikyti konkurencingumą uostas priverstinai turi vystytis ir pritraukti kuo daugiau vartotojų savo patrauklumu. Klaipėdos uostas ypač konkuruoja su Rygos uostu (1 pav.).



1 pav. Klaipėdos ir Rygos uostų krovos rodikliai

*Šaltinis: Klaipėdos uostas. (2017). Prieiga internetu: www.portofklaipeda.lt

Freeport of Riga. (2017). Prieiga internetu: www.rop.lv

Pagal pateiktus duomenis matyti, jog krovos rodiklių skirtumas tarp šių uostų yra minimalus ir kintantis. Nors Rygos uostas nuo 2012 metų krovos rodikliais buvo pirmaujantis, tačiau Klaipėdos uostui 2016 metais pavyko padidinti krovą ir Rygos uostą aplenkti net apie 3 mln. t. Tokie rodikliai yra labai teigiami Klaipėdos uostui, tačiau siekiant didinti našumą ir toliau sėkmingai konkuruoti su Rygos uostu, Klaipėdos uoste privaloma vystyti uosto infrastruktūrą.

Vienas iš svarbiausių uosto plėtros darbų, kurie padidintų uosto krovą, yra kanalo gilinimas. Šiuo metu uosto įplaukos kanalo gylis yra 15,5 metrų, o vidinis kanalo gylis siekia 15 metrų. Todėl uostas gali aptarnauti 13,4 metrų gramzdos laivus. Uosto kanalas turi tenkinti maksimalių planuojamų laivų saugaus plaukimo galimybes (Paulauskas, 2013).

Laivo gramzda – laivo panardintos korpuso dalies nugrimzdimas į vandenį, matuojamas nuo apatinio kylio krašto iki vandens paviršiaus (Paulauskas ir kt., 2008). Pagal tai galima suprasti, jog daugiau pakrauto laivo gramzda yra didesnė, todėl suprantama, jog uostas nėra pajėgus aptarnauti didelių ir pilnai pakrautų laivų. Dėl šios priežasties uostas praranda didelę dalį krovinių.

Tokie laivai aptarnaujami Rygos uoste, kurio kanalo gylis yra išdidintas iki 17 metrų. Šis skirtumas tarp kaimyninių uostų leidžia Rygos uostui gerinti savo krovos tendencijas. Todėl pagrindinė Klaipėdos uosto siekiamybė yra išgilinti kanalą ir padaryti uostą patrauklesnį už kaimyninį Rygos uostą.

Dar vienas plėtros planas yra supilti naujas teritorijas pietinėje ir šiaurinėje uosto dalyje. Šios teritorijos sukurtų galimybes kurti naujoms įmonėms ir didinti uosto krovos galimybes. Klaipėdos uostas – stambus krovinių perkrovimo ir keleivių aptarnavimo transporto centras, priimančias visų tipų krovinius (Kazlaitė, 2012).

Nors uostas šiuo metu neišnaudoja viso galimo pajėgumo, tačiau sukūrus gilesnį kanalą uostas taptų patrauklesnis Kinijos rinkai. Būtent šie veiksniai yra tvirtas pagrindas plėsti uosto teritoriją ir gilinti kanalą.

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto SSGG analizė

Analizuojant visus teigiamus ir neigiamus reiškinius, susijusius su uosto plėtra, tikslinga atlikti SSGG analizę. Siekiant tinkamai įvertinti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto plėtrą, aptariamos stipriosios, silpnosios pusės, taip pat galimos grėsmės ir atsiveriančios naujos uosto galimybės.

Klaipėdos uosto stiprybės:

- Klaipėdos uostas yra šiauriausiai esantis neužšąlantis jūrų uostas. Dėl šio geografinio reiškinio Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste krovos darbai vykdomi visus metus. Vykdamas plėtros planą, tai būtų vienas iš teigiamų strateginių veiksnių Klaipėdos ir Kinijos rinkoms bendradarbiauti. Uoste atplaukiantys laivai būtų aptarnaujami bet kuriuo metų laiku.
- Palanki geografinė padėtis leidžia krovinius pristatyti į rytų Europą apjungus kelias transporto rūšis. Padaugėjus krovinių jūrų uoste atsirastų ir didesnės galimybės kombinuoti transporto priemones; tai sukurtų didesnę našumą ne tik jūrų transporto sektoriuje.
- Šalyje yra gerai išvystytas kelių ir geležinkelių tinklas. Šis tinklas yra puiki galimybė kombinuoti transporto rūšis ir krovinius iš uosto gabenti minėto tinklo transportu.
- Uostas pritaikytas įvairioms krovinių grupėms. Tai sukuria didelį patrauklumą Klaipėdos uostui konkuruoti su Rygos uostu ir pritraukti daugiau potencialių klientų.

Klaipėdos uosto silpnybės:

- Mažas uosto akvatorijos gylis. Tai yra vienas iš didžiausių uosto trūkumų, kuris neleidžia uostui aptarnauti didesnės gramzdos laivų.
- Ribota uosto teritorija. Šis reiškinys neleidžia uoste kurti naujoms įmonėms, kurios išplėstų uosto paslaugų sektorių ir padidintų krovos apimtį.

Klaipėdos uosto grėsmės:

- Didelė konkurencija su kitais Baltijos jūros uostais. Viena didžiausių – su kaimyniniu Rygos uostu, kuris jau yra išgilinęs kanalą; dėl šios priežasties jis yra patrauklesnis už Klaipėdos uostą.

Klaipėdos uosto galimybės:

- Kanalo gilinimo darbai. Išgilinus kanalą uostas galėtų aptarnauti didesnės gramzdos laivus, o tai leistų vienu metu uoste aptarnauti didesnę skaičių krovinių.
- Nauji plotai pietinėje ir šiaurinėje dalyje. Šis veiksnys atvertų galimybes plėsti uosto teritoriją ir suteiktų kelias teigiamas perspektyvas: naujos kompanijos teiktų didesnę paslaugų spektrą, uostas taptų patrauklus skirtingiems klientams. Antra teigiama perspektyva – ekonominė: nauja teritorija taptų nuomojamu plotu, o tai atneštų ekonominę naudą valstybei. Trečioji – socialinė: atsiradusios naujos įmonės sukurtų naujų darbo vietų uoste.

Socialinė ir ekonominė uosto plėtros reikšmė

Ekonominiai rodikliai jūrų uostų veikloje, kaip ir daugelyje organizacijų, yra ypač svarbūs. Ekonominių rodiklių vertinimas atliekamas kiekvienais metais. Vertinimo tikslas – nustatyti materialią naudą, valstybei mokamus mokesčius ir vykdomos protekcionistinės politikos užduotis (Kutkaitis, Čepinskis, 2011).

Visos uoste surenkamos laivų rinkliavos, įmonių mokesčiai, uosto žemės nuomos mokesčiai prisideda prie valstybės bendrojo vidaus produkto. 2016 metais uostas suteikė valstybei apie 600 mln. EUR (KVJUD, 2017).

Pagal plėtros planus uoste turinčios atsirasti naujos teritorijos leistų susikurti naujoms įmonėms, kurios didintų valstybės pajamas, gaunamas iš uosto, teiktų ekonominę naudą.

Gilinamas kanalas leistų Klaipėdoje apsilankyti didesniems laivams, kurie mokėtų didesnes rinkliavas Klaipėdos uostui. Laivų matmenų didinimas įmanomas tik esant atitinkamiems uosto kanalo, akvatorijos ir krantinių parametrams (Belova, Mickienė 2012). Ekonominiu aspektu plėtros darbai leistų Klaipėdos uostui surinkti daugiau mokesčių ir labiau prisidėti prie šalies bendrojo vidaus produkto. Norint, kad uosto ekonominis potencialas būtų maksimaliai išnaudojamas, svarbu suprasti uosto kaitos mechanizmą, sekti pasaulines uostų raidos tendencijas.

Socialinei sričiai ypač aktualus darbo vietų augimo skaičius. Augantis kvalifikuotų darbuotojų skaičius turi atitikti esamą situaciją ir užpildyti laisvas darbo vietas. Tačiau uoste esančių darbo vietų augimas yra minimalus, o darbuotojų keitimasis įmonėse – labai mažas.

Uosto plėtros darbai leistų įkurti naujas įmones, kurios sukurtų naujų darbo vietų, leidžiančių kvalifikuotiems darbuotojams įsidarbinti uosto įmonėse. Šiuo metu uoste dirba 58 tūkst. darbuotojų, tiesiogiai susijusių su uosto veikla. Sukurtos darbo vietos padėjo daugeliui kvalifikuotų darbininkų įsitvirtinti uoste ir kurti ekonominę naudą. Kita socialinė uosto plėtros sritis susijusi su uostamiesčio kultūros renginiais, jų finansiniu rėmimu.

Išvados

Pagrindinis uosto plėtrai įtakos turintis veiksnys yra konkuravimas su Rygos uostu. Siekiant tinkamai konkuruoti su šiuo uostu, būtina Klaipėdos uostą daryti patrauklesnį vartotojams.

Kitas veiksnys yra siekiamybė aptarnauti didesnės gramzdos laivus, kurie uoste didintų krovinių skaičių. Visi šie veiksniai turi įtakos socialiniai bei ekonominiai sričiai.

Naujos teritorijos sukurtų naujų darbo vietų, kurios padėtų įsidarbinti kvalifikuotiems specialistams. Jos teiktų ekonominę naudą, nes atsiradusios naujos įmonės didintų valstybės pajamas, gaunamas iš uosto, ir prisidėtų prie šalies bendrojo vidaus produkto.

Literatūra

10. Belova J., Mickienė R. (2012). *Uosto veiklos valdymas: ekonominis aspektas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
11. *Freeport of Riga*. (2017). Prieiga internetu: www.rop.lv
12. Kazlaitė, I. (2012). *Valstybinio jūrų uosto laivybos ir krovos galimybės išgilinus uosto akvatoriją*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
13. *Klaipėdos uostas*. (2017). Prieiga internetu: www.portofklaipeda.lt
14. Kutkaitis, A., Čepinskis, J. (2011). Jūrų uosto plėtra darnaus vystymosi kontekste. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 26, p. 121-129.
15. KVJUD: *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija*. (2017). Prieiga internetu: www.portofklaipeda.lt
16. Paulauskas, V. (2013). *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto laivybos kanalo maksimalaus gilinimo ir platinimo galimybių plėtros planas*. Klaipėda: VšĮ „Klaipėdos laivybos tyrimų centras“.
17. Paulauskas, V. ir kt. (2008). *Jūrinė technologija: laivo sandara*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
18. Puidokas, M., Andriuškaitė, L. (2012). Klaipėdos valstybinio jūrų uosto transporto politikos analizė pozicijuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę. *Viešojo politika ir administravimas*, 11, p. 404-419.
19. Rakauskienė, G., Tamošiūnienė, R. (2013). Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Verslas: teorija ir praktika*, 14, p. 177-187.
20. Vasiliauskas, A. V. (2013). *Krovinių vežimo technologijos*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
21. Vėlius, P., Spiriajevas, E. (2016). Klaipėdos uosto ekonominio geografinio konkurencingumo veiksniai rytų Baltijos uostų kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 18, p. 162-180.

KLAIPEDA STATE SEAPORT DEVELOPMENT STRATEGIES: ECONOMIC AND SOCIAL SIGNIFICANCE

Summary

The main factor that influences the development of the port is competing with the Port of Riga. In order to compete properly with the port, it is necessary to make the Port of Klaipėda more attractive to consumers.

The other factor is the aspiration to accommodate ships with deeper draughts that would increase the amount of cargo in the port. All these factors have influence on social and economic spheres.

The new territories of the Port would create new job vacancies, it would help highly qualified specialists to find a job; it can also serve as economic benefits, because companies newcomers would increase the government revenue (from money received from the port), and thus would contribute to the country's gross domestic product.

UOSTO INFRASTRUKTŪROS PLĖTROS ĮTAKA KROVINIŲ KROVOS ĮMONIŲ VEIKLOS PRODUKTYVUMUI

Gabrielė Bliūdžiūtė, Toma Bartušytė

Lietuvos aukštoji jūrveivystės mokykla

dr. Jelena Belova

Anotacija

Straipsnyje analizuojama jūrų uostų infrastruktūros elementų įtaka krovos kompanijų veiklos produktyvumui. Siekiant įvertinti Klaipėdos valstybinio jūrų uosto veiklą, buvo atlikta lyginamoji analizė tarp rytinės Baltijos jūros uostų. Gauti rezultatai parodė, jog Klaipėdos uosto produktyvumas palaipsniui didėja. Didžiausią įtaką tam daro uosto akvatorijos gilinimas, krantinių statyba ir rekonstrukcija bei privažiavimo kelių atnaujinimas. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Klaipėdos uostas, krovos kompanija, produktyvumas, infrastruktūra.

Įvadas

Jūrų uostai yra svarbi dalis, kuriant naujas rinkas, siekiant panaikinti geografines sienas tarp pasaulio valstybių. Dauguma pasaulio uostų investuoja milžiniškas sumas į infrastruktūrą – uosto akvatorijos gilinimas, naujų krantinių statyba bei rekonstrukcija ir kita. Visai tai yra svarbus rodiklis, kuris padeda didinti uosto konkurencingumą ir krovos įmonių terminalų produktyvumą.

Klaipėdos uosto vykdoma veikla sukuria net 6,48% Lietuvos BVP. Tam, kad ir toliau išlaikyti konkurencingumą, yra svarbu didinti uosto terminalų produktyvumą. Terminalų produktyvumas priklauso nuo infrastruktūros veiksnių: galimybių aptarnauti tam tikrų matmenų laivus, antžeminės infrastruktūros pralaidumo ir kokybės. Atliekant šiuos tyrimus, yra palanku įvertinti, kokį poveikį daro infrastruktūros pokyčiai krovos kompanijų veiklai bei svarbu prognozuoti, kokių scenarijų uostas gali tikėtis ateityje.

Straipsnio objektas-uosto infrastruktūra.

Straipsnio tikslas – įvertinti uosto infrastruktūros įtaką krovos kompanijų veiklos produktyvumui.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apžvelgti jūrų uosto infrastruktūrą teorinių aspektu;
2. Įvertinti uosto infrastruktūros įtaką krovos kompanijų veiklos produktyvumui.

Darbo metodai: literatūros šaltinių analizė, statistinių duomenų grupavimas ir pokyčių vertinimas, produktyvumą formuojančių veiksmų grupavimas, statistinė ir logografinė analizė, rodiklių koreliacinių ryšių vertinimas.

Uosto infrastruktūra ir produktyvumas

Klaipėdos valstybinis jūrų uostas yra pagrindinis šalies transporto mazgas ir Lietuvos valstybės vartai į pasaulį. Tai teritorija, kuri skiriama krovos darbams. Priklausomai nuo terminalo ir krovinio tipo, jiems reikalinga skirtinga infrastruktūra, kuri garantuoja efektyvų ir saugų laivų aptarnavimą. Uosto infrastruktūrai priskiriama: uosto akvatorija, uosto kanalai, uosto vartai (molai), krantinės, navigacinė įranga, keliai ir geležinkelio atšakos (uoste), įvairūs inžineriniai statiniai (šliuzai, pakeliamieji, pasukamieji ir kitos konstrukcijos tiltai), kita bendro naudojimo įranga ir statiniai (Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas, I skyrius bendrosios nuostatos, 2 straipsnis).

Jūrų uostų infrastruktūros elementai yra pavaldūs infrastruktūros valdytojams, t.y. laivų švartavimo tarnybai, locmanams, uosto direkcijai, uosto inspekcijai, muitinei, veterinarijos tarnybai bei laivybos inspekcijai. Šios kompetentingos institucijos yra atsakingos už pagrindinių uosto veiklų kontroliavimą (plėtra, saugumas ir kt.). Atsižvelgiant į tai, kokios funkcijos yra vykdomos uoste, uostai yra skirstomi pagal 3 pagrindinius modelius:

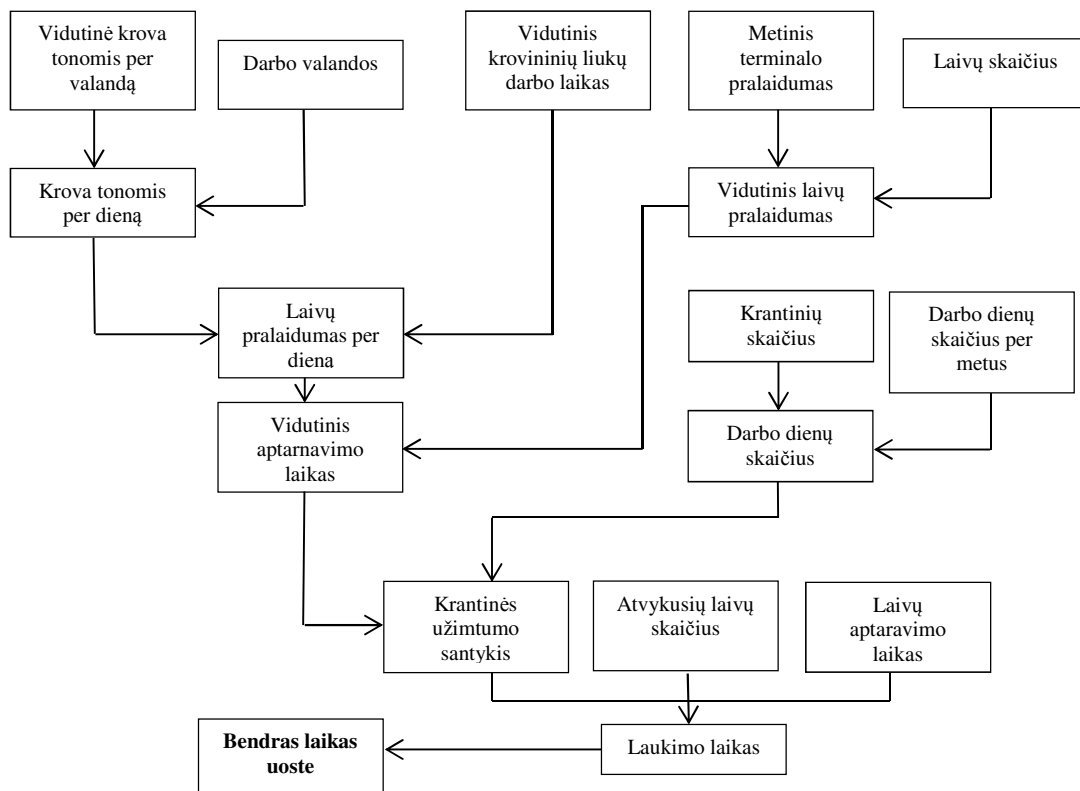
- paslaugas teikiančio uosto modelis (komercinių paslaugų teikimas laivams bei kroviniams);
- uosto instrumento modelis (infrastruktūros bei suprastruktūros paslaugų reguliavimas);
- uosto savininko modelis (tik infrastruktūros paslaugų reguliavimo funkcija).

Nepriklausomai nuo to, kokį uosto valdymo modelį pasirenka tam tikri pasaulio uostai, pagrindinis veiklos faktorius išlieka kaina bei kokybė. (J. Belova, R. Mickienė, 2012).

Uosto infrastruktūra vystoma remiantis naujų technologijų ir investicijų pagrindu. Tam, kad uostas gebėtų konkuruoti laivybos rinkoje, didžioji dalis investicijų yra sutelkiamos į kanalų bei krantinių gilinimą, dirbtinių teritorijų formavimą, molų, bangolaužių bei pirsų įrengimą. Uostas su terminalais (infrastruktūros bei suprastruktūros elementais) bei akvatorijomis sudaro logistikos centrą, kurio pagrindinis tikslas – kontroliuoti bei koordinuoti krovinio srautus, siekiant minimalių transportavimo kaštų bei optimalios transporto sistemos veiklos (M.G. Burns, 2014).

Uosto infrastruktūros plėtra turi įtakos tam tikriems technologiniams veiksniams: krovinių gabenimo apimtims ir struktūrai, naujų laivų linijų pritraukimui, krovinių gabenimo kokybei, saugumo sąlygų subalansuotumui, techninių galimybių subalansuotumui, transporto sistemų suderinamumui, technologines sistemas.

Kadangi uosto struktūra yra sudėtinga, joje nuolatos netolygiai vyksta kokybiniai bei kiekybiniai pokyčiai. Tam, kad uostas būtų konkurencingas, svarbus faktorius – veiklos produktyvumas. Dauguma uosto krovos kompanijų bando pagerinti savo veiklą, mažinant laivo stovėjimo uoste laiką (Waiting time), kadangi būtent šis laikas sudaro didžiąją dalį išlaidų tiek krovos kompanijai, tiek laivo savininkui (P. Alderton, 2008). Pagrindiniai komponentai, vertinant efektyvią terminalo veiklą yra terminale naudojami kranai, krantinės, sandėliavimo aikštelių plotai bei žmogiškieji ištekliai (H. Haralambides, 2015). 1 paveiksle pateikta, kokius duomenis krovos kompanijos atstovai turi rinkti bei susisteminti, kad būtų galima įvertinti įmonės veiklos produktyvumą, numatyti veiksmus, siekiant šį rodiklį padidinti.



1 pav. Laivo apdorojimo laiką formuojantys veiksniai

*Šaltinis: sudaryta autorių

Apibendrinant 1 paveiksle pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, jog krovos kompanijos produktyvumas priklauso nuo to, kiek laisvų krantinių šiuo metu yra ir kiek ilgai laivui teks laukti, kol prasidės krovos darbai.

Tam, kad įmonė išliktų konkurencinėje rinkoje bei patenkintu tiek laivo savininko, tiek krovinių gavėjo poreikius, svarbus veiksnys – numatyti minimalų laivo stovėjimo laiką. Alderton (2008) išskiriami 3 pagrindiniai laukimo laiko mažinimo metodai:

1. Didinti krantinių skaičių.
2. Didinti krantinių darbo laiką.
3. Didinti terminalo krovos įrangos našumą.

Krantinių skaičius priklauso nuo laivų paklausos – kuo didesnis krantinių skaičius, tuo daugiau laivų terminalas gali aptarnauti vienu metu. Tačiau atsižvelgiant į tai, jog naujų krantinių statyba yra brangus variantas, svarbu įvertinti aptarnaujamų laivų kiekį, siekiant atrasti optimaliausią sprendimą.

P. Alderton pateikia modelį, kaip planuoti terminalo veiklą, didinti jų produktyvumą bei numatyti plėtos galimybes. Produktyvumo skaičiavimo elementai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Produktyvumo skaičiavimo rodikliai

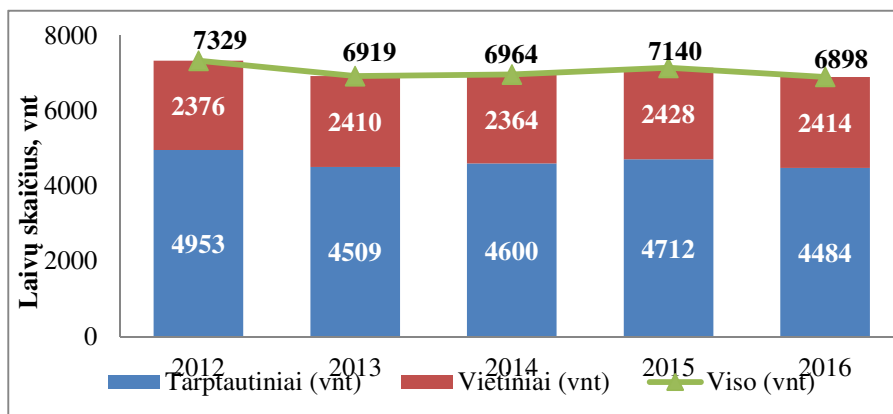
E-lės Nr.	Apskaičiuojamas rodiklis	Formulė	Į formulę įeinantys dydžiai
1.	Gylis prie krantinės	$H_{kr} = T + \Delta H_{klierenso}$	H_{kr} – Reikiamas gylis prie terminalo krantinės, T – laivo grimzlė, m $\Delta H_{klierenso}$ – navigacinė atsarga (1,1m.)
2.	Krantinės ilgis	$L_{kr} = L_L + \Delta L$	L_{kr} – reikiamas krantinės ilgis, m L_L – laivo ilgis, m ΔL – laivo ilgio atsargos koeficientas
3.	Krantinės ilgio našumo koeficientas	$K_L = \frac{Q_{met.}}{L}$	K_L – krantinės ilgio našumo koeficientas; $Q_{met.}$ – metinė krova; L – bendras krantinės ilgis;
4.	Krantinės ploto našumas	$K_S = \frac{Q_{met.}}{S}$	K_S – krantinės ploto našumo koeficientas; S – bendras krantinės plotas;
5.	Krantinės užimtumo koeficientas	$K_{už.} = \frac{t_{už.}}{t_v}$	$t_{už.}$ – krantinės užimtumo laikas, h t_v – laikotarpio vertinimo laikas, h

*Šaltinis: P. Alderton, 2008

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, jog pagrindiniai elementai, siekiant įvertinti krovinių terminalo produktyvumą yra gylis prie krantinės - įvertina, kokius laivus (grimzlės) terminalas gali aptarnauti, krantinės ilgis – įvertina, kokį kiekį laivų terminalas gali aptarnauti vienu metu, krantinės ilgio našumo koeficientas – įvertina krovinių kiekį, tenkantį vienam krantinės ilgio metrui, krantinės ploto našumas – įvertina krovinių kiekį terminalo ploto atžvilgiu bei krantinės užimtumo koeficientas – įvertina ar krantinė yra išnaudojama efektyviai laiko atžvilgiu.

Klaipėdos uosto infrastruktūros parametrai

Klaipėdos uostas – geopolitiškai palankus, neužšalantis rytinės Baltijos jūros pakrantės uostas. Uostas teikia sklandžią veiklą, palankią rinkliavos bei krovos darbų tarifų sistemą, sparčią plėtrą. Šie konkurenciniai pranašumai suteikia Klaipėdos uostui pajėgumą per metus krauti iki 60 mln. tonų įvairių rūšių krovinių. Uostas yra giliavandenis, kurio įplaukos kanalo gylis siekia 15,5 m. (vidinis kanalo gylis – 15 m). Uosto turima infrastruktūra suteikia galimybę priimti bei aptarnauti didžiatonažus laivus: sausakrūvius laivus (iki 100000 DWT), tanklaivius (iki 170000DWT) bei konteinerinius laivus (iki 12000 TEU). Per 2016 metus Klaipėdos uoste apsilankė daugiau nei 6500 įvairių tipų bei tonažų laivų. Priimtų laivų dinamika 2012 – 2016 m. patekta 2 paveiksle.



2 pav. Laivų skaičius Klaipėdos uoste 2012 – 2016 m.

*Šaltinis: Port of Klaipėda

Per 2016 metus Klaipėdos uostas priėmė 4484 vienetus tarptautinių laivų, 2414 vienetus vietinių laivų. Iš viso metus buvo aptarnauti 6898 vienetai laivų. Nors laivų skaičius per pastaruosius 5 metus sumažėjo 5,8 %, tačiau priimtų laivų tonažas kas metus didėja dėl gilesnių kanalų, ilgesnių krantinių skaičiaus bei turimos modernios įrangos.

Siekiant įvertinti Klaipėdos uosto konkurencingumą bei pranašumą, yra aktualu analizuoti kaimyninių šalių uostų plėtrą. 2 lentelėje pateikti Klaipėdos uosto bei kitų šalių uostų techninių duomenų palyginimas.

2 lentelė

Uostų duomenų palyginimas

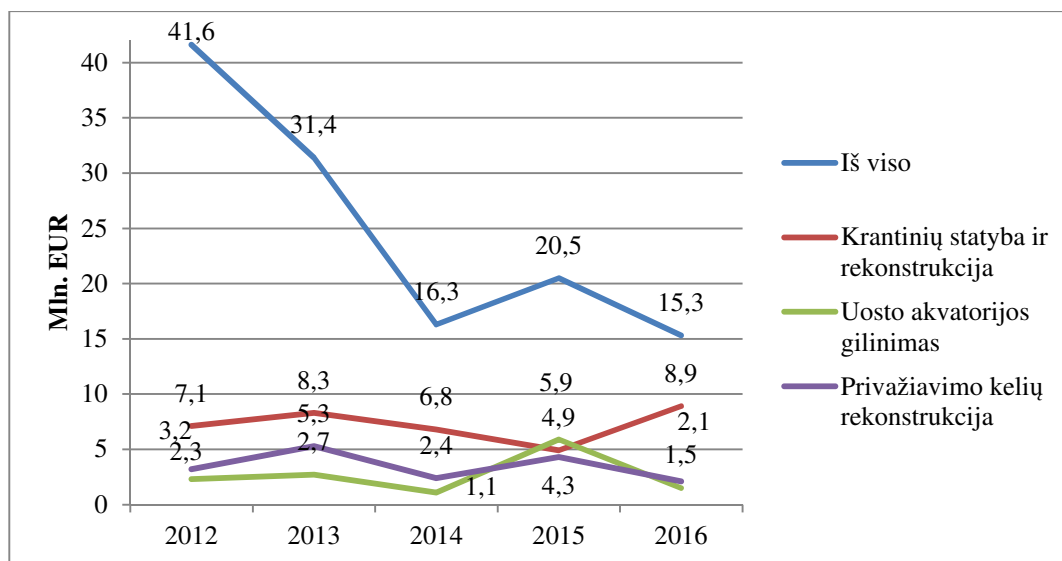
Elementai	Klaipėdos uostas (Lietuva)	Rygos uostas (Latvija)	Talino uostas (Estija)	Gdanskos uostas (Lenkija)
Kanalo gylis	15,5 m (vidinis – 15 m)	16 m (vidinis – 14,5 m)	18 m (vidinis – 17,5 m)	15 m (vidinis – 10,2 m)
Teritorijos plotas	538,7 ha	1,96 ha	451 ha	679 ha
Uosto akvatorija	877,2 ha	4,38 ha	752 ha	412,6 ha
Bendras krantinių ilgis	27,6 km	14,3 km	8,37 km	23,9 km

*Šaltinis: port of Klaipėda; freeport of Riga; port of Tallin; port of Gdansk

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, jog Klaipėdos uostas yra lyderis uosto akvatorijos plote (877,2 ha) bei turi ilgiausią krantinių derinį (27,6 km). Giliausias kanalas yra Talino uoste. Pagal teritorijos plotą pirmauja Gdanskos uostas, įsikūręs Lenkijoje.

Tam, kad Klaipėdos uostas ir toliau sėkmingai konkuruotų tarp rytinės Baltijos jūrų uostų, didžioji dalis investicijų yra skiriama būtent uosto infrastruktūros plėtrai. Atsižvelgiant į rinkos poreikius, yra paskirstomos investicijos, kurios nulemia, kuriam uosto elementui yra skiriamas didesnis dėmesys išlaikyti bei pritraukti naujus krovinių srautus, sėkmingi vystyti bendradarbiavimą su užsienio klientais bei partneriais. Per pastaruosius metus Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos investicijos siekė 15,3 mln. Eur. Šios investicijos buvo paskirstytos taip:

- 58 % skirta naujų krantinių statybai bei senų rekonstrukcijai;
- 14 % privažiuojamųjų kelių rekonstrukcijai;
- 10 % uosto akvatorijos gilinimui;
- 7 % geležinkelio statybai bei rekonstrukcijai;
- 11 % kitiems elementams (2016 m. Veiklos ataskaita, KVJUD).



3 pav. Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos 2012-2016m. investicijų dinamika

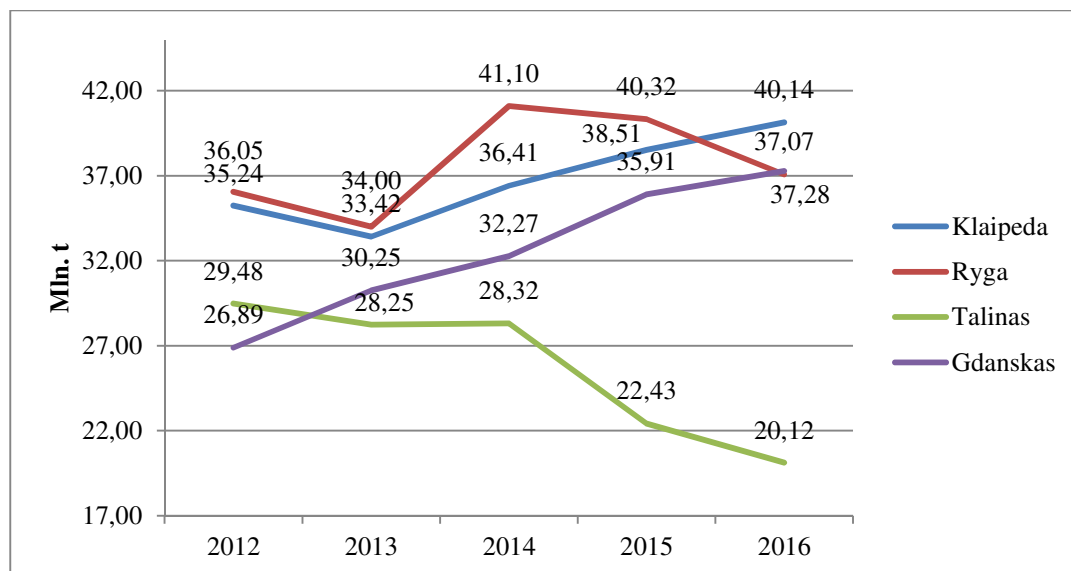
*Šaltinis: sudaryta autorių

Nepaisant to, kad investicijos yra paskirstomos veiksmingai ir sulaukia teigiamo grįžtamojo ryšio, kompetentingos institucijos privalo numatyti tolimesnes koncepcijos plėtras. Taigi, iki 2020 metų, siekiant padidinti Klaipėdos uosto veiklos produktyvumą bei pranašumą, yra numatoma statyti naujus uosto

infrastruktūros objektus, rekonstruoti privažiuojamuosius kelius, rekonstruoti molus bei bangolaužius, užtvirtinti Kuršių nerijos šlaito stabilumą, padidinti kanalo gylį iki 17 m (Malkų įlankoje – 14,5 m).

Uosto infrastruktūros ir krovos įmonių veiklos produktyvumo sąsaja

Krovos dinamika (2007-2016 metais) Klaipėdos uoste (mln. t) pateikta 4 paveiksle. Daugiausiai perkrauta 2016 (40,14 t.) ir 2011 metais (36 t.). Tendencija teigiama.

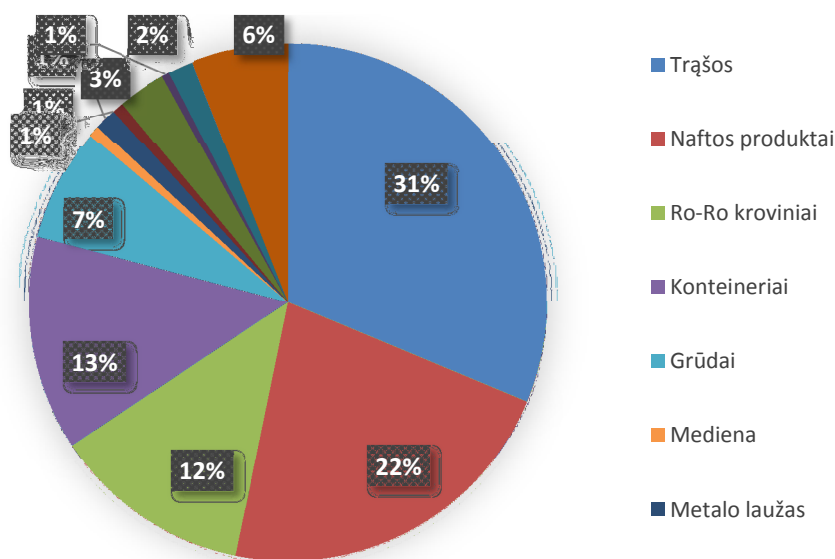


4 pav. Klaipėdos uosto krovinių dinamika 2012-2016m.

*Šaltinis: sudaryta autorių

Iš Klaipėdos uosto eina daug laivybos linijų į įvairius Europos uostus, taip pat iš čia trumpiausi sausumos atstumai iki pramoninių Rytų šalių regionų (Rusijos, Baltarusijos, Ukrainos). **2016 metais Klaipėdos uosto krovos apyvarta augo 4,2 proc. – krauta 40,14 mln. tonų.**

Klaipėdos uosto krovinių struktūra 2016 m. daugiausiai gabenta trąšų (31,15 %.), bei naftos produktai 21,9 %), ro-ro kroviniai sudarė 12,38 %, o grūdai 7,04 %. Mažiausiai gabenta rūdos (0,48%) bei šaldytų krovinių (0,37%). Duomenys pateikti 5 paveiksle.



5 pav. 2016 m. krovinių pasiskirstymas

*Šaltinis: Port of Klaipėda

Krovinių struktūros analizė leidžia daryti išvadą, kad didžioji dalis krovinių per 2016 metus sudarė trąšos bei naftos produktai. Tokiam krovinių pasiskirstymui įtaką padarė pagilintos krantinės ties terminalais, kurios priima tokio tipo krovinius, taip pat krantinių statyba, kurios padidino krovos kompanijų darbo našumą.

Klaipėdos uoste veikia 14 stambių kompanijų. Viena didžiausių - AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“ (KLASCO), pagal apyvartą didžiausia stividorinė kompanija Klaipėdos uoste ir Baltijos šalyse. Išskirtinę vietą krovinių nomenklatūroje užima grūdai ir birios trąšos. 2016 metais perkrovė 13 mln. tonų (43% sudarė birūs kroviniai, 41% Ro-Ro kroviniai). Kita kompanija - LKAB „Klaipėdos Smeltė“ yra tarptautinio konteinerių terminalų tinklo, priklausančio kompanijai „Terminal Investment Limited“ (TIL), dalis. Bendra krovinių apyvarta 2016 m. – 2,92 mln. tonų. 2016 m. perkrauta konteinerių – 185.647 TEU. Klaipėdos konteinerių terminalas (KKT) - dviejų terminalų Klaipėdos uoste operatorius: konteinerių terminalas bei ro-ro ir generalinių krovinių terminalas. KKT perkrovė 3,6 mln. tonų įvairių krovinių, tame tarpe 263 529 TEU konteinerių. Klaipėdos jūrų krovinių kompanija „BEGA“. Kompanijos specializacija – birių ir skystų krovinių krova ir sandėliavimas. Metinis terminalo pajėgumas: 3.7 mln.t. AB „Klaipėdos nafta“ - per metus gali perkrauti iki 7 mln. t eksportuojamų ir importuojamų naftos produktų bei žaliavinės naftos. KN naftos terminaluose Klaipėdoje bei Subačiuje iš viso 2016 m. naftos produktų – 7,3 mln. tonų. UAB „Malkų įlankos terminalas“. Šiandieninis MJT krovos pajėgumas siekia 1,8 mln. tonų per metus. Paslaugos: birių krovinių krova, medienos krova, suverstinių krovinių krova, generalinių, kitų krovinių krova.

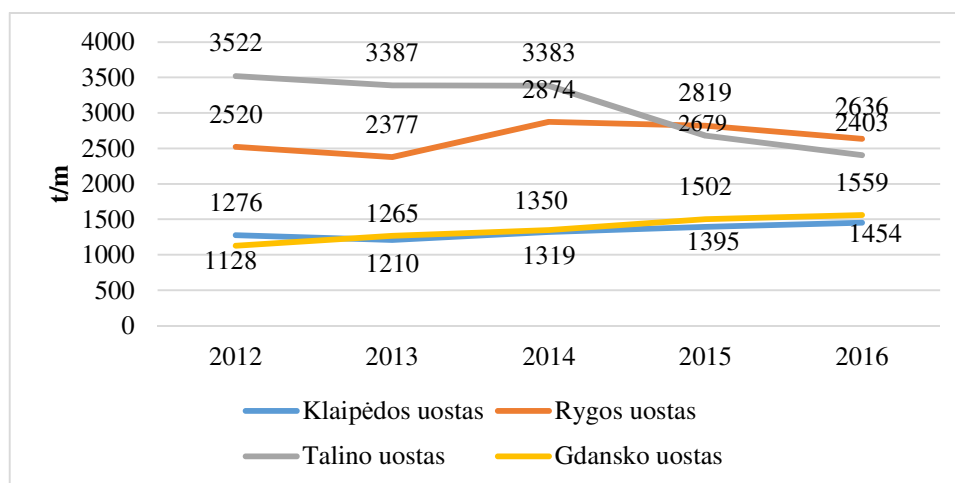
3 lentelė

2016 metų krovos kompanijų palyginimas	
Kompanija:	2016 metų krova mln.t.
AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“ (KLASCO)	13
UAB Klaipėdos jūrų krovinių kompanija „BEGA“.	3,7
Laivų krovos akcinė bendrovė „Klaipėdos Smeltė“.	2,92
UAB „Klaipėdos konteinerių terminalas“ (KKT)	3,6
AB „Klaipėdos Nafta“	7,3
UAB Malkų įlankos terminalas	1,8

*Šaltinis: Sudaryta autorių

Išanalizavus 2016 metų Klaipėdos uoste esančių kompanijų krovą, didžiausias krovos rezultatas pagal birių krovinių krovą priklauso AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“, pagal skystųjų krovinių krovą AB „Klaipėdos Nafta“.

Atsižvelgiant į 2 lentelėje pateiktus uostų techninius duomenis bei uostų krovos dinamiką buvo atliktas rytinės Baltijos pakrantės uostų produktyvumo tyrimas. Visų minėtų uostų produktyvumas (2012-2016 metų) vienam krantinės metrui pateiktas 6 paveiksle.

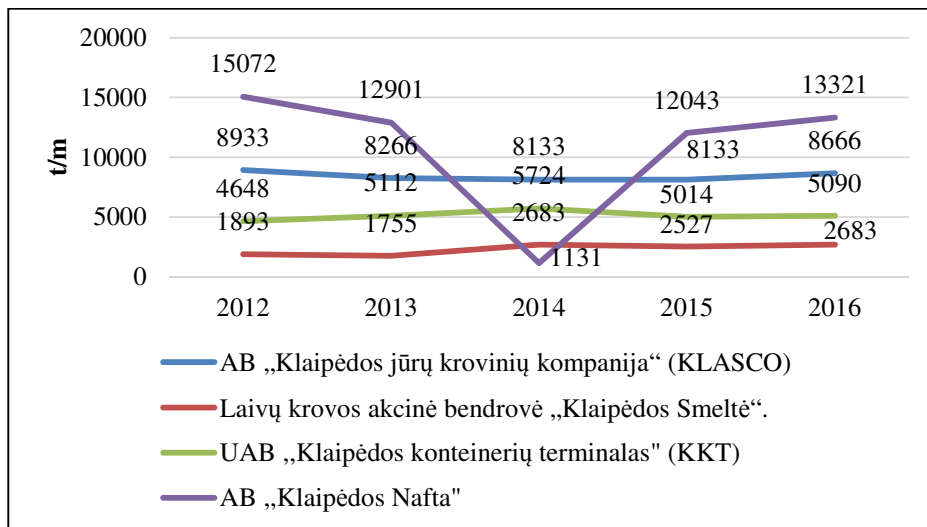


6 pav. 2012-2016 metų uostų produktyvumas

*Šaltinis: Sudaryta autorių

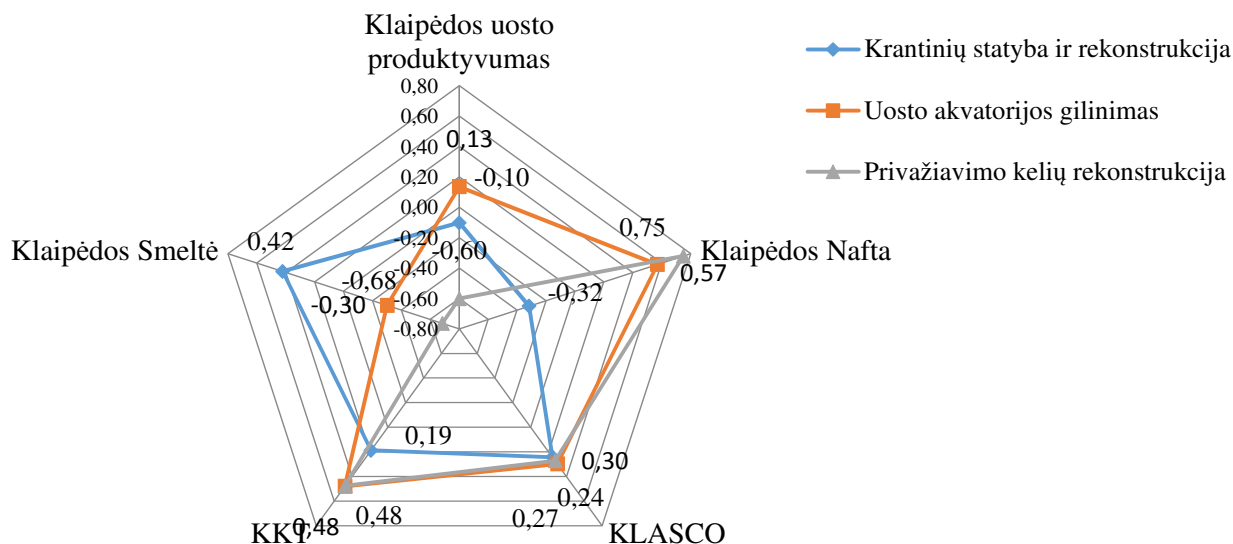
Apibendrinus 2012-2016 metų krantinės našumą vienam metrui, Talino uostas tarp analizuotų uostų – lyderis. Klaipėdos uostas ir Gdanskio uostas nežymiai laikosi panašios tendencijos.

Siekiant įvertinti Klaipėdos uoste veikiančių krovos kompanijų produktyvumą buvo atlikti skaičiavimai su 4 pagrindinėmis kompanijomis – AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“ (KLASCO), LKAB „Klaipėdos Smeltė“, UAB „Klaipėdos konteinerių terminalas“ (KKT) ir AB „Klaipėdos Nafta“. Gautų skaičiavimų rezultatai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. 2012-2016 metų Klaipėdos uosto krovos kompanijų produktyvumas
*Šaltinis: Sudaryta autorių

Iš pateiktos diagramos pastebime, jog nuo 2014 metų AB „Klaipėdos nafta“ produktyvumas intensyviai padidėjo (70 kartų). Mažiausias veiklos produktyvumas per analizuojamą laikotarpį (išskyrus 2014 metus) buvo



LKAB „Klaipėdos Smeltė“.

8 pav. Infrastruktūros įtaka įmonių veiklos produktyvumui
*Šaltinis: Sudaryta autorių

Atlikus koreliacinę analizę, buvo nustatyta, kad, jog Klaipėdos uosto veiklos produktyvumui didžiausią įtaką daro uosto akvatorijos gilinimas. Atskirų krovos kompanijų situacija yra skirtinga (8 pav.): LKAB „Klaipėdos Smeltė“ veiklos produktyvumui didžiausią įtaką daro naujų krantinių statyba bei esamų rekonstrukcija, tačiau mažiausiai įmonės veiklą veikia privažiuojamieji keliai, AB „Klaipėdos jūrų krovinių

kompanija“ (KLASCO) produktyvumas priklauso nuo uosto akvatorijos gilinimo (mažiausiai nuo krantinių statybos), UAB „Klaipėdos konteinerių terminalas (KKT)“ veiklą intensyviai veikia tiek akvatorijos gilinimas, tiek privažiuojamieji keliai, AB „Klaipėdos nafta“ veiklai didžiausią poveikį daro privažiuojamųjų kelių rekonstrukcija, mažiausią – krantinių statyba.

Išvados

1. Išanalizavus jūrų uosto infrastruktūros elementus, galima teigti, jog pagrindiniai komponentai yra krantinių ilgis, akvatorijos plotas, įplaukos bei vidinio kanalo gylis. Tiek Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, tiek įvairios krovos kompanijų, kurios vykdo savo veiklą uoste, siekia bendro tikslo – suteikti uostui patrauklumo, saugumo (tiek laivų, tiek krovinių atžvilgiu) bei konkurencingumo su rytinės Baltijos pakrantės uostais. Visa tai yra įgyvendinama investuojant į uosto infrastruktūros plėtrą.
2. Įvertinti uosto infrastruktūros įtaką krovos kompanijų veiklos produktyvumui, buvo nustatyta, jog Klaipėdos valstybinio jūrų uosto produktyvumą intensyviausiai lemia uosto akvatorijos gilinimas. Tarp Klaipėdos uoste veikiančių krovos kompanijų, savo veiklą produktyviausiai vykdo AB „Klaipėdos Nafta“ bei AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“ (KLASCO). Šių kompanijų produktyvumą intensyviausiai lemia privažiuojamųjų kelių rekonstrukcija bei akvatorijos gilinimas. Kiek mažiau produktyviai savo veiklą vykdo UAB „Klaipėdos konteinerių terminalas (KKT)“, kurio produktyvumą lemia uosto akvatorijos gilinimas, LKAB „Klaipėdos Smeltė“ veiklos produktyvumui didžiausią įtaką daro naujų krantinių statyba bei esamų rekonstrukcija.

Literatūra

1. Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymo tinklalapis: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D66F6A760DE7/MUuBsrOOFp>
2. Belova, J., Mickienė, R. (2012). *Uosto veiklos valdymas: ekonominis aspektas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
3. Burns, G. (2014) *Port management and operations*. UK
4. Alderton, P. (2008). *Port management and operations*. London
5. Haralambides, H. (2015). *Port management*. New York
6. Klaipėdos uosto tinklalapis: <http://www.portofklaipeda.lt/>
7. Rygos uosto tinklalapis: <http://rop.lv/lv/>
8. Talino uosto tinklalapis: <http://www.portoftallinn.com/>
9. Gdanskio uosto tinklalapis: <https://www.portgdansk.pl/en>
10. *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos veiklos ataskaita (2016) tinklalapis:* <http://www.portofklaipeda.lt/uploads/ATASKAITOS/2016/UD%20VEIKLOS%20ATASKAITA%202016.pdf>

THE INFLUENCE OF THE DEVELOPMENT OF PORT INFRASTRUCTURE AND CARGO HANDLING COMPANIES PRODUCTIVITY

Summary

The article analyses the port cargo handling activities of infrastructure elements influence the productivity of companies. In order to assess the Klaipėda State Seaport activities was carried out a comparative analysis between the East coast of the Baltic Sea ports. The results obtained showed that the productivity of the port of Klaipėda is gradually increasing. The biggest impact on the water area of the port dredging is quay construction and reconstruction of access roads and upgrades.

PARDAVIMO PELNINGUMO PALYGINAMOJI ANALIZĖ LIETUVOS PIENO PERDIRBIMO ĮMONĖSE

Loreta Jaruševičienė, Marija Selatni

Lietuvos verslo kolegija

Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija

Straipsnyje apibrėžiamos pelno ir pelningumo sąvokos, pateikiami pagrindiniai pardavimo pelningumo grupei priskiriami rodikliai, analizuojama jų dinamika Lietuvos akcinėse bendrovėse „Pieno žvaigždės“, „Žemaitijos pienas“, „Rokiškio sūris“.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: pelnas, pelningumas, pardavimo pelningumo rodikliai.

Įvadas

Įmonių finansinių rodiklių analizė investuotojams, finansų analitikams ir kitiems finansų rinkos dalyviams yra viena iš priemonių dabartinei įmonių finansinei situacijai įvertinti bei galimiems jos pokyčiams ateityje numatyti. Net ir turint įmonės finansinės atskaitomybės duomenis, negalima padaryti objektyvių išvadų, ar įmonė dirba efektyviai. Tam reikia analizuoti pelningumo rodiklius, kurie geriausiai parodo įmonės veiklos rezultatus, finansinę būklę bei ją nulemiančius veiksnius. Ypatingas dėmesys yra skiriamas pardavimų pelningumo rodikliams. Šie rodikliai domina įmonės vadybininkus, akcininkus ir investuotojus, kadangi parodo, kaip įmonės pardavimai generuoja pelną ir atspindi pelno siekimo lygį (Conter, 2003).

Sparčiai keičiantis ekonomikos ir finansų rinkų sąlygoms, susiformavo poreikis taikyti finansų analizės rodiklius, ieškoti naujų būdų ir metodų, leidžiančių giliau atskleisti įmonių finansinę būklę bei ją nulemiančius veiksnius.

Šio straipsnio tikslas – atlikti pardavimo pelningumo palyginamąją analizę Lietuvos pieno perdirbimo įmonėse.

Uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išnagrinėti pelno ir pardavimų pelningumo teorinius aspektus.
2. Nustatyti pardavimo pelningumo didinimo veiksnius.
3. Išanalizuoti pardavimo pelningumo rodiklius pasirinktose pieno perdirbimo įmonėse 2012-2015 metų laikotarpiu.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinė duomenų analizė, grafinis vaizdavimas.

Pelno ir pelningumo analizės teoriniai aspektai

Pelnas yra pripažįstamas kaip vienas iš svarbiausių įmonės veiklos vertinimo kriterijų. Anot C. Qing-bin (2008), klasikinė ekonomikos teorija teigia, kad pagrindinis verslo tikslas yra maksimalaus pelno siekimas. Dauguma ekonomistų su tuo sutinka, kadangi pelnas yra pagrindas gamybinei veiklai plėsti, inovacijoms diegti, įmonės socialiniams poreikiams tenkinti ir darbuotojams materialiai skatinti. Pelnas yra nauda, gaunamų pajamų ir joms užsidirbti padarytų sąnaudų skirtumas, tai pajamų perviršis. Sąlyginai pelno formavimą galima pavaizduoti taip:

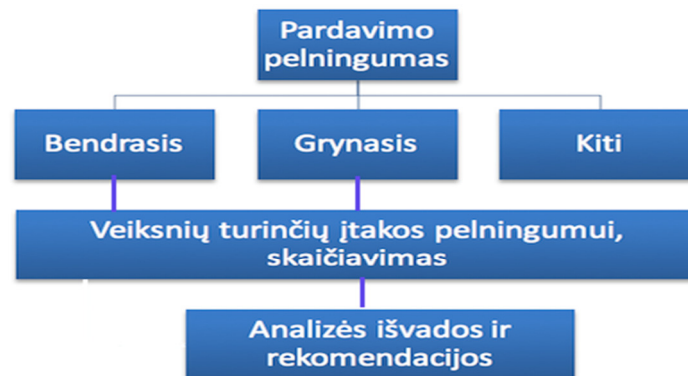
$$Pajamos - sąnaudos - mokesčiai = grynasis pelnas (1)$$

Pelno samprata skiriasi ekonominiu ir buhalteriniu požiūriu. Ekonomistams pelnas yra įmonės ekonominio vystymosi veiksnys, finansinė nauda, veiklos vertinimo kriterijus, ilgalaikio finansavimo šaltinis, pagrindinis dalykas, dėl ko konkuruojama perkant ir parduodant prekes rinkoje. Buhalterinės apskaitos specialistai teigia, kad pelnas yra labiausiai apibendrinantis įmonės veiklą rodiklis, susijęs su visais įmonės veiklos rodikliais: turtu, kapitalu, išipareigojimais, pajamomis, sąnaudomis ir t. t. J. Mackevičius (2007) teigia, kad pelną galima vadinti įmonės darbo efektyvumo ir jos veiklos vertinimo matu, nes jis parodo viso įmonės kolektyvo veiklą, ūkinių reiškinių tarpusavio vidaus ryšius: naujos technikos ir technologijos taikymo efektyvumą, darbo našumo kėlimą, produkcijos savikainos mažinimą ir t. t. Pelnas parodo teigiamas ir neigiamas įmonės veiklos puses,

įmonės kolektyvo laimėjimus ir nesėkmes. Įmonės pelno (nuostolių) ataskaitoje pateikti pelno rodikliai dar neatskleidžia tikrojo įmonės veiklos objektyvumo ir neatsako į klausimus, kiek reikės parduoti gaminių, atlikti paslaugų, padaryti investicijų, kad būtų galima uždirbti pelno. Grynojo pelno didinimas priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių: pardavimų apimtys didinimo, sąnaudų mažinimo, pelno mokesčio mažinimo. Pardavimus didinti galima, didinant gamybos tempus, keičiant kainas. Sąnaudų mažinimui turi įtakos medžiagų imlumo, darbo imlumo, energijos imlumo, pardavimo sąnaudų bei veiklos sąnaudų mažinimas.

Geriausiai įmonės veiklos galutinius rezultatus atspindi pelningumo rodikliai. Pelningumas yra įmonės veiklos efektyvumo, vertybinių popierių ar jų portfelio pajamingumo vertinimas lyginant uždirbtą pelną ar pajamas (dividendus, palūkanas) su tam tikru pasirinktu dydžiu – apyvarta, kapitalu, akcijos nominaliąja verte ir pan. Pelningumas gali būti vertinamas skaičiuojant grynąjį pelningumą, turto grąžą ar pajamingumą (Vainienė, 2008, p. 59). Taigi norint įvertinti, ar įmonė dirba sėkmingai įvairiais aspektais, reikia apskaičiuoti pelningumo rodiklius.

Pelningumo rodikliai yra gausi finansinių rodiklių grupė. Vieni populiariausių yra pardavimų, turto ir nuosavybės pelningumo rodikliai. Turto ir nuosavybės pelningumo rodikliai dažnai dar vadinami grąžos rodikliais. Rodikliai padeda savininkams ir investuotojams įvertinti įmonės naudingumą (Mackevičius, Poškaitė, Villis, 2009, p. 68). Šiame straipsnyje pagrindinis dėmesys bus skiriamas pardavimo pelningumo rodiklių grupei.



1 pav. Pardavimo pelningumo rodiklių klasifikacija ir jų analizės nuoseklumas

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Mackevičius, J. ir kt. (2011). *Finansinė analizė*. Vilnius.

Šiuos rodiklius reikia nagrinėti nuosekliai, pirmiausia apskaičiuojant jų reikšmes, o tada nustatant veiksnius, turėjusius įtakos jų dydžiui ir pokyčiams.

Vienas svarbiausių pardavimo procesą atspindinčių rodiklių yra bendrasis pardavimo pelningumas, parodantis įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įmonės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Bendrojo pelningumo lygiui didelę įtaką, turintys veiksniai yra įmonės veiklos pobūdis bei ekonomikos sektorius, kuriame ji veikia. Pardavimo pajamoms įtakos turi kaina, kiekis, gaminių struktūra ir asortimentai, o pardavimo savikainai įtakos turi gaminių savikainos pokytis, gaminių struktūra ir asortimentas bei kiekis.

Grynasis pardavimo pelningumas parodo, kiek procentų (arba eurų) grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę (1 lentelė).

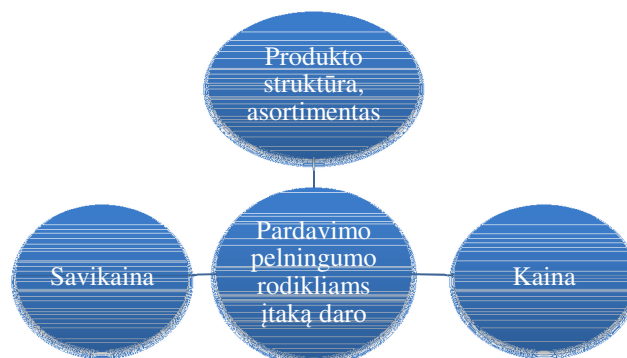
1 lentelė

Pagrindiniai pardavimo pelningumo rodikliai		
Rodiklio pavadinimas	Apskaičiavimas	Paaiškinimas
Bendrasis pardavimo pelningumas	<u>Bendrasis pelnas</u> Pardavimo pajamos	Parodo, kiek bendrojo pelno tenka 1 pardavimo pajamų eurui. Didėjantis pelningumas rodiklis reiškia racionalią rinkodarą, mažėjantis - priešingai.
Grynasis pardavimo pelningumas	<u>Pelnas prieš apmokestinimą</u> Pardavimo pajamos	Parodo, kiek grynojo pelningumo tenka 1 pardavimo pajamų eurui. Atspindi veiklos rezultatyvumą iki mokesčių atskaitymo, padeda verslininkui kontroliuoti tarpines išlaidas ir sąnaudas.
	<u>Grynasis pelnas</u> Pardavimo pajamos	Parodo galutinį gamybos, pardavimo ir kitos veiklos rezultatyvumą, vertina visos įmonės veiklos galutinį rezultatą.

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Rouquert la Garrigue (2011), Mackevičius, J. Poškaitė, D., Villis (2011).

Analizuojant įmonių veiklos rezultatus, žemas pelningumas gali būti siejamas su įmonės orientacija į pardavimo pajamų didinimą žemų kainų sąskaita, o taip pat su tarp konkurentų vykstančia kainų konkurencija. Kuo mažesnis pelningumas, tuo didesnių pardavimo pajamų reikia, siekiant uždirbti tą patį pelną. Grynąjį pardavimo pelningumo rodiklį, lyginant su bendrojo pardavimo pelningumu, galima nustatyti pridėtinių išlaidų įtaką įmonės veiklos finansiniam rezultatui (Mackevičius ir kt., 2009, p. 71).

Bendrajam pardavimo pelningumo rodikliui įtaką daro 3 veiksniai: produkto struktūra ir asortimentas, pardavimo savikaina bei kainos. Norint didinti pelningumo rodiklius, reikia mažinti sąnaudas.



2 pav. Pardavimo pelningumo rodiklių klasifikacija ir jų analizės nuoseklumas

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Rouquert la Garrigue. (2011). *La Notion Fiscale de benefice et la Theorie*.

Apibendrinant galima teigti, kad visi pelną didinantys veiksniai priklauso nuo gamybos kaštų mažinimo, kainų lygio, prekių ar paslaugų kiekio ir išteklių racionalaus panaudojimo. Tačiau norint nustatyti įmonės efektyvumą, reikia apskaičiuoti pelningumo rodiklius.

Pelningumo rodikliai yra skirstomi į pardavimo, turto ir kapitalo grupes. Dažniausiai yra naudojamos bendrojo ir grynojo pardavimo pelningumo rodikliais, siekiant susidaryti įspūdį apie įmonės padėtį. Toliau darbe bus analizuojamas Lietuvos pieno sektoriaus įmonių pardavimo pelningumo rodiklių dinamika.

Lietuvos pieno sektoriaus įmonių pelningumo rodiklių analizė

Lietuvoje pieną perdirba per 20 įmonių, tačiau yra 5 didžiausios pieno perdirbimo įmonės (AB „Pieno žvaigždės“, AB „Rokiškio sūris“, AB „Žemaitijos pienas“, AB „Vilkyškių pieninė“ ir UAB „Marijampolės pieno konservai“), kurios perdirba apie 94 proc. viso perdirbamo pieno Lietuvoje. Šiame straipsnyje bus išsamiau analizuojama Lietuvos akcinių bendrovių „Pieno žvaigždės“, „Žemaitijos pienas“ ir „Rokiškio sūris“ pelno ir pelningumo situacija 2012-2015 m. laikotarpiu.

2 lentelėje pateikta įmonių pardavimo pajamų analizė pagal rinkas. Remiantis lentelės duomenimis, AB „Pieno žvaigždės“ ir AB „Žemaitijos pienas“ daugiausia produkcijos realizuoja Lietuvoje, o AB „Rokiškio sūris“ daugiau produkcijos eksportuoja į Europos šalis. Pagal pardavimus bendrai rinkose lyderis yra AB „Rokiškio sūris“.

2 lentelė

Pardavimų rinkos analizė (tūkst. eurų)

Metai	AB „Pieno žvaigždės“				AB „Žemaitijos pienas“				AB „Rokiškio sūris“			
	Lietuvos	Europos šalys	Kitos	Viso:	Lietuvos	Europos šalys	Kitos	Viso:	Lietuvos	Europos šalys	Kitos	Viso:
2012	96960	30539	95243	222742	79001	27463	38549	145013	69910	115954	44790	230654
2013	101085	29707	89155	219947	78864	27499	14773	121136	71810	128884	48771	249466
2014	115184	46425	78008	239617	81528	39844	39792	161164	82340	121304	45605	249250
2015	102505	45522	15763	163790	75669	42355	31090	149114	70047	94308	32149	196504

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonių finansiniais duomenimis

2012 m. pastebimas Lietuvos pieno pramonės augimas po pasaulinės ekonominės krizės. Tačiau 2013-2014 m. Rusijos Federacijai paskelbus embargą daugumai maisto produktų, tame tarpe ir pieno pramonei, matoma, kad buvo gauta daug mažiau pajamų, gamintojams reikėjo ieškoti naujų rinkų, ir tai atsiliepė įmonių pelningumui, kadangi į Rusijos Federaciją buvo eksportuojama nemaža dalis produkcijos. Perteklinė pieno rinka, pieno supirkimo svyravimai padarė didelę įtaką įmonių pelnui.

2015 m. pieno pramonė patyrė dar daugiau nesėkmių, kurias nulėmė pieno gaminių pasiūlos ir paklausos disbalansas pasaulinėje rinkoje (vien ES, panaikinus kvotas, 2015 m. pieno supirkimas išaugo 2,2 proc., daugiau pieno buvo primelžta ir Australijoje, JAV, tuo tarpu pieno gaminių paklausa dėl naftos kainų kritimo bei kitų geopolitinių priežasčių išliko ribota), o tai sąlygojo žemas pasaulines pieno gaminių kainas. Dėl Rusijos Federacijos pieno gaminių importo draudimo Lietuvos pieno pramonė prarado apie 30 proc. rinkos, o kitose šalyse pieno gaminiai buvo realizuojami su mažesniu pelningumu negu buvo Rusijoje.

Pieno gamintojų pajamos už 2015 m. parduotą pieną buvo mažesnės palyginti su 2014 m., o siekiant kompensuoti pieno gamintojų pajamų praradimus, buvo skirta 71,9 mln. EUR tiesioginės paramos, iš jų 50 proc. sudarė nacionalinės lėšos. Todėl 2015 m. lyginant su 2014 m. išaugo įmonių pelningumas.

Lyginant šias tris Lietuvos įmones matoma, kad AB „Pieno žvaigždės“ per analizuojamą laikotarpį uždirbo 21 proc. mažesnę bendrąją pelną, AB „Žemaitijos pienas“ uždirbo 32 proc. bendrojo pelno daugiau, tuo tarpu AB „Rokiškio sūris“ turėjo permainingus metus: 2014 m., lyginant su 2013 m., bendrasis pelnas sumažėjo 37 proc., o per visą analizuojamą laikotarpį sumažėjo 5 proc.

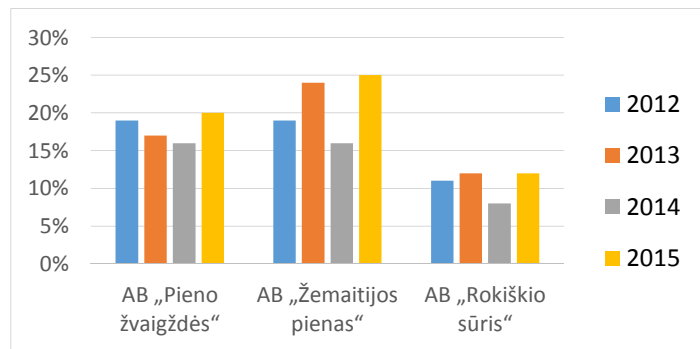
3 lentelė

Pieno sektoriaus įmonių bendrasis pelnas (tūkst. eurų)

Metai	AB „Pieno žvaigždės“	AB „Žemaitijos pienas“	AB „Rokiškio sūris“
2012 m.	42321	27882	25836
2013 m.	36360	29145	30485
2014 m.	37307	26351	19202
2015 m.	33368	36767	24550

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonių finansiniais duomenimis

Lyginant bendrojo pardavimo pelningumą pieno sektoriaus įmonėse 2012 – 2015 m. laikotarpiu, lyderis yra AB „Žemaitijos pienas“. Šios įmonės yra didžiausias bendrasis pardavimų pelningumas, lyginant su kitomis: 2015 m. vienam pardavimo eurui teko 0,25 euro bendrojo pelno, t. y. bendrasis pelningumas siekė 25 proc. ir buvo aukščiausias per analizuojamą laikotarpį. AB „Rokiškio sūris“ bendrasis pardavimų pelningumas 2012 m. siekė 11 proc., 2013 m. sudarė 12 proc., tačiau 2014 m. bendrasis pardavimų pelningumas nukrenta iki 8 proc., o tai parodo, kad įmonė turėjo sunkumų padengti tipines ir netipines veiklos sąnaudas. 2015 m. rodiklis siekė 12 proc., tad įmonė sugebėjo įveikti sunkumus. AB „Pieno žvaigždės“ 2012 – 2015 m. laikotarpiu bendrasis pardavimų pelningumas svyruoja nuo 16 proc. iki 20 proc., tai rodo, kad įmonė veikia pelningai.



3 pav. Bendrasis pardavimo pelningumas pieno sektoriaus įmonėse

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonių finansiniais duomenimis*

Grynojo pelno rodiklis parodo tikrąją įmonės finansinę situaciją, pagal kurį galima daryti išvadą, ar efektyviai įmonei sekėsi dirbti. Pagal esamus duomenis matoma, kad nuo 2012 – 2013 m. lyderis yra AB „Žemaitijos pienas“, o 2014 – 2015 m. aukštesnius rodiklius pasiekti pavyko AB „Pieno žvaigždės“ įmonei, ji tapo lyderiu ir pagerino pelningumo rodiklius.

Grynasis pelningumo rodiklis parodo, kiek grynojo pelno (pelno, skirta akcininkų dividendams ir įmonės reikmėms) gaunama iš kiekvieno pardavimų eurų, tad pagal duomenis, nei viena iš įmonių, nesiekia 10 proc. grynojo pelningumo rodiklio. Nors išsivysčiusios rinkos sąlygomis šis rodiklis svyruoja nuo 10 iki 25 proc. Tačiau pagal esamus duomenis matosi, kad situacija stipriai pablogėjo 2014 m., visose įmonėse nukrito, o AB „Rokiškio sūris“ netgi turėjo grynojo nuostolio. Tačiau 2015 m. situacija pagerėjo. Bet grynojo pelningumo rodikliai rodo, kad prekės parduodamos nepakankamai pelningai analizuojamu laikotarpiu.

4 lentelė

Pieno sektoriaus įmonių grynojo pelningumo rodikliai, proc.

Metai	AB „Pieno žvaigždės“	AB „Žemaitijos pienas“	AB „Rokiškio sūris“
2012 m.	3.78	4.80	3.67
2013 m.	1.30	5.56	3.81
2014 m.	2.08	1.64	-1.54
2015 m.	4.05	4.05	1.98

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonių finansiniais duomenimis*

Pagal pateiktus duomenis galima matyti, kad 2013 m., lyginant su 2012 m., AB „Žemaitijos pienas“ pelningumo rodiklis išaugo 0.76 proc. punkto: jis kito dėl padidėjusių pardavimo pajamų ir paties gauto grynojo pelno. Tačiau visu analizuojamu laikotarpiu jis sumažėjo 0.75 proc. punkto ir 2015 m. vienam pardavimo pajamų eurui teko 0.041 euro grynojo pelno. AB „Pieno žvaigždės“ grynojo pelningumo rodiklis analizuojamu laikotarpiu krito 0.27 proc. punkto, 2013 metais šis rodiklis krito net 2.48 proc. punkto dėl sumažėjusių įmonės grynojo pelno ir pardavimo pajamų rodiklių. Tačiau lyginant 2015 m. su 2013 m., įmonės grynojo pelno rodiklis padidėjo 2.75 proc. punkto ir siekė 4.05 proc. AB „Rokiškio sūris“ grynojo pelningumo rodiklis analizuojamu laikotarpiu sumažėjo 1.69 proc. punkto ir 2015 m. siekė tik 1.98 proc. Tuo tarpu kitų analizuojamų įmonių jis buvo aukštesnis.

Įmonių pelningumo rodiklių mažėjimui didelę įtaką turėjo supirkimo kiekio mažėjimas, rinkos susitraukimas, kainos kritimas, asortimento mažinimas.

Apibendrinant galima pastebėti, kad 2012 m., 2014 m., 2015 m. visų pateiktų įmonių grynojo pelningumo rodikliai neperkopė 5 proc. ribos, o tai reiškia, kad įmonių pelningumo rodikliai (<5) yra nepatenkinami. Tik 2013 m. AB „Žemaitijos pienas“ pasiekė 5.56 proc. ir jos pelningumo rodiklis jau vertinamas kaip patenkinamas.

Išvados

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių literatūrą apie pelno ir pelningumo rodiklius, matyti kad pelno ir pelningumo sąvokų reikšmės skiriasi. Pelnas apibūdinamas kaip skirtumas tarp įmonės gaunamų pajamų ir joms uždirbti padarytų sąnaudų, o pelningumas yra santykinis dydis ir priklauso nuo to, kaip įmonė sugeba gauti kuo didesnes pardavimų pajamas bei kaip sėkmingai kontroliuoja sąnaudas.

Ištyrus veiksnius nuo kurių priklauso pelnas ir pelningumas, galima teigti, kad pelną ir bendrąjį pardavimų pelningumą lemia tokie veiksniai kaip kiekis, struktūra ir asortimentas, pardavimo savikaina, kainos. Norint didinti pelną, reikia didinti pardavimų apimtį, mažinti sąnaudas ir pelno mokesčius. Pardavimus didinti galima, didinant gamybos tempus, keičiant kainas. Sąnaudų mažinimui turi įtakos medžiagų imlumo, darbo imlumo, energijos imlumo, pardavimo sąnaudų bei veiklos sąnaudų mažinimas.

Atlikus Lietuvos pieno sektoriaus įmonių rinkos analizę pastebima, kad pagal uždirbtą grynąjį pelną, lyderė tapo AB „Pieno žvaigždės“. Visos trys pieno perdirbimo įmonės, apie pusę produkcijos eksportuoja į kitas šalis, o kita pusė lieka vietinėje rinkoje. Pieno perdirbimo įmonės 2012 – 2015 m. nepasižymėjo aukštais pelningumo rodikliais, tačiau visos šio sektoriaus įmonės dirbo pelningai, išskyrus 2014 m. AB „Rokiškio sūris“, jos grynas pelningumas buvo -1.54 proc., tai rodo, kad įmonė patyrė nuostolių. Atlikus pardavimų pelningumo rodiklių analizę nustatyta, kad pagal bendrojo pardavimo pelningumo rodiklius ir grynojo pelningumo rodiklius lyderė tapo AB „Žemaitijos pienas“, šios įmonės aukščiausi rodikliai, vadinasi pelningiausiai dirbanti įmonė.

Norint, kad įmonių pelnas ir pelningumas didėtų, jos turi plėstis ir plėsti prekybos rinkas, konkuruoti ir sugebėti prisitaikyti prie pasaulinių problemų.

Literatūra

1. Conter, J.M. (2013). Les ratios de rentabilité d'une entreprise. *Pacioli. Nr. 373*, p. 11-24
2. Qing-bin, C. (2008). *Un modèle dynamique pour l'analyse de la rentabilité des entreprises de construction: Vers la complexité, l'apprentissage, et l'incertitude*. France.
3. Rouquet la Garrigue. (2011). *La Notion Fiscale de benefice et la Theorie*. France.
4. Mackevičius, J., Poškaitė, D., Villis, L. (2011). *Finansinė analizė*. Vilnius.
5. Darškuvienė, V., Bagdonienė, R. (2010). *Įmonių finansinė analizė ir rodiklių skaičiavimo metodika*. Vilnius.
6. Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius.
7. Lietuvos Valstybės įmonės „Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras“ tinklapis: <https://www.vic.lt/?mid=381>
8. Lietuvos AB „Pieno žvaigždės“ tinklapis: <http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/investuotojams/7376>
9. Lietuvos AB „Žemaitijos pienas“ tinklapis: <http://www.zpienas.lt/investuotojams/finansines-ataskaitos>
10. Lietuvos AB „Rokiškio sūris“ tinklapis: <http://www.rokiskio.com/lt/suris/pagrindinis-menu/investuotojams/finansines-ataskaitos.html>

COMPARATIVE ANALYSIS OF PROFITABILITY RATIOS IN LITHUANIAN MILK PROCESSING PLANTS

Summary

Lithuanian dairy business profitability indicators influenced by internal and external factors, which directly determines the business profitability indicators. Company to effectively manage, measure, predict and control the profit (return) have a profit and profitability dynamics, structures, comparative analysis, and considering changes in the determinants.

Purpose of this written work is to make Lithuanian dairy sector profitability ratio analysis 2012 - 2015 year. This paper carried out the theoretical part of the dairy sector profitability indicators assessed against Lithuanian and foreign authors in the economic literature, the methods, the use of profit and profitability profiles, guidance and assessment indicators values. In the practical part of the Lithuanian dairy market overview and analysis of corporate sales. These ratios were compared with each other to determine which milk processing plant were most profitable. Use methods of literature analysis, statistical data analysis, data processing: comparison and elaboration of profitability indicators calculation, analysis assessment.

POLICIJOS VEIKLOS ANALIZĖ LIETUVOJE

Aleksejus Etusas

Lietuvos verslo kolegija

lekt. Renata Šliažienė

Anotacija

Šiame straipsnyje teoriniais aspektais analizuojama Lietuvos policijos veikla ir jos pagrindiniai uždaviniai. Straipsnio tikslas – išanalizuoti policijos veiklą 2015-2016 m.m. Lietuvoje. Remiantis Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos statistiniais duomenimis atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio metu nustatytas nusikalstamų veikų ištirtumas, policijos tikslų ir uždavinių analizė, žmonių pasitikėjimo policijos pareigūnais analizė

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: policija, policijos veikla, nusikalstama veika, teisės pažeidimai.

Įvadas

Vienas iš pagrindinių policijos pareigūnų funkcijų – teisingumo vykdymas (teisėtvarkos užtikrinimas). Policijos veiklą ir jos organizaciją reglamentuoja Lietuvos Respublikos policijos įstatymas (TAR, 2015, Nr. 10818), todėl teisėti ir pagrįsti teisėsaugos institucijų sprendimai yra privalomi vykdyti visiems. Pagrindinė policijos paskirtis yra užtikrinti asmens saugumą, žmogaus laisves ir teises, palaikyti viešąją tvarką. Esminiai policijos veiksmingumo rodikliai – gyventojų pasitikėjimas, saugumo jausmas ir policijos veiklos vertinimas kasmet auga ir turi ilgalaikę gerėjimo tendenciją.

Straipsnio objektas: policijos veikla.

Straipsnio tikslas: Išnagrinėti policijos veiklos analizę Lietuvoje 2015-2016 m.m.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apžvelgti policijos veiklos sampratą ir jos pagrindinius uždavinius.
2. Įvertinti policijos veiklą Lietuvoje laikotarpiu 2015-2016 m.m.

Straipsnio metodai: Statistinių duomenų analizė, mokslinės literatūros šaltinių analizė, norminių teisės aktų analizė, respondentų apklausa.

Policijos veiklos samprata ir jos uždaviniai

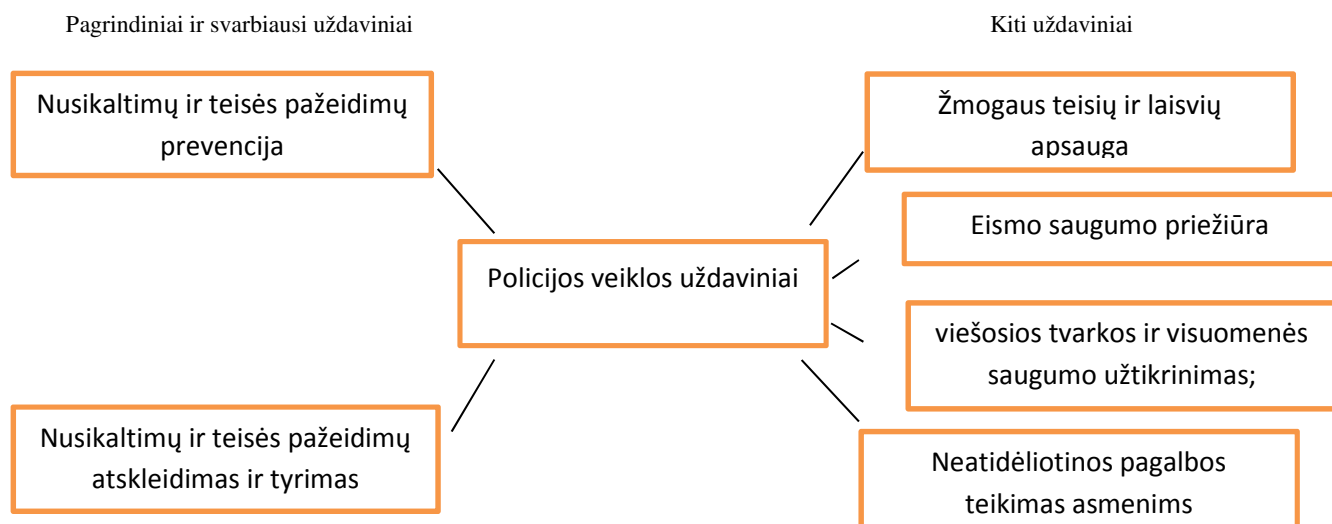
Vitkauskas (2012, p. 379) teigia, kad pasirenkant policinko profesiją, tai turėtų būti mėgstamas darbas, nes nuolat tenka judėti, dirbti su žmonėmis, prisitaikyti prie situacijų kaitos. Norinčių tapti policijos pareigūnais yra vis mažiau, nes susiduriama su rizikos faktoriais, o atlyginimas nėra patrauklus. Šis teiginis tik patvirtina, kad pasirenkant šią profesiją didžiausias motyvacinis veiksnys yra mėgstama ir patinkanti veikla.

Policijos veikla tai nėra vien tik nusikaltimų tyrimas. Pirmiausia, reikėtų užkirsti kelią gresiančiam žmogaus pavojui ir užtikrinti jų saugumą. Danišauskas (2002, p. 46-52) teigia, kad policija yra teisėsaugos institucijų tarnyba, tarnaujanti žmonių interesams remiantis norminiais teisės aktais.

Kalbant apie policijos pareigūno kompetenciją, akivaizdu jog vykdant policijos veiklą pareigūnas privalo išmanyti įstatymus ir mokėti juos pritaikyti įvairiose situacijose, tą reglamentuoja Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas dėl policijos pareigūnų darbuotojų kompetencijų (2013, Nr. 5-V-234).

Kaip teigia Paurienė (2011, p. 114-128) kompetencijos terminas naudojamas norint pabrėžti profesines veiklos įgaliojimus. Profesinėje policijos mokykloje būsimi policijos pareigūnai studijuoja tik vienerius metus, o tinkamai vykdyti policijos veiklą reikėtų ne tik geros fizinės parengties, bet ir teisinių, bei psichologinių žinių. Manytina, kad vieneri mokslo metai yra šiai dienai per mažai, kadangi būsimi policijos pareigūnai nepakankamai įsisavina gautas teorines bei praktines žinias.

Nors pasitikėjimas policijos veikla kasmet auga, tačiau sunku nustatyti tikslas augimo priežastis, nes tai gali lemti didesnis policijos pareigūnų bendravimas ir komunikavimas su visuomene, tačiau žmonės ir toliau nesijaučia visiškai saugūs. Policija turėtų vykdyti prevencinę veiklą, užkirsdam kelią įvairiems teisės pažeidimams prieš jiems įvykus. Pateikiami (žr. 1 pav.) pagrindiniai Lietuvos policijos uždaviniai.



1 pav. Lietuvos policijos uždaviniai

*Šaltinis: Lietuvos Respublikos policijos įstatymas

Svarbiausias uždavinys policijos veikloje (1 pav.) - tai nusikaltimų ir teisės pažeidimų prevencija. Tą pabrėžia ir Danišauskas (2013, p. 229), teigdamas, kad nepavykus iš ankto šio tikslo įgyvendinti yra kitas uždavinys - atskleisti ir ištirti nusikaltimą ir teisės pažeidimą. Tai yra pagrindiniai ir svarbiausi uždaviniai atliekant policijos veiklą. Pagrindiniai uždaviniai nustatyti LR policijos veiklos įstatymo 5 str. (TAR, 2015, Nr. 10818).

Toliau apžvelgsime Lietuvos Respublikos policijos strateginės veiklos uždavinius 2016 metais.

Vertinimo kriterijaus kodas	Tikslų, uždavinių, vertinimo kriterijų pavadinimai ir mato vienetai	Vertinimo kriterijų reikšmės		
		2015 metų faktinė reikšmė	2016 metų siektina reikšmė	
01.08.01.	1-as programos tikslas – siekti veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius.			
E-01-01	<i>Ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų, procentais</i> Vertinimo kriterijus E-01-02 atitinka Lietuvos Respublikos generalinės prokuratūros vertinimo kriterijų P-01-01-01-07	70,2	71	
E-01-02	<i>Visuomenės pasitikėjimas policija, procentais</i> VRM SVP vertinimo kriterijus E-01-02, Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo vertinimo kriterijus 18.1.	71	71	
E-01-03	Keliuose žuvusių eismo dalyvių skaičius, tenkantis 100 tūkst. šalies gyventojų, ne daugiau kaip	8,3	7,5	
R-01-08-01-04	Užtikrinta liudytojų ir nukentėjusiųjų apsauga Vykdotojas – Lietuvos kriminalinės policijos biuras	Visiškai užtikrinta	Visiškai užtikrinta	
R-01-08-01-06	Kvalifikaciją tobulinusių policijos sistemos darbuotojų dalis, procentais Vykdotojai: Policijos departamentas, Lietuvos policijos mokykla, Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras ir Lietuvos kriminalinės policijos biuras	72	50	
01.08.01.01.	1-ojo programos tikslo 1-asis uždavinys – koordinuoti ir administruoti policijos sistemos			

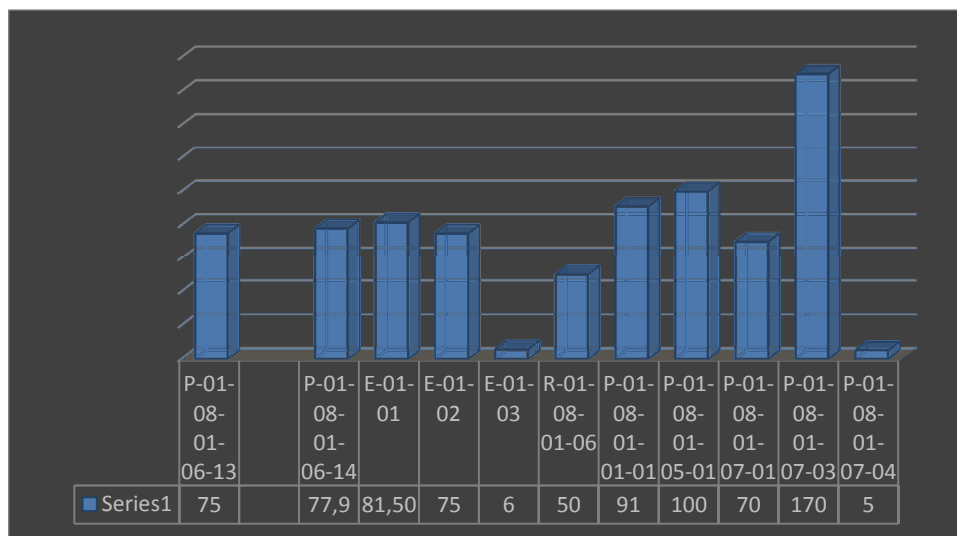
Vertinimo kriterijaus kodas	Tikslų, uždavinių, vertinimo kriterijų pavadinimai ir mato vienetai	Vertinimo kriterijų reikšmės	
		2015 metų faktinė reikšmė	2016 metų siektina reikšmė
	veiklą, užtikrinti centralizuotų bendrųjų funkcijų vykdymą. <i>Vykdytojas – Policijos departamento padaliniai</i>		
P-01-08-01-01-01	Viešieji prekių, paslaugų ir darbų elektroniniai pirkimai, iš visų skelbiamų pirkimų, sudaro ne mažiau kaip, procentais	100	91
01.08.01.05.	1-ojo programos tikslo 5-asis uždavinys -vykdyti specialiųjų antiteroristinių, įkaitų išlaisvinimo, ginkluotų bei pavojingų nusikaltėlių sulaikymo ir sprogstamųjų įtaisų neutralizavimo operacijas. <i>Vykdytojas – Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“</i>		
P-01-08-01-05-01	Sėkmingai įvykdyta specialiųjų antiteroristinių bei įkaitų išlaisvinimo ir pavojingų ginkluotų nusikaltėlių sulaikymo operacijų, procentais <i>Viešojo saugumo plėtros 2016 –2018 m. TVP vertinimo kriterijus P-3-1-1</i>	100	100
P-01-08-01-06-13	Ištirtų nusikalstamų veikų, susijusių su neteisėtu disponavimu narkotinėmis ir psichotropinėmis medžiagomis (BK 260 str. 2 ir 3 d., 261 str., 266 str. 3 d.) nuo užregistruotų, procentais <i>Vertinimo kriterijus atitinka Lietuvos Respublikos generalinės prokuratūros vertinimo kriterijų P-01-01-01-45</i>	-	83
P-01-08-01-06-14	Ištirtų nusikalstamų veikų elektroninių duomenų ir informacinių sistemų saugumui dalis, ne mažiau kaip, procentais <i>Vertinimo kriterijus atitinka Lietuvos Respublikos generalinės prokuratūros vertinimo kriterijų P-01-01-01-19</i> <i>Viešojo saugumo plėtros 2016–2018 m. TVP vertinimo kriterijus P-2-2-1</i>	96	96
01.08.01.07.	1-ojo programos tikslo 7-asis uždavinys – teikti profesinį mokymą rengiant policijos pareigūnus, plėtoti policijos personalo kvalifikacijos tobulinimo procesą, gerinant policijos personalo profesinę kompetenciją bei siekiant aukštesnės mokymo renginių kokybės. <i>Vykdytojas – Lietuvos policijos mokykla</i>		
P-01-08-01-07-01	Policijos darbuotojai, teigiamai vertinantys esamą kvalifikacijos tobulinimo ir rengimo sistemą, procentais <i>(2014 m. faktinė reikšmė – 70)</i>	-	70
P-01-08-01-07-02	Policijos sistemos darbuotojų, tobulinusių kvalifikaciją, skaičius	11 626	6 200
P-01-08-01-07-03	Parengtų pirminės grandies policijos pareigūnų skaičius	149	170
P-01-08-01-07-04	Pageidaujančių mokytis Lietuvos policijos mokykloje skaičiaus didėjimas, procentais	-	5

2 pav. Policijos tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir jų reikšmės

*Šaltinis: Policijos departamentas prie Vidaus Reikalų Ministerijos

Pagrindiniai policijos strateginės veiklos uždaviniai 2016 m. yra visuomenės saugumo užtikrinimas (2 pav.). Tiksliau, saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą,

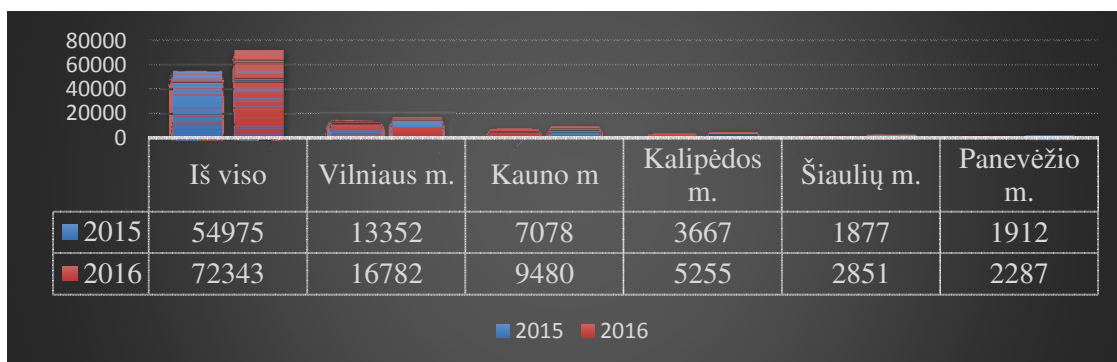
parengti tinkamai policijos pareigūnus busimai veiklai, tobulinti policijos sistemos darbuotojų kvalifikaciją. Policija vykdydama šias funkcijas vadovaujasi pagarba žmogui, atsakingumu ir sąžiningumu, atvirumu ir skaidrumu, patriotiškumu, lojalumu ir teisingumu.



3 pav. Policijos tikslų ir uždavinių analizė

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis policijos departamentu prie Vidaus Reikalų Ministerijos

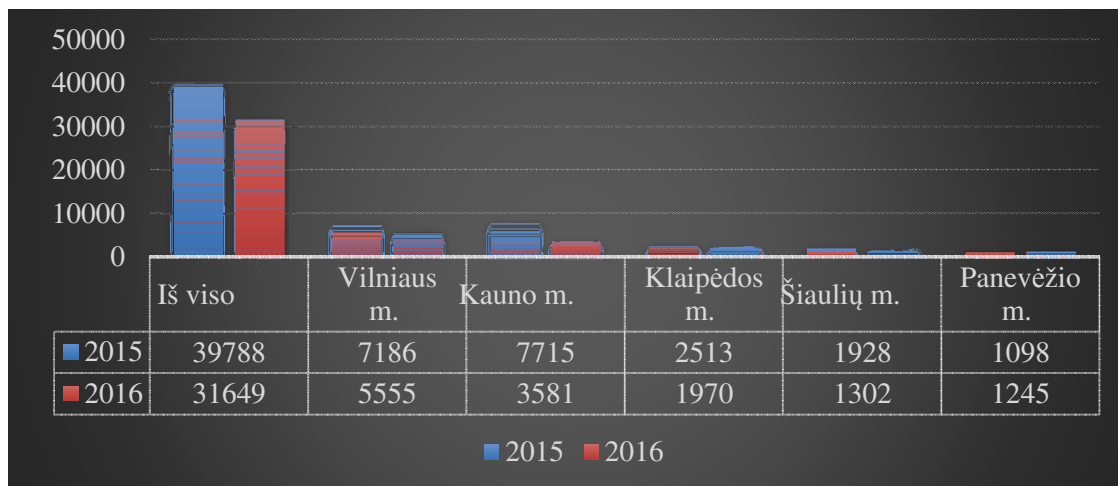
3 paveiksle pateikiami policijos strateginės veiklos efekto vertinimo kriterijai: (E-01-02) „Visuomenės pasitikėjimas policija, (proc.)“, planuota 71 proc., pasiektas rezultatas – 75 proc.; (E-01-01) „Ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų, (proc.)“, pasiektas rezultatas 81,5 (planuota – 71 proc.), (E-01-03) „Žuvusių eismo dalyvių skaičius, tenkantis 100 tūkst. Vilniaus apskrities gyventojų“, planuota ne daugiau 7,5, pasiektas rezultatas – 6 žuvusiųjų, (P-01-08-01-07-03) „Parengtų pirminės grandies policijos pareigūnų skaičius“ padidėjo 21 policijos pareigūnų, (P-01-08-01-06-14) „Ištirtų nusikalstamų veikų elektroninių duomenų ir informacinių sistemų saugumui, (proc.)“, planuota 96 proc., pasiektas rezultatas 77,9 proc., (P-01-08-01-06-13) „Ištirtų nusikalstamų veikų, susijusių su neteisėtu disponavimu narkotinėmis ir psichotropinėmis medžiagomis (BK 260 str. 2 ir 3 d., 261 str., 266 str. 3 d.) nuo užregistruotų, (proc.)“, pasiektas rezultatas 75 (planuota – 83 proc.), (R-01-08-01-06) „Kvalifikaciją tobulinusių policijos sistemos darbuotojų dalis, (proc.)“ pasiektas rezultatas 40 (planuota – 50 proc.). (P-01-08-01-07-01) „Policijos darbuotojai, teigiamai vertinantys esamą kvalifikacijos tobulinimo ir rengimo sistemą, (proc.)“, pasiektas rezultatas 70 (siektina reikšmė – 70 proc.), (P-01-08-01-05-01) „Sėkmingai įvykdyta specialiųjų antiteroristinių bei įkaitų išlaisvinimo ir pavojingų ginkluotų nusikaltėlių sulaikymo operacijų, (proc.)“, pasiektas rezultatas 100 (planuota – 100 proc.), (P-01-08-01-01-01) „Viešieji prekių, paslaugų ir darbų elektroniniai pirkimai, iš visų skelbiamų pirkimų, sudaro ne mažiau kaip, (proc.)“, pasiektas rezultatas 91 (siektina reikšmė – 91 proc.), (P-01-08-01-07-04) „Pageidaujančių mokytis Lietuvos policijos mokykloje, (proc.)“ padidėjo 5 proc.



4 pav. Užfiksuotų nusikalstamų veikų 2015-2016

*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis policijos departamentu prie Vidaus Reikalų Ministerijos

Kaip matyti 4 paveiksle, nusikalstama veika ženkliai padidėjo 2016 m., iš viso buvo užfiksuota 72343 tūkst. nusikaltimų, (2015 m. – 54975 tūkst.), tai 17368 tūkst. nusikaltimų daugiau negu 2015 m., didžiausias skaičius užfiksuotas sostinėje – 16782 tūkst., (2015 m. – 13352 tūkst.), tai 3430 tūkst. nusikaltimų daugiau nei pastaraisiais metais. Kauno mieste užfiksuotas rezultatas – 9480 tūkst., (2015 m. – 7078 tūkst.), tai 2402 tūkst. daugiau negu 2015 m., Klaipėdos mieste užfiksuota 5255 tūkst. nusikaltimų, tuo tarpu 2015 m. – 3667 tūkst., tai 1588 tūkst. daugiau negu 2015 m., Šiaulių mieste užfiksuotas rezultatas – 2851 tūkst. (2015 m. – 1877 tūkst.) nusikalstamos veikos, tai 974 daugiau nei praėjusiais metais, mažiausias skaičius užfiksuotas Panevėžio mieste, bet ir Panevėžyje nusikalstama veika kilstelėjo 375, (2016 m. 2287 tūkst.), (2015 m. – 1912 tūkst.).



5 pav. Ištirtos nusikalstamos veikos lyginamoji analizė Lietuvos didžiuosiose miestuose
*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis policijos departamentu prie Vidaus Reikalų Ministerijos

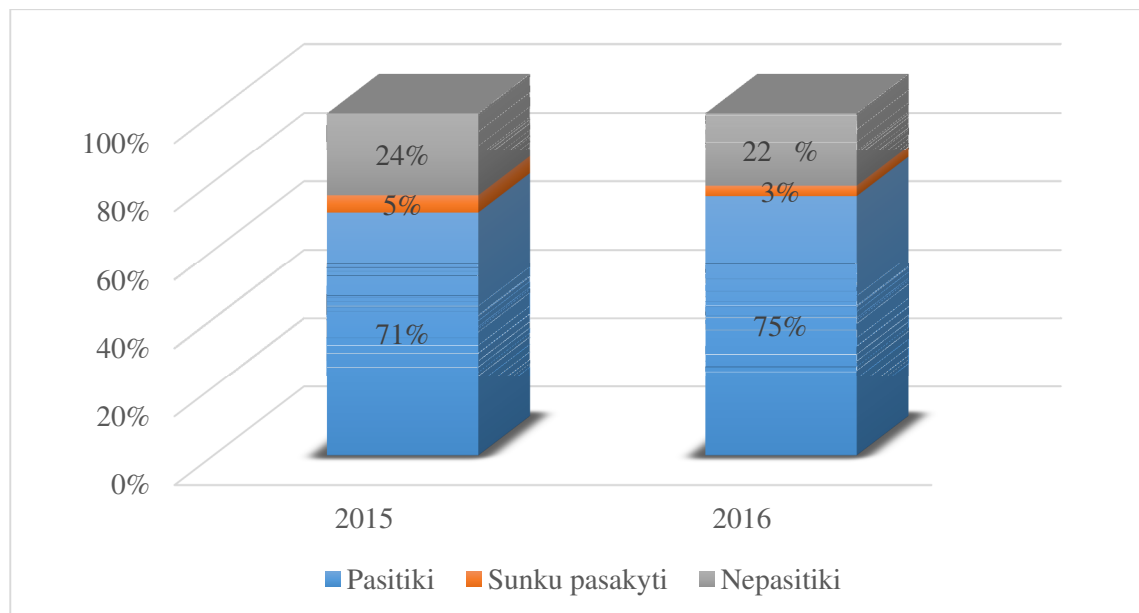
Ištirtų nusikalstamų veikų rodikliai 2016 m. nepasiekė panašaus rezultato kaip 2015 m. (žr. 5 pav.). Viso buvo ištirta 31649 tūkst. nusikalstamų veikų, tai 8138 tūkst. mažiau ir siekė 45,7 (%) (2015 m. – 39788 tūkst. ir 55 % ištirtumas), Vilniaus miesto policija ištirė 5555 tūkst. nusikalstamų veikų 2016m. ir rezultatas siekė 33,3 (%) , (2015 m. – 7186 tūkst. ir siekė 42,8 %), Kauno mieste ištirtumo rodikliai – 3581 tūkst. ir siekė 40,1 (%) , (2015 m. – 7715 tūkst. ir 50,6 %), Klaipėdos pareigūnai ištirė 1970 tūkst. nusikalstamų veikų ir procentas siekė 42,7 (2015 m. ištirta 2513 tūkst. ir 47,8 %), Šiauliuose nusikalstamos veiklos ištirtumo rodikliai – 1302 tūkst. ir 54,6 %, tuo tarpu 2015 m. ištirtumas siekė 67 (%) ir ištirta 1928 tūkst., Panevėžyje policijos veikla buvo efektyviausia 2016 m., nusikalstamų veikų ištirta 1245 tūkst. ir 48,6 (%) ištirtumas, (2015 m. – 1098 tūkst., 48 %).



6 pav. Kontaktų su policija pobūdis
*Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis respondentų apklausa

Atlikus tyrimą dėl gyventojų nuomonės apie policiją ir tiesioginio kontakto su policijos pareigūnais (6 pav.), paaiškėjo, kad dauguma respondentų atsakė, kad kontaktas su policija dažniausiai įvyksta, kai sustabdo

kelių eismo policija (57,1%). Kaip nukentėję asmenys kreipėsi (14,3%), padarė administracinį nusižengimą (11,4%), buvo nubausti pagal baudžiamąjį kodeksą (7,1%), kreipėsi informacijos (4,3%), skundėsi dėl policijos neveikimo (2,9%), buvo liūdytojai įvykio vietoje (2,8%). Apklausoje dalyvavo 70 respondentų. Tyrimo metu pastebėta, kad su policijos pareigūnais vienoje ar kitoje situacijoje ir kontaktavę beveik visi respondentai.



7 pav. Lietuvos gyventojų nuomonė apie policijos veiklą

**Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis policijos departamentu prie Vidaus Reikalų Ministerijos*

Policijos pareigūnai vykdydami nusikaltimų ir teisės pažeidimų prevenciją, ir užtikrindami efektyvų nusikaltimų ir teisės pažeidimų atskleidimą ir tyrimą, įgauna vis daugiau Lietuvos gyventojų pasitikėjimą (7 pav.). 2016 m. procentaliai pasiekė 75 (%) ribą, 4 (%) prieaugis, palyginus su 2015 m., kuomet pasitikėjimas siekė 71 (%). Gyventojams, kuriems sunku apibūdinti policijos veiklą sudaro 3 (%), o nepasitikinčių rodiklis sudaro 22 (%). Tikėtina, kad užtikrindami gyventojų saugumą, didindami eismo prežiūrą, policijos pareigūnai ir jų vykdomi uždaviniai įgaus dar didesnę pasitikėjimą.

Išvados

Atliekant policijos veiklos tyrimą, pastebima, kad 2016 m. buvo siekiama veiksmingesnio policijos reagavimo į teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar kėsinamasi padaryti labai sunkius, sunkius, apysunkius nusikaltimus, kai gresia pavojus asmens gyvybei sveikatai (smurtas artimoje aplinkoje) ar didelės vertės turtui. Ypatingas dėmesys buvo skiriamas nusikalstamų veikų ikiteisminio tyrimo ir kriminalinės žvalgybos tyrimui, atskleidžiant organizuotų grupių ir nusikalstamų susivienijimų padarytų nusikaltimų, nelegalios narkotinių medžiagų apyvartos, nusikalstamų veikų elektroninėje erdvėje analizę.

Atsižvelgiant į aukščiau aptartus policijos veiklos uždavinius pastebime, kad didėja poreikis:

- užtikrinti žmonių saugumą gyvenamojoje aplinkoje;
- didinti eismo priežiūros veiksmingumą;
- minimizuoti nusikaltimų elektroninėje erdvėje grėsmes;
- mažinti narkotinių ar psichotropinių medžiagų prieinamumą;
- užkirsti kelią galimiems teroro aktams;
- gauti aukštos kokybės ir lengvai prieinamas kitas policijos paslaugas.
- sukurti gyvenamąją aplinką, saugią nuo nusikalstamų veikų.
- didinti teisėsaugos institucijų ir kitų valstybės įstaigų, kurioms pavesti su viešojo saugumo stiprinimu tiesiogiai susiję uždaviniai, veiklos veiksmingumą.

Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija yra vienas iš policijos uždavinių, tačiau akivaizdu, jog atsižvelgiant į šiandienos realijas visuomenės lūkesčius tenkinančius rezultatus pasiekti su policijai skiriamomis lėšomis nepaprastai sudėtinga. Viena vertus, visa policijos veikla yra nusikalstamų veikų prevencija, kurią būtų galima pavadinti intervencine – tai viešosios tvarkos užtikrinimas ir nusikalstamų veikų atskleidimas bei tyrimas, tačiau šiuo metu policijos įgyvendinamos bendrosios prevencijos programos ir priemonės, kuriose galėtų (ir turėtų) dalyvauti vietos savivaldos institucijos, aktyvūs gyventojai, būtų daug veiksmingesnės, jei tokių bendrosios prevencijos programų, kaip pavyzdžiui, saugi kaimynystė, smurto artimoje aplinkoje prevencija, iniciatyvą į savo rankas perimtų vietos savivaldos institucijos, policijai palikdamos konsultacinį vaidmenį informuoti apie nusikalstamumo grėsmes gyvenamojoje teritorijoje, tiesiogines viešosios tvarkos užtikrinimo ir nusikalstamų veikų bei kitų teisės pažeidimų atskleidimo ir tyrimo funkcijas.

Literatūra

1. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas // TAR. 2015, Nr. 10818. (aktuali redakcija 2016-01-01)
2. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas // 2013, Nr. 5-V-234.
3. Danišauskas, G. (2013). *Teisėsaugos institucijos*. Vilnius: Justitia
4. Danišauskas, G. (2002). Policijos prevencinė veikla – jos teisinio paslaugavimo visuomenei turinio elementas. Lietuvos Teisės universiteto Policijos fakulteto teisės katedra. Vilnius: Jurisprudencija, 31(23).
5. Vitkauskas, K. 2012. Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedra. Vilnius: Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 3 / 2012, Vol. 11, No 3.
6. Paurienė G. 2011. Tarpkultūrinė kompetencija ir jos ugdymas pareigūnų rengime, Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Humanitarinių mokslų katedra. Kaunas: Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 2011(5).
7. *Policijos departamentas prie Vidaus Reikalų Ministerijos* (žiūrėta 2017-02-20). Prieiga internetu <<http://www.policija.lt/index.php?id=23464>>.
8. *Ar verta tapti policijos pareigūnu* (žiūrėta 2017-02-21) Prieiga internetu <<http://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/29359>>.

ANALYSIS OF THE POLICE ACTIVITIES IN LITHUANIA

Summary

The laws in Lithuania protect and defend enforcement authorities. One of them are police. In order to become a police officer should be study one year in the office of science, where prepares police officers. But the salaries of police officers are not attractive, while working load are big. Therefore, the biggest motivation factor should be favored job. The police officers must to knowledge laws and to pay them to apply in diferent situations.

Most of people in life are cofronted with police a wide range of issues and opinion of Lithuanian population are goog about the police activity.

In conclusion police activity for 2016, can be argued, that over the years a lot of criminal acts and law violations, which to explore average seek 45,7 (%).

VARTOTOJŲ TEISIŲ APSAUGOS UŽTIKRINIMAS LIETUVOJE

Greta Kairytė

Lietuvos verslo kolegija

lekt. Erika Statkienė

lekt. Renata Šliažienė

Anotacija

Šiame straipsnyje teoriniais aspektais analizuojama vartotojų teisių ir jų apsaugos samprata, institucijos Lietuvoje vykdančios vartotojų teisių apsaugą. Straipsnio tikslas – apžvelgti vartotojų teisių apsaugos užtikrinimo būdus, institucinę sistemą bei vartotojų teisių įgyvendinimą. Tyrime naudoti metodai: mokslinės literatūros analizė, norminiai teisės aktai (Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas, Lietuvos Respublikos vartotojų gynimo įstatymas), statistinių duomenų analizė (valstybės kontrolės audito statistiniai duomenys).
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vartotojas, vartotojų apsauga, teisinė institucija.

Įvadas

Nuo 2016 m. sausio 1 d. įsigaliojus Vartotojų teisių apsaugos įstatymo pakeitimams, kurie parengti perkeliant Direktyvos 2013/11/ES dėl vartotojų ginčų alternatyvaus sprendimo nuostatas į Lietuvos teisinę sistemą, detaliau įtvirtinta alternatyvaus vartojimo ginčų sprendimo tvarka, paremta ekspertinėmis ir teisinėmis jas vykdančių asmenų žiniomis, nešališkumo, nepriklausomumo, veiklos skaidrumo, teisingumo, veiksmingumo, teisėtumo, laisvės principais, be kitų pakeitimų, praplečiant ir vartojimo ginčų alternatyvaus ginčų sprendimo subjektų ratą (2016 m. Valstybinės vartotojų teisių apsaugos tarnybos ataskaita, 2017, Nr. 3-246). Su vartojimo teisiniais santykiais susiduriama kiekvieną dieną, net pirkdami prekę parduotuvėje, tačiau ne kiekvienas vartotojas žino, kad jis šiuose santykiuose yra silpnesnioji šalis ir ne retai dėl šios priežasties nukenčia, nežinodamas, jog turi atitinkamas teises ir įstatymo numatytas apsaugas.

Straipsnio objektas: vartotojų teisės ir jų apsauga.

Straipsnio tikslas: išnagrinėti vartotojų teisių apsaugos užtikrinimo būdus Lietuvoje.

Straipsnio uždaviniai:

3. Apžvelgti vartotojų teisių ir jų apsaugos sampratą bei institucinę sistemą.
4. Aptarti vartotojų kreipimąsi į institucijas, vykdančias vartotojų teisių apsaugą.

Straipsnio metodai: Statistinių duomenų analizė, mokslinės literatūros šaltinių analizė, norminių teisės aktų analizė.

Vartotojų teisės ir jų apsauga

Vartotojų teisių apsauga yra jau daugiau nei tris dešimtmečius tiek teisės mokslo, tiek politinių diskusijų objektas, todėl įvairūs mokslininkai teigia, kad būtina aiškiai nustatyti ir apibrėžti vartotojų ir jų teisių sampratą. Sąvoka „vartotojas“ gali turėti įvairią prasmę skirtingame kontekste.

Kiekvienas literatūros šaltinis, doktrina ar teisės aktas vartotojo sąvoką aiškina skirtingai. Pavyzdžiui, Novikienė L. (2011, p. 30), teigia, jog vartotojo samprata visų pirma yra grindžiama subjektyviuoju (faktiniu) kriterijumi, nes vartotojas yra asmuo, kuriam dėl jo vienkio ar kitokių savybių neturėjimo reikalinga teisinė apsauga. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymo 1 straipsnyje numatyta, kad „vartotojas – tai asmuo, kuris perka prekes ir naudoja paslaugomis asmeniniams ir namų ūkio poreikiams“ (TAR, 1994, Nr. 94-1833, aktuali nuo 2016-12-08). Analizuojant Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymą bei mokslinę literatūrą galima teigti, kad jame nurodyta labai aiški ir konkreti vartotojo sąvoka.

Išanalizavus vartotojo sąvoką būtina apibrėžti ir jų teises. Vartotojų teisės, kaip tam tikrų socialinių, ekonominių ir teisinių vertybių kategorija, yra nepaprastai dinamiškos, besivystančios tiek kiekybės, tiek ir kokybės prasme (Katuoka, S., Šlapkauskas, V. ir kt., 2006, p.7). Todėl galima teigti, jog kiekvienas vartotojastiesiog privalo išmanyti savo, kaip vartotojo teises tam, kad galėtų jomis disponuoti.

Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymo (toliau – Įstatymo) 3 straipsnyje išskiriamos šios vartotojų teisės (TAR, 1994, Nr. 94-1833, aktuali nuo 2016-12-08):

1. Savo nuožiūra įsigyti ir naudoti prekes ir paslaugas (pasirinkti pardavėją, paslaugų teikėją).
2. Įsigyti saugias, tinkamos kokybės prekes ar paslaugas.

3. Gauti teisingą ir visapusišką informaciją valstybine kalba apie parduodamas prekes, teikiamas paslaugas.
4. Gauti informaciją apie savo teisių įgyvendinimo ir gynimo tvarką.
5. Vartotojas turi teisę į pažeistų teisių gynimą ir į turtinės ir neturtinės žalos (nuostolių) atlyginimą.
6. Kreiptis dėl pažeistų teisių gynimo į ginčus nagrinėjančias institucijas ar teismą.
7. Jungtis į vartotojų asociacijas.
8. Vartotojas turi teisę į švietimą vartojimo srityje.
9. Vartotojas turi teisę į ekonominių interesų apsaugą.

Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymas aiškiai ir konkrečiai apibrėžia vartotojų teises. Jos yra pateiktos įstatyme taip, kad kiekvienam vartotojui būtų suprantamos. Pagrindinis vartotojų teisių tikslas yra užtikrinti vartotojų teises prekiautojų atžvilgiu ir teikti papildomą apsaugą, pavyzdžiui, pažeidžiamiems vartotojams.

Išanalizavus vartotojo sampratą ir jų teises būtina aptarti ir vartotojų teisių apsaugos sampratą. Bublienė, D. (2009), teigia, kad vartotojų apsauga – tai visuma būdų kuriais valstybė nustato, apibrėžia ir įsikiša į rinką (arba kitaip tariant ją reguliuoja) siekiant apsaugoti prekių ir paslaugų vartotojus. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 46 str. 5 dalyje aiškiai nurodyta, jog valstybė gina vartotojo interesus (TAR, 1992, Nr. 220-0, aktuali nuo 2006-04-25).

Taigi, valstybė, kaip šios pareigos vykdytoja, turi nustatyti reikalavimus bei konkrečius standartus, kuriuos turi atitikti į rinką patenkantys produktai, paslaugos. Taip pat privalo užtikrinti, kad ūkio subjektai šių reikalavimų ir standartų laikytųsi, nustatyti efektyvią ginčų, susijusių su vartotojų teisių gynimu, sprendimų sistemą, rūpintis gyventojų švietimu vartotojų teisių apsaugos srityje (S. Katuoka, V. Šlapkauskas ir kt., 2006, p. 7). Apibendrinant, galima teigti, jog valstybė turi imtis visų būtinų veiksmų, jog vartotojo interesai būtų patenkinti, išnagrinėti ir apginti įstatymų numatyta tvarka. Vartotojų teisių apsauga yra vienas iš valstybės politikos prioritetų. Be to, vartotojų teisių apsaugos lygis įtakoja verslo konkurencingumą, prekių bei paslaugų kokybę ir kt.

Vartotojų teisių apsaugos institucinė sistema

Vartotojas, kuris mano, jog paslaugų tiekėjas ar pardavėjas pažeidė jo, kaip vartotojo, teises ar įstatymų saugomus interesus, kylančius iš sutartinių vartojimo santykių, turi teisę kreiptis į paslaugų /tiekėją, padavėją, atitinkamą inspekciją, tarnybą, ginčus nagrinėjančias institucijas ar net gi į teismą.

Vartotojų teisių apsaugą Lietuvos Respublikoje užtikrina:

- 1) valstybės ir savivaldybių institucijos;
- 2) vartotojų asociacijos (TAR, 2007, Nr. 85-2581, aktuali nuo 2016-11-18).

Remiantis aukščiausios audito institucijos Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės duomenimis galima teigti, kad vartotojų teisių apsaugą Lietuvos Respublikoje užtikrina 18 valstybės ir 60 savivaldybių institucijų, bei apie 20 vartotojų asociacijų (<https://www.vkontrolė.lt/>).

Pagrindinės valstybinės institucijos užtikrinančios vartotojų apsaugą Lietuvoje:

- 1) **Lietuvos Respublikos vyriausybė.** Ši institucija kas ketverius metus tvirtina Valstybinės vartotojų teisių apsaugos strategiją bei numatytus jų darbo planus. Taip pat steigia Valstybinę vartotojų teisių apsaugos tarnybą ir tvirtina jos nuostatus.
- 2) **Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija.** Ši institucija dalyvauja formuojant ir įgyvendinant vartotojų teisių apsaugos politiką, organizuojant vartotojų teisių apsaugą.
- 3) **Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba.** Šios tarnybos tikslas yra įgyvendinti vartotojų teisių gynimo ir produktų saugos politiką Lietuvoje, koordinuoti vartotojų teisių gynimo ir produktų saugos institucijų veiklą.
- 4) **Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.** Šios institucijos kompetencija vartotojų teisių apsaugos srityje yra koordinuoti vartotojų ugdymą ir integruoti vartotojų švietimą į formalųjį (pradinį,

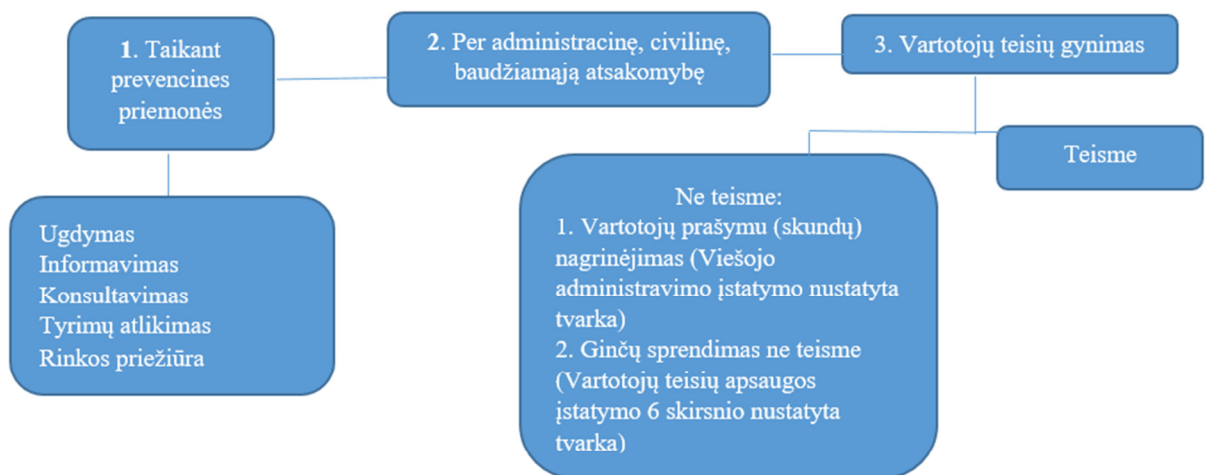
pagrindinį, vidurinį ugdymą, profesinį mokymą, aukštesniasias ir aukštojo mokslo studijas) ir neformalųjį (ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir kitą neformalųjį vaikų bei suaugusiųjų) švietimą.

Kaip ir minėta, vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimą užtikrina ne tik valstybės ir savivaldybių institucijos bet ir vartotojų asociacijos. Vartotojų asociacijos – svarbi vartotojų apsaugos sistemos dalis. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymo (toliau – Įstatymo) 31 str. numatyta, kad vartotojų asociacijų tikslas – atstovauti vartotojų teisėms ir teisėtiems interesams bei jų gynimas.

Apibendrinant vartotojų teisių institucinę sistemą galima teigti, kad ji yra labai plati. Ji prasideda nuo įvairių valstybių ir savivaldybių institucijų ir baigiasi ties vartotojų asociacijomis. Tačiau visos šios institucijos turi vieną bendrą tikslą – ginti viešąjį vartotojų interesą. Tiek vartotojų asociacijos, tiek valstybės ar savivaldybių institucijos yra pasiryžusios apsaugoti vartotoją, sklandžiai bei operatyviai išspręsti kilusius konfliktus dėl vartotojų teisinių santykių. Kiekviena ši institucija taip pat prisideda prie vartotojų teisių apsaugos politikos formavimo ir operatyviai dalyvauti ją įgyvendinant.

Vartotojų teisių įgyvendinimo pagrindiniai aspektai

Viena iš pagrindinių vartotojų teisių yra teisė kreiptis į atitinkamas institucijas, vykdančias vartotojų teisių apsaugą dėl pažeistų savo kaip vartotojo teisių apsaugojimo. Institucijos vykdančios vartotojų teisių apsaugą privalo pagal savo kompetenciją suteikti visapusišką pagalbą nukentėjusiam vartotojui, t.y. viską, kas numatyta įstatimuose, ginančiuose vartotojų teises, įgyvendinti praktiškai. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymo (toliau – Įstatymo) 7 straipsnyje nurodyta (žr. 1 pav.), kad vartotojų teisių apsauga yra įgyvendinama pagal tris pagrindines kryptis (TAR, 1994, Nr. 94-1833, aktuali nuo 2016-11-18):

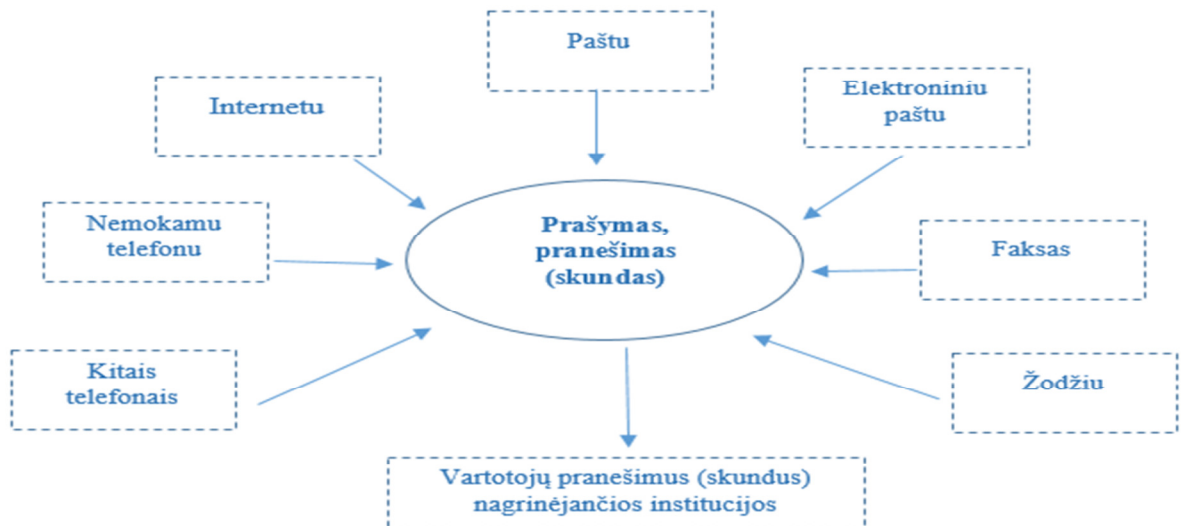


1 pav. Vartotojų teisių apsaugos kryptių schema

**Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Valstybės kontrolės audito ataskaita 2016 m.*

Vartotojų teisių apsaugos kryptių schema matyti, jog vartotojų teisių apsauga yra įgyvendinama pagal tris pagrindines kryptis: taikant prevencines priemones, administracinę, civilinę, baudžiamąją atsakomybę. Remiantis pateikta schema, galime teigti, jog vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimas turėtų būti ištis efektyvus. Pavyzdžiui, jei vartotojo teisių nepavyksta užtikrinti ne teismo keliu dėl tam tikrų susiklosčiusių priežasčių, vartotojas gali kreiptis į teismą ir jame iš naujo bandyti apginti savo pažeistas teises.

Svarbu apibrėžti ir būdus, kuriais vartotojai gali kreiptis į institucijas, vykdančias vartotojų teisių apsaugą. Vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimas taikant prevencines priemones (konsultavimas, informavimas, rinkos priežiūra) yra susijęs su informacijos gavimu, todėl remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ataskaitomis galima išskirti septynis būdus (žr. 2 pav.), kuriais vartotojai gali kreiptis į institucijas vykdančias vartotojų apsaugą:



2 pav. Vartotojų kreipimosi būdai, užtikrinant jų teisinę apsaugą

**Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Valstybės kontrolės audito ataskaita 2016 m.*

Kaip matyti iš antro paveikslo, kreipimosi būdų į institucijas yra įvairiausių. Tai įrodo, jog kiekvienas vartotojas gali pasirinkti sau tinkamiausią kreipimosi būdą pagal savo poreikius. Pavyzdžiui, vyresnio amžiaus žmogus gali kreiptis paštu arba nemokamu telefonu, o jaunesnės kartos atstovas internetu per vartotojų teisių informacinę sistemą (VTIS).

Išanalizavus vartotojų kreipimosi būdus bei vartotojų teisių apsaugos kryptių schemas galima teigti, kad institucijos, kurios gina vartotojų teises turi labai aiškų prioritetą – vartotoją. Vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimas yra užtikrinamas pagal tris pagrindines kryptis, kurios yra išstobulintos ir nepasiteisinimo atveju gali būti vieną kitos pakeistos. Taip pat vartotojų kreipimosi būdai yra net septyni, kurie yra prieinami skirtingos amžiaus grupėms bei skirtingų poreikių turintiems vartotojams. Svarbu pabrėžti ir tai, jog institucijos vartotojų poreikių patenkinimo svarbą įrodo ir galimybę skambinti bei konsultuotis nemokamu telefonu. Taigi, institucijos užtikrinančios vartotojų teisių apsaugą yra lengvai pasiekiamos visiems asmenims.

Išvados

Atliekant vartotojų teisių ir jų apsaugos sampratą, institucinės sistemos ir vartotojų teisių įgyvendinimo pagrindinių aspektų analizę, pastebėta, kad vartotojų teisių apsaugos tema Lietuvoje tampa vis aktualesnė. Vartotojų teisių apsaugos tema vis dažniau gvildinama viešai ir tai leidžia vartotojui suprasti, jog jo teisės gali būti ginamos įstatymų, kurie užtikrina vartotojų teises. Pavyzdžiui, išanalizavus Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymą galima teigti, kad jame vartotojų teisės yra apibrėžtos taip aiškiai ir konkrečiai, jog būtų suprantamos kiekvienam asmeniui. Prie vartotojų teisių apsaugos užtikrinimo įgyvendinimo prisideda ir minėtos institucijos (Lietuvos Respublikos vyriausybė, Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija), kurios pagal savo kompetenciją kelia sau vis didesnius uždavinius:

1. Koordinuoti vartotojų ugdymą;
2. Integruoti vartotojų švietimą į formalųjį ir neformalųjį švietimą;
3. Formuoti ir įgyvendinti vartotojų teisių apsaugos politiką;
4. Užtikrinti skaidrų vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimą.

Išanalizavus vartotojų teisių įgyvendinimo pagrindinius aspektus galima daryti išvadą, kad vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimui yra skiriamas didelis dėmesys. Siekiama, jog būtų viskas įgyvendinama kuo sklandžiau. Remiantis Valstybės kontrolės audito ataskaita galima teigti, kad vartotojų teisės yra užtikrinamos net keliais būdais:

1. Taikant prevencines priemones;
2. Per administracinę, civilinę, baudžiamąją atsakomybę;
3. Teismo keliu;

4. Ne teismo keliu.

Tai įrodo, jog vartotojų teisių įgyvendinimas turėtų būti ištis efektyvus, nes nepasiteisinus vienam iš būdų problemą galima spręsti kitu būdu. Vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimo efektyvumą užtikrina ir vartotojų kreipimasis į institucijas, vykdančias vartotojų teisių apsaugą. Vartotojai į institucijas, vykdančias vartotojų teisių apsaugą gali kreiptis net septyniais būdais. Tai įrodo, jog asmuo gali rinktis sau tinkamiausią variantą arba, kaip minėta, dėl tam tikrų priežasčių nepasiteisinus vienam kreipimosi būdai asmuo gali kreiptis kitu būdu.

Taigi, apibendrinant vartotojų teisių apsaugą galima teigti, kad vartotojų teisių apsauga yra vienas iš valstybės prioritetų. Vartotojų teisių įgyvendinimas Lietuvoje priklauso tiek nuo pačių vartotojų, tiek nuo institucijų, vykdančių vartotojų teisių apsaugą. Institucijos, kurios užtikrina vartotojų teisių apsaugos įgyvendinimą ištis orientuojasi į vartotoją. Taip pat tobulina strategijas šiuo klausimu. Tačiau vien teisinių institucijų pastangų neužtenka, vartotojas taip pat turi išmanyti savo teises bei žinoti kaip jomis disponuoti, jog galėtų save apsaugoti dėl nesklandžių vartojimo santykių.

Literatūra

1. Bublienė, D. 2012. *Vartotojų teisių direktyvos įgyvendinimas Lietuvos teisėje – tolesnis vartotojų apsaugos dekodifikavimas ar kodifikavimas?* Vilnius.
2. Bublienė, D. 2009. *Vartojimo sutarčių nesažiningų sąlygų kontrolė*. Vilnius: registrų centras.
3. Galginaitis, J., Stankevičius, R. 2007. *Vartotojų teisių apsauga ir gynimas*. Vilnius.
4. Katuoka, S., Kiškis, M., Pranevičius, G., Šlapkauskas, V., Vėgėlė, I. 2006. *Vartotojų teisių apsauga Lietuvoje ir Europos sąjungoje*. Vilnius.
5. Lietuvos Respublikos Konstitucija // TAR, 1992, Nr. 220-0, aktuali nuo 2006-04-25.
6. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymas// TAR, 1994, Nr. 94-1833, aktuali nuo 2016-12-08.
7. Vartotojų teisių apsaugos įstatymas // TAR, 1994, Nr. 94-1833, aktuali nuo 2016-11-18.
8. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: <<http://vtd.lrv.lt/>> 2017-04-02.
9. Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba. Prieiga per internetą: <<http://www.vvtat.lt/>>2017-03-22

CONSUMER PROTECTION SECURITY OF LITHUANIA

Summary

Consumer protection is one of the state priorities. Level of consumer protection affect business competitiveness, product and service quality, the effect of fair business practices that maintained balance between business development and meet the needs of consumers, the formation of.

The laws in Lithuania protect and defend consumer rights. Consumer rights protection Lithuanian Republic provides 18 state and 60 municipal authorities, Public Institution: European consumer center, 20 consumer associations. These institutions coordinated by the State Consumer Rights Protection Authority.

RIBOTOS IR NERIBOTOS CIVILINĖS ATSAKOMYBĖS JURIDINIAI ASMENYS. LIETUVOS TEISMŲ PRAKTIKOS ANALIZĖ

Mantas Zabiela

Lietuvos verslo kolegija

lekt. Renata Šliažienė

Anotacija

Šiame straipsnyje teoriniais aspektais analizuojami ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys. Straipsnio tikslas – išanalizuoti juridinių asmenų teisinę atsakomybę remiantis Lietuvos teismų praktikos analize, juridinių asmenų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais, specialiąja literatūra.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: juridinis asmuo, atsakomybė, juridinio asmens atsakomybė.

Įvadas

Juridinių asmenų atsakomybės klausimas daugelį metų buvo laikomas problematišku, kadangi juridiniai asmenys laikyti teisinėmis fikcijomis. Buvo sunku rasti tinkamas baudžiamąsias priemones – sankcijas, nebuvo įmanoma nustatyti juridinių asmenų kaltės. Laikui bėgant rasti kai kurių juridinių asmenų atsakomybės problemų sprendimo būdai. Juridinio asmens fikcijos teoriją pakeitė perspektyvesnė realybės teorija, pripažinusi, kad juridinis asmuo neturi būti tapatinamas su jį sudarančiais fiziniais asmenimis.

Straipsnio objektas: juridiniai asmenys.

Straipsnio tikslas: identifikuoti ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridinius asmenis.

Straipsnio uždaviniai:

5. Apžvelgti juridinių asmenų sampratą ir jų atsakomybę.
6. Analizuoti teismų praktikos statistiką apie juridinius asmenis.

Straipsnio metodai: Teismų praktikos analizė, mokslinės literatūros šaltinių analizė, norminių teisės aktų analizė.

Juridinio asmens samprata

Juridinis asmuo pagal Lietuvos Respublikos civilinį kodeksą (toliau CK) yra savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme. Juridinių asmenų sąvoka taip pat analizuojama vadovėlyje „Civilinė teisė. Bendroji dalis“, (2009). Jame apibrėžiama, kad „juridiniai asmenys yra tam tikrų požymių turintys susivienijimai, kurie yra steigiami“. Egzistuoja dvi teorijos, kurios traktuoja, ką apima juridinio asmens sąvoka:

1. Fikcijos teorija - atskiri susivienijimai pripažįstami savarankiškais teisės subjektais, bet jie yra dirbtini tikri teisinių santykių subjektai yra fiziniai asmenys, kurie naudoja juridinio asmens kategoriją savo tikslui siekti.
2. Realybės teorija - juridinis asmuo yra realus, ne tariamas subjektas. Juridiniam asmeniui priskirtos žmogaus savybės, suvokiamos kaip atskiras jungtinis asmuo, kuris negali būti vienodinamas su fiziniais asmenimis. (Vileita, 2009, p. 223).

Ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys

Juridiniai asmenys vadovaujantis Lietuvos Respublikos juridinių asmenų įstatymais skirstomi į ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės asmenis. *Ribotos* civilinės atsakomybės juridinis asmuo atsako pagal savo prievolės jam nuosavybės ar patikėjimo teise priklausančiu turtu. *Neribotos* civilinės atsakomybės juridinis asmuo taip pat atsako pagal savo prievolės jam nuosavybės teise priklausančiu turtu, tačiau jeigu to turto neužtenka, už jo prievolės atsako juridinio asmens dalyvis. Ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys yra patrauklesni dėl atribojimo nuo fizinio asmens turto, tačiau juo sunkiau įkurti dėl įstatinio kapitalo dydžio, dalyvių skaičiaus, akcijų bei kitų juridinių asmenų įstatymuose įtvirtintų reikalavimų.

Ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys	Neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys
Akcinė bendrovė	Individuali įmonė
Uždaroji akcinė bendrovė	Komanditinė ūkinė bendrija
Kooperatinė bendrovė	Tikroji ūkinė bendrija
Mažoji bendrija	
Viešoji įstaiga	
Labdaros ir parmos fondas	
Valstybės įmonė	
Savivaldybės įmonė	

1 pav. Ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys

**Šaltinis: sudarytas autoriaus, vadovaujantis Lietuvos Respublikos juridinių asmenų įstatymais*

Juridinių asmenų civilinė atsakomybė

Civilinė atsakomybė yra turtinio pobūdžio ir taikoma juridiniam asmeniui už sutartyje prisiimtą įsipareigojimą nevykdymą ar netinkamą vykdymą, padarius žalą kito asmens teisėms. Skiriamos dvi civilinės atsakomybės rūšys:

- 1) sutartinė, pagrindas teisinės pareigos, numatytos sutartyje, pažeidimas;
- 2) deliktinė, pagrindas yra teisinės pareigos, numatytos teisės aktuose pažeidimas (CK 6.245).

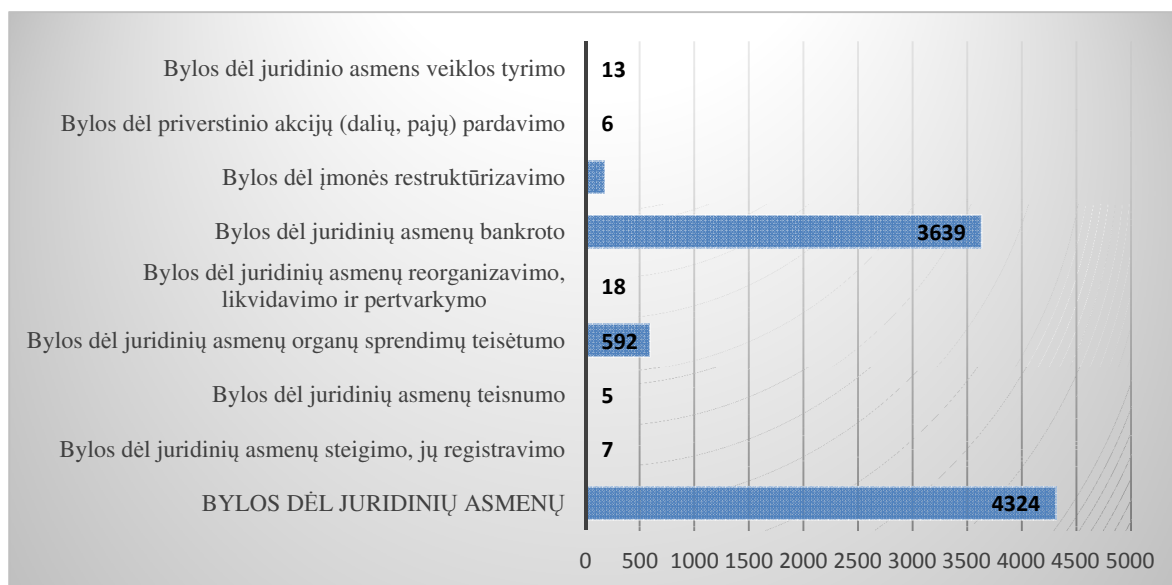
Civilinės atsakomybės tikslas yra kompensuoti padarytą žalą, todėl ji pasireiškia kaip neigiama turtinė reakcija į saugomų ir ginamų vertybių pažeidimą. Atsakomybės subjektas yra tas, kuris turtu privalo atsakyti už žalą. Neigiamos turtinės priemonės taikomos valstybės prievarta arba galimybė jas taikyti verčia pažeidėją pačiam sau taikyti šias priemones.

Juridiniai asmenys remiantis CK 2.50 straipsniu atsako pagal savo prievoles, tačiau juridinis asmuo neatsako pagal savo dalyvio prievoles ir atvirkščiai. Žalos padarymas ne visada reiškia, būtinumą taikyti civilinę atsakomybę. Nustačius reikiamus civilinės atsakomybės pagrindus būtina patikrinti, ar nėra faktų, dėl kurių civilinė atsakomybė yra negalima. Faktinio pobūdžio aplinkybės, su kuriomis civilinė teisinė atsakomybė yra netaikoma ar atleidžiama nuo jos visiškai arba iš dalies, atleidimo pagrindai:

- 1) nenugalima jėga – neišvengiamos ir nekontroliuojamos bei nepašalinamos aplinkybės, kurių nebuvo galima numatyti;
- 2) valstybės veiksmai – privalomi ir nenumatyti valstybės institucijų veiksmai, dėl kurių įvykdyti prievolę neįmanoma;
- 3) trečiojo asmens veiksmai – asmens, už kurį šalys neatsako, veikimas arba neveikimas, dėl ko atsirado nuostolių;
- 4) nukentėjusiojo asmens veiksmai – veiksmai, dėl kurių kaltas pats nukentėjęs asmuo ir dėl kurių padidėjo arba atsirado nuostoliai;
- 5) būtinas reikalingumas – veiksmai, kuriais asmuo priverstas padaryti žalą, kad siekdamas pašalinti jam, kitiems asmenims ar jų teisėms gresiantį pavojų išvengdamas gresiančios didesnės žalos, jeigu tai buvo vienintelis būdas išvengti didesnės žalos;
- 6) būtinoji gintis – veiksmai, kuriais asmuo siekia ginti save ar kitą asmenį, nuosavybę, kitas teises nuo neteisėto pavojingo kėsینimosi, jeigu neperžengtos būtinosios ginties ribos.

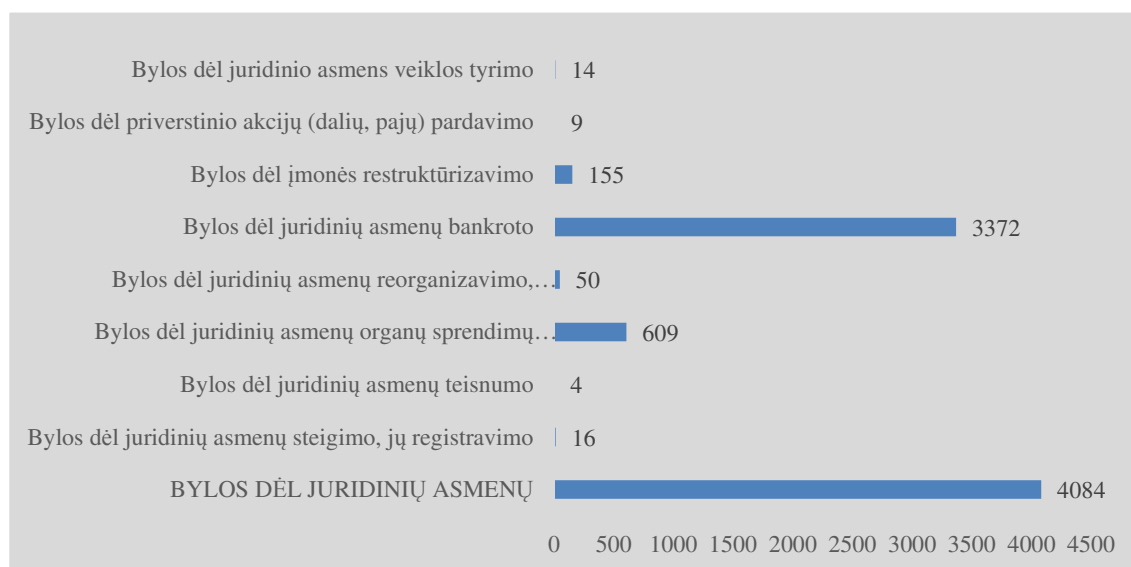
Civilinės atsakomybės netaikymo arba atleidimo nuo civilinės atsakomybės papildomus pagrindus gali numatyti kiti įstatymai ar šalių susitarimai. Sutartyse numatyti atleidimo nuo civilinės atsakomybės pagrindai turi nepažeisti imperatyvių teisės normų (Baublys, 2010, p. 357-359; Mikelėnas, 2003, p. 50<>150).

Pateiktame 1 paveiksle matyti, jog 2016 metais Lietuvos teismuose buvo išnagrinėta nemažai bylų susijusių su juridiniais asmenimis.



2 pav. 2016 m. Išnagrinėtos civilinės bylos dėl juridinių asmenų (I instancijos)

*Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Nacionalinės teismų administracijos statistika



3 pav. 2015 m. Išnagrinėtos civilinės bylos dėl juridinių asmenų (I Instancijos)

*Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis Nacionalinės teismų administracijos statistika

Išnagrinėjus 2016 – 2015 metų teismų išnagrinėtų civilinių bylų susijusių su juridiniais asmenimis statistiką galima pamatyti tą pačią tendenciją. Bylų daugumą sudaro juridinių asmenų bankroto bylos. Juridinio asmens bankrotas inicijuojamas, kai juridinis asmuo nevykdo įsipareigojimų ir pradelsti įsipareigojimai viršija pusę į balansą įrašyto turto vertės. Taip užtikrinama, kad juridinis asmuo tinkamai atsakys už savo nevykdytas prievolės kreditoriams ir darbuotojams.

Panašumai išlieka ir kitose kategorijose. Bylose dėl juridinių asmenų restruktūrizacijos ir bylose dėl organų sprendimų teisėtumo. Juridiniai asmenys vykdantys restruktūrizaciją stengiasi išvengti bankroto, dėl kurio juridinių asmenų steigėjams ir dalyviams būtų taikoma piniginė atsakomybė už neįvykdytas prievolės, išskyrus ribotos civilinės atsakomybės asmenis.

Bylos dėl juridinio asmens organų sprendimų teisėtumo yra labai svarbios, kadangi taikoma atsakomybė gali būti nukreipta ne į juridinį asmenį, o tiesiogiai į atskirą juridinio asmens organą (dalyvį) jeigu sprendimas

priimtas neteisėtai ar prieštaraujantys juridinio asmens interesams, ypač jeigu šie sprendimai lėmė prievolių nevykdymą ir bankroto bylos pradžią.

Visos trys pagrindinės išryškėjusios bylų kategorijos yra susijusios, nes potencialiai nuo šių bylų baigties priklauso ar juridinis asmuo tęs savo vykdomą veiklą.

Išvados

Juridiniai asmenys yra savo pavadinimą turinti įmonė, įstaiga ar organizacija, kuri gali savo vardu įgyti ir turėti teises bei pareigas, būti ieškovu ar atsakovu teisme. Lietuvoje juridinių asmenų formų įvairovė užtikrina lengvą veiklos pradžią, bei tolesnį augimą. Pagrindinis juridinių asmenų atsakomybės šaltinis yra prievolės, kurios prasideda sutarčių pagrindu.

Juridiniams asmenims taikomos skirtingos atsakomybės formos, tai yra ribota civilinė atsakomybė ir neribota civilinė atsakomybė. Civilinė atsakomybė taikoma, tik už nevykdomas civilines prievoles dažniausia sutarčių pagrindu. Ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys atsako tik savo turtu, kitaip nei neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie atsako savo ir dalyvių turtu už prievolių nevykdymą. Iš Lietuvos teismų praktikos statistikos galima išskirti tris pagrindines bylų kategorijas:

- Bylos dėl juridinių asmenų bankroto
- Bylos dėl juridinių asmenų organų sprendimų teisėtumo
- Bylos dėl įmonės restruktūrizavimo

Palyginus juridinių asmenų atsakomybės formas ir atkreipus dėmesį į didelius skaičius bankroto bylų per 2016 – 2015 metus. Galima teigti, jog ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys turi pranašumą, kadangi atsakomybė atibojama nuo fizinio asmens turto.

Literatūra

1. Vileita, A., Aviža, S., Mikelėnas, V. ir kt. (2009). *Civilinė teisė. Bendroji dalis*. Vilnius: Justitia.
2. Baublys, L., Beinoravičius, D. ir kt. (2010). *Teisės teorijos įvadas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
3. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas // TAR. 2000, Nr. 74-2262.
4. Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas // TAR. 2003, Nr. 112-4990; 2012, Nr. 78-4014.
5. Lietuvos Respublikos ūkio bendrovių įstatymas // TAR. 1991 Nr. 13-328; 2001 Nr. 45-1574.
6. Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas // TAR. 2003, Nr. 112-4991.
7. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas // TAR. 2000, Nr. 64-1914; 2003, Nr. 123-5574.
8. Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas // TAR. 1993, Nr. 20-488; 2002, Nr. 57-2296.
9. Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymas // TAR. 2012, Nr. 83-4333.
10. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas // TAR. 1996, Nr. 68-1633; 2004, Nr. 25-752.
11. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos fondų įstatymas // TAR. 1996, Nr. 32-787; 2004, Nr. 7-128; 2012, Nr. 76-3925.
12. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas // TAR. 1994, Nr. 102-2049; 2004, Nr. 4-24.
13. Nacionalinės teismų administracijos statistika. [žiūrėta 2017-04-14]. Prieiga internetu. <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>

ANALYSIS OF THE LIMITED AND UNLIMITED CIVIL LIABILITY OF A LEGAL ENTITY. LITHUANIAN COURT PRACTISE STATISTICS

Summary

The law in Lithuania specifies two different type of civil liability of a legal entity, which depends on a legal entity itself. There are two main liability types which are: limited and unlimited civil liability. Limited civil liability legal entities are difficult to start compared to unlimited, because of all the legal requirements. Limited civil liability legal entities participants personal wealth is excluded from any civil liability. All changes with unlimited civil liability legal entity, both legal entities and participants property are included upon time to answer for its unfulfilled obligations.

KROVOS ANT GRĘŽIMO ATVIROJE JŪROJE PLATFORMOS TECHNOLOGINĖ PROBLEMATIKA

Karina Vinogradova

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama krovinių krova ant gręžimo platformų, kuri susijusi su įvairiomis problemomis. Šios problemos gali būti siejamos su platformos technologiniais ypatumais, platformos tiekimo laivu, naudojama krovos įranga, oro sąlygomis, personalu ir kitais veiksniais. Tyrimo objektas – krovos ant gręžimo atviroje jūroje platformos technologinė problematika. Straipsnio tikslas – atskleisti problemas, su kuriomis potencialiai galima susidurti krovinių krovos ant gręžimo platformų procese. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interpretacija, sintezė.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kroviniai, krova, gręžimo platforma, technologija.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas – krovinių krova ant gręžimo platformų susijusi su įvairiomis problemomis. Šios problemos gali būti siejamos su platformos technologiniais ypatumais, platformos tiekimo laivu, naudojama krovos įranga, oro sąlygomis, personalu ir kitais veiksniais.

Tyrimo objektas – krovos ant gręžimo atviroje jūroje platformos technologinė problematika.

Straipsnio tikslas – atskleisti problemas, su kuriomis potencialiai galima susidurti krovinių krovos ant gręžimo platformų procese.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interpretacija, sintezė.

Tyrimo rezultatai

Siekiant užtikrinti gręžimo atviroje jūroje platformos efektyvumą, būtinas savalaikis ir tinkamos apimties krovinių tiekimas. Gręžimo platformų aprūpinimas – tai sudėtinga logistikos problema, priklausanti nuo daugybės veiksnių, neprognozuojamų aplinkybių (Bottema ir kt., 2015). Galima problema – **nesavalaikis aprūpinimas netinkamos apimties krovinių**.

Gręžimo atviroje jūroje platformos aprūpinamos krovinių. Kroviniai pagal agregatinę būklę klasifikuojami į kietuosius, skystuosius ir dujinius (Kuzmenko, Virkėtis, 2014).

Tarptautiniuose klasifikatoriuose vandens transporto kroviniai skirstomi į tris pagrindines rūšis: generalinius ir kitus krovinius, biruosius, skystuosius krovinius. Generaliniai ir kiti kroviniai skirstomi į konvencinius ir unifikuotus. Konvenciniai kroviniai suprantami kaip labai maži vienetiniai kroviniai, kurie gali būti grupuojami pagal skirtingus gavėjus, vežami įvairiais maršrutais į daugelį uostų. Šio tipo kroviniams krauti nereikia specifinės įrangos. Juos veža maži laivai (Vėlius, Spirajevs, 2016).

Unifikuoti kroviniai – tai kroviniai, vežami konteineriuose. Konteinerius gali priimti daugelis uostų, turinčių reikiamą infrastruktūrą. Konteineriai vežami įvairaus dydžio (nuo mažų iki labai didelių) konteineriniais laivais.

Birieji kroviniai – tai daugiausia grūdai ir įvairios iškasenos (rūdų), soja, druska, trąšos, medžio granulės, koalinas bei anglis, jie vežami dideliais kiekiais ir gali būti nesupakuoti. Skystieji kroviniai – tai žaliavinė nafta ir naftos produktai. Žaliavinė nafta vežama labai didelėmis siuntomis ir ilgais atstumais, nedaugeliu maršrutų ir į ribotą skaičių uostų. Vežama dideliais laivais ir tanklaiviais. Naftos produktai vežami mažomis partijomis, skirtingiems gavėjams į daugelį uostų mažais ir vidutinio dydžio tanklaiviais (Vėlius, Spirajevs, 2016).

Krovins yra apibūdinamas:

- saugojimo režimu (sąlygomis);
- įpakavimo, krovos ir vežimo būdu;
- fizikinėmis-cheminėmis savybėmis;
- matmenimis;
- mase;
- tūriu;
- forma (kaip krovins pateikiamas) (Vasiliauskas, 2013).

Gręžimo platformą reikalingais kroviniais aprūpina platformos tiekimo laivas. Platformos tiekimo laivas (angl. – *platform supply vessel*) yra laivas, specialiai sukurtas aptarnauti naftos ir dujų platformas. Pagrindinė šių laivų funkcija yra krovinių gabenimas. Šie laivai vykdo logistinio aprūpinimo, krovinių gabenimo į atviroje jūroje esančią naftos platformą bei kitus statinius, veiklas. Šie laivai taip pat gabena krovinis ir iš platformos į krantą (Bottema ir kt., 2015; Chaulk, 2016). Problemų gali kilti parenkant platformos tiekimo laivus. Platformų valdytojai gali susidurti su **netinkamai parinkto platformos tiekimo laivo problema**.

Didžioji dalis krovinių – tai cisternos gręžimo purvo, cemento mišiniai, dyzelinas, geriamasis ir negeriamasis vanduo, chemikalai, naudojami gręžimo procesui. Kuras, vanduo ir chemikalai yra beveik visada reikalingi naftos platformai (Bottema ir kt., 2015; Chaulk, 2016).

Platformos tiekimo laivai – tai laivai, tiekiantys atsargas toli nuo kranto nutolusiems įrenginiams iš tiekimo sandėlio. Būdinga šių laivų savybė yra atviras laivagalio denis. Denyje turi būti pakankamai vietos konteineriams ir tokiems kroviniais, kaip gręžimo vamzdžiai. Po šiuo deniu yra talpos kurui, vandeniui, moliui, jūros vandeniui, chemikalams bei sausam kroviniui (Bottema ir kt., 2015).

Platformos tiekimo laivai gabena krovinis, keliauja jūra ir pasižymi pakrovimo bei iškrovimo savybėmis (Aas ir kt., 2009). Pagrindinė platformos tiekimo laivo funkcija yra naftos platformos aprūpinimas reikalingomis medžiagomis ir krovinių grąžinimas į krantą (Rowbotham, 2014).

Platformos tiekimo laivų ilgis būna nuo 30 iki 100 m, jų plotis – nuo 15 iki 18 m. Įprastai platformos tiekimo laivo tūris yra nuo 1500 iki 5000 tonų. Pastaruoju metu rinkoje atsiradusiuose platformos tiekimo laivuose yra įrengtos pirmos arba antros klasės dinaminio pozicionavimo sistemos. Dinaminė pozicionavimo sistema – tai kompiuterizuota sistema, skirta automatiškai palaikyti laivo buvimo vietą (Chaulk, 2016).

Kita potenciali problema yra **netinkamai parinkta krovinių pakrovimo vieta**. Platformos tiekimo laivo krovinių dydis priklauso nuo to, ar krovinys pakraunamas tiekimo sandėlyje ar atviroje jūroje. Atviroje jūroje talpiai išdėstyti konteinerius yra žymiai sunkiau negu pakraunant iš tiekimo sandėlio. Didžioji dalis krovinių ant denio yra pakuojami į jūrinius konteinerius (1 pav.), dėžes (atliekoms) ar krepšius. Vamzdžiai ir kitos sunkios konstrukcijos gabenamos buksyruojant ar atvirose konteineriuose. Kroviniai iš platformos tiekimo laivo į platformą perkeliama kranu.



1 pav. Standartinis jūrinis konteineris

*Šaltinis: Bottema, H., Grol, E., Ladeur, V., Post, K. (2015). *Offshore eCargo Handling* [žiūrėta 2016-10-23]. Prieiga internetu: <http://www.maritimesymposium-rotterdam.nl>

Joks laivas be leidimo negali įplaukti į 500 m apsauginę zoną aplink gręžimo platformą. Jei leidimas duodamas, įplaukti į apsauginę zoną galima platformos tiekimo laivui. Prieš bet kokiam laivui įplaukiant į 500 metrų zoną reikalaujama informacija „STOP’s Marine Operations Supply Vessel Arrival Checklist“ (tiekimo laivo atvykimo kontrolinis sąrašas) turi būti patvirtinta / gauta iš laivo kapitono (Woolfson ir kt., 2013).

Taip pat aprūpinimo laivams turi būti pranešta apie bet kokius galimus pavojus, kylančius 500 m zonoje, taip pat apie platformos veiklą, kuri gali turėti įtakos nardymo operacijoms, inkaro plūdurams ir kt.

Galimos krovos įrangos problemos. Krovos įrangą sudaro krovinio pakabinimo, pakėlimo ir nuleidimo ar perkėlimo iš vienos vietos į kitą mechanizmai ir įtaisai, t.y. krovininės strėlės, kranai, gervės, apkabos, lynai. Kiekvienas krovinio kėlimo mechanizmas ir įtaisas turi būti patikimos konstrukcijos, patvarus, palaikoma jo tinkama darbinė būklė; naudojant juos turi būti laikomasi visų darbo saugos taisyklių, neviršijant leistinų apkrovų (Senčila, 2011).

Aptariant krovos įrangą mokslinėje literatūroje minimos ir krovos sistemos su optinių sensorių technologijomis (Ivče ir kt., 2014).

Bendri ir specializuoti kroviniai sukraunami ant laivo denio. Dauguma kombinuotų krovinų sandėliuojama ant denio (iškraunami-pakraunami kranais), skysti kroviniai laikomi triumuose specialiose rezervuaruose (iškraunami-pakraunami per tiekimo žarnas). Kai kurie kroviniai gali būti laikomi ir ant denio ir po juo, tačiau esama ir tokių, kurie gali būti laikomi tik arba ant denio arba po juo (Stalhane, 2015).

Problemų gali kilti netinkamai parinkus talpas. Kuras laikomas specialiose talpose (2 pav.). Kuru aprūpinami generatoriai ir kiti įrengimai (Woodrow, 2015).



2 pav. Kuro talpa

*Šaltinis: Woodrow, L. (2015). *Introduction to drilling* [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga internetu: <https://oilguru.org>

Negeriamas vanduo yra reikalingas molio, cemento maišymui, įrangos valymui. Negeriamas vanduo yra laikomas vandens cisternoje (3 pav.) (Woodrow, 2015).



3 pav. Vandens talpa

*Šaltinis: Woodrow, L. (2015). *Introduction to drilling* [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga internetu: <https://oilguru.org>

Problemiškas talpų parinkimas chemikalams. Baritas yra naudojamas gręžimo skysčio svorio padidinimui. Baritas yra laikomas specialiuose maišuose (4 pav.).



4 pav. Chemikalų laikymui skirti maišai

*Šaltinis: Woodrow, L. (2015). *Introduction to drilling* [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga internetu: <https://oilguru.org>

Tokiuose maišuose gali būti laikomi ir kiti chemikalai, reikalingi klampumo kontrolei, antikorozijai bei kitoms veikloms.

Tikėtinos problemos parenkant purvo duobes. Purvo duobės – tai didelės talpos, talpinančios iki 400 barelių purvo (5 pav.). Purvas yra maišomas šiose talpose ir palaikomas tam tikras jų svoris bei klampumas.



5 pav. Purvo duobės

*Šaltinis: Woodrow, L. (2015). *Introduction to drilling* [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga internetu: <https://oilguru.org>

Kai kurios kitos cheminės medžiagos turi būti grąžintos į krantą perdirbimui arba sunaikinimui. Platformos tiekimo laivai gabena gręžimo įrangą, įrenginius, medžiagas, korpuso vamzdžius, gręžimo vamzdžius skirtingu didžiu ir diametro, reikmenys iš kranto iki gręžimo platformos (Chaulk, 2016).

Visi gabenami kroviniai į ir iš atviros jūrų platformos turį turėti manifestą arba konosamentą, išsamią informaciją apie dydį, svorį, turinį ir krovinio tikslą (Safe Cargo-Handling Convention, 1986).

Informacija apie krovinį platformoje turi būti perduota asmeniui, atsakingam už pakrovimo ir iškrovimo veiklą. Krovinio, kurį reikia išgabenti iš platformos į krantą, tuščių krovinų, nereikalingos įrangos manifestas turi būti išsiųstas į laivą kuo greičiau ir pageidautina iki laivo atvykimo į platformą. Laivas turi teisę neimti krovinio, jei trūksta ir nepakanka.

Praktikoje susiduriama su **problemomis, siejamomis su pavojingais kroviniais**. Pavojingų krovinių vežimą (supiltų į portatyvius batus, cisternas ir visų kitų rūšių pakuotes) reglamentuoja „The Merchant Shipping Regulations“. Kai pavojingi kroviniai yra tvarkomi, turėtų būti suteikiama prieiga prie IMDG kodekso. Patarimai dėl avarinių procedūrų yra pateikti IMO atmintinėje „Emergency Procedures for Ships Carrying Dangerous Goods“ (Safe Cargo-Handling Convention, 1986).

Visi gabenami kroviniai, įskaitant konteinerius, palaidus krovninius, vamzdžius ir kt. turi būti pažymėti, kad būtų lengvai atpažinami manifešte. Ženklėjimas turi būti aiškiai matomas iš viršaus ir iš šonų. Platforma gali atsisakyti įkelti nepažymėtą krovinį, jei yra pagrindo manyti, kad tai yra pavojingas krovinys. Siekiant užtikrinti saugius krovinio krovimo darbus jūroje, turi būti užtikrinta krovimo įranga, kuri palengvina krovos operacijas. Ši įranga turėtų greitai tvirtinti ir išlaisvinti lynus (Safe Cargo-Handling Convention, 1986).

Oro sąlygų sukeliama problema. Mokslinėje literatūroje nagrinėta krovinių krova ant gręžimo platformos. Susiduriama su tokia problema: kaip padaryti krovinių krovą saugesne ir efektyvesne, nepriklausomai nuo oro sąlygų? Po atlikto tyrimo, nustatė, kad siekiant pagerinti krovinių krovą iš platformos tiekimo laivo į platformą, svarbu naudoti magnetus konteinerių pakėlimui. Tai pagerintų saugumą, kadangi galima būtų išvengti žmonių buvimo denyje (Bottema ir kt., 2015).

Saugos reikalavimų nesilaikymas. Svarbu, kad būtų laikomasi krovinių krovai taikomų saugos reikalavimų. Pavyzdžiui, priklausomai nuo krovinių rūšies ir darbų pobūdžio, būtina naudotis asmeninėmis saugos priemonėmis (akiniais, respiratoriais ir kt.), dirbti su specialiais drabužiais, specialia avalyne (Gečas, 2012). Dirbant naftos platformose ypatingai svarbu laikytis saugos reikalavimų, kadangi šis darbas yra susijęs su didele rizika. Ši rizika kyla tiek dėl žmogiškų, tiek proceso klaidų, o taip pat dėl korozijos, metano burbulų, žemės drebėjimų (McLendon, 2010).

Ribota vieta. Įprastai platformose vieta krovinių laikymui yra labai ribota, todėl platformos tiekimo laivui svarbu reikalingas medžiagas tiekti pakankamai dažnai. Taip pat būtina susiderinti, kurie kroviniai galėtų būti pargabenami iš platformos į krantą. Pavyzdžiui, dalis specializuotų platformos įrengimų yra nuomojami. Neretai tai daroma pagal dienos įkainius, todėl finansiniu aspektu nebenaudojamą įrangą yra svarbu kuo greičiau grąžinti nuomotojui (Bottema ir kt., 2015).

Konteineriai turi atitikti „Freight Containers (Safety Convention) Regulations“ 1984 m. konvenciją. Kėlimo įranga, apimanti stropus, kablius ir priedus, turi būti testuojama ir prižiūrima laikantis atitinkamų taisyklių. Visa įgula turi būti susipažinusi su planuojama veikla ir įranga. Visa įgula turi būti apmokyta vykdyti krovimo darbus (Safe Cargo-Handling Convention, 1986).

Draudžiamas atrankinis krovinių perkėlimas. Kita svarbi krovinių krovos problema yra ta, kad atrankinis krovinių perkėlimas (angl. – *cherry picking*) yra uždraustas. Tai reiškia, kad negalima perkelti krovinio, kurį iš visų pusių supa kiti konteineriai. Ši taisyklė įtvirtina draudimą įgulos nariams lipti ant keltuvų ar įžengti į nesaugią zoną denyje.

Dėl atrankinio krovinių perkėlimo taisyklės laivą prastu oru kartais tenka pasukti arba krovimo tęsti nebelineka galimybės. Tai reiškia, kad platformos tiekimo laivas turi laukti geresnių oro sąlygų arba vykti į kitą platformą. Blogiausiu atveju platformos tiekimo laivui tenka grįžti į uostą ir koreguoti krovinių išdėstymą. Visa tai didina krovos sąnaudas (Bottema ir kt., 2015).

Gręžimo atviroje jūroje platformos efektyvumui užtikrinti reikalingas savalaikis bei tinkamos apimtys krovinių (cisternos gręžimo purvo, cemento mišinių, dyzelino, geriamojo ir negeriamojo vandens, chemikalų, naudojamų gręžimo procesui ir kitų) tiekimas. Nustatyta, jog kraunant krovninius ant gręžimo platformų susiduriama su įvairiomis problemomis. Problemos sietinos su platformos technologiniais ypatumais, platformos tiekimo laivu, naudojama krovos įranga, oro sąlygomis, personalu ar kitais veiksniais.

Išvados

Apibendrinant krovinio krovos ant gręžimo platformos problematiką, galima teigti, kad šiai problematikai būdingas priklausomumas nuo oro sąlygų, vietos krovinių laikymui ribotumas bei draudžiamas atrankinis krovinių perkėlimas. Nustatyta, jog krovinių krovos problemas gali sukelti ir nesavalaikis ar netinkamos

apimties aprūpinimas gręžimo platformai būtinais kroviniais. Tinkamai krovinų krovai būtina skirti dėmesį ir į platformos tiekimo laivo parinkimą. Pažymėtina ir tinkamai parinktos krovinio pakrovimo vietos svarba.

Literatūra

1. Bottema, H. ir kt. (2015). *Offshore Cargo Handling Convention* [žiūrėta 2016-10-23]. Prieiga internetu: <http://www.maritimesymposium-rotterdam.nl>
2. Chaulk, N. (2016). *Platform Supply Vessels* [žiūrėta 2016-10-28]. Prieiga internetu: <http://www.neely-chaulk.com>
3. Gečas, S. (2012). *Darbų sauga uoste*. Klaipėda: LAJM.
4. Ivče, R., Jurdana, I., Kos, S. (2014). Ship's cargo handling system with the optical fibersensor technology application. *Scientific Journal of Maritime Research*, 28(2), p. 118–127.
5. Kuzmenko, I., Virkėtis, A. (2014). *Krovinių gabenimas*. Klaipėda: LAJM.
6. McLendon, R. (2010). *Types of offshore oil rigs* [žiūrėta 2016-11-23]. Prieiga internetu: <http://www.mnn.com>
7. Rowbotham, M. (2014). *Introduction to marine cargo management*. New York: Informa Law.
8. *Safe Cargo-Handling Operation on Offshore Supply Vessels*. (1986) [žiūrėta 2016-10-24]. Prieiga internetu: <https://www.gov.uk>
9. Senčila, V. (2011). *Mokomoji knyga vadovaujančio lygmens laivavedžiams*. Klaipėda: LAJM.
10. Stalhane, M. (2015). *A branch-and-price method for a ship routing and scheduling problem with stowage on constraints*. *Computational Logistics*. Hamburg: University of Hamburg.
11. Vasiliasukas, A. V. (2013). *Krovinių vežimo technologijos*. Klaipėda: SMK.
12. Vėlius, P., Spiriajevas, E. (2016). Klaipėdos uosto ekonominio geografinio konkurencingumo veiksniai Rytų Baltijos uostų kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 18(1), p. 162–180.
13. Woodrow, L. (2015). *Introduction to drilling* [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga internetu: <https://oilguru.org>
14. Woolfson, C., Foster, J., Beck, M. (2013). *Paying for the Piper. Capital and Labour in Britain's Offshore Oil Industry*. London: Routledge Taylor & Francis Group.

CARGO LOADING ON THE DRILLING RIG IN OPEN SEA: TECHNOLOGICAL PROBLEMS

Summary

Relevance of the research problem is various problems of cargo loading on the drilling rig in open sea. The object of the research is technological problems of cargo loading on the drilling rig in open sea. The aim of the paper is a revelation of problems, which potentially can appear in the process of cargo loading on the drilling rig in open sea. Methods such as scientific literature analysis, interpretation and synthesis were used in the research. The appropriate cargo loading is especially related to choosing of an appropriate supply vessel and appropriate place of cargo loading.

KONTEINERIŲ JUDĖJIMO GRANDINĖS YPATUMAS JŪRŲ UOSTO KONTEINERIŲ TERMINALE

Romanas Gimbutis

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Konteinerių judėjimas jūrų uosto terminale yra ypatingas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis daug fizinių ir materialinių išteklių. Svarbu, kad kiekviena grandis principingai atliktų savo užduotį ir nesustotų, nes vienos grandies atsilikimas gali turėti didelę įtaką visam judėjimo procesui. Tyrimo problemą sudaro konteinerių judėjimo grandinės ypatumo jūrų uosto konteinerių terminale išryškinimas. Straipsnio tikslas – aptarti konteinerių judėjimo grandinę jūrų uosto konteinerių terminale. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, interpretacija, sintezė. Tyrimo tipas – teorinis aprašomasis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: konteineris, judėjimas, jūrų uostas, konteinerių terminalas.

Įvadas

Tyrimo problemą sudaro konteinerių judėjimo grandinės ypatumo jūrų uosto konteinerių terminale išryškinimas.

Straipsnio tikslas – aptarti konteinerių judėjimo grandinę jūrų uosto konteinerių terminale.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, interpretacija, sintezė.

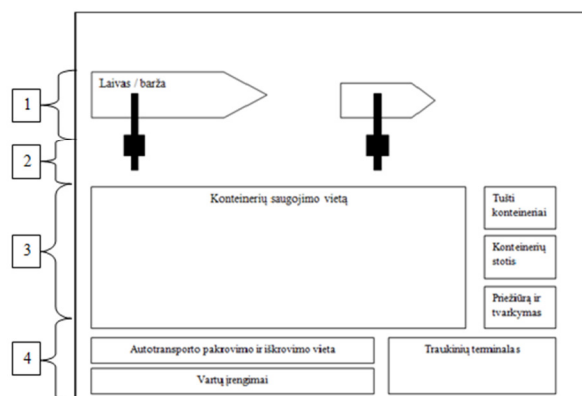
Tyrimo tipas – teorinis aprašomasis.

Tyrimo rezultatai

Jūrų uosto konteinerių terminalas yra atvira sistema krovinių transporto srautų su dviem pagrindinėmis pusėmis. Pirmiausia – vandens pusė, kuria atplaukia visi laivai, baržos, kurios gali būti pakrautos bei iškrautos. Kita – sausumos pusė, kurioje aptarnaujami traukiniai, autotransportas. Per vidurį – konteinerių saugojimo vieta, kuri yra atskirta.

Konteinerių terminalas yra sudėtingos sistemos dalis, kuri subendrina kompiuterizuotus mechanizmus (kranai, sistemos) su žmogiškaisiais ištekliais (darbuotojai), kad pasiektų nenutrūkstamą procesą ir nuolat teiktų naudą.

Kad tai pasiektų, jūrų uosto konteinerių terminalas būna padalintas į keletą mažesnių sistemų. Kiekvienai sistemai paskiriami vadovai (stividoriai), kurie prižiūri toje sistemoje, teritorijoje vykdomas veiklas. Kaip visas jūrų uosto terminalas yra paskirstytas, pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Terminalo išdėstymo schema

*Šaltinis: Kemme, N. (2013). *Design and Operation of Automated Container Storage Systems*. Hamburg: University of Hamburg.

Šioje schemoje vaizduojama sistema yra dalinama į keturias posistemas:

1) krantinės posistemę;

- 2) pakrovimo / iškrovimo posistemę (vandens transporto);
- 3) sandėliavimo posistemę;
- 4) pakrovimo / iškrovimo posistemę (sausumos transporto).

Pirmoji yra krantinės posistemė, kuri yra paskirta laivų pakrovimo / iškrovimo operacijoms. Kadangi ši posistemė yra tiesiogiai susieta su suinteresuotomis šalimis, konteinerių linijomis, tai ši linija laikoma viena iš pagrindinių grandžių visoje jūrų uosto sistemoje. Dar prieš pakraunant ar iškraunant laivą, baržą, šie turi prisišvartuoti prie terminalo krantinės.

Po to, kai objektas prisišvartuoja prie krantinės, prasideda pagrindinis etapas – laivo pakrovimas arba iškrovimas. Jis būna vykdomas ant krantinės horizontalia linija išdėstytais kranais. Ekonominiu požiūriu iškrovimas / pakrovimas turi būti vykdomas kuo greičiau (Frailey, 2015).

Kita posistemė yra skirta sujungti prieš tai buvusią posistemę su būsima, tai yra – sandėliavimo posisteme. Šios dalies veikla yra iš esmės apribota. Visi konteineriai, kurie yra iškrauti iš laivo arba ruošiami krauti, turi pereiti per šią atkarpą. Konteineriai gali būti gabenami įvairiomis transporto priemonėmis, tačiau geriausiai tai atlieka konteinerių mobilieji kranai, kurie skirti būtent šiai užduočiai atlikti.

Konteinerių mobilieji kranai turi sistemas, kurios gali užkelti ir nukelti konteinerį nuo savęs. Jeigu uostas tokių kranų neturi, tada naudojami paprasti vilkikai, kurie gali būti pakrauti arba iškrauti tam tikrose vietose prie tam skirtų kranų. Šios posistemės efektyvumas yra labai aukštas, nes šioje srityje sukraunama didžiausia jūrų uosto technika (Brooks, Schellink, 2015).

Sandėliavimo posistemė yra pagrindinė dalis visoje sistemoje. Kadangi nuolat didėjantys konteinerių srautai yra laikomi sandėliavimo vietose, kurių kaštus pakeisti galimybių turi retas uostas, tai yra labiausiai kontroliuojama vieta uoste, nes būtent nuo šios teritorijos priklauso viso uosto materialinė gerovė.

Konteineriai gali būti sandėliuojami dviem skirtingais būdais. Pirmasis būdas – konteineriai kiekvienas atskirai sudedami ant žemės, jeigu reikėtų juos patikrinti, kad būtų galima prieiti prie kiekvieno iš jų.

Kitas būdas, kuriuo kraunama daugumoje uostų, – kad konteineriai sudedami vienas ant kito ir sudaromi konteinerių aukštai. Dažniausiai pakrautų konteinerių aukštai neviršija keturių eilių, o tuščių galima krauti dvigubai tiek, bet saugumo didinimo atvejais to stengiamasi nedaryti (Gisela, 2014).

Pati sandėliavimo vieta būna suskirstyta į keletą blokų, didžiausią jų užima konteinerių saugojimo vieta. Žinoma, neapsieinama ir be kitų, šiai posistemei būdingų blokų. Tuščių konteinerių saugojimo vietoje dažniausiai vyksta jų apžiūros, kurių metu nustatomi defektai ir pildomos sąmatos.

Tada, kaip atskiras blokas, būna konteinerių tvarkymo vieta, kur nustatyti defektai tvarkomi arba konteineriai būna ruošiami patobulinimui (angl. *upgrade*) – jo metu iš žemesnės klasės konteinerių pakeliama į aukštesnę. Tvarkymo metu apžiūros ventiliacijos angos, tikrinama, ar nėra skylių, įtrūkimų, patikrinamos visos sijos bei užrakinimo mechanizmai. Konteineriai tobulinami tam, jog galėtų vežti vertingesnius krovinius, pvz., tabaką, cigaretes.

Paskutinioji posistemė yra taip pat labai svarbi. Jeigu šios posistemės darbas bus lėtas ir neproduktyvus, nuostolių patirs uostas. Taigi labai svarbu, kad pralaidumas būtų didelis ir nevyktų jokie pašaliniai trukdžiai, kurie galėtų lėtinti ar kaip nors kitaip kenkti visai sistemai.

Šios posistemės veikimo principas susideda iš kelių etapų: privažiuoja vilkikas, kuris būna arba pakrautas, arba tuščias, (su konteineriu) konteineris apžiūrimas, viskas, kas būtina, pildoma žurnale. Didžioji dalis Europos uostų savo teritorijoje turi sumontuotą miesto geležinkelį, per kurį į jį patenka traukiniai.

Dažniausiai konteinerius nuo traukinių iš karto pasitinka krovos priemonės ir juos iškrauna. Visa procedūra dokumentuojama ir tvirtinama vadovybės.

Kartais konteineris apibūdinamas kaip vienas geriausių iš dešimties paskutinio šimtmečio išradimų ir jis tikrai pakeitė krovinių kelių aplink pasaulį (Kemme, 2013).

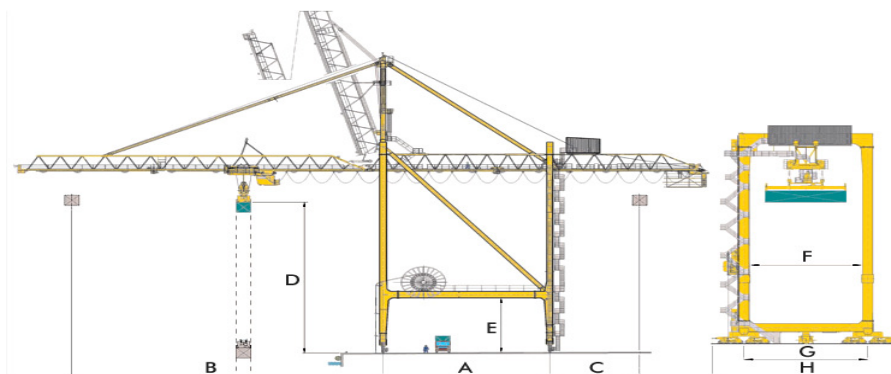
Jo sėkmę lėmė tai, jog konteineriais pervežama daug įvairiausių krovinių: birių, skystų, negabaritinių ir kitokių, kuriems reikėtų individualios krovimo įrangos, kiekvienam kroviniui skirtingo krano, skirtingo konvejerio ir t. t., o šiuo metu, kai viskas standartizuota, yra žymiai paprasčiau ir lengviau transportuoti krovinius.

Konteinerius yra lengviau perkrauti bet kuriame uoste ar kitame logistikos mazge. Perkrovimas dažniausiai vyksta konteinerius kraunant krantinės kranais, pervežant šakiniais keltuvais bei sustatant keliais aukštais

ožiniais kranais (Hsu, 2015).

Visas šis procesas prasideda nuo laivo iškrovimo, nuo krantinės pernešant konteinerį į teritorijos gilumą, kur konteineriai būna sandėliuojami, apžiūrimi, sutvarkomi, išdažomi bei kitaip aptarnaujami. Juos iškelti paprastai padeda STS tipo kranas (2 pav.), kuris dažniausiai montuojamas ant krantinės „nosimi“ į prieplauką.

Jų funkcija yra paprasta, bet, jei grandis sustotų, šioje vietoje nevyktų apskritai joks procesas. Reiškia, jų funkcija yra ypač svarbi.



2 pav. STS tipo kranas

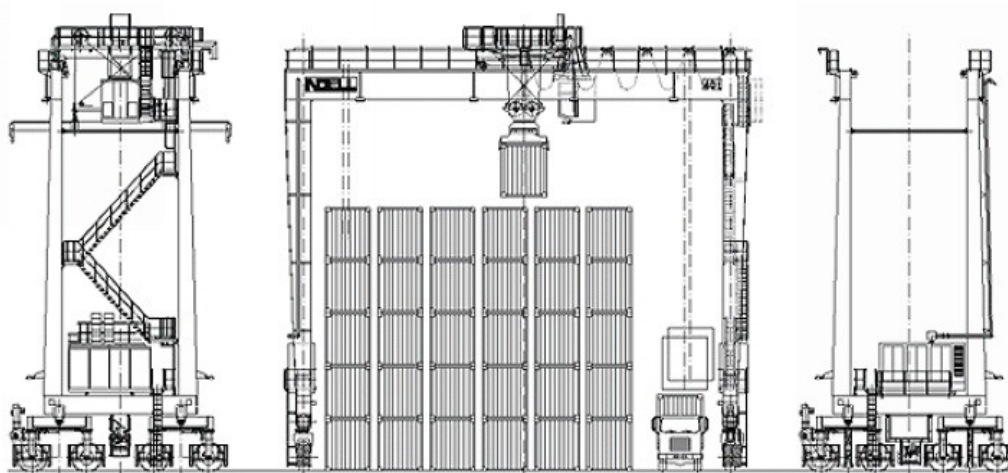
*Šaltinis: STS crane. (2013). Prieiga internetu: <http://tots.cdv.cz>

Tiltiniai ožiniai kranai, dar vadinami RTG kranais, dažniausiai naudojami konteinerių išdėstymui teritorijoje, saugojimui ir atidėjimui, arba paskirstymui po konteinerių saugojimo vietą, kitaip vadinamą tiesiog uostu arba logistiniu mazgu. Tokios logistinės grandinės dažniausiai vadinamos terminalais.

Šie terminalai dažniausiai suskirstyti į keletą teritorijų, vadinamų blokais. Priklausomai nuo ploto bei blokų išdėstymo, tiltiniai ožiniai kranai gali būti ratuoti, apauti padangomis.

Šie kranai gali būti perkelti per visą teritoriją, kur reikia, jie yra mobilūs, skirti vykdyti krovai, sandėliavimui.

Taip pat yra tiltinių ožinių kranų (3 pav.), įmontuotų ant bėgių, o anie gali judėti tik horizontalia linija, pagal pačius bėgius.



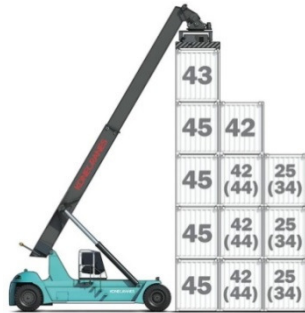
3 pav. Tiltinis ožinis kranas

*Šaltinis: Rubber tired gantry crane. (2015). Prieiga internetu: <http://g02.s.alicdn.com>

Kad procesas nenutrūktų, iškrovus laivą, būtina patraukti konteinerius iš iškrovimo vietos visoje teritorijoje. Tuomet į pagalbą pasitelkiamas konteinerių krautuvai. Jis yra mobilus, sunkvežimio dydžio, turintis daug keliamosios galios.

Krautuvai būna dviejų tipų:

- vienas, kuris gali iš karto vežti du konteinerius; būtina pažymėti, kad jie turi būti tušti; šis keltuvas yra ekonomiškesnis, todėl labai mėgstamas vadovų, tačiau turi mažiau keliamosios galios;
- kitas krautuvai (4 pav.) keliamosios galios turi ženkliai daugiau, ir jis gali pasiekti konteinerius iki penktos eilės (į aukštį). Šis keltuvas yra žymiai manevringesnis ir greitesnis, tačiau vienu metu jis gali paimti tik vieną konteinerį.



4 pav. Konteinerių mobilusis kranas

*Šaltinis: *Container Reach Stacker*. (2015). Prieiga internetu: <http://www.truckcrane.com>

Atsižvelgdami į išskirtų konteinerių krovos įrangos privalumus galime teigti, kad mobilus konteinerių krautuvai turi daugiau privalumų, lyginant su pirmuoju (Kurz, 2016).

Išvados

Konteinerių judėjimas jūrų uosto terminale yra ypatingas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis daug fizinių ir materialinių išteklių. Svarbu, kad kiekviena grandis principingai atliktų savo užduotį ir nesustotų, nes vienos grandies atsilikimas gali turėti didelę įtaką visam judėjimo procesui.

Norint to išvengti, reikia deramai prižiūrėti proceso eigą, stebėti silpnas vietas ir greitai reaguoti į bet kokius trikdžius. Pastebėjus defektą – šalinti jį kuo greičiau. Tai galioja ir fiziniams, ir materialiniams ištekliams.

Literatūra

1. Brooks, M. R., Schellink, T. (2015). *Measuring port effectiveness: what really determines cargo interests evaluations of port service delivery?* Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com>
2. *Container Reach Stacker*. (2015). Prieiga internetu: <http://www.truckcrane.com>
3. Frailey, F. W. (2015). *Thinking outside container*. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com>
4. Gisela, R. (2014). *Diffusion of containerization*. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com>
5. Hsu, W. K. (2015). *Assessing the safety factors of ship berthing operations*. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com>
6. Kemme, N. (2013). *Design and Operation of Automated Container Storage Systems*. Hamburg: University of Hamburg.
7. Kurz, J. (2016). *Capacity planning for maintenance service provider with advanced information*. Prieiga internetu: <http://web.b.ebscohost.com>
8. *Rubber tired gantry crane*. (2015). Prieiga internetu: <http://g02.s.alicdn.com>
9. *STS Crane*. (2013). Prieiga internetu: <http://tots.cdv.cz>

PECULIARITY OF CONTAINER MOBILITY CHAIN IN THE CONTAINER TERMINAL OF THE SEAPORT Summary

Container mobility in the container terminal of the seaport is special and difficult process, which requires a lot of physical and material resources. It is important that each element of the chain principally and permanently performed its task because a retardation of one element may have a big influence on entire mobility process. In order to avoid that, it must be appropriately observed the process, weak areas and fast reacted to any obstacles.

When a defect is noticed, then it should be immediately eliminated. It is valid in regard to physical and material resources. The issue of the research is composed by the peculiarity of container mobility chain in the container terminal of the seaport.

The goal of the research is a discussion of container mobility chain in the container terminal of the seaport. Methods such as scientific literature analysis, comparison, interpretation and synthesis were used in the research. The type of the research is theoretically descriptive.