

ISSN 1648-7974

LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA
LITHUANIA BUSINESS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



VADYBA

2013 Nr. 1 (22)

Journal of Management



Name of publication: **Journal of Management** (ISSN: 1648-7974)

Issue: Volume 22/Number 1/2013

Frequency: Semianual

Languages of articles: Lithuanian, English, Russian

Office of publication: Klaipeda University Press

Herkaus Manto 84

LT-922294, Klaipėda

Lithuania

Editorial Office: Assoc.prof. Jurgita Martinkienė

Scientific Research Department

Public institution Lithuania Business University of applied sciences

Turgaus st. 21, LT-91429

Klaipeda, Lithuania

Phone +370 46 311 398

Fax +370 46 314 320

E-mail: jurgita.martinkiene@ltvk.lt

Journal of Management Homepage: <https://www.ltvk.lt/VADYBA>

The journal is reviewed in:

Index Copernicus (IC) database <http://www.indexcopernicus.com>

Central and Eastern European online Library (CEEOL) database

<http://www.ceeol.com/>

EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete database

<http://www.epnet.com>

Every paper is revised by two reviewers

© Lithuania Business University of applied sciences, 2013

Leidinio pavadinimas: **Vadyba** (ISSN: 1648-7974)

Leidimas: Volume 22/ Number 1/2013

Periodiškumas: Leidžiamas dukart per metus

Straipsnių kalba: Lietuvių, Anglų, Rusų

Leidėjo adresas: Klaipėdos universiteto leidykla

Herkaus Manto g. 84

LT-922294, Klaipėda

Redakcijos adresas: doc. dr. Jurgita Martinkienė

Mokslo-taikomųjų tyrimų skyrius

Viešoji įstaiga Lietuvos verslo kolegija

Turgaus g. 21, LT-91429

Klaipėda

Telefonas +370 46 311 398

Faksas +370 46 314 320

Elektroninis paštas: jurgita.martinkiene@ltvk.lt

Žurnalo internetinio puslapio adresas: <https://www.ltvk.lt/VADYBA>

Žurnalas referuojamas:

Index Copernicus (IC) duomenų bazėje <http://www.indexcopernicus.com>

Central and Eastern European online Library (CEEOL) duomenų bazėje

<http://www.cceol.com/>

EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete duomenų bazėse

<http://www.epnet.com>

Kiekvienas straipsnis yra peržiūrimas dviejų recenzentų

Editor in Chief

Prof. habil. dr. Antanas Andrius Bielskis, Klaipeda University (Lithuania)

Vice-editors

Assoc. prof. Angele Lileikiene, Siauliai University (Lithuania)

Assoc. prof. Genovaite Avižonienė, Klaipeda University (Lithuania)

Editorial board

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

Prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University)

Prof. Gideon Falk, Purdue University Calumet (USA)

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

Prof. dr. Albinas Drukteinis, Klaipeda University (Lithuania)

Prof. dr. Vitalijus Denisovas, Klaipeda University (Lithuania)

Prof.dr. Sébastien Menard, University of Le Mans (France)

Prof. Alica Kalašova, University of Žilina (Slovakia)

Prof. dr. Valentinas Navickas, Kaunas Technical University (Lithuania)

Assoc. prof. Liutauras Kraniauskas, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)

Assoc. prof. Vass Laslo, Budapest Communication School (Hungary)

Assoc. prof. Maria Fekete-Farkas, Szent Istvan University (Hungary)

Assoc. prof. Aušra Rastėnienė, Vilnius University (Lithuania)

Assoc. prof. Marjan Senegacnik, University of Maribor (Slovenia)

List of reviewers

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

Prof. habil.dr. Robertas Jucevičius, Kaunas Technical University

Prof. habil. dr. Arunas Lapinskas, Petersburg state Transport University

Prof. dr. Albinas Drukteinis, Klaipeda University (Lithuania)

Prof. dr. Rimantas Stasys, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Liutauras Kraniauskas, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Marios Socratous, The Philips College (Cyprus)

Assoc. prof. Erika Zuperkiene, Klaipeda University (Lithuania)

Assoc. prof. Saulius Lileikis, Maritime Academy (Lithuania)

Assoc. prof. Deimena Kiyak, Business University of Applied Sciences (Lithuania)

Assoc. prof. Stasys Paulauskas, Business University of Applied Sciences (Lithuania)



Turiny / Contents

VADYBA

Artūrs Prauliņš	7
Some issues in innovation policy evaluation	
Gediminas Davulis.....	19
Smulkusis ir vidutinis verslas Lietuvoje ir jo makroekonominis efektyvumas	
Ingrida Mauricienė.....	31
Tarpkultūrinių kompetencijų raiška aukštojo mokslo institucijoje	
Ignas Dzemyda, Šarūnas Šalkauskas	37
Socialinio verslo modelio koncepcijos formavimas: pagrįstosios teorijos taikymas	
Ingrida Borisenko, Ramunė Urbonienė Olšauskaitė, Angelė Lileikienė.....	43
Profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistemos taikymo aspektai	
Julius Ramanauskas, Vytautas Jonas Žilinskas.....	53
Vadybininko rengimo aspektai	
Jurgita Paužolienė, Inga Benetienė	59
Etikos kodeksas švietimo įstaigoje: darbuotojų ir studentų požiūris	
Kęstutis Peleckis	65
Tarptautinės verslo derybos: kultūrų dimensijos, kontekstas	
Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis	73
Emocijos ir jų valdymas derybose	
Lukas Giriūnas, Jonas Mackevičius.....	83
Vidaus kontrolės elementai ir jų vertinimas	
Saulius Lileikis.....	89
Jūrininkų psichologinis teroras: savivaldos strategijų vertybinės koncepcijos	
Ramunė Olšauskaitė Urbonienė, Egidijus Jurkus, Petras Grecevičius.....	99
Geoterminio vandens naudojimas sveikatingumo, SPA ir poilsio paslaugoms vystyti Palangos kurorte	

EKONOMIKA

Deimena Kiyak, Elena Bružaitė, Daiva Labanauskaitė.....	109
Šešėlinės ekonomikos masto ir jį lemiančių priežasčių tarpusavio priklausomybės tyrimas Lietuvoje	
Jonas Nedzveckas, Rimantas Dapkus	121
Valiutų kursų analizei ir prognozavimui naudojamų metodų testavimas	
Mantautas Račkauskas, Vytautas Liesionis	127
Kredito unijos narių finansinė elgsena atsižvelgiant į jų asmenines savybes	
Renatas Špicas	135
Kredito rizikos vertinimo modelis Lietuvos kredito unijoms: santykinų rodiklių ir jų analitinių kriterijų parinkimas	

TECHNOLOGIJOS

Laura Reizgevičiūtė, Marius Reizgevičius, Leonas Ustinovičius, Mykolas Pelikša	143
BIM technologijų įtaka darbo efektyvumui	
Nikolaj Kildanovič.....	149
Vadybos teorijos formalizavimas informacinių technologijų metodais	

Redkolegijos žodis

Periodinis mokslo taikomųjų tyrimų žurnalas „Vadyba“ leidžiamas nuo 2002 m. ir dabar skaitytojui pristatomas 22 numeris. Per šį laikotarpį keitėsi žurnalo forma, struktūra, turinys.

Šiame leidinyje spausdinami 18 redkolegijos atrinktų straipsnių, kurių autoriai atstovauja įvairias Lietuvos ir užsienio šalių mokslo ir studijų, bei verslo institucijas – Vytauto Didžiojo universitetą, Klaipėdos universitetą, Šiaulių universitetą, Lietuvos verslo kolegiją, Latvijos žemės ūkio universitetą, Klaipėdos valstybinę kolegiją, Kauno kolegiją, Lietuvos aukštąją jūreivystės mokyklą, Mykolo Riomerio universitetą, Vilniaus universitetą, Vilniaus Gedimino technikos universitetą.

Mokslo taikomųjų tyrimų žurnalo „Vadyba“ redkolegijos tikslas – atrenkant straipsnius pasiekti, kad žurnale publikuojamuose straipsniuose būtų pateiktas analitinės šalies ir užsienio šalyse vykstančių ekonominių, vadybos, technologijų procesų vertinimas, atskleidžiamos tyrimų eigoje, nustatytos tendencijos.

Todėl tikimės, kad skaitytojas susipažinęs su žurnale publikuotais straipsniais ras naujos, turiningos medžiagos.

Kviečiame visus skaitytojus į šį žurnalą rašyti mokslinius straipsnius, dalintis tyrimų rezultatais ir metodologinėmis įžvalgomis. Tikimės glaudaus bendradarbiavimo.

Redkolegija



SOME ISSUES IN INNOVATION POLICY EVALUATION

Artūrs Prauliņš

Latvian State Institute of Agrarian Economics

Annotation

Nowadays, innovations facilitate both economic development and growth in national welfare. In most countries politicians are determined to improve the effectiveness of national innovation policies and to help entrepreneurs to be innovative and competitive, both in the national and the international market. The accountability culture, budget limitations and dedication to spending money as efficiently as possible are among reasons for developing an evaluation of innovation policy. Moreover, evaluations can assist decision-makers with identifying sources of competitive advantage and areas where public expenditure can reduce market fluctuations. The article explores the diversity of methods and approaches to the evaluation of innovation policy and traces their gradual transformation and historical development. Particular attention is paid to the hierarchical structure and temporal perspectives of evaluation as well as to the comparative analysis of different types of evaluation. Various sets of optional evaluation indicators are also examined. It has been concluded that a demand-driven innovation policy and diffusion-oriented measures lead to the use of more advanced and experimental evaluation methods going beyond previous practice. The design of an integral evaluation system is a challenging task due to the increasing complexity of evaluation objects and the impact of numerous factors outside of the evaluation model. Because of the politicians' particular interest in simple economic indicators and the accepted measures of the short-term impact of innovation policy, a conflict with evaluation experts arises. A systemic analysis and a benchmark approach could be used to mitigate this conflict. Recently, an adaptive learning approach has been considered to be the state-of-the-art method for evaluating innovation policy. In addition to exact measures, it could provide information for the recurrent implementation of successful innovation policy instruments and the cancellation of ineffective ones.

KEYWORDS: evaluation, indicators, innovation policy, methods, research and development.

Introduction

Nowadays, innovations are considered as one of the most important prerequisites of continual economic development and the growth in national welfare. It is not surprising that, in most countries, politicians are determined to improve the effectiveness of national innovation policies and to help entrepreneurs become more innovative and competitive, both in the national and the international market. This mission could be accomplished if the performance of present innovation policies is explicitly assessed and continuous improvements are implemented. The accountability culture, constrained budgets and necessity to spend money as efficiently as possible have been mentioned as obvious reasons for developing evaluation of innovation policy, which is an important tool of justifying or re-directing funding (Edler et. al. 2012). Moreover, evaluations can assist decision-makers with determining sources of competitive advantage and areas where public expenditure can reduce market fluctuations (Loikkanen et. al. 2006).

It is necessary to stress that some ambiguity still surrounds the definition of innovation. A number of dictionaries are extremely concise and define innovations as the development of something new (Statt 2003, p. 79; Statt 2004, p. 73). The opinion is expressed (Macmillan Dictionary 1986, p. 204) that innovations are often used as an alternative to 'inventions' and „cover both technological advances in production processes as well as the introduction of different attributes and attribute combinations in marketable products". However, an alternative point of view is that there is a fundamental

distinction between these economic categories because working under laboratory conditions does not mean the same as working under commercial conditions (Freeman 1987). In other dictionaries which define innovation the time span is emphasised: „use of a new product, service, or method in business practice immediately subsequent to its discovery" (Dictionary of Business 2000, p. 338). The practical application of innovation has also been stressed: "innovation is the practical refinement and development of an original invention into a usable technique (process innovation) or product (product innovation)" (Pass et. al. 2005, p. 258). Some definitions are more focused on the commercial aspect of innovations. For example, "[...] the technical, industrial and commercial steps which lead to the marketing of new manufactured products and to the commercial use of new technical processes and equipment (Gilpin 1973, p. 109) or "putting new products and services on to the market or new means for producing them" (Bannock et. al. 2003, p. 191). In addition, the importance of changes caused by innovation has been highlighted ("significant step forward in technology, management, thinking etc.; something more than a mere extension or improvement of present methods") and their connection with entrepreneurial ability has been accentuated (Moffat 1983, p. 160).

The strategy and rationale are considered as the initial stage of any future-oriented innovation policy. Firstly, the reasons for public intervention in innovation process and financial support should be found. Secondly, the best way of implementation and enforcement of innovation policy, which would result in the highest possible output, should be specified. Finally, the evaluation of innovation policy should be carried out and proposals for

improvements for more effective performance should be presented. Consequently, according to T. Loikkanen *et al.* (2006), this process could be divided into the following stages:

- # the definition of rational of innovation policy,
- # the formulation of policy strategy and elaboration of a consequent action plan,
- # the implementation of policy using various instruments and measures,
- # the assessment of socio-economic impacts of policy, and the subsequent improvement.

Evaluation could be characterised as a social process due to the synergy of individuals, organisational methods, practices and routines (Papaconstantinou *et al.* 1997). Both the singularity and complexity of evaluation was stressed by J. Edler *et al.* (2012) who wrote that “Evaluations are unique, idiosyncratic exercises. Each evaluation has its specific political, stakeholder, and policy context, with specific requirements defined by those commissioning it and depending on its role in the policy cycle. The goals of evaluations differ and with this the dimensions that are covered and the methods that are used”. Other researchers (Gans *et al.*, 2006; Molas-Gallart *et al.* 2005; Smith 2006) concur with this view and note that the evaluation of innovation policy could be challenging due to various goals of the policy, its intricacy, implicit and complicated relations between policy input and output as well as its long-term impact. Therefore, R. Linnas (2008) is of the opinion that before the assessment and evaluation of any policy, including innovation policy, it is vitally important to analyse various factors such as the available and required inputs, the preconditions, obstacles and environment, which are followed by the implementation of the policy in question.

The **object of the research** is approaches to evaluation of innovation policy.

The **aim of the research** is to explore the diversity of approaches to the evaluation of innovation policy and to trace their gradual transformation and historical development.

The **tasks of the research** are:

1. to explore the historical transformation of methods of innovation policy evaluation;

2. to investigate the hierarchical structure, types and modern approaches to innovation policy evaluation;

3. to analyse the optional indicators for assessment of results of innovation policy implementation.

The novelty of the article is a critical comparative analysis of various approaches to innovation policy evaluation as well as assessment indicators, *inter alia*, for the use in emerging and transition economies. To accomplish the tasks mentioned above, the following research methods were used: literature review, comparative and logical analysis and synthesis.

Historical development of approaches to evaluation

During the years after World War II, the scientific community aspired to not being involved in any social processes and preferred developing “pure” science or doing “basic research” unaffected by any social objectives and not being responsible for the possible use of scientific findings. The misuse of scientific achievements for military purposes in World War I and World War II could be mentioned as one of the main reasons for such segregation. A more balanced point of view is that science embraces two main modes of knowledge production (Arnold 2004). Unlike Mode 1, which is oriented towards disciplinary research within “basic science”, Mode 2 contains both the applied science in university and research institutions and the development of knowledge in society (Table 1). As Mode 2 is closely connected to society, in addition to traditional quality control by peer review, it is subjected to social and economic evaluation. The modes also differ widely about the raising of funding. In general, Mode 1 is financed by funds allocated to university research using scientific council traditional procedures. Their evaluation methods have both merits and flaws. Transparent quality control can be mentioned as a good point whereas intellectual and institutional conservatism, reluctance to make changes and focus entirely on the scientific essence of the project or programme are examples of weaknesses. Sources of finance for Mode 2 are more varied because partly the resources are obtained from potential users of research results.

Table 1. Modes of knowledge production in science

Mode 1	Mode 2
Problems set and solved in the context of (academic) concerns of the research community	Problems set and solved in the context of application
Disciplinary	Transdisciplinary
Homogenous	Heterogeneous
Hierarchical, tending to preserve existing forms of organisation	Heterarchical, involving more transient forms of organisation
Internal quality control	More socially accountable quality control

Source: Arnold (2004, p. 8)

Up until the 1970s, the state agreed with the relative autonomy of science and authorised the scientific council to evaluate the quality of innovation and research projects and programmes and allocated the funding. However, this concept was undermined by the use of results of scientific research in the Vietnam War and the emergence of the strategic research paradigm. The paradigm stressed that basic research should result in a broad base of knowledge to find a solution to present and future problems. As result, research councils gradually modified the principles of finance appropriation and devoted much more attention to responsive-mode funding (Arnold 2004).

Unlike education and social policies, the evaluation of innovation policy was started rather late. The first evaluations were made in the United States at the end at the 1960s (Roessner 2002), but the first evaluation took place in Europe approximately ten years later. There were a lack of systematic approaches to the evaluation procedure and few general guidelines. Nevertheless, *ex-ante* assessment using peer review was quite popular and widespread prior to the development of other evaluation methods (Papaconstantinou et. al. 1997). In the following decades the situation changed dramatically because of the modern public management systems paying more attention to tight control of outputs as opposed to monitoring processes and inputs. This required the elaboration of appropriate evaluation indicators for performance and output measurement. In the 1980s, the further development of demand-pull theories of innovation and awareness of the links between the scientific community as a generator of new ideas and society, as a consumer, further intensified the search for modern evaluation methods and measures (Arnold 2004; Dudzevičiūtė 2011).

The main feature of innovation policy during these decades was the emergence of large-scale collaborative Research & Development programmes (hereinafter R&D) at national and international level. During the 1990s, the further development of evaluation theory and practice occurred with special focus on assessment of the EU Framework Programmes, EURECA Initiative and US Advanced Technology Programmes. Although the general conclusions about the effects of the abovementioned programmes were positive, due to the non-linear model of innovation progress which was described and analysed by N. Rosenberg and S. Kline in the early 1980s (Smith 2006). The evaluations were unable to provide information about return-on-investment. Politicians considered this indicator as extremely important. Firstly, it helped ascertain the positive return and expediency of further investments in innovative programmes. Secondly, the use of cost-benefit criteria provided policy-makers with information about relative profitability of different supported R&D areas. Instead, the evaluations demonstrated that, in addition to competitiveness and market effects (for example, growth in sales or reduction in production costs), the socio-economic effects of the innovation programmes can be evaluated using such individual and organisational learning effects as partnerships, networking, contribution to skills and research (Georghiou 1997; Molas-Gallart et. al. 2005; Papaconstantinou et. al. 1997; Powell et. al. 2006).

Since the 1980s the proliferation of different innovation system theories has shown that the innovation process is a collaborative interaction between users, producers, companies and different inputs to innovation. This development required the elaboration of appropriate evaluation techniques, which are quite dissimilar to methods used for the evaluation of other areas. The development was complicated by peculiarities of the assessed objects and dissimilarities between techniques which could be used for the evaluation of separate projects and social networks (Christensen 2012; Powell et. al. 2006; Bannock 2003).

Hierarchical structure and temporal perspective of evaluation

Traditionally, methods of conventional evaluation concentrated mostly on company level effects (Lenihan 2011). However, at present this approach is out of date as it ignores vast societal impacts and does not use appropriate performance measures of innovation programmes. Unfortunately, studies thus far have not given a definitive answer about what these impacts are (Christensen 2012). It has been discovered that the balance between traditional evaluation aspects depends heavily on the level where the assessment is carried out. At high levels of innovation policy system, the appropriateness is always analysed, whereas at lower system levels, the problems of implementation are resolved. Consequently, great stress is placed on impact and effectiveness. Evaluations at high levels are very likely to lead to remarkable changes in policymaking such as changes in national research policy resulting from the evaluation of the activities of the national research council (Arnold 2004).

The main conclusion to be made is that indicators for a description, analysis and evaluation of complex innovative systems are beyond the scope of indicators previously used in assessments. However, the evaluation still has to meet the requirements of appropriateness, impact and effectiveness. At the same time it should focus more on the impact at the aggregated level, level of programme portfolio and overall assessment of innovation system health (Arnold 2004; Georghiou 1997). This position is supported by K. Flanagan *et. al.* (2010), who are of the opinion that a new evaluation object should be policy mix and not individual initiatives.

According to E. Arnold (2004), nowadays the evaluation of research and innovation policy should be carried out on three levels. Firstly, a bottom-up element of evaluation concerned with the traditional evaluation of individual programmes. Secondly, a top-down element of evaluation dealing with the analysis of the thorough health of innovation system and doing more detailed analysis of research and innovation. For the suggested checklist of the optional criteria for the overall assessment of the health of innovation system and its performance, see Table 2. Finally, the evaluation of sub-systems or bottleneck analysis is carried out at meso-level in order to examine the systemic role of institutions, clusters and other elements. In literature these systems are also known as

the system models, also known as the fourth generation of innovation models (Marinova et. al. 2003). For J. L. Christensen (2012), these levels are micro-level,

meso-level and macro-level. The recommendation to use this multilevel approach is also made in other studies (Public Financial 2006).

Table 2. Optional criteria for the overall assessment of the health of innovation system

INSTITUTIONAL BLOCKS	
Business or “production” sector	Adequacy of resources and absorptive capacity Adequacy and performance of individual supply chains, clusters and sectors Levels of innovativeness, R&D performance and innovation activities Economic competitiveness
Education, research and intermediary structures (knowledge infrastructure)	Capacity and quality in research and education Participation in higher education and research training Presence of critical mass in key areas Speed with which capabilities can be (re)aligned with changing social and technical needs Strategic/managerial performance, especially in change management Effectiveness of interfacing with other parts of the innovation system
Political system	Effectiveness of policy intelligence and analysis functions Research and innovation policies; policy mix Effectiveness of institutional structures and the division of labour in implementing R&D and innovation policies Adequacy of governance
Infrastructure	Adequacy of provision Effectiveness and efficiency of operation
Framework conditions	Consistency of regulatory frameworks and their implementation with innovation and change Friendliness of tax and fiscal regimes to research and innovation Economic, social and cultural rewards and disincentives to innovation and entrepreneurship
Demand	Receptivity of buyers to innovation Harshness of the selection environment provided by domestic markets Extent to which markets are “leading edge” and able to stimulate supplier learning
CONNECTIVITY	
General connectivity	Extent of co-operation and networking across institutional boundaries, e.g. business-business networking
Knowledge connectivity	Extent of networking in knowledge production and use, and to which knowledge flows freely among parts of the innovation system
KNOWLEDGE AND CAPACITY	
Economic and technical capabilities	Adequacy of economic, technical and change capabilities across all institutions Adequacy of levels of education and training
Public understanding of science	Adequacy of general levels of understanding of research and technology to making good decisions about these, especially at a political level, but also more widely

Source: Arnold (2004, p. 15)

Sometimes it is problematic to differentiate between the abovementioned levels because national networks of research institutions can be alternatively classified as bottom or middle level (Powell et. al. 2006). Evaluations of systems and sub-systems on higher level can not usually be carried out in detail because of the intricacy and scale of the assessment objects. The possible solution is the application of such analytical tools as peer review of portfolio or benchmarking leading to aggregated judgements. At the same time this evaluation becomes less dogmatic and scrupulous because of its incompleteness. Thus, the elaborated evaluation system for assessment of innovative programmes at high levels should provide the opportunity to base the evaluation on incomplete sets of testimonies including elements of systemic and micro evaluation. A growth in the importance of socio-economic methods including scientometrics, surveys, case studies, best practice and cluster analysis is consistently reported to take place at higher system levels (Arnold 2004).

The temporal focus of evaluation has changed dramatically too. Whereby a traditional policy evaluation was previously focused on the immediate, measurable and direct effect within a certain period of time, the results are now expected to be much broader. Although “behavioural additionality”, explained by T. J. Buisseret et. al. (1995), is a relatively young concept, it is a classical example of broader impact in innovation policy. The research can be started before the funding is received, finished afterwards and can contain many more

activities compared to those stipulated by a contract. It has been emphasised, (Loikkanen et. al. 2006), that the segregation of impacts of innovation policy according to their temporal aspect (short, mid and long-term) is of vital importance for more precise analysis (Table 3).

Approaches and types of evaluation

Traditionally there were two distinctive basic approaches to the evaluation of innovation and research and development. Scientific peer review is the oldest and has various forms including *ex ante* and seldom *ex post*. The other is the analysis of publications including impact analysis and citation count (Papaconstantinou et. al. 1997). The assessment was usually carried out at the level of individual project, research or published paper. However, evaluation of programmes using peer review and other advanced assessment methods deals mostly with the allocation of resources and improvement in the quality of research, and not with the prioritisation of different research areas. As long as the peer review process is developed and supervised by the scientific community, it has a tendency to be impacted by current theories (“normal science” described by T. S. Kuhn (2012) as opposite to “revolutionary science”). At meso-level and macro-level this dominance could put obstacles to the application of non-scientific measures (for example, resource availability, cultural importance, socio-economic relevance).

Table 3. Outputs and impacts of innovation policy according to their temporal aspects

Short-term	Mid-term	Long-term
# Award-participant characteristics # R&D partnering # Acceleration of R&D # Development of innovative technology (patents, publications, competitiveness, prototype products and processes)	# Commercial activities (new products and processes, licensing) # Attraction of capital # Strategic alliances # Company growth	# National economic benefits ~ Return on investment ~ Diffusion (increase in GDP and collected taxes, societal impact)
<i>Completion of project</i>		
	<i>Post-project period</i>	

Source: Loikkanen (2006, p. 10)

Thus, due to disproof of the linear model of innovation development and a growth in popularity of “new public management” theory during the last 30 years, the innovation funding was subjected to both *ex ante* and *ex post* assessment using various measures in addition to quality criteria (Arnold 2004).

At present three different approaches to the evaluation of innovation policy are recognised. According to S. Kuhlmann, the use of a *formative approach* to the evaluation of innovation policy was caused by the development of a systematic approach to the policy elaboration. It is presumed that separate policy initiatives should be interrelated and become an integral part of a portfolio aimed at the performance of policy at various levels. A classical example of this integrity is a connection between knowledge creation, innovation and different actors involved in this process. Within formative context, the evaluator is a facilitator rather than an external expert. Formative approach does not focus extravagantly on the assessment of policy impact. Instead, it tries to involve policy-makers in the evaluation process. At present, the formative approach has many supporters who are of the opinion that prior *ex-post* and “hands-off” assessment carried by external experts does not suit any more the needs of modern budgetary control and society. Consequently, evaluation has to become an organic part of policy implementation and be carried out constantly in order to ameliorate the imminent imperfection of policy process (Molas-Gallart et. al. 2005; Papaconstantinou et. al. 1997).

Systemic analysis was proposed by E. Arnold (2004) and embraces a multilevel system of assessment of innovation policy including acknowledged evaluation of systems and programmes, the systemic analysis of innovation system viability and additional analysis of bottlenecks. Special attention is devoted to institutional environment, collaboration and networks within institutional boundaries from the aspect of knowledge, economy and technology. It is stressed that systemic analysis is oriented towards the evaluation of policy portfolios and the connection between evaluation and the complicated procedure of policy development (Molas-Gallart et. al. 2005).

The *benchmark approach* suggests sets of easily communicative measurements whose elaboration is based on the systemic perception of the innovation and technological novelties. It is believed that the benchmark approach can evaluate whether the innovation policy has anticipated positive influence on competitiveness and employment. In addition, this approach enables several

dimensions to be evaluated simultaneously, for example, such dimensions as social and human capital, research capacity, technological and innovative performance and absorptive capacity. Another example is an analysis of the interaction between organisations (companies, research institutes etc.), incentive structures and institutional arrangements (Molas-Gallart et. al. 2005).

Despite obvious merits, the benchmark approach could be difficult to apply due to some drawbacks. Firstly, the considerable number of system components complicates the identification of correlation between R & D as inputs and competitiveness and employment as outputs. Secondly, the precise assessment of innovation policy impact on overall performance is almost impossible to carry out because of the unpredictable reaction of the private sector to public policies. Finally, due to the uniqueness of the environment where the innovation policy is implemented, the same political instruments can result in different outcomes. Although the calculation of correlation between government programmes and changes in measures of innovative performance can provide a general insight into programme application effectiveness, it can not answer a question about the effectiveness of specific policy mix elements. Thus, the main conclusion is that the use of the benchmark evaluation method does not result in an unequivocal assessment of the impact of innovation policy or mix of its elements. Consequently, the benchmarking is more suitable for defining policy. However, in practice it is applied to make a comparison of national innovative performance if just a few of the most common indicators are considered (Molas-Gallart et. al. 2005; Papaconstantinou et. al. 1997).

Theoreticians (Edler et. al. 2012) recognise several types of evaluation, namely supporting, verdict and holistic. The supporting evaluation is mostly formative, planned beforehand and is a part of the measure cycle. Its main focus is on the consistency, coherence and efficiency of the programme. The “verdict” evaluation is diametrically opposed to a supporting one as it is summative, generally *ex post* and not integrated in policy cycle. Verdict evaluations are usually made for the purpose of justification and accountability. Instead of taking into account the context of the programme, they concentrate on economic impact and input additionality. The third type integrates formative and summative features. Although it is planned, it deals with a much vaster range of topics compared with the traditional formative approach. In addition, it measures goal attainment, effectiveness and other facets of impact as

logical parts of the entirety. Common methods used for carrying out holistic evaluations are case studies, network analysis and group comparisons.

According to analysis of statistics on evaluation of innovative policy instruments in EU25 countries from 2002 to 2007 (Edler et. al. 2012), most evaluations comprise both formative (learning and improvement) and summative (judgemental) components. Just a third of the evaluations is entirely formative and a fifth is completely summative. Recommendations made in evaluation reports seldom result in such considerable changes as termination or redesign of programmes because usually it is the consequence of general political decisions. However, high quality positive evaluations could influence the decision to expand or lengthen the programme. Summative evaluations are found to be more intensively discussed by policy makers and able to cause terminations, redesign or expansion of the programme, whereas formative evaluations cause less remarkable changes. Presumably, results that are quantitative, easy to communicate and easy to perceive have a greater impact on the future of evaluated programmes. In general, the more intensively the evaluation reports are discussed by the government and stakeholders, the higher the probability that they will make a difference.

Sets of optional indicators

J. Gans et. al. (2006) have emphasised that measuring innovative performance is crucially important for the implementation of effective innovation policy and economic development. At the same time the opinion is expressed (Smith 2006) that some aspects of innovation a priori are impossible to quantify and measure. However, general characteristics of innovation and key dimensions could be subjected to measurement. It is believed that the significance of measuring the innovation process results from the interrelation between innovation, genuine enhancements of competitiveness, economic progress and the welfare of society. Thus, innovation indicators are a basic instrument for decision-making both in the private and the governmental sector. In the private sector, they can be used for formulating competitive strategy. In the

public sector, they are crucially important for the elaboration and assessment of innovative policies (Lugones 2009). In spite of the popularity of the evaluation of innovation policy, Loikkanen et. al. (2006) have noted that no generally accepted or harmonised methodology and definitions have been introduced so far.

The main problem with the development of innovation indicators is the necessity to devise the object being measured, the meaning of the measurement concept and overall usefulness of different types of measurement (Smith 2006). Indicators for the evaluation of innovation policy should meet three general criteria (Lugones 2009), belonging, reliability and comparability. Belonging means the ability of indicators to act as benchmarks when the users (policy-makers and companies) analyse, formulate and design current and potential strategies of innovative development. Reliability characterises the quality of indicators and the tools used in gathering and further processing the appropriate information. Comparability is a prerequisite of comparative analysis of the same object (for instance, sector of national economy or company) from the perspective of time. In addition to the peculiarities of the assessed process, the availability of resources (time, finance and human) for the collection of data used in the evaluation also determines the selection of indicators. One of the studies (Lugones 2009) suggests that all the indicators could be grouped into separate modules, namely innovation strategies, outcomes of innovation activities and appropriateness as well as obstacles to innovation, sources of funding and use of public instruments. The extensive list of variables in the Table 4 provides a better insight into the nature of proposed evaluation methodology. There are also alternative classifications. For instance, the one suggested by K. Smith (2006) includes, firstly, R&D data, secondly, data on patent applications, grants and citations and thirdly, bibliometric data. Moreover, as additional classes of indicators are mentioned - technometric indicators, which analyze the technical performance characteristics of products; synthetic indicators for scoreboard purposes and databases on specific topics created and maintained by individuals and groups for research purposes.

Table 4. Set of optional indicators for innovation policy evaluation

INNOVATION STRATEGIES	
1.1. Innovation activities <i>Analyzed variables:</i> a) Absolute and relative number of innovative enterprises; b) Absolute and relative number of enterprises involved in R&D activities; c) Proportion of spending on innovation activities and R&D in turnover; d) Proportion of total spending on innovation activities in each sector. These variables which are calculated for different sectors and years are used to determine the size and structure of expenditure on innovation activities, for example, internal and external research and development; acquisition of machinery and equipment, technology, hardware and software; contracting consultancy firms and technical assistance; engineering and industrial design activities; staff training and marketing.	
1.2. Cooperation <i>Analyzed variables:</i> a) Purpose (type of innovation – product, process, radical or incremental; objective - R&D, engineering and design, training etc.); b) Duration and degree of formality (contractual agreement, monetary compensation); c) Agent (clients, suppliers, universities, training centres, technological centres, consultants etc.); d) Geography (local or international); e) Obstacles.	
1.3. Sources of information for innovation <i>Analyzed variables:</i> a) Internal sources (marketing, production, distribution); b) External sources (Internet, clients, research centres, journals, consultants, conferences and exhibitions, databases, competitors, suppliers etc.).	

1.4. Determining factors in innovative efforts Analyzed variables: identification of total or partially unsatisfied demand in the market; use of an idea or scientific and technical novelties etc.	
1.5. Objectives of innovative efforts Analyzed variables: a) Reductions in production costs (use of new materials, more effective use of labour, reorganisation of the production process, new marketing strategy or distribution channels); b) Product differentiation (modification of existing products, launch of new products etc.).	
1.6. Technological and absorption capacities Analyzed variables: a) Total number of personnel, composition by education and qualification; b) Average seniority of personnel; c) Existence of R&D department or laboratory, engineering and industrial design department, information technology and systems department; d) Number and qualification of the employees assigned to abovementioned departments and in quality management, full and part-time employment; e) Employee training.	
1.7. Quality management Analyzed variables: control points, follow-up charts, certified processes and products.	
OUTCOMES OF INNOVATION ACTIVITIES AND APPROPRIATENESS	
2.1. Introduced innovations Analyzed variables: product (new or significantly improved) and process (new or significantly improved) innovations, innovations in organization and marketing.	
2.2. Scope of the innovations Analyzed variables: novelty for the company, national or international market.	
2.3. Impact of the innovations Analyzed variables: a) Changes in sales and growth in export; b) Changes in productivity (sales-to-employment, sales-to-consumption of energy etc.); c) Proportion of sales from new or improved products in total sales; d) Changes in average wage in company; e) Evolution of average seniority of workers.	
2.4. Appropriateness Analyzed variables: a) Methods of formal protection (brands, patents, industrial design, copyright); b) Methods of strategic protection (control distribution networks, secret, design complexity etc.); c) Number of patents requested and obtained; d) Obstacles to patenting (costs, complexity, administrative difficulties). These variables help to identify a relation between the characteristics of introduced innovations (depth, scope etc.) and a competitive strategy. Therefore, they should be compared with indicators of innovation activities.	
OBSTACLES, SOURCES OF FUNDING AND USE OF PUBLIC INSTRUMENTS	
3.1. Endogenous and exogenous obstacles Analyzed variables: a) Endogenous obstacles (shortage of personnel with the necessary qualification in the company, problems in administrative or production organisation, excessively long period of return, uncertainty about the successful introduction of innovations or appropriate protection by patents etc.); b) Exogenous obstacles (shortage of personnel with the necessary qualifications in the labour market, problems with access to the exogenous knowledge, reduced market size and diseconomy of scale, barriers to entry into market, inadequate available infrastructure, inefficient protection of intellectual property, difficulties of access or excessive cost of funding, shortcomings in public policies).	
3.2. Sources of funding for innovation Analyzed variables: a) Inner resources (contributions by shareholders, reinvestment of profit); b) Outer resources.	
3.3. Knowledge and use of public instruments of innovation promotion Analyzed variables: a) Knowledge (absolute and relative number of companies which have knowledge of innovation support programmes); b) Use (absolute and relative number of companies which use funds provided by support programmes); c) Obstacles to obtaining finance (rejection of projects, high interest rates, excessive demand for guarantees, bureaucracy, difficulty in preparing innovation projects etc.).	

Source: adopted from Lugones (2009, p. 21-28)

R. Linnas (2008) maintains that a special integral system of innovation policy evaluation comprising different sets of indicators should be elaborated for each of three stages of the process, namely starting stage, running stage and mature stage. For the evaluation of the policy during starting stage, the indicators have to reflect the different types of input, for example, the financing or funding of innovation, foreign capital investments in R & D. These indicators are important for *ex ante* assessment of the available financial resources as well. In later phases, the indicators characterise the dynamics and progress or regress of innovation policy in compliance with programmatic documents. In addition, they help to predict the effectiveness of the policy both in economic

and societal terms. The list of appropriate indicators comprises the total amount of funding allocated to the implementation of innovation policy, the amounts spent on innovation related processes and products, the number of individuals (students, academicians, researchers, civil servants, employers and employees) and research institutions involved in innovative activities, the number of patents, trademarks and inventions.

Indicators for the running stage are more various and could be divided into several subgroups. Firstly, these are indicators for the assessment of the overall situation in economics (innovation potential, role of the government, public and private sector etc.). Secondly, indicators to measure changes in environment (economic, political,

legal and cultural) where the innovation policy is implemented. Finally, indicators for the evaluation of performance in terms of output could include such measures as the amount of total and direct investments in R & D, the number of patents, trade marks and inventions, improvement in the innovation model, system and processes, the transfer of knowledge, the innovation supporting programmes and projects, the number of innovations in an organisation, process, product or technology, the development and application of technology. Some of these indicators could also be used to measure input.

The set of measures for the mature stage is most important as they show the effectiveness of the process regarding mostly societal impact and less in terms of economy. The list could consist of absolute and relative numbers of volume of exported products, services and technology, level of unemployment, productivity in different sectors of the national economy, energy consumption, popularity of e-services, life expectancy, the human development index, pollution and the availability of fresh water etc.

Recently, in the EU the necessity to analyse the contribution of innovation to the sustainable development has been recognised and the problems of assessment of social and environmental dimensions of innovation policy has been explored (Gjoski 2011). The EU has set a target to adopt much more strategic approach to innovation, when all policy instruments, measure and funding are designed to contribute to it (Europe 2020 2010). It has been stated that progress towards the Innovation Union as one of the seven flagships announced in the Europe 2020 Strategy should be measured by such main indicators as the R&D investment target and a new Innovation indicator. A panel of experts has explored two options: a list of three immediately available indicators (based on patent applications, the contribution of medium-high-tech and high-tech products to the trade balance, and employment in knowledge-intensive activities) and a single indicator (reflecting the successful development and dynamism of innovative entrepreneurial activities). After the analysis of conclusions made by the panel the Commission decided to use the single indicator defined as fast growing, innovative firms.

The analysis of data from the INNO-Appraisal database which contains evaluations of innovation policy instruments in EU25 countries from 2002 to 2007 has revealed (Edler et. al. 2012) that the most popular innovation policy measure is that of direct financial support for innovation activities (52 %), which is followed by such measures as networks and clusters, collaboration and technology or knowledge transfer, innovation management support and dissemination, innovation culture as well as science and industry cooperation (respectively 29 %, 28 % and 27 %). Support for the uptake and diffusion of innovation and mobility of personnel are less widespread (just 19% and 10%). The creation of start-ups and spin-offs as well as development of intermediary bodies and agencies are much less popular (7 %), but indirect measures (tax) are least popular (just 3 %).

Separation of some aspects of evaluation

The increasing complexity of innovation policy programmes and projects led to the separation of certain aspects of the innovation process for assessment purposes. This is true of the evaluation of fiscal incentives for R & D (Corchuelo et. al., 2009; Haegeland et. al. 2007; Hall et. al. 2000). The measurement of the efficiency of fiscal incentives is considered to be an important aspect of modern macroeconomic policy. It is usually evaluated using such indicators as an increase in expenditures on innovation and research induced by favourable tax regime and the consequent introduction of innovative products, processes and technology. The number of enterprises which used fiscal incentive instruments could also be used (Entrepreneurial 2003). The studies (Czarnitzki et. al. 2005; de Jong et. al 2007) have shown that fiscal incentives may have a positive impact on the sales or range of innovative products. The positive correlation between fiscal incentives and a growth in productivity was also evidenced (Lokshin et. al. 2007).

The next aspect separated for evaluation purposes deals with institutions involved in implementing technology and innovation policy. This assessment is usually carried out as a part of the evaluation of opportunity-enhancing innovation policies. This type of evaluation focuses on the role of public sector research institutions, their commercial orientation and linkages with innovating companies, which are another popular object of innovation policy measurement (Georghiou 1997). The process of knowledge and technology transmission between research institutions and economic sectors is complicated and consists of various elements including the creation of networks and links. Usually two assessment methods are used. A survey of scientists in order to get information about their contacts with practitioners is followed by interviews with some representatives of industry. Another method is based on scientometric indicators, particularly co-authorship, funding acknowledgements and data and equipment acknowledgements.

Diffusion-oriented policies facilitating the transfer of knowledge and technologies from research centres to industry and especially small and medium enterprises have been a popular evaluation object for quite a long time (Georghiou 1997). Alternative methods could be used to reach a target. For example, in Germany, which is one of the countries where the evaluation of diffusion-oriented policies is widespread, the existing transfer activities are determined and classified in the first stage and in-depth analysis of some selected activities is carried out in the second stage. In Denmark, the evaluation of the research centres takes place every three years and is based on the reports prepared by the centres and reviewed by independent experts.

Conclusions

The evaluation of innovation policy needs constant improvement and modification as the applied methods have to be updated in order to keep up with the rapid development of new, more complicated support

programmes and instruments. The necessity to focus on demand-driven innovation policy and diffusion-oriented measures is expected to lead to the use of more diversified and experimental methods going beyond previous practice (Edler et. al. 2012).

Studies have recognised that the design of an integral system for the evaluation of innovation policy is a challenging task. This task is complicated by the fact that innovation policy regulates programmes, projects and processes at different stages of completion. In addition, the results are affected by previous R & D programmes. No single method of creating this system exists. However, one of the prerequisites of successful evaluation is a consideration of the peculiarities of a national innovation system and a match between all the components of the system and the interests of the country and national economy. Moreover, the components should comply with the general trends of evaluation of innovation policy accepted by the European Union and such international organisations as OECD, World Bank and others (Linnas 2008; Papaconstantinou et. al. 1997).

The previous experience of carrying out evaluations of innovation policy has shown that the best results could be obtained if the evaluation is initially elaborated as a part of the assessed programme or policy. Besides that, policy-makers should react to the results of evaluations and should ideally make them available for public discussion. Evaluations should be more focused on meeting the needs of the users because it determines the application of specific methods for yielding the most appropriate results (Papaconstantinou et. al. 1997). Following these recommendations in practice is not always possible. Many politicians are still more interested in simple economic indicators as well as traditional quantitative measures of short-term and direct impact of innovation policy because they assist them in justifying the expenditure on R & D (Papaconstantinou et. al. 1997). Therefore, they ignore the fact that high returns in innovation and research do not always correspond to the rapid growth in GDP and the level of welfare in society (Dimza 2003). The differences in innovation culture also play an important role (Brynteson 2010).

Biased orientation of policy-makers implicitly leads to conflict with professional experts who apparently give preference to more advanced theory-led types of evaluations, so in order to meet the demand for certain evaluation output, experts are compelled to base their analysis on an out-of-date concept of linear development of innovation. Obviously, this tension can not be easily alleviated (Arnold 2004). Hypothetically, a systemic analysis could be a panacea and produce required measures. The benchmark approach is another good example of method synthesising a theory-led systemic approach and measurement. Nevertheless, it fails to identify the direct relationship between a certain policy instrument and outcome (for instance, the impact of an innovation programme on employment or increase in productivity). This limitation is primarily partly due to the discrepancy between the political demand for measurement immediately after finishing innovation programme and actual long-term effects and, secondarily, the existence of numerous other impact factors which are

not included in the systemic model because of its anticipated excessive complexity. Consequently, the majority of measurements of innovation policy thus far have been based on linear models (Molas-Gallart et. al. 2005). From the historical perspective, a linear model (or so called "technology push" innovation) represents just the second out of a total of six generations of innovation models developed so far (Marinova et. al. 2003). In theory, the more advanced models that emerged soon substituted the linear models. Despite its apparent flaws, in practice a linear model established a solid ground for the schemes of research financing and nowadays still remains relatively popular.

It is believed (Georghiou 1997) that an adaptive learning approach is the most suitable answer to the latest development trends in innovation policy. Evaluation should give feedback not only on exact measures but also provide information for the recurrent implementation of successful innovation policy instruments and the cancellation of ineffective ones. As long as evaluations are an integral part of the innovation process, well-established institutional framework is a guarantee of unbiased assessment.

Literature

- Arnold, E. (2004). Evaluating research and innovation policy: a systems world needs systems evaluations. *Research Evaluation*, volume 13 (1), pp. 3-17.
- Bannock, G., Baxter, R. E., Davis, E. (2003). *The Penguin Dictionary of Economics*. Penguin Group, London.
- Brynteson, R. (2010). *The Manager's Pocket Guide to Innovation*. HRD Press.
- Buisseret, T. J., Cameron, H. M., Georghiou, L. (1995). What difference does it make? Additionality in the public support of R&D in large firms. *International Journal of Technology Management*, volume 10 (4/5/6), pp.587-600.
- Christensen, J. L. (2012). Innovation policy evaluation – challenges and roads ahead. Paper for DRUID Society Conference „Innovation and Competitiveness. Dynamics of organisations, industries, systems and regions”. June 16-18, Copenhagen. [revised 2013 05 10], http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/82614umcol2atftycac71silebqy.pdf
- Corchuelo, M. B., Martínez-Ros, E. (2009). The effects of fiscal incentives for R&D in Spain. *Universidad Carlos III de Madrid Working Paper, Business Economic Series*, No. 09-23. [revised 2013 05 10], <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/3870/1/wb092302.pdf>
- Czarnitzki, D., Hanel, P., Rosa, J. M. (2005). Evaluating the impact of R&D tax credits on innovation: A microeconomic study on Canadian firms. *Groupe de Recherche en Économie et Développement International Working Paper*, No. 05-01. [revised 2013 05 10], <http://pages.usherbrooke.ca/gredi/wpapers/GREDI-0501.pdf>
- De Jong, J. P. J., Verhoeven, W. H. J. (2007). *WBSO Evaluation 2001-2005: Impacts, target group reach and implementation*. Maastricht Economic and Social Research and Training centre on Innovation and Technology, Ministry of Economic Affairs, the Hague.
- Dictionary of Business Terms* (2000). J. P. Friedman (ed.). Barron Educational Series, New York.
- Dimza, V. (2003). *Inovācijas pasaulē, Eiropā, Latvijā*. LZA Ekonomikas institūts, Rīga.
- Dudzevičiūtė, G., Tvaronavičienė, M. (2011). Measurement framework of innovation activity: theoretical approaches' analysis. *Journal of Security and Sustainability Issues*, volume 1 (1), pp. 63-75.

- Edler, J., Berger, M., Dinges, M., Gök, A. (2012). The practice of evaluation in innovation policy in Europe. *Research Evaluation*, volume 21, pp. 167–182.
- Entrepreneurial innovation in Europe. A review of 11 studies of innovation policy and practice in today's Europe. (2003). European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. (2010). SEC 1161. European Commission, Brussels.[revised 2013 05 29], http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf
- Flanagan, K., Uyarra, E., Laranja, M. (2010). Reconceptualising the 'policy mix' for innovation. Revised version of the paper "The 'policy mix' for innovation: rethinking innovation policy in a multi-level, multi-actor context. *Manchester Institute of Innovation Research Working Paper*, No. 52 / Manchester Business School Working Paper No. 599. [revised 2013 05 10], <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:119191&datastreamId=POST-PEER-REVIEW-NON-PUBLISHERS.PDF>
- Freeman, C. (1987). Innovation. In: J. Eatwell, M. Milgate, P. Newman (ed.) *The New Palgrave Dictionary of Economics*. volume 2, pp. 858-860. Palgrave Macmillan.
- Gans, J., Hayes, R. (2006). Measuring innovative performance - Essential for effective innovation policy and economic growth. *The Melbourne Review: A Journal of Business and Public Policy*, volume 2 (1), pp. 70-77.
- Georgiou, L. (1997). Issues in the evaluation of innovation of innovation and technology policy. *OECD Conference on policy evaluation in innovation and technology*. 26-27 June, Paris, pp. 19-33. [revised 2013 05 10], www.oecd.org/sti/inno/1822541.pdf
- Gilpin, A. (1973). *Dictionary of Economic Terms*. Butterworths, London.
- Gjoski, N. (2011). Innovation and sustainable development: Linkages and perspectives for policies in Europe". *European Sustainable Development Network Quarterly Report*, June 2011. [revised 2013 05 29], http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-June-Innovation_and_sustainable_development.pdf
- Haegeland, T., Moen, J. (2007). The relationship between the Norwegian R&D tax credit scheme and other innovation policy instruments. *Statistics Norway Report*, No. 2007/45. [revised 2013 05 10], http://www.ssb.no/emner/10/02/rapp_200745/rapp_200745.pdf
- Hall, B., van Reenen, J. (2000). How effective are fiscal incentives for R & D? A review of the evidence. *Research Policy*, volume 29 (4), pp. 449–469.
- Kuhn, T. (2012). *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Lenihan, H. (2011). Enterprise policy evaluation: Is there a 'new' way of doing it? *Evaluation and Program Planning*, volume 34 (4), pp. 323-332.
- Linnas, R. (2008). An assessment and evaluation of innovation policy: the case of Estonia. *Discussions on Estonian Economic Policy*, volume 16, pp. 98-118. [revised 2013 05 10], <http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2008/05.pdf>
- Loikkanen, T., Kutinlahti, P., Eerola, A. (2006). Towards an integrated framework of impact assessment and foresight studies in innovation policy analysis. Paper submitted to the 2nd International Seminar on Future-oriented Technology Analysis. September 28-29, Seville. [revised 2013 05 10], http://forera.jrc.ec.europa.eu/documents/papers/Foresight_ImpactAss_FINAL.pdf
- Lokshin, B., Mohnen, P. (2007). Measuring the effectiveness of R&D tax credits in the Netherlands. *CIRANO Working Paper*, No. 29. [revised 2013 05 10], <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2007s-29.pdf>
- Lugones, G. (2009). Training module for the recollection and analysis of innovation indicators. *Inter-American Development Bank Working Paper*, No. 8. [revised 2013 05 10], <http://docs.politicasceti.net/documents/Doc%2008%20-%20capacitacion%20lugones%20EN.pdf>
- Macmillan Dictionary of Modern Economics (1986). D. W. Pearce (ed.). The Macmillan Press, London.
- Marinova, D., Phillimore, J. (2003). Models of innovation. In: L. V. Shavinina (ed.), *The International Handbook of Innovation*, pp. 44-53. Pergamon.
- Moffat, D. W. (1983). *Economics Dictionary*. Elsevier, New York.
- Molas-Gallart, J., Davies, A. (2005). Toward theory-led evaluation. The experience of European science, technology, and innovation policies. *American Journal of Evaluation*, volume XX (X), pp. 1-18. [revised 2013 05 10], http://dipartimenti.unicatt.it/dises_sem_060531.pdf
- Papaconstantinou, G., Polt, W. (1997). Policy evaluation in innovation and technology: an overview. *OECD Conference on policy evaluation in innovation and technology*. 26-27 June, Paris, pp. 9-14. [revised 2013 05 10], www.oecd.org/sti/inno/1822393.pdf
- Pass, C., Lowes, B., Davies, L. (2005). *Collins Dictionary of Economics*, Harper Collins Publishers, Glasgow.
- Powell, W.W., Grodal, S. (2006). Networks of innovators. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson (ed.), *The Oxford Handbook on Innovation*, pp. 56-85. Oxford University Press.
- Public financial support for commercial innovation. Europe and Central Asia knowledge economy study. Part I. (2006). *Europe and Central Asia Chief Economist's Regional Working Paper Series*, volume 1 (1). [revised 2013 05 10], http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/KE_Study_Final.pdf
- Rip, A. (2003). Societal challenges for R&D evaluation. In: P. Shapira, S. Kuhlmann (ed.), *Learning From Science and Technology Evaluation. Experiences from the United States and Europe*, pp. 32-53. Edward Elgar, United Kingdom.
- Roessner, D. (2002). Outcome measurement in the United States: State of the art. *Annual meeting of American Association for the Advancement of Science*, 17 April, Boston, Massachusetts. [revised 2013 05 10], <http://www.prism.gatech.edu/~sc149/reseval/html/boston.pdf>
- Smith K. (2006). Measuring innovation. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson (ed.), *The Oxford Handbook on Innovation*, pp. 148-177, Oxford University Press.
- Statt, D. A. (2003). *Concise Dictionary of Business Management*. Routledge, London.
- Statt, D. A. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Routledge, London.

SOME ISSUES IN INNOVATION POLICY EVALUATION

Summary

The paper explores the diversity of approaches to the evaluation of innovation policy and traces their gradual transformation and historical development. Particular attention is paid to the hierarchical structure and temporal perspectives of evaluation as well as to the comparative analysis of different types of evaluation. Various sets of optional evaluation indicators are also examined.

Nowadays, innovations facilitate both economic development and growth in national welfare. In most countries, politicians are determined to improve the effectiveness of national innovation policies and to assist entrepreneurs with innovation and competitiveness both in the national and international market. The accountability culture, budget limitations and dedication to spending money as efficiently as possible are among reasons for developing evaluation of innovation policy. Moreover, evaluations can assist decision-makers with identifying sources of competitive advantage and areas where public expenditure can reduce market fluctuations.

It is believed that the evaluation of research and innovation policy should be carried out on three levels: a bottom-up element of evaluation concerned with the traditional evaluation of individual programmes, a top-down element of evaluation dealing with the analysis of the thorough health of innovation system and the evaluation of sub-systems or bottleneck analysis to examine the systemic role of institutions, clusters and other elements. For higher level evaluations, analytical tools such as peer review of portfolio or benchmarking leading to aggregated judgements should be used. The application of socio-economic methods including scientometrics, surveys, case studies, best practice and cluster analysis is also gaining in popularity.

At present, formative approach, systemic analysis and benchmarking are recognised as dominating approaches to evaluation. Most evaluations comprise both formative and summative elements. Summative evaluations are found to be

more intensively discussed by policy makers and are able to cause terminations, redesign or expansion of the programme whereas formative evaluations cause less remarkable changes. In addition to the peculiarities of the assessed process, the availability of resources (time, finance and human) for the collection of data used in the evaluation also determines the selection of indicators, which, in general, should meet such criteria as belonging, reliability and comparability.

It is concluded that a demand-driven innovation policy and diffusion-oriented measures lead to the use of more advanced and even experimental evaluation methods going beyond previous practice. The design of an integral evaluation system is a challenging task due to increasing complexity of evaluation objects and the impact of numerous factors outside the evaluation model. Because of the politicians' particular interest in simple economic indicators and traditional measures of the short-term impact of innovation policy, a conflict with evaluation experts arises. A systemic analysis and a benchmark approach could be used to avoid this conflict to a certain extent. Recently, an adaptive learning approach has been considered the state-of-the-art method for evaluating innovation policy. In addition to exact measures, it could provide information for the recurrent implementation of successful innovation policy instruments and the cancellation of ineffective ones.

KEYWORDS: evaluation, indicators, innovation policy, methods, research and development.

Artūrs Prauliņš, *Dr. oec.*, researcher at the Department of Agribusiness information and analysis, Latvian State Institute of Agrarian Economics. Scientific interests: financial and management accounting, analysis of farm performance, microeconomic analysis. Address: Strukturu Street 14, Riga, LV-1039, Latvia. Phone: (371) 67552786; fax: (371) 67541789; e-mail: arturs@lvaci.lv.



SMULKUSIS IR VIDUTINIS VERSLAS LIETUVOJE IR JO MAKROEKONOMINIS EFEKTYVUMAS

Gediminas Davulis

Mykolo Romerio Universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama smulkiausio ir vidutinio verslo teoriniai aspektai bei jo būklė Lietuvoje. Apibrėžiama smulkiausio ir vidutinio verslo sąvoka bei jo reikšmė šalies ekonomikai. Pateiktas smulkiausio ir vidutinio verslo subjektų apibrėžimas bei jų klasifikacija. Analizuojamos smulkiausio ir vidutinio verslo problemos, jo plėtros bei paramos gavimo galimybės, aptariamos Lietuvoje paramą teikiančių institucijų funkcijos. Analizuojamos smulkiausio ir vidutinio verslo įmonių sistemos būklė bei jos kitimo tendencijos prieš krizinių ir ekonominės krizės laikotarpį. Remiantis statistiniais duomenimis buvo apskaičiuotas atskirų įmonių rūšių efektyvumas makroekonominio požiūriu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: smulkusis ir vidutinis verslas, verslo plėtros problemos, parama verslui mažos ir vidutinės įmonės, ekonominis efektyvumas.

Išvadas

Šiuolaikinėje ekonomikoje smulkusis ir vidutinis verslas (SVV) vaidina svarbų vaidmenį. SVV subjektai – mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ) bei individualūs gamintojai yra gausiausia šalies socialinė ekonominė grupė. MVĮ sudaro net 99% visų Lietuvoje veikiančių įmonių, kuriose dirba daugiau nei 70% visų dirbančiųjų bei sukuria daugiau nei 50% bendrosios pridėtinės vertės. Pastaroji pasaulinė ekonominė krizė parodė MVĮ didesnę gebėjimą prisitaikyti prie rinkos pokyčių nei stambios įmonės. Būtent SVV padeda kurti naujas darbo vietas kas yra labai svarbu esant dideliame nedarbo lygiui. Smulkiausio verslo pagalba taip pat yra skatinama konkurencija rinkoje. Svarbu ir tai, kad MVĮ užpildo tas nišas, kurių stambios įmonės negalėtų užpildyti vien dėl savo mastų. Antra vertus SVV susiduria ir su nemažomis problemomis. Paprastai smulkiems verslininkams nepakanka pradinio kapitalo, finansinių išteklių, o neretai ir žinių bei verslo gebėjimų. Mokslinėje literatūroje analizuojamos ir tokios SVV problemos kaip apyvartinių lėšų stoka, sudėtinga įstatyminė bazė, didelė konkurencija, kadangi mažoms ir vidutinėms įmonėms tenka konkuruoti ne tik ES mastu, bet ir šalies viduje su stambiais įmonėmis, palyginti gana didelė mokesčių našta, menka vartotojų perkamoji galia, netolygios sąlygos skirtinguose šalies regionuose. Kadangi smulkus verslas yra labiau pažeidžiamas, nei stambus verslas, tai jam yra ypač svarbi valstybės parama. Reikia pripažinti, jog Lietuvoje yra sudarytas galimybės gauti tam tikrai paramai, kuria gali pasinaudoti SVV subjektai plėtojant savo verslą.

Įvairius SVV bei jų subjektų veiklos aspektus nagrinėja tiek Lietuvos, tiek ir užsienio tyrėjai, iš kurių paminėtini (Banys 2006), (Baršauskas 2003), (Bartkus 2010), (Ciochina 2008), (Dikčius 2007), (Garuckas 2007), (Grublienė; Lengvinienė 2011), (Gunasekaran 2013), (Jakutis; Bandza 2006), (Jung 2013), (Misiūnas

2008), (Smagauskienė 2009), ((Štreimikienė 2007), (Vijeikis; Baležentis 2010) ir kt. Šiame straipsnyje siūloma naujovė – greta pelno, kaip įmonės veiklos efektyvumo kriterijaus, atskirų įmonių rūšių efektyvumą vertinti ir makroekonominio aspektu. Skirtingai nuo pelno, kuris atspindi tik įmonės gautą naudą, makroekonominis efektyvumo kriterijus išreiškia ir socialinį aspektą, įvertindamas atskirų įmonių rūšių indėlį į šalies ekonomiką.

Šio straipsnio tikslas – išnagrinėti smulkiausio ir vidutinio verslo teorinius aspektus bei jo būklę Lietuvoje, išsiaiškinti jo subjektų (SVV įmonių) sistemos struktūros pokyčių tendencijas ekonominės krizės laikotarpiu, nustatyti šių subjektų makroekonominį efektyvumą, įvertinant jų indėlį į šalies BVP. Šio tyrimo aktualumą lemia SVV ypatinga reikšmė tokios mažos šalies, kaip Lietuva, ekonomikai bei nepatenkinamos SVV plėtros tendencijos šalyje. Naudoti tyrimo metodai – mokslinės literatūros, Europos Sąjungos bei Lietuvos Respublikos teisės aktų bei statistinių duomenų loginė analizė.

SVV reikšmė šalies ekonomikai bei problemos

SVV yra neatsiejama kiekvienos šiuolaikinės ekonomikos dalis, o jo veikla yra labai reikšminga šalies ekonominiai plėtrai. „SVV vaidmuo šalies ūkiui yra svarbus daugeliu aspektų, kurie pasireiškia jo socialiniu, politiniu, ekonominiu ir evoliuciniu veikimu (Misiūnas 2008). Socialinis SVV vaidmuo suteikia galimybę daugeliui įgyvendinti savo idėjas bei turimas žinias savo paties iniciatyva. Socialinis aspektas pasireiškia ir tuo, kad sudaro sąlygas daugeliui potencialių verslininkų įsijungti į ekonominę šalies veiklą ir tapti reikšmingesniems ne tik sau, bet ir visuomenei, mažinant vieną iš pagrindinių socialinių problemų – nedarbą. SVV politinis reikšmingumas pasireiškia tuo, jog jis yra yra valstybės ekonomikos bei vidurinėsios klasės pagrindas,

o klestinti vidurionioji klasė yra politinio stabilumo garantas. Todėl labai svarbu siekti to, kad SVV skatinimas taptų vienu iš svarbiausių valstybės prioritetų. Tam tikslui padėtų ir pačių verslininkų dalyvavimas teisės aktų rengime, sudarant galimybes teikti savo pasiūlymus. „Ekonominis SVV vaidmuo pasireiškia jo idėlių į ekonomikos augimą ir įtaka makroekonominiams rodikliams“. SVV duoda ekonominę naudą visose šalies ūkio šakose bei veiklos srityse. SVV daug lengviau nei stambus verslas sugeba prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų, kuria nemažą šalies produktų ir paslaugų dalį, naujas darbo vietas, tuo prisidedamas prie šalies gerovės kūrimo bei ekonomikos plėtros.

SVV reikšmę ekonomikai pažymi ir kiti autoriai. Jo indėlis yra išskirtinis, nes jos sukuria naujas darbo vietas, atneša ir platina naujoves, skleidžia konkurenciją, padeda didelėms organizacijoms bei efektyviai gamina prekes ir teikia paslaugas (Bartkus 2010). SVV įmonės geba aktyviai prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir augančios konkurencijos, didinti užimtumą ir darbo lankstumą, kurti naujus ir dažnai geresnės kokybės produktus, paslaugas bei gamybos procesus, tokiu būdu ne tik aptarnaudamos dideles įmones, bet ir sudarydamos joms konkurenciją (Garuckas ir kt., 2007). Europos ir kitų pasaulio šalių rinkos ekonomikos konkurencingumą bei augimą didžia dalimi lemia smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra yra vienas svarbiausių ekonominės plėtros uždavinių.

SVV taip pat ženkliai prisideda prie inovacijų kūrimo. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad apie 30 – 60% smulkių ir vidutinių įmonių yra charakterizuojamos kaip inovatyvios. Įmonės, kuriose yra diegiamos naujosios inovacijos, pasižymi didesniu produktyvumu, kadangi jose sukuriami geresni produktai ir naudojami naujesni gamybos metodai, labai greitai prisitaikoma prie naujų technologijų ir nuolat kintančio vartotojų poreikio. (Ciochina et al, 2008). Kadangi smulkių ir vidutinių įmonių yra dauguma, tai jos nemažu laipsniu įtakoja šalies bendrojo produktyvumo augimą. Didelis skaičius SVV įmonių sukuria ir būtiną konkurencinę aplinką. Tradiciškai smulkios ir vidutinės įmonės yra pranašesnės tuo, kad dėl savo dydžio bei lankstumo jos geriau prisitaiko prie rinkos pokyčių, jų dėka atsiranda didesnė konkurencija (Gunasekaran et. al, 2011).

SVV įmonės padeda didžiosioms bendrovėms, teikdamos joms paslaugas arba tiekdamos tam tikrus produktus. Taip yra palengvinama didžiųjų įmonių veikla bei skatinamas jų efektyvumas. Smulkios įmonės dažnai atlieka tiekimo bei paskirstymo funkcijas. Reikėtų pažymėti, jog nemaža dalis SVV įmonių dirba paslaugų sektoriuje, kurio reikšmė ekonomikai dėl struktūrinių pokyčių nuolat didėja. Dar daugiau, SVV įmonės dominuoja strateginėse verslo paslaugų srityse, t.y. informacinės technologijos, kompiuterių programinės įrangos tiekimo, elektroninės komercijos paslaugų, rinkodaros bei tyrimų ir plėtros srityse (Štreimikienė ir kt. 2007). SVV skatindamas konkurenciją ir tuo pačiu versdamas rinkos subjektus būti lankstesniais, dinamiškai, evoliucijos keliu keičia ir pačią rinkos struktūrą.

Nežiūrint nenuginčijamos SVV reikšmės šalies ekonomikai, jo veikla ir plėtra susiduria su eile problemų.

Darbe (Banys ir kt.2006) pateiktas pagrindinių SVV plėtros kliūčių skirstymas į keturias kategorijas: formalūs veiksniai, neformalūs veiksniai, aplinkos veiksniai ir įgūdžiai. Anot šių autorių, formalūs veiksniai yra tiesiogiai susiję su valdžios politika bei jos veikla, tokie kaip įstatymai ir jų pakeitimai, dažniausiai susiję su mokesčių tarifais bei jų administravimu, darbo reguliavimu ir pan. Neformalios problemos yra susijusios su žmonių socialine elgsena, t.y. su šešėline veikla, korupcija bei nusikalstama veikla. Dauguma aplinkos veiksnų siejasi su valstybės vykdoma politika, tokių kaip makroekonomikos nestabilumas, teismų sistema, finansinių išteklių prieinamumas ir kt. Nepakankami darbo įgūdžiai ir darbo jėgos išsilavinimas yra taip pat reikšmingos kliūtys siekiant užtikrinti verslo plėtrą.

Kai kurie autoriai atkreipia dėmesį, jog administracinis naujų įmonių steigimo procesas yra gana sudėtingas, verslininkams nepakanka pradinio kapitalo, finansinių, vadybos bei kitų gebėjimų. Svarbi kliūtis, stabdanti SVV įmonių plėtrą Lietuvoje, yra nevienodas šio ūkio sektoriaus plėtros potencialas bei išsivystymas skirtinguose regionuose. Palankiausia smulkaus ir vidutinio verslo aplinka yra Vilniaus ir Kauno regionuose, kadangi šiose apskrityse labiausiai išplėta verslo infrastruktūra. Antra vertus, gana didelis barjeras verslui plėtoti yra maža vartotojų perkamoji galia. Ši problema ypač aktuali mažesniuose regionuose. Autorių straipsnyje teigiama, jog savivaldos institucijos finansiškai neremia naujų smulkių ir vidutinių steigimosi ir jau veikiančių mažų ir vidutinių įmonių plėtros, gana nedidelė parama iš savivaldybių biudžeto lėšų ir nėra užtektinai įsteigta regioninių smulkių ir vidutinių įmonių skatinimo fondų. Kai regioniniai skirtumai pasiekia tam tikrą nepageidaujamą lygį, reikia valdžios sprendimo juos mažinti, nes tokio regioninio netolygumo didėjimo rizika sudaro grėsmę ilgalaikiam Lietuvos valstybės ekonominiam klestėjimui (Vijeikis; Baležentis 2010)

Darbe (Misevičius 2010) teigiama, jog viena iš stambiausių verslo plėtros kliūčių yra apyvartinių lėšų stoka ir gan aukštas darbo jėgos apmokestinimas. Verslo plėtrą dar labiau stabdo netobuli verslą reguliuojantys teisės aktai bei bankų kreditų teikimo tvarka, perteklinė SVV veiklos kontrolė.

Nagrinėjant esamą situaciją Lietuvoje, pastebimi nauji akcentai – dėl darbo jėgos emigracijos atsiranda kvalifikuotų specialistų trūkumas. Norint pritraukti naujus ir išlaikyti esamus kvalifikuotus darbuotojus, verslininkai priversti didinti darbo užmokesčius, o tai turi neigiamos įtakos įmonės finansinei būklei. Labai svarbu paminėti ir tai, kad smulkaus ir vidutinio verslo veiklai plėtoti trukdo nevienodos konkurencijos sąlygos su stambiomis įmonėmis, kurios bet koku atveju turi pranašumą rinkoje. Kai kurie autoriai įžvelgė dar vieną tendenciją – dėl savo problemų įmonės yra linkusios kaltinti išorinius veiksnius, tačiau neigia savo nesugebėjimą veikti esamomis sąlygomis. Todėl dar viena problema plėtojant smulkių ir vidutinį verslą – mažų ir vidutinių įmonių atstovų vadovavimo įgūdžiai bei prisitaikymas prie esamų rinkos sąlygų.

Užsienio autoriai (Griffiths; Wall 2008) išskiria tris pagrindines problemas, su kuriomis susiduria smulkaus ir vidutinio verslo subjektai: tai bankų nenoras skolinti arba

skolinti aukštomis palūkanų normomis, žinių ir įgūdžių stoka, ne visada palanki teisinė aplinka, sudėtingos įmonių steigimo procedūros bei dokumentacija.

Literatūroje aptariama ir tokia problema kaip prieiga prie informacijos, konsultacijų, mokymo paslaugų. Verslo sėkmė ir jos plėtra priklauso ir nuo to ar gaunama išsami verslo informacija. Tam, kad verslininkas būtų užtikrintas savo įmone ir galėtų ją plėsti, reikia nuolat domėtis tuo, kas vyksta rinkoje, kokie pokyčiai atsiranda įstatyminėje bazėje, kokias galimybes teikia valstybė bei Europos Sąjunga.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pastebima, kad problemų bei kliūčių plėtojant smulkųjį ir vidutinį verslą iš tiesų yra nemažai. Apibendrinus įvairias nuomones, galima teigti, jog bene svarbiausios SVV plėtros kliūtys yra per dideli mokesčiai ir pernelyg sudėtinga įstatyminė bazė. Opiais problemomis išlieka apyvartinių lėšų stoka, menka vartotojų perkamoji galia, nevienoda konkurencija su stambiais įmonėmis, aukštos darbo jėgos išlaikymo sąnaudos bei sudėtingas paramos gavimo procesas. Vis aktualesnėmis problemomis plėtojant mažas bei vidutinės įmones tampa kvalifikuotų darbuotojų trūkumas bei nuo 2013 m. sausio 1 d. įvestas minimalus darbo užmokesčio padidėjimas. Nagrinėjant smulkus bei vidutinio verslo plėtros problemas būtina pastebėti ir tai, kad problemos yra ne tik išorinės, bet ir vidinės. Verslininkai yra linkę kaltinti valstybę, bankus, įvestą tvarką Lietuvoje, tačiau plėsti verslą trukdo ir vadovo asmeninės savybės, vadovavimo įgūdžiai bei sugebėjimas greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

Smulkiojo ir vidutinio verslo subjektai

Smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų samprata yra apibrėžta dabar veikiančiame Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme. Remiantis šiuo įstatymu, SVV subjektas yra: „vidutinės įmonės, mažos įmonės (tarp jų ir mikroįmonės) bei fiziniai asmenys, įstatymų nustatyta tvarka turintys teisę verstis savarankiška komercine, gamybine arba profesine ir kita panašaus pobūdžio veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą“. Toliau mes nagrinėsime tik tą dalį SVV subjektų, kurie priskiriami įmonėms.

Iki Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą, SVV subjektų samprata skyrėsi nuo Europos Sąjungoje priimtos sampratos, tačiau Lietuvai tapus ES nare, valstybė įsipareigojo suvienodinti nacionalinės teisės aktuose įtvirtintą SVV sampratą su ES įtvirtinta SVV subjektų samprata. Iki 1996 m. Europos Sąjungoje nebuvo bendro standarto, kuris griežtai ir aiškiai nusakytų, kokia įmonė yra didelė, kokia vidutinė ir kokia labai maža. SVV subjektų dydžio kriterius buvo oficialiai suformuluotas 1996 metais, Europos Komisijos rekomendacijoje Nr. 96/280/EB dėl mažųjų ir vidutinių įmonių apibrėžimo. Ši rekomendacija buvo pakoreguota naujojoje Komisijos rekomendacijoje 2003/361/EC, kuri įsigaliojo 2005 metų sausio 1 dieną. Remiantis 2003 m. gegužės 6 d. Europos komisijos rekomendacija smulkų ir vidutinį verslą apibūdina pagrindinis kriterijus - darbuotojų skaičius. Įmonė laikoma vidutine, maža ir labai maža (mikroįmonė), jei jos darbuotojų skaičius neviršija, atitinkamai, 250, 50 ir 10. Papildomi kriterijai

yra įmonės metinės pajamos arba turto balansinė vertė, kurios neturėtų viršyti rekomendacijoje nustatytų dydžių.

Įmonės savarankiškumas yra ne mažiau svarbus kriterijus, nei anksčiau paminėti. Įmonė yra SVV subjektas, jeigu ji papildomai tenkina sąlygą, jog ne daugiau nei 25 proc. įmonės kapitalo ar balsavimo teisių gali priklausyti kitai įmonei (ar kelioms kitoms), kurios nepriklauso MVĮ kategorijai. Rekomendacijoje yra pateikiamos 4 išimtys, kuomet galima nesivadovauti šiuo reikalavimu, jeigu žemiau minėti investuotojai „nėra individualiai arba bendrai susiję su minėta įmone: a) viešos investicinės korporacijos, rizikos kapitalo bendrovės, asmenys arba asmenų grupės, nuolat vykdančios rizikos kapitalo investavimo veiklą, investuojantys nuosavą kapitalą į nekotiruojamą verslą („verslo rėmėjai“), su sąlyga, kad tų verslo rėmėjų bendra investicijų suma į tą pačią įmonę būtų mažesnė nei 1 250 000 EUR; b) universitetai ar pelno nesiekiantys mokslo centrai; c) instituciniai investuotojai, įskaitant regioninės plėtros fondus; d) savarankiškos vietos valdžios institucijos, kurių metinis biudžetas mažesnis kaip 10 mln. EUR ir kuriose yra mažiau kaip 5 000 gyventojų“ (EK Rekomendacija 2003). Rekomendacijoje numatyta jog įmonės statusas gali būti keičiamas tuo atveju, jei kriterijų reikšmės buvo viršytos ar nepasiektos dvejus ataskaitinius laikotarpius iš eilės.

Taigi ES šalyse MVĮ laikomos savarankiškos, mažą rinkos dalį užimančios ir savo veiklos srityje nevyraujančios įmonės, kurios yra santykinai mažos, o jų kapitalas nuosavybės teise priklauso vienam asmeniui ar nedidelei žmonių grupei.

Pirmą kartą MVĮ sąvoka Lietuvoje buvo įteisinta 1998 metais. Šiuo metu Lietuvoje galiojantys MVĮ kriterijai yra suderinti su Europos Komisijos rekomendacijoje 2003/361/EC pateiktais kriterijais.

Tokiu būdu ir Lietuvoje savarankiška įmonė yra SVV subjektas, jos darbuotojų skaičius neviršija 250, o finansiniai rodikliai atitinka nors vieną iš šių reikalavimų: metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt; o balanse nurodyto turto vertė neviršija 93 mln. Lt. Mažajai įmonei darbuotojų skaičius, metinė apyvarta ir metinė balanse nurodyto turto vertė neturėtų viršyti, atitinkamai, 50, 24 mln. litų ir 17 mln. litų. Labai mažai įmonei (mikroįmonei) šių rodiklių ribinės reikšmės lygios, atitinkamai, 10, 7 mln. ir 5 mln. litų..

Lietuvos Respublikos įstatymai numato galimybę steigti šių teisinių rūšių verslo įmones: individualias įmones, mažąsias bendrijas, tikrąsias ir komanditines (pasitikėjimo) ūkines bendrijas, akcines, uždariasias akcines, žemės ūkio, kooperatines bendroves, o taip pat Europos ekonominių interesų grupes, Europos bendroves ir Europos kooperatines bendroves. Šių įmonių rūšių statusą, steigimą, veiklos ypatybes, valdymą ir kitus aspektus reglamentuoja LR atitinkamų įmonių rūšių įstatymai. Individualios įmonės bei ūkinės bendrijos yra neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys (išimtis – ūkinės bendrijos nariai komanditoriai, kurie atsako tik ta turto dalimi, kurią pagal sutartį perdavė komanditinei ūkinei bendrijai). Visos kitos įmonių rūšys yra ribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys.

Nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. įteisinta naujos teisinės formos įmonė – mažoji bendrija, kuri gali vykdyti bet

kokią įstatymų nedraudžiamą veiklą. Remiantis LR mažųjų bendrijų įstatymu, mažoji bendrija yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, o tai reiškia, kad jo nariai savo turtu neatsako už neįvykdytas bendrijos prievolės. Pagrindiniai mažųjų bendrijų privalumai yra tie, kad įstatinis kapitalas nėra privalomas, jau minėta ribota civilinė atsakomybė, o pats bendrijos steigimo procesas yra žymiai paprastesnis palyginus su kitų teisinių formų įmonių steigimu.

Parama SVV plėtrai ir ją teikiančios institucijos Lietuvoje

Lietuvos kaip ir Europos bei kitų pasaulio šalių rinkos ekonomikos konkurencingumą bei augimą didžia dalimi lemia SVV plėtra, todėl jo plėtros skatinimas yra vienas iš svarbiausių Lietuvos plėtros uždavinių. Akivaizdu, kad smulkaus ir vidutinio verslo atstovai susiduria su įvairiomis problemomis plėtojant savo verslą, tačiau Lietuvos valstybė bei ES teikia nemažai galimybių, kuriomis gali pasinaudoti verslininkai. 2008 metais Europos Komisija priėmė iniciatyvą „Small Business Act“. Šioje iniciatyvoje yra pateikta 10 principų, kuriais vadovaujantis siekiama skatinti SVV plėtrą tobulinant teisinę ir administracinę aplinką ir sudarant vienodos sąlygos MVĮ veiklos sąlygas visose ES valstybėse. Lietuvos ekonomikos plėtrotės strategijos iki 2015 metų viena iš sudedamųjų dalių yra skirta SVV plėtrai. Šioje strategijoje SVV yra apibrėžiama kaip „vienas iš pagrindinių ekonomikos augimo veiksmų, turintis esminį poveikį bendrai Lietuvos ūkio raidai, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui, todėl jo plėtotė yra viena iš svarbiausių Lietuvos ekonominės politikos kryptių.

Lietuvoje valstybės parama MVĮ yra įteisinta LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatyme, kuriame yra pateiktas paramos formų sąrašas:

1. mokesčių lengvatos (jei jos nustatytos įstatymų), rinkliavų lengvatos.
2. teisės aktų nustatyta tvarka finansinė parama: lengvatinių paskolų teikimas, labai mažų paskolų teikimas, dalinis ar visiškas palūkanų dengimas, garantijų teikimas, kreditų draudimas, rizikos kapitalo investavimas, tam tikrų išlaidų (steigimo, tyrimų, garantijų mokesčių, kreditų draudimo įmokų, sertifikavimo (registravimo), atitikties įvertinimo ir kitų) kompensavimas, subsidijos darbo vietoms kurti.
3. viešųjų paslaugų verslui teikimas verslo inkubatoriuose, verslo informacijos centruose, mokslo ir technologijų parkuose ir kituose juridiniuose asmenyse, kurių steigimo dokumentuose nustatytas šių paslaugų teikimas.
4. Vyriausybės ar savivaldybių nustatytos kitos paramos formos.

Šios paramos formos yra teikiamos, pasak įstatymo, pagal Vyriausybės, apskričių ar savivaldybių smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros programas. MVĮ programos, skirtos šio sektoriaus plėtrai, yra rengiamos bei įgyvendinamos iš valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų, valstybės ar savivaldybių pinigų fondų lėšų.

Mokesčių lengvatos ypač svarbios mažoms įmonėms. Lietuvoje įmonėms, kuriose vidutinis sąrašinis darbuotojų

skaičius siekia iki 10 (mikroįmonėms) yra taikomas mažesnis pelno mokesčio tarifas. Jos taikymas priklauso ne tik nuo darbuotojų skaičiaus, bet ir nuo gaunamų metinių pajamų. Reikėtų paminėti, jog gaunamų pajamų ribinė reikšmė, iki kurios yra taikoma lengvata, turi kitimo tendenciją. Tarkime, 2001 m., kuomet buvo priimtas pirmasis pelno įstatymas, minėtos įmonės, kurių pajamos siekė iki 500 tūkst. litų buvo apmokestinamos 13 proc. tarifu (standartinis tarifas siekė 15 proc.). 2004 m. buvo priimta dar viena lengvata mikroįmonėms, kurių pajamos siekė iki 1 mln. litų. 25 tūkst. litų dalis buvo apmokestinama 0 proc. tarifu, o likusioji dalis – 15 proc. (standartiniu tarifu). 2009 m. pelno mokesčio tarifas buvo padidintas iki 20 proc., todėl mikroįmonių, turinčių iki 1 mln. pajamas, likusioji pajamų dalis buvo apmokestinama 20 proc. Nuo 2010 m. buvo sumažintas standartinis tarifas iki 15 proc., o lengvata palikta tik toms mikroįmonėms, kurių pajamos siekė iki 500 tūkst. litų ir lengvatinis tarifas siekė 5 proc. 2011 m. pajamų ribinė reikšmė buvo padidinta iki 1 mln. litų.

Viena svarbiausių šalies institucijų, kuri skatina verslą Lietuvoje – Ūkio ministerija. 2010 metais ji parengė vidutinės trukmės strateginį dokumentą „Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros kryptys“, kuriame pateiktos verslo skatinimo priemonės pagal keturias prioritetines kryptis: verslo pradžia, verslo aplinkos gerinimas, verslumo skatinimas bei verslo finansavimas. Pagal paskutiniąją kryptį yra numatytos šios priemonės: lengvatinės paskolos, pasidalintos rizikos paskolos, garantijų teikimas, portfelinės garantijos, rizikos kapitalo priemonės bei dalinis paskolų palūkanų subsidijavimas.

Garantijos paskoloms teikiamos per 2002 m. įsteigtą valstybės valdomą garantijų instituciją UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA). MVĮ, norėdamos pradėti verslą ar jį plėsti, neretai susiduria su užstato problema. Šš institucija palengvina šį procesą, kadangi jos teikiamos garantijos yra prilyginamos valstybės garantijoms. INVEGA gali garantuoti pirmos paskolos dalies grąžinimą bankui net iki 80 proc. paskolos sumos. Likusios negarantuotos paskolos dalies grąžinimą bankas užsitikrina verslo subjekto pasiūlytais užstatais, įkeičiant už paskolos lėšas įsigyjamą turtą.

Portfelinės garantijos – nauja paramos forma Lietuvoje. Ši priemonė panaši į garantijų teikimą, kadangi teikia garantijas iki 80 proc. paskolos sumos. Paskolos gavėjams yra taikomos palankesnės užstato reikalavimai, mažesnės palūkanų normos ir greitesnis kreditavimo procesas. Paskolas garantuoja Europos investicinis fondas. Šią paslaugą teikia Šiaulių bankas bei Nordea Bank Finland Plc Lietuva. Rizikos kapitalo priemonės tai rizikos kapitalo fondai ir bendrai investuojantis fondas („verslo angelai“). Dalinį paskolų palūkanų subsidijavimą vykdo INVEGA, kompensuoja iki 50 proc. palūkanų, tačiau tik paskoloms, kurioms yra suteikta INVEGA garantija.

Lietuvos savivaldybėse įsteigti ir smulkaus ir vidutinio verslo skatinimo fondai, kurie SVV subjektams teikia finansinę paramą daliniam palūkanų kompensavimui, beprocentes paskolą bei kompensuoti smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų kitas išlaidas, tokias kaip: pradinės įmonės steigimosi išlaidas, verslo planui parengti patirtas išlaidas, dalyvavimo parodose ir

mugėse išlaidas, reklaminių lankstinukų leidimo išlaidas, verslo konsultavimo (mokymo) išlaidas.

Lietuvai, ástojus á ES, atsivėrė palankios galimybės pasinaudoti Europos Sąjungos finansine parama iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų (ES SF), o taip pat iš Europos socialinio bei Europos regioninės plėtros fondų. Pastaruoju metu, itin didelis dėmesys būtent ir yra skiriamas smulkiam ir vidutiniam verslui, kadangi SVV sparčiausiai kuria naujas darbo vietas, diegia naujoves bei daugiausiai prisideda prie šalies ekonominio augimo. ES lėšos yra skiriamos iš Europos socialinio fondo (ESF) bei Europos regioninės plėtros fondo (ERPF). ES finansinė skiriama parama SVV dažniausiai yra skiriama mokymams, technologinei plėtrai, eksporto didinimui bei veiklos optimizavimui.

Be finansinės SVV subjektams teikiama ir nefinansinė parama. Vienos populiariausių yra verslo inkubatorių, įvairių verslo centrų teikiamos paslaugos.

Remiantis Lietuvos verslo plėtros agentūros (LVPA) duomenimis šiuo metu paslaugas teikia 38 verslo informacijos centrai bei 6 verslo inkubatoriai, kurie yra įsteigti Lietuvos regionuose. Šios įstaigos teikia SVV subjektams Valstybės ir savivaldybės lėšomis subsidijuojamas lengvatines paslaugas įvairiems su verslu susijusiems konsultavimams, mokymams, praktinei pagalbai, patalpų nuomai, tarpininkauja ieškant verslo partnerių tiek Lietuvoje tiek užsienyje. Verslo informacijos centrai taip pat padeda įmonių registravimo klausimais, padeda rengti verslo planus ir surasti kitą verslui reikalingą informaciją. Verslo informacijos centrai konsultuoja MVĮ ES struktūrinių fondų finansavimo klausimais ir padeda rengti paraiškas ES SF paramai gauti.

Ūkio ministerijos įsteigta Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (LEPA) SVV subjektams teikia informaciją apie potencialias eksporto rinkas bei skatina eksportą. Lietuvos inovacijų centras MVĮ teikia pagalbą inicijuojant bei rengiant inovacinius projektus įmonėse, įsisavinant ES Struktūrinių fondų lėšas. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra (LSVPA), kurios vienas iš pagrindinių tikslų yra plėtoti bei skatinti mažas ir vidutines įmones ir didinti jų konkurencingumą,

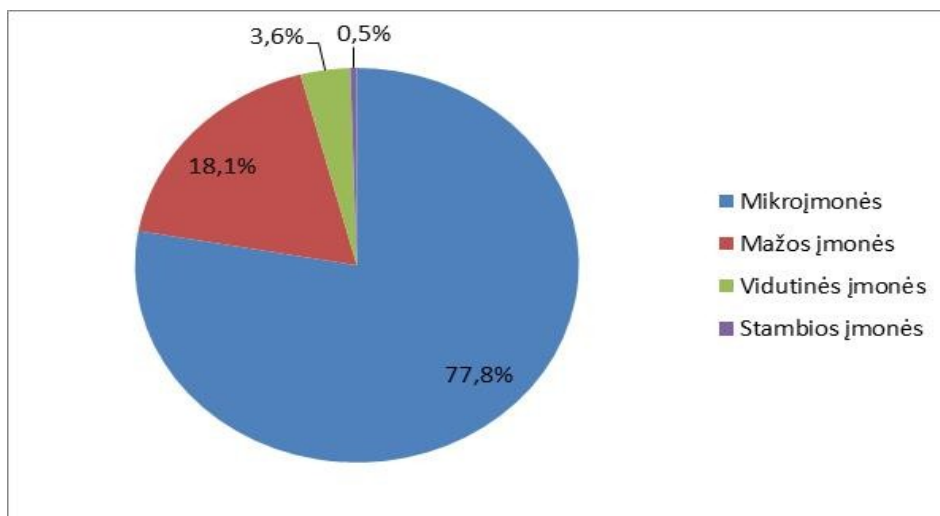
analizuoja SVV plėtros galimybes, rengia informacinius pranešimus bei renginius MVĮ verslininkams, teikia informaciją apie paramos gavimo galimybes, organizuoja verslininkų konsultavimą ir mokymą.

Nežiūrint to, kad valstybė suteikia nemažai galimybių plėtoti SVV, vis dėlto įmonės, siekiančios paramos, anot, (Grublienė; Lengvinienė 2011) dažnai susiduria su biurokratinėmis kliūtimis bei tam tikrais specifiniais reikalavimais, apsunkinančiais tos paramos gavimą. Apibendrinant galime teigti, jog Lietuvoje yra stengiamasi kurti palankesnes sąlygas MVĮ steigimui bei SVV plėtrai. SVV plėtotės svarba pabrėžta ir ilgalaikėje šalies strategijoje.. SVV plėtotei įtaką daro ir Lietuvos narystė ES, kuri net tik padeda koreguoti įstatyminę bazę, bet ir finansiškai remia verslo kūrimą, bei jo plėtrą. Tačiau valstybė turėtų šalinti bereikalingas kliūtis trukdančias gauti reikiamą paramą SVV plėtrai.

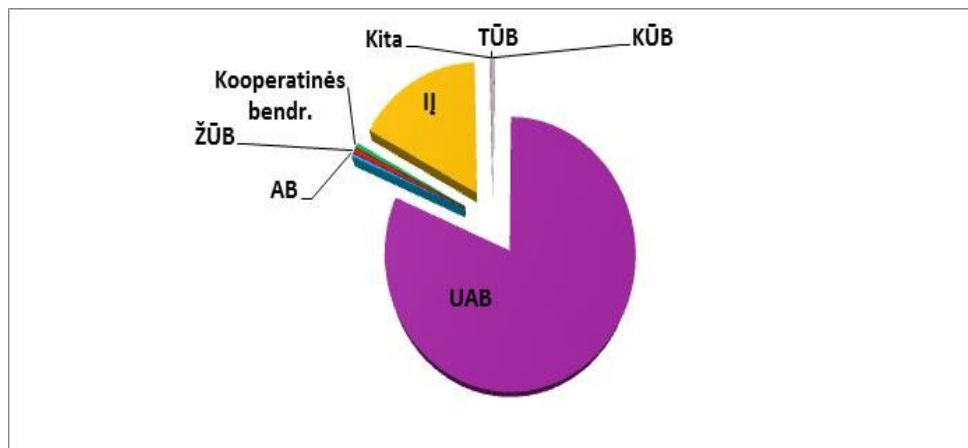
SVV įmonių sistemos pokyčių tendencijos Lietuvoje

Lietuvos įmonių struktūra 2012 metais pagal jų dydį pateikta 1 pav. Remiantis Statistikos departamento prie LR V duomenimis 2013 m. sausio 1 d. Lietuvoje smulkios ir vidutinės įmonės sudarė 99,5 % visų šalyje veikiančių įmonių. Gausiausia pagal darbuotojų skaičių grupė – labai mažos įmonės (beveik 78 proc. visų įmonių skaičiaus). Mažiausia grupė yra vidutinės įmonės, kurios sudaro 3,6 % visų įmonių skaičiaus. Lietuvos įmonių struktūra pagal jų dydį pateikta 1 pav.

Smulkiam ir vidutiniam verslui priskiriamos įmonės yra gana įvairios pagal jų teisinės organizacinės formas. MVĮ kategorijai priklauso individualios įmonės, tikrosios ir komandinės (pasitikėji mo) ūkinės bendrijos, akcinės, uždarnosios akcinės, žemės ūkio, kooperatinės bendrovės, mažosios bendrijos ir kt. Lietuvoje veikiančių MVĮ įmonių pasiskirstymas pagal jų teisinės organizacinės formas 2013 metų pradžiai remiantis Statistikos departamento duomenimis, yra atvaizduotas 2 pav.



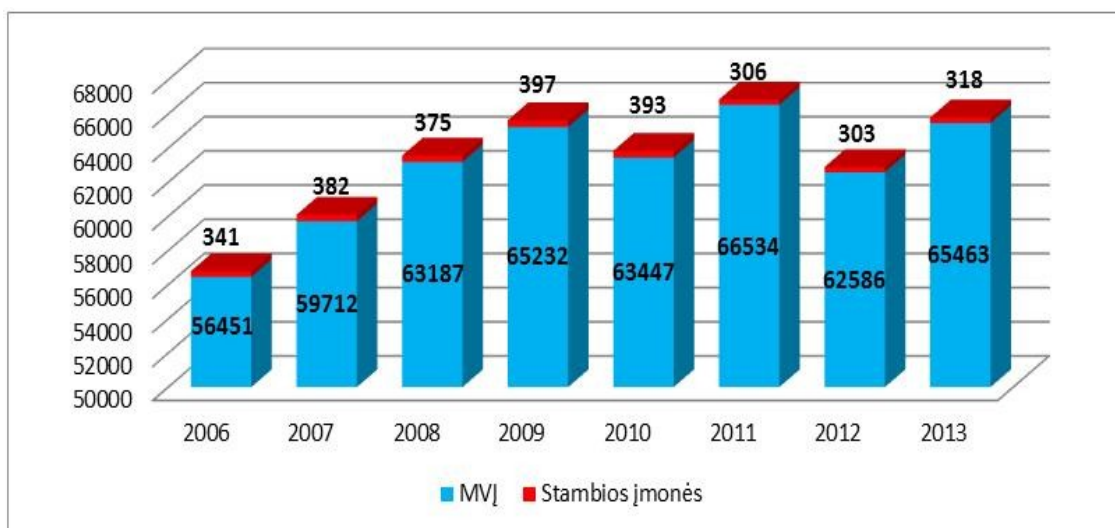
1 pav. Lietuvos įmonių sudėtis pagal dydį 2012 m.



2 pav. Mažų ir vidutinių įmonių skaičius pagal teisinę formą 2013 metų pradžioje

Kaip matyti iš 2 pav. gausiausia SVV įmonių grupė yra uždarnosios akcinės bendrovės (UAB), kurios sudaro 81 % visų Lietuvoje veikiančių MVĮ. Ši teisinė forma yra gan populiari todėl, kad UAB yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo, kuris už savo prievolės atsako tik bendrovės turtu. Santykinai didelis yra ir individualių įmonių (IĮ) skaičius, kuris sudarė 17 % veikiančių MVĮ. Individualios įmonės verslininkams yra patrauklios tuo, kad veiklos pradžia pakanka nedidelio kapitalo, jos steigėju bei darbuotoju gali būti tik vienas fizinis asmuo, įmonės valdymas yra paprastesnis, o prireikus, ji gali būti pertvarkyta į UAB. Gana mažą dalį sudaro akcinės bendrovės (AB). Šios teisinės formos įmonių nėra daug todėl, kad AB minimalus įstatinio kapitalo dydis yra 150 tūkst. Lt, o tai reiškia, jog dažniausiai tai yra vidutinės įmonės, kurių yra daug mažiau nei smulkiųjų.

Kaip kito MVĮ ir stambiųjų įmonių skaičius atvaizduota 3 pav. Statistikos departamento pateiktais duomenimis, nuo 2006 iki 2009 metų mažų ir vidutinių įmonių skaičius pastoviai didėjo. Tai lėmė nuolat gerėjančios verslo sąlygos, kadangi tuo metu Lietuva išgyveno ekonomikos pakilimo laikotarpį. Tačiau jau nuo 2009 metų pastebimas staigus mažų ir vidutinių įmonių sumažėjimas: 2010 metais veikė net 1785 įmone mažiau nei 2009 metais. Tai parodo, jog ekonominė krizė stipriai paveikė smulkų ir vidutinį verslą Lietuvoje. 2011 metais beveik 24 proc. sumažėjo ir stambiųjų įmonių skaičius, kurios atsigauna sunkiau negu MVĮ. Nors MVĮ skaičius dar kartą sumažėjo per 2011 metus, tačiau per 2012 metus MVĮ atsigavo ir 2013 metų pradžiai jų skaičius padidėjo 4,6 % lyginant su 2012 metų pradžia.



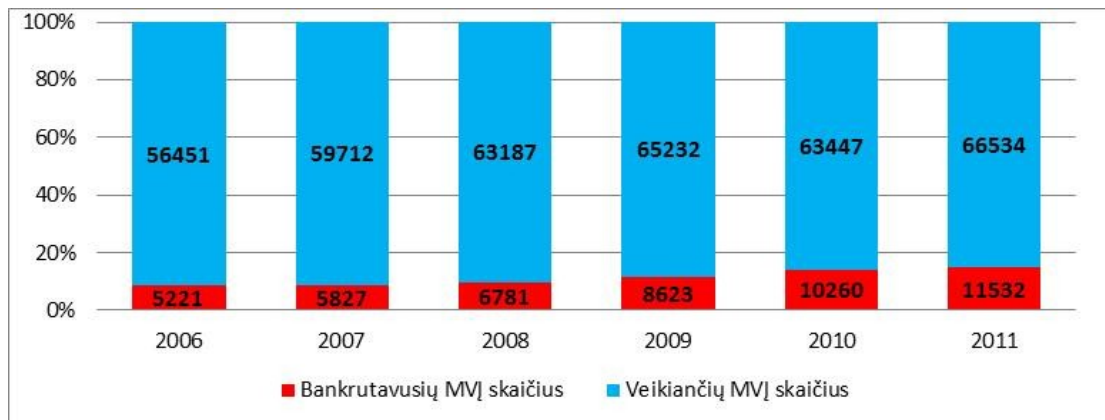
3 pav. MVĮ ir stambiųjų įmonių skaičius 2006 – 2013 metų pradžioje

Statistikos departamento pateiktais duomenimis, nuo 2006 iki 2009 metų mažų ir vidutinių įmonių skaičius pastoviai didėjo. Tai lėmė nuolat gerėjančios verslo sąlygos, kadangi tuo metu Lietuva išgyveno ekonomikos pakilimo bei viršūnės fazę. Tačiau jau nuo 2009 metų pastebimas staigus mažų ir vidutinių įmonių

sumažėjimas: 2010 metais veikė net 1785 įmone mažiau nei 2009 metais. Tai parodo, jog ekonominė krizė stipriai paveikė smulkų ir vidutinį verslą Lietuvoje. Analizuojant dabartinę situaciją, pastebima, jog SVV atsigauna ir mažų bei vidutinių įmonių skaičius padidėjo 4,6 % lyginant su 2012 metais.

Verslo gyvybingumą atspindi veikiančių ir bankrutuojančių įmonių santykio tendencijos. Įmonė bankrutuoja, kai ji tampa nemoki. Nors bankroto pasekmės yra skaudžios įmonei ir nuostolingos šalies ūkiui, tačiau toks radikalus nemokių verslo subjektų pašalinimas iš rinkos

yra svarbus veiksnys, palaikant konkurencingą bei gyvybingą šalies rinką. Remiantis LR Statistikos departamento pateiktais duomenimis 4 pav. pateikiamas bankrutavusių ir veikiančių MVĮ tendencijos 2006 – 2011 metų laikotarpyje.

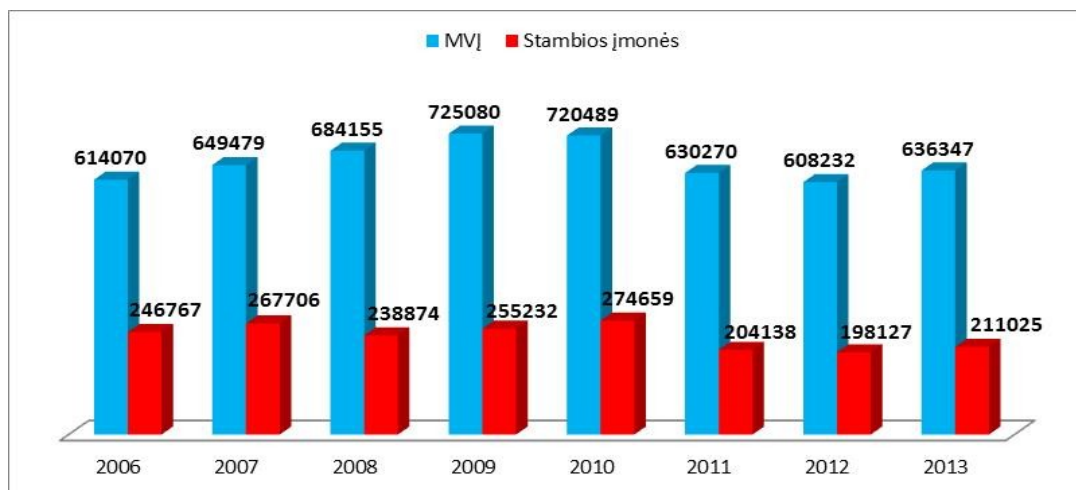


4 pav. Bankrutavusių ir veikiančių mažų ir vidutinių įmonių dinamika 2006 – 2011 metų pradžioje

4 pav. iliustruoja, jog bankrutuojančių įmonių skaičius nagrinėjamame laikotarpyje nuolat augo ir 2011 metų pradžioje buvo įregistruotas didžiausias bankrutavusių įmonių skaičius – 11532. Nežiūrint to, veikiančių MVĮ skaičius taip pat didėjo, išskyrus 2009 metus, kad MVĮ skaičius sumažėjo kaip ekonominės krizės pasekmė. Tai rodo šalies SVV sektoriaus sugebėjimą išlaikyti stabilumą. Pagrindinės įmonių bankroto priežastys paprastai yra įmonių išiskolinimai bei įmonių nekontroliuojamos išorinės priežastys, kurios dažniausiai susijusios su kintančiomis rinkos sąlygomis. Antra vertus neretai įmonės bankrutuoja ir dėl vidinių, su įmonių valdymu susijusių, priežasčių, t.y. dėl netinkamo admi-

nistravimo, pernelyg rizikingų sprendimų, nesugebėjimo prisitaikyti prie pasikeitusių rinkos sąlygų.

Kaip jau buvo minėta, mažos ir vidutinės įmonės labai svarbios socialiniu požiūriu, kadangi didina užimtumą bei skatina darbo lankstumą, ypač tuo metu, kai didelės įmonės mažina darbo vietų skaičių. Kaip rodo 5 pav. SVV sektorius yra pagrindinis darbo vietų steigėjas, kadangi jame dirba didžiausia dalis žmonių ir ši tendencija išliko ir krizės ir po kriziniu laikotarpiu, nors krizės poveikyje tiek MVĮ, tiek ir stambiose įmonėse darbuotojų skaičius mažėjo. Tačiau 2012 metais ekonomika pradėjo atsigaivinti ir darbuotojų skaičius ėmė augti tiek MVĮ, tiek ir stambiose įmonėse.



5 pav. MVĮ ir stambių įmonių darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijos 2006 – 2013 metų pradžioje

Bendras vidaus produktas (BVP) yra vienas iš pagrindinių rodiklių, kuriuo yra remiamasi vertinant šalies arba atskiros ūkio sektoriaus ekonominės veiklos rezultatyvumą. Pagal atskirų įmonių rūšių indėlį į šalies BVP (bendrąją pridėtinę vertę) galima vertinti jų veiklos efektyvumą makroekonominė prasme. Statistikos

departamento duomenys rodo didelį SVV indėlį į BVP, kas patvirtina šio sektoriaus svarbą šalies ekonomikai. Kaip galime matyti iš 6 pav., SVV sektorius yra labai reikšmingas šalies ekonomikai. Kaip matyti iš 6 pav., MVĮ sukurta pridėtinė vertė (neįskaitant žemės ūkio veikla užsiimančių bendrovių ir finansinio tarpininka-

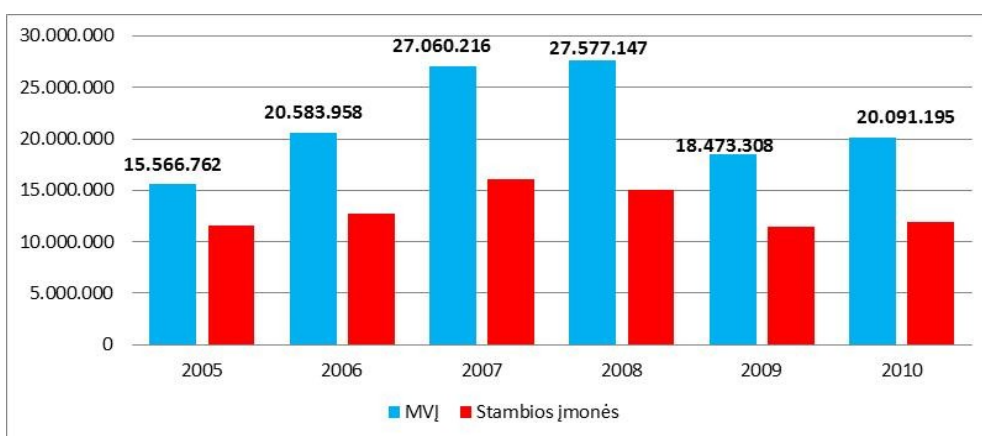
vimo įmonių) nuolat augo nuo 2005 iki 2008 metų, o 2008 – taisiais siekė 27 mlrd. Lt, kas sudarė 67 % visų įmonių sukurtos pridėtinės vertės. 2009 metais pastebimas staigus sukurtos pridėtinės vertės sumažėjimas, kaip ekonomikos krizės pasekmė, tiek didelėse įmonėse, tiek SVV sektoriuje. Nepaisant įmonių ir darbuotojų skaičiaus sumažėjimo šalyje, 2010 metais bendroji pridėtinė vertė padidėjo, o tai reiškia, jog išliko stipriausios įmonės, kurios sėkmingai vykdė savo veiklą.

Įmonių makroekonominio efektyvumo vertinimas

Atskirų įmonių rūšių makroekonominį efektyvumą nustatysime, apskaičiavę atitinkamos rūšies įmonės vieno sąrašinio darbuotojo indėlį į šalies BVP. Makroekonominis efektyvumas gali būti įvertintas ir panaudojus makroekonominio efektyvumo koeficientą, kuris nustato, koks yra įmonės rūšies 1 procento darbuotojų procentinis indėlis į šalies BVP. Šie makroekonominio efektyvumo vertinimo rodikliai apskaičiuojami tokiu būdu:

$$\text{Makroekonominis efektyvumas (tūkst. Lt)} = \frac{\text{Bendroji pridėtinė vertė (tūkst. Lt)}}{\text{Darbuotojų skaičius (vnt.)}}$$

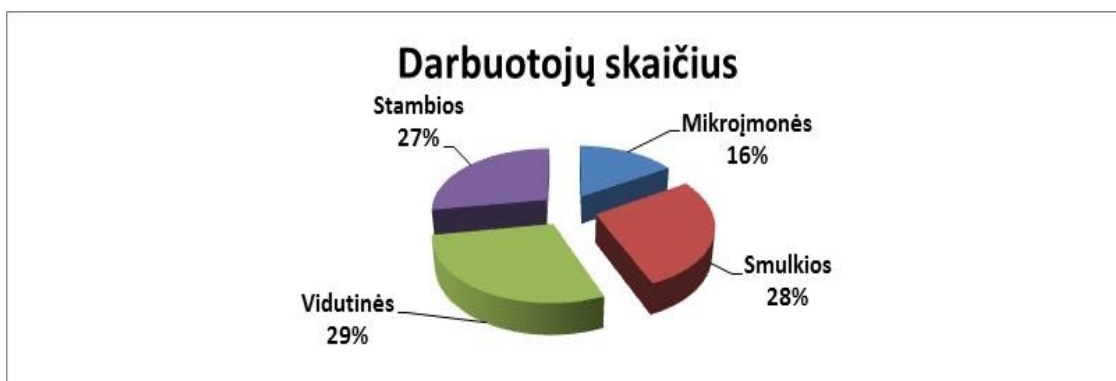
$$\text{Makroekonominio efektyvumo koeficientas} = \frac{\text{Bendroji pridėtinė vertė (\%)}}{\text{Darbuotojų skaičius (\%)}}$$



6 pav. MVĮ ir stambių įmonių sukurta pridėtinė vertė 2005 – 2010 metais (tūkst. Lt)

Įmonių makroekonominį efektyvumą skaičiuosime 2010 ir 2007 metais, t.y. prieš krizinius ir po krizinių metų. Skaičiavimai buvo atliekami remiantis nurodytų metų Statistikos departamento duomenimis. 2010 metų

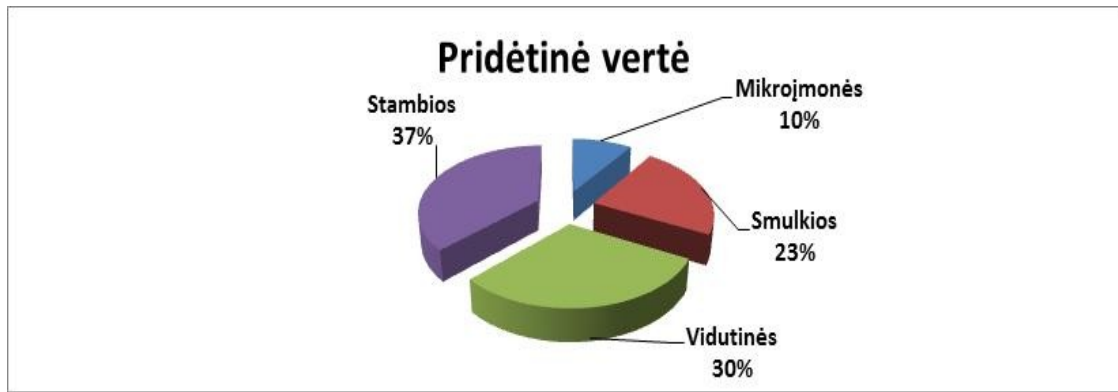
duomenys makroekonominio efektyvumo koeficientui apskaičiuoti pateikti 7 ir 8 pav. Kaip matyti iš 7 ir 8 pav. didžiausia dalis darbuotojų dirba vidutinėse įmonėse, tačiau didelės įmonės įneša didesnę indėlį į šalies BVP.



7 pav. Darbuotojų skaičiaus procentinė dalis verslo sektoriuose 2010 metais

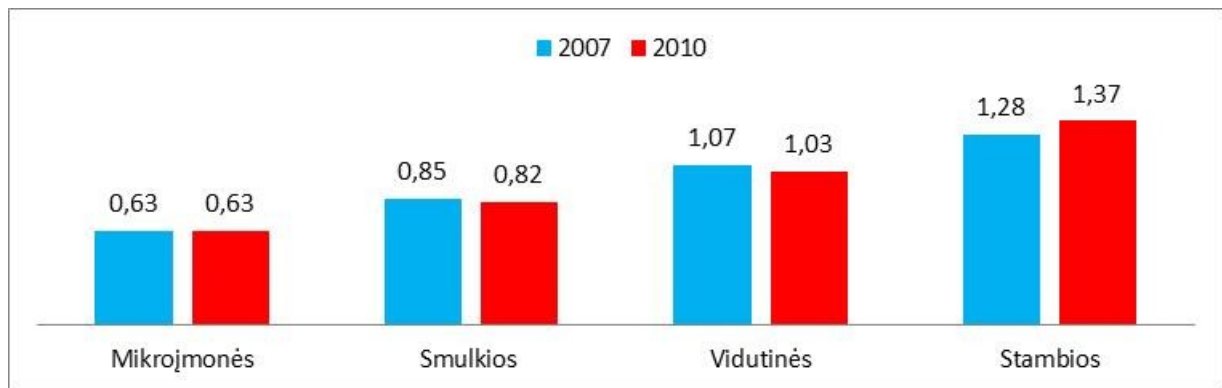
Pagal Statistikos departamento duomenis 2007 m. vidutinio dydžio įmonėse dirbo 28,7 proc., didelėse - 25,9 proc., mažose – 27,6 proc. ir mikroįmonėse – 16,8 proc.

visų dirbančiųjų, o jų indėlis į šalies BVP buvo, atitinkamai, 29,9 proc., 36,9 proc, 23,5 proc. ir 10,6 proc.

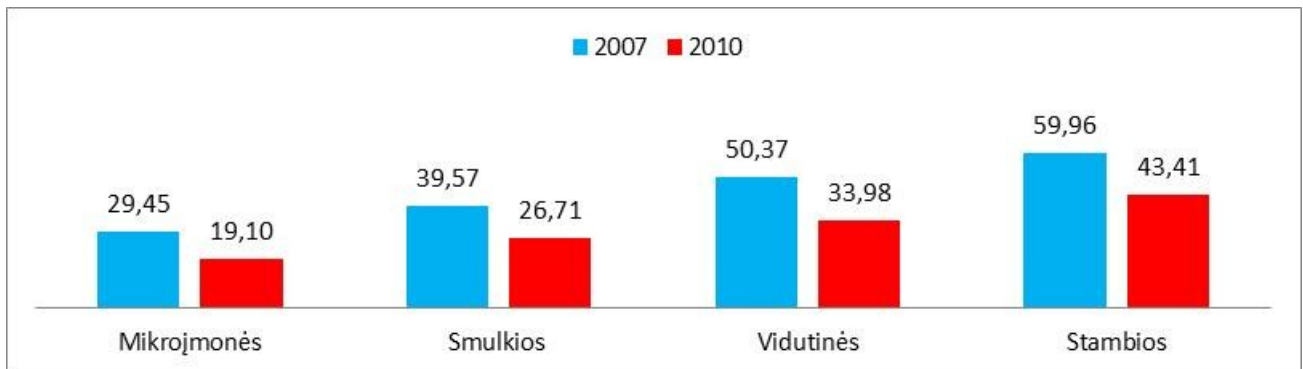


8 pav. Bendrosios pridėtinės vertės procentinė dalis verslo sektoriuose 2010 metais

9 ir 10 pav. yra grafiniame pavidale pateikti makroekonominio efektyvumo rodiklių skaičiavimo rezultatai kriziniu laikotarpiu (2007 m.) ir baigiantis krizei (2010 m.). mikro, mažoms, vidutinėms ir didelėms įmonėms prieš



9 pav. Makroekonominio efektyvumo koeficientas vienam Lietuvos darbuotojui 2007 ir 2010 metais



10 pav. Atskirų įmonių rūšių vieno darbuotojo sukurta pridėtinė vertė (tūkst. Lt) 2007 ir 2010 metais

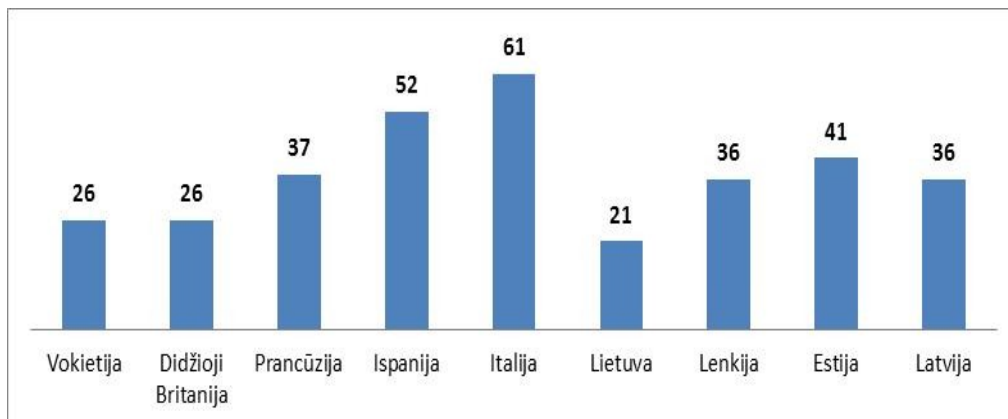
Skaičiavimo rezultatai rodo, jog efektyviausios nagrinėjamo požiūriu yra stambios įmonės, o po jų efektyvumo mažėjimo tvarka – vidutinės, mažos ir smulkios įmonės. Tai galima paaiškinti masto ekonomijos efekto veikimu, kadangi didesnės įmonės turi daugiau galimybių išnaudoti darbo specializacijos pranašumus bei naudoti brangesnes ir našesnes technologijas. MVI makroekonominio efektyvumo koeficientai tiek 2007 tiek 2010 metais mažai skiriasi ir 2010 metais šis rodiklis neviršijo 2007 metų rodiklio. Tuo tarpu stambių įmonių apskaičiuotas efektyvumo koeficientas 2010 metais buvo didesnis nei 2007 –taisiais, o tai

reiškia, kad krizės metu, išliko stipresnės įmonės, kurios dirbo efektyviau.

Skaičiuojant makroekonominį efektyvumą pagal vieno darbuotojo sukurta pridėtinę vertę, pastebima kita tendencija: 2007 metais visi verslo sektoriai buvo kur kas efektyvesni nei 2010 metais. Viena svarbiausių priežasčių yra susiklosčiusi ekonominė situacija šalyje, kadangi 2007 metais Lietuva buvo pakilimo fazėje, o 2010 – taisiais dar buvo jaučiamos ekonomikos krizės pasekmės. Tačiau ir šiuo atveju tendencija tiek 2007, tiek ir 2010 metais išlieka tokia pati: didesnės įmonės yra efektyvesnės negu mažesnės.

Norint įvertinti Lietuvos situaciją SVV sektoriuje Europos Sąjungos kontekste, naudojantis „Eurostat“ duomenimis, buvo apskaičiuotas SVV įmonių skaičius, tenkantis tūkstančiui šalies gyventojų 2012 metų pradžiai,

Lietuvoje ir kai kuriose Europos Sąjungos šalyse (11 pav.). Kaip matyti iš 11 pav., pagal šį rodiklį Lietuvos nėra tarp pirmaujančių ES šalių.



11 pav. Mažų ir vidutinių įmonių skaičius, tenkantis tūkstančiui šalies gyventojų 2012 metais

Lietuvoje SVV įmonių skaičius atitenkantis 1000 gyventojų yra 21 įmonė, o Europos Sąjungos vidurkis – 55 mažos ir vidutinės įmonės. Lietuva šiuo požiūriu atsilieka ir nuo savo kaimynų. Nors Lietuva pagal nurodytą kriterijų nedaug atsilieka nuo tokių šalių kaip Vokietija ar Didžioji Britanija, tačiau reikia turėti omenyje, jog didesnėse šalyse MVĮ tarpe vyrauja ir didesnės įmonės, taigi ir užimtumo lygis šių šalių SVV sektoriuje yra didesnis.

Išvados

Smulkusis ir vidutinis verslas yra neatskiriama šalies ekonomikos dalis, kuri padeda spręsti tiek ekonomines, tiek ir socialines problemas. Mažų ir vidutinių įmonių kūrimas bei plėtojimas – tai šalies stabilumo ir ekonomikos stiprinimo pagrindas. MVĮ skaičius Lietuvoje siekia daugiau nei 99 % visų šalyje veikiančių įmonių. Smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų dėka, šalyje kuriamos naujos darbo vietos, sukuriamas daugiau nei pusė bendrosios pridėtinės vertės. Nors Lietuvoje yra įvairios galimybės SVV paramai teikti, tačiau problemų bei kliūčių plėtojant smulkųjį ir vidutinį verslą iš tiesų yra nemažai. Vienos iš pagrindinių SVV plėtros kliūčių yra per dideli mokesčiai ir pakankamai sudėtinga įstatyminė bazė. Opiomis problemomis išlieka nuolat besikeičianti įstatyminė bazė, apyvartinių lėšų stoka, menka vartotojų perkamoji galia, nevienoda konkurencija su stambiomis įmonėmis bei sudėtingas paramos gavimo procesas. Reikėtų pastebėti ir tai, kad problemos yra ne tik išorinės, bet ir vidinės. Plėtoti verslą neretai trukdo ir vadovų kompetencijos stoka bei nesugebėjimas greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

Nors atlikta įmonių makroekonominio efektyvumo analizė parodė, kad masto ekonomijos efekto dėka stambios įmonės šiuo požiūriu yra efektyvesnės, tačiau tai nei kiek nesumažina SVV sektoriaus reikšmės šalies ūkiui. Mažos ir vidutinės įmonės yra labai reikšmingos ekonomikai ir, norint siekti tiek ekonominės tiek ir socialinės gerovės, labai svarbu sudaryti kuo palankesnes sąlygas joms plėtotis.

Literatūra

- Banys R. ir kt. (2006). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros klišys Lietuvoje. *Socialiniai mokslai: Ekonomika*, Nr. 2, 3-15.
- Baršauskas, P. (2003). *Smulkaus ir vidutinio verslo politika Europos Sąjungoje ir Lietuvoje*. Kaunas: Technologija. 2003.
- Bartkus E.V. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės Lietuvoje ekonominės krizės pradžioje. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 390-396.
- Ciochina I. et al. (2008). The competitive advantages of small and medium enterprises. *Management marketing*, V. 4, 18-26. [žiūrėta 2013 05 12], <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/147.pdf>
- Dikčius V. ir kt. (2007). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių būklė ir plėtros tendencijos. *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje: straipsnių rinkinys*, 267-279. Vilnius, 2007.
- Europos iniciatyva „Small Business Act“ (2008). [žiūrėta 2013 05 11], <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:LT:PDF>
- Europos Komisijos rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo, 96/280/EB, 2003/361/EB. [žiūrėta 2013 04 24], http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_lt.pdf
- Garuckas R. ir kt. (2007). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo analizė Europos sąjungos kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 42, 39 - 52.
- Grublienė V., Lengvinienė S. (2011). Valstybės parama kaip smulkiojo ir vidutinio verslo darnaus vystymosi prielaida. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr.1(25), 107-115.
- Gunasekaran A. et al. (2013). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*. [žiūrėta 2013 05 04], <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00207543.2011.563831>.
- Jakutis A., Bandza M. (2006). Smulkaus ir vidutinio verslo optimizavimas. *VGTU mokslo darba*, Nr. 4, p. 37-46.

- Jung O. (2013). Credit Conditions Faced by Small and Medium-Sized Enterprises. *Investing in Research and Development*. [žiūrėta 2013 05 09], <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/eng/02758.html>
- Misiūnas A. (2008). Verslo plėtros įtaka šalies ekonomikai. *Lietuvos statistikos darbai*, Nr. 47, 25-35.
- Smagurauskienė L. (2009). Finansinė verslo skatinimo sistema Lietuvoje. *Geologijos ir geografijos instituto mokslo darbai*, Nr. 42 (1-2), 55- 66.
- Štreimikienė D. ir kt. (2007). *Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas*. Ekonomika. Kaunas.
- Vijeikis J., Baležentis A (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos Lietuvos regionuose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Research papers*, Nr. 20 (1), 163-173.

SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN LITHUANIA AND ITS MACROECONOMIC EFFICIENCY

S u m m a r y

The article deals with theoretical aspects of small and medium business and its situation in Lithuania in Lithuania. The concept of small and medium business and its significance for countries economy are defined. The concept of subjects of small and medium business and their classification are presented. The problems of small and medium business, its development abilities and abilities to get of support for this business in Lithuania are analyzed. The functions of institutions that supplies the support for SMB and ways of supporting small and medium business are discussed. The state of system of small and medium-sized enterprises and its dynamic tendencies before and during the economic crises in Lithuania are discussed. On the basis of statistical data the macroeconomic efficiency of kinds of small and medium-sized enterprises was calculated.

KEYWORDS: small and medium business, development problems of business, the support for business, small and medium-sized enterprises, economic efficiency.

Gediminas Davulis – dr., prof., Mykolo Romerio universitetas, Ateities 20, 08303 Vilnius, profesorius. Mokslinių tyrimų kryptys: makroekonominių procesų modeliavimas ir tyrimas, optimizaciniai metodai ekonomikoje, savivaldybių ekonomika bei finansai. Paskelbęs virš šimto mokslo darbų. Adresas: Ateities 20, 08303 Vilnius. Telef. 868957148. E.paštas: geddav@mrni.eu



TARPKULTŪRINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOJE

Ingrida Mauricienė

Klaipėdos valstybinė kolegija

Anotacija

Šių dienų globalizacijos kontekste nebeužtenka vien tik žinoti užsienio kalbas, norint bendrauti ir bendradarbiauti su kitų šalių žmonėmis, bet būtina turėti ir kitų tarpkultūrinių kompetencijų, kurios sudaro galimybes sėkmingai gyventi ir veiksmingai dirbti įvairialypėje kultūrinėje erdvėje. Išsamesnis kitų kultūrų pažinimas, leidžia sumažinti nesusipratimus tarp įvairių tautų žmonių, suprasti jų požiūrius, nuomones, nustatyti kultūrinių skirtingumus, užtikrina veiksmingą bendravimą ir bendradarbiavimą su skirtingų šalių žmonėmis. Straipsnyje analizuojamos tarpkultūrinės kompetencijos, kurios mokslinėje literatūroje įvardijamos kaip žmogaus žinios ir gebėjimai komunikuoti ir sąveikauti su kitos kultūros žmonėmis, sugebėjimas atpažinti kitų kultūrų elgesio ribas, skirtumus ir bendrumus tarp kultūrų. Šie procesai yra aktualūs ne tik versle, bet ir švietimo sistemoje. Kiekvienais metais aukštojo mokslo institucijose vis didėja atvykstančių studentų skaičius iš įvairių pasaulio šalių. To pasekoje, dėstytojams nebeužtenka turėti vien tik reikiamų dalykinių, asmeninių, socialinių ir metodinių kompetencijų, bet būtinos ir tarpkultūrinės kompetencijos, kurios užtikrina veiksmingą darbą su kitų kultūrų studentais. Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijas geriausiai atspindi Byram (1997) pateiktas tarpkultūrinės kompetencijos modelis. Jų pagrindu buvo atliekamas empirinis – žvalgomasis tyrimas aukštojo mokslo institucijoje. Tyrimas parodė, kad tiriamos aukštojo mokslo institucijos dėstytojai turi nemažai tarpkultūrinių kompetencijų. Dėstytojai yra pasirengę priimti ir efektyviai dirbti su kitų šalių studentais. Taip sudarydami sąlygas visai mokslo institucijai įsiliesti į tarptautinį bendravimą ir bendradarbiavimą su kitų šalių švietimo institucijomis bei įsivertinti tarptautinėje aukštojo mokslo erdvėje. Šio tyrimo pagrindu ateityje planuojama atlikti ERASMUS studentų nuomonės tyrimą apie dėstytojų tarpkultūrinės kompetencijas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: tarpkultūrinės kompetencijos, multikultūrinė kompetencija, kultūrinis šokas, dimensija.

Įvadas

Temos aktualumas ir problematika.

Spartėjant visuotinės globalizacijos procesui, intensyvėjant laisvam prekių, darbo ir kapitalo judėjimui vis aktualesniu tampa visapusiškas kitų kultūrų atstovų mentaliteto ir elgesio ypatumų pažinimas. Pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai turi įtakos pokyčiams vykstantiems versle, valstybių valdyme. Šis procesas vis aktualesnis tampa ir aukštojo mokslo sistemoje. To pasekoje atsiranda naujas procesas – mobilumas – tai laisvas žmonių judėjimas. Vis daugiau užsienio šalių studentų renkasi studijas Lietuvos aukštosiose mokyklose. Taip pat įvairios mobilumo programos (pvz. SOCRATES programų – ERASMUS) skatina dėstytojus vykti į kitas šalis skaityti paskaitų, įgyti patirties. Šie pokyčiai kelia vis didesnius reikalavimus akademiniams institucijoms ir jų personalui.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog nebeužtenka vien tik žinoti užsienio kalbą, būtina turėti ir kitų tarpkultūrinių kompetencijų, kurios gali užtikrinti kokybiškas studijas atvykstantiems studentams. Kaip teigia Jančaitytė R. ir kt. (2009), tam, kad žmogus galėtų tinkamai bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais, jis turi turėti tam tikrą tarpkultūrinio bendravimo kompetenciją, t. y. bendraudamas gebėti įveikti kultūrinius skirtumus bei iš to kylančius nesusipratimus, įtampą ir galimus konfliktus.

Anot Pruskaus V. (2010), tarpkultūrinių kompetencijų visuma, leidžia veiksmingai dalyvauti tarpkultūrinėje erdvėje, suvokti įvairovės priežastis ir padarinius, įsi-

traukti į komunikaciją, sumažinti stresą, skatina kultūrinius mainus kaip mokymosi galimybę asmeniniam (bendruomeniniam) vystymuisi ir tobulėjimui.

Viena iš mažiausiai tirtų, tačiau aktualių šiuolaikinėje aukštojo mokslo sistemoje kompetencijų, tai tarpkultūrinės dėstytojų kompetencijos.

Siekiant aukštos studijų kokybės su kitų šalių studentais, būtina išsiaiškinti dėstytojų turimas ir tobulintinas tarpkultūrinės kompetencijas.

Todėl kyla *problemiai* klausimai ar dėstytojai turi būtinas tarpkultūrinės kompetencijas? Ar to pasekoje institucija yra pasirengusi priimti kitų šalių studentus? Ar turimoms dėstytojų tarpkultūrinėms kompetencijoms įtakos turi dėstytojų amžius, skaitytos paskaitos kitų šalių studentams?

Tyrimo objektas – tarpkultūrinės kompetencijos.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti teorinius tarpkultūrinių kompetencijų aspektus bei jų raišką aukštojo mokslo institucijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti tarpkultūrinių kompetencijų teorinius aspektus.
2. Ištirti aukštojo mokslo institucijos dėstytojų turimas tarpkultūrinės kompetencijas.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sistemimas, apklausa raštu, tyrimo duomenų analizė SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa (17.1 versija).

Tarpkultūrinių kompetencijų teoriniai aspektai

Kultūra, kaip teigia Čiburienė J., Guščinskienė J. (2007), jungia būdingąsias įsisavintas normas, įsitiki-

nimus, vertybes, susiklosčiusias kiekvienoje šalyje. Kultūra globalizacijos sąlygomis kaip įgytos ir išsiugdytos žinios, kurios naudojamos praktikoje ir toliau kuria individo elgesį, veikia jo vartojimą. Kultūra apibrėžia skirtingų visuomenės grupių – individų, kuriuos sieja bendri interesai, visuma – ribas, o tuo pačiu – ir šių grupių, visuomenės sluoksnių, arba visuomenės klasių vartojimą. Ryšys tarp individų, grupių ir organizacijų yra kiekvienos visuomenės vystymosi sfera, žymia dalimi priklausanti nuo ekonominių, politinių veiksmų, visuomeninių institucijų, kurios tiesiogiai ir netiesiogiai susijusios su kultūra. Kultūra jungia būdingąsias normas, įsitikinimus, vertybes, susiklosčiusias kiekvienoje šalyje.

Eurointegracija, bei globalizacija skatina mokytis kalbų, domėtis kultūrų įvairove. To pasėkoje atsiranda terminas tarpkultūrinė kompetencija.

Užsienio šalių mokslininkų (Byram, 1997; Byram, 2004; Byram, Zarate, 1997; Kim, 1991; Sercu, 2004; Fantini, 2000; Gesteland, 1997; Hofstede, 1997) bei Lietuvos mokslininkų darbuose (Radzevičienė, 2004; Petkevičiūtė, Budaitė, 2005; Vengrauskas, Langvinienė, 2005; Būdvytytė-Gudienė, Mažeikienė, 2005) analizuojamos tarpkultūrinės kompetencijos, jų svarba užtikrinant efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą tarp skirtingų kultūrų atstovų.

Baumer (2002) *tarpkultūrinės kompetencijos* sampratą aiškina dvejopai: 1) kaip prielaidą sėkmingam kasdieniam žmonių bendravimui ir 2) kaip prielaidą sėkmingam skirtingų kultūrų atstovų (kalbančių kita kalba, gyvenančių kitame kultūriniame kontekste ir pan.) bendravimui.

Kaip teigia Byram ir kt. (2004) *tarpkultūrinė kompetencija* – tai gebėjimas efektyviai ir priimtiniu būdu integruotis į skirtingos kultūrinės kilmės individų grupę.

Kultūrinę kompetenciją Pruskus V. (2010) įvardija, kaip sugebėjimą absorbuoti naujas žinias, vertybines nuostatas, būdingas bendravimo kultūrinei aplinkai. Tam būtina gebėti susirinkti reikiamą kultūrinę informaciją iš įvairių kultūrinių šaltinių (knygų, filmų, politinių reiškinių ir t. t.) ir ją diferencijuoti pagal reikšmingumą komunikacijai. Tai rodo pašnekovo kultūrinį raštingumą.

Tam, kad skirtingų kultūrų atstovai pasiektų tarpusavio supratimą, būtinos žinios, gebėjimai ir mokėjimai, kuriuos įprasta vadinti *tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijomis* (Pruskus V., 2011).

Keršienė K., Savanevicienė A. (2005) sutapatina sąvokas multikultūrinės ir tarpkultūrinės kompetencijos ir teigia, jog remiantis daugeliu apibrėžimu, galima teigti, kad individo multikultūrinė kompetencija gali būti apibrėžiama kaip žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių visuma, reikalinga darbuotojui sėkmingai veiklai multikultūrinėje aplinkoje užtikrinti. Siekiant įgyti multikultūrinę kompetenciją, svarbu turėti stabilias kompetencijas, t.y. gebėjimu (išgyvenimas/jaudinimasis, pritarimas, užduoties atlikimas, atvirumas patirčiai) ir asmeniniu savybių (emocinis stabilumas, ekstrasversija, gebėjimas susitarti) bei dinaminiu kompetencijų, t.y. įgūdžiu (mokymosi ir pokyčių sugebėjimai, įtampos valdymo įgūdžiai, konfliktu sprendimo įgūdžiai, percepciniai klausinėjimo įgūdžiai, tarpkultūriniai santykiai) ir žinių (kalbos ir kultūros žinios). Šios kompetencijos nulemia elgseną, užtikrinančią sėkmingą tarpkultūrinį prisitaikymą.

Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai tarpkultūrinės kompetencijos sąvokų, apibūdinančios skirtingas jos sampratas, bet visi sutaria, jog tarpkultūrinė kompetencija tai žmogaus gebėjimas komunikuoti ir sąveikauti su kitos kultūros žmonėmis.

Tad nenuostabu, kad pastarųjų dešimtmečių spartūs globaliniai pokyčiai paskatino domėjimąsi tarpkultūrine sąveika, siekiant išsiaiškinti, viena vertus, kultūrinį tapatumą sąlygojančias bazines vertybes, kita vertus, bendravimo ir bendradarbiavimo su kitų kultūrų atstovais galimybes (Friedman J., 2001).

Kaip teigia Pruskus V. (2010), tas kitų ir kitokių priėmimas nėra paprastas ir lengvas procesas. Esmė ta, kad egzistuoja ne tik objektyvūs sunkumai, susiję su kitos kultūros atstovų puoselėjamų vertybių ir elgesio ypatumų pažinimu, bet ir per ilgą laiką susiformavę kultūriniai elgesio stereotipai. Pasak Vveinhardt J., Žukausko P. (2010), tautos nuėjo skirtingą istorinį kelią, įgijo unikalios patirties, užkoduotos nacionalinėse kultūrose ir sąlygojančios individualias reakcijas bei veikimo būdus.

Svarbu, kad kiekvienas atidžiai pažvelgtų į save ir pabandytų suvokti savo požiūrį į kito tikėjimo, kitos kultūros ar rasės žmones (Jančaitytė R., Valavičienė N., Augutienė R., Prakapas R., 2009).

Kaip teigia Pruskus V. (2003), gilesnis ir visapusiškesnis kitų kultūrų atstovų laiko, gero elgesio ir manierų pažinimas, įgalina sumažinti trintį įvairių žmonių grupių, pelnyti jų palankumą ir siekti susitarimo su turinčiais kartais labai skirtingas autoriteto, vadovavimo ir darbo tvarkos sampratas. Kita vertus, tai leidžia kritiškiau įvertinti ir savosios kultūros unikalumą, atskratyti stereotipinio mąstymo ir etnocentrinio uždaro.

Panašus abiejų partnerių kultūrinis raštingumas tik paskatina efektyvų bendravimą. Partnerių kultūrinio raštingumo lygis ne visada sutampa. Esant ženkliam nesutapimui, komunikacijos efektyvumas prastėja ir partneriai jaučia tam tikrą nepatogumą. Tuomet kultūrinės kompetencijos stoką paprastai bandoma kompensuoti gera kalba ir komunikaciniais gebėjimais. Tik ne visada tai pavyksta padaryti.

Kartais kylanti kultūrinė įtampa – realybė, su kuria reikia skaitytis. Kita vertus, nederama pamiršti, jog visos tautos, visos kultūros gali gyvuoti tik tuo atveju, jei laikysis tolerancijos principo. Globalizacijos sąlygomis tolerancijos reikalavimas yra objektyvi būtinybė; pasaulis pernelyg įvairus, jame vykstančius procesus įvairios kultūros vertina skirtingai. Tokią teisę turi kiekviena kultūra, ir šią teisę reikia gerbti. Taigi ir toleruoti pripažįstant teisę būti „kitonišku“.

Tolerantiškas požiūris į tarpkultūrinę komunikaciją reiškia, kad vieni ar kiti kultūriniai individo ar grupės požymiai yra vieni iš daugelio ir negalima jų absoliutinti, sureikšminti ir juo labiau jiems aukoti kitas grupes. Minėtų nuostatų kitų kultūrų atstovų atžvilgiu buvimas tarpkultūriniame bendravime rodo individo turimų tarpkultūrinių kompetencijų brandą. Suprantama, kad jų kėlimas yra nuolatinis kiekvieno individo, siekiančio efektyviai bendrauti su kitos kultūros atstovais, rūpestis, reikalaujantis pastangų ir kantrybės. Tačiau būtent šių kompetencijų įgijimas ir nuolatinis ugdymas gali tapti veiksminga priemone, padedančia devizualizuoti elgesio stereotipus ir užtikrinti visavertį ir pagarbų bendravimą.

Byram M. (1997) aptardamas tarpkultūrinę kompetenciją išskiria penkias šios kompetencijos dimensijas: *nuostatos* – tai smalsumas ir atvirumas, pasiruošimas bendrauti su kitokios kultūrinės patirties žmonėmis ir pan.; *žinios* – tai įvairios žinios apie savo ir kitos kultūros socialines grupes, žinios apie istorinius ir nūdienos savos ir kitos kultūros santykius, žinios apie nacionalinį geografinės erdvės aiškinimą ir pan.; *įgūdžiai interpretuoti ir siėti kitų kultūrų skirtingumus* – tai gebėjimas interpretuoti kitos kultūros įvykius ir dokumentus, paaiškinti ir susieti tai su savo kultūros įvykiais ir dokumentais ir pan.; *įgūdžiai atrasti ir sąveikauti su kitos kultūros žmonėmis* – tai gebėjimas įgyti naujas žinias apie kultūrą ir kultūrinę praktiką, gebėjimas nedelsiant taikyti tas žinias, nuostatas ir įgūdžius; gebėjimas identifikuoti verbalinių ir neverbalinių procesų panašumus ir skirtumus bei tinkamai juos naudoti ir pan.; *kultūrinis sąmoningumas* (kritinis kultūrinis sąmoningumas/ politinis išsiugdymas) – tai gebėjimas remiantis daugeliu kriterijų kritiškai įvertinti perspektyvas, praktikas ir veiklos produktus savo ir kitose kultūrose bei šalyse (Židžiūnaitė V., Lepaitė D., Bubnys R., Čepienė A., 2010).

Šių dimensijų pagrindu buvo atliktas empirinis – žvalgomasis tyrimas aukštojo mokslo institucijoje. Dėstytojai vertino savo turimas tarpkultūrines kompetencijas. Ateityje planuojama šios anketos pagrindu apklausti ir Erasmus studentus.

Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metodika: tikslui atskleisti pasirinktas kiekybinis apklausos raštu metodas (anketa). Anketa buvo patalpinta internetinėje svetainėje www.apklausa.lt, į ją atsakinėjo vienos aukštosios mokyklos dėstytojai. Institucijoje dirba 102 dėstytojai. 6 anketos buvo nepilnai užpildytos, jų duomenys nebuvo įtraukti į duomenų analizę. Apklausoje dalyvavo 61 dėstytojas. Gauti duomenys analizuoti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa (17.1 versija).

Analizuojant duomenis skaičiuoti vidurkiai, moda, taikytas Spearman'o koreliacijos koeficientas (*Spearman Correlation*), kuris parodo koreliacijos ryšys tarp kintamųjų. Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < \alpha$, statistiškai nereikšminga, kai $p \geq \alpha$, čia α – nustatytas reikšmingumo lygmuo. Vidurkiai skaičiuoti ranginiams klausimams, skalėje vertinant pateiktų teiginių svarbą nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai sutinku“, o 5 – „visiškai nesutinku“. *Apklaustųjų duomenys:* 64,4 proc. skaitė paskaitas Erasmus studentams, 35,6 proc. – ne. 3,4 proc. respondentai yra iki 30 metų; nuo 31 – 40 metų – 40,7 proc.; 41 – 50 metų – 25,4 proc. ir 51 ir daugiau – 30 proc.

Kompetentingas žmogus turi išmanyti kultūrinius skirtumus, pažinti kultūrų normas, vertybes bei papročius, žinoti bendravimo taisykles tų kultūrų, su kuriomis susiduria bendraudamas. Tarpkultūriniame bendravime taip pat svarbu mokėti kalbą, išmanyti verbalinio ir neverbalinio bendravimo modelius, mokėti atpažinti ir taikyti įvairius bendravimo stilius, prisitaikyti prie įvairių kalbėjimo manierų, mokėti pradėti ir palaikyti pokalbį su pašnekovu iš kitokios kultūros, mokėti išvengti ar išspręsti kilusius nesusipratimus, atpažinti ir pripažinti kitų žmonių poreikius, atpažinti savo

stereotipus ir keisti juos, būti lanksčiam ir geranoriškam bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais (Jančaitytė R. ir kt., 2009).

Analizuojant užsienio kalbų žinojimo dimensiją, galima teigti, jog dėstytojai yra pasirengę dėstyti tiek anglų, tiek rusų kalba, bet labiau pasiruošę dėstyti paskaitas rusų kalba (*vidurkis 2,00*) nei anglų (*vidurkis 3,02*). Mokslinėje literatūroje teigiama, jog šių dienų dėstytojai nebeužtenka tik žinoti užsienio kalbą skaitant paskaitas kitų šalių studentams, bet ir būtina turėti kitų tarpkultūrinių kompetencijų. Tyrimu aiškinamasi, kokias kitas tarpkultūrines kompetencijas turi dėstytojai.

1 lentelė. Dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų dimensija – žinios

Teiginiai	Vidurkis	Moda	Stand. nuokrypis
Domiuosi kitų šalių istoriniais, politiniais, demografiniais faktais.	1,62	1	,804
Žinau kitos šalies kultūrinius skirtumus (skirtingą laiko, žodžių sampratą ir pan.).	1,97	2	,843
Domiuosi kitų šalių tradicijomis, papročiais, įpročiais.	1,80	2	,805
Domiuosi kitų šalių etiketu, elgesio normomis.	1,90	2	,915
Stengiuosi išmokyti kitos šalies pagrindines bendravimo frazes (pasisveikinimo, atsisveikinimo ir kt. žodžius).	2,10	2	,702
Domiuosi kitų šalių švietimo sistema.	2,08	2	,809
Domiuosi kitų šalių dalykų dėstymo metodais.	2,15	2	,860
Žinau kitų šalių tabu temas, kuriomis geriau nediskutuoti, nes gali įžeisti pašnekovą.	3,18	3	,652
Žinau kitų šalių mėgstamas pokalbių temas.	3,03	3	,432

Atliktas tarpkultūrinių kompetencijų raiškos tyrimas aukštojo mokslo institucijoje parodė, jog dėstytojai domisi kitų šalių istoriniais, politiniais, demografiniais faktais (*vidurkis 1,62*); žino kitos šalies kultūrinius skirtumus (skirtingą laiko, žodžių sampratą ir pan.) (*vidurkis 1,97*); domisi kitų šalių tradicijomis, papročiais, įpročiais (*vidurkis 1,80*), etiketu, elgesio normomis (*vidurkis 1,90*); stengiasi išmokyti kitos šalies pagrindines bendravimo frazes (pasisveikinimo, atsisveikinimo ir kt. žodžius) (*vidurkis 2,10*); domisi kitų šalių švietimo sistema (*vidurkis 2,08*), kitų šalių dalykų dėstymo metodais (*vidurkis 2,15*). Dėstytojų turimos žinios apie kitas kultūras, jų elementus (simboliai, vertybės, elgesio pavyzdžiai ir pan.), kitų šalių švietimo sistemą bei dėstymo metodus, leidžia lengviau įveikti arba išvengti kultūrinio šoko bendraujant su kitų šalių studentais. P. Bock (Kuzmienė V., 2010) aprašė kultūrinį šoką kaip emocinę reakciją, kuri kyla dėl to, kad žmogus nesupranta, negali kontroliuoti ar nuspėti/prognozuoti kitų elgsenos. Tokius išgyvenimus sukelia nepakankamas susipažinimas tiek su fizinėmis sąlygomis (pvz., namų, ofisų ir parduotuvių išvaizda), tiek su socialine aplinka (papročiai, etiketas, ritualai ir kt.). Tokia būseną trunka tol, kol susiformuoja nauji kognityviniai konstruktai,

reikalingi naujos kultūros supratimui bei atitinkamų elgesio modelių suformavimui.

Tyrimo duomenys parodė, jog dėstytojai nesutiko su teiginiu, jog žino kitų šalių tabu temas, kuriomis geriau nediskutuoti, nes gali ižeisti pašnekovą (*vidurkis 3,18*) bei kitų šalių mėgstamas pokalbių temas (*vidurkis 3,03*).

Dėstytojai teigiamai vertina tarpkultūrinių kompetencijų dimensijos - įgūdžiai atrasti ir sąveikauti teiginius. Šios dimensijos kompetencijos rodo gebėjimą lanksčiai ir supratingai bendrauti su kitų šalių studentais, naudotis elgesio modeliais, kurie būdingi kitų tautų atstovams, taip neįžeidžiant jų savo elgesiu, apranga ir kt., o taip pat tai padeda sumažinti stresą bendraujant su kitų šalių studentais.

2 lentelė. Dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų dimensija - įgūdžiai atrasti ir sąveikauti su kitos kultūros žmonėmis

Teiginiai	Vidurkis	Moda	Stand. nuokrypis
Gebu (gebėčiau) bendrauti su kitos šalies studentų auditorija, t.y. esu komunikabilus (-i), įveikiu auditorijos baimę.	2,05	2	,865
Gebu (gebėčiau) pasirinkti tinkamus dėstomo dalyko turinio pateikimo metodus dirbant su kitų šalių studentais.	2,15	2	,752
Gebu (gebėčiau) pasinaudoti auditorijos įvairumu, t.y. kai kitų šalių studentai dalijasi savo žiniomis, patirtimi su vietiniais studentais, dėstytojais.	2,19	2	,716
Gebu užmegzti ryšius su kitų šalių atstovais (esu atviras naujiems kontaktams, ieškau naujų bendradarbiavimo galimybių).	2,25	2	,612
Gebu sėkmingai išlaikyti ir plėtoti bendradarbiavimo ryšius su kitų šalių atstovais.	2,51	2	,642
Įvertinus kitų šalių kultūrinius skirtingumus, gebu (gebėčiau) elgtis pagal situaciją dirbant su kitų šalių studentais.	2,25	2	,546

Tyrimo duomenys rodo, jog analizuojamos aukštojo mokslo institucijos dėstytojai geba (gebėtų) bendrauti su kitos šalies studentų auditorija, t.y. yra komunikabilus(-i), įveikia auditorijos baimę (*vidurkis 2,05*); geba (gebėtų) pasirinkti tinkamus dėstomo dalyko turinio pateikimo metodus dirbant su kitų šalių studentais (*vidurkis 2,15*); geba (gebėtų) pasinaudoti auditorijos įvairumu, t.y. kai kitų šalių studentai dalijasi savo žiniomis, patirtimi su vietiniais studentais, dėstytojais (*vidurkis 2,19*); geba užmegzti ryšius su kitų šalių atstovais (yra atviri naujiems kontaktams, ieško naujų bendradarbiavimo galimybių) (*vidurkis 2,25*); geba (gebėtų) sėkmingai išlaikyti ir plėtoti bendradarbiavimo ryšius su kitų šalių atstovais (*vidurkis 2,51*); įvertina kitų šalių kultūrinius skirtingumus, geba (gebėtų) elgtis pagal situaciją dirbant su kitų šalių studentais (*vidurkis 2,25*).

Dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų dimensija – įgūdžiai interpretuoti ir siėti teiginiai pačių įvertinti teigiamai.

3 lentelė. Dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų dimensija – įgūdžiai interpretuoti ir siėti kitų kultūrų skirtingumus

Teiginiai	Vidurkis	Moda	Stand. nuokrypis
Gebu suprasti kitų šalių žmonių nuostatas Lietuvos (kaip šalies), lietuvių (kaip tam tikros kultūros atstovų) atžvilgiu.	2,08	2	,756
Domiuosi Europos Sąjungos ir kt. dokumentais reglamentuojančiais švietimą ir aukštąjį mokslą.	2,08	2	,738

Tyrimo duomenys parodė, jog dėstytojai geba suprasti kitų šalių žmonių nuostatas Lietuvos (kaip šalies), lietuvių (kaip tam tikros kultūros atstovų) atžvilgiu (*vidurkis 2,08*); domisi Europos Sąjungos ir kt. dokumentais reglamentuojančiais švietimą ir aukštąjį mokslą (*vidurkis 2,08*). Visi šie turimi dėstytojų gebėjimai interpretuoti kitos kultūros įvykius ir dokumentus, paaiškinti ir juos susieti tai su savo kultūros įvykiais, dokumentais leidžia jiems lengviau suprasti kitų šalių studentų elgesio modelius ir pažinti juos.

Dėstytojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijai – nuostatos ir asmeninės savybės priskirti teiginiai dėstytojų įvertinti teigiamai.

4 lentelė. Dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų dimensijai – nuostatos ir asmeninės savybės

Teiginiai	Vidurkis	Moda	Stand. nuokrypis
Esu tolerantiškas kitos kultūros kitai/kitokiai nuomonei, elgesiui.	1,58	2	,675
Neturiu stereotipų, nuostatų kitos kultūros/kitos kultūros atstovų atžvilgiu.	1,68	2	,797
Dirbant su kitų šalių studentais gebu (gebėčiau) įsijausti į kito padėtį.	1,92	2	,794
Jaučiu (jauščiau) atsakomybę už savo akademinę veiklą dirbant su kitų šalių studentais.	1,59	1	,846
Esu nuoširdus, draugiškas, geranoriškas bendraujant su kitos kultūros atstovais.	1,53	1	,653

Jų teigimu, jie yra tolerantiški kitos kultūros kitai/kitokiai nuomonei, elgesiui (*vidurkis 1,58*); neturiu stereotipų, nuostatų kitos kultūros/kitos kultūros atstovų atžvilgiu (*vidurkis 1,68*); dirbant su kitų šalių studentais geba (gebėtų) įsijausti į kito padėtį (*vidurkis 1,92*); jaučia (jaustų) atsakomybę už savo akademinę veiklą dirbant su kitų šalių studentais (*vidurkis 1,59*); yra nuoširdūs, draugiški, geranoriški bendraujant su kitos kultūros atstovais (*vidurkis 1,53*).

5 lentelė. Dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų dimensija – kultūrinis sąmoningumas

Teiginiai	Vidurkis	Moda	Stand. nuokrypis
Suvokiu kitos kultūros ir kalbos įtaką mokymo procesui.	2,08	2	,652
Išmanau kultūrinės adaptacijos procesus.	3,28	3	,584

Tyrimo duomenys rodo, jog dėstytojų kultūrinį sąmoningumą suvokia, kaip būtinybę bendraujant su kitų šalių studentais ir teigia, jog suvokia kitos kultūros ir kalbos įtaką mokymo procesui (*vidurkis 2,08*), nelabai pritaria teiginiui, jog išmano kultūrinės adaptacijos procesus (*vidurkis 3,28*).

Aiškinantis ar dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų raiškai įtakos turėjo jų amžius bei skaitytos paskaitos Erasmus studentams, taikytas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kuris parodo koreliacijos ryšys tarp kintamųjų.

6 lentelė. Spearman'o koreliacijos koeficientas p reikšmės demografinių rodiklių atžvilgiu

Teiginiai	Dėstytojai skaitytą paskaitas Erasmus studentams	Dėstytojų amžius
Domiuosi kitų šalių švietimo sistema.	$p=0,041$	$p=0,082$
Domiuosi kitų šalių dalykų dėstymo metodais.	$p=0,032$	$p=0,072$
Gebu (gebėčiau) paskaitas vesti anglų kalba.	$p=0,004$	$p=0,092$
Gebu (gebėčiau) paskaitas vesti rusų kalba.	$p=0,406$	$p=0,010$

Tyrimo duomenys parodė, kad dėstytojai, kurie skaito paskaitas Erasmus studentams įtakos turi jų domėjimuisi kitų šalių švietimo sistema $p=0,041<0,05$, kitų šalių dalykų dėstymo metodais $p=0,032<0,05$ bei gebėjimui paskaitas skaityti anglų kalba $p=0,004<0,05$. Visiems kitiems klausimyno teiginiais įtakos skaitomos paskaitos Erasmus studentams neturėjo.

Analizuojant dėstytojų amžiaus įtaką turimoms tarpkultūrinės kompetencijos, nustatyta, jog gebėjimui paskaitas vesti rusų kalba įtakos turi vyresnis dėstytojų amžius (41 - 50 metų, 51 metų ir daugiau) $p=0,010<0,05$.

Kaip teigia Liaudanskienė A. (2003), kultūrinė įvairovė, pasireiškianti priklausomybe skirtingoms tautoms, religijoms, visuomenės sluoksniams ir grupėms, skirtingų vertybių puoselėjimu bei visuomenės požiūris į šiuos reiškinius, tiesiogiai veikia ugdymo institucijos veiklą.

Išvados

Atlikta tarpkultūrinių kompetencijų mokslinės literatūros analizė parodė, jog skirtingi autoriai pateikia skirtingas tarpkultūrinės kompetencijos sąvokas nusakančias skirtingas jos sampratas bei išskiria skirtingas tarpkultūrinių kompetencijų dimensijas. Bet visi autoriai sutaria, jog šių dienų globalizacijos kontekste jos įgauna vis didesnę reikšmę, norint užtikrinti efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą su kitų šalių atstovais. Tad tarpkultūrinių kompetencijų reikšmė tampa aktuali

ne tik verslo, bet ir švietimo sistemoje. Įtakos turi vis didėjantys kitų šalių studentų skaičiai aukštojo mokslo institucijose. Tai rodo, jog Lietuvos švietimo sistema tampa atviresnė bei patrauklesnė kitų šalių studentams. Šie pokyčiai įtakos turi vis didėjantiems dėstytojų reikalavimams jų turimoms kompetencijoms. Kad aukštojo mokslo institucija būtų pasiruošusi priimti kitų šalių studentus, dėstytojai turi turėti ne tik dalykines, asmenines, metodines, socialines kompetencijas, bet ir tarpkultūrinės kompetencijas, kurios leidžia išvengti nesusipratimų su kitų šalių studentais bei užtikrinti dėstytojų efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą su skirtingų tautų studentais.

Atliktas aukštojo mokslo institucijos dėstytojų tarpkultūrinių kompetencijų empirinis – žvalgomasis tyrimas parodė, jog dėstytojai turi nemažai tarpkultūrinių kompetencijų. Iš tyrimo duomenų matyti, jog dėstytojai domisi kitų šalių istoriniais, politiniais, demografiniais faktais, tradicijomis, etiketu, elgesio normomis, kitų šalių švietimo sistema, dalykų dėstymo metodais, dokumentais reglamentuojančiais švietimą ir aukštąjį mokslą. Jie žino kitos šalies kultūrinius skirtumus, stengiasi išmokyti kitos šalies pagrindines bendravimo frazes, geba paskaitas vesti anglų kalba, rusų kalba, pasirinkti tinkamus dėstomo dalyko turinio pateikimo metodus dirbant su kitų šalių studentais, pasinaudoti auditorijos įvairumu, gebu ne tik užmegzti, bet ir palaikyti ryšius su kitų šalių atstovais, geba suprasti kitų šalių žmonių nuostatas Lietuvos, lietuvių atžvilgiu. Dėstytojai yra tolerantiški kitos kultūros nuomonei, elgesiui, neturi stereotipų, nuostatų kitos kultūros atstovų atžvilgiu, dirbant su kitų šalių studentais geba įsijausti į kito padėtį, jaučia atsakomybę už savo akademinę veiklą dirbant su kitų šalių studentais, yra nuoširdūs, draugiški, geranoriški bendraujant su kitos kultūros atstovais bei suvokiu kitos kultūros ir kalbos įtaką mokymo procesui.

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, jog dėstytojai nepakankamai vertina savo žinias apie kitų šalių tabu bei mėgstamas pokalbių temas. Taip pat dėstytojai nesutinka su teiginiu, jog išmano kultūrinės adaptacijos procesus. Dėstytojai, kurie skaito paskaitas Erasmus studentams, labiau domisi kitų šalių švietimo sistema ir dėstymo metodais bei labiau įvertina savo turimas anglų kalbos žinias. Lyginant dėstytojų amžių ir turimas kompetencijas nustatyta, jog vyresnio amžiaus dėstytojai labiau vertina savo pasiruošimą dėstyti paskaitas rusų kalba nei anglų kalba.

Literatūra

- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon.
- Byram, M. ir kt. (2004). *INCA Assessor Enhandbuch* [žiūrėta 2013 03 15]. Prieiga internete: <www.incaproject.org>.
- Jančaitytė, R., Valavičienė, N., Augutienė, R., Prakapas, R. (2009). *Tarpkultūrinės kompetencijos didinimas bei įvairovės valdymo gebėjimų stiprinimas*. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas.
- Keršienė, K., Savanevicienė, A. (2005). *Defining and Understanding Organization Multicultural Competence*. Engineering Economics, No 2 (42) Work Humanism.
- Liaudanskienė, A. (2003). *Multikultūrinių ir tarpkultūrinių sąveikos veiksnių įtaka pedagogų ir vaikų tėvų bendradarbiavimui demokratijos šalies kontekste*. Socialiniai mokslai, 2003. Nr.2 (39).

- Kuzmienė V. (2010). *Sėkminga adaptacija migracijoje*. [žiūrėta 2013 05 03], <http://www.psyvirtual.lt/straipsniai/adaptacija.html>
- Pruskus, V. (2003). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. [Žiūrėta 2013 04 21], [http://www.andriuz.skynet.lt/knygos/Vadyba/Multikulturine%20Komunikacija%20ir%20Vadyba%20\(Pruskus\).pdf](http://www.andriuz.skynet.lt/knygos/Vadyba/Multikulturine%20Komunikacija%20ir%20Vadyba%20(Pruskus).pdf).
- Pruskus, V. (2010). *Stereotipai ir jų devizualizacija tarpkultūrinėje komunikacijoje*. Filosofija. Sociologija. 2010. T. 21. Nr. 1, p. 29–36, Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
- Pruskus, V. (2011). *Kompetencijų vaidmuo sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus*. [žiūrėta 2013 04 18], http://litlogos.eu/L67/Logos67_142_152_Pruskus.pdf.
- Čiburiene, J., Guščinskiene, J. (2007). *Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 43, 43-56.
- Friedman, J. 2001. *Cultural Identity and Global Process*. London: Sage.
- Vveinhardt, J., Žukausko, P. (2010). *Mobingo specifiškumas: Lietuviškojo mentaliteto bruožai*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers.
- Židžiūnaitė, V., Lepaitė, D., Bubnys, R., Čepienė, A. (2010). *Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo/si metodologija*. Vilnius: Vilniaus Kooperacijos kolegija.

INTERCULTURAL COMPETENCIES EXPRESSION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

S u m m a r y

Worldwide globalization processes influence the changes taking place in business, public administration. This process also affected the higher education system. As a result the appearance of a new process – Mobility – This is the free movement of people. An increasing number of foreign students choosing to study Lithuanian higher schools. Also, various mobility programs (e.g. Socrates programs - ERASMUS) encourage teachers to go to other countries to lecture, to gain experience. These changes are increasing the requirements for academic institutions and their staff. Achieving high-quality studies with students from other countries, it is necessary to find out the available teachers and improvement of intercultural competencies. That's why the problematic questions are arising: *Does the teachers have development of intercultural*

competencies? Does the institution is ready to accept students from other countries? Is teaching intercultural competences affected age of teacher's, lecture for students from other countries?

Purpose – analyze the theoretical aspects of intercultural competence and intercultural competence expression of a higher education institution. *Tasks*: To analyze the theoretical aspects of intercultural competence; finding out lecturers of higher education institutions held intercultural competencies. *Research methods*: analysis of scientific literature, systematization, data analysis using SPSS 17.1 program.

Empirical – pilot study has shown that teachers have a number of development of intercultural competencies. The data shows that teachers are interested in other historical, political, demographic facts, traditions, etiquette, behavior norms, and other national education system, teaching things, the documentation governing the education and higher education. They are aware of the cultural differences of the other party, the other party tries to learn basic communication phrases, is able to conduct lectures in English, Russian, select appropriate subject content taught in the methods of working with students from other countries to take advantage of diversity of the audience, I can not only make, but keep in touch with representatives of other countries, are able to understand other people's attitudes Lithuania, Lithuanian respect. Teachers are tolerant of other cultures view the behavior, not stereotypes, attitudes of another culture representatives, working with students from other countries is able to empathize with the other situation, the sense of responsibility for their academic performance in working with students from other countries are sincere, friendly, good-natured interaction with the other cultural background, and I understand another culture and language impact the learning process.

The results of the research show that teachers underestimate their knowledge of other taboos and a favorite topic of conversation. Also, teachers do not agree with the statement that knowledge of cultural adaptation processes. Professors who lectured Erasmus students are more interested in other countries' educational system and the teaching methods and better assess their existing knowledge of English. Comparing of teachers age and acquired competencies found that older teachers tend to appreciate their willingness to teach classes in Russian than in English.

KEYWORDS: intercultural competencies, multicultural competence, intercultural communication, culture shock, dimension.

Ingrida Mauricienė, Klaipėdos valstybinės kolegijos, socialinių mokslų fakulteto, logistikos ir administravimo katedros lektorė. Moksliniai interesai: organizacinė kultūra, personalo valdymas, karjeros valdymas, tarpkultūriniai skirtingumai. Adresas: Kunų g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: 868254868. El.p. ingridamauriciene@gmail.com.



SOCIALINIO VERSLO MODELIO KONCEPCIJOS FORMAVIMAS: PAGRĖSTOSIOS TEORIJOS TAIKYMAS

Ignas Dzemyda¹, Šarūnas Šalkauskas²

¹Vilniaus Gedimino technikos universitetas, ²Naujosios ekonomikos institutas

Anotacija

Šiuolaikinėje visuomenėje tiek privačiam, tiek viešajam sektoriuje, tiek ir žiniasklaidoje dažnai galima išgirsti socialinio verslo sąvoką. Straipsnyje formuojama socialinio verslo modelio koncepcija taikant pagrėstosios teorijos principus. Socialinio verslo koncepcija iš prigimties yra pagrėsta socialiniu kapitalu. Socialinis verslas – tai toks verslas, kurio inovatyvi veikla ar struktūra (tame tarpe ir nuosavybė) yra panaudojama kuriant tam tikrą socialinį tinklą vykdant ekonominę veiklą, t.y. prekių tiekimą, produktų gamybą ar paslaugų teikimą. Straipsnyje apibrėžta socialinio kapitalo svarba socialinio verslo konkurencingumui, pritaikyta pagrėstosios teorijos metodologija socialinio verslo modelio koncepcijos formavimui, atliktas socialinio verslo modelio koncepcijos formavimui skirtas tyrimas. Socialinio verslo pranašumai ir prielaidos konkurencingumui atsiranda dėl kelių veiksnių, tokių kaip tam tikroje srityje sutelktos kompetentingų ir kūrybingų žmonių grupės, susietos formaliais ir neformaliais ryšiais, užtikrinančiais efektyvią komunikaciją, bendradarbiavimą, koordinavimą, dalijimąsi informacija. Tyrimo rezultatai rodo, kad modeliuojant socialinį verslą svarbu atsižvelgti į visus jo lygmenis tiek vertės kūrimo logiką, tiek vidinę architektūrą, tiek išorinę aplinką, ypatingai į ryšį tarp išorinės aplinkos ir vertės kūrimo logikos, kadangi taip užtikrinamas socialinio verslo vertės kūrimo mechanizmų unikalumas ir aktualumas. Socialinio verslo vertės kūrimo logika susideda iš trijų socialinio verslo dimensijų – socialinės misijos, inovacijų ir ekonominės veiklos. Vidinė architektūra susideda iš struktūros (organizacinės struktūros, teisinio statuso ir nuosavybės), išteklių (socialinio, ekonominio ir žmogiškojo kapitalo) ir vertės kūrimo grandinės. Išorinės aplinkos komponentai yra susiję su suinteresuotomis šalimis – naudos gavėjais, klientais ir veiklos partneriais. Pagrėstoji teorija tinkama konceptualiems realybės modeliams nagrinėti, tokiems kaip socialiniu kapitalu grėstas socialinis verslas. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: socialinis verslas, pagrėstoji teorija, socialinis kapitalas, tyrimo metodologija.

Ivadas

Pasaulinės globalizacijos kontekste socialinės problemos lieka vienos opiausių šiandieninėje visuomenėje, skurdas ir socialinė atskirtis vis didėja vakarų visuomenėje, nors valstybės, individai ir įvairios organizacijos skiria daug pastangų su globalizacija susijusių problemų sprendimui. Nors dar nėra sukurtas vieningas socialinio verslo (angl. *social enterprise*) apibrėžimas, jo vaidmuo vis labiau pabrėžiamas socialiniame kontekste kaip pozityvią jėgą padedančią vystyti visuomenei. Alter (2007), apibūdino socialinį verslą, kaip tokį verslą kuris yra sukurtas socialiniam tikslui – mažinti ar panaikinti socialines problemas ar rinkos žlugimą ir generuoti socialinę vertę naudojantis privataus verslo sektoriaus finansine disciplina, inovacija ir ryžtu. Socialinio verslo organizacijos yra viena iš Europos Komisijos prioritetinių politinių krypčių skatinant smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą (European Commission, 2007).

Socialinis verslo koncepcija iš prigimties yra pagrėsta socialiniu kapitalu. Socialinis kapitalas yra sudėtingas reiškinys, apimantis tokias dimensijas, kaip socialiniai tinkai, pasitikėjimas ir socialinės normos (Skačauskienė, Bytutė 2012). Šis reiškinys yra gana naujas Lietuvoje, tačiau reikšmingas plėtojant smulkų ir vidutinį verslą, kaimo bendruomenes, nevyriausybinės organizacijas. Socialinio verslo pranašumai ir prielaidos konkurencingumui atsiranda dėl kelių veiksnių, tokių kaip tam tikroje srityje sutelktos kompetentingų ir kūrybingų žmonių grupės, susietos formaliais ir neformaliais ryšiais, užtikrinančiais efektyvią komunikaciją, bendradarbiavimą, koordinavimą, dalijimąsi informacija. Todėl socialinį verslą ir jo konkurencingumą

būtina analizuoti socialinio kapitalo koncepcijos kontekste. Šio straipsnio objektas – socialinio verslo modelio koncepcija. Šis straipsnis naujas tuo, kad juo bandoma užpildyti mokslinės literatūros, skirtos socialinio verslo plėtojimui trūkumą nauja, Lietuvos organizacijoms orientuota, socialinio verslo koncepcija.

Straipsnio tikslas – suformuoti socialinio verslo modelio koncepcijos apmatus taikant pagrėstosios teorijos metodologiją.

Straipsnio uždaviniai: apibrėžti socialinio kapitalo svarbą socialinio verslo konkurencingumui; pritaikyti pagrėstosios teorijos metodologiją socialinio verslo modelio koncepcijos formavimui; išanalizuoti socialinio verslo modelio koncepcijos formavimui skirtą tyrimo rezultatus.

Straipsnyje naudojami teorinių šaltinių analizės ir apibendrinimo metodai, ekspertų interviu, pagrėstosios teorijos metodologijos principai.

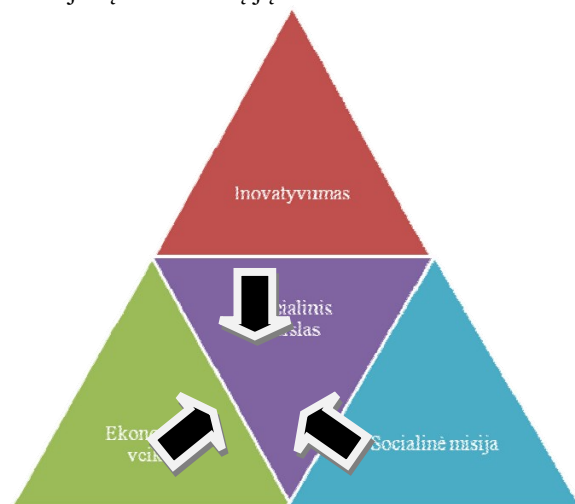
Socialinis kapitalas ir socialinio verslo konkurencingumas

Šiuolaikinėje visuomenėje tiek privačiam, tiek viešajam sektoriuje, žiniasklaidoje dažnai galima išgirsti „socialinio kapitalo“ sąvoką. Socialinio kapitalo apibrėžimas skiriasi priklausomai nuo konteksto, kuriame jis yra vartojamas ir ypatingai svarbu suprasti, kuria prasme ši sąvoka yra naudojama, ypatingai kalbant apie jos įtaką procesams vykstantiems organizacijose ir už jų ribų. Šiuolaikinėje polemikoje dažniausiai sutinkami trys pagrindiniai požiūriai į socialinį kapitalą:

1. Stratifikacinė (klasinė) samprata (pradininkas – Pierre Bourdieu). Pasak šio apibrėžimo, socialinis kapitalas – „visuma realių ar virtualių išteklių, kurie atsiranda kaip perteklius individams ar jų grupei, dėka tampraus, daugiau ar mažiau institucionalizuoto, bendrų pažįstamų santykių tinklo“ (Bordieu, Wacquant, 1992, 119). Ši teorija labiausiai pabrėžia socialinę nelygybę, tuo aspektu, jog ne tik socialiniai-emociniai ištekliai tampa prieinami dėl bendravimo tinklų, bet ir materialūs ištekliai. Socialinis kapitalas tampa elito ir vidurinėsios klasės priemone užtikrinti savo sluoksnio išskirtinumą. (Smith, Kulnych, 2002)

2. Socialinė-struktūrinė samprata. (pradininkas – James Coleman). Pasak Coleman (1988), socialinį kapitalą galima suprasti kaip įvairių skirtingų asmenų priklausymą kažkokiai socialinei struktūrai ir jo sukeltus tam tikrus tai struktūrai priklausančių individų veiksmus.

3. Bendruomeninė-pozityvistinė samprata (pradininkas - Robert Putnam). Putnam (2000) šį teiginį išplėtojo, apibūdindamas socialinį kapitalą kaip ryšius tarp individų (socialinius tinklus) ir abipusę naudą garantuojančias normas ir pasitikėjimą atsirandanti jų dėka.



1 pav. Socialinio verslo sandara (sudaryta autorių)

Visi šie požiūriai susilaukė nemažai kritikos, dažniausiai dėl riboto neracionalaus veiksmo interpretavimo. Stratifikacinėje sampratoje pateikiamas beveik išimtinai negatyvus požiūris į socialinį kapitalą, kuriame socialinis bendravimas tampa savotiškais valdžios dalybomis ir menkai atkreipiamas dėmesys į tai, jog asmenys gali bendrauti su kitais vien dėl neracionalių priežasčių (Durlauf, 1999). Pagrindiniai socialinio kapitalo komponentai yra tinklai, kuriuos galima struktūruoti ir įvertinti kiekybiškai, ir pasitikėjimas bei abipusiškumas (savitarpio pagalba), kuriems vertinti taikytini tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai metodai (Skačkauskienė, Bytautė, 2012).

Socialinis verslas yra verslas grįstas socialiniais tikslais, kurio pelnas yra iš naujo investuojamas į tų tikslų plėtojimą arba bendruomenę ir nėra įtakojamas poreikio pasiekti maksimalų pelną akcininkams ir savininkams (DTI, 2002, 7). Alter (2007), apibūdino socialinį verslą, kaip tokį verslą kuris yra sukurtas socialiniam tikslui – mažinti ar panaikinti socialinę problemą ar rinkos žlugimą ir generuoti socialinę vertę naudojantis privataus verslo sektoriaus finansine disciplina, inovacija ir ryžtu.

Socialinis verslas - tai toks verslas, kurio inovatyvi taiveikla ar struktūra (tame tarpe ir nuosavybė) yra panaudojama kuriant tam tikrą socialinį tinklą vykdant ekonominę veiklą, t.y. prekių tiekimą, produktų gamybą ar paslaugų teikimą (žr. 1 pav.)

Esminiai elementai būdingi socialiniam verslui yra šie:

- Socialinio tinklo mastas. Egzistuojantis socialinis tinklas tarp asmens ir kitų asmenų ar jų grupių yra būtinas socialinio kapitalo generavimui, tačiau to tinklo ar ryšių kiekis ir mastas yra svarbesni nagrinėjant potencialiai pasiekiamų išteklių kiekį, nei socialinio tinklo mastą;

- Ryšių tamprumas. Nėra vieningos nuomonės kaip būtent socialinio tinklo ryšių tamprumas veikia socialinio kapitalo generuojamus išteklius, tačiau dažnai teigiama, jog stiprūs, glaudūs ryšiai socialiniame tinkle yra naudingesni išteklių išsaugojimui, o silpnesni ir decentralizuoti ryšiai naudingesni neturimų išteklių paieškai ir gavybai (Lin, 2001);

- Potencialiai pasiekiami ištekliai (nauda). Socialinis kapitalas glaudžiai susijęs su jo generuojamais ir pasiekiamais ištekliais, ar tai būtų abipusės naudos (atlygio) perspektyva ar abipusis pasitikėjimas vertybėmis, įgalinančioms tokią naudą. Nagrinėjant socialinio kapitalo įtaką organizacijoms socialines ekonomikos kontekste, šia nauda ar ištekliu tampa jų konkurencingumo didėjimas palyginus su varžovais.

Turint omenyje, jog socialinis kapitalas yra virtualūs ar realūs ištekliai pasiekiami dėl tam tikro socialinio tinklo ryšių kiekio ir tamprumo, organizacijoms reikėtų ypatingai atkreipti dėmesį į socialinio kapitalo generavimą ir platesnes jo naudos perspektyvas, tiek savo viduje, tiek platesniame visuomeniniame kontekste. Kuomet tradicinės privačiojo sektoriaus organizacijos remiasi pagrinde ekonominio kapitalo generavimu ir mobilizavimu, socialinio verslo organizacijos užsiima socialinio kapitalo generavimu siekiant maksimalizuoti tuo pačiu ir socialinį ir ekonominį kapitalą (Laville ir Nyssens, 2001). Egzistuoja keli socialinio kapitalo ir socialinio verslo sąlyčio taškai siekiant maksimalizuoti ekonominį ir socialinį organizacijos poveikį, kurie yra glaudžiai susiję su socialinio verslo daugialype prigimtimi:

1. Transakcijų kaštų mažėjimas. Egzistuojant daugybei atskaitomybės, atsakomybės, kokybės užtikrinimo klausimų, mobilizuotas socialinis kapitalas suteikė galimybę sumažinti transakcijos kaštus atsirandančius tarp išorinių suinteresuotųjų asmenų (vartotojų, valdžios atstovų, investitorių, aukotojų) ir organizacijos, ypatingai tuos, kurie susiję su pasitikėjimo organizacija trūkumu.

2. Produkto, paslaugos gamybos kaštų mažėjimas. Vartotojų ir savanorių integravimas, bei dovanų ir aukų priėmimas yra praktikos dažnai gretinamos su stipriu socialiniu kapitalu. Socialinis verslas tarnauja bendruomenei ir sukurtasis socialinis tinklas, nors ir gali skirtis sudėtimi ir ryšiais, turi bendrą problemą, kurią visi nariai laiko pakankamai opia ir tuomet ekonominė socialinio verslo veikla tampa reakcija į problemą, kuri bendruomenės narių nuomone yra svarbi ir nesprenždžiama. Socialinio kapitalo mobilizavimas socialiniame versle taip pat gali reikšti samdomų darbuotojų pasirinkimą savo valia mažinti kaštus, net jei tai reikštų mažesnę jų atlygį.

3. Socialinio kapitalo generavimas. Socialinio kapitalo generuojama nauda juntama visuose gamybos procesuose, tačiau privataus sektoriaus organizacijoje jis yra panaudojamas išskirtinai produktyvumui didinti ir gauti didesnę finansinę naudą, kuomet socialinis verslas generuoja socialinį kapitalą vykdydamas projektus apimančius ir aktyviai įtraukiančius bendruomenę. Taigi, socialinis kapitalas gali būti *priemone* arba *tikslu* ir socialiniame versle socialinio kapitalo mobilizavimas tuo pačiu ir generuoja socialinį kapitalą dėl savo bendruomeninio pobūdžio.

4. Demokratinio socialinio kapitalo ugdymas. Kuomet asmenys bendruomeniniu pagrindu susivienija spręsti aktualią jiems problemą ekonominės veiklos pagrindu, susilieja dvi atskiros socialinio verslo dimensijos - politinė ir ekonominė. Socialinis verslas įgalina asmenis politiniu-demokratinu pagrindu (bendruomenine mobilizacija) spręsti jiems aktualias ir kasdienes gyvenimo problemas pasinaudojant ekonominėmis priemonėmis ir taip sukuria demokratinio pagrindo socialinius ryšius.

5. Specifinės socialinio kapitalo rūšies generavimas. Socialinio kapitalo sąvokos daugialypiškumas verčia išskirti socialinio verslo generuojamą socialinį kapitalą iš kitų šaltinių. Kadangi, socialinis verslas yra grįstas formaliomis taisyklėmis, paremtomis laisvu įsipareigojimu, bei narių lygybe, jo generuojamas socialinis kapitalas yra kitokios prigimties, nei generuojamas privataus sektoriaus, kuriame vyrauja neproporcingi santykiai tarp investuotų lėšų ir turimos valdžios ar darbo jėgos indelis yra pavaldus finansiniam indėliui. Taigi, socialinio verslo generuojamas kapitalas gali būti apibūdintas kaip tokio pobūdžio socialinis kapitalas, kuris atsiranda bendruomenei kolektyvine forma siekiant bendro gėrio ir priklausymo politinei bendruomenei, kuris atsiranda kuriant produktus ar teikiant paslaugas.

Socialiniame versle pasiekiami ypatingi socialinio kapitalo poveikiai organizacijai: transakcijų kaštų mažėjimas, produkto/paslaugos kaštų mažėjimas, socialinio kapitalo generavimas, demokratinio socialinio kapitalo ugdymas, bei specifinės socialinio kapitalo rūšies generavimas. Šie aspektai labai svarbus siekiant užtikrinti Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą globalizacijos sąlygomis. Socialinis kapitalas yra realūs ar virtualūs ištekliai, kurie tampa prieinami asmenims ir organizacijoms dėl jų dalyvavimo socialinių bendravimo ir bendradarbiavimo santykiuose, kurie priklauso nuo tų santykių tinklo masto, ryšių tamprumo ir potencialiai pasiekiamų išteklių. Todėl socialinis kapitalas tampa esmine prielaida verslo konkurencingumui užtikrinti globalizacijos sąlygomis, tiek siekiant užtikrinti gamybinius pajėgumus vykdant didelio masto užsakymus globaliai rinkai, tiek mažinant kaštus bendrais žaliavų ir išteklių pirkimais, tiek didinant prieinamumą prie jų. Socialinis kapitalas gali būti kuriamas tiek formaliais, tiek neformaliais tinklais, todėl bendrų vertybių ir pasitikėjimo kūrimas socialinio kapitalo formavime Lietuvoje yra esminis iššūkis siekiant didesnio Lietuvos verslo patrauklumo globalioje rinkoje.

Lietuvos atveju socialinio verslo modelio koncepcija, kurioje derinama verslo logika ir socialinė misija, gali prisidėti prie smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo didinimo, taip pat kaimo bendruomenių ir nevyriausybinų organizacijų sektoriaus plėtros. Socialinis kapitalas šiais atvejais galėtų vieno pagrindinių sėkmės veiksnių – išskirtinumo - prielaida. Socialinio verslo modelio koncepcijos, grįstos socialinio kapitalo formavimu, taikymas gali padėti nevyriausybiniams organizacijoms diversifikuoti finansinius šaltinius, taip užtikrinant vykdomos veiklos pastovumą ir sėkmingiau vykdyti socialinę misiją.

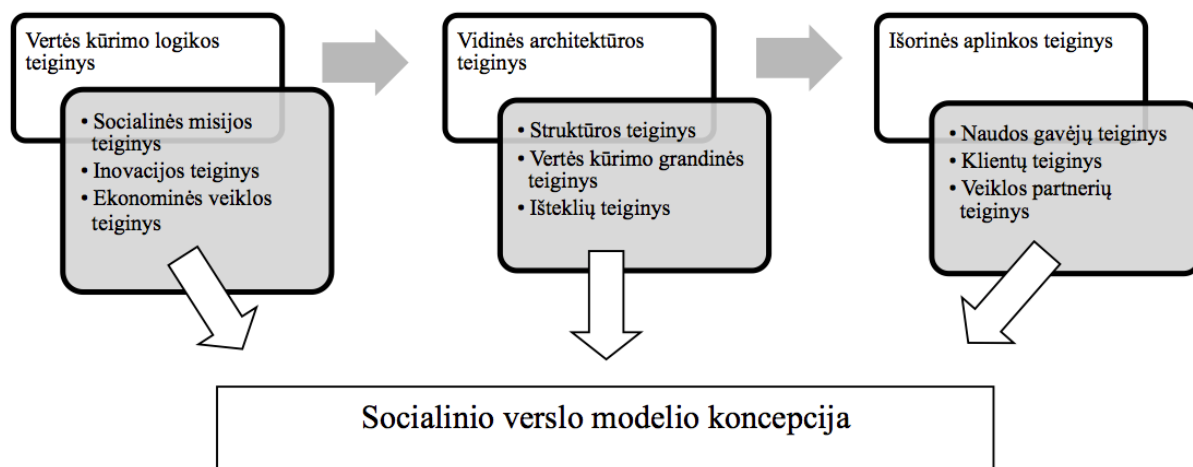
Pagrįstosios teorijos taikymas socialinio verslo modelio koncepcijos formavimui

Pagrįstosios teorijos metodologija yra tokia metodologija, kurios tikslas yra suformuluoti teoriją analizuojant duomenis (Martin et al., 1986). Priešingai nei įprastiniuose tyimuose, kur tyrimas yra pradedamas suformuluojant hipotezę, pagrįstosios teorijos metodologijoje grįstais tyrimais visų pirma yra surenkami duomenys. Tuomet, iš surinktų duomenų yra išskiriami pagrindiniai aspektai, kurie yra kodifikuojami. Kodai tuomet yra apjungiami į koncepcijas, iš jų suformuluojamos kategorijos iš kurių ir susideda galutinis metodologijos tikslas – teorija (LaRossa, 2005). Nors iš esmės pagrįstosios teorijos metodologija gali būti naudojama, bet kuriems duomenims interpretuoti, dažniausiai ji yra naudojama tirti kokybinius duomenis (Glaser, 2001).

Būtent dėl šios priežasties ekspertų interviu rezultatams analizuoti yra pasirinkta pagrįstosios teorijos metodologija, pagal kurią yra įmanoma gautus duomenis kodifikuoti iki teorijos lygmens, o teorija, kaip esanti supaprastintas realybės vaizdas atskleidžiantis įvykių priežastingumą yra labai artimas verslo modeliui, kadangi abu egzistuoja lyg supaprastintas realybės vaizdas.

Pagrįstosios teorijos metodologija yra kiekybinių duomenų analizės metodas orientuotas į teorijos sukūrimą. Dėl teorijos ir modelio sąvokų panašumo šios metodologijos naudojimas gali iš kokybinių duomenų analizės atnešti verslo modelio koncepciją.

Kokybinis tyrimas – interviu, susideda iš trijų pagrindinių klausimų blokų: vertės kūrimo, organizacijos struktūrinių elementų ir jos išorinės veiklos aplinkos. Kadangi, pagrįstosios teorijos metodologija yra naudojama iš esmės sukurti vieningą teoriją paaiškinti vienam kažkokiam fenomenui, todėl blokai bus nagrinėjami atskirai, stengianti suformuluoti atskirus juos paaiškinančius teiginius ir tik tuomet sujungti tuos teiginius į vieningą modelį (žr. 2 pav.).



2 pav. Socialinio verslo modelio koncepcijos formulavimo tyrimo modelis

Vertės kūrimo klausimų blokas susideda iš klausimų apie organizacijos misiją, t.y. koks yra jos atliekamas tikslas, ar ji turi socialinę misiją, kaip ji uždirbą pelną ir ką galima būtų išskirti kaip jos sėkmės veiksniai. Ekspertui esančiam mokslinės srities žinovu, o ne praktinės, užduodami klausimai buvo bendro teorinio pobūdžio remiantis tais pačiais klausimais. Organizacinės struktūros bloke ekspertų buvo teiraujamasi dėl jų atstovaujamos organizacijos teisinio statuso, struktūros, darbuotojų kiekio, nuosavybės aspektų. Šioje vietoje taip pat buvo prašoma išskirti pagrindinius jų organizacijos (ar socialinio verslo bendrai) valdomus išteklius, bei kaip tie ištekliai transformuojami į galutinius produktus. Sekančiame klausimų bloke buvo aptariami su organizacijos išorine aplinka susiję klausimai, išskiriant suinteresuotųjų šalių svarbą.

Tyrimas vyko 2012 m. balandžio – gegužės mėnesiais. Atlikus internetinę paiešką, bei remiantis žiniasklaidos priemonėmis, bei vėliau pasikonsultavus su jau apklaustais ekspertais buvo rasti trūkstami ekspertai. Siekiant užtikrinti, jog ekspertai atstovautų socialinį verslą, apie jį išmanytų arba priklausytų organizacijoms artimoms socialiniam verslui, telefoninio pokalbio metu buvo bendrais bruožais aptiriamos klausimų temos ir tyrimo tikslas. Ekspertų buvo prašoma atsakyti į klausimus kuo išsamiau, jei įmanoma, remiantis tiek teorinėmis, tiek praktinėmis žiniomis. Tyrimo dalyvavo 5 ekspertai. Remiantis Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Libby, Blashfield, 1978, p. 121-129), galima teigti, kad esant tokiam ekspertų skaičiui, gaunamas kiek daugiau nei 80 proc. tyrimo patikimumas, kuris šiuo atveju yra pakankamas reikšmingoms išvadoms.

Visi ekspertai yra dirbantys nevyriausybinėse, socialiniame versle arba socialinio verslo ekspertai. Ekspertai E1 ir E2 atstovauja socialinio verslo organizacijas, ekspertai E3 ir E4 atstovauja tradicines nevyriausybinių sektoriaus organizacijas kaip suinteresuotąsias šalis, ekspertas E5 atstovauja komercinę veiklą vykdančią NVO. Ekspertai E1 ir E2 atstovauja veikiančius socialinius verslus, E1 atveju verslas veikia tvariai ir gana ilgą laiką tarpą (nuo 2004 m.) teikdamas tiek socialines, tiek komercines paslaugas. E2 atveju, tai gana naujai įsikūręs (2010 m.) socialinio verslo projektas „Hub Vilnius“, kuriantis tarpusavio bendradarbiavimo centrą, kuriame asmenys

galėtų laisvai dalintis idėjomis, skatinti savo asmeninį ir profesinį tobulėjimą, vienijantis laisvai samdomus specialistus. E3 yra tradicinė nevyriausybinių organizacijų užsiimanti visuomeninę veiklą, bei nevykdanti komercinės veiklos, jos atveju organizacinė struktūra grįsta socialine misija. Ekspertas E4 atstovauja organizaciją aktyviai propaguoja socialinės atsakomybės idėjas, teikia viešųjų ryšių paslaugas bei skatinama ekologinį sąmoningumą ir darbuotojų teises. E5 yra ekspertas atstovaujantis institutą užsiimančią tiek projektine, tiek komercine mokymų veikla, bei vykdančią tyrimus visuomeninėje sferoje.

Socialinio verslo modelio koncepcijos formavimui skirtų tyrimo rezultatai

Remiantis pagrįstosios teorijos metodologija analizuojami klausimai atskiriami šiais klausimų blokais – socialinės ir ekonominės vertės kūrimo logikos blokas, vidinės architektūros blokas, išorinės aplinkos blokas.

Pirmame klausimų bloke buvo išskirti kintamieji, sudarantys pagrindinius socialinės ir ekonominės vertės kūrimo logikos elementus, paremtus trimis socialinio verslo dimensijomis – socialine misija, inovatyvumu ir ekonomine veikla. Socialinės misijos dimensija gana aiški – įmonė privalo turėti socialinę misiją, kaip pagrindinę savo organizacijos tikslinę orientaciją, nors ekspertas E1 įvardino vykdomos komercinės veiklos svarbą, kuri įgalina organizaciją visapusiškai siekti savo tikslų. Inovacijos aspektas labiausiai buvo siejamas su verslo modelių ir metodų perkėlimu ir pritaikymu, bei inovatyvumu šalies mastu (E1, E2, E3, E4). Taip pat buvo identifikuotas struktūrinis inovatyvumas (E3), bei naujų galimybių identifikavimas ir realizavimas (E5). Finansinėje srityje ekspertai buvo įvairesnių nuomonių, galima išskirti pagrindinius šiuos organizacijų pajamų šaltinius - komercinė veikla, projektinė veikla (subsidijos veiklai), narystės mokesčiai, aukos ir parama, bei paskolos. Taip pat, paprašius ekspertų įvardinti savo pelningumo ar nuostolių pagrindines priežastis, orientacija į kokybę ir geras valdymas buvo įvardinti kaip pagrindiniai pelningumą užtikrinantys veiksniai (E2, E5, E6). Socialinė misija įvardinta kaip tiek padedanti, tiek kenkianti organizacijos pelningumui (E1), tačiau tuo pačiu įvardinta, jog ši situacija keičiasi į gerą

pusę. E2 ekspertas pagrindine nuostolių priežastimi įvardino neteisingą socialinio verslo modelio pritaikymą Lietuvos aplinkai. Taip pat buvo paminėta vienas iš socialinio verslo literatūroje dažnai sutinkamų požiūrių – socialiniam verslui svarbu ne siekti pelno, bet vengti nuostolių (E3).

Toliau vertinamos ekspertų nuomonės įvairiais vidinės socialinio verslo architektūros klausimais, tokiais kaip organizacinė struktūra, disponuojami ištekliai ir jų svarba, bei vykdoma socialinė ir ekonominė veikla. Organizacinės struktūros aspektu visose organizacijose dirba 3-4 žmonės. Ekspertai (E1; E3; E4; E5) teigė, jog specialistai jiems reikalingi tik kai kuriais periodais, jų nereikia nuolat dirbančių. Tai atitinka anksčiau darytą prielaidą, jog socialinio verslo organizacijos, kaip ir nevyriausybines organizacijos, stengiasi išlaikyti minimalų samdomų pagal darbo sutartis darbuotojų skaičių. Visos organizacijos yra viešosios įstaigos ir tokį savo statusą kaip palankų jų vykdomai veiklai įvardijo keturi ekspertai (E1; E2; E3; E5). Orientacija į socialinį tikslą (E1), palankūs mokesčiai (E5), visuomenės požiūris (E2) buvo išskirti kaip pagrindiniai teigiami viešosios įstaigos teisinio statuso bruožai. Visos organizacijos suteikia galimybę savo darbuotojams tobulintis tarptautiniu mastu, jų darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos. Viena organizacija (E3) visas veiklas vykdo remdamasi žmonėmis, dirbančiais savanoriškais pagrindais, E2 turi savo organizacinį darbuotojų branduolį, kurį papildoma savanoriais vykdančiais periferines veiklas. Eksperto E1 nuomone, savanoriai yra naudingi, tačiau neverta jais pagrįsti organizacijos veiklos; kritiškai į savanorius žvelgia ir ekspertas E4, teigiantis, jog savanorių įtraukimas pareikalauja nemažai atsakomybės ir priežiūros, kuri galėtų būti panaudojama pagrindiniams darbams atlikti.

Išorinės aplinkos klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra socialinio verslo organizacijų požiūris į išorinę aplinką. Buvo siekiama išskirti, kokios suinteresuotosios šalys bei jėgos labiausiai veikia procesus vykstančius socialinio verslo organizacijose. Laikoma, kad suinteresuotosios šalys socialinio verslo atveju yra trys: klientai, veiklos partneriai ir naudos gavėjai.

Socialinio verslo klientai yra pagrindinė suinteresuota šalis, į kurią organizacija orientuoja savo komercinę veiklą. Eksperto E1 nuomone, nebūtina apibrėžti savo klientų, o verčiau orientuotis į teikiamų paslaugų arba produktų kokybę; E2 apibrėžia savo klientus, kurie yra labai specifiški, todėl galima patenkinti jų poreikius, kurie atsispindi tiek socialinėje misijoje, tiek ekonominėje veikloje; E3 yra tradicinė nevyriausybinių organizacija, kuri nevykdo komercinės veiklos o vykdo tik projektinę veiklą; E4 ir E5 klientai yra ganėtinai platūs, tai yra tiek viešojo, tiek privataus, tiek nevyriausybinių sektoriaus organizacijos. Socialinio verslo organizacijų konkurentai turėtų būti visos privatus sektorius, tačiau dėl inovatyvios savo prigimties socialinis verslas gali lengvai užimti tam tikrą rinkos nišą (E2). Daugiau konkurencijos egzistuoja teikiant paraiškas Europos Sąjungos ar kitai paramai (E5, E3). Konkurencija taip pat jaučiama jei teikiama paslauga yra homogeniška (E4). Naudos gavėjus galima apibrėžti kaip klientus socialiniame kontekste, tai yra tie asmenys, kurie gauna naudą iš organizacijos vykdomos socialinės misijos. Todėl naudos gavėjai privalo būti tiesiogiai susieti su socialine misija (E1, E2, E3, E4, E5). Naudos gavėjai yra numatyti socialinės ir ekonominės vertės kūrimo logikos etape.

Išskaidžius ekspertų pozicijas trim pagrindiniais blokais, buvo pastebėti tam tikri neatitikimai su esamomis socialinio verslo sąvokos pozicijomis. Vienas iš didžiausių neatitikimų buvo inovacijų kategorijoje – ekspertams tai nebuvo pagrindinė jų organizacijos savybė, o greičiau suvokiama kaip veiklos unikalumas šalies mastu. Vidinės architektūros bloke neatitikimai maži, ekspertai atskleidė nuolat dirbančios ir kintančios darbo jėgos dalyvavimo verslo veikloje priklausomai nuo poreikio aspektą. Išorinėje aplinkoje esančios suinteresuotosios šalys buvo išskaidytos į skirtingas grupes, tačiau tyrimo metu buvo atrasta, jog negalima visiškai atskirti šių grupių, kadangi jos tuo pačiu metu gali atstovauti kelioms ar keisti pozicijas priklausomai nuo situacijos.

Siūloma socialinio verslo modelio koncepcija susideda iš trijų dalių: vertės kūrimo logikos, vidinės architektūros ir išorinės aplinkos. Socialinio verslo vertės kūrimo logika susideda iš trijų socialinio verslo dimensijų – socialinės misijos, inovacijų ir ekonominės veiklos. Vidinė architektūra susideda iš struktūros (organizacinės struktūros, teisinio statuso ir nuosavybės), išteklių (socialinio, ekonominio ir žmogiškojo kapitalo) ir vertės kūrimo grandinės. Išorinės aplinkos komponentai yra susiję su suinteresuotomis šalimis – naudos gavėjais, klientais ir veiklos partneriais.

Išvados

Socialinis kapitalas, kuris reiškiasi neformaliais ir formaliais verslo tinklais, grįstais pasitikėjimu bei abipuse pagalba, svarbus verslo, ypač smulkaus ir vidutinio, konkurencingumui. Socialinis kapitalas ypač svarbus tais atvejais, kai įmonės neturi pakankamų gamybinių arba paslaugų teikimo pajėgumų, arba siakia mažinti gaminamos produkcijos arba teikiamų paslaugų kaštus taikant tradicinės ekonomikos pagrindą – mainus. Socialinis kapitalas svarbus socialinio verslo, kuris yra naujoviška organizacijų rūšis, vienijanti viešąją, privatųją ir nevyriausybinių sektorių, atveju, kai socialinis kapitalas padeda pabrėžti socialinio verslo išskirtinumą taip didindamas jo konkurencingumą. Socialinis verslas – tai tokia organizacija, kuri vykdydama socialinę veiklą, ją paremia komercine veikla. Socialinio verslo modelis Lietuvoje gali būti taikomas smulkaus ir vidutinio verslo atvejais, kaimo bendruomenių veiklai, nevyriausybinių organizacijų pajamų diversifikacijai.

Išskirtos trys socialinio verslo dimensijos: socialinė misija, inovacija ir ekonominė veikla. Socialinė misija atspindi organizacijos pasirinktos socialinės problemos sprendimą, kuri sprendžiama pasinaudojant inovacijomis ir ekonomine veikla. Inovacija yra suprantama kaip kūrybiškumo praktinis pritaikymas siekiant organizacijų tikslų. Ekonominė veikla yra komercinė ar kitokio pobūdžio veikla nešanti organizacijai pelną, kuris tuomet yra panaudojamas vykdamas socialinę misiją. Idealaus tipo socialinis verslas vykdydamas socialinę misiją, tuo pačiu vykdo ir ekonominę veiklą, t.y. šios veiklos nėra atsietos ir sukuria dvigubą vertę.

Pagrįstoji teorija yra ne labai paplitusi socialinių tyrimų metodologija, tačiau ji tinkama conceptualiems realybės modeliams nagrinėti, tokiems kaip socialiniu kapitalu grįstas socialinis verslas. Pagrįstosios teorijos taikymas vadybinio ir ekonominio profilio tyrimuose reikalauja didelio metodologinio pasirengimo.

Apibendrinant tyrimo duomenis, išanalizuotus taikant pagrįstosios teorijos tyrimų metodologijos principus, galima teigti, kad modeliuojant socialinį verslą svarbu atsižvelgti į visus jo lygmenis - tiek vertės kūrimo logiką, tiek vidinę architektūrą, tiek ir išorinę aplinką, ypatingai į ryšį tarp išorinės aplinkos ir vertės kūrimo logikos, kadangi taip užtikrinamas socialinio verslo vertės kūrimo mechanizmų unikalumas ir aktualumas.

Literatūra

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. [Žiūrėta 2012 03 20], <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>.
- Bourdieu P., ir Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coleman J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, vol. 94, S95–S120.
- Durlauf, S.N. (1999). The case „against“ social capital. *Focus*, vol. 20 (3) – p. 1-4
- DTI (Department of Trade and Industry) (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: HM Treasury.
- Glaser B.G. (2001). *The Grounded Theory Perspective I: Conceptualization Contrasted with Description*. Sociology Press
- LaRossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, vol. 67, 837–857.
- Libby R., Blashfield R. (1978). Performance of a composite as a function of a number of judges. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 21, 121-129.
- Laville J.L., Nyssens M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Socio-economic approach; Borzaga G. , Defourny J. (red.). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, London, 317-323.
- Martin P.Y., Turner B.A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22 (2).
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York Simon & Schuster.

Skačauskienė, I., Bytautė, S. (2012). Socialinio kapitalo apibrėžties ir matavimo problematika. *Verslas: teorija ir praktika*. 2012 13 (3), 208-2.

Smith, S.S. ir Kulynych J. (2002). It may be social, but why is it capital? The social construction of social capital and the politics of language // *Politics and Society*, 30 (1) - p. 149-186

European Commission (2007). Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe. Final Rempport. Vienna, June 2007.

FORMATION OF CONCEPT OF SOCIAL ENTERPRISE MODEL: APPLICATION OF GROUNDED THEORY

S u m m a r y

In contemporary society, both in private and public sectors, the concept of social enterprise is used. In the article is formed the concept of social enterprise implementing the research principles of the methodology of grounded theory. The concept of social enterprise is based on social capital. Social enterprise – is business, that uses the social network to make economical activities – the production of goods or services. In the article defined the concept of social capital in the competitiveness of social capital, applied the methodology of grounded theory for concept formation of social enterprise model, analysed research data. Social enterprise assumptions and competitive advantages is due to several factors, such as the group of educated and creative people focused to specific field of interest, linked by formal and informal relationships, that ensure effective communication, cooperation, coordination, sharing of information. The result of research shows, that modeling the social enterprise is very important to take into account all levels of the logic of value creation, internal architecture, also external environment, especially to interlink between the external environment and the logic of value creation, because this ensures the uniqueness and relevance of business value creation. The logic value creation of social enterprise is formed by three dimensions – social mission, innovations and economical activities.

KEYWORDS: social enterprise, grounded theory, social capital, research methodology

Ignas Dzemyda – Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros docentas. Pagrindinės mokslinių interesų sritys: regionų plėtra, darnus vystymasis, aukštasis mokslas, strateginis valdymas, verslo strategija. El. paštas: ignas.dzemyda@vgtu.lt

Šarūnas Šalkauskas – baigęs viešojo administravimo mokslus Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakultete, Vilniaus universiteto Orientalistikos centro šiuolaikinių Azijos studijų magistrantas. Pagrindinės mokslinių interesų sritys: socialinis verslas, kūrybiškumas, verslo strateginis valdymas, Japonijos ekonomika. El. paštas: salkauskas.sarunas@gmail.com

Šarūnas Šalkauskas dėkoja už Lietuvos mokslo tarybos projekto „Studentų mokslinės veiklos skatinimas“ (VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-003) paramą. Projektas yra finansuojamas pagal Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 3 prioritetą „Tyrėjų gebėjimų stiprinimas“ iš Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų.

Šarūnas Šalkauskas acknowledge support by project "Promotion of Student Scientific Activities" (VP1-3.1-ŠMM-01-V-02-003) from the Research Council of Lithuania. This project is funded by the Republic of Lithuania and European Social Fund under the 2007-2013 Human Resources Development Operational Programme's priority 3.



PROFESINIO ORIENTAVIMO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMOS TAIKYMO ASPEKTAI

Ingrida Borisenko¹, Ramunė Urbonienė Olšauskaitė¹, Angelė Lileikienė¹

¹Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Straipsnyje analizuojama profesinio orientavimo paslaugų kokybės užtikrinimo sistema ir jos taikymo ribos. Ši sistema leidžia ne tik analizuoti profesinio konsultavimo kokybę ir konsultantų darbą, bet ir identifikuoti studentų „nubyrėjimo“ priežastis ir prielaidas. Sistema taikyta ir kiekybiniai tyrimai atlikti Ispanijoje, Italijoje, Olandijoje, Lietuvoje ir Norvegijoje. Šiame straipsnyje pateikti apibendrinti minėto tyrimo rezultatai.

Tyrimo metu kiekvienoje minėtų šalių buvo testuojama parengta elektroninė profesinio orientavimo kokybės užtikrinimą palaikanti sistema. Tuo tikslu, 146 studentams buvo suteiktos profesinio orientavimo konsultacijos, konsultantai ir studentai pildė elektroninėje konsultavimo sistemoje kryžminę apklausą atspindinčias anketas. Tyrimu siekta sužinoti potencialių vartotojų nuomonę apie elektroninę konsultavimo sistemą ir jos turinį, bei nustatyti konsultacijų poreikio priežastis. Į profesinio orientavimo paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos testavimą stengtasi įtraukti studentus, turinčių įvairių problemų, kurios gali būti studijų nutraukimo priežastimi.

Analizuojamas tyrimas, tai viena esminių Leonardo da Vinči programos projekto „Enhanced vocational opportunities, knowledge and education“ (santr. EVOKE) veiklų. Šios veiklos rezultatas leido „užčiuopti“ problemas, su kuriomis susiduria studentai skirtingose Europos šalyse, sužinoti konsultantų ir konsultuojamųjų nuomonę apie profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo elektroninę sistemą. Apibendrinti tyrimo rezultatai naudojami gerinti profesinio orientavimo konsultavimo elektroninę sistemą bei kaip prevencinė priemonė studentams, kurie dėl įvairių priežasčių nori nutraukti studijas aukštojoje mokykloje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: profesinio orientavimo paslaugų kokybė, konsultavimo proceso vertinimas, konsultanto ir kliento kryžminė apklausa.

Įvadas

Temos aktualumas ir problematika. Naujienų agentūros BNS duomenimis nedarbo lygis per pastaruosius metus dramatiškai augo visoje Europos Sąjungoje ir šiuo metu vidutiniškai siekia beveik 21 proc. Šiandien Europos Sąjungoje daugiau kaip 5 mln. jaunuolių (15–24 m.) neturi darbo (Lietuvoje – kas trečias) arba profesinio mokymo vietos. Nedarbą patiria visos jaunimo grupės nepriklausomai nuo išsilavinimo ir profesinio pasirengimo lygio. Tačiau didesnis pavojus negauti darbo kyla mažesni išsilavinimą ir profesinio pasirengimo lygį turintiems arba darbo patirties neturintiems jaunuoliams (Stanionis, 2012).

Naujausioje Jungtinių Tautų darbo agentūros ataskaitoje rašoma „Pasaulio ekonomikos atsigavimo silpimas 2012 ir 2013 metais dar labiau pagilino jaunimo darbo krizę ...“. Tarptautinės darbo organizacijos duomenimis metų pabaigoje darbo neturės maždaug 73,4 mln. 15–24 metų amžiaus žmonių, prognozuojama, kad jaunimo nedarbo lygis, šiuo metu siekiantis 12,6 proc., iki 2018 metų padidės iki 12,8 procento. Todėl nenuostabu, kad mokyklos nebaigusių asmenų skaičiaus mažinimas – vienas svarbiausių strategijos „Europa 2020“ tikslų. Suvokiama, kad sutelkiant pastangas ženkliai sumažinti mokyklos nebaigusių jaunuolių skaičių investuojama ne tik į pačių jaunuolių ateitį, bet ir į žmonių gerovę bei socialinę sanglaudą ir atsakomybę ateityje. Ryški socialinės gerovės ir atsakomybės svarba ne tik verslo, bet ir visuomenės ar valstybės procesuose (Henderson, 2004). Socialinės atsakomybės įgyvendinimas yra itin svarbus atsižvelgiant tiek į šalies socialinę aplinką, tiek į

visuomenės moralės būklę (Branco, Rodrigues, 2006; Certo, Certo, 2006). Netgi mokslininkai nagrinėdami organizacijos darną ir (socialinę) atsakomybę, dažniausiai ją sieja su darnaus vystymosi principų įgyvendinimu (Čiegis ir kt., 2007; Juščius, 2007; Kaziliūnas, 2008; Čiegis ir kt., 2008; Staniškis, Arbačiauskas ir Pivoras, 2006; Aras ir Crowther, 2008). Jų darbuose darma grinda ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais, akcentuojant vertės kūrimą suinteresuotosioms šalims ilgojo laikotarpio perspektyvoje.

Sumažinus vidutinį mokyklos nebaigusių asmenų rodiklį vos 1 procentiniu punktu, Europos ekonomika kasmet sulauktų beveik pusės milijono papildomų kvalifikuotų jaunų ir pajėgių darbuotojų (ES komisijos komunikatas..., 2011). Siekiant užkirsti kelią studijų nebaigimui ar sumažinti to riziką, ypač svarbu užtikrinti orientavimo, konsultavimo, švietimo ir karjeros pasirinkimo klausimais – nes, tai padės išlaikyti motyvaciją užbaigti studijas. Todėl norint pagerinti profesinio orientavimo kokybės užtikrinimą buvo inicijuotas Leonardo da Vinči programos projektas „Enhanced vocational opportunities, knowledge and education“ (santr. EVOKE). Tikėtinas projekto rezultatas – perkelti ir adaptuoti profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo modelį ir sumažinti mokyklas nebaigiančių jaunuolių skaičių projekto partnerių šalyse. Viena svarbiausių projekto veiklų – profesinio orientavimo konsultavimo elektroninės sistemos kūrimas ir testavimas. Kiekvienas projekto partneris atlieka potencialių profesinio orientavimo konsultantų apmokymus bei atlieka elektroninės sistemos testavimą konsultuojant studentus ir/ar moksleivius.

¹ Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai iš Leonardo da Vinči programos. Straipsnis atspindi tik autorių požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos naudojimą.

Tyrimo objektas – profesinio orientavimo paslaugų kokybės sistema bei priežastys dėl kurių studentams kyla mokymosi problemų.

Tyrimo tikslas – parengti ir adaptuoti profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistemą bei identifikuoti studentų, kurie kreipiasi konsultacijos, problemas.

Šio straipsnio **tikslas** – apžvelgti profesinio orientavimo paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą, jos teorinį ir praktinį pagrindimą bei apibūdinti sistemos, pradinio taikymo Europos sąjungos šalyse, rezultatus.

Profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistemos teoriniai aspektai

Projekte siūloma profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistema mokslinėje literatūroje nėra analizuojama. Straipsnyje analizuojama profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistema susideda iš dviejų dalių: profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumo vertinimo metodikos ir investicijų socialinės grąžos (SROI) taikymo, siekiant išmatuoti profesinio orientavimo socialinius ir ekonominius rezultatus. Kiekviena jų atskirai buvo analizuotos dviejuose Europos sąjungos inicijuotuose ir įvykdytuose projektuose. Viena jų – „Profesinio orientavimo paslaugos efektyvumo vertinimas“ (angl. „Evaluation of vocational guidance service effectiveness“), analizuota bei testuota profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumo metodika. O tuo tarpu antrajame – „SROI – stebėjimo ir vertinimo technika“ (angl. „SROI – measure and monitor technique“) SROI metodika taikyta siekiant integruoti imigrantus ir kitas tikslines grupes į darbo rinką bei įvertinti kapitalo panaudojimo tikslinių grupių darbo rinkos įgūdžiams tobulinti (Application Form..., 2011).

Profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumas analizuojamas dviejų klausimynų pagalba:

Konsultanto (savęs įvertinimo priemonė–klausimynas);

Kliento¹ (studento) atsiliepimo forma. Toliau straipsnyje bus naudojama sąvoka „Klientas“.

Konsultanto, savęs įvertinimo priemonė, apima šiuos elementus:

Konsultanto žinios ir kompetencijos;

Konsultavimo etapų vykdymas;

Etikos normų ir vertybių laikymasis;

Organizacijos teikiamų paslaugų kokybė (laiko planavimas, resursai ir pan.).

Kliento atsiliepimo forma yra papildoma priemonė, kuri leidžia įvertinti profesinio orientavimo, tam tikroje organizacijoje, veiksmingumą. Ji naudojama kartu su konsultanto savęs įvertinimo priemone–klausimynu.

Klausimynų rezultatų kryžminė analizė leidžia konsultavimo proceso kuratoriams identifikuoti svarbiausius konsultacijų aspektus, privalumus ir trūkumus.

Pagal Nordplus bendrosios programos projekte pateiktą metodologiją (Vocational..., 2009) profesinio orientavimo konsultacijos efektyvumas analizuojamas iš karto po konsultacijos. Rekomenduojama tyrimus atlikti kasmet, tyrimą vykdant vieną mėnesį nuosekliai ir sistemingai konsultuojant klientus/studentus. Jei

konsultantas teikia konsultavimo paslaugą ne vienam, o keliems klientams, tada pildomi keli klausimynai, t.y. renkami ir analizuojami kelių konsultacijų duomenys.

Vertinant bendrą profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumą analizuojami skirtingi konsultavimo etapai, kurie yra bendri tokioms profesinio orientavimo paslaugoms kaip: profesinis ir psichologinis konsultavimas bei profesinis informavimas.

Išskiriami šie konsultavimo etapai:

Pasiruošimas konsultacijai;

Bendravimas su klientu;

Konsultavimo plano įgyvendinimas;

Konsultacijos apibendrinimas.

Šie konsultavimo etapai yra pagrįsti trimis pagrindiniais konsultavimo efektyvumo rodikliais:

Veiksmingumas – pasiekti geriausių rezultatų su mažiausiomis sąnaudomis/išlaidomis;

Produktyvumas – pasiekti pageidaujamus rezultatus pagal nustatytus kokybės reikalavimus;

Patrauklumas – orientacija į klientą, siekiamybė patenkinti jo / jos poreikius, patrauklių darbo metodų / instrumentų naudojimas.

Antra profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistemos dalis – socialinė investicijų grąža (Social Return of Investment – SROI). Tai gana novatoriška metodika, apskaičiuojanti investicijų socialinę grąžą. Šią metodiką 2000 m. sukūrė Roberts įmonių plėtros fondas (Millar, Hall, 2012). Ji buvo skirta įvertinti organizacijų subsidijas socialinėms pašalpoms ar kitai socialinei paramai, siekiant įdarbinti asocialius, psichinę negalią ar kitokių problemų turinčius asmenis. Ilgą laiką SROI metodas taikytas tik sąnaudų ir naudos analizėje. Sąnaudų–naudos analizė yra plačiai taikomas ekonominės analizės metodas, leidžiantis nustatyti ir įvertinti tam tikros viešosios iniciatyvos tiesiogines ir netiesiogines ekonomines sąnaudas bei naudą.

Nors SROI grindžiamas sąnaudų ir naudos santykio analizės logika, jis nuo kitų metodų skiriasi tuo, kad leidžia išmatuoti socialinės atsakomybės daromą poveikį aplinkai. Sąnaudų ir naudos santykio analizės metodas yra plačiai taikomas socialiniuose moksluose, kai norima nustatyti investicijų ar dotacijų ekonominį efektyvumą (Laurinavičius ir kt., 2011).

Tyrimo metodologija

Tyrimo apimtys. Straipsnyje aprašomas tyrimas yra Leonardo da Vinči programos projekto „Enhanced vocational opportunities, knowledge and education“ viena svarbesnių veiklų. Tyrimas vykdytas 5 partnerių šalyse: Ispanijoje, Italijoje, Lietuvoje, Norvegijoje ir Olandijoje. Visi projekto dalyviai yra susiję su jaunimo užimtumu ir profesiniu mokymu.

Kaip minėta, tyrimas vykdytas penkių projekto partnerių šalyse. *Projekto koordinatorius* – Hadsel videregaende skole – OPUS Hadsel (Melbu, Norvegija) – profesinės mokyklos kompetencijos centras. Hadsel mokykloje mokosi daugiau nei 500 studentų. Mokyklai priklausantis Opus Hadsel – kompetencijos centras, skirtas 60 studentų konsultavimui.

Projekto dalyviai:

Fundación Paideia Galiza (A Coruña, Ispanija). Fundación Paideia yra privati, pelno nesiekianti organi-

¹ Čia klientas suprantamas kaip moksleivis/studentas, kuris turi problemų, dėl kurių gali mesti mokslus.

zacija, įkurta 1986 metais. Organizacijos pagrindinė veikla – socialinių mokslų tyrimai; atviras, tarpdisciplininis mokymas bei švietimas.

Conform s.r.l (Genova, Italija) – privati bendrovė, kurioje dirba 120 darbuotojų. Bendrovė teikia techninę pagalbą, novatoriškus produktus ir paslaugas (konsultacijas bei mokymus) užimtumo, srityse, dirba su ministerijomis ir valstybiniais teritoriniais vienetais.

Lietuvos verslo kolegija (Klaipėda, Lietuva) – aukštoji neuniversitetinė mokykla, teikianti aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Kolegijoje realizuojamos 9 studijų programos nuolatine ir išstėtine forma, o nuo 2012 pavasario ir nuotoliniu būdu. Kolegijoje vykdoma taikomoji ir tiriamoji veikla, teikiamos verslo konsultacijos, organizuojami profesinio tobulinimo kursai.

Centrum voor Maatschappelijke (Groningen, Olandija). Tai mokslo ir edukacijos centras, kuris tiria bei analizuoja socialinius (tame tarpe ir jaunimo užimtumo) klausimus, įgyvendina novatoriškus projektus bei teikia socialinių problemų sprendimus.

Tyrimo metodai ir eiga. Tyrimui atlikti buvo paruošti du klausimynai: konsultanto savęs įvertinimo priemonė-klausimynas ir kliento atsiliepimo forma. Respondentų imčiai nustatyti taikytas atsitiktinio pasiskirstymo metodas. Tyrimą organizavo projekto partneriai, tyrime dalyvavo 146 studentai ir 51 konsultantas.

Empirinis tyrimas buvo atliktas 2012 rugsėjo – 2013 balandžio mėnesiais. Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

pasiruošimas tyrimui (2012 rugsėjo – spalio mėn.);
elektroninės sistemos kūrimas (2012 lapkričio – gruodžio mėn.);

potencialių konsultantų apmokymas naudotis elektronine sistema (2013 sausio – vasario mėn.);

tyrimo proceso (konsultavimo) organizavimas (2013 kovo mėn.);

empirinių duomenų apdorojimas bei tyrimo ataskaitos parengimas (2013 balandžio mėn.).

Pasiruošimo tyrimui etape kiekvienas projekto partneris parengė profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistemos adaptavimo lokaliai situacijai planą.

Kiekvienas projekto partneris atsižvelgiant į savo tikslus bei esamą situaciją identifikavo fizinius ir juridinius asmenis, kurie dalyvautų profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo sistemoje. Tai gali būti socialiniai partneriai, konsultacijas teikiančios valstybinės organizacijos ar kitos organizacijos, kurioms yra svarbūs profesinio orientavimo kokybės bei jaunimo nedarbo klausimai.

Tad kiekvienas partneris išanalizavęs esamą situaciją ir poreikius sudarė konkrečių veiksmų planą, identifikavo tikslines grupes, numatė veiksmų poveikio sritis, apibrėžė galimas plano įgyvendinimo kliūtys bei detalizavo veiklų įgyvendinimo grafiką. Plano pabaigoje pateikta detali plano įgyvendinimo dalyvių, numatomų veiklų, rezultatų bei rodiklių suvestinė–matrica.

Efektyvesniam tyrimo įgyvendinimui EVOKE projekto puslapyje www.projectevoke.org/qam buvo sukurta elektroninė profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumą analizuojanti sistema, joje integruota kliento atsiliepimo forma bei konsultanto savęs įvertinimo priemonė-klausimynas anglų ir visomis

projekte dalyvaujančių šalių kalbomis (ispanų, italų, norvegų, lietuvių bei olandų). Sistemoje sukurtos kelios vartotojų grupės, turinčios skirtingas teises bei prieigas prie sistemos duomenų:

Elektroninės sistemos administratorius;

Konsultavimo proceso kuratoriai;

Konsultantai;

Klientai (moksleiviai/studentai).

Trys paskutinės vartotojų grupės priskirtos skirtingoms konsultavimą atitinkamoje šalyje kuruojančioms įstaigoms-lokaliams biurams („lokalus biuras“ šiuo atveju suprantama kaip įstaiga, ar įstaigų grupė, kurios suinteresuotos profesinio orientavimo paslaugų kokybe ir teikia konsultacijas moksleiviams/studentams).

Visų pirma elektroninės sistemos administratorius sukūrė lokalių biurų konsultavimo koordinatorių vartotojų vardus. Konsultavimo proceso kuratorių užduotys/teisės buvo:

sistemoje sukurti ir apibrėžti lokalius biurus;

sukurti konsultantų vartotojų vardus, juos pateikti konsultantams, o esant poreikiui konsultantus konsultuoti sistemos naudojimo klausimais;

konsultavimo proceso pabaigoje analizuoti konsultavimo duomenis.

Prieš pradėdant konsultaciją konsultantai turėjo:

informuoti klientus apie elektroninės sistemos bei konsultacijos paskirtį;

sukurti klientų vartotojų vardus ir juos pateikti klientams;

esant poreikiui, padėti klientams po konsultacijos užpildyti kliento atsiliepimo formą.

Tam, kad konsultavimo proceso metu sistemos vartotojams kiltų mažiau problemų, prieš konsultavimo procesą buvo organizuoti konsultantų mokymai.

Mokymų eigoje buvo pristatyti projekto tikslai ir uždaviniai, pagrindinės veiklos; pateiktas profesinio orientavimo veiksmingumo elektroninės sistemos vadovas. Mokymu metu konsultantai buvo priregistruojami prie elektroninės sistemos, o šie savo ruožtu priregistruodavo fiktyvius klientus. Tokiu būdu konsultantai turėjo prieigą ne tik prie konsultanto savęs įvertinimo priemonės – klausimyno, bet ir prie kliento atsiliepimo formos. Jas peržiūrėjus konsultantų buvo paprašyta pateikti preliminarinius atsiliepimus apie elektroninę sistemą.

Pasibaigus mokymams buvo vykdomas pasirėngimas konsultavimo procesui: kontaktuojamasi su klientais bei konsultantais, planuojamas konsultacijų grafikas ir kt. Konsultavimo procese pageidavus dalyvauti asmeniui, kuris mokymuose nedalyvavo buvo organizuojamas individualus elektroninės sistemos pristatymas.

Pagal profesinio orientavimo paslaugų veiksmingumo metodiką tyrimo procesui įgyvendinti buvo skirtas vienas mėnuo. Jo eigoje vykdomos klientų konsultacijos, pildomos klientų atsiliepimo formos, konsultanto savęs įvertinimo klausimynai.

Konsultavimo proceso metu konsultantas skirtingiems klientams teikė tik po vieną konsultaciją. Po kurios klientai užpildydavo kliento atsiliepimo formą, šią formą klientai galėjo pildyti tiek užsiregistruojant įvesdami savo asmens duomenis (vardą, pavardę, metus), tiek ir anonimiškai (pildant anonimiškai sistemoje matomas jo numeris). Tik užpildžius kliento atsiliepimo formą sistemoje buvo galima užpildyti ir konsultanto savęs

įvertinimo priemonė-klausimyną, klausimyną buvo būtina užpildyti per 24 val. po kliento atsiliepimo formos užpildymo. Kliento atsiliepimo formą buvo galima pildyti ne tik elektroninėje sistemoje, bet ir raštu. Pildant formą raštu buvo galima susidurti su šališku duomenų interpretavimu, tačiau vykdant tyrimą norinčių pildyti formą raštu nebuvo.

Tyrimo rezultatų analizė

Šiame poskyryje pagal anksčiau aprašytą profesinio orientavimo kokybės užtikrinimo modelio teorinių aspektų analizę ir tyrimo metodologiją, bei atsižvelgus į projekto tikslus, pateikiama atlikto tyrimo duomenų apžvalga. Tyrime dalyvavusiųjų konsultantų ir klientų skaičius bei jo pasiskirstymas pateiktas 1 lentelėje. O apklaustųjų amžiaus ir lyties pasiskirstymas pateiktas 2 lentelėje.

Pastebėtina tai, kad siekta pritraukti 16-26 metų amžiaus grupei priklausančius klientus. Tačiau kadangi tyrime dalyvavo kelios mokymo institucijos, kuriose gali studijuoti ir vyresnio amžiaus žmonės, tad griežtai šio kriterijaus nebuvo būtina laikytis.

1 lentelė. Konsultantų ir apklaustųjų skaičius kiekvienoje tyrimą vykdžiusioje šalyje

Šalis	Konsultantų skaičius	Apklaustųjų skaičius
Ispanija	10	31
Italija	9	28
Lietuva	15	38
Norvegija	5	16
Olandija	12	33
Viso:	51	146

Tyrimė dalyvavusiųjų amžius varijuoja intervale nuo 16-36 metų.

2 lentelė. Apklaustųjų skaičius kiekvienoje tyrimą vykdžiusioje šalyje pagal amžių ir lytį.

Šalis	Motėrų	Amžius	Vyrų	Amžius
Ispanija	10	17–24	20	16–27
Italija	14	16–18	14	16-18
Lietuva	20	21–33	14	21–36
Norvegija	10	16–33	6	16–36
Olandija	21	17–21	22	18–26

Prieš konsultaciją klientas buvo supažindinamas su projekto esme, tikslu ir šios tyrimo etapais, tad jam užsiregistravus elektroninėje sistemoje, buvo pateikiama bendra informacija (žr. 1 pav.).

Analogiška informacija buvo pateikiama ir konsultantams, tik skyrėsi bendrosios informacijos lange pateikto kreipinio pavadinimas.

Konsultacijos pradžioje analizuojamos kliento kreipimosi į konsultantą priežastis: prašoma užpildyti kliento asmeninės informacijos formą, formoje nurodant amžių, įvardijant esamą situaciją, konsultacijų skaičių.

Mielas Kliente/Studente,
Mums įdomi Jūsų nuomonė apie suteiktą konsultaciją. Konsultacija yra viena iš veiklų, vykdomų Europiniame projekte pavadintame vardu EVOKE. Mes prašome Jūsų ir Jūsų konsultanto skirti keletą minučių savo laiko klausimyno užpildymui. Apklausą vykdoma vienu metu penkiose šalyse laikotarpiu nuo 2012 gruodžio iki 2013 kovo mėnesio. Apklausos pagalba mes norime pagerinti jaunuolių/studentų konsultavimo procesą. Apklausos rezultatai bus skelbiami viešai. Jei norite, kad Jus informuotų apie apklausos rezultatus, prašome nurodyti savo elektroninį paštą klausimyno pabaigoje.
Studento klausimynas sudarytas iš dviejų dalių:
1. *Bendrinės informacijos dalis*, kurioje prašome pateikti šiek tiek bendro pobūdžio asmeninės informacijos statistinei analizei atlikti. Jūsų informaciją bus vertinama laikantis privatumo politikos.
2. *Grįžtamojo ryšio dalis*, kurioje prašome įvertinti įvairius konsultavimo aspektus.
Dėkojame už pagalbą gerinant mūsų teikiamų paslaugų kokybę. Detalesnę informaciją apie projektą ir jo veiklas galite rasti tinklapyje www.projectevoke.org. Jei klausimyną pildėte raštu, o ne elektroninėje formoje prašome užpildytą klausimyną atsiųsti Jūsų konsultantui paprastu paštu. Jūsų konsultantas užpildytą klausimyną atsiųs jums.

1 pav. Konsultavimo pradžioje pateikiamos bendrinė informacija.

Siekiant išsamiai interpretuoti kliento apsilankymo priežastis buvo pateikti atviro tipo klausimai (žr. 2 pav.). Kliento atsiliepimo formą sudaro tokios dalys:

- Bendroji informacija apie tyrimą;
- Kliento savęs įvertinimo dalis;
- Asmeninės informacijos pateikimo dalis;
- Kliento atsiliepimo apie konsultaciją dalis.

Paminėtina tai, kad kliento atsiliepimo apie konsultaciją dalis sudaryta iš:

- 17 uždarų klausimų su nesurūšiuotais atsakymais, kur prašoma išrinkti tinkamiausius punktus bei
- 3 atvirų klausimų, kur prašoma nurodyti konsultacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei pasiūlymus (žr. 2 pav.).

Klausimas	Atsakymas
Lytis	a) Vyras ¹ b) Moteris
Amžius	_____ (Užpildykite metus/mėnesį/dieną)
Esama situacija (pažymėkite daugiau nei vieną atsakymą, kurie geriausiai atspindėtų Jūsų esamą situaciją).	a) Dirbantis pilną darbo dieną b) Dirbantis nepilną darbo dieną c) Studentas d) Motinystės/tėvystės atostogose e) Bedarbis f) Gaunantis neįgalumo pašalpą g) Kita:
Kelintą konsultaciją rūpimų klausimų gaunate?	a) Pirmą konsultaciją b) Antrą konsultaciją c) Trečią, ketvirtą ar penktą konsultaciją d) Šeštą ar vėlesnę konsultaciją
Kokiu tikslu Jūs kreipėtės konsultacijos?	<i>Detaliai aprašykite problemą:</i>

2 pav. Kliento asmeninės informacijos pateikimo forma.

Pateikus šią informaciją buvo pereinama prie kliento atsiliepimo formos pildymo. Atsiliepimo formoje visi pateikti klausimai, išskyrus klausimą apie konsultacijos trukmę, buvo vertinami pagal Likert skalės principus nuo 1 iki 5: „visiškai nesutinku“ (1), „nesutinku“ (2), „nei

sutinku, nei nesutinku“ (abejoju) (3), „sutinku“ (4), „visiškai sutinku“ (5).

Klausimas apie konsultacijos trukmę vertinamas trijų atsakymų pagalba: „buvo trumpesnė“, „truko tiek kiek buvo planuota“, „truko ilgiau“.

Kliento atsiliepimo forma pateikta 3 paveiksle.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Konsultacijos metu aš jaučiausi saugiai	1	2	3	4	5
2	Konsultantas nurodė man konsultavimo tikslas bei planuojamą konsultacijos trukmę	1	2	3	4	5
3	Konsultantas iš klausė mane ir suprato mano poreikius tinkamai	1	2	3	4	5
4	Konsultantas tinkamai suprato sunkumus, su kuriais aš susiduriu	1	2	3	4	5
5	Konsultantas sukūrė tinkamus konsultavimo tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5
6	Konsultanto darbo priemonės buvo man priimtini	1	2	3	4	5
7	Aš galėjau pasitikėti savo konsultantu	1	2	3	4	5
8	Su konsultantu aš aptariau įvairias problemas sprendimo strategijas	1	2	3	4	5
9	Informacija, kurią aš gavau, buvo naudinga	1	2	3	4	5
10	Konsultantu pateikta informacija buvo lengvai suprantama	1	2	3	4	5
11	Konsultantas nurodė praktiškai įgyvendinamus žingsnius, kurie leistų išspręsti mano problemą	1	2	3	4	5
12	Konsultacijos metu aš buvau aktyvus	1	2	3	4	5
13	Konsultacija truko tiek kiek buvo planuota	Buvo trumpesnė		Truko tiek kiek buvo planuota		Truko ilgiau
14	Konsultacijos pabaigoje konsultantas apibendrino konsultaciją ir aptarė jos rezultatus	1	2	3	4	5
15	Aš jaučiausi galintis laisvai išsakyti savo nuomonę apie konsultaciją	1	2	3	4	5
16	Man buvo suteikta laisvė priimti sprendimus	1	2	3	4	5
17	Aš patenkintas konsultacija	1	2	3	4	5

3 pav. Kliento atsiliepimo forma.

Analogiška informacija buvo pateikiama ir konsultantams, tik klausimų formuluotės atspindėjo konsultacijos kokybę. Klausimai išdėstyti keliuose

dialogo languose tuo tikslu, kad išskirti klausimus į skirtingas kategorijas, kurių klausimai koreliuoja su atitinkamų konsultanto kategorijų klausimais.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Konsultuojamas studentas jaučiasi saugus, nes man pavyko sukurti abipusį pasitikėjimą	1	2	3	4	5
2	Man pavyko nustatyti mano konsultuojamo studento poreikius	1	2	3	4	5
3	Man pavyko suformuluoti problemą pagal mano konsultuojamo studento pateiktą informaciją	1	2	3	4	5
4	Man pavyko suformuluoti konsultacijos proceso tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5
5	Aš nurodžiau konsultuojamam studentui konsultacijos tikslą bei planuojamą konsultacijos trukmę	1	2	3	4	5
6	Aš naudoju tinkamus, konsultuojamo studento poreikius ir konsultacijos tikslą, atitinkančius konsultavimo metodus	1	2	3	4	5
7	Norėdamas geriau pažinti konsultuojamą studentą, naudoju tinkamus psichologinius ir / ar profesinius vertinimo metodus	1	2	3	4	5
8	Konsultuojamas studentas manimi pasitikėjo	1	2	3	4	5
9	Man pavyko sėkmingai modeliuoti ir kontroliuoti konsultacijų eigą	1	2	3	4	5
10	Aš aktyviai klausiausi	1	2	3	4	5
11	Aš sėkmingai naudoju įvairias bendravimo formas ir metodus	1	2	3	4	5
12	Aš galiu pateikti atsiliepimą apie mano konsultuojamo studento pasiekimus	1	2	3	4	5
13	Mano konsultuojamas studentas savarankiškai priėmė sprendimus	1	2	3	4	5
14	Manau, kad konsultacija buvo naudinga mano konsultuojamam studentui	1	2	3	4	5
15	Konsultacijos metu sėkmingai pasiekiau konsultavimo tikslus ir uždavinius	1	2	3	4	5
16	Konsultacijos pabaigoje su studentu apibendrinome konsultacijos rezultatus	1	2	3	4	5
17	Gįžtamas ryšys su konsultuojamu studentu	1	2	3	4	5
18	Konsultuojamas studentas patenkintas konsultacija	1	2	3	4	5

4 pav. Konsultanto pasirengimo konsultacijai forma.

Paminėtina tai, kad vertinimo skalėje esanti kategorija „netinkama“ buvo įtraukta į klausimyną kelių projekto partnerių prašymu. Prašymas motyvuotas tuo, kad tokia kategoriją respondentas galėtų pasirinkti tuo atveju, jei į klausimą atsakyti nepageidauja, ar jo nesupranta. Kategorijos vertinimas sistemoje lygus „0“. Analizuojant

duomenis pastebėta, kad kai kurie respondentai visgi pasirinko šį vertinimo variantą, o šis pasirinkimas iškreipia vertinimo vidurkius. Tad minėtos kategorijos vertinimo rezultatai duomenų analizėje buvo ignoruojami.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš gerai pasirengiau konsultacijai	1	2	3	4	5
2	Ruošiantis konsultacijai naudojausi įvairiomis priemonėmis (internetu, mokslinė literatūra ir pan.)	1	2	3	4	5
3	Per konsultaciją iškilo šios kliūtys:					
3.1	Nepavyko suprasti konsultuojamo studento problemų ir konsultacijos poreikių	1	2	3	4	5
3.2	Man trūko informacijos apie konsultuojamo studento problemas ir konsultacijos poreikį	1	2	3	4	5
3.3	Mano konsultuojamas studentas negalėjo pasirinkti vieno iš siūlomų problemos sprendimo variantų	1	2	3	4	5
3.4	Nebuvo pasiektas konsultacijos tikslas	1	2	3	4	5
3.5	Nepakankama konsultuojamo studento motyvacija	1	2	3	4	5
3.6	Akivaizdžios konsultuojamo studento elgesio problemos	1	2	3	4	5

3.7	Konsultuojamas studentas jautėsi nejaukiai	1	2	3	4	5
3.8	Tarp manęs ir konsultuojamo studento kilo nesusipratimas	1	2	3	4	5
3.9	Konsultacijos metu buvo nemaloni atmosfera	1	2	3	4	5
4	Aš sėkmingai įveikiau visas konsultacijos metu susidariusias kliūtis	1	2	3	4	5

5 pav. Konsultanto konsultacijos įvertinimo forma.

Svarbiausi tyrimo rezultatai, susiję su konsultavimo eiga ir kokybe, pateikiami 3 lentelėje, kur eilutėse pateiktas skaičius atitinka klausimų numerius kliento atsiliepimo formoje (3 pav.) bei konsultanto pasirengimo

konsultacijai formoje (4 pav.). Stulpeliuose nurodyta visų respondentų atitinkamų klausimų vertinimų vidurkių kryžminė sąsaja.

3 lentelė. Klientų ir konsultantų klausimų vertinimų vidurkių kryžminė suvestinė.

Klausimo nu meris	Ispanija			Italija			Lietuva			Norvegija			Olandija		
	KL	KN	SK	KL	KN	SK	KL	KN	SK	KL	KN	SK	KL	KN	SK
1	3,87	4,23	-0,36	4,11	3,96	0,15	4,74	4,63	0,11	3,81	4,13	-0,32	4,61	4,09	0,52
2	3,87	4,29	-0,42	3,89	3,96	-0,07	4,08	4,16	-0,08	3,75	3,19	0,56	4,12	3,95	0,17
3	4,32	4,15	0,17	4,36	4,02	0,34	4,58	4,69	-0,11	4,25	4,00	0,25	4,61	4,17	0,44
4	4,03	4,00	0,03	3,82	3,56	0,26	4,37	4,35	0,02	3,75	3,47	0,28	4,62	3,91	0,71
5	3,52	3,94	-0,42	3,75	3,86	-0,11	4,37	4,32	0,05	3,94	3,69	0,25	4,10	4,28	-0,18
6	4,06	4,03	0,03	4,00	3,96	0,04	4,66	4,58	0,08	3,81	3,81	0,00	4,52	3,94	0,58
7	3,97	4,13	-0,16	4,11	4,07	0,04	4,84	4,86	-0,02	3,88	3,63	0,25	4,55	3,94	0,61
8	3,03	4,03	-1,00	3,86	3,96	-0,10	4,58	4,58	0,00	3,00	3,81	-0,81	4,06	3,94	0,12
9	3,97	4,23	-0,26	3,96	4,11	-0,15	4,58	4,37	0,21	3,94	4,19	-0,25	4,12	4,28	-0,16
10	4,19	4,23	-0,04	4,39	4,11	0,28	4,61	4,37	0,24	4,19	4,19	0,00	4,30	4,28	0,02
11	3,58	4,03	-0,45	3,93	3,96	-0,03	4,32	4,58	-0,26	3,81	3,81	0,00	4,29	3,94	0,35
12	3,58	3,97	-0,39	3,96	3,54	0,42	4,47	4,32	0,15	3,88	4,19	-0,31	4,18	3,81	0,37
13	3,42	4,19	-0,77	3,64	3,68	-0,04	4,61	4,68	-0,07	3,81	3,81	0,00	4,06	4,12	-0,06
14	4,00			4,11			4,68			4,00			4,38		
15	3,61	3,97	-0,36	3,71	3,54	0,17	4,58	4,32	0,26	4,06	4,19	-0,13	4,29	3,81	0,48
16	4,03	4,16	-0,13	4,07	3,79	0,28	4,58	4,37	0,21	4,13	4,19	-0,06	4,53	3,88	0,65
Vidurkis	3,82	4,11	-0,30	3,98	3,87	0,10	4,54	4,48	0,05	3,88	3,89	-0,02	4,33	4,02	0,31

*Čia KL – kliento vertinimas; KN- konsultanto vertinimas, SK – kliento ir konsultanto vertinimų skirtumas.

Neigiamas vertinimų skirtumas rodo mažesnę vertinimo balą kliento atveju, tuo tarpu teigiamas – konsultanto atveju. Taip pat klausimas Nr. 14 „Aš jaučiausi galintis laisvai išsakyti savo nuomonę apie konsultaciją“ kliento klausimyne neturi sąsajos nė su vienu klausimu konsultanto klausimyne, tad 3 lentelėje ties 14 klausimu yra pateikti tik klientų vertinimų vidurkiai.

Analizuojant klientų ir konsultantų vertinimo vidurkius pastebima, kad Ispanijos atveju klientai konsultavimo kokybę vertina blogiau nei konsultantai. Norvegijos atveju – konsultacijos vertinimas yra apylygis, o Italijos, Lietuvos bei Olandijos atveju – klientai konsultacijas vertina geriau nei konsultantai.

Kryžminė klausimų patikra parodė, kad Ispanijos atveju konsultantų ir klientų klausimų vertinimo skirtumai yra vieni didžiausių ir dauguma jų yra neigiami. Didžiausias skirtumas (-1,00) tarp konsultanto ir konsultuojamojo vertinimų yra klausime Nr. 8 („Su konsultantu aš aptariau įvairias problemos sprendimo strategijas“). Taip pat pakankamai didelis skirtumas (-0,77) yra ir klausimo Nr. 13 vertinime („Konsultacijos pabaigoje konsultantas apibendrina konsultaciją ir aptarė

jos rezultatus“). Klientai silpniausiai įvertino 8 klausimą, o konsultantai – klausimus Nr. 12 ir Nr. 15.

Italijos atveju didžiausias vertinimo skirtumas (0,42) yra klausimo Nr. 12 vertime („Aš galiu pateikti atsiliepimą apie mano konsultuojamo kliento/studento pasiekimus“) bei klausimo Nr. 3 vertinime (0,34) („Man pavyko suformuluoti problemą pagal mano konsultuojamo kliento/studento pateiktą informaciją“).

Lietuvos atveju didžiausias vertinimo skirtumas pastebimas klausimuose Nr. 11 (vertinimas -0,26) bei Nr. 15 (vertinimas 0,26). Klausimas Nr. 11 skamba taip: „Konsultantas nurodė praktiškai įgyvendinamus žingsnius, kurie leistų išspręsti mano problemą“, o klausimas Nr. 15 taip „Konsultacijos metu sėkmingai pasiekiau konsultavimo tikslus ir uždavinius“.

Analizuojant Norvegijos situaciją, nereiktų pamiršti apie pakankamai mažą respondentų kiekį. Čia didžiausi yra klausimų Nr. 8 (-0,81) bei Nr. 2 (0,56) („Man pavyko nustatyti mano konsultuojamo kliento/studento poreikius“) vertinimų skirtumai.

Olandijos atveju net 6 klausimų vertinimų skirtumas yra artimas ar didesnis už 0,5, kai kitų šalių atveju tokių skirtumų pasitaiko tik keli. Čia didžiausi yra klausimų Nr. 4 (0,71) „Man pavyko suformuluoti konsultacijos tikslus

ir uždavinius“) bei Nr. 16 (0,65) („Konsultacijos pabaigoje su klientu/studentu apibendrinome konsultacijos rezultatus“) vertinimų skirtumai.

Analizuojant tyrimo duomenis taip pat buvo svarbi informacija, susijusi su kliento asmenine informacija, konsultacijos poreikio priežastimi.

Lyginamoji klientų problemų, kurias nurodo konsultantas, analizė pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. Konsultantų identifikuotų konsultuojamų klientų problemų apibendrinimas.

Konsultantų identifikuotų konsultuojamųjų klientų problemos pavadinimas	Norvegija %	Italija %	Lietuva %	Olandija %	Ispanija %
Savigarbos stoka	8	21		21	18
Savivertės stoka	31	16	14	23	31
Motyvacijos stoka	15	17	50	11	28
Asmens higienos stoka	-	-	2	-	-
Bloga fizinė būklė	-	-	2	7	-
Blogos gyvenimo sąlygos	8	2	11		8
Problemiška situacija artimoje aplinkoje (pvz., smurtas šeimoje ir kt.)	-	17	5	3	5
Skolos	15	5	7	3	-
Žalingi įpročiai (alkoholis, narkotikai)	-	-	5	6	-
Vienišas tėvas/mama	-	7	2	2	-
Sunkiai integruojasi į kolektyvą	8	5	-	3	2
Psichologinės ar psichikos problemos (depresija, nerimo sutrikimas)	15	5	2	11	2
Liga (fizinės problemos, išskyrus darbo negalią)	-	-	-	5	3
Elgesio sutrikimai	-	5	-	5	3
Kita	-	-	-	-	-

Lentelėje problemos nurodytos tuo pačiu eiliškumu kaip ir klausimyne. Pastebima, kad visose 5 šalyse, kur vykdytas tyrimas daugiausia klientų turi savigarbos, savivertės bei motyvacijos stoką.

Atlikus kliento asmeninės informacijos analizę, pastebėta, kad daugiausia norinčiųjų nutraukti studijas priežastys buvo: *Lietuvos* atveju konsultuotiems klientams labiausia trūksta motyvacijos (net 50 % apklaustųjų), *Norvegijos*, *Olandijos* ir *Ispanijos* atveju dominuoja savivertės stoka (atitinkamai 31 %, 23 % ir 31 tyrimo dalyvavusių klientų, o *Italijos* – savigarbos stoka (21 %). Likusi konsultuotų klientų problemų identifikavimo suvestinė pateikta 4 lentelėje.

Tyrimo metu taip pat buvo siekta sužinoti vartotojų nuomonę apie elektroninę konsultavimo sistemą, jos turinį bei funkcionalumą.

Vertinant elektroninės sistemos patogumą ir funkcionalumą, vartotojai nurodė, kad elektroninė sistema yra patogi naudotis. Paminėta, kad 24 val. periodas, kuris skiriamas konsultantui užpildyti konsultanto savęs įvertinimo priemonę-klausimyną klientui užpildžius atsiliepimo formą yra per trumpas. Kai kurių konsultantų manymu šis laiko periodas turi būti pailgintas iki 48 val.

Vertinant klausimyno turinį konsultantai nurodė, kad klausimynas yra gana nelankstus ir norint šią sistemą naudoti ateityje (pasibaigus projektui) jis turėtų būti koreguojamas. Kai kurie klausimai įeinantys į konsultanto klausimyno dalį, skirtą įvertinti konsultacijos kokybę, yra klaidinantys (vieni jų su teigiama potekste, kiti – neigiama), kai kurie klausimai įtraukia kelias

sąlygas į kurias vienu atsakymu neįmanoma atsakyti (pvz., „Norėdamas geriau pažinti konsultuojamą klientą/studentą naudoju tinkamu psichologinius ir/ar profesinius vertinimo metodus“). Taip pat pasiūlyta įtraukti klausimą, susijusį su konsultacijos vykdymo vieta, nes ji įtakoja konsultavimo eigą ir kokybę.

Vertinant uždaruose klausimuose naudojamą skalę, kai kurie konsultantai siūlo naudoti 10 balų vertinimo skalę, kur 1 – blogiausias rezultatas, o 10 geriausias rezultatas. Be to turi būti naudojama vieninga skalė visiems uždaro tipo klausimams (šiuo metu klausime apie konsultacijos trukmę naudota 3 balų vertinimo skalė). Nepaisant to dauguma konsultantų nurodė, kad elektroninė sistema yra įdomi ir naudinga siekiant išsiaiškinti konsultavimo kokybę.

Kai kurie klientai vertindami elektroninę sistemą nurodė, kad jie tikėjosi draugiškesnės sistemos aplinkos. Be to ir klientai, ir konsultantai nurodė, kad elektroninės sistemos vertimas kai kuriais atvejais nėra korektiškas, tai ypač pastebima konsultacijos kuratoriaus aplinkoje.

Analizuojant klientų atsakymus į atviro tipo klausimus, pastebėtas žymus skirtumas skirtingo amžiaus grupėse. Siūloma įkelti papildomus atviro tipo klausimus, kuriuose būtų galimybė nurodyti konsultacijos gerinimo priemonės ar metodus. Be to atviri klausimai yra vienas iš indikatorių, kurie parodo kaip atsakingai buvo pildomas pateiktas klausimynas.

Analizuojant tyrimo duomenis, apklaustieji pagal rizikos nutraukti studijas laipsnį buvo suskirstyti į tris grupes:

- nutraukia studijas (viso 25 iš 146);

- planuoja studijas nutraukti (75 iš 146);
- turi kitų problemų, nesusijusių su studijų nutraukimu (46 iš 146).

Visi studijas norintys nutraukti klientai teigia, kad mieliau jie nori rasti darbą nei toliau studijuoti. Jų manymu konsultantas turėtų suteikti informaciją apie darbo rinką. 13 iš 75 planuojančių nutraukti studijas apklaustųjų teigia, kad norėtų studijuoti ir tikisi gauti informaciją, kuri padėtų išspręsti problemas, sudarančias kliūtis studijoms.

Išvados

Analizuojant tyrimo eigą pastebėta, kad ne visose šalyse yra lygiavertis tyrimo dalyvavusių konsultantų ir klientų skaičius. Norvegijoje dalyvavusių konsultantų ir klientų skaičius yra mažiausias. Norvegijoje konsultavimo proceso kuratoriai kaip priežastį nurodė didelį konsultantų užimtumą ir mažą motyvaciją. Tai susiję su tuo, kad Norvegiją atstovaujanti institucija dalyvavo projekte, kurio metu buvo vertinamas profesinio orientavimo paslaugų efektyvumas.

Konsultantai skiriasi savo profesiniu pasirengimu: Lietuvoje konsultacijas vykdė švietimo įstaigų administracijos darbuotojai (katedrų sekretorės, katedrų vedėjos) bei dėstytojai, tuo tarpu kitose šalyse – konsultantai. Spėjama, kad skirtingas konsultacijas teikiančių asmenų profesinis pasirengimas gali įtakoti konsultavimo kokybę, nors klientų ir konsultantų klausimynų kryžminis vertinimas šios hipotezės nepatvirtino, tad daugiau šis aspektas neanalizuotas.

Kryžminė konsultantų ir klientų klausimų, susijusių su konsultavimo eiga, analizė parodė, kad didžiausi vertinimų skirtumai susiję su konsultacijos tikslų ir uždavinių formulavimu bei jų pasiekimu, konsultanto poreikių identifikavimu ir problemos sprendimo praktinių žingsnių pateikimu. Tai paaiškinama tuo, kad pirmos konsultacijos pradžioje konsultantui sunku konkretizuoti konsultacijos tikslus ir uždavinius. Be to, kadangi nemažai konsultuojamųjų pageidavo konsultacijos darbo paieškos klausimu, profesionalią konsultaciją šiuo klausimų gali suteikti tik darbo biržos atstovas. Tuo ir pagrindžiamas kai kurių klientų ir konsultantų nepasitenkinimas neįgyvendintais konsultacijos tikslais. Klausimas „Aš galiu pateikti atsiliepimą apie mano konsultuojamo kliento/studento pasiekimus“ vėlgi nėra tikslingas pirmos konsultacijos atveju.

Svarbu pastebėti, kad didžioji dauguma klientų atvirose klausimuose pažymėjo, kad yra patenkinti konsultacijos procesu ir konsultantų skiriamu dėmesiu.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, nors dauguma vartotojų teigiamai įvertino elektroninės sistemos aplinką ir funkcionalumą, visgi ją būtina koreguoti: svarbu patobulinti ne tik jos aplinką, bet ir turinį – patikslinti klausimų formuluotę, papildyti atvirais klausimais, kuriuose klientas galėtų pateikti pasiūlymus, gerinančius konsultavimo kokybę.

Viena iš nekorektiško vertimo priežasčių yra ta, kad vertimui buvo pateikti atskiri elektroninės sistemos sakinių fragmentai, o jų vertimo junginys literatūrine prasme skamba nekorektiškai.

Priežasčių, dėl kurių klientai kreipėsi pagalbos, analizė parodė, kad dalis klientų pasiryžę ar ketina mesti studijas dėl blogos ekonominės situacijos.

Literatūra

- Application form of Leonardo da Vinci Transfer of innovation Project "Enhanced vocational opportunities, knowledge and education". 2011.
- Aras, G., Crowther, D. (2008). Governance and Sustainability. *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, p. 433 – 448.
- Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 2, p. 111-132.
- Certo, S. C., Certo, S. T. (2006) *Modern Management*. New Jersey: Upper Saddle River (Prentice Hall), 621 p., ISBN 0-13-149470-8.
- Čiegis, R., Grunda, R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 44, p. 19 - 33.
- Čiegis, R., Zeleniūtė R. (2008). Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, Nr. 2/2, p. 11- 28.
- ES komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. Mokyklos nebaigusiu asmenų skaičiaus mažinimas – vienas svarbiausių strategijos „Europa 2020“, KOM/2011/0018).
- Henderson, D. (2004) The role of business in the world today. *Greenleaf Publishing*, p. 30-32. *Prieiga per internetą: <http://www.greenleaf-publishing.com/content/pdfs/jcc17hend.pdf>* (Žiūrėta 2011 m. spalio 11 d.).
- Juščius, V. (2007). Corporate Social responsibility and Sustainable development. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 44, p.35 – 44, ISSN 1392-1142.
- Dėl politikos, kuria siekiama mažinti mokyklos nebaigusiu asmenų skaičių. Tarybos rekomendacija. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2011 m. birželio 28 d.
- Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonės „Judus jaunimas“ 7 skyrius. Pranešėjas Pavel Trantina, bendrapranešėjis Juan Mendoza Castro (OL C 132/55, 2011 5 3). 2011 m. kovo 30 d., Briuselis.
- Kaziliūnas, A. (2008). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations // *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas Baltijos šalių žurnalas apie darną*. Vilnius: Technika, 2008, t. 14, Nr. 1, p. 64 – 75.
- Millar, Hall (2012). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. In *Public Management Review*, p.4
- SROI tinklo svetainė. <http://www.sroi-uk.org/home-uk>
- Stanionis, R. Jaunimo nedarbo mažinimo išvadų pristatymas. Darbo grupės jaunimo nedarbo problemoms išnagrinėti ir parengti pasiūlymus vadovas, Ministro pirmininko tarnybos Politikos analizės ir reformų departamento direktorius. Lietuvos pramonininkų konfederacija. 2012-03-15
- Staniškis, J., Arbačiauskas, V., Pivoras, T. (2006). Progress in the Process of Sustainable Industrial Development in Lithuania. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*, Nr.3 (37), p.64 - 73, ISSN 1392 – 1649.
- Laurinavičius, A., Reklaitis, J. Darnaus verslo socialinė atsakomybė. *Mykolo Romerio universitetas*. 2011.
- Vocational guidance service effectiveness research methodology. Description of the research methodology and procedure. Nordplus framework programme adult learning project No. 12651. "Evaluation of vocational guidance service effectiveness". 2009.

APPLICATION ASPECTS OF VOCATIONAL GUIDANCE QUALITY ASSURANCE SYSTEM

S u m m a r y

This article consists of an overview of the implementation of the pilot test phase of vocational guidance of quality assurance system. Pilot test phase is one of important task of EU project named EVOKE.

The EVOKE (Enhanced vocational opportunities, knowledge and education) project ultimately aims to improve the quality assurance system for career guidance by transferring and adapting the model of combined innovative parts: the methodology for evaluating the effectiveness of services and the method of social return on investment (SROI) for the drop-outs and persons at risk of dropping out in vocational training.

In assessing the overall effectiveness of vocational guidance services are analyzed the different consultation stages that are common to such guidance services as vocational and psychological counseling and vocational guidance.

Effectiveness of vocational guidance services is analyzed by using two questionnaires:

Consultant (self-assessment tool-questionnaire);

Client (student) answers form.

Before the testing of effectiveness of vocational guidance services both questionnaires were implemented to the electronic system – Counselling Quality Tool (CQT).

The Pilot testing was held in 5 EU countries: Italy, Spain, Holland, Lithuania and Norway.

The testing started in September 2012 and finished in April 2013. The testing consists such phases:

Preparations phase (2012 September - October)

Implementation of Counselling Quality Tool (2012 November - December)

Training of potential consultants to use the electronic system (January 2013 - February)

The investigation process of consulting (March 2013)

The analysis of empirical data and preparation of report (April 2013).

The total number of persons tested in the 5 partner countries' guidance services is 146. The age range is 16 – 36; 74 of them are female clients aged 16 – 33 and 72 are male clients aged 16 - 36.

According to the target group envisaged in the project, the age range to take into consideration within the survey was 16 – 25; therefore, the total number of persons tested who meet such requirement is 126 (73 females and 53 males).

It has to be noticed that the training and execution of pilot test phase involved practicing vocational guidance counselors in 4 countries, while in one partner country it was executed by

teachers and administrative staff. That should be taken into account as far as competence about vocational and employmental possibilities and requirement are concerned.

The training of the practitioners on the CQT involved in the pilot test phase in all the 5 countries was good and the attendance was high, except for just one of the 5 partners countries.

Across countries, from a technical point of view on the CQT, counselors consider the tool quite easy to use in general.

From a content point of view regarding list of questions and scores to give, some counselors say that forms are slightly rigid and they could be customized (with a view of a further use beyond the project lifetime).

The barrier-questions for counselors should be reviewed, since they are confusing with the mix of positive and negative questions; other questions in the SAT questionnaire which are complicated, not concrete, with too many terms combined in one question (e.g., "In order to know my client better, I managed to use appropriate psychological and/or vocational assessment techniques") should be simplified/revised.

As far as scores are concerned, counselors suggest to use scores from 1 to 10, where 1 is the worst possible score and 10 is excellent, because the scales are not clear. Nevertheless, the number of options per scale has to be the same in both questionnaires – for client and for counsellor.

Some of the final users – young people tested – reported to their counselors that they expected the CQT to be more user – friendly than it is.

With regard to the language used for the sentences in the CFF, a number of users found some words too difficult to understand (e.g. "strategy"). With a view to further improve and use his tool, appropriate language for the target group should be used.

Thus, extra / tailor-made open questions could be added, that are more suitable especially to the youngest ones, together with the support and the explanation of the counselor. Besides, diversified open questions are a key of interpretation of mere statistical data and / or numbers and an indicator itself for monitoring and take up corrective actions to improve the quality of the guidance.

The last part of this analysis regards the outcomes of the counselor's checklist (named Counselor General Information in the CQT), concerning the private/social background of the clients tested.

The comparative analysis show that all the 5 partner countries reach the highest rates in the same first three items – lack of self-esteem, lack of self-efficacy and lack of motivation. **KEYWORDS:** Quality of Guidance Services, Counseling Process Evaluation, Cross-Examination of the Consultant and the Client.

Ingrida Borisenko, matematikos mokslų daktarė, Lietuvos verslo kolegija, Leonardo da Vinči programos projekto „Enhanced vocational opportunities, knowledge and education“ tyrėja. Turgaus g. 21, Klaipėda, 8-46 311 099, ingrida.borisenko@ltvk.lt

Ramunė Olšauskaitė Urbonienė, Lietuvos verslo kolegija, Leonardo da Vinči programos projekto „Enhanced vocational opportunities, knowledge and education“ tyrėja. Turgaus g. 21, Klaipėda, 8-46 311 099, ramune.uo@gmail.com

Angelė Lileikienė, ekonomikos mokslų daktarė, Lietuvos verslo kolegija. Leonardo da Vinči programos projekto „Enhanced vocational opportunities, knowledge and education“ tyrėja. Turgaus g. 21, Klaipėda, 8-46 311 099, angele.lileikiene@ltvk.lt



VADYBININKO RENGIMO ASPEKTAI

Julius Ramanauskas, Vytautas Jonas Žilinskas

Klaipėdos universitetas

Anotacija

Pagrindinis aukštosios mokyklos dėstytojo tikslas – ne formalus žinių perdavimas studentams, bet kūrybinės asmenybės formavimas. Studentas jau aukštojoje mokykloje turi mokėti adaptuotis prie besikeičiančių ekonominio gyvenimo sąlygų. Šį tikslą galima pasiekti tik tais atvejais, jei studentai aktyviai dalyvaus užsiėmimuose: pasiruoš ir patys skaitys paskaitas, noriai klaus dėstytojo ir savo kolegų, išsakys savo nuomonę apie studijuojamą problemą ir kt. *Šio darbo tikslas – įvardinus studentų konkrečius būsimąjo darbo objektus, pateikti kritinio mąstymo ugdymo metodiką ir jos taikymo galimybes studijuojant Vadybos dalykus.* Absolventų rengimas glaudžiai susijęs su darbdavių interesais – samdyti ne tik gerai išmanančius šiuolaikinius valdymo, planavimo, finansų, rinkodaros metodus vadybininkus, bet ir gebančius efektyviai taikyti juos specifinėje aplinkoje. Atlikti tyrimai rodo, kad bendrieji darbdavių keliama reikalavimai darbo vietai užimti yra kompetencija ir asmeninės savybės. Parengtų pagal programą vadybininkų reikės pramonės ir komercinėms įmonėms, aukštosioms mokykloms ir kt. Verslo vadybos studijų programos bendrieji tikslai – padėti studentui įsisavinti žinias, formuojančias vadybos kompetencijas, įgyti savarankiškam darbui būtinų vadybinių gebėjimų ir išmokyti juos kūrybiškai taikyti nuolat kintančioje aplinkoje. Dėstant verslo vadybos dalykus, labiausiai priimtina studijų forma – studijos kaip prielaidų mokymuisi sudarymas. Čia taikomi informaciniai, operaciniai (praktiniai) ir kūrybiniai metodai bei frontalinė (paskaitos, pratybos, seminarai), grupinė (diskusijos, projektų rengimas) ir individualioji (konsultacijos, interneto naudojimas) dėstymo formos. Pagal tokią formą kelerius metus dėstant Vadybos dalykus, siekiama tobulinti auditorinį darbą. Studentams sudarytos galimybės dalį savarankiško darbo laiko panaudoti pasiruošimui, o auditorinių užsiėmimų metu – perskaityti paskaitą pasirinkta tema. Studijuojantiems vadybos dalykus, būtina padėti susiorientuoti, kaip versle naudoti visus gamybos veiksnius (darbą, kapitalą, gamtinius išteklius, informaciją, verslumą ir mąstymą). Baigus aukštąją mokyklą, jie turi sugebėti priimti sprendimus, rizikuoti, orientuotis rinkoje, mokėti prognozuoti ir vertinti verslo rezultatus. Straipsnyje pateikta metodika suteikia galimybių studentų kritinį mąstymą. Todėl praktinių užsiėmimų metu studentams savarankiškai siūloma išnagrinėti galimybę imtis kokio nors verslo. Studentai išdėsto savo požiūrį pagal pateiktus problemas sprendimo etapus ir pristato sprendimus. Spręsdami užduotį, studentai turi apibendrinti: tikslą, prielaidas, potekstes ir pasekmes, informaciją, sąvokas, požiūrį, svarstomąjį klausimą ir padaryti išvadą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *gebėjimai, kritinis mąstymas, pedagoginė veikla, verslo vadyba.*

JEL kodas – A230.

Įvadas

Pagal Lietuvos švietimo koncepciją (Lietuvos..., 2006), aukštosios mokyklos uždavinys – suteikti jaunimui išsilavinimą, *mokslinius* bendrosios ir profesinės kultūros pagrindus, įgalinančius *kūrybiškai*, profesionaliai dirbti įvairiose ūkinės ir kultūrinės veiklos srityse, sudaryti galimybes tapti gerais specialistais, tarnautojais, pilietiškai brandžiais žmonėmis. Parengti studentus profesinei veiklai, reikalaujančiai *mokslinių metodų*..., sudaryti sąlygas asmenims, jau turintiems aukštąjį išsilavinimą, tobulintis, pakeisti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują <...> Būtina praktiškai įgyvendinti Lietuvos švietimo koncepcijoje suformuluotą tikslą „<...> ugdyti *kritiškai mąstantį* žmogų, gebantį svarstyti esminius žmogaus egzistencijos klausimus, atsakingai daryti sprendimus ir savarankiškai veikti.“

Pedagoginės psichologijos literatūroje (Gage 1993, Krikščiūnas 2000) pabrėžiamas būtinumas gebėti teoriškai pagrįsti savo sprendimus, juos argumentuoti tam tikrais dėsningumais ir gyvenimiškąją praktika bei patirtimi. Todėl būtinas studentų *kritinio mąstymo ugdymas*, pažintinės veiklos organizavimas, pažinimo proceso ir jo rezultatų analizė bei reiškinį ir faktų vertinimas dėstant bet kurį dalyką. Priešingai reprodukciniam mąstymui sąvoka „*kritinis mąstymas*“ nesiejama su žodžiu „*kritika*“, tai veikiau kriterijų atranka.

Be to, nemažai absolventų, baigę studijas, pasirenka aukštųjų ir aukštesniųjų mokyklų dėstytojų darbą. Atėjęs į auditoriją, jaunasis dėstytojas geriausiu atveju imituoja jam patikusį aukštosios mokyklos dėstytoją, tačiau nežinodamas šiuolaikinių pedagoginės psichologijos pagrindų ir neturėdamas jokio praktinio dėstymo patirties bei būtinų pedagogui funkcinį kompetencijų nesugeba tinkamai organizuoti mokymo procesą (Laužackas 2000).

Taigi tik šiuolaikinę vadybą išmanantys ir gebantys ją pritaikyti specifinėmis sąlygomis vadybininkai galės visiškai tenkinti šalies ir darbdavių poreikius.

Darbo tikslas – įvardinus studentų konkrečius būsimąjo darbo objektus, pateikti kritinio mąstymo ugdymo metodiką ir jos taikymo galimybes studijuojant Vadybos dalykus.

Tyrimo objektas – vadybos studijų darbo organizavimas, **tyrimo dalykas** – studijų darbo formos.

Darbo metodika – darbe naudotasi literatūros šaltinių apie pedagoginę psichologiją, pedagogo funkcinę kompetenciją (Laužackas 2000), išnagrinėta ir pritaikyta vadybos studijoms Lietuvos švietimo koncepcija (Lietuvos... 2006), išnagrinėti Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai tyrimai (Krikščiūnas 2000; Meister 1998; Ruževičius ir kt. 2007; Brumby 1982; Gage 1993; Heath 1990; Poppers 1972; Williams 1988, Дрыкеп 2004). Be to, atliktos ir įvertintos studijuojančiųjų ir baigusiujų verslo vadybos

dalykų studijas studentų anketinė bei darbdavių-ekspertų apklausa.

Rezultatai

Darbo rinkos tendencijos rodo, kad didžiausios darbo karjeros galimybės – turintiems profesines kompetencijas vadybininkams, įsigijusiems aukštąjį išsilavinimą. Pastaruoju metu labai išaugo kvalifikuotos darbo jėgos paklausa. Prognozuojamos paklausiausios specialybės ir profesijos: verslo vadyba, viešasis administravimas, buhalterinė apskaita, prekybos ir komercijos vadybininkai (Verslo... 2006).

Absolventų rengimas glaudžiai susijęs su darbdavių interesais – samdyti ne tik gerai išmanančius šiuolaikinius valdymo, planavimo, finansų, rinkodaros metodus vadybininkus, bet ir gebančius efektyviai taikyti juos specifinėje aplinkoje. *Atlikti tyrimai rodo, kad bendrieji darbdavių keliami reikalavimai darbo vietai užimti yra kompetencija ir asmeninės savybės.* Parengtų pagal programą vadybininkų reikės pramonės ir komercinėms įmonėms, aukštosioms mokykloms ir kt. *Verslo vadybos studijų programos bendrieji tikslai – padėti studentui įsisavinti žinias, formuojančias vadybos kompetencijas, įgyti savarankiškam darbui būtinų vadybinių gebėjimų ir išmokyti juos kūrybiškai taikyti nuolat kintančioje aplinkoje.*

Kaip pažymi garsusis vadybininkas P. F. Drukeris, tradicinėje švietimo sistemoje naudojamas modelis, kuris „išrastas“ Europoje dar XVII amžiuje. Žinoma, per šį periodą į šį modelį buvo padaryta nemažai reikšmingų papildymų ir pataisymų. Tačiau pagrindinis „fundamentas“, ant kuriuo buvo pastatytos mūsų mokyklos ir universitetai, sukurtas daugiau nei 300 metų atgal. Bet dabar būtinas naujas, kai kuriais atvejais iš esmės naujas, požiūris į studijas (Drucker 2004).

Šiuo požiūriu diskutuoti siūlymai dėl įvairių studijų metodų taikymo aukštojoje mokykloje (Aukštojo..., 2007; Ramsden 2000; Ramanauskas 2005; Levine, 2001; Lundquist, 1996; Meyer, 2000):

- *studijos kaip pasakojimas ar pateikimas.* Tai tradicinis metodas – paskaitų metu dėstytojas diktuoja iš savo užrašų. Šiuo atveju studijų metu pagrindinis dėmesys skiriamas ne studentui, bet dėstytojui. Toks metodas, mūsų nuomone, negali būti taikomas, nes teikiamos tik žinios, bet neugdo gebėjimo diskutuoti, kritikuoti, įžvelgti kritikuotinus dalykus;
- *dėstytojas parengia ir pateikia studentams paskaitų konspektus savarankiškomis studijoms* (pvz., skaidruoles), pagal kuriuos studentas pasiruošia egzaminui. Studijų metu pagrindinis dėmesys skiriamas ne dėstytojui, bet studentui. Tačiau toks paviršutiniškas, kaip teigia Biggs (1989) studijų metodas taip pat teikia tik žinias, bet nesuteikia supratimo, neugdo gebėjimo diskutuoti, kritiškai vertinti esamą situaciją besikeičiančioje verslo aplinkoje;
- *studijos kaip prielaidų mokymuisi sudarymas.* Studijų metu pagrindinis dėmesys skiriamas ir dėstytojui, ir studentui. Studentai savarankiškai parengia paskaitos konspektą ir perskaito savo paskaitą auditorijoje. Šis

metodas duoda maksimalią naudą įsavinant ir gebant ateityje praktiškai taikyti bet kokio dalyko pagrindus.

Pirmosios darbo formos pasižymi tuo, kad dėstytojas į studento galvą kaip į tuščią dėžę nori „pakrauti“ kuo daugiau informacijos. Šią informaciją ar vadovėlines tiesas studentas privalo per egzaminą atkartoti. Toks dėstymas ugdo tik pasyvumą. Formalus „supažindinimas“ ir „žinių perteikimas“ visiškai neformuoja savarankiškos ir kūrybingos asmenybės jau studijų metu maksimaliai atskleidžiančios savo gabumus, sugebančios adaptuotis prie besikeičiančio ekonominio gyvenimo bei jį tobulinti. Jau po 2 valandų studentai atsimena tik 25 proc. išgirtos informacijos, o po 2–3 metų 95 proc. šios informacijos galvoje visiškai nelieta! *Neveltui sakoma, kad aukštasis išsilavinimas yra tai, kas išlieka užmiršus, ką sakė dėstytojai.* Dažnai pasitaiko atvejai, kad aiškinimo metu studentai lyg ir suvokia informaciją, domisi, linkčioja galvomis, akys gyvos... Bet kai ateina laikas atsiskaityti, stebimės, kad atsakymai visiškai ne tie, kartais net priešingi paskaitose dėstomoms mintims. Žinoma, labai lengva apkaltinti studentą, kad jis neklausė, neįsisavino, nepasiruošė, tingėjo ir t. t. Žymiai sunkiau išsiaiškinti ir padaryti taip, kad studentams kiltų noras paklausti, išsakyti savo požiūrį į dėstomą temą, dalyką.

J. Ruževičius, D. Daugvilienė ir D. Serafinas (2008), išnagrinėjo daug mokslinės ir kt. literatūros studijų aukštosiose mokyklose klausimais (Etzkowitz, 1997; Keller, 1983; Newton, 2007; Puškorius, 2007; Serafinas, 2007; Vettori, 2007; Westerheijden, 2005 ir kt.) ir nustatė perimamų žinių ir įgūdžių dalies mokymosi piramidę: klasikinė paskaita – 5 proc., skaitymas – 10 proc., vaizdo ir garso derinimas 20 proc., veiklos situacijų demonstravimas – 30 proc., diskusijos grupėse – 40–50 proc., praktinio mokymosi, tyrimo rezultatų panaudojimo ir atvejo analizės metodų derinimas – 75 proc., kitų mokymas, naudojant savo mokslinę, konsultacinę ir praktinę patirtį – 90 proc. *Šie mokslininkai daro išvadą, kad „siekiant ženkliai pagerinti studijų kokybę specializacijos disciplinų paskaitas studentams turėtų skaityti tik aktyvų mokslinį darbą vykdančios dėstytojai, integruojantys į paskaitas ir kitas mokymo formas savo bei kitų mokslininkų naujausių tyrimų rezultatus. Tradicines paskaitas yra tikslinga keisti veiksmingesniais mokymo būdais – mokymusi patyrimo būdu, diskusijų grupėse, naudojant verslo situacijų ir modelių demonstracines priemones, atvejo metodologiją ir kt.“*

Dėstant verslo vadybos dalykus, labiausiai priimtina studijų forma – *studijos kaip prielaidų mokymuisi sudarymas*. Čia taikomi informaciniai, operaciniai (praktiniai) ir kūrybiniai metodai bei frontalinė (paskaitos, pratybos, seminarai), grupinė (diskusijos, projektų rengimas) ir individualioji (konsultacijos, interneto naudojimas) dėstymo formos. Pagal tokią formą kelerius metus dėstant Verslo vadybos dalykus, kaip pažymi J. Ramanauskas (2005), siekiama tobulinti auditorinį darbą. Studentams sudarytos galimybės dalį savarankiško darbo laiko panaudoti pasiruošimui, o auditorinių užsiėmimų metu – perskaityti paskaitą pasirinkta tema.

Pirmosios paskaitos metu dėstytojas pristato studentams dėstomo dalyko programą (pateikia jos turinį, apimtį), studijų darbo formą ir atsiskaitymo reikalavimus, studijoms reikalingas literatūros sąrašą ir metodinius

patarimus. Po to perskaito pirmąją (įvadinę) programos paskaitą. Akcentuojama, kad paskaitos metu būtina perteikti aktualią mokslinių požiūrių medžiagą, atskleisti sąvokų, dėsningumų esmę, rekomenduojama susieti teorinę medžiagą su praktika. Atkreipiamas studentų dėmesys ne tik į studijuojamo dalyko svarbą, bet ir į paskaitos struktūros elementus (paskaitos tikslas, reikšmingumas, turinys ir jos struktūra, pagrindinės sąvokos, medžiagos išdėstymas ir teikimo forma, išvados) ir jos skaitymo ypatumus (nuoseklumas, svarbiausių dalykų akcentavimas, klausytojų dėmesio koncentravimas, kalbos taisyklingumas). Studentai supažindinami su šiuolaikinės virtualios mokymosi aplinkos naudojimuisi. Ši aplinka skirta visiems dėstytojams, norintiems savo dėstomų dalykų medžiagą pateikti įdomiai ir kokybiškai, taip pat ir šiuos dalykus studijuojantiems aukštosios mokyklos studentams. Aplinkos teikiamos galimybės leidžia studentams bendrauti su dėstytoju, atlikti įvairias užduotis ir gauti konsultaciją, o dėstytojiui stebėti savo studentų veiklą bet kuriuo laiku „iš bet kurios pasaulio vietos, kur prieinamas interneto ryšys“ (Virtuali... 2012).

Pažymėtina, kad pastaruoju metu atsirado nemažai verslo vadybos dalykų vadovėlių lietuvių kalba, be to, pagrindinė medžiaga pateikta svetainėse, pvz., Moodle (Verslo ... 2006, Virtuali... 2011). Kiekvienas studentas gauna slaptažodį ir turi galimybę naudoti šią medžiagą pasirenkant paskaitai. Svarbiausias priemonių privalumas (skirtingai nuo vadovėlių) yra tai, kad pateikta internete medžiaga nuolat tobulinama tiek kokybine (atnaujinamas, koreguojamas, tobulinamas dalykų tekstas, studentų vertinimo sistema), tiek kiekybine (dalykų skaičius nuolat didėja) prasme. Visų priemonių tekstai tiesiogiai susieti su internete esančiais įstatymais, moksliniais straipsniais, forumais ir kita moksline bei praktine medžiaga.

Atsižvelgiant į kiekvieno dalyko programos temos sudėtingumą ir apimtį, temą siūloma pasirinkti 2–3 studentams (pagal studentų pageidavimus). Pasirinktosios temos atskirais klausimais kiekvienas studentas savarankiško darbo metu parengia paskaitos konspektą ir, naudodamas vaizdines priemones (skaidruoles), perskaito savo paskaitą auditorijoje.

Semestro metu studentai perskaito auditorijoje visas dėstomo dalyko temas. Elektroninį paskaitos konspekto variantą jie platina visai grupei – taip semestro pabaigoje visi turi visą studijuojamo dalyko paskaitų komplektą. Šiuo būdu baigusiuoju dalyko studijas studentų apklausa parodė, kad savarankiškas pasirengimas paskaitai suteikia kiekvienam studentui atsakomybės. Ruošdami paskaitų konspektus, jie ne tik geriau suvokia studijuojamą dalyką, t. y. pasirengia dalykinei veiklai pagal pasirinktą specialybę, bet ir įgyja pedagoginę kompetenciją.

Pedagoginės psichologijos literatūroje ir mokslinėse tyrimuose (Brumby, 1982; Gage, 1993; Heath, 1990; Krikščionas, 2000; Poppers, 1972; Williams, 1988) pabrėžiamas būtinumas gebėti teoriškai pagrįsti savo sprendimus, juos argumentuoti tam tikrais dėsningumais ir gyvenimiškąją praktiką bei patirtimi. Todėl *būtinai studentų kritinio mąstymo ugdymas*, pažintinės veiklos organizavimas, pažinimo proceso ir jo rezultatų analizė bei reiškinų ir faktų vertinimas. Priešingai reprodukciniam mąstymui sąvoka „kritinis mąstymas“

nesiejama su žodžiu „kritika“, tai veikiau *kriterijų atranka*.

Siekiant kritinio mąstymo studentų pažintinėje veikloje, kaip teigia G. Nosich, (1996); J. Ramanauskas (2005), galima išskirti tokius pagrindinius bet kokios veiklos problemos svarstymo (protavimo) etapus: *tikslas, prielaidos, potekstės ir pasekmės, informacija, sąvoka ir koncepcija, požiūris, svarstomasis klausimas, išvados*.

1. **Tikslas.** Pagal T. F. Beksoną (Эмerson 1919) – svarbiausias tarp silpnų ir stiprių žmonių skirtumas yra tai, kad stiprieji turi daug energijos, *moka numatyti tikslą*. Aiškiai suformuluotas ir išsakytas veiklos tikslas įgalina nustatyti konkrečius uždavinius, veiksmų programą.

2. **Prielaidos** – tai pradinės sąlygos, atskaitos taškas, veiklos motyvai.

3. **Potekstės ir pasekmės.** Studentams siūloma iš anksto apgalvoti, kokios bus priimto sprendimo pasekmės. Taip pat svarbu nustatyti, kokiame lygmenyje svarstomoji problema bus sprendžiama – ar teoriškai, ar praktiškai, ar kompleksškai.

4. Nuo surinktosios **informacijos** pakankamumo, aiškumo ir tikslumo priklauso sprendimo kokybė. Tačiau dažniausiai teikiama informacija (internetu, statistika ir pan.) ne visada patikima, todėl studentai pratinami ieškoti įvairių jos šaltinių ir gauti tinkamą informaciją.

5. **Sąvokos ir koncepcija (problemos formulavimas)** yra mąstymo forma, atspindinti sąmonėje bendruosius ir esminius daiktų ir reiškinių požymius. Analizuojamoji problema sąvokomis išreiškiama apibendrinatoje ir abstrahuotoje formoje, parengiama koncepcija (*hipotezė*), t. y. nepatikrinti teiginiai, prielaidos, idėjos, kurių vertingumą dar reikia įrodyti, patikrinti. Čia ypač svarbu suvokti kiekvienos sąvokos esmę, jos turinį ir tam tikrais dėsningumais išreiškiamus sąvokų sąryšius.

6. **Požiūris** atspindi konkretaus asmens individualiąją mokslinę, filosofinę ar kt. patirtį. Jeigu grupėje dirba 20 studentų, gali būti 21 požiūris. Tenka atsižvelgti ir suderinti įvairių žmonių požiūrius į gvildenamą problemą.

7. Tikrinant hipotezę, atsiranda daugybė šalutinių variantų, sprendimo būdų ir čia ypač svarbu nenuolti nuo pagrindinės problemos. Siūloma dažniau patikslinti **svarstomąjį klausimą** – apie ką kalbame?

8. Pagaliau padarius vieną ar kitą **išvadą**, interpretuojami gauti rezultatai ir galima priimti sprendimą bei pradėti veikti.

Svarstymo (protavimo) etapų taikymo studentams savarankiškai siūloma išnagrinėti galimybę imtis kokio nors verslo. Praktinių užsiėmimų metu studentai išdėsto savo požiūrį pagal pateiktus problemos svarstymo etapus ir pristato savo sprendimus.

Pratybų metu pradžioje, *kaip pavyzdį*, pasiūlome studentams išnagrinėti galimybę imtis kokio nors konkretaus verslo, *tarkim*, po paskaitų dirbti taksi vairuotoju.

Studentus suskirstome į grupes po 3–4 žmones ir pasiūlome jiems per 5–7 min. išdėstyti savo požiūrį pagal išvardintus problemos svarstymo etapus. Po to grupelių atstovai praneša, kaip kiekvienas kolektyvas atsakė į klausimus, ir bendrai aptariami rezultatai.

Studentai, sprenddami užduotį, turi apibendrinti:

– **tikslą.** Pratintis verstis rinkos sąlygomis, užsidirbti pinigų;

– **prielaidas.** Reikia įvertinti savo dalyko žinias, sugebėjimus konsultavimo srityje, išnagrinėti galiojančią tvarką, įstatymus, žmonių (potencialių klientų) gyvenimo lygį, savo sugebėjimus vairuoti, pažinti miestą, galimybę įsigyti automatinę, konkurentus, paskirstyti savo laisvalaikį ir pan.;

– **potekstės ir pasekmės.** Išnagrinėti, susijusius su numatytu verslu trikdžius (avarijos, mašinos nusidėvėjimas ir pan.), finansinius rezultatus, ar užteks laiko studijoms;

– **informaciją.** Pasidomėti paslaugų kainomis (taksi kainomis), klientų skaičiumi (vidutiniškų važiuojančių taksi žmonių skaičiumi), tiesioginiais ir netiesioginiais konkurentais (taksi ir kitų transporto priemonių skaičiumi), atsarginių detalių ir benzino kainomis, mokesčiais, reketu ir pan.;

– **sąvokas.** Reikia išmanyti juridines ir finansines sąvokas, išanalizuoti veikiančius tos paslaugų srities įstatyminius aktus;

– **požiūrį.** Kaip šį verslą vertins tėvai, dėstytojai, draugai, kurso (grupės) kolegos į konkretų asmens verslo pasirinkimą;

– **svarstomąjį klausimą.** Apsvarstyti, ar gebėsiu pasirinktą verslą (taksisto paslaugas) atlikti tinkamai ir suderintai su žmonių požiūriu į gvildenančią problemą; ar verta užsiimti šiuo verslu ar ieškoti kitų verslo galimybių pagal savo gebėjimus;

– **išvadas.** Išnagrinėjus visus išvardintus elementus, galime padaryti pagrindinę išvadą: norint užsiimti verslu, nepakanka apsiriboti preliminaromis išvadomis. Reikia atsakyti į visus išvardintus 8 elementus (klausimus) nuodugniai išanalizavus ir prielaidas, ir pasekmes, ir informaciją, bei atlikus finansinius skaičiavimus. Tam reikia sudaryti verslo planą, ir susipažinti su jo rengimo taisyklėmis (metodika).

Suprantama, pradžioje sunku atsižvelgti į visus šiuos mąstymo etapus, bet palaipsniui (nebūtinai apibrėžiant kiekvieną elementą atskirai) tai leidžia studentams giliau suvokti ir mūsų dėstomus dalykus, kritiškai įvertinti jų svarbą.

Mūsų darbo praktika rodo, kad šį gerai suprantamą studentams uždavinį jie sprendžia noriai ir kritiškai vertina svarstomą problemą. Kiek sunkiau sekasi taikyti kritinio mąstymo metodiką tais atvejais, kai studentai svarstomuoju klausimu neturi pakankamai žinių ir patirties. Studentai gerai išanalizuoja prielaidas, pasekmes ir padaro svarias išvadas dėl sprendimo priėmimo, jei dėstytojas naudoja daug statistinės, juridinės ir kt. informacijos.

Kokie susidaro sunkumai taikant šį metodą? Apibendrinus ilgalaikę patirtį ir užsienio mokslininkų-pedagogų (Nosich 1996) pastebėjimus, galima įvardinti 4 pagrindines kliūtis, kurios trukdo studentams kritiškai mąstyti:

1. **Apatija ir pasyvumas.** Tai didelė problema, kuri trukdo studentams. Bet kritinis mąstymas yra aktyvus! Vadinas, dėstytojo uždavinys – sudominti studentą, žadinti mokymosi motyvą.

2. **Baimė.** Studentas daug ko bijo: bijo padaryti klaidą, bijo pasirodyti neišmanėliu kitų studentų ir dėstytojų akyse. Baimė susijusi su apatija, nes bijodamas tampa pasyviu.

3. **Blogi įpročiai.** Blogi studijavimo įpročiai, pvz., nusirašinėjimas. Studentas neabejoja, kad jis gudresnis už dėstytoją, stengiasi gauti gerus pažymius ir tik daug vėliau supranta, kad praleido galimybę ir laiką išmokti daugiau.

4. **Nežinau, ko nežinau.** Tai yra didelė kritinio mąstymo kliūtis. Jei studentai žino, ko jie nežino – tai jau gerai. Kurso, temos nagrinėjimo pabaigoje jie turi parašyti, ko nežino. Studentai tik veikloje perpranta, ko jie nežino. Sunku bendrauti su viską žinančiu žmogumi – geriau su tokiu, kuris žino, ko jis neišmano.

Tai pagrindinės studentų kritinio mąstymo kliūtys, bet galima išvardinti ir daugiau: blogas auklėjimas; nesugebėjimas įžvelgti esmės; nesavarankiškumas; mokymosi motyvacijos stoka; asmeninės problemos; prasta sveikata; tingėjimas; blogas mikroklimatas; bukumas ir kt.

Tačiau labai svarbūs ir dažnai pasitaikantys yra ir dėstytojų trūkumai: dėstytojas mažai kompetentingas, neturi autoriteto, praktinių įgūdžių toje srityje, kurią dėsto, yra nuobodus ir monotoniškas, orientuotas į dalyką, bet ne į studentą, neranda grįžamojo ryšio, neturi humoro jausmo.

Kaip visas tas kliūtis įveikti? Daug kas nuo mūsų pastangų nepriklauso (pvz., blogas auklėjimas, sveikata, asmeniniai bruožai). Bet kai kas keistina:

– galima atsisakyti monotoniškumo – informacijos transformavimo iki vidutinio studento išmanymo lygio ir jos perteikimo;

– reikėtų skatinti studentų **savarankiškumą**. Puoselėti gebėjimus savarankiškai plėsti ir gilinti žinias. Taip pat ir naudojant vadovėlius, žinytus, kompiuterius, moksline literatūrą;

– orientavimasis į studentą (ne į dalyką) reikalauja iš dėstytojo sudaryti studentui sąlygas perprasti vadybos pagrindus, įvaldyti ekonomikos, socialinių ir gamtos reiškinių, techninių įrenginių pažinimo metodus. Atitinkamai būtina koreguoti ir grįžtamąjį ryšį, daugiau skiriant dėmesio intelektinių gebėjimų analizei.

Buvę mūsų magistrantūros studentai, o dabar Klaipėdos universiteto ir kolegijų Vadybos katedros dėstytojai, anketinėje apklausoje taip komentuoja taikytą dėstytojo metodą: „Mūsų grupė magistrantūroje studijavo „Strateginio valdymo“ kursą 2002–2010 m. Iš pat pradžių mes buvome nustebinti ir negalėjome patikėti, kad prof. J. Ramanauskas mums patiki patiems: „studentams pasiruošti ir skaityti auditorijoje paskaitas“. Tai buvo didelė atsakomybė ir norėjosi kuo geriau pasiruošti ir pasirodyti prieš grupės draugus. Reikėjo peržiūrėti nemažai literatūros šaltinių, paruošti vaizdinę medžiagą, kelis kartus namuose repetuoti. Didelis atpildas buvo ne tik profesoriaus pagyrimas, bet ir draugų plojimai po to, kai buvo baigta paskaita.

Svarbu pažymėti, kad studentai skaitydami paskaitą auditorijai ugdo viešo pasisakymo gebėjimus. M. Tvenas yra pasakęs: „Žmogaus smegenys yra nuostabus dalykas. Bet gerai veikia tik iki to momento, kai atsistoji sakyti kalbos“. Iš tiesų net ryžtingiems vadovams drąsos pritrūksta tuomet, kai tenka sakyti kalbą... Tik viešai pasisakydami studentai išmoks neutralizuoti streso veiksnius, gebės aktyviai bendrauti su auditorija, naudos aiškius pavyzdžius, kontroliuos kūno kalbą, palaikys akių kontaktą (apsimestinį su visais), naudos suprantamus

terminus ir stilių auditorijai ir t. t. Suprantama, kad viešame pasisakyme svarbus ne tik turinys, bet ir forma. Paskaitų konspekto ruošimas leidžia studentams kūrybiškai pažvelgti į šaltinių parinkimą, sukuria galimybes naudoti šiuolaikinius mokslo šaltinių paieškos metodus ir formas“.

Išvados

Studijų metu būtina ugdyti savarankiško vadybos darbo ir mokslo veiklos gebėjimus, priimti sprendimus, rizikuoti, orientuotis rinkoje, mokėti prognozuoti ir vertinti verslo rezultatus.

Pagrindinis Verslo vadybos dalykų dėstymo tikslas yra ne formalusis žinių perteikimas studentams, o savarankiškos ir kūrybingos asmenybės formavimas, sugebančios adaptuotis prie besikeičiančio ekonominio gyvenimo bei jį tobulinti. Šiuolaikinę vadybą išmanantys ir gebantys ją adaptuoti specifinėmis sąlygomis vadybininkai galės visiškai tenkinti šalies ir darbdavių poreikius.

Dėstant vadybos dalykus, labiausiai priimtina studijų forma – studijos kaip prielaidų mokymuisi sudarymas. Čia taikomi informaciniai, operaciniai (praktiniai) ir kūrybiniai metodai bei frontalinė (paskaitos, pratybos, seminarai), grupinė (darbų pristatymas, diskusijos, projektų rengimas) ir individualioji (konsultacijos, interneto naudojimas) dėstymo formos. Šiuo būdu baigusiųjų verslo vadybos dalykų studijas apklausa parodė, kad savarankiškas pasirengimas paskaitai suteikia kiekvienam studentui atsakomybės. Ruošdami pranešimus jie ne tik geriau suvokia studijuojamą dalyką, t. y. pasirengia dalykinei veiklai pagal pasirinktą specialybę, bet ir įgyja pedagoginę kompetenciją.

Siektina ugdyti studentų kritinį mąstymą, organizuojant pažintinę veiklą, pažinimo procesą ir jo rezultatų analizę bei reiškinių ir faktų kritinį ir kūrybinį vertinimą.

Literatūra

- Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos: studija. (2007). – Kaunas: Technologija.
- Biggs, J. B. (1989). Approaches to the enhancement of tertiary teaching // Higher Education Research and Development. No. 8.
- Brumby, M. (1982). Medical students perception of science // Research in Science Education. No. 12.
- Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. (1997). Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations. – London: Cassell.
- Gage, N., Berliner, D. (1993). Pedagoginė psichologija. – Vilnius: Alma litera.
- Heath, T. (1990). Education for the professions: Contemplations and reflections // I. Moses (ed.) Higher Education in the Late Twentieth Century: Reflections on a Changing System. – University of Queensland: Higher Education Research and Development Society of Australasia.
- Keller, G. (1983). Academic Strategy. Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.
- Krikščiūnas, B. (2000). Probleminis mokymas. – Kaunas: Akademijs.
- Laužackas, R., Pukelis, K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija // Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Nr. 3.

- Levine, A. (2001). Higher Education as a Mature Industry. Defense of American Higher Education. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Lundquist, R. (1996). Using a quality award for self-assessment in higher education. Quality in Higher Education. Vol. 2. No. 2.
- Lietuvos švietimo koncepcija. – http://www.smm.lt/old/Teisine_informacija/koncepcija/koncepcija1.htm [2006].
- Magistrantūros studijų programų bendrųjų reikalavimų aprašas. Patvirtinta LR Švietimo ir mokslo ministro 2010 06 03. Nr. V-826. – www.mokslas.lt [2012].
- Meyer, J.; Ramkrez, F. (2000). The World Institutionalization of Education. Discourse Formation in Comparative Education. – New York: Peter Lang.
- Newton, J. (2007). What is quality? Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies.
- Nosich, G. (1996). Critical Thinking Workshop Handbook. – University of Illinois.
- Poppers, K. (1972). Objective Knowledge. – Oxford: OUP.
- Puškorius, S. (2007). Užsienio šalių universitetų valdymo modelių gairės // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 22.
- Ramanauskas, J., Ramanauskas, Z. (1996). Kritinio mąstymo ugdymas, dėstant verslo organizavimo dalyką // Žemės ūkio verslo plėtros problemos: Tarptaut. moksl. konf. pranešimų medžiaga. – Kaunas: Akademijs.
- Ramanauskas, J. (2005). Pedagoginės kompetencijos įgijimas verslo vadybos dalykų studijų metu // Verslo vadybos studijų tobulinimas: moksl. prakt. konf. Nr. 1 (6).
- Ramanauskas, J., Žilinskas V. J. (2013). Развитие творческой активности при обучении магистров-менеджеров // Методика преподавания экономических дисциплин. – Москва: ООО «НИПКЦ Восход-А».
- Ramsden, P. (2000). Kaip mokyti aukštojoje mokykloje. – Vilnius: Aidai MM.
- Ruževičius, J., Daugvilienė, D., Serafinas D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 24.
- Serafinas, D., Rudzevičius, J. (2007). Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė. Studijų kokybės valdymas: problemos ir perspektyvos. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Verslo vertinimas, Strateginių valdymo metodai, Inovacijų ir projektų valdymas. – <http://www.lzuu.lt/nm/vp.html> [2006].
- Vettori, O. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning // Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies.
- Virtuali mokymosi aplinka (VMA). – <http://vma.ku.lt/moodle> [2012].
- Westerheijden, D. F. (2005). Walking towards a moving target: Quality assurance in European higher Education. The Quality of Higher Education. No. 2.
- Williams, B. D. (1988). Review of the Discipline of Engineering. – Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Друкер, П. Ф. (2004). Энциклопедия менеджмента. – Москва, Санкт-Петербург, Киев. – <http://klex2.ru/65x> [02 22 2013].

MANAGER TRAINING ASPECTS

Summary

The main goal of a high school lecturer is the formation of creative personality, but not a formal transfer of knowledge to students. The student already in higher school must be able to adapt to changing economic conditions. This goal can be

achieved only if the students are actively involved in coursework: get ready for the lectures and read the lectures themselves, eagerly ask their lecturers and their colleagues, say their opinion concerning the studied subject, etc. The goal of this study is to provide critical thinking methodology and the possibilities of its application in studying Management subjects after having named the concrete students' future work objects. Training of graduates is closely related to the interests of the employers - to hire managers, who have not only expert knowledge of the art of management, planning, finance, marketing techniques, but are also able to effectively apply them in a specific environment. The research shows that the general requirements of the employers for the vacant position are competence and personal qualities. The managers trained using the program will be necessary for industrial and commercial companies, universities and others. The common goals of Business Management degree program are to help the student to master the knowledge, shaping management competencies, to gain general management skills necessary for independent work and to learn to apply them creatively in a constantly changing environment. Teaching business management issues, the most widely accepted form of studies - creating the assumptions of learning opportunities. Here, the informational, operational (practical) and creative methods are applied and frontal

(lectures, workshops, seminars), group (discussions, projects) and individual (consultation, use of the Internet) teaching forms are used. Teaching Management subjects under this form for several years the lecturers are trying to improve classroom work. Students have the opportunity to use the part of independent time for preparation and to read a lecture on the chosen topic during the classes. It is necessary to help the students, studying management issue, to get orientated how to use all production factors in business (labour, capital, natural resources, information, entrepreneurship and thinking). After graduating from high school they must be able to make decisions, take risks, get orientated in the market, be able to make prognosis and evaluate business results. The methodology presented in this paper provides the possibility to develop students' critical thinking. Therefore, during the workshops the students are offered to self-explore the possibility of taking any business. Students present their approach according to the presented problem's analysis stages and present their solutions. Solving the problem the students should summarize: the purpose, assumptions, implications and consequences, information, concepts, attitudes, considered question and then make the conclusions.

KEYWORDS: skills, critical thinking, educational activities, business management.

Ramanauskas Julius, habilituotas socialinių mokslų daktaras, profesorius, Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, vadybos katedra, Minijos g. 153-301, LT-938185, Klaipėda, 8-46 398666, Julius.ramanauskas@asu.lt

Žilinskas Vytautas Jonas, socialinių mokslų daktaras, profesorius, Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, vadybos katedra, Minijos g. 153-301, LT-938185, Klaipėda, 8-46 311 099, zilinskas.vytautas@gmail.com



ETIKOS KODEKSAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE: DARBUOTOJŲ IR STUDENTŲ POŽIŪRIS

Jurgita Paužuolienė^{1,2}, Inga Benetienė¹

¹ Klaipėdos valstybinė kolegija, ² Klaipėdos universitetas

Anotacija

Etikos kodeksai sulaukia vis daugiau mokslininkų, visuomenės, darbdavių bei darbuotojų dėmesio. Susidomėjimo tikslas – tikimasi, kad tiek profesinėje, tiek socialinėje sferose bus galima išvengti etikos problemų, skandalų, trikdančių našesnę darbinę veiklą, kokybišką socialinį gyvenimą. Į etikos kodeksus dažnai žvelgiama iš teisinės ir filosofinės perspektyvos, taip pat šis dokumentas vis dažniau įtraukiamas ir į vadybinį kontekstą, siekiant suderinti asmens ir darbinės veiklos interesus. Svarbu atsiminti, kad dalykiniame gyvenime, profesinėms normoms susikurtus su asmeniniais įsitikinimais, darbuotojai, priimdami etikos sprendimus, turi remtis savo įstaigų etikos kodeksais. Daugelis etikos kodeksų reikalauja bendradarbiauti su toje pačioje srityje dirbančiais kolegomis, kad tokiu būdu būtų gilinami profesiniai interesai bei sprendžiamos profesinės problemos. Kolegos tarpusavyje turi elgtis pagarbiai, teisingai ir mandagiai. Nepagarba kolegai, pažeidusiam profesinį – garbės – kodeksą, ar to specialisto pasmerkimas yra vienas iš veiksnių, kurie kaip tik paskatina iš tikrųjų įdiegti etikos kodeksus į praktiką. Būtent šiame straipsnyje bus analizuojama kodekso svarba švietimo įstaigoms. Siekiant išsiaiškinti etikos kodekso svarbą, atliktas tyrimas aukštojo mokslo įstaigoje. Aiškintasi, ar vadovaujamosi etikos kodeksu, su kokiomis problemomis susiduriama, bei kas labiausiai lemia etikos problemas švietimo įstaigoje. Siekta sužinoti, ar etikos kodeksas gali užtikrinti etišką elgesį bei išspręsti kylančius sunkumus. Pabrėžtina, kad geras etikos išmanymas, mokėjimas juos taikyti konkrečioje situacijoje panaikina piktnaudžiavimo pavojų. Kodeksą kurianti organizacija dokumentais įrašais parodo, kad ji iš tikrųjų kontroliuoja savo gretas: pažeidus kodeksą, pritaikomos tam tikros sankcijos (savireguliacijos rodiklis). Akcentuotina, kad aiškūs organizacijos tikslai, vertybės, visų organizacijos narių elgesys, tinkamas informacijos pateikimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas, darbuotojų vertinimas, remiantis darbo rezultatais, rodo, kad organizacijoje pasiektas aukštas etikos lygis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Etikos kodeksas, švietimo įstaiga, vertybės, pagarba.

Ivadas

Temos aktualumas. Etikos kodeksų svarba analizuojama tiek teoriškai, tiek praktiškai, parodant jų įgyvendinimo būtinumą. Praktiškai kiekviena švietimo įstaiga turi nusimačiusi savo etišką elgesio taisykles, kurias reglamentuoja etikos kodeksai. Etikos kodeksai – tai viena iš veiksmingiausių priemonių, padedančių spręsti kylančius konfliktus, nenusižengiant profesinės moralės nuostatomis. Jų vaidmuo labai priklauso nuo paties etikos kodekso apimties, vietos infrastruktūroje, organizacinės aplinkos. Etikos kodeksai įtvirtina pagrindines etišką elgesio taisykles, kurių privalo laikytis asmenys, kuriems šis kodeksas adresuojamas. Teigtina, kad tai vienas svarbiausių etikos institucionalizavimo elementų, kuris nurodo, rekomenduoja ar apibrėžia moralines elgesio normas, taisykles, kurių privalo laikytis kiekvienas darbuotojas, kad individualios patirtys, vertybiniai įsitikinimai netrukdytų vykdyti užsibrėžtos veiksmingos darbinės veiklos. Etikos kodeksas veikia ir kaip prevencinė konfliktų dėl etikos pažeidimų priemonė. Švietimo organizacijos siekia tobulėti, yra imlios naujovėms, todėl ir darbuotojų kompetentingumas bei tam tikros vertybinės nuostatos yra reikšmingos, gal net reikšmingesnės, negu verslo organizacijoje. Tačiau vien etikos kodeksą sukurti nepakanka, būtina priežiūros institucija – etikos komitetas ar komisija, – kuri vykdytų tęstinę veiklą, stebėtų, ar nepažeidžiamos etikos normos, nuolat jį peržiūrėtų ar atnaujintų. Ne mažiau svarbus ir visos organizacijos narių indėlis į etikos infrastruktūros kūrimą. Būtina analizuoti etines problemas, infrastruktū-

tūros plėtros procesus, gilinti ir skleisti teorines bei praktines etikos žinias bei gerosios praktikos modelius.

Apie etikos kodeksus rašė ir šią problematiką nagrinėjo A.Laurinavičius (2004); N.Vasiljevienė (2006); A.Vasiljevas, R. Pučėtaitė (2009); J.Paliduskaitė (2003; 2010); E.Petuškienė, R.Glinskienė (2008); G.Svensson, G.Wood, (2004; 2009); R.Alo, J.Gao, J.Carneiro, (2010); V.Zuzevičiūtė, D. Kraskauskaitė (2012) ir kt.

Tikslas. Ištirti švietimo įstaigos darbuotojų ir studentų požiūrį į etikos kodeksą.

Uždaviniai:

1. Teoriškai apibrėžti etikos kodeksus akcentuojant jų svarbą.
2. Ištirti pagrindinius švietimo įstaigos etikos kodekso privalumus;
3. Nustatyti pagrindines etikos problemas bei jų atsiradimo priežastis švietimo įstaigoje.

Tyrimo metodai: literatūros analizė, sisteminimas, duomenų apdorojimas SPSS programa.

Etikos kodekso teoriniai aspektai

Etikos kodeksai gali būti laikomi veiksmingos įstaigos, įmonės, organizacijos geros reputacijos ir savitarpio pasitikėjimo kūrimo priemone (Laurinavičius A., 2004). Etiškas įstaigos administravimas griežtina reikalavimus vadovui, atsiranda didesnis kvalifikacijos tobulinimo poreikis. Etikos normos diegiamos ne ideologiškai, o racionaliai. Sukuriamos tokios sąlygos, kad sutaptų tiek organizacijos, tiek joje dirbančių individų interesai (Vasiljevienė N., 2006). Organizacijos,

ypač užsiimančios švietimu, rūpinasi ne tik techniniu ar praktiniu veiklos vykdymu, tačiau joms svarbiausia „etiškai korektiškai atlikti savo pareigas“. Šių dviejų aspektų suderinimas užtikrina kokybę ir kelia visuomenės pasitikėjimą konkrečia profesija ir jos atstovais (Palidaskaitė J., 2010). Šių dienų realybėje etinės universalijos, kurios turi būti organizacijų pamatas, priklauso nuo organizacijos specifiškumo ir tikslų (Zuzevičiūtė V., Krasauskaitė D., 2012).

A. Anzenbacher (1995) teigimu, etikos kodeksai sprendžia „gero gyvenimo norminimo klausimus“, diegia etines vertybes, reguliuoja darbinius santykius, eliminuoja netinkamą elgesį dėl nežinojimo, naikina piktnaudžiavimo galimybes, skaidrina, racionalizuoja bei optimizuoja dalykinę veiklą, transformuoja socialinį ūkinį gyvenimą humanizavimo linkme. Tokia yra etikos kodeksų paskirtis, tačiau jų funkcijos, remiantis visomis šiuolaikinėmis etikos institucionalizavimo priemonėmis, tampa žymiai platesnės. A. Laurinavičiaus (2004) teigimu, etikos kodekso paskirtis – sudaryti darbuotojams sąlygas veikti lanksčiai, profesionaliai, nesiimti netinkamų, nebūtinų priemonių nustatytiems tikslams pasiekti, o etikos kodekso kūrimas – etikos institucionalizavimo pagrindas, kai sudaromos prielaidos nuolat kelti darbo našumą, optimizuoti profesinę veiklą. C. McDonald (2005) įsitikinimu, organizacijos ar profesijos etikos kodeksas yra skirtas apibrėžti priimtas veiklos normas, užtikrinti aukštus praktikos standartus ir įvertinti profesionalumą. G. Svensson, G. Wood (2004) teigia jog etikos kodeksai yra vienas iš materialių būdų ištirti, kaip nagrinėjamoje organizacijoje yra suvokiamas etiško elgesio poreikis bei jo realizavimo būtinybė, todėl etikos kodeksas yra kaip priemonė šiam poreikiui realizuoti įmonės veikloje. Organizacija turėtų priimti sąmoningą sprendimą – sukurti ir administruoti etikos kodeksą, kuris remtųsi visuomenei ir darbuotojams deklaruotomis vertybėmis, N. Vasiljevienė (2006) teigia, kad etikos kodeksas skirtas apibrėžti etikos standartus, dorovinius vertinimus, kurie motyvuotų individus identifikuotis su savo darbo vietoje, būti lojaliems organizacijai, apmąstyti savo veiklą komandinio darbo kontekstuose. Etikos kodeksą dar galima laikyti priemone, padedančia išryškinti teigiamas asmenines ir profesines organizacijos narių savybes bei eliminuojančia netinkamas (tokias kaip neatsakingumas, nesąžiningumas, aplaidumas), reguliuojančia atskirų profesijų atstovų elgesį. Akcentuotina, kad dalykinei etikai būdingas bruožas – etikos institucionalizavimas – orientuotas į organizacijos narių nusi-teikimą profesinę veiklą vykdyti skaidriai, tobulinti savo dalykines kompetencijas, vadovautis bendromis moralinėmis nuostatomis ir etikos kodeksuose apibrėžtomis nuorodomis, rekomendacijomis, elgesio taisyklėmis. Pažymėtina, kad visomis etikos institucionalizavimo priemonėmis stengiamasi individą skatinti, atsakingai, sąžiningai elgtis (Vasiljevienė N., 2006). Galima teigti, kad sėkminga etikos vertybių įgyvendinimo prielaida įstaigoje – tai etiško elgesio skatinimas, pastangos derinti įstaigos ir darbuotojo interesus, komfortiškų žmonių santykių užtikrinimo galimybes, palankesnės socialinės aplinkos kūrimas pačioje įstaigoje ir už jos ribų. Siekiant užtikrinti minėtas prielaidas, rekomenduotina organizuoti mokymus, viešas diskusijas etikos klausimais, kurti informavimo ir kontrolės priemones.

Siekiant sėkmingai valdyti konfliktus, darbuotojai, o ypač aukščiausio lygio vadovai, turi sukurti tinkamus konkrečiai organizacijai etikos standartus, juos taikyti taip, kad būtų galima prognozuoti rezultatus (Alo R., Gao J., Carneiro J., 2010). Be etikos kodeksų bei teisinių formalumų, organizacijų darbuotojai turėtų vadovautis ir vidine organizacijos kultūra, tam tikromis priimtomis vidaus tradicijomis, atsižvelgiant į žmogiškumą. Kaip teigia N. Vasiljevas, R. Pučėtaitė (2005), visi šiuolaikinės dalykinės etikos instrumentai tarnauja vienam tikslui – kurti kokybiškus dalykinius santykius tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tam ypač reikalinga organizacijos narius kokybiškai mokyti konstruktyvios dalykinės etikos. Svarbu, kad kodekse nustatyti principai taptų kiekvieno darbuotojo veiklos ir mąstymo dalimi.

Reiktų pastebėti, kad organizacijos vis daugiau dėmesio skiria ne tik pačiam faktui, kad „etikos kodeksas privalo būti“, bet ir jo turiniui. Kiekviena įstaiga, kurdama etikos kodeksą apgalvoja, kokių tikslų jis kuriamas, kokios vertybės ir normos bus apibrėžtos, kaip bus administruojamas dokumentas. Akcentuotina trys aspektai: pageidaujamo elgesio normos, elgesio taisyklių detalizavimas ir sankcijos už jų nesilaikymą, etinis mokymas bei etikos kodeksų normų aptarimas, komentavimas. J. Palidaskaitės (2003) teigimu, kodeksų tekstuose rasta asmeninės moralės (sąžiningumo, kruopštumo, tinkamo pareigų atlikimo, kitų žmonių teisių gerbimo ir kt.), profesinės etikos (tinkamo disponavimo tarnybine informacija, siekiant užtikrinti būtiną konfidencialumą, tarnavimo visuomenės interesams ir kt.) ir paklusimo šalies teisės normoms (tikro ir potencialaus interesų konflikto vengimo, nepiktnaudžiavimo užimama padėtimi, siekiant asmeninių arba grupinių interesų ir kt.) reikalavimų. Autorė taip pat išskiria tris dažniausiai pasitaikančias formas: reguliuojamojo pobūdžio dokumentas su specifiniais patarimais bei sankcijų sistema; trumpas bendrojo pobūdžio teiginių rinkinys, kuriame nurodomas dokumento tikslas, siektinos vertybės bei uždaviniai be konkrečių gairių, kurie dažnai tampa didesnio dokumento sudedamąja dalimi; viską apimantis kodeksas, paliečiantis daugelį aktualių temų. G. Svensson, G. Wood (2009) pažymi, kad etikos kodeksai gali būti pateikiami įvairiomis formomis: kaip lankstinukai, darbuotojų lavinimo medžiaga ar mokymo praeityje rezultatas. Informacijos apie etikos kodeksus perteikimo būdai irgi įvairūs: šiais laikais organizacijos naudoja elektroninę komunikaciją, darbuotojų susirinkimus bei įvairius leidinius.

Apibendrinant galima teigti, kad etikos kodeksuose stengiamasi apibrėžti tas nuostatas ir profesines normas, kurios būdingos konkrečiai organizacijai. Švietimo įstaigų etikos kodeksuose pateikiamos ir studijuojančių pareigos bei atsakomybė. Pagrindinis studijuojančių išipareigojimas laikytinas akademiniu sąžiningumas. Reikalaujama vengti plagijavimo, sukčiavimo atsiskaitymų metu, informacijos padirbinėjimo, tiksliai cituoti, nurodyti informacijos šaltinius.

Etikos kodeksuose deklaruojamos vertybės reguliuoja profesinės veiklos kultūrą. Teigtina, kad pagrindinės normos, kuriomis remiamasi, yra teisingumas, sąžiningumas, tolerancija, nešališkumas, atsakomybė, nepiktnaudžiavimas užimama padėtimi, interesų konflikto vengimas. Darbuotojų ir studijuojančiųjų elgesys formuojamas

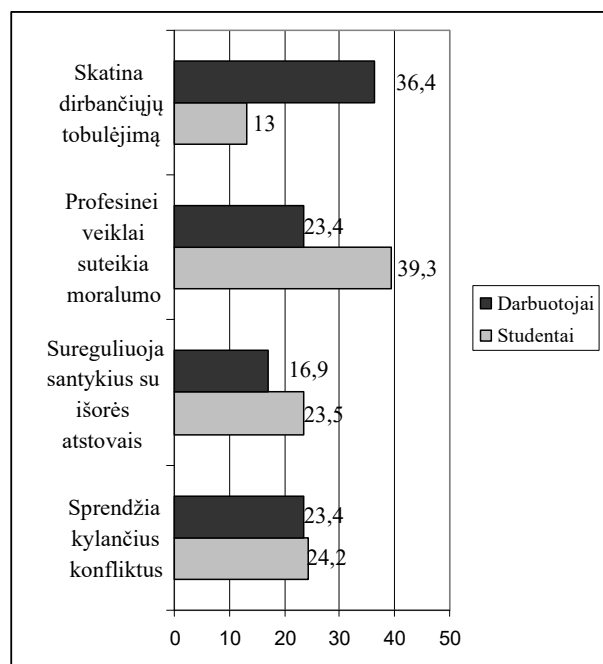
įsisąmonintomis, įtvirtintomis ir palaikomomis etikos vertybėmis, kurios įgyja normų, taisyklių, apibrėžtų etikos kodeksuose, išraišką. Tačiau nereikėtų palikti viso to vien individo subjektyviam suvokimui, būtina prižiūrėti, mokyti, šviesti, diskutuoti etikos temomis. A.Vasiljevo, R.Pučėtaitės (2005) teigimu etinis mokymas, etikos kodekso kūrimas supažindina visus darbuotojus su universaliais dalykinio elgesio standartais, leidžia išsakyti savo vertybes, skaidrina darbo sąlygas, o dalykinės etikos valdymo priemonės (etikos kodeksas, etikos mokymai, etikos komisijos, auditas ir pan.) padeda integruoti ir valdyti etikos principus ir vertybes. Rekomenduotina etikos infrastruktūrą plėtoti naudojantis etikos institucionalizavimo elementais: etikos kodeksais, etikos komitetais ar komisijomis, etikos mokymais, etikos diskusijomis. Infrastruktūros įgyvendinimui svarbūs ir teisės aktai, kurie glaudžiai susiję su etikos kodeksais. N.Vasiljevienės (2006) teigimu, iškyla poreikis mokytis procedūrinės etikos, etinių sprendimų, formulių, testų, t.y. tam tikros elgesio technologijos pačiose įmonėse, konkrečiose darbo vietose. Visa tai padeda supažindinti darbuotojus su elgesio normų reikalavimais, sudaro galimybes išsakyti savo vertybes. Darbuotojams prisidedant prie etikos kodekso kūrimo susipažįstama su universaliais organizacinės veiklos standartais, organizacijos tikslais, dalijamasi individualiomis vertybėmis, išsakomi asmeniniai tikslai bei siekiai (Vasiljevas A., ir Pučėtaitė R., 2006). Akcentuotina, kad etikos mokymai padeda pakeisti nusistovėjusius darbuotojų įpročius ir iš naujo įvertinti profesinės etikos reikalavimus.

Tyrimo rezultatai

Tyrimas atliktas aukštojo mokslo švietimo įstaigoje. Kiekybiniam tyrimui taikyta apklausa raštu, instrumentas klausimynas. Vykdyta individuali apklausa. Tyrimas išlaiko reprezentatyvumą, nes tyrimo paklaida mažiau kaip 5 proc. Apklausoje dalyvavo 362 respondentai iš jų 78,7 proc. studentai ir 21,3 proc. darbuotojai. Dauguma respondentų studentai nuo 18 iki 30 metų, 12,7 proc. darbuotojų nuo 31 iki 40 metų, 7,2 proc. nuo 41 iki 60 metų ir 1,4 proc. daugiau kaip 61 metų amžiaus. Tyrimo duomenys apdoroti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa (17.1 versija). Analizuojant duomenis taikyti procentai, vidurkiai bei moda.

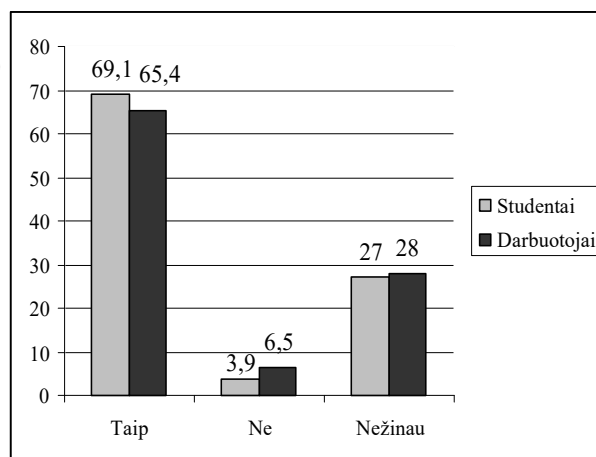
Iš 1 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad darbuotojai kaip pagrindinį etikos kodekso privalumą įvardija dirbančiųjų tobulėjimą (36,4 proc.), o studentai mano, kad etikos kodeksai visų pirma suteikia profesinei veiklai moralumo bei profesionalumo (39,3). Galima daryti išvadą, kad studentų nuomonę suformuoja profesinės praktinės patirties stoka, nes etikos praktikoje nekeliamas profesijos moralumo klausimas. Jei tokia profesija visuomenėje egzistuoja, jau savaime ji yra morali. Juk daug yra profesijų, kurios yra nemoralios, prieštaraujančios pagrindinėms vertybės, ir todėl laikomos nusikalstamomis, ir kas be ko, neoficialiomis. Pabrėžiant darbuotojų nuomonę dėl tobulėjimo, įtaką šiam pasirinkimo variantui daro darbuotojų suvokimas, kad tai taisyklių, profesinių vertybių rinkinys, padedantis priimti veiklos sprendimus. Būtent elgesio nurodymų ir

draudimų deklaracija vadovaujama kasdienėje darbinėje aplinkoje, o tai skatina profesionalumą.



1 pav. Pagrindiniai etikos kodekso privalumai (studentų ir darbuotojų požiūris)

Pastebėtas ir tas faktas, kad tiek studentai, tiek darbuotojai vieningai teigia, kad etikos kodeksai padeda išspręsti kylančius konfliktus. Taip yra todėl, kad dažniausiai iškilus moralinei dilemai, visada ieškomas atskaitos taškas, kuris padėtų išspręsti konfliktą, o šiuo atveju, atskaitos tašku galime laikyti rašytinį ir patvirtintą etikos kodeksą. 23,5 proc. studentų mano, kad etikos kodeksas sureguliuoja santykius su išorės atstovais ar institucijomis, tuo tarpu tik 16,9 proc. dėstytojų akcentuoja šį etikos kodekso privalumą.

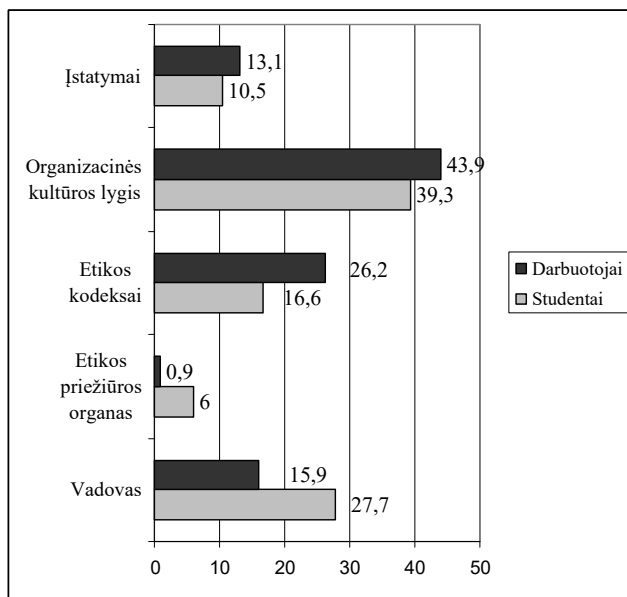


2 pav. Etikos kodekso laikymasis švietimo įstaigoje (studentų ir darbuotojų požiūris)

Pabrėžtina, kad etikos kodeksas yra vienas iš būdų, kaip institucija gali reguliuoti savo narių elgesį. Iš 2 paveiksle esančių duomenų matyti, kad tiek studentų, tiek darbuotojų nuomonės dėl etikos kodeksų nuostatų laikymosi sutampa. 69,1 proc. studentų, bei 65,4 proc. darbuotojų teigia, kad yra laikomasi etikos kodekso

švietimo įstaigoje. Tačiau reiktų pažymėti ir tai, kad 27 proc. studentų, bei 28 proc. įstaigos darbuotojų nežino, ar yra laikomasi etikos kodekso švietimo įstaigoje.

Galima daryti išvadą, kad tokiai situacijai įtaką daro faktas, kad trūksta diskusijų, švietimo ta tema. Taip pat akcentuotina ir tai, kad galutiniai sprendimai, kuriuos priima etikos komisija ar komitetas yra neviešinami, apie juos nekalbama, mažai diskutuojama apie etikos komiteto/komisijos veiklą. Etikos kodeksas įtvirtina ne tik elementarias taisykles, kurių būtina laikytis, bet ir apibrėžia filosofines nuostatas, siektinus idealus ir moralinius principus, kurie gerina asmeninį ir tarpasmeninį elgesį. Bendrumo ir bendradarbiavimo siekimas yra svarbus, nes sukuria palankią psichologinę ir dalykinę atmosferą.



3 pav. Svarbiausias etikos garantas švietimo įstaigoje (studentų ir darbuotojų požiūris)

Analizuojant 3 paveikslą matyti, kad svarbiausiu etiškos elgsenos garantu tiek darbuotojai (43,9 proc.), tiek studentai (39,3 proc.) laiko organizacinės kultūros lygį įstaigoje. Tačiau kalbant apie tokius aspektus kaip vadovo asmenybė, etikos kodeksai, įstatymai, studentų ir darbuotojų nuomonės išsiskiria. Studentams etiško elgsio garantas yra vadovas (27,7 proc.), o darbuotojams – dokumentas (etikos kodeksas) (26,2 proc.). Pastebėtina, kad studentams svarbi išorinė kontrolė, o dėstytojams jau yra susiformavęs vidinis kontrolės mechanizmas, ir todėl jie nurodo dokumentą. Kalbant apie teisinę pusę, pabrėžtina, kad etikos įstatymai turi būti vykdomi griežtai, už jų nesilaikymą gresia sankcijos, todėl tiek darbuotojai, tiek studentai nurodo, kad tai yra etiško elgsio garantas. Apibendrinant galima teigti, kad vis tik tiek darbuotojai, tiek studentai etiško elgsio garantu laiko moralines vertybes ir vidinę savireguliaciją, o ne išorinius reguliatorius (teisės aktus). Įstaigoje etikos vertybės nuolat aptariamos ir diskutuojama. Taigi, etikos kodeksas gerina moralinę atmosferą, padeda spręsti kylančias problemas, sukuria darbuotojų lūkesčius.

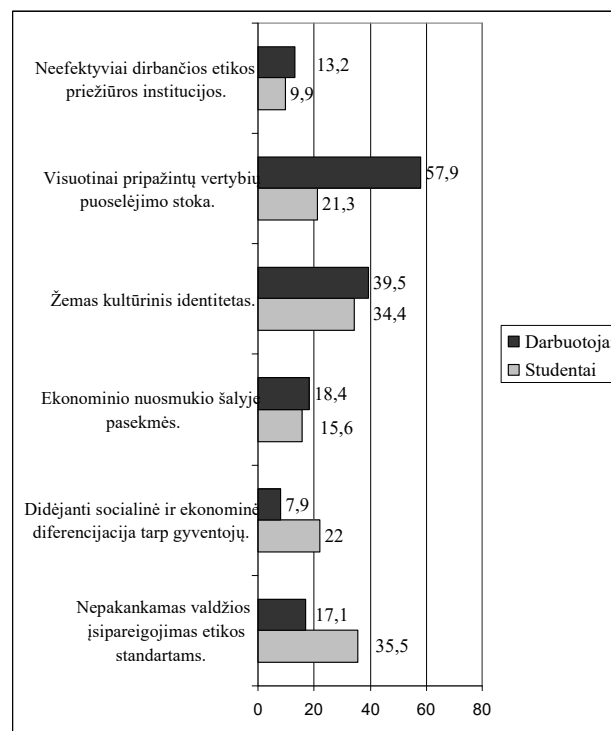
Respondentų buvo klausta, su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama įstaigoje. Iš pateiktų duomenų (1 lentelė) matyti, kad tiek studentai, tiek darbuotojai teigia,

kad nesusiduriama su seksualinio priekabiavimo problema čia dažniausiai pasikartojanti požymio reikšmė imtyje (moda) yra 5.

1 lentelė. Problemos, su kuriomis labiausiai susiduriama švietimo įstaigoje (1 visiškai sutinku 5 visiškai nesutinku)

Pasirinkimo variantai	Studentai		Darbuotojai	
	Vidurkis	Moda	Vidurkis	Moda
Pagarbos stoka kitam asmeniui	3,33	3	3,51	4
Apgavystė ir melas	3,59	4	4,04	4
Korupcija	3,81	4	4,06	4
Piktnaudžiavimas padėtimi	3,34	3	3,43	3
Interesų konfliktas	3,31	3	3,38	3
Seksualinis priekabiavimas	4,67	5	4,88	5

Panaši nuomonė yra ir dėl korupcijos (moda 4), apgavystės bei melo (moda 4). Tačiau minėta etikos problema kaip interesų konfliktas tiek darbuotojų, tiek studentų nuomone kartais pasitaiko (moda 3). Išryškėja tokios problemos kaip piktnaudžiavimas padėtimi (moda 3) bei pagarbos stoka kitam asmeniui (moda 3).



4 pav. Respondentų nuomonė, kas labiausiai lemia etikos problemas įstaigoje (studentų ir darbuotojų požiūris)

Akcentuotina, kad tokios nuomonės susidarymą galėjo lemti tai, kad kartais pritrūksta pakantumo ir tolerancijos, kantrybės aiškinantis nesusipratimus ir konfliktus. Sprendžiant konfliktą, priimant sprendimą prioritetą tampa emocijos, bet ne objektyvi argumentacija.

Pagrindiniu veiksmu, nulemiančiu etikos problemas įstaigoje, darbuotojai laiko vertybių puoselėjimo stoką (27,9 proc.), taip pat žemą kultūrinį identitetą (39,5

proc.). Studentai taip pat mano, kad etikos problemas nulemia žemas kultūrinis identitetas (34,4 proc.), jie taip pat pageidautų, kad valdžia prisidėtų prie etikos problemų sprendimo (35,5 proc.) (žr. 4 pav.). Galima daryti išvadą, kad nors švietimo įstaigos bendruomenė ir žino, kad etikos kodeksas egzistuoja, kad yra jį prižiūrinti institucija, tačiau matyti, kad trūksta jo institucionalizavimo, galutinio įtvirtinimo. Rekomenduotina dažniau aptarti išylančias etikos problemas, normas, paties kodekso įgyvendinimo prielaidas bei galimybes. Visa tai padėtų įgyvendinti tiek darbuotojams, tiek studentams skirti profesinės etikos mokymai, seminarai.

Išvados

Galima daryti išvadą, kad etikos kodeksas organizacijoms yra būtinas, kadangi padeda sureguliuoti profesinius santykius, skatina atsakingą ir etišką elgesį, skaidrius santykius tarp kolegų ir studijuojančiųjų. Norint, kad etikos kodeksas būtų veiksmingas, būtina etikos institucionalizacija, t.y. etikos priežiūra organizacijoje, mokymai, diskusijos, galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, teisinis reguliavimas ir vadovų parama. Taip pat akcentuotina, kad etikos kodeksuose deklaruojamos vertybės reguliuoja profesinės veiklos kultūrą. Pagrindinės normos, kuriomis remiamasi, yra teisingumas, sąžiningumas, tolerancija, nešališkumas, atsakomybė, nepiktnaudžiavimas užimama padėtimi, interesų konflikto vengimas. Darbuotojų ir studijuojančiųjų elgesys formuojamas įsisąmonintomis, įtvirtintomis ir palaikomomis etikos vertybėmis, kurios įgyja normų, taisyklių, apibrėžtų etikos kodeksuose, išraišką. Tačiau nereikėtų palikti viso to vien individo subjektyviam suvokimui, būtina prižiūrėti, mokyti, šviesti, diskutuoti etikos temomis.

Tyrimu išsiaiškinta, kad darbuotojų ir studentų nuomone švietimo įstaigoje yra vadovaujamosi etikos kodeksu. Darbuotojų teigimu, pagrindinis etikos kodekso privalumas, kad jis skatina dirbančiųjų tobulėjimą, tuo tarpu studentai pabrėžia, kad kodeksas profesinei veiklai suteikia moralumo bei profesionalumo. Išsiaiškinta, kad tiek darbuotojų, tiek studentų manymu kartais yra susiduriama su tokiomis problemomis kaip interesų konfliktas, piktnaudžiavimas užimama padėtimi bei pagarbos stoka kitam asmeniui. Darbuotojų nuomone labiausiai etikos problemas lemia visuotinė pripažintų vertybių puoselėjimo stoka, tuo tarpu studentai mano, kad nepakankamas valdžios įsipareigojimas etikos standartams ir neigiamas pavyzdys (Seimo, Vyriausybės ir kt. institucijų). Rekomenduotina naudotis etikos kodeksu, kaip atskaitos tašku, priimant sprendimus, sprendžiant etikos konfliktus, aiškinant etiško elgesio naudą. Taip pat galima būtų dažniau aptarti išylančias etikos problemas, normas, paties kodekso įgyvendinimo prielaidas bei galimybes. Visa tai padėtų įgyvendinti diskusijos, mokymai, skirti tiek darbuotojams, tiek studentams.

Literatūra

- Anzenbacher A. (1995). Etikos įvadas. Vilnius: Aidai.
 Alo R., Gao J., Carneiro J. (2010). Connections Between Ethics and Cultural Dimensions. *Inžinerinė ekonomika Engineering economics*. Nr. 21 (3), p. 255-262.

- Klaipėdos valstybinės kolegijos akademinės bendruomenės etikos kodeksas. [žiūrėta 2013 04 04], http://www.kvk.lt/images/stories/Failai/DOC/Dokumentai/A_kademinės_bendruomenės_ETIKOS_KODEKSAS.pdf.
 Laurinavičius A. (2004). Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija. *Jurisprudencija*, t. 63(55), p. 72-86.
 McDonald C. Guidance for Writing a Code of Ethics. [žiūrėta 2013 04 04], <http://www.ethicsweb.ca/codes/coe3.htm>.
 Palidaukaitė J. (2010). Lietuvos viešojo sektoriaus etikos kodeksai ir jų tobulinimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 31, p. 22-33.
 Palidaukaitė J. (2003). Elgesio kodeksai: naujos teorinės paradigmos ir praktiniai įgyvendinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 6, p. 55-61.
 Petušienė E. Glinskienė R. (2008). Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 12, p. 219-230.
 Pučėtė R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 328-334.
 Utenos kolegijos dėstytojų etikos kodeksas. [žiūrėta 2013 04 04], <http://www.utenos-kolegija.lt/index.php?42686798>.
 Svensson G., Wood G. (2004). Codes of ethics best practice in the Swedish public sector: A PUBSEC-scale. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 17 No. 2, p. 178-195.
 Svensson G., Wood G. (2009). Implementation, communication and benefits of public sector codes of ethics: A longitudinal study of Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22, No. 4, p. 364-379.
 Vasiljevičienė N. (2006) Organizacijų etika kaip naujų vadybos technologijų raiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 37. p. 170-80.
 Vasiljevas A. Pučėtė R. (2005). Socialinės įmonių atsakomybės ir efektyvaus žmoniškųjų išteklių valdymo įgyvendinimas dalykinės etikos priemonėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 36. p. 193-212.
 Vilniaus kolegijos dėstytojų etikos kodeksas [žiūrėta 2013 04 04], <http://www.viko.lt/uploads/files/2010/04/2010041504.pdf>/žiūrėta 2012-11-04.
 Zuzevičiūtė V., Kraskauskaitė D. (2012). Švietimo organizacijų vadyba: etikos kodekso vaidmens interpretacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 63, p. 125-137.

CODE OF ETHICS IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION: EMPLOYEES AND STUDENTS ATTITUDE.

S u m m a r y

Codes of ethics attracting more and more scientists, society, employers and workers attention. Interest objective - it is expected that in both professional and social spheres can be avoided ethical problems, scandals, preventing effective employment, quality of social life. Codes of ethics - it is one of the most effective measures to resolve conflicts without neglecting professional morality provisions. Their role dependent on the volume of the Code of Ethics, the local infrastructure, the organizational environment. The main purpose of the document can be considered an organization disposition to act transparently. It is said that the code of ethics in the organization is one of the most important elements in the institutionalization of ethics, which states, recommend or define the moral norms of behaviour, rules that must be followed by every employee. Educational organizations are trying to develop

innovation-intensive, so the staff competence and certain moral values are important, perhaps even more significant than in the business organization.

Colleagues must respect each other, behave fairly and politely. Disrespect to a colleague who has violated professional, honorary code or the specialist condemnation is one of the factors which have led to only a code of ethics into practice. The ethics problem was investigated by A.Laurinavičius (2004) N.Vasiljeviene (2006) A.Vasiljevas, R. Singularities (2009); J.Palidauskaitė (2003, 2010); E.Petuškienė, R.Glinskienė (2008) G.Svensson, G.Wood, (2004, 2009); R.Alo, J.Gao, J.Carneiro, (2010); V.Zuzevičiūtė, D. Kraskauskaitė (2012) and others.

Research aims: to elucidate employees and students attitude to the Code of Ethics.

Research methods: a literature review, systematization, data processing by SPSS program.

The research shown, that in the educational institution is guided by the Code of Ethics. Employees view, the main advantage of the Code of Ethics that it promotes development of employees, while the students that the code of professional activity gives morality and professionalism. Was found that both employees and students think that sometimes is encountered with problems such as conflict of interest, abusing

its position, and lack of respect for another person. For employees opinion the most ethical problems are caused by the generally accepted values of fostering a lack, while students think that the lack of government commitment to ethical standards, and a negative example (Parliament, government and others institutions). It is recommended to use the Code of Ethics as a starting point for making decisions with ethical conflicts in the interpretation of ethical behaviour benefits often discuss emerging ethical issues, standards, conditions for the implementation of the Code, and opportunities. This would contribute to the implementation of ethical discussions, training for both employees and students. It should be noted that a good set of ethics rules, knowledge, ability to apply them in a particular situation, eliminates the risk of abuse. Code creating institution which documents, records shows that it is actually in control: breach of the Code, adapted certain sanctions (for example self-regulation indicator). Clear organizational goals, values, behaviour of all members of the organization appropriate information supply, feedback, employee assessment, based on the results of work shows that an organization has a high level of ethics.

KEY WORDS: Code of Ethics, an educational institution, values, respect.

Jurgita Paužuolienė, Klaipėdos valstybinės kolegijos, socialinių mokslų fakulteto, logistikos ir administravimo katedros lektorė, Klaipėdos universiteto, socialinių mokslų fakulteto, vadybos katedros asistentė. Vadybos ir administravimo mokslo krypties doktorantė. Moksliniai interesai: organizacinė kultūra, įmonių socialinė atsakomybė, personalo valdymo problemos. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: 862141916. El.p. j.pauzuoliene@gmail.com.

Inga Benetienė, Klaipėdos valstybinės kolegijos, socialinių mokslų fakulteto, logistikos ir administravimo katedros lektorė. Moksliniai interesai: Dokumentų valdymas, Verslo etika, Kabos kultūra. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: 867104851. El.p. ingabenet@gmail.com



TARPTAUTINĖS VERSLO DERYBOS: KULTŪRŲ DIMENSIJŲ KONTEKSTAS

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Vykstant deryboms tarptautiniu lygmeniu yra susiduriama su kultūrų skirtumais: požiūris į ilgalaikį bendravimą, galios rodymas, neapibrėžtumų vengimas, derybų šalių emocionalumo skirtumai ir kt. Šios ir kitos tarpkultūrinių skirtumų dimensijos gali daryti įtaką derybų procesui tarp skirtingų kultūrų atstovų derybų procesui ir rezultatams. Aišku, gali įvykti įvairių nesusipratimų derybose ir tarp tos pačios kultūros derybų šalių, o ruošiantis skirtingų kultūrų deryboms reikia žinoti ir pagrindinius derybų šalių nesuderinamumo elementus. Šiame straipsnyje nagrinėjamos kultūrų dimensijos ir jų poveikis derybų eigai ir rezultatyvumui. Straipsnyje atlikta kultūrų dimensijų apžvalga ir analizė pasaulinės mokslinės literatūros šaltiniuose ir pateiktas jų palyginimas. Taip pat darbe tiriamas tarptautinių verslo derybų kontekstas ir jo pažinimo aspektai. Darbe yra pateikiami pasiūlymai tolimesniems tarptautinių derybų tyrimams.

Tarptautiniame versle skirtingų šalių atstovai ruošdamiesi verslo partnerystei ar sandorių sudarymui dažnai analizuoja kitų šalių tradicijas, skirtumus, savybes. Verslo subjektai siekdami sklandesnio verslo proceso stengiasi prisitaikyti prie kitos šalies ypatumų. Norint tai pasiekti reikalinga išsamiai analizuoti kultūrų dimensijas, kurios gali atskleisti esminius šalių nesuderinamumus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslo derybos, kultūrų dimensijos, derybų kontekstas, tarptautinės derybos, tarptautinių derybų kontekstas.

Išvadas

Aktualumas. Tarptautiniame versle skirtingų šalių atstovai ruošdamiesi verslo partnerystei ar sandorių sudarymui dažnai analizuoja kitų šalių tradicijas, skirtumus, vertybes. Verslo subjektai siekdami sklandesnės verslo procesų eigos stengiasi prisitaikyti prie kitos šalies ypatumų. Norint tai pasiekti būtina analizuoti kultūrų dimensijas, kurios gali perteikti esminius šalių nesuderinamumus.

Ištirtumo lygis. Mokslinėje literatūroje derybų procesą iki šiol analizavo Lewicki et al. (2001) Rivers et al. (2003); Mintzberg (1983); Buckley ir Casson (1988); Christopher (2005); ir kiti. Specialiojoje literatūroje tarpkultūrinės dimensijas tyrė Hofstede ir jo kolegos (2010); Hall ir Hall (1994); Hall (1976); Tsang (2011); Chow su bendraminčiais (1998); House su kolegomis (2004); Javidan ir House (2001); Ashkanasy et al. (2004); Gelfand et al. (2004); Heales et al. (2004); Javidan (2004); Emrich et al. (2004); den Hartog (2004); Schwartz (2006, 1992); Inkeles ir Levinson (1969); Triandis (1995); Chinese Cultural Connection (1987); Clark (1990); Trompenaars (1997); Dorfman ir Howell (1988); Smith et al. (1996); Keillor ir Hult (1999); Steenkamp (2001); Pruskus (2010; 2004); ir kiti. Tačiau derybos tarp skirtingų kultūrų atstovų ir tarptautinis derybų kontekstas buvo tirti nepakankamai.

Tarpkultūrinių skirtumų dimensijos gali daryti įtaką derybų procesui skirtingų kultūrų atstovų derybose. Gali skirtis įvairių simbolių ar veiksmų supratimas skirtingose kultūrose. Todėl prieš pradėdant tarptautines derybas yra reikalinga susipažinti su kitos kultūros ypatybėmis ar net pasisamdyti su ta kultūra gerai pažįstantį tarpininką. Specialiojoje literatūroje yra rekomenduojama tarptautinėse derybose bendradarbiauti su kitos derybų šalies

kultūrą gerai išmanančiais, teisinį išsilavinimą turinčiais, tarpininkais, nes jie gali turėti žinių ir kituose tos kultūros ir teisiniuose derybų aspektuose.

Problema – mokslinėje literatūroje nėra pakankamai ištirtas skirtingų kultūrų poveikis derybų proceso eigai ir galutiniam rezultatui.

Tyrimo objektas – tarptautinių verslo derybų procesai.

Darbo tikslas – atlikti tarptautinių verslo derybų lyginamąją pasaulinės literatūros ir praktikos analizę.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

Kultūrų dimensijų analizė

Vykstant deryboms tarptautiniu lygmeniu yra susiduriama su skirtingų kultūrų skirtumais: požiūris į ilgalaikį bendravimą, galios rodymas, neapibrėžtumų vengimas, derybų šalių emocionalumo skirtumai ir kt. Šios ir kitos tarpkultūrinių skirtumų dimensijos gali daryti įtaką derybų procesui. Gali skirtis įvairių simbolių ar veiksmų supratimas skirtingose kultūrose.

Derybų strategijos poveikis derybų galutiniam rezultatui yra reikšmingas, todėl pasiruošimo deryboms fazėje yra būtina išnagrinėti kitos derybų šalies kultūros dimensijas. Specialiojoje literatūroje yra pastebima, kad derantis su kitos kultūros derybine komanda yra reikalinga prie to prisitaikyti. Todėl būtina ne tik susipažinti su kitos šalies kultūros dimensijomis, bet ir su esamais skirtumais, dėl kurių gali iškilti nesklandumų bendraujant. Taip pat reikėtų numatyti potencialius tarpkultūrinius konfliktus ir nesusipratimus, bei priemonės jiems išvengti. Todėl toliau yra nagrinėjamos pasaulinėje mokslinėje literatūroje aprašomos kultūrų dimensijos.

Kultūros sampratų mokslinėje literatūroje galima rasti daug ir labai skirtingų, todėl toliau pateiksime kelių autorių apibrėžimus. Kultūra yra įsitikinimų ir vertybių rinkinys (Javidan ir House 2001). Autorius Hofstede (1991) rašo, kad kultūra yra kolektyvinis mastymo programavimas, kuris skiria vienos grupės narius nuo kitų pagal vertybių formas, įsitikinimus, prielaidas, lūkesčius, suvokimą ir elgesį. Kultūros vertybės yra žmonių pageidaujama praktika, ir kultūrinė praktika parodo žmonių suvokimą apie tai, kaip viskas yra daroma jų šalyse (House et al. 2002). Galima teigti, kad kultūra yra visuma bendrų požiūrių, vertybių, tikslų ir praktikos, pagal kuriuos apibūdinama įstaiga, organizacija arba grupė, kuri veikia visus visuomenės aspektus ir žmogaus gyvenimą (Gaygisiz 2013). Kultūra yra apibrėžiama kaip plejada silpnai sujungtų vertybių, praktikų ir normų, kuriomis dalinasi tam tikros tautos susijusių žmonių grupė (Chiu et al. 2010). Kultūra susideda iš praktikos ir reikšmių rinkinio, kurie buvo sukurti ir išlaikyti iš kartos į kartą (Kitayama ir Markus 1999).

Kultūra perteikia vertybes ir mastymo modelius, jausmus, emocijas ir elgseną identifikuojamose grupėse, nors daugelis tautų turi modernią ir išsivysčiusią civilizuotą infrastruktūrą, kultūra rodo, kaip žmonių civilizacija bendrauja vieni su kitais (Pitta et al. 1999). Šis autorius teigia, kad pirminės kultūros vertybės yra perduodamos kultūros narių vaikų auklėjimo metu, socializacijos procese, švietime, ir religijoje. Taip pat yra antrinės reikšmės veiksniai, kurie turi įtakos etiškai elgsenai, jie apima įstatymų sistemų skirtumus tarp tautų, priimtų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų, organizacinių kultūrų, ir profesinių kultūrų, ir elgesio kodeksų (Pitta et al. 1999).

Kultūros vertybės, parodo, ką tam tikros visuomenės nariai suvokia kaip svarbų, o kultūros normos nurodo, koks yra tinkamas ar netinkamas elgesys (Christopher et al. 2005). Taip pat šie autoriai teigia, kad kultūros vertybės ir normos turi įtakos tam, kaip yra suvokiamos situacijos ir kaip yra reaguojama į kitų žmonių elgesį. Kultūra yra kompleksas, kuriame yra žinios, tikėjimas, menas, moralinės normos, papročiai ir gebėjimai, kurių yra reikalaujama iš žmogaus atitinkamoje visuomenėje (Johnson 1962).

Galima teigti, kad kultūros sampratos bendro apibrėžimo literatūroje nėra. Todėl šiame darbe traktuosime, kad kultūra yra elgesio praktikos ir normų, suvokimo, įsitikinimų ir vertybių visuma, kuri yra visuomenės primetama individui.

Hofstede nustatė keturias kultūros kitimo dimensijas. Jis atliko tyrimą, kuriame buvo apžvelgta tarptautinės korporacijos, veikiančios 50 šalių ir trijuose regionuose (pirminiame pranešime 1980 jis analizavo duomenis iš 40 šalių, o vėliau (2001 metais) apžvelgtų šalių skaičių išplėtė nuo 40 iki 50, bei papildomai apžvelgė 14 šalių iš trijų regionų) (Lincke 2003).

Hofstede (2001) kultūrų klasifikavimo koncepcija remiasi individo proto programavimo idėja. Individas socializacijos procese iš jį supančios aplinkos gauna modelius, kurie veikia jo mąstymą, jausmus ir elgesį. Jei individas vaikystėje ar jaunystėje gauna tam tikras vertybes ir požiūrius, jis laikomas kaip „kultūros nešėjas“ (Pruskus 2012, 2004) Vertybės yra pagrindiniai šio proto programų komponentai, jos yra kultūros pagrindas. Taip

Hofstede (2001) apibrėžia kultūrą kaip „kolektyvinį proto programavimą, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos“.

Kultūra yra kolektyvinės elgsenos sistema, kuri yra nulemiama vertybių. Šios kultūros vertybės apibrėžia kaip individas ar socialinė grupė reaguoja į esamą aplinką. Hofstede pasiūlė paradigmą (Pruskus 2012, 2004), kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas su kuriomis susiduria kiekviena kultūra ir jas sprendžia savaip), pagal kurias galima apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras:

- galios distancija,
- neapibrėžtumo vengimas,
- individualizmas – kolektyvizmas,
- vyriškumas – moteriškumas,
- ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.

Šių dimensijų vyravimas atsispindi kultūroje, kurioje individai veikia kaip nacionalinių vertybių nešėjai ir skleidėjai (Pruskus 2012, 2004):

Galios distancija – siejama su nelygybės pageidavimu ar nepageidavimu visuomenėje, taip pat su priklausomybės ir tarpusavio priklausomybės lygiais. Ši dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią. Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai laiko vieni kitus nelygiais. Dėl to nekompleksuoja, o priima tai, kaip neišvengiamybę, su kuria dera susitaikyti. Čia valdžia yra centralizuota, o iš pavaldinių tikimasi nurodymų vykdymo.

Neapibrėžtumo vengimo dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalų taisyklių poreikį. Ji rodo, kokių mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Didelio neapibrėžtumo vengimo šalyse, kuriose vyrauja mažas neapibrėžtumo vengimas, įvairios taisyklės ir procedūros akcentuojamos mažiau, nes labiau pasitikima sveiku protu ir apibendrinimais.

Individualizmo – kolektyvizmo dimensija rodo, kokių mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje.

Vyriškumo – moteriškumo dimensija apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus (pvz., uždarbį ir paaukštinimą pareigose) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Dėl šios priežasties moteriškesnės visuomenės labiau prisitaiko prie lyčių skirtumų nei vyriškesnės visuomenės.

Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atplūdą ateityje, būtent išstvermingumo ir taupumo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praėjimui ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų atlikimo, skatinimą.

House ir kt. (House et al. 2004) atliko dešimties metų tyrimo programą, žinomą kaip GLOBE, kad ištirtų kultūrą per vertybes ir praktiką. Jie pateikia devynias kultūrinės dimensijas su paaiškinimais:

- **Galios atstumas.** Kokiu mastu visuomenės nariai tikisi, kad galia pasiskirsto po lygiai. Tai rodo kokia bendrijos dalis palaiko nelygybę tarp jos narių, asmenų ir jų grupių stratifikacijai į valdžią, valdžios institucijas, prestižą, statusą, turtą, ir materialųjį turtą (Hofstede 1980, 1991, House et al. 2004).
- **Neapibrėžtumo vengimas.** Kokiu mastu visuomenės nariai remiasi socialinėmis normomis, taisyklėmis ir procedūromis, siekdami sumažinti būsimų įvykių neprognozuojamumą. Šis matmuo atspindi žmonių veiksmus siekiant išvengti neaiškių situacijų normose, vertybėse ir įsitikinimuose, kurios yra apibrėžiamos taisyklėmis, įstatymais, reguliavimu.
- **Orientavimasis į ateitį.** Šis matmuo rodo, kiek daug žmonių įsitraukia į ateitin orientuotą elgesį, kuomet delsiama tenkinti einamuosius poreikius, o planuojama ir investuojama į ateitį. Jis atspindi laipsnį, pagal kurį bendruomenė skiria didesnę prioritetą ilgalaikio efektyvumo veiksniams, orientuojasi į stiprius pajėgumus ir norus ateities neapibrėžtumams spręsti, suformuluoti ateities tikslus ir siekti jų įgyvendinimo, plėtoti strategijas, kurios patenkintų ateities siekius (Javidan & House, 2001, Ashkanasy et al, 2004).
- **Institucinis kolektyvizmas.** Šis matmuo atspindi laipsnį, kuris atspindi organizacinių ir visuomenės institucijų praktiką skatinti ir vertinti kolektyvinį išteklių paskirstymą ir kolektyvinius veiksmus. Jis rodo, kiek bendruomenės žmonių yra integruoti į labai darnią grupę, kiek grupės tikslai turi pirmumą prieš individualius tikslus, kiek žmonės pabrėžia giminingumą su grupe, ir kiek žmogus gali įsitraukti į grupinę veiklą ir daryti didesnius ar mažesnius skirtumus tarp grupės narių ir žmonių, nesančių grupės nariais (Gelfand et al, 2004).
- **Grupės kolektyvizmas.** Šis rodiklis atspindi tai, kiek daug žmonių jaučia pasididžiavimą dėl ištikimybės ir darnos savo organizacijose ir šeimose. Jis atspindi laipsnį, kuriuo dėmesys skiriamas šeimai ir didžiavimuisi priklausomybe ir ištikimybe (lojalumu) organizacijai (House et al. 2004).
- **Orientacija į humaniškumą.** Tai rodiklis apibūdinantis laipsnį, kuris įvertina kaip stipriai kolektyvai skatina ir apdovanoja asmenis už buvimą teisingais, altruistiškais, dosniais, rūpestingais ir gerais kitiems (House et al. 2002). Jis atspindi, kiek žmonės yra tolerantiški klaidoms (Heales et al. 2004), draugiški, jautrūs ir vertina harmoniją (Javidan ir House 2001).
- **Veiklos orientacija.** Tai parodo kaip kolektyvai skatina ir apdovanoja grupės narius už veiklos tobulinimą ir kompetencijas. Tai atspindi, kiek visuomenė skatina savo narius už naujoves, aukštą kokybę ir darbo našumo gerinimą (Javidan 2004).
- **Lyčių lygybė.** Šis rodiklis parodo, kaip kolektyvai siekia sumažinti lyčių nelygybę. Jis atspindi, kokiu mastu visuomenė siekia sumažinti skirtumus tarp moterų ir vyrų vaidmenų namuose, organizacijose ir bendruomenėse (Emrich et al. 2004).
- **Atkaklumas.** Šis rodiklis parodo, kaip smarkiai individai yra atkaklūs, konfliktiški, agresyvūs santykiuose su kitais. Tai atspindi laipsnį, kuris nusako kiek individai visuomenėje yra užsispyrę, kieti,

dominuojantys ir agresyvūs socialiniuose santykiuose (den Hartog, 2004, p. 403).

Toliau 1 paveiksle pateiksime 22 moksliniuose šaltiniuose minimas 47 tarpkultūrines dimensijas. Deja ne visos mokslinėje literatūroje minimos dimensijos yra empiriškai ištirtos, pvz., taip išsamiai kaip Hofstedės kultūrų dimensijos.

Rengiant tarptautinių verslo derybų strategijas yra svarbu suprasti skirtingų kultūrų įtaką ir poveikį derybų komunikacijai. Strategijoje reikia numatyti įvairių galimų tarpkultūrinių nesusipratimų/nesuderinamumo išvengimo būdus. Todėl yra svarbu pažinti ir suprasti tiek savo, tiek kitos derybų šalies svarbiausius kultūrinius elementus ir skirtumus. Kitame skyriuje bus nagrinėjamas kultūrų poveikis deryboms.

Kultūrų poveikis deryboms

Įvairių nesusipratimų derybose gali įvykti ir tarp tos pačios kultūros derybų šalių, o kalbant apie skirtingų kultūrų atstovų derybas reikia žinoti pagrindinius derybų šalių nesuderinamumo elementus. Tarptautinėje verslo komunikacijoje gali vykti skirtingų kultūrų simbolių klaidingas supratimas. Kadangi derybų procesas be komunikacijos yra negalimas, todėl kultūrų poveikis tarptautinėms verslo deryboms yra reikšmingas.

Kultūra yra svarbus kintamasis, darantis įtaką tarptautinių derybų eigai ir jų rezultatyvumui. Vertybės ir normos, kurios įeina į kultūrą, gali stipriau ar silpniau paveikti derybas (Christopher et al. 2005). Kai kurie autoriai (Liu et al. 2012) teigia, kad kultūra, atskaitingumas ir narystė grupėje gali nulemti ne tik požiūrį į santykius derybose ir po jų (derybų normas), bet taip pat gali įtakoti ir derybų rezultatus. Pavyzdžiui, fiksuoto „pyrago“ suvokimas ir bendra nauda. Kultūra, atskaitomybė ir priklausymas grupei gali paveikti derybų procesą ir galimus rezultatus, o požiūris, orientuotas į santykių tęstinumą gali tarpininkauti tarp kultūros, atskaitomybės, ir grupės derybų rezultatų (Liu et al. 2012). Tarpkultūrinės derybos yra kompleksinis sąveikos procesas tarp dviejų ar daugiau žmonių, organizacijų ar jų junginių, kurių kilmės šalys yra iš įvairių tautų ir siekia apibrėžti jų tarpusavio priklausomybę (Rao ir Schmidt 1998). Šie autoriai pastebi, jog derybininkų taktikas veikia keli svarbūs veiksniai: derybininkų pasitikėjimas, alternatyvų turėjimas, konfliktų fonas, turimas laikas, socialinė darna, etika, etiketas, politinė priklausomybė ir kultūrinis atstumas. Luo ir Shenkarb (2002) rašo, kad nacionalinės derybų grupės išreiškia derybinį elgesį ir stilius, nulemtus geografijos, istorijos, religijos ir politikos formų.

Derybų partnerių konfliktai dažnai kyla dėl skirtumų suvokime, preferencijose, elgsenos stiliuose ir tiksluose, sandoriui žlugti yra pavojus dėl kiekvienos šalies oportunistinio elgesio ir privačių iniciatyvų (Buckley ir Casson 1988). Kultūriniai skirtumai, teisinis pliuralizmas, piniginiai veiksniai, ideologinė įvairovė ir didesnis neapibrėžtumas atskiria tarptautines verslo derybas nuo vienos kultūros derybų (Luo ir Shenkarb 2002). Kultūra ir lūkesčiai tarp kultūrų veikia visus verslo sandorius, kultūra yra faktorius, apimantis ir verslo etiką (Pitta et al. 1999). Pažymima (Pitta et al. 1999), kad verslo kultūra yra pagrįsta laiko patikrintomis ir tradicinėmis

	Hofstede ir jo kolegos (2010)	Hall ir Hall (1994); Hall (1976)	Tsang (2011)	Chow su bendraminčiais (1998)	House su kolegomis (2004)	Javidan & House, (2001)	Ashkanasy et al, (2004)	Gelfand et al, (2004)	Heales et al. (2004)	Javidan (2004)	Emrich et al. (2004)	den Hartog, (2004)	Schwartz (2006, 1992)	Inkeles ir Levinson (1969)	Triandis (1995)	Chinese Cultural Connection (1987)	Clark (1990)	Trompenaars (1997)	Dorfman ir Howell (1988)	Smith et al. (1996)	Keillor ir Hult (1999)	Steenkamp (2001)
Galios atstumas																						
Vyriškumas/ moteriškumas																						
Neapibrėžtumo vengimas																						
Individualizmas/ kolektyvizmas																						
Ilga palyginti su trumpalaikė orientacija																						
Konfucijaus dinamizmas																						
Žemo ir aukšto konteksto derybos																						
Integracija - požiūris į darbą																						
Integracija - požiūris į žmones																						
Moralinė disciplina																						
Statusas ir santykiai																						
Santūrumas																						
Veidas																						
Orientavimasis į ateitį																						
Institucinis kolektyvizmas																						
Grupės kolektyvizmas																						
Humaniškumo orientacija																						
Veiklos orientacija																						
Lyčių lygybė																						
Atkaklumas																						
Viešpatavimas/ harmonija																						
Autonomija/ įsitvirtinimas																						
Egalitarizmas/ hierarchija																						
Asmenybės sąvoka																						
Santykiai su valdžia																						
Svarbiausios problemos ir konfliktai																						
Žmonių nuoširdumas																						
Integracija																						
Žmonių rūpesčiai																						
Santykiai su valdžia																						
Santykis su rizika																						
Neutralumas/ emocionalumas																						
Universalizmas/ partikuliarizmas																						
Individualizmas/ komunitarianizmas																						
Požiūriai į laiką																						
Specifinis / išplitęs																						
Pasiekimas/ priskyrimas																						
Požiūris į aplinką																						
Paternalizmas																						
Lojalus įsitraukimas/ Utilitaristinis įsitraukimas																						
Konservatizmas/ Egalitarizmas																						
Nacionalinis paveldas/ kultūros homogeniškumas/ tikėjimas sistema/ vartotojų etnocentrizmas																						
Meistriškumas/ išauklėjimas																						
Greita ir lėta informacija																						
Teritoriškumas																						
Asmeninė erdvė																						
Monochroninis ir polichroninis laikas																						

1 pav. Kultūrinių dimensijų palyginimas. Šaltinis: sudaryta autoriaus

praktikomis, susiklosčiusia verslo praktika ir mastymo būdais per ilgą periodą, kuris truko šimtus ar net tūkstančius metų, per kuriuos ir susiformavo verslo kultūra atitinkamoje šalyje. Christopher (2005) rašo, kad kultūros vertybės sukuria derybų normų skirtumus, todėl naudinga surasti ir suprasti ryšį tarp kitos šalies kultūros ir derybų strategijos. Derybininko elgesys yra suvokiamas priklausomai nuo kito derybininko sutelkto dėmesio į kitos pusės elgesį, gebėjimo jį pažinti, suprasti, bei to elgesio vertinimo. Todėl jei tik vienoje iš šios grandinės elementų įvyktų klaida, galima laukti nesėkmės ar nesusipratimo.

Kai kuriose kultūrose derėjimasis yra priimtinas ir net reikalaujamas. Kitose kultūrose derėjimasis gali būti laikomas nemandagiu ar net įžeidžiančiu (Larson ir Seyman 2010, Khalil 2011). Autoriai Larson ir Seyman (2010, 3 psl.) rašo: „Skirtingos kultūros ir skirtingos religijos gali dramatiškai sukelti skirtingas reakcijas dėl to paties elgesio, pvz.: pagrindinis žydų religijos principas dėl tiesos reikšmingumo priklauso nuo kitos pusės – khusytojo. Jei žodžiai sukelia nesusipratimus ir klaidina kitą pusę, tada tai yra neleidžiama pagal žydų religijos doktriną ir tradicijas. Bet jei šie žodžiai neapgauna kitos pusės, net jei šie žodžiai yra melas, jie yra leidžiami.“

Derantis tarptautiniu lygmeniu yra svarbu rinkti ir sisteminti informaciją ne tik apie kitą derybų pusę, bet ir apie derybų kontekstą. Tai gali būti kitų subjektų, darančių įtaką, poveikis, teisiniai pokyčiai, politiniai procesai ir daug kt. svarbių konkrečiai derybų situacijai veiksnių. Kitame skyriuje bus nagrinėjamas tarpkultūrinis derybų kontekstas.

Tarpkultūrinis derybų kontekstas

Derybų strategijoje derybų kontekstas yra svarbi dedamoji, todėl be derybų konteksto būtų sunku žinoti kokias derybines galias derybose reikėtų naudoti, kokias taktikas reikėtų parinkti.

Tarpkultūrinis derybų kontekstas gali būti sąlygojamas teisinės aplinkos, organizacijų vertybių, kultūrų vertybių. Į šiuos kintamuosius yra būtina atsižvelgti, nes kitaip būtų sudėtinga suprasti kitos derybų pusės tikslus, strategiją, taktikas, bei suprasti tarpusavio santykius. Kultūros kontekstas perteikia kultūros visumos vaizdą, įgalinantį suprasti etiškų sprendimų struktūrą. Kultūros kontekste pagrindinis dėmesys skiriamas ne kultūrų skirtumams, ne tam, kokia derybų taktika yra arba nėra etiška - bet kaip derybininkai mato situaciją ir į kokią kintamuosius jie atsižvelgs sprendimų priėmimo procese (Rivers et al. 2003). Šie autoriai pastebi, kad kultūros moralė ir filosofija veikia organizacijos vertybes, teisinę aplinką, bei kitos pusės suvokimą. Autoriai pažymi, kad organizacijos tikslai, teisinė aplinka, kultūros moralė ir filosofija turi įtakos derybų strategijos pasirinkimui ir įgyvendinimui. Taip pat pabrėžiama, kad kultūros moralė ir filosofija turi įtaką piniginių santykių etikai. Kai kurie autoriai (Lewicki et al. 2001) pažymi, kad aplinkos kontekstą sudaro politinis ir teisinis pliuralizmas, išoriniai suinteresuotieji subjektai, kultūriniai ir ideologiniai skirtumai, nestabilumas bei įvairūs pokyčiai, užsienio vyriausybės kontrolė ir biurokratija, valiutų svyravimas ir

jų keitimosi sąlygos. Visi šie veiksniai turi poveikį ir tiesioginiam (betarpiškam) kontekstui. Tiesioginis kontekstas apima: santykinę derybininkų derėjimosi galią, esminius besiderančių šalių poreikius, derybinių konfliktų lygį, tarpusavio santykius (prieš ir po derybų), pageidaujama derybų baigtis, tiesioginiai suinteresuotieji subjektai.

Derybininkai iš skirtingų kultūrų (šalių) naudoja skirtingas derybų strategijas ir komunikavimo modelius šalies viduje, bei tarp šalių (Lewicki et al. 2001), šie autoriai pateikia du kontekstų tipus, kurie veikia derybas: aplinkos kontekstas, kuriam derybininkas neturi įtakos ir negali kontroliuoti, betarpiškas kontekstas, jam derybininkas turi įtakos ir gali šiek tiek kontroliuoti. Derybose tarp verslo subjektų yra svarbi pasiruošimo deryboms fazė. Šioje fazėje būtina išsiryškinti derybų kontekstą. Tarptautinėse (tarpkultūrinėse) derybose tai padaryti yra gana sudėtinga. Derybų kontekstą dažnai sudaro buvusi patirtis su kita derybų šalimi, jos konkurentais, partneriais, tiekėjais, suinteresuotomis šalimis ir kt. Vykstant globalizacijai vis labiau plėtojasi verslo santykiai tarp skirtingų šalių verslo subjektų. Tačiau nėra taip paprasta matyti derybų kontekstą tarptautinėse derybose, neturint atitinkamos derybų patirties. Tokiu atveju yra renkama ir analizuojama informacija apie kitą derybų šalį. Tai gali būti atliekama klausiant susijusių su kita derybų šalimi subjektų, renkant informaciją interneto paieškos svetainėse, analizuojant įmonių veiklos rodiklius, patirtį. Taip pat yra reikalinga tirti kitos derybų šalies derybininkų kompetenciją, patirtį ir kt.

Ruošiantis tarptautinėms deryboms reikėtų atsižvelgti į tai, kad derybininkas gali būti nebūtinai tos pačios šalies ir kultūros atstovas. Derybų šalis gali pasamdyti sau atstovauti visai kitos šalies atstovą/ekspertą, kuris jiems talkins derybose. Todėl iki derybų yra būtina tai sužinoti ir į tai atsižvelgti. Samdyti ekspertą iš kitos šalies gali būti naudinga dėl galimybės sužinoti daugiau apie derybų kontekstą vyraujančią tos šalies/regiono rinkoje. Kalbant apie patirtį rinkoje, naujiems verslo subjektams pažinti savo ir kitų šalių verslo kontekstą yra pakankamai sudėtinga, tai gali užimti daug laiko, todėl tokiu atveju be ekspertų pagalbos būtų sudėtinga pasiekti efektyvių rezultatų derybose.

Derybinės komandos formavimas

Formuojant derybinę komandą reikalinga turėti tikslus ir derybų strategiją. Derybų komandos narių asmeninės savybės ir gebėjimai gali daryti įtaką, kokią rolę turės derybų komandos narys. Toliau bus apžvelgti derybų komandos sudarymo esminiai momentai.

Kultūrinei įvairovei išryškinti galima naudoti 3 diskrečiusius nustatymus: kultūriškai homogeniška, vidutiniškai nevienalytė ir visiškai nevienalytė (Guo ir Lim 2007). Tokia diskriminacija gali būti gana aiški ir tinkama trijų narių grupėse (Guo ir Lim 2007): koalicija yra vienalytė, kai visi trys nariai yra iš to paties kultūrinio konteksto, vidutiniškai nevienalytė, kai du nariai yra tos pačios kilmės, bet trečdalis iš kito; visiškai nevienalytė grupė laikoma, kai trys nariai yra iš trijų skirtingų kultūrų.

Derėjimasis tarp grupių yra dažniausiai pasitaikančios derybos. Derybų produktyvumas yra neatsiejamas nuo grupės susitelkimo ir derybų komandos narių pasitenkinimo. Derybų komandos nario pasitenkinimą gali lemti jo indėlis, pareigos, bei sąveika grupėje. Derybų grupės nario indėlis gali priklausyti nuo jo individualių charakteristikų, grupės charakteristikų ir išorės faktorių. Derybų grupės narys gali turėti tokias pareigas kaip santykių palaikymas, įtikinėjimas, konflikto sprendimas ir problemų sprendimas. Šiose grupėse esantys individai taip pat turi specifines derybų pareigas:

1. Emocinė lyderystė.
2. Į drausmę orientuota lyderystė.
3. Vertinimas.
4. Analizavimas.

Grupės sąveika vyksta dėl kintamų užduočių, tų užduočių procedūrų, bei individų asmeninių pokyčių. Renkant derybų grupės lyderį reikia atsižvelgti ar grupėje yra reikalinga drausmė tikslo siekimui ar emocinis koordinavimas. Galima turėti ir kelis lyderius komandoje: vienas yra į drausmę orientuotas, agresyvus lyderis, kuris reikalauja ir teikia siūlymus, o kitas lyderis valdo komandos emocijas, koordinuoja visą komandą. Emocinis lyderis gali komandos narį aukštinti/žeminti, palaikyti įtampą ar lengvą atmosferą, rodyti pritarimą/nepritarimą. Drausmės lyderis teikia/prašo pasiūlymų, veiksmų krypties, paaiškina, taip pat jis gali klausti ar pateikti nuomonę, bei koordinuoti informaciją.

Norint efektyviai išnaudoti derybines galias, tikslinga būtų numatyti derybinių galių panaudojimą atskirose derybų fazėse: pasiruošimo deryboms, informacijos mainų, derėjimosi procese, derybų rezultato užtikrinimo, poderybinės analizės fazėse.

Nustatant vienos derybų šalies tikslus yra atsižvelgiama į kitos pusės galimus tikslus. Informacijos rinkimas ir mainų procesas yra labai svarbūs, nes nuo to priklauso derybų galia, galios didinimas, derybų proceso eiga ir rezultatas. Taip pat svarbu iki galo neatskleisti visų savo tikslų kitai derybų pusei, kad nebūtų tuo pasinaudota.

Galios auginimas vyksta didinant išteklius ir komunikuojant su kita derybų šalimi – didinant disponuojamos informacijos kiekį. Taip pat galima formuoti derybinę koaliciją jungiantis su potencialiais derybų partneriais, taip auginant derybinę galią. Prieš derėjimąsi yra reikalinga pasiruošti užduotinių klausimų sąrašą. Jei kyla abejonių dėl klausimo naudos, arba jis gali sukelti daugiau neigiamų pasekmių nei teigiamų, tada geriau jo atsisakyti. Priklausomai nuo klausimų yra sudaromas derėjimosi planas ir darbotvarkė. Norint sutelkti komandą pasiekti aukštų rezultatų yra būtina aiškiai pateikti jai turimus išteklius ir tikslus. Taip pat yra ruošiami prisistatymai kitai derybų pusei. Derėjimosi fazėje vyksta derėjimosi procesas, yra naudojamos įvairios derybų taktikos. Galimi rezultatai: susitarimas, pertrauka, nesusitarimas. Poderybinėje analizėje yra pateikiamos rezultatų išvados.

Pagal Mintzbergą (1983), tikslai ir galia yra neatskiriami. Derybų šalis turi nuspręsti kokie yra jo ir kitos pusės galios tikslai, galios suvokimas ir galios auginimas priklausomai nuo derybininko tikslų ir jų prigimtųjų (Mintzberg 1983).

Coser (1967) pateikia du galios principus:

- Galios pastangų rezultatas priklauso nuo gebėjimo pritaikyti sankcijas paklusti.
- Galia visada priklauso nuo socialinių santykių tarp ne mažiau nei dviejų pusių.
- Karras (Karras 1970) siūlo tokius galios principus:
- Galia yra visada santykinė. Ji retai priklauso vienai pusei.
- Galia gali būti tikra arba ne. Viena pusė gali turėti stiprias jėgos pozicijas, bet jei kita pusė to nepastebi ar nesupranta, tada tai nieko verta.
- Galia gali būti išbandoma be veiksmų. Jei viena pusė galvoja, jog veiksmas gali būti panaudotas prieš jį, tada geriau to veiksmo nenaudoti.
- Galia yra visada ribota. Dydis priklauso nuo situacijos, teisės, etinių standartų ir esamos ar būsimos konkurencijos.
- Galia egzistuoja iki to laipsnio, ties kuriuo ji yra priimama.
- Galutinis galios tikslas neturi skirtis nuo esmės. Kita pusė gali nenorėti vėl derėtis, jei pasijus išnaudojama.
- Galios pastangos visada apima kainas ir rizikas.
- Galios santykis kinta ilgainiui. Galios santykis keičiasi dėl derybų šalių privalumų ir indėlių pokyčių.

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga įvertinti derybų komandos gebėjimus atrasti, vystyti ir panaudoti derybines galias. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, pasiruošimas gali būti sudėtingesnis, dėl galimybių panaudoti šias galias esant kalbų ir kultūrų barjerams, bei derybinio konteksto pokyčiams.

Išvados

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės nustatyta, kad nėra pakankamai ištirtas skirtingų kultūrų poveikis derybų proceso eigai ir galutiniam rezultatui. Deja ne visos mokslinėje literatūroje minimos dimensijos yra empiriškai ištirtos (pvz., taip išsamiai kaip Hofstedės kultūrų dimensijos). Tarpkultūrinėse derybose reikšmingą vaidmenį vaidina kultūrų dimensijos. Jos gali daryti neigiamą įtaką derybų komunikacijoje, skirtingai suprantant skirtingų kultūrų vertybes, simbolius, veikimo būdus ir kt. Šiuos elementus rengiant derybų strategijas yra būtina numatyti derantis tarpvalstybiniame lygmenyje.

Tarpkultūrinėse derybose yra būtina numatyti potencialius skirtingų kultūrų nesuderinamumus, prieš tai susipažįstant su skirtingų kultūrų skirtumais, ir numatyti priemones jiems išvengti ar išspręsti. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad siekiant tinkamai pasiruošti tarptautinėms deryboms reikia suformuoti efektyvią derybinę komandą, kurios analitinis darbas ir gebėjimai padėtų pasiekti aukščiausių derybų rezultatų. Tai yra ypač svarbu rengiantis ir vykstant tarpkultūrinėms deryboms, kuriose yra reikalingas kitos kultūros supratimas, kitos kalbos mokėjimas, teisinių žinių turėjimas, derybinio konteksto pažinimas ir kt.

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga susipažinti su derybų kontekstu. Planuojant tarptautines verslo derybas, pasiruošimas paprastai būna sudėtingesnis, nei tarp tos pačios šalies ar regiono derybų subjektų. Analizuojant pasaulinę mokslinę literatūrą

pastebėta, kad trūksta tyrimų dėl tarpkultūrinių derybų konteksto įtakos derybų procesui ir rezultatyvumui.

Tolimesniuose tyrimuose reikėtų ištirti tarptautinių derybų komandos formavimo ir pasiruošimo deryboms aspektus ir šių dalykų įtaką derybų proceso eigai ir galutiniam rezultatui. Derybų komandos formavimas turi būti atliekamas, atsižvelgiant ir į tarptautinį derybų kontekstą.

Literatūra

- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M. S., Trevor-Roberts (2004). Future orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, 282–343. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Buckley, P., Casson, M., (1988). The theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Toronto, 31–34.
- Chiu, C.Y., Leung, A. Ky., & Hong, Y.-Y. (2010). *Cultural processes: An overview*. In P.T. Costa, & R. R. McCrae (Eds.), *NEO PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Chow, C. W., Hwang, R. N. C., Liao, W., Wu, A. (1998). National Culture and Subordinates' Upward Communication of Private Information. *The International Journal of Accounting, Vol. 33, No. 3*, 293–311 ISSN: 0020-7063
- Christopher, H., Maria, P., Syed, R. (2005). Cross-Cultural Communication and Negotiation. *MANA*. 20.
- Clark T. International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory. *J Mark* 1990: 66–79.
- Coser, L. A. (1967). *Continuities in the study of social conflict*. Free Press.
- den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* 395–436. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Dorfman, P., Howell, J. (1998). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In: Farmer Richard N, McGoun Elton G, editors. *Advances in International Comparative Management*, 1988. 127–150.
- Emrich, C. G., Denmark, F. L., & den Hartog, D. (2004). Cross-cultural differences in gender egalitarianism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* 343–394. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Gaygisiz, E. (2013). How are cultural dimensions and governance quality related to socioeconomic development?, *Journal of Socio-Economics* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.soc.2013.02.012>
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies*, 438–512. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Guo, X., Lim, J. (2007). Negotiation support systems and team negotiations: The coalition formation perspective *Information and Software Technology* 49 (2007) 1121–1127
- Hall, E. T., Hall M. R. (1994). How Cultures Collide. In G. R. Weaver (Ed), *Culture, Communication, and Conflict: Readings in International Relations*. Needham Heights, MA: Ginn Press.
- Hall, E.T. 1976. *Beyond culture*, New York, Doubleday.
- Heales, J., Cockcroft, S., & Radulescu, C. (2004). The influence of national culture on the level and outcome of IS development decisions. *Journal of Global Information Technology Management*, 7(4), 3–28.
- Hofstede G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984 [Abridged edition].
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: The Software of the Mind*, New York, London, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage
- Hofstede, G. ir Bond, M. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3 ed. *McGraw-Hill, USA*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.
- Inkeles, A., Levinson, D. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In: Lindzey G, Aronson E, editors. *The handbook of social psychology*, 2nd ed., vol. 4. Reading- Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969. 418–499.
- Javidan, M. (2004). Performance orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 239–281). *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Javidan, M., House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.
- Johnson, H. M. (1962). *Sociology: a systematic introduction*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Karrass, C. L. (1970). *The negotiating game*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Keillor, B., Hult, G. (1999). A five-country study of national identity: implications for international marketing research and practice. *IntMarkRev* 1999,16(1): 65–82.
- Khalil, O. E. M. (2011). e-Government readiness: Does national culture matter? *Government Information Quarterly* 28: 388–399.
- Kitayama, S., Markus, H. R. (1999). Yin and yang of the Japanese self: The cultural psychology of personality coherence. In D. Cervone & Y. Shoda (Eds.), *The coherence of personality: Social cognitive bases of personality consistency, variability, and organization*, 242–302. New York: Guilford Press.
- Larson, D. A., Seyman, V. (2010). Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality, and Cultural Differences. *Selected Works*. 16.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton J. W. (2001). *Essentials of Negotiation*: 2nd Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lincke, A. M. T. (2003). *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*. Universiteit van Tilburg (UvT). Dissertations thesis. 275.
- Liu, W., Friedman, R., Hong, Y. Y. (2012). Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance

- of in-group relations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 221–234.
- Luo, Y., Shenkar, O. (2002). An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management* 8 (2002) 141–162.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Henry Mintzberg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 663.
- Pitta, A. D., Fung, H. G., Isberg, S. 1999. Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA. *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, VOL. 16 NO. 3*, pp. 240–256.
- Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba: vadovėlis*. Vilnius:Technika, 216. doi:10.3846/1405-S
- Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, Vilniaus verslo ir teisės kolegija. 2004, -240. ISBN 9955-9655-1-7.
- Rao, A., Schmidt, S.M., (1998). A behavioral perspective on negotiating international alliances. *J. Int. Bus. Stud.* 29 (4), 665–694.
- Rivers, C., Lytle, A. L., Hudson, M. (2003). Identifying Exogenous Cultural Variables In Ethical Decision Making In Negotiation: A Qualitative Study Of Differences Between Australia And China. *16th Annual IACM Conference Melbourne, Australia*. 12.
- Schwartz, S.H., (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1–65.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology* 5, 137–182.
- Smith, P., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees—a dimensional analysis across 43 nations. *J Cross-Cult Psychol* 1996,27(2):231–264.
- Steenkamp, J. (2001). The role of national culture in international marketing research. *Int Mark Rev* 2001,18(1):30–44.
- Triandis, H. (1995). Individualism and collectivism. Boulder: Westview Press, 1995.
- Trompenaars, F., Turner, C. H. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, 274. ISBN-10: 0786311258, ISBN-13: 978-0786311255
- Tsang, N. K. F. (2011). Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011) 670–679.

INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS: CULTURE DIMENSIONS, CONTEXT

Summary

During the negotiations at the international level there are cross-cultural differences: approach to a long-term communication, power display, uncertainty avoidance, differences of negotiation parties emotionality and others. These and other cross-cultural different dimensions may affect the process of negotiations between representatives of different cultures in the negotiations. It may occur various misunderstandings in negotiations between negotiating parties of the same culture, and in preparation for cross-cultural negotiations it is required to know the basic elements of the incompatibility between the negotiating parties. This paper explores cultural dimensions, their effects for negotiations. There is carried out global scientific literature analysis of cultural dimensions and is presented their comparison. Also in the work is studied the context of international business negotiations and its cognitive aspects. The paper sets out proposals for further international negotiations research.

International business representatives from different countries in preparation for the business partnerships or dealing often are analyzing the traditions of other countries, differences and other characteristics. Business subjects in order to facilitate business processes try to adapt to the peculiarities of the other party. In order to achieve it is possible to analyze the cultural dimensions which can convey the essential incompatibilities of parties.

In analyzing cross-cultural incompatibilities can be used Hofstede's cultural dimensions analysis. This can be very useful for modeling international business negotiation processes as it can convey differences of cultural dimensions between two parties. Cross-cultural differences dimensions may influence the negotiation process for representatives of the different cultures. There understanding across characters or actions in different cultures may vary. Before the start of international negotiations it is required to be acquainted with other cultural features, or even hire with culture well-known broker. In the literature on international negotiations it is recommended to work with the other person of other part of negotiations, who is well knowledgeable with the culture, is well educated in law, because they may have the knowledge of the other culture and law aspects in the negotiations.

KEYWORDS: business negotiations, cultural dimensions, negotiation context, international negotiations, international negotiation context.



EMOCIJOS IR JŲ VALDYMAS DERYBOSE

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama emocijų raiška ir jų valdymas. Dar dvidešimtojo amžiaus pirmoje pusėje ir viduryje derybos reiškė nuosaių, rezervuotą bejausmių džentelmenų pokalbį, darant prielaidą, kad visas su derėjimusi susijęs elgesys yra nuo pradžios iki galo racionalus. Emocijos buvo traktuojamos kaip derybų proceso ir rezultatyvumo stabdys. Buvo mėginama kurti racionalią derybinę aplinką, kurioje nėra vietos emocijoms. Savo ir oponento emocijų pajautimas, jų priežasties supratimas, mokėjimas jas suvaldyti ar atitinkamai parodyti, pademonstruoti gali suvaidinti lemiamą vaidmenį derėjimosi komunikacijoje ir derybinių sprendimų priėmimo. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad patyrę derybininkai sugeba veiksmingai valdyti savo emocijas, prognozuoti emocijų demonstravimo rezultatus ir galimą jų įtaką galutiniam derybų rezultatui. Ne laiku ir ne vietoje parodytos emocijos gali nulemti negatyvų derybų rezultatą. Norint išmokyti efektyviai valdyti emocijas derybose, reikia turėti pakankamai didelę praktinę derybinę patirtį – patirti ir valdyti emocijas realiaje derybiniaje kontekste. Derybinės elgsenos, tame skaičiuje ir emocijų elgsenos, imitavimas seminaruose, pratybose gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos derybinių kompetencijų formavimui, tačiau realios praktinės patirties svarbos ši veikla negali atstoti, nes bet kuri tarpasmeninė komunikacija realiaje derėjimosi procese vyksta unikaliaje dalykinėje aplinkoje, deramasi su unikalia asmenybe, naudojama unikali derybinė strategija tikslams pasiekti, parenkamos atitinkamos taktikos.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: emocijos derybose, emocijų vaidmuo derybose, emocijų raiška derybose, derybininko emocijiniai poreikiai, emocijų valdymas derybose.

Įvadas

Dar dvidešimtojo amžiaus pirmoje pusėje ir viduryje derybos reiškė nuosaių, rezervuotą bejausmių džentelmenų pokalbį, darant prielaidą, kad visas su derėjimusi susijęs elgesys yra nuo pradžios iki galo racionalus. Emocijos buvo traktuojamos kaip derybų proceso ir rezultatyvumo stabdys. Tačiau emocijos yra neatsiejama žmonių gyvenimo dalis – mes ne tik mąstome, bet ir jaučiame. Emocijų ignoravimas gali būti siejamas su dviem aspektais (Stephen P. Robbins 2010). Pirmasis iš jų – racionalumo mitas. Kaip teigia Stephen P. Robbins, “nuo XIX a. pabaigos ir vadybos mokslo iškilimo, organizacijos buvo kryptingai modeliuojamos tokia linkme, kad būtų galima kaip nors suvaldyti emocijas. Gerai sutvarkyta organizacija buvo laikoma tokia, kuri sėkmingai pašalina nusivylimą, baimę, pyktį, meilę, neapykantą, džiaugsmą, liūdesį ir panašius jausmus. Tokios emocijos buvo laikomos racionalumo priešybe” (Stephen P. Robbins 2010, p. 155). Nors ir buvo žinoma, kad emocijos yra neatsiejama žmonių gyvenimo dalis, buvo mėginama kurti racionalią derybinę aplinką, kurioje nėra vietos emocijoms. Ir antrasis aspektas – įsitikinimas, kad, bet kokios emocijos yra trukdis. Emocijos retai buvo laikomos produktyviomis, kontryktyviomis ar padedančiomis skatinti efektyvesnę darbą (Stephen P. Robbins 2007, p. 58). Nors kai kurios emocijos, pavyzdžiui pyktis, baimė, neapykanta, gali trukdyti derybininkui efektyviai atlikti savo darbą, tačiau nuo jų pabėgti neįmanoma, jų negalima ignoruoti. Emocijos dažnai vaidina lemiamą vaidmenį derėjimosi komunikacijoje ir derybinių sprendimų priėmimo. Todėl reikia išmokyti valdyti emocijas derybose – tiek taktiniu tiek ir strateginiu požiūriu, užtikrinant elgsenos emocijų darnumą ir stabilumą.

Straipsnio **tikslas** – ištirti ir atskleisti emocijų vaidmenį ir jų raišką derybose, atskleisti būtinumą, galimybes ir būdus jas valdyti derėjimosi procese.

Metodologija – remiantis mokslinės literatūros sisteme, lyginamąja, logine analize ir sinteze aptariamai moksliniai darbai šioje srityje, apžvelgiami teoriniai apibendrinimai, nagrinėjami kai kurie praktiniai pavyzdžiai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Tyrimo ribotumas – šis tyrimas atspindi tik mokslinį teorinį požiūrį į emocijų vaidmenį ir jų raišką derybose ir turėtų būti traktuojamas tik kaip parengiamasis etapas šios srities ateities tyrimams. Straipsnyje pateikti praktiniai pavyzdžiai yra daugiau iliustracinio pobūdžio ir neturėtų būti laikomi visuotinai priimtinomis rekomendacijomis ar atvejų analizėmis.

Praktinė reikšmė – straipsnyje pateiktos išvados ir pasiūlymai yra vertingi asmenims, vadovaujantiems derybinėms komandoms, derybinių komandų nariams, pavieniams derybininkams. Taip pat ši informacija gali būti praktiškai panaudota ugdant vadybininkų derybines kompetencijas, diegiant naują požiūrį į komunikaciją derėjimosi procese.

Tyrimo tipas: literatūros apžvalga, koncepcijų ir požiūrių pristatymas.

Emocijos derybose: esmė ir raiška

Emocijos yra apibrėžiamos kaip organizmo reakcijos į tam tikrus objektus, žmones, dirgiklius ar stimulus. Kaip pažymi K. R. Scherer (Scherer 2003), emocijų priešpastatymas racionalumui eina nuo Platono ir Aristotelio filosofinių samprotavimų. Racionalumo pirmumą emocijų ir instinktų atžvilgiu deklaravo ir Č. Darvinas (jis teigė: emocijos – instinktyvių veiksmų rudimentas, o emocijų išraiškos – buvusių naudingų judesių liekanos,

žmogui tobulėjant, vystantis jo psichikai – emocijos turėtų išnykti) ir S. Froidas (jis labai žavėjosi Č. Darvinu ir emocijų šaltinį siejo su biologiniais potraukiais ir teigė, kad vystantis asmenybei atsiranda aukštesnieji jausmai) (Hochschild 1979, p. 353-355). Tik vėliau buvo prieita išvados, kad emocijos yra neatimama mūsų gyvenimo dalis – jos susipina su racionalumu ir padaro mus žmonėmis. Visos emocijos, kurias žmonės išgyvena kasdieniniame gyvenime, vienu ar kitu laipsniu pasireiškia ir darbe, taip pat ir derybose, derėjimosi procese.

Davidas R. Caruso ir Peteris Salovey (Caruso, Salovey 2004, p. 9-22) pateikė šešis principus, pagrindžiančius emocijų reikšmę mūsų kasdieniniame gyvenime ir darbe:

1. **Emocijos yra informacijos šaltinis.** Emocijos kyla ne chaotiškai ar atsitiktinai. Jos atsiranda dėl tam tikrų veiksnių, kurie mums yra svarbūs, mus erzina, dirgina ar stimuliuoja. Pačiu bendriausiu lygiu emocijos yra apibūdinamos taip: jos atsiranda dėl pokyčių aplinkoje, prasideda automatiškai, greitai generuoja fiziologinius pokyčius, keičia požiūrį į mūsų dėmesio objektą ir į tai, ką apie jį galvojame, paruošia mus veikimui, sukuria individualius jausmus, greitai išnyksta, padeda susidoroti su sunkumais, išgyventi ir judėti į priekį.

Emocija visada yra signalas – todėl, įsiklausius į jį ir supratus jo esmę, galima išsigelbėti iš sudėtingos situacijos, pasiekti teigiamą rezultatą. Paprastai stipriausios emocijos kyla dėl tarpasmeninių santykių.

Emocijos skiriasi nuo nuotaikos. Emocijos yra trumpalaikės, greitai praeinančios, o nuotaika neturi kontekstinio stimulo ir yra vyraujanti vidinė, žymiai ilgiau nei emocija trunkanti, subjektyvi emocinė būseną, veikianti tuo metu požiūrį į aplinką ir jos suvokimą. Kartais po emocinio šoko gali išlikti atitinkama nuotaika, kuomet žmogus nesijaučia pats savimi.

2. **Emocijos gali būti ignoruojamos, bet jos niekur nedingsta.** Galima bandyti ignoruoti emocijas, bet jos niekur neišnyks, jos pasireikš kitokiais būdais ir formomis. Roy Baumeister (Baumeister, Vohs 2011) moksliniais tyrimais nustatė, kad emocijų pasireiškimo slopinimas sumažina informacijos įsiminimo galimybes, nes emocijų slopinimas atima energiją ir dėmesį, kuris būtų priešingu atveju skiriamas klausymui ir informacijos įsisavinimui. Kitų mokslininkų (Neale *et al.* 2008) tyrimai rodo, kad, jei žmogus nesugeba tapačiai išreikšti savo emocijų, visa tai pereina į nekontroliuojamus pykčio proveržius, bendravimo problemas. Tai nereiškia, kad mūsų emocijos gali lieti laisvai. Vietoj to, mes galime ieškoti tokių emocijų išraiškos būdų ir formų, taktikų, kurios neslopintų jų pasireiškimo, būtų adekvačios situacijai ir nesugadintų tarpasmeninių santykių. Vienas iš tokių būdų - emocijų įvertinimas iš naujo, pažiūrint į nagrinėjamus klausimus platesniame kontekste, pabandant juos performuluoti konstruktyviau ir tinkamesne forma. Taigi, galime žiūrėti į situaciją kaip į iššūkį, kurį reikia spręsti, arba bandyti gauti tam tikrą pamoką iš situacijos. Patirtų emocijų jėgą galima panaudoti kaip tramplyną sėkmei ir produktyviai veiklai.

3. **Emocijos gali būti slepiamos, bet tai ne visada taip gerai pavyksta, kaip mums norisi.** Dažnai bandome nuslėpti, kaip iš tikrųjų jaučiamės, siekdami apsisaugoti patys ar norėdami apsisaugoti kitus asmenis. Mes sakome,

kad viskas yra gerai, nors iš tikrųjų taip nėra. Teigiame, kad mes nesijaudiname, nors viduje viskas kunkuliuoja. Emocijų kontrolė ir jų raiškos ribojimas stipriausiai pasireiškia organizacijose. Darbe žmonės priversti ne tik slėpti savo emocijas, bet ir rodyti visiškai priešingas - demonstruoti „darbinę šypsena“, suvaidintą pyktį, kad visi žinotų, kas čia „tikrasis bosas“ - tai tik maža dalis tų spektaklių, kuriuose dalyvauja dirbantys žmonės. Kuo tai galiausiai baigiasi? Moksliniais tyrimais nustatyta, jog emocijų, ypač neigiamų slopinimas lemia tiek fizinės, tiek psichinės sveikatos pakitimus, dėl nuolatinio emocijų slopinimo darbuotojai praranda motyvą dirbti, patiria emocinį perdegimą, dažni atvejai, kai emocijos išliejamos ant nieko dėtų žmonių ar situacijose, kurios nėra tiesiogiai susijusios su šių emocijų kilme. Mokslinių tyrimų, siejančių veido išraiškas ir melą, rezultatai parodė, kad yra įmanoma atpažinti melą stebint pertraukas žmogaus kalboje, kalbos klaidas, ir trumpalaikius emocijų pasireiškimus. Taigi, mūsų noras paslėpti savo emocijas ar užsiimti grynai racionaliais siekais darbe gali baigtis nesėkmėmis priimant sprendimus ir sukurti nepasitikėjimo atmosferą, nes visada atsiras žmonių, kurie perskaitys mūsų emocijas ir jausmus.

4. **Kad sprendimas būtų efektyvus, jį priimant reikia atsižvelgti ir į emocijas.** Mūsų emocijos įtakoja mus pačius ir aplinkinius – norime mes to, ar ne. Paprasčiausiai, jokie sprendimai nepriimami be emocijų. Dar ir šiandien labai paplitęs požiūris, kad žmogaus asmenybė dvilypė: racionali būtybė (su sąmone, racionaliomis mintimis) turi atremti neracionalius impulsus (kylančius mūsų kūnuose, pasireiškiančius emocijomis). Mes nepasitikime emocijomis, kaip ir iracionaliais ir nepageidaujamais impulsais, kurie mus sugrąžins atgal į žemesnį evoliucijos lygį. Iš tikro, emocijos turi būti sveikintinos, priimtose, suprastos ir tinkamai panaudotos. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad emocijos įtakoja mūsų mąstymą įvairiais būdais. Tyrimais nustatyta, jog teigiamos emocijos (laimė, džiaugsmas), gera nuotaika lemia tai, kad:

- mąstome plačiau, tuo pačiu metu galime galvoti apie keletą dalykų iš karto,
- kyla naujos ir kūrybiškos idėjos,
- apsvaustos įvairesnės galimybės, alternatyvos.

Teigiamos emocijos skatina mus tyrinėti aplinką, ieškoti naujų galimybių, ir tai lemia mūsų elgesio įvairovę.

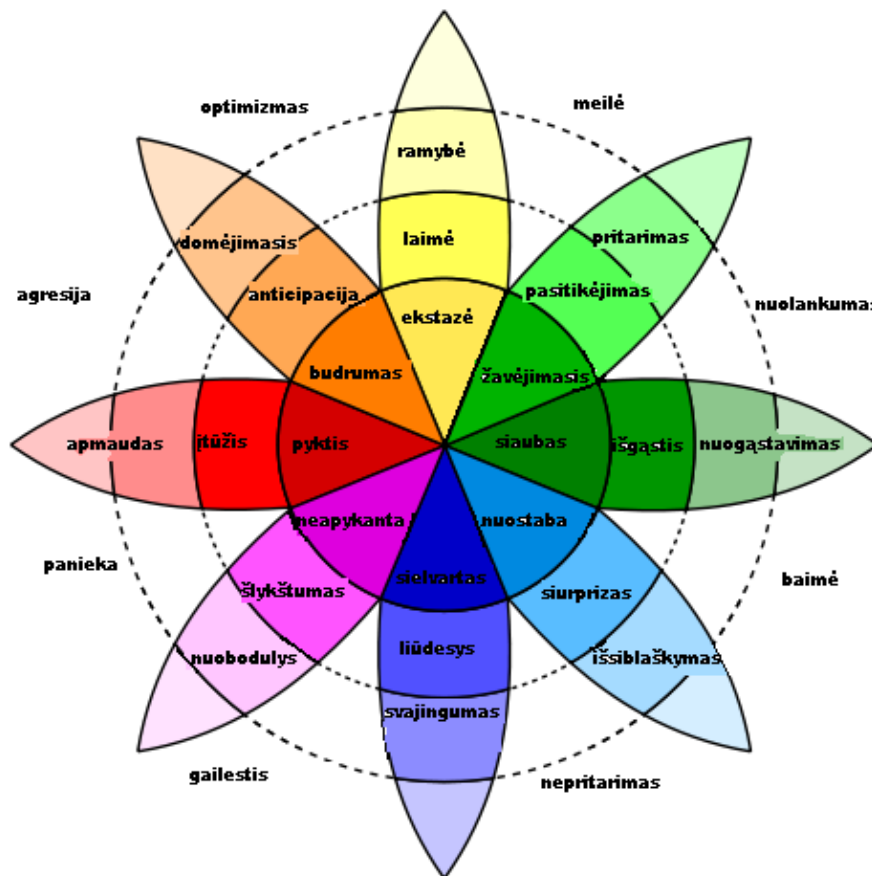
Tuo tarpu neigiamos emocijos (baimė, pyktis):

- lemia didesnę dėmesio sutelktumą,
- verčia mus analizuoti smulkmenas,
- skatina ieškoti klaidų ir trikdžių.

Neigiamos emocijos signalizuoja, jog mums reikia kažką keisti ir susiaurina mūsų dėmesio ir suvokimo lauką bei lemia tai, jog pasirenkame situacijai tinkamą reagavimo būdą. Taigi tikslas neturėtų būti atsikratyti emocijų, bet pasinaudoti jomis, jų teikiama informacija, siekiant priimti geresnius sprendimus. Sakoma, jog yra laikas taikai – teigiamoms emocijoms, ir yra laikas karui – neigiamoms emocijoms. Efektyvi veikla derybose reikalauja plataus emocijų spektro, todėl nebūtina visą laiką laimingai šypsotis ir vengti konfliktų.

5. *Emocijos paklūsta logikos dėsniams.* Emocijos neatsiranda iš nieko. Jų atsiradimą ir augimą, intensyvėjimą nulemia atitinkamas dirgiklis, stimulus, motyvas. Skiriamos teigiamos ir neigiamos emocijos. Teigiamos emocijos: džiaugsmas, laimė, meilė, ekstazė, euforija ir kt. Neigiamos emocijos: įnirsis, pavydas, neapykanta, agresija ir kt. Kiekvieną teigiamą emociją atitinka neigiama: džiaugsmas – liūdesys, meilė – neapykanta ir t.t. Anot Robert Plutchik, emocijų pojūčiai yra įvairaus intensyvumo. Jis (Plutchik 2002) pasiūlė emocijų intensyvėjimo modelį, kuris tiksliai atspindi jų tęstinumą – kai jos eina palaipsniui nuo žemesnio į aukštesnį lygį (1 pav.). Plutchik teigia, kad emocijų pojūčiai yra įvairaus intensyvumo. Labiausiai intensyvios emocijos yra pyktis, ekstazė, budrumas, susižavėjimas, teroras, nuostaba, sielvartas ir neapykanta. Pasak Robert

Pluchnik, džiaugsmo kaip pirminės emocijos pasiekimas siejamas su antrinėmis emocijomis: žvalumu, linksnumu, įkarščiu, pasitenkinimu, optimizmu, žavėjimusi ir kt. Į pykčio emociją veda šios antrinės emocijos: dirginimas, erzimas, šlykštėjimasis, pavydas, kančia ir kt. Kuo ilgiau ir intensyviau veikia stimulus – tuo labiau intensyvěja emocijos. Pavyzdžiui, duoto žodžio daugkartinis nesilaikymas, įvykdymo terminų nepagrįstas atidėliojimas gali vesti prie pykčio emocijos pasireiškimo. Tačiau šiame emocijos intensyvėjimo procese dalyvauja ir racionalus protas, logika: mes kiekvieną kartą fiksuojame įvykdymo terminų nesilaikymą, įvairių melagingų, nepagrįstų argumentų naudojimą ir t.t. Palaipsniui mūsų jaučiama emocija auga ir gali pasireikšti labai intensyvia forma.



1 pav. Emocijų ratas (Plutchik 2002)

6. *Egzistuoja tiek universalios, tiek specifinės emocijos.* Papročiai, manieros, etika, moralė atskiruose žemynuose, regionuose, šalyse, tautose skiriasi. Tačiau su emocijomis yra kitaip – yra universalių emocijų, kurios tiek Europoje, tiek Madagaskare interpretuojamos vienodai. Laimingas veidas visame pasaulyje bus interpretuojamas kaip laimingas veidas, o nustebeš veidas kaip nustebeš veidas. Nors visur yra vienodai suprantamas ir laimingas ir liūdnas veidas, tačiau tai nereiškia, kad mes vienodai tai parodome. Mūsų visuomenės kultūra, mus moko, kaip parodyti, kai mums yra viskas gerai ir kaip elgtis, kai viskas yra blogai. Emocijų rodymo taisyklės yra paslėptų žinių forma. Tai

yra žinios, kuriomis mes pasitikime, tačiau nežinome, kaip jos įgytos. Tačiau atpažįstant kitų žmonių reiškiamas emocijas svarbūs ir specifiniai emocijų raiškos elementai. Emocijų demonstravimo taisyklės skiriasi ir organizacijoje. Priklausomai nuo organizacijos, šalies papročių, kultūros ir moralės normų emocijų raiška dažnai skiriasi. Pavyzdžiui, sostinėje veikiančioje modernioje marketingo ir reklamos agentūroje žmonės gali būti skatinama betarpiškai bendrauti, laisvai reikšti savo emocijas ir mintis, o konservatyviame ir solidžiam universitete santūrumas, susitvardymas, rezervuota emocijų raiška bus didelė vertybė. Skirtingos kultūros taip pat turi skirtingas emocijų demonstravimo taisykles. Pavyzdžiui,

jei Prancūzijoje su svečiais atsiveikindamas šeiminius pabučius į abu skruostus – bus normalu, o JAV tai būtų blogai vertinamas emocijų rodymas. Bet Prancūzijoje taip priimtina reikšti jausmus. Japonijoje, pavyzdžiui, net jei ant jūsų pyks, bet veide vis tiek bus šypsena. Svarbią įtaką emocijoms turi ir lytis. Tyrimais nustatyta, kad moterys yra emocingesnės, jų emocinis intelektas yra aukštesnis. Priimtina, kai vyras yra agresyvesnis, bet jei moteris yra tokia, tai sakoma, kad ji yra vyriška. Jei moteris vadovė rodo džiaugsmą, tai ji laikoma „tipine moterimi“, kuri yra „minkšta“. Lyčių vaidmenų normos darbe sako, kad tai kas tinka vyrams, ne visada tinka moterims. Įvertinant tai, kad anksčiau derybose buvo akcentuojamas racionalumas (pvz., „atskirti žmones nuo problemų“ Roger Fisher & William Ury, 1981), derybos praktiškai buvo vyrų reikalas. Didesnis moterų emocingumas derybose buvo laikomas beverčiu ar net kenksmingu jų rezultatyvumui.

Nors vis daugiau mokslinių tyrimų atskleidžia emocijų įtaką derybų eigai ir rezultatyvumui (Barry *et al.* 2006, Li, Roloff 2006), šiek tiek yra darbų apie pozityvių ir negatyvių emocijų raišką derybose (Kopelman *et al.* 2006, Kopelman *et al.* 2007, Kopelman, Rosette 2008), tačiau galima tvirtai konstatuoti, kad emocijų valdymas derybose – vis dar mažai ištirta sritis. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad patyrę derybininkai sugeba veiksmingai valdyti savo emocijas, prognozuoti emocijų demonstravimo rezultatus ir galimą jų įtaką galutiniam derybų rezultatui. Ne laiku ir ne vietoje parodytos emocijos gali nulemti negatyvų derybų rezultatą. Norint išmokyti efektyviai valdyti emocijas derybose, reikia turėti pakankamai didelę praktinę derybinę patirtį – patirti ir valdyti emocijas realiaje derybiname kontekste. Derybinės elgsenos, tame skaičiuje ir emocinės elgsenos, imitavimas seminaruose, pratybose gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos derybinių kompetencijų formavimui, tačiau realios praktinės patirties svarbos ši veikla negali atstoti, nes bet kuri tarpasmeninė komunikacija realiaje derėjimosi procese vyksta unikalioje dalykinėje aplinkoje, deramasi su unikalia asmenybe, naudojama unikali derybinė strategija tikslams pasiekti, parenkamos atitinkamos taktikos ir t.t. Aukščiausias derybines kompetencijas derybininkai pasiekia vidutiniškai maždaug po 10000 valandų realaus derėjimo (turėdami apie 10 metų derybinės patirties). Aišku, kad priklausomai nuo atskiro individo, jo asmeninių savybių ir kitų dalykų, tos ribos gali keistis tiek į vieną, tiek į kitą pusę (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer 1993, Ericsson 2006). Realioje derybinėje veikloje įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai, kaip derybininko kompetencijos elementai, sudaro pagrindą asmens gebėjimų vystymui: įgalina identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (lyginant su anksčiau spęstomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingas priemones ir veiklos metodus tai situacijai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimo patirtis. Derybinėje veikloje – tai veikimo būdai, įgyti patirties metu, tam tikros veiklos subtilybės įrodant, pagrindžiant, argumentuojant, kontrargumentuojant, įtikinant, manipuliuojant, atsakant į manipuliacijas, į įtaigą. Taigi, realioje derybinėje veikloje derybininkas mokosi ir plėtoja savo derybines kompetencijas,

siekdamas įvaldyti kuo daugiau poveikio priemonių, tame skaičiuje ir emocinių.

Derybininkas, kaip ir daugelis šiuolaikinių darbuotojų, atlieka fizinį, protinį ir emocinį darbą. Emocinis darbas – tai organizacijos pageidaujamų emocijų reiškimas bendraujant su žmonėmis (Robbins 2007, p.59, 346). Šią sąvoką įvedė A. R. Hochschild 1979 metais. Darbe demonstruojamas emocijas jis skirsto į *pajaustas* ir *parodytas* (Hochschild 1979). Pajaustos yra tikrosios, asmens išgyventos emocijos. Ir priešingai, parodytos emocijos yra tokios, kurios realiai neišgyventos, o suvaidintos, išmuktos daugiau ar mažiau įtikinamai pademonstruoti. Akivaizdu, kad derybininkas, atstovaujantis organizaciją, įmonę atlieka ir emocinį darbą, parodydamas ar nslėpdamas, užgniauždamas tam tikras emocijas.

Emocijos derybose – tai tam tikru derėjimosi momentu kylantys išgyvenimai, parodantys kaip derybininkas vertina susiklosčiusią situaciją santykiuose su savo ar atstovaujamos organizacijos poreikių ir lūkesčių patenkinimo galimybėmis tuo metu. Emocijų raiška – tai visuma psichinių, somatinių ir elgesio komponentų pokyčių, gavus tam tikrą dirgiklį ar stimulą. Emmy van Deurzen (Deurzen 2009) teigia, kad bet kuri emocija ją išgyvenančiam žmogui turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Pajaustos, ar suvaidintos ir pademonstruotos, emocijos derėjimosi metu gali turėti tam tikrą poveikį:

- oponentui, pašnekovui,
- kitai derybų pusei (jei derasi derybinės komandos),
- savos derybinės komandos nariams.

Emocijų raiška derėjimosi procese, šalia žodinio ir raštinio bendravimo, yra svarbiausia priemonė, padedanti suprasti derybininkams vienas kitą ir turinti esminę įtaką sprendimų priėmimo proceso rezultatyvumui. Sumanus emocijų panaudojimas derybose gali padėti kur kas efektyviau bendrauti derybininkams, greičiau spręsti problemas ir įgyti daugiau įtakos kitai derybų pusei. Sugebėjimas vietoje ir laiku panaudoti emocijas derėjimosi procese gali būti svarus poveikio elementas derybų rezultatyvumui užtikrinti.

Emocijų (tiek pozityvių, tiek ir negatyvių) raiška derybose teoriškai gali turėti tokius poveikius derybų rezultatyvumui:

- teigiamų emocijų raiška gali turėti teigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- neigiamų emocijų raiška gali turėti neigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- teigiamų emocijų raiška gali turėti neigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- neigiamų emocijų raiška gali turėti teigiamą įtaką derybų rezultatyvumui,
- emocijų raiška gali neturėti jokios įtakos derybų rezultatyvumui.

Kaip pažymi Stephen P. Robbins (Robbins 2007, p.59), „pajaustos ir parodytos emocijos dažnai skiriasi“. Vieni žmonės lengviau atskiria pajaustas ir parodytas emocijas, o kiti naiviai tiki, jog kitų rodomos emocijos iš tiesų yra tai ką šie žmonės jaučia (Robbins 2007, p.59-60). Pajaustos emocijos gali būti atskleidžiamos kitai derybų pusei arba didesniu ar mažesniu laipsniu slepiamos. Supykus – veido raumenys susitraukia, o pajutus pasitenkinimą – veido raumenys atsipalaiduoja, žmogus šypsosi. Dėl tam tikro dirgiklio ar stimulo

suvokimo kyla ir fiziologinė reakcija, susijaudinimas (drebulys, veido paraudimas, prakaitavimas, spartesnis širdies plakimas ir kt.). Taigi, emocijai būdinga: impulsas (dirgiklis ar stimulus), fiziologinis jaudinimasis ir kognityvinis situacijos vertinimas tuo pat metu. Emocijos derybose gali kilti kai oponento elgesys, aplinkos įvykiai yra vertinami kaip reikšmingi, sukeliantys emocinę įtampą, kuri gali būti priskiriama oponentui ar aplinkos veiksniams. Emocijas nulemia situacijos vertinimas, vienokios ar kitokios reikšmės jai suteikimas. Tai apsprendžia emocijų stiprumą ir pobūdį. Situacija derybų eigoje gali būti įvertinta kaip grėsminga arba kaip palanki, arba net kaip juokinga (pvz., nevykusio blefavimo atveju). Ar atitinkama situacija iššauks kitos derybų šalies emocijas ne visada įmanoma prognozuoti, nes tai priklauso nuo to, kaip oponentas subjektyviai situaciją įvertins.

Emocijų demonstravimas gali būti naudojamas kaip derybinės taktikos sudėtinė dalis. Pvz., „gero vaikino“ ir „blogo vaikino“ derybinė komanda – „blogas vaikiną“ demonstruoja pyktį, įniršį, nepasitenkinimą, o „geras vaikiną“ yra taktiškas, ramus, malonus, kartais net pakritikuoja, sugėdina „blogą vaikiną“. O iš tikro, jie, kaip derybinė komanda, iš anksto pasidalinę vaidmenis emocijų demonstravime. Kitoje – „geresnio pasiūlymo“ – taktikoje, kuomet viena derybų pusė pateikia savo pasiūlymą, kita derybų pusė teigia, kad jau turi kito pirkėjo (pardavėjo) pasiūlymą, ir dar geresnį. Čia irgi reikalinga pademonstruoti įtikinamas emocijas. Trečioje – „raukymosi“ – taktikoje, vienai derybų pusei paprašius atitinkamos kainos už prekę ar paslaugą, kita derybų pusė suvaidina labai nemaloniai nustebusią, sukrėtą, žiūrinčią su nepasitikėjimu, besiraukančią, iš nustebimo atsitraukiančią kelis žingsnius ir t.t. Tokiai taktikai įgyvendinti reikalinga ir gera vaidyba ir išraiškingos emocijos. Daugelio derybinių taktikų įgyvendinimui reikalinga parodyti, pademonstruoti stipresnes ar silpnesnes emocijas. Kartais viena derybų pusė turi tikslą - suerzinti oponentą ir sukelti jam emocijas, neleidžiančias susitelkti į tikslą, veikti racionaliai ir efektyviai, pasiekti išsikeltus uždavinius deryboms.

Abiejų derybų pusių skleidžiamos teigiamos emocijos didina šansus pasiekti susitarimą. Derybininkai, patiriantys teigiamas emocijas, derėjimosi proceso metu naudoja mažiau agresyvias taktikas, yra kūrybiškesni, rodo pagarbą oponentui, jo tikslams ir perspektyvoms. Esant teigiamoms emocijoms net pagerėja kognityvinių, pažintinių, loginių derybininko gebėjimų raiška. Teigiamų emocijų atmosferoje derybininkai yra linkę padėti vienas kitam, pagerinti komunikaciją, jie būna labiau empatiški. Tačiau tokios derybos, kurios dažnai vyksta didelio entuziazmo ir intensyvumo atmosferoje - gali būti pernelyg rizikingomis. Toks emocinis nestabilumas turėtų sukelti susirūpinimą. Vis tik reikia bandyti sukurti ramią ir stabilią derybų atmosferą. Šiltų jausmų atmosfera derybose yra įmanoma, bet derėjimasis turėtų remtis logiškais įtikinamais teiginiais ir racionaliais sprendimais. Mūsų nuomone, jeigu norime derybose pasiekti savo tikslus ir išspręsti sudėtingas problemas, turime sumažinti emocinį laipsnį, užtikrinti emocinį stabilumą.

Priešingai, neigiamos emocijos derybose dažniausiai turi neigiamą poveikį. O pats derėjimosi procesas,

vykstantis neigiamų emocijų atmosferoje, paprastai veda prie to, kad viena šalis tampa antagonistiška kitai ir nori atkeršyti net ir už nežymias oponento neigiamų emocijų apraiškas. Tokia emocinė derėjimosi atmosfera gali trukdyti diskusijai, joje derybininkams sunku elgtis konstruktyviai. Todėl tokiose situacijose yra tikslinga panaudoti emocinę įtampą nuimančias taktikas. Pavyzdžiui, viena iš tokių taktikų gali būti - paskelbti derybose pertraukėlę ir išeiti derybininkams pasivaikšėti. Išėjimas iš derybų zonos leidžia pakeisti aplinką. Tai suteikia galimybių ir erdvės pereiti prie bendražmogiškų santykių, padaryti pertrauką, pailsėti ir iš naujo pakrauti save. Ėjimas šalia pakeičia asmeninės erdvės lauką, einantys šalia žmonės žiūri ta pačia kryptimi, yra lygių žmonių pozicijose ir nekovoja akių karo, kaip sėdėdami vienas prieš kitą ir kažką besidalijantys priešininkai.

Emocijų valdymas derybose

Derybų metu, kai derybininkas pajunta, kad jo oponentas gali daryti didesnę ar mažesnę įtaką jo tikslų siekimo procesui, arba neleidžia jam gauti to, ką planavo - jo emocijos dažnai ima reikštis vis intensyviau. Vienokio ar kitokio lygio konfliktas tampa neišvengiamas. Kuo svarbesnė situacija - tuo intensyvesnės emocijos. Konfliktinė situacija gali pakrypti ir destruktivia linkme. Kai derybininkai pasiduoda emocijoms, tai atsitinka štai kas: jie sutelkia dėmesį ne į tikslus, naudą, poreikius ar į veiksmingą bendravimą, o siekia keršto, atpildo, bausmės kitai pusei. Sandoris neįvyksta, tikslai nepasiekiami ir nė viena iš šalių nepatenkina savo poreikių. Derybininkai praranda sugebėjimą koncentruoti dėmesį į esminius dalykus, praranda gebėjimą priimti racionalius, pagrįstus sprendimus. Ir, galų gale derybų rezultatai būna apgailėtini. Emocijas derybose gali sukelti tokios priežastys (Stuart 2010):

- viena iš šalių akivaizdžiai įžūliai meluoja, slepia ar iškraipo faktus, pateikia neteisingus kaltinimus,
- viena iš šalių pažeidžia įsipareigojimus ar susitarimus, nepriima įsipareigojimų arba neina į susitarimą,
- viena iš šalių nuvertina kitą pusę, įžeidinėja ją, grasina jai, elgiasi su ja priešiškai, trukdo būti savimi, kaltina ją nebūtais dalykais, derasi už jos nugaros, abejoja jos įgaliojimais ir patikimumu,
- viena iš šalių yra godi, savanaudiška - kelia pernelyg didelius reikalavimus, viršija savo įgaliojimus, nerodo geros valios arba nesugeba atsakyti tuo pačiu į geros valios pasireiškimus,
- viena iš šalių yra nedisciplinuota - nėra tinkamai pasiruošusi deryboms, nėra nuosekli savo veiksmuose,
- viena iš šalių neatitinka kitos šalies lūkesčių - neateina į derybas, elgiasi neteisingai kitos pusės atžvilgiu.

Derybininkai, kaip ir bet kurie kiti žmonės turi atitinkamų emocinių poreikių. Pavyzdžiui, jie nori, kad būtų teisingai traktuojami jų veiksmai arba nori gauti už savo veiksmus atitinkamą pripažinimą arba nori gauti priklausymo tam tikram socialiniam sluoksniui pojūtį. Emocijos, kaip nematerialūs poreikiai, yra derybų dalis. Abi derybų pusės visada nori jaustis emociškai

komfortabiliai, nori būti išklausytos, turėti galimybes išsakyti savo nuomonę, susirūpinimą ir, galų gale, nori sudaryti gerą sandorį. Tačiau derybose, jeigu į šiuos poreikius nebus atsižvelgiama, greičiausiai nebus pasiektas susitarimas.

Protingas emocijų panaudojimas derybose gali tapti dideliu privalumu ir pranašumu prieš oponentą, pašnekovą, mažiau efektyviai naudojantį emocijas ir nesugebantį jų valdyti taip, kaip tai jam būtų naudingiausia. Tyrimai rodo, kad patyrę derybininkai moka veiksmingai valdyti savo emocijas ir sugeba įvertinti savo poveikį į norimus rezultatus. Derybininkai, manipuliuodami emocijomis, jas simuliuodami dažnai neįvertina tokių veiksmų poveikio ilgalaikiams šalių santykiams. Išryškinus manipuliatorių, dažniausiai tokie santykiai nutrūksta. Dažnai emocijas simuliuojantis, imituojantis derybininkas yra vertinamas kaip sukčius, norintis išplėsti naudos sau. Kai kurie derybininkai net mėgsta papasakoti, kaip jie panaudojo emocijų simuliaciją derybų metu ir kaip šis metodas davė vaisių. Problema ta, kad šis metodas yra pernelyg rizikingas ir nenusipėjamas rezultatų atžvilgiu. Be to, jis yra ciniškas ir nepatikimas derybinės taktikos veiksmas, nes griauja santykius. Tyrimai rodo, kad ultimatyvūs, emocijomis prisodrinti, pareiškimai didina nesėkmingos derybų pabaigos rodiklį (Stuart 2010). Kita derybų pusė dažnai šiuos reikalavimus suvokia, kaip nesąžiningumo apraišką ir kartais atsisako pelningų sandorių – vien tik dėl to, kad pasipriešinti ultimatumui. Tyrimai taip pat parodė, kad yra priimama tik apie pusę derybinių pasiūlymų, jei jie yra pateikiami neigiamų emocijų fone (Stuart 2010). Tuo tarpu, tarpusavio pasitikėjimas derybose yra didžiulė vertybė. Jei viena derybų pusė pamato, kad kita šalis vaizduoja netikras emocijas tam, kad ją paveiktų tokiu būdu, tai gali būti, kad daugiau niekada nenorės turėti reikalų su ja, jeigu tai tik yra praktiškai įmanoma.

Svarbi emocijų naudojimo derybose problema yra ta, kad kuo dažniau yra naudojamos emocijos, tuo mažiau jos veiksmingos (Stuart 2010). Jei pakelsime savo balsą vieną kitą kartą - tai gali būti labai efektyvu. Jei reikausime pastoviai būsime praminti rėksniu ir prarasime pasitikėjimą. Tą patį galima pasakyti ir apie pasitraukimą iš derybų. Tono pakeitimas gali duoti išpučingą efektą, jei šis veiksmas naudojamas kartais. Jei esame paprastai ramūs žmogus, galime kartais ir pakelti balsą. O jei mes esate linkę kalbėti stiprių galingu balsu, tai kartais galime tarti žodžius švelniai ir tyliai. Tačiau, toks elgesys turi būti atidžiai apsvaistytas ir pasvertas.

Daugelis derybininkų mano, kad grasinimai - vienas iš labiausiai pagrįstų ir pasiteisinančių derybų metodų. Tačiau, iš tikrųjų grasinimų taktika yra mažiausiai efektyvi. Grasinimai sukelia kitos derybų pusės emocijas, kurių apimta ji turi mažiau galimybių matyti visumą aiškiai ir objektyviai. Emocijų apimti derybininkai gali nebežiūrėti savo naudos ir priimti sprendimus, kurie nėra jiems naudingi. Taigi, jie gali nesuteikti deramos svarbos kitos pusės grasinimams. Tyrimai parodė, kad derybininkai, kurie naudojami grasinimais, sėkmingai baigia derybas dukart rečiau nei tie, kurie nesinaudoja grasinimais tokiose pat situacijose (Stuart 2010). Tai kodėl derybininkai naudoja grasinimus? Dėl to, kad jiems trūksta derybų įgūdžių ar patirties. Daugelis derybininkų

tiesiog neturi idėjų, kaip efektyviausiai patenkinti derybose savo poreikius. Kai bandoma mus priversti padaryti kažką - mes pajuntame, kad yra kėsiniama į mūsų savigarbą ir savivertę. Tuomet atsakas į grasinimą ar ultimatumą – pasipriešinimas oponentui - priešingo, nei reikalaujama, veiksmo atlikimas.

Taigi, kaip valdyti emocijas derybų metu? Visų pirma, reikia galvoti apie abi derybų puses - apie save ir pašnekovą. Toliau aptarsime kaip tvarkytis su savo emocijomis. Jei esame labai įsiaudrinę, emociingi – naudos iš mūsų tuo metu derybose nebus. Jei jaučiame, kad mūsų emocijos auga – būtina sustoti, padaryti pertrauką – reikia pailsėti ir atsipalaiduoti. Jeigu mes negalime to padaryti – vadinasi mes nesame labiausiai tinkamas asmuo deryboms, bent jau šiuo metu. Tikslinga padaryti pertrauką, galbūt šiek tiek ilgesnę pertrauką, kad nusiramintumėme, arba reikia pabandyti gauti pagalbą iš kitų asmenų. Jei bandome derėtis, kai esame prislėgti, pikti ar išgyvename kokias nors kitas stiprias emocijas - mes greitai pamirštame savo derybinius tikslus ir poreikius - ir papuolame patys į bėdą. Galime pabandyti pašalinti problemą, taip sakydami oponentui, pašnekovui: "Aš esu susinervinęs, emociškai sudirgintas - todėl galiu pasakyti ir vieną kitą aštresnį žodį. Labai stipriai į tai nereaguokite." Šis metodas veikia geriausiai, kai kita derybų pusė elgiasi su užuojauta. Kruopštus pasirėngimas - gera priemonė neprarasti dėmesio savo derybiniams tikslams. Kylančių emocijų apmalšinimui gali padėti deryboms paruoštos medžiagos analizė ar dėmesio nukreipimas į kitus dalykus, galvojimas apie malonius dalykus. Kad emocijos stipriai nesukiltų derėjimosi metu – galima sumažinti lūkesčius, siejamus su derybomis. Jeigu eisime į derybas galvodami, kad kita pusė yra nesąžininga, grubi, kad bandys mus apgauti – greičiausiai susitikimo metu nenusivilsime ir neišgyvensime stiprių emocijų. Kai sumažiname derybų lūkesčius - retai nusiviliame derybomis, bet dažnai galime būti ir maloniai nustebinti. Svarbu save teisingai parengti psichologiškai. Nepamirškime vienos svarbios frazės: "Kerštas – tai patiekalas, kuris patiekiamas šaltas." Kai visi aplink mus yra pikti, tai geriausia nebūti panašiam į juos - tai nepadės reikalui. Neleiskime, kad jų jausmai persiduotų mums. Galime pasakyti sau: "Jie bando atitraukti mane nuo mano tikslų." Neleiskime kitiems manipuluoti mumis. Jei esame pikti ant ko nors - griauame savo tikslus. Neleiskime, kad kita derybų pusė mus priverstų pakenkti sau. Savo emocijas daugiau ar mažiau galime valdyti. O kaip valdyti kitos derybų pusės emocijas?

Pirmasis žingsnis siekiant veiksmingai valdyti kitų žmonių emocijas – pajusti ir suprasti kada mūsų derybų oponentą užvaldo emocijos. Tai ne visada akivaizdu, nėra aišku iš pirmo žvilgsnio. Pagal savo tautų kultūrą, pavyzdžiui, anglai ir suomiai, mažiau ekspresyvių negu ispanai ir italai, bet tai nereiškia, kad jie mažiau išgyvena emocijų. Kai kurie žmonės yra ramūs iš išorės, bet kunkuliuojantys viduje. Esminis dalykas fiksuojant oponento emocinį susierzinimą – nustatyti tą momentą, kai jis jau pradeda kenkti savo interesams, poreikiams ir tikslams. Tokioje būsenoje žmonės mažai ir klausio, kas jiems sakoma. Tokioje situacijoje reikia suaktyvinti oponento gebėjimą girdėti, nes jeigu jis neklausio – jo jokiais racionaliaisiais argumentais neįtikinsi (Stuart 2010). Tai reikia padaryti dėl to, kad stabilios, darniai

organizuotos ir valdomos (o todėl ir prognozuojamos) derybos visada yra efektyvesnės.

R. Fisher ir D. Shapiro knygoje „Beyond Reason: Using emotions as You Negotiate“ (Fisher, Shapiro 2005) teigia, kad derybininkai dažnai nežino, kaip reaguoti ir kaip elgtis su derėjimosi metu kylančiomis emocijomis – tiek su savo emocijomis, tiek su oponento. Autoriai teigia, kad emocijos yra sudėtingos, derėjimosi metu besikeičiančios ir, galų gale, praeinančios – todėl bandymai užfiksuoti jų raišką ir išsiaiškinti jų reikšmę atima daug laiko ir pastangų. Autoriai siūlo derėjimosi metu sutelkti dėmesį į 5 pagrindinius tiek savo, tiek oponento emocinius poreikius, kuriančius derybinę atmosferą: **pripažinimo, asmeninių santykių (partnerystės), autonomijos, statuso ir vaidmens**. Jie teigia, kad šie emociniai poreikiai derybose yra ne mažiau svarbūs nei derybų objektas ar su juo susiję derybinių šalių materialiniai interesai (Fisher, Shapiro 2005, p.15).

Kiekvienas iš šių penkių poreikių turi tam tikrą poveikį bendrai derybų emocinei atmosferai ir kitai derybų šaliai (1 lentelė). Priklausomai nuo derybų aplinkybių, konteksto į pirmą vietą gali pakilti vienas ar kitas derybininko emocinis poreikis, ir dėl to nėra ko stebėtis. Anot autorių, į derybų procesą reikia žiūrėti per šių penkių pagrindinių poreikių prizmę. Derėjimosi metu turime pastoviai įsitikinti, kad mes atsižvelgiame į oponento emocinius poreikius derybose, pagal susidariusią situaciją. Suprasti, kaip tai mums sekasi padaryti, padeda išoriniai požymiai: kai mūsų pagrindiniai emociniai poreikiai yra patenkinti, mes patiriame džiaugsmą, pasididžiavimą, jaučiamės pakylėti – tokioje būklėje mes su įkvėpimu produktyviai dirbame su derybų oponentu ir tikime jų noru vykdyti bendrus sprendimus. Jei mūsų emociniai poreikiai yra ignoruojami, tada, kaip taisyklė, mes jaučiame įtampą, nusivylimą, pyktį ar net neapykantą. Rezultate – pradedame nebepasitikėti oponentu, bandome daryti viską patys vieni ir net nesutinkame su pasiūlymais, kurie visiškai atitinka mūsų interesus.

Pripažinimo poreikis, teigiamas jų asmenybės ir rezultatų vertinimas turi didelę įtaką žmonėms, jų elgsenai. Jeigu mes jaučiame didelę pagarbą derybų oponentui – nedvejodami apie tai jam turime pasakyti. Nes kol mes to jam nepasakysime – jis nežinos kaip mes jį vertiname. Kai žinome, kad esame vertinami būname ramesni ir linkę eiti į bendradarbiavimą.

Siekiant geresnės derybinės atmosferos, reikia stengtis matyti teigiamas puses to, ką daro oponentas, kita derybų pusė. Jeigu mes su oponento teiginiais nesutinkame – turime pabandyti pripažinti ir oponento teisę į savo požiūrį. Jeigu mums sunku tai padaryti dėl savo įsitikinimų – galime imtis "bešališko stebėtojo vaidmens". Ir svarbiausia: pripažindami oponento teisę į savus argumentus, mes neturime būtinai sutikti su tais argumentais.

Asmeniniai santykiai (partnerystė), ryšiai su oponentu irgi yra labai svarbūs. Jeigu į derybų oponentą žiūrėsime kaip į priešą – toks nusiteikimas tik kenks

bendram darbui. Reikia ieškoti bendrų sąlyčio taškų. Tokio požiūrio svarba dažnai yra nuvertinama, nepaisant jo lemiamos reikšmės derybų sėkmei. Kuriant bendrumo ryšius su derybų oponentu reikia ieškoti dalykų, kurie abu besiderančius asmenis jungia. Reikia sužinoti apie derybų oponentą kuo daugiau – gal kartu mokėtės, gal esate kilę iš to paties krašto, gal turite tokį pat hobi, gal „sergate“ už tą pačią krepšinio komandą, gal vaikai kartu mokosi ir t.t. Atkreipkite oponento dėmesį į panašumus dar pokalbio pradžioje.

Autonomijos poreikis siejamas su galimybe pačiam kontroliuoti savo gyvenimą, priimti sprendimus savarankiškai, be jokio spaudimo. Kita derybų pusė turi turėti savo asmeninę erdvę. Kartais yra įžengiama į oponento teritoriją, sufleruojamas sprendimo variantas ir panašiai. Tačiau reikia stengtis išlaikyti pusiausvyrą: pateikdami pasiūlymus, galime prašyti oponento pateikti ir savo alternatyvius sprendimus. Gali būti abiejų derybų šalių taikomi ir „smegenų šturmo“ metodai. Jeigu mūsų veikla susijusi su kitais žmonėmis, pavyzdžiui, derybų komandos vadovo, prieš priimant sprendimą yra tikslinga konsultuotis, tartis su jais. Galbūt ne visi komandos nariai turės vertingų pasiūlymų, bet jie jausis svarbesni, turės galimybę pareikšti savo nuomonę.

Kaip žinoma, aukštesnis **statusas** didina savivertę, suteikia žodžiams „svorio“ ir daro didesnę įtaką kitų nuomonei. Todėl derybų šalys visokiais būdais bando įrodyti, kad jų statusas yra aukštesnis. Bet tokia elgsyje slypi pavojai. Kova dėl aukštesnio statuso gali sukelti trintį tarp partnerių ir mažinti jų norą bendradarbiauti. Asmens statusas nėra pastovus dydis – jis gali keistis priklausomai nuo bendravimo situacijos, todėl su visais tinka elgtis vienodai mandagiai ir pagarbiai. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad bet kuris asmuo gali turėti aukštą poziciją savo srityje.

Vaidmuo apsprendžia mūsų veiklos kryptį ir suteikia jai prasmę. Vienokią veiklą teks vykdyti būnant derybų komandos vadovu ir kitokią – eiliniu derybų komandos nariu, bet su atitinkamu vaidmeniu komandoje. Kad atliktumėme vaidmenį, turime suprasti kokius tikslus turime pasiekti ir kokius veikimo būdus tam turime panaudoti. Bet koks vaidmuo apima ne tik būtinus veiksmus, bet ir suteikia tam tikros erdvės – galime panaudoti ją paremiant vaidmenį savo asmeninėmis savybėmis ir daryti tai, kas iš tiesų jums gerai sekasi atlikti. Stebint derybų oponentą, reikia išsiaiškinti ir suprasti jo vaidmenį derybose. Gali būti, kad jis kai kam priešinasi vien dėl to, kad nori geriau atlikti savo vaidmenį. Galime jam padėti pažvelgti į jo poziciją iš kito kampo ir kitaip suprasti savo vaidmenį. Pavyzdžiui, galime nepatenkinto derybų oponento paprašyti patarimo diskutuojamu klausimu. Taigi, oponentui pasiūlome pereiti iš kaprizingo vaiko vaidmens į suaugusio patarėjo vaidmenį. Galimybė pereiti į aukštesnę poziciją, kuri reikalauja santūrumo ir išminties gali pakeisti oponento požiūrį į palankesnę mums kryptį. Derybose kartais turime būti geru klausytoju, kartais – tarpininku, o kartais skeptiku.

1 lentelė. Penki pagrindiniai derybininkų emociniai poreikiai (sudaryta pagal: Fisher, Shapiro 2005, p.17)

Pagrindiniai derybininkų emociniai poreikiai	Kai poreikiai yra ignoruojami ...	Kai į poreikius yra atsižvelgiama...
Pripažinimas	Jūsų mintys, jausmai ar veiksmai yra nuvertinami	Jūsų mintys, jausmai ir veiksmai yra pripažįstami kaip svarbūs
Asmeniniai santykiai (partnerystė)	Su jumis elgiamasi kaip su priešu ir laikomasi per atstumą	Su jumis elgiamasi kaip su kolega
Autonomija	Kėsinausi į jūsų laisvę priimti sprendimus	Kita derybų pusė gerbia jūsų laisvę pačiam spręsti svarbius klausimus
Statusas	Jūsų autoritetas nuolat sumenkinamas	Jūsų autoritetas yra visapusiškai pripažįstamas
Vaidmuo	Jūsų dabartinis vaidmuo ir jo atlikimas neteikia asmeniškai jums pasitenkinimo	Jūs taip pasirenkate savo vaidmenį ir veiklą, kad tai jums asmeniškai teiktų pasitenkinimą

R. Fisher ir D. Shapiro teigia, kad šie penki pagrindiniai emociniai poreikiai, jei jie yra tenkinami, motyvuoja derybininkus, stiprina santykius ir gerina derybų rezultatus. Taigi, siekdami sukurti teigiamą derėjimosi atmosferą, mes stengiamės būti mandagūs, pozityviai vertiname kitos šalies idėjas, pomėgius, mintis, elgesį, statusą, vaidmenį, suteikiame kitai derybų pusei autonomiją, įskaitant jos teisę savarankiškai priimti sprendimus.

Išvados

1. Savo ir oponento emocijų pajautimas, jų priežasties supratimas, mokėjimas jas suvaldyti ar atitinkamai parodyti, pademonstruoti gali suvaidinti lemiamą vaidmenį derėjimosi komunikacijoje ir derybinių sprendimų priėmimo (kaip rodo tyrimai, apie 80 % sprendimų priimama remiantis emocijomis). Nors kai kurios emocijos, pavyzdžiui pyktis, baimė, neapykanta, gali trukdyti derybininkui efektyviai atlikti savo darbą, tačiau nuo jų pabėgti neįmanoma, jų negalima ignoruoti, nes jos niekur neišnyks, jos vis tiek pasireikš kitokiais būdais ir formomis.

2. Moksliniai tyrimai ir praktika rodo, kad patyrę derybininkai sugeba veiksmingai valdyti savo emocijas, prognozuoti emocijų demonstravimo rezultatus ir galimą jų įtaką galutiniam derybų rezultatui. Ne laiku ir ne vietoje parodytos emocijos gali nulemti negatyvų derybų rezultatą. Norint išmokyti efektyviai valdyti emocijas derybose, reikia turėti pakankamai didelę praktinę derybinę patirtį – patirti ir valdyti emocijas realiaame derybiniame kontekste. Derybinės elgsenos, tame skaičiuje ir emocinės elgsenos, imitavimas seminaruose, pratybose gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos derybinių kompetencijų formavimui, tačiau realios praktinės patirties svarbos ši veikla negali atstoti, nes bet kuri tarpasmeninė komunikacija realiaame derėjimosi procese vyksta unikaliaje dalykinėje aplinkoje, deramasi su unikalia asmenybe, naudojama unikali derybinė

strategija tikslams pasiekti, parenkamos atitinkamos taktikos ir t.t.

3. Realioje derybinėje veikloje įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai, kaip derybininko kompetencijos elementai, sudaro pagrindą asmens gebėjimų vystymui: įgalina identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (lyginant su anksčiau spjstomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingas priemones ir veiklos metodus tai situacijai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimo patirtis. Derybinėje veikloje - tai veikimo būdai, įgyti patirties metu, tam tikros veiklos subtilybės įrodant, pagrindžiant, argumentuojant, kontrargumentuojant, įtikinant, manipuliuojant, atsakant į manipuliacijas, į įtaigą. Taigi, realioje derybinėje veikloje derybininkas mokosi ir plėtoja savo derybines kompetencijas, siekdamas įvaldyti kuo daugiau poveikio priemonių, tame skaičiuje ir emocijų.

4. Abiejų derybų pusių skleidžiamos šiltos, teigiamos emocijos didina šansus pasiekti susitarimą. Derybininkai, patiriantys teigiamas emocijas, derėjimosi proceso metu naudoja mažiau agresyvias taktikas, yra kūrybiškesni, rodo pagarbą oponentui, jo tikslams ir perspektyvoms. Esant teigiamoms emocijoms net pagerėja kognityvinių, pažintinių, loginių derybininko gebėjimų raiška. Teigiamų emocijų atmosferoje derybininkai yra linkę padėti vienas kitam, pagerinti komunikaciją, jie būna labiau empatiški. Tačiau tokios derybos, kurios dažnai vyksta didelio entuziazmo ir intensyvumo atmosferoje - gali būti pernelyg rizikingomis. Toks emocinis nestabilumas turėtų sukelti susirūpinimą. Vis tik reikia bandyti sukurti ramią ir stabilią derybų atmosferą. Šiltų jausmų atmosfera derybose yra įmanoma, bet derėjimasis turėtų remtis logiškais įtikinamais teiginiais ir racionaliais sprendimais. Mūsų nuomone, jeigu norime pasiekti savo tikslus ir išspręsti sudėtingas problemas, turime sumažinti emocinį laipsnį, užtikrinti emocinį stabilumą.

5. Neigiamos emocijos derybose dažniausiai turi negatyvų poveikį. O pats derėjimosi procesas, vykstantis

neigiamų emocijų atmosferoje, paprastai veda prie to, kad viena šalis tampa antagonistiška kitai ir nori atkeršyti net ir už nežymias oponento neigiamų emocijų apraiškas. Tokia emocinė derėjimosi atmosfera gali trukdyti diskusijai, joje derybininkams sunku elgtis konstruktyviai. Todėl tokiose situacijose yra tikslinga panaudoti emocinę įtampą nuimančias taktikas. Pavyzdžiui, viena iš tokių taktikų gali būti - paskelbti derybose pertraukėlę ir išeiti derybininkams pasivaikšėti. Išėjimas iš derybų zonos leidžia pakeisti aplinką. Tai suteikia galimybių ir erdvės pereiti prie bendražmogiškų santykių, padaryti pertrauką, pailsėti ir iš naujo pakrauti save. Ėjimas šalia pakeičia asmeninės erdvės lauką, einantys šalia žmonės žiūri ta pačia kryptimi, yra lygių žmonių pozicijose ir nekovoja akių karo, kaip sėdėdami vienas prieš kitą ir kažką besidalijantys priešininkai.

6. Protingas emocijų panaudojimas derybose gali tapti dideliu privalumu ir pranašumu prieš oponentą, pašnekovą, mažiau efektyviai naudojantį emocijas ir nesugebantį jų valdyti taip, kaip tai jam būtų naudingiausia. Tyrimai rodo, kad patyrę derybininkai moka veiksmingai valdyti savo emocijas ir sugeba įvertinti savo poveikį į norimus rezultatus.

7. Kruopštus pasirengimas - gera priemonė neprarasti dėmesio savo derybininkams tikslams. Kylančių emocijų apmalšinimui gali padėti deryboms paruoštos medžiagos analizė ar dėmesio nukreipimas į kitus dalykus, galvojimas apie malonius dalykus. Kad emocijos stipriai nesukiltų derėjimosi metu - galima sumažinti lūkesčius, siejamus su derybomis. Jeigu eisime į derybas galvodami, kad kita pusė yra nesąžininga, grubi, kad bandys mus apgauti - greičiausiai susitikimo metu nenusivilsime ir neišgyvensime stiprių emocijų. Kai sumažiname derybų lūkesčius - retai nusiviliname derybomis, bet dažnai galime būti ir maloniai nustebinti. Svarbu save teisingai parengti psichologiškai.

Literatūra

- Barry, B., Fulmer, I., Goates, N. (2006). Bargaining with feeling: Emotionality in and around negotiation. In L. L. Thompson (Ed.), *Negotiation theory and research*. Madison, CT: *Psychosocial Press*: 99-127.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D. (2011). *Handbook of self-regulation: research, theory, and applications*. New York: Guilford.
- Caruso, David, R., Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Deurzen, van E. (2009). *Everyday Mysteries: A Handbook of Existential Psychotherapy*. Routledge.
- Deurzen, van E. (1997). *Everyday Mysteries: Existential Dimensions of Psychotherapy*. Routledge.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, and R. R. Hoffman, R. R. (Eds.). *Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press: pp.685-706.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. Th., Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 3 (100): 363-406. doi: 10.1037/0033-295X.100.3.363
- Fisher, R., Ury, W. (1981). *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using emotions as You Negotiate*. New York, NY: Penguin Group US
- Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius: Presvika.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 3 (85): 551-575.
- Kopelman, S., Chen, L.L., Shoshana, J. (2011). Renarrating positive relational identities in organizations: self-narration as a mechanism for strategic emotion management in interpersonal interactions. In L.M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a theoretical and research foundation*. New York: Taylor & Francis Group: 265-288.
- Kopelman, S., Rosette, A. S., Thompson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1 (99): 105-81-101
- Kopelman, S., Gewurz, I., Sacharin, V. (2007). The power of presence: Strategic responses to displayed emotions in negotiation. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotions in organizations (forthcoming)* Northampton, MA: Edward Elgar.
- Kopelman, S., Rosette, A. (2008). Cultural variation in response to strategic display of emotions. *Group Decision Making and Negotiations*, Special Issue.
- Li, S., Roloff, M. E. (2006). Strategic emotion in negotiation: Cognition, emotion, and culture. In G. Riva, M. T. Anguera, B. K. Wiederhold, & F. Mantovani (Eds.), *From communication to presence: Cognition, emotions and culture towards the ultimate communicative experience*. Amsterdam: IOS Press: 166-185.
- Mayer, John D., Salovey, P., Caruso, David R. (2008). Emotional intelligence. New ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 6(63): 503-517. doi: 10.1037/0003-066X.63.6.503
- Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2008). *Emocinis intelektas ir ugdymas. Efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalo specialistų darbui*. Vilnius: Verslo žinios.
- Plutchik, R. (2002). *Emotions and Life: Perspectives from Psychology, Biology, and Evolution*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Potworowski, G., Kopelman, S. (2008). Strategic display and response to emotions: developing evidence-based negotiation expertise in emotion management (NEEM). *Negotiation and conflict research*. 1(4): 333-352. doi: 10.1111/j.1750-4716.2008.00020.x
- Robbins Stephen P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
- Robbins Stephen P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Scherer, K. R. (2003). Introduction: Cognitive components of emotion. In R. J. Davidson (Ed), *Handbook of affective sciences* (pp. 563-571). Cary, NC: Oxford University Press, 2003.
- Shapiro, D. L. (2005). *Enemies, Allies, and Emotions: The Power of Positive Emotions in Negotiation/ Part of Book The Handbook of Dispute Resolution/ Published by Jossey-Bass*, 2005
- Shapiro, D. (2006). Teaching students how to use emotions as they negotiate. *Negotiation journal*. 1: 105-109. doi: 10.1111/j.0748-4526.2006.00088.x
- Shapiro, D. L. (2010). *Untapped Power: Emotions in Negotiation/ Part of Book Negotiation Readings, Exercises and Cases/ McGraw-Hill/Irwin*: 263-269.

Stuart, D. (2010). *Getting more : how to negotiate to achieve your goals in the real world*. New York: Published by Crown Business.

EMOTIONS AND ITS MANAGEMENT IN NEGOTIATIONS

S u m m a r y

The article analyzes the expression of emotions and their management in negotiations in the aspect of coherence and stability. Even in the first half of the twentieth century and in the middle, negotiations meant modest, reserved conversation of unfeeling gentlemen, assuming that all behavior associated with the negotiation is rational from the beginning to the end.

Emotions were seen just as a brake of the negotiation process and effectiveness. An attempt was made to create a rational negotiating environment in which there is no place to emotions. The research shows that emotions can play a crucial role in negotiating communication and in decision-making. It is therefore necessary to learn how to manage emotions in negotiations – both tactical and strategic and ensuring consistency and emotional stability of behavior. The paper based on the analysis of scientific literature, systematic, comparative, logical and synthesis methods tries to disclose the key aspects of the emotional expression in negotiations, justifying the need, opportunities and ways to manage the emotions of the negotiating process.

KEYWORDS: emotions in negotiations, the role of emotions in negotiations, emotional expression in negotiations, the negotiator's emotional needs, emotional control negotiations.

Kęstutis Peleckis – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros docentas, socialinių mokslų daktaras, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37068550047, el. paštas: kestutis.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, aukštųjų mokyklų potencialo plėtra, socialinių ir ekonominių sistemų valdymas.

Valentina Peleckienė – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37066177521, el. paštas: valentina.peleckiene@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, vadybos teorija, draudimo ekonomika.

Kęstutis Peleckis – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37062147072, el. paštas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.



VIDAUS KONTROLĖS ELEMENTAI IR JŲ VERTINIMAS

Lukas Giriūnas, Jonas Mackevičius

Vilniaus universitetas

Anotacija

Vidaus kontrolės sistema – tai koordinuotų būdų ir priemonių visuma naudojamų įmonės numatytiems tikslams pasiekti. Nuo vidaus kontrolės sistemos priklauso įmonės finansiniai rezultatai, jos veiklos tęstinumo ir plėtros galimybės. Todėl vidaus kontrolės sistema turi svarbią reikšmę visose be išimties įmonėse – didelėse, vidutinėse, mažose. Žinoma, ypač svarbu yra turėti efektyvią vidaus kontrolės sistemą įmonėse, kurios turi sudėtingą organizacinę valdymo struktūrą, naudoja sudėtingas gamybos technologijas, gamina įvairią produkciją, teikia plataus profilio paslaugas, turi daug gamybos, pagalbinių ir administracinių padalinių, palaiko ryšius su daugeliu partnerių, tiekėjų, pirkėjų ir kt. tačiau daugelis įmonių vadovų nepakankamai dėmesio skiria dėmesio vidaus kontrolės sistemai, kai kurie iš jų neteisingai supranta jos esmę, tapatina su vidaus auditu. Ekonominėje literatūroje taip pat sutinkamos skirtingos nuomonės dėl vidaus kontrolės sistemos naudingumo, jos kūrimo ir taikymo principų, sudedamųjų dalių, vertinimo procedūrų ir kt. Todėl suprantama, kad daugelis užsienio ir Lietuvos autorių nagrinėja įvairius vidaus kontrolės sistemos aspektus. Tačiau iki šiol nepakankamai dėmesio skiriama vidaus kontrolės sistemos elementų analizei. Straipsnyje nagrinėjami įmonių vidaus kontrolės sistemų elementai, jų transformacijos ir vertinimas. Pateikiami šių vidaus kontrolės sistemų elementų-kontrolės aplinkos, įmonės rizikos vertinimo, informacijos sistemos, kontrolės veiksmų ir kontrolės procedūrų stebėsenos vertinimo svarbiausi veiksmas, kuriuos privalo atlikti auditoriai. Reikia pažymėti, kad kaip mokslinio tyrimo rezultatas yra pateikiamas optimalus vidaus kontrolės sistemos elementų rinkinys, pateikiamas trikampio pavidalu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vidaus kontrolės sistema, kontrolės aplinka, rizikos vertinimas, informacijos sistema, kontrolės veiksmas.

Įvadas

Vienas iš svarbiausių kiekvieno auditoriaus uždavinių yra objektyviai įvertinti įmonės vidaus kontrolės sistemą. Nuo to kiek auditorius sukaupia žinių apie vidaus kontrolės sistemą priklauso ne tik audito procedūrų apimtis, laikas ir pobūdis, bet ir viso audito sėkmė. Tačiau vertinant vidaus kontrolės sistemą neretai kyla daug neaiškumų ir problemų. Dažniausiai skiriasi įmonės vadovybės ir auditorių požiūriai į vidaus kontrolės sistemos sudėtinę dalis – elementus. Beje, ir tarp pačių auditorių nėra bendros nuomonės dėl vidaus kontrolės sistemos elementų ir jų reikšmės. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi vidaus kontrolės elementai – skiriasi ne tik jų pavadinimai, bet ir kiekis, apibrėžimai ir kt. Spira, Page (2003), Dunn (1996) pateikia tik du vidaus kontrolės sistemos elementus – kontrolės aplinką ir kontrolės procedūras, o Jensen (1993), Taylor, Glezen (1997), Walsh, Seward (1990), Konrath (2000), tris – kontrolės aplinką, kontrolės procedūras ir apskaitos sistemą. Tuo tarpu Curtis, Wu (2000), Yu, Neter (1973) nurodo net šešis elementus – kontrolės aplinką, rizikos vertinimą, kontrolės procedūras, informacinę sistemą, ryšius ir kontrolės stebėseną. Net dešimt vidaus kontrolės elementų pateikia Milichamp (2002), tai – organizacija, pareigų atskyrimas, fizinė kontrolė, leidimas ir pritarimas, apskaita, personalas, stebėjimas, kontrolės priemonės, atliktų veiksmų patvirtinimas ir biudžetų sudarymas. Įvairūs autoriai, Elder, Beasley, Arens (2010) norėdami pabrėžti vidaus kontrolės sistemos elementus ir jų tarpusavio ryšius pateikia įvairias schemas – vidaus kontrolės sistemos elementus trikampio pavidalu, iš kurio matyti, kad vidaus kontrolės sistemos pagrindą sudaro kontrolės aplinka arba kontrolės aplinką vaizduoja kaip

skėtį, apgaubiantį likusius vidaus kontrolės elementus. Kartais vidaus kontrolės sistema, kurią sudaro keturi elementai vaizduojama kaip stalas su keturiomis kojomis. Bent vienai kojai lūžus, griūva ar svyruoja ir visas stalas. Tai reiškia, kad sutrikus bent vienam vidaus kontrolės sistemos elementui, negalėtų normaliai funkcionuoti visa vidaus kontrolės sistema.

Tyrimo tikslas – atlikti vidaus kontrolės sistemos elementų raiškos vertinimą.

Tyrimo tikslui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:

- atlikti vidaus kontrolės sistemos elementų identifikacinę analizę;
- pateikti apibendrintą vidaus kontrolės sistemos elementų sąrašą grafine anotacija;
- identifikuoti apibendrintų vidaus kontrolės sistemos elementų vertinimo būdus.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, informacijos rinkimo, sisteminimo, lyginimo, detalizavimo ir apibendrinimo metodai.

Vidaus kontrolės sistemos elementų raiška

Vidaus kontrolė užima svarbią vietą kiekvienoje įmonėje. Be to, tik efektyvi vidaus kontrolės sistema turi teigiamą poveikį visoms kitoms įmonės kontrolės sistemoms, o turėdama efektyvią vidaus kontrolę įmonė gali ne tik sėkmingai konkuruoti su kitomis šakoje veikiančiomis įmonėmis, bet ir siekti vadovybės užsibrėžtų naujų strateginių tikslų. Vidaus kontrolė, kaip valdymo sistemos ar vadybos funkcija, įmonėms yra itin svarbi, kadangi pastaroji apima visas įmonės darbo ir veiklos sritis ne tik nuo aukščiausio iki žemiausio vadovavimo lygio, bet ir nuo struktūrizavimosi iki darbuotojų elgesio kontrolės (Altamuro, Beatty, 2010).

Konkrečių valdymo ir vadybos funkcijų minimizavimas, anot Mahbub (2011) yra apibrėžiamas kaip vidaus kontrolės funkcijų, tokių kaip, reguliavimas ir įgaliojimai, leidimas poskyrio vadovams visiškai laisvai rinktis, kokius produktus teikti rinkai, sumažinimas. Tačiau toks interpretavimas nėra tinkamas, nes įmonei plečiantis ar didėjant atsiranda vis daugiau problemų kontroliuojant įmonės veiklą, kadangi poskyrių vadovų atsiranda sąlyginai daug ir jie pradeda konkuruoti tarpusavyje taip pateikdami rinkai daug panašių ir giminingų prekių ar paslaugų. Tokiu atveju įmonės darbuotojai, siekdami tapti pranašesni vieni už kitus, pažeidžia įmonės jiems suteiktus įgaliojimus dirbti savarankiškai, be to, pastebima drausmės ir darbo koordinavimo su kitais padaliniais stoka. Nors kaip teigia Wu, Yuan, Ren (2012), Giriūnas (2009b) įmonės vystymasis ir procesų organizavimas yra neįmanomas be klaidų, planinių ir faktinių nuokrypių ar kitų neatitikčių, kurias išaiškinus turi būti atliekami ne tik koreguojamieji veiksmai, bet ir konkretinamos prevencinės priemonės bei numatomas jų įgyvendinimas. Tam tikslui pasiekti privalo būti identifikuoti, nustatyti ir aiškiai apibrėžti įmonių vidaus kontrolės sistemos elementai, kurių identifikavimo pagalba efektyvi vidaus kontrolės sistema užtikrins klaidų ir apgaulių galimybių numatymą ir prevenciją, įstatymų ir procedūrų laikymąsi, patikimos finansinės atskaitomybės parengimą laiku. Mackevičius (2009), Kanapickienė

(2007) teigia, kad siekiant identifikuoti vidaus kontrolės sistemos elementus ir hierarchinius jų ryšius, būtina sąlyga yra išskirti ir keletą pačių svarbiausių vidaus kontrolės sistemos valdymo aspektų:

- vidaus kontrolė yra svarbi pačiai įmonei. Įmonės vadovybei turi rūpėti, kad būtų stabili ir lanksti vidaus kontrolės sistema, skirta tam tikriems veiklos tikslams ir padėtų numatyti perspektyvas. Vadovybei turi būti svarbu turėti tokią kontrolės sistemą, kuri operatyviai atskleistų klaidas, apgaulės ir piktnaudžiavimus;
- vidaus kontrolės būklė yra svarbi auditoriams. Gera vidaus kontrolės sistemos būklė turi tiesioginį poveikį auditui: auditoriui reikia surinkti mažiau įrodymų, atlikti mažiau testų, kartu mažiau rizikuoti.

Siekiant nustatyti vidaus kontrolę ir apibrėžti egzistencinę jos vietą įmonėje, pati įmonė turi pasirinkti, kuris vidaus kontrolės sistemos valdymo aspektas jai svarbesnis. Būtent dėl šios priežasties daugelis mokslininkų pažymi, kad būtent įmonės vadovybė atsakinga už vidaus kontrolės sistemos kūrimą, o vidaus auditoriai yra atsakingi tik už objektyvų šios sistemos elementų įvertinimą (Komoto, Taguchi, Mouratidis, Yoshioka, Futatsugi, 2011). Įvairūs autoriai pateikia skirtingus vidaus kontrolės sistemos elementus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Vidaus kontrolės sistemos elementai

Elementas	Kontrolės aplinka	Kontrolės procedūros	Rizikos vertinimas	Informacijos sistema	Vidaus auditas	Rizikos valdymas	Kontrolės veiksmai	Kontrolės stebėseną	Turto apsaugos sistema	Efektyvumo vertinimas	Kontrolę reguliuojančios teisės normos	Kontrolės priemonės	Pareiškų atskyrimas	Kompetentingas personalas	Apskaitos sistema
Šaltinis															
Kanapickienė (2001)	x	x	x	x	x										
Kanapickienė (2008)	x			x		x	x	x							
Konrath (2000)	x	x													x
Lakis (2007)	x		x	x			x	x							
Robertson (1993)	x	x		x											
Weirich, Pearson, Churyk (2011)	x	x	x	x		x	x	x		x		x	x		
Intosai (2004)	x		x	x			x	x							
Mackevičius (2001)	x	x		x					x						
Mackevičius (2009)	x		x	x			x	x							
Stringer, Carey (2002)	x	x		x		x									
King (2011)					x				x				x	x	
Kačergienė (2005)	x	x		x		x		x							x
Kinney (2000)	x	x	x	x				x							
COSO (1992)	x		x	x		x		x							
Curtis, Wu, Craig (2000)	x		x	x		x		x					x		
O'Leary, Iselin, Sharma (2006)	x		x	x		x		x							
Dunn (1996)	x	x													x
Taylor, Glezen (1997)	x	x													
Giriūnas (2009a)	x	x	x	x			x	x							

Šaltinis: sudaryta autorių.

Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių galimų vidaus kontrolės sistemos elementų klasifikacijų, nepaisant skirtingų jų formuluočių, tačiau

panašių turinio prasme vidaus kontrolės sistemos elementų skaičius svyruoja nuo trijų iki dešimties.

Galima išskirti penkis pagrindinius mokslininkų pabrėžiamus vidaus kontrolės sistemos elementus:

- kontrolės aplinka;
- rizikos įvertinimas;
- informacijos sistema;
- kontrolės veiksmas;
- kontrolės procedūrų stebėseną.

Kontrolės aplinkos elementas yra siejamas su organizacijos viduje dirbančių žmonių sąmoninga kontrole, kuri ir kuria įmonės vidinę kontrolės aplinką. Teisingai įdiegtas kontrolės aplinkos elementas užtikrina įmonėje discipliną bei struktūrą ir atmosferą, turinčią įtakos vidaus kontrolės kokybei. Jis veikia naujos strategijos ir tikslų formulavimo procesą ir kontrolės veiklos organizavimą (INTOSAI, 2004). Pagal COSO (1992) modelyje pateiktą informaciją, kontrolės aplinka turi turėti tokias sudėtines dalis kaip sąžiningumas ir etinės vertybės; kompetencijos užtikrinimas; vadyba; vadovybės filosofija ir veiklos stilius; organizacinė struktūra bei įgaliojimų nustatymas ir atsakomybė.

Rizikos vertinimo elementas yra susijęs su organizacijos rizikų, turinčių glaudų ryšį su finansinių ataskaitų patikimumu, nustatymu, analize ir valdymu. Kai įmonė nusistato aiškius tikslus ir suformuoja efektyvią vidaus kontrolės aplinką, ji turi įvertinti organizacijos riziką, su kuria ji susiduria įgyvendindama savo misiją ir išskeltus tikslus, nes tai sudaro pagrindą tinkamam reagavimui į ją (Macintosh, Quatrone, 2010). Rizikos vertinimo elementas turi turėti tokias sudėtines dalis kaip bendri tikslai; procesiniai tikslai; rizikos nustatymas ir analizė bei pokyčių valdymas.

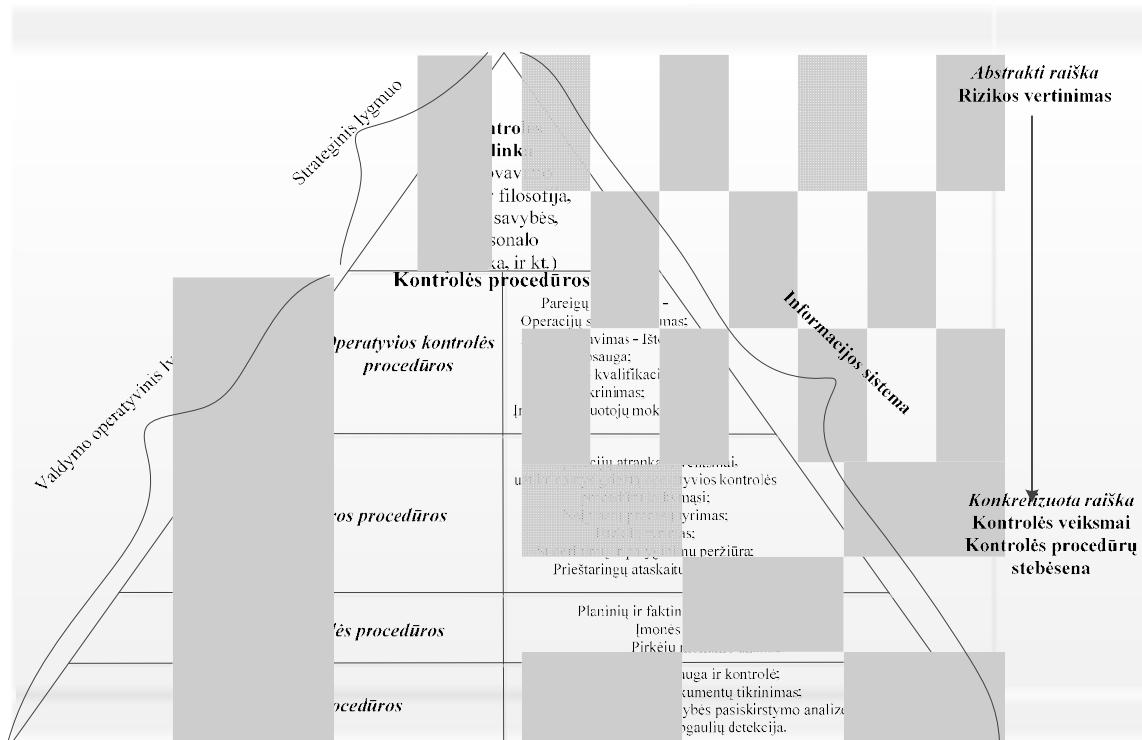
Informacijos sistema pagrindinį dėmesį skiria informacijos, reikalingos efektyviai kontrolei, šaltiniams ir kokybei, naudojamoms informacijos sistemoms bei ataskaitų parengimui ir teikimui (Patrick, Fardo, 2009). Efektyvus informavimas ir komunikacija turi esminę

reikšmę organizacijos veiklos vykdymui ir valdymui. Organizacijos vadovybei turi būti laiku pranešama aktuali, išsami, patikima ir teisinga informacija apie vidaus ir išorės aplinką (Pfister, 2009). Informacinė sistema turi turėti šias sudėtines dalis: informacijos kokybė ir komunikacijos efektyvumas.

Kontrolės veiksmų elementas yra siejamas su organizacijos patvirtintomis politikomis ir procedūromis, kurios padeda užtikrinti, kad bus imtasi reikiamų veiksmų, siekiant pašalinti galimas rizikas, kurios atsiranda vykdamas organizacijos tikslus (COSO, 1992). Taigi rizikos mažinimo strategija yra įgyvendinama per vidaus kontrolės veiklą. Kontrolės veikla gali būti prevencinio ir nustatomojo pobūdžio. Kad būtų pasiekti tikslai, vidaus kontrolės veiklą būtina turi papildyti ir ištaisomieji veiksmai, kurie turi būti efektyvūs išlaidų požiūriu. Taigi kontrolės veiksmų elementas turi turėti tokias sudėtines dalis kaip politikos ir procedūros; saugumas; pokyčių valdymas; veiklos tęstinumas ir užsakomųjų paslaugų naudojimas.

Kontrolės procedūrų stebėsenos elementas apibūdinamas, kaip organizacijos vidaus kontrolės efektyvumo ir kokybės periodiško vertinimo elementas (Shim, 2011). Jis apima vidaus kontrolės procedūrų veiksmingumo bei kokybės įvertinimą, taip pat ir būtinų veiksmų įgyvendinimą. Kadangi vidaus kontrolė yra dinaminis procesas, kurį būtina nuolat pritaikyti prie organizacijos rizikos veiksnių ir pokyčių, reikalinga vidaus kontrolės stebėseną, užtikrinanti, kad vidaus kontrolė neatsiliktų nuo pasikeitusių tikslų, aplinkos, išteklių ir rizikos (INTOSAI, 2004).

Identifikavus populiariausius, dažniausiai aptinkamus mokslinėje literatūroje vidaus kontrolės sistemos elementus, galima sudaryti naują vidaus kontrolės sistemos elementų raišką, atspindinčią ir hierarchinius ryšius (žr. 1 pav.).



1 pav. Vidaus kontrolės sistemos elementų raiška

Šaltinis: sudaryta autorių.

Pažymėtina, kad vidaus kontrolės sistemos elementų raiška ne tik diferencijuojasi pagal organizacijos valdymo lygius, bet ir kai kurie vidaus kontrolės sistemos elementai, pavyzdžiui, informacijos ar apskaitos sistemos, yra integruoti į visus organizacijos valdymo lygius. Labai dažnai mokslinėje literatūroje ir praktikoje aptinkami vidaus kontrolės sistemos elementai yra personalo politika, darbo padalijimas, vadovybės verslo filosofija, įvairių techninių ir metodinių priemonių naudojimas, tačiau jų nereikėtų laikyti savarankiškais vidaus kontrolės sistemos elementais, būtent todėl 1 paveiksle jie yra vaizduojami kaip kontrolės aplinkos dedamosios.

Nustačius vidaus kontrolės sistemos reikšmę ir vietą įmonės valdymo sistemoje galima teigti, kad vidaus kontrolė užima svarbią vietą įmonėse ir jų valdymo sistemose. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad tik efektyvi ir tinkamai koordinuota, t. y. turinti stiprius ir glaudžius ryšius su kitomis įmonės kontrolės sistemomis vidaus kontrolės sistema veikia visas kitas įmonės kontrolės sistemas tik teigiamai. Būtent toks rezultatas tik įrodo praktikų tarpe vyraujančią nuomonę, kad, tik turėdama efektyvią vidaus kontrolės sistemą, įmonė gali sėkmingai konkuruoti su konkurentais ir siekti vadovybės užsibrėžtų strateginių tikslų.

Vidaus kontrolės sistemos elementų vertinimas

Vidaus kontrolės sistemos elementų efektyvumą geriausiai įvertina vidaus ir išorės auditoriai (Trennery, 1999). Jų pagrindinis uždavinys – įvertinti vidaus kontrolės sistemos elementų stipriąsias ir silpnąsias puses, nustatyti jų poreikį įvairiems informacijos iškrai-pymams, klaidų ir apgaulių pasireiškimui. Auditoriai turi įvertinti kiekvieną vidaus kontrolės sistemos elementą trim aspektais: jų sukūrimo, veikimo ir tarpusavio sąveikos. Vidaus kontrolės sistemos elementų vertinimas turi būti atliekamas nuosekliai, pradedant kontrolės aplinkos ir baigiant kontrolės sistemos vertinimu (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vidaus kontrolės sistemos elementų vertinimas

Kontrolės elementai	Svarbiausi auditoriaus veiksmai
Kontrolės aplinka	1. Nustatyti įmonės vadovybės požiūrį į vidaus kontrolės sistemos svarbą ir jos įtaką didinant darbuotojų sąžiningumą, objektyvumą ir supratimą apie kontrolę. 2. Išaiškinti, ar darbuotojai turi profesinį pasirengimą ir kompetenciją numatytais funkcijoms atlikti. 3. Atkreipti rimtą dėmesį į įgaliojimų ir atsakomybės nustatymą darbuotojams, suteiktas teises pasirašyti dokumentus ir saugoti turtą. 4. Nustatyti, ar veikianti įmonės organizacinė struktūra padeda pasiekti numatytus įmonės veiklos tikslus.
Rizikos vertinimas	1. Nustatyti svarbiausius veiksnius, dėl kurių gali atsirasti tam tikros rizikos, pvz. verslo aplinkos pasikeitimai, naujų

	darbuotojų priėmimas, naujų informacinių sistemų ir technologijų įdiegimas, įmonės restruktūrizavimas ir kt. 2. Iširti, ar vadovai nustato galimas rizikas, jei nustato, tai kaip ir kokių veiksmų imasi rizikai spręsti. 3. Išsiaiškinti, kodėl vadovai nenustatė rizikų, kurias privalėjo išaiškinti, ar jie naudojo tinkamas rizikos vertinimo procedūras.
Informacijos sistema	1. Įvertinti, ar galiojanti informacijos sistema tinkamai ir laiku fiksuoja apskaitos registruose visas įvykusias ūkines operacijas. 2. Nustatyti, ar ūkinės operacijos priskiriamos konkrečiam ataskaitiniam laikotarpiui. 3. Nustatyti, ar nebuvo ūkinių operacijų nuslėpimo, jų neregistavimo pirminiuose dokumentuose ar apskaitos registruose ar atvirkščiai, neįvykusių ūkinių operacijų registravimo. 4. Iširti, ar nebuvo iš anksto parengta neteisinga buhalterinės apskaitos politika. 5. Įvertinti, ar galiojanti apskaitos sistema nesudaro galimybių pirminių dokumentų ir apskaitos registrų klastojimui ir neteisėtam jų naudojimui.
Kontrolės veiksmai	1. Nustatyti, ar įmonės vadovybė parengė konkrečius kontrolės veiksmus, susijusius su įgaliojimais, veiklos ir finansinių rodiklių priežiūra, informacijos apdorojimu, turto apsauga, pareigų atskyrimu ir kt. 2. Išsiaiškinti ar tam tikros kontrolės veiksmas ar jų visuma padeda nustatyti informacijos iškraipymus, klaidas ir apgaulės.
Kontrolės procedūrų stebėseną	1. Įvertinti, ar įmonių vadovai, stebėdami kontrolės procedūras, nustato, ar jos veikia taip, kaip buvo numatyta. 2. Nustatyti, ar kontrolės procedūrų stebėseną atliekama nuolat ar epizodiškai, ir kokios naudojamos orgtechninės priemonės stebėsenos veiksmingumui užtikrinti.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Objektyviai įvertinti vidaus kontrolės sistemos elementų veiksmingumą yra vienas iš sudėtingiausių auditoriaus uždavinių. Jis turi įgyti kuo daugiau žinių apie įmonės verslą, atliekamas ūkines operacijas ir jų sudėtingumą, įmonės geografinę padėtį, darbo organizavimo metodus ir sąlygas, patirtas nesėkmes, veiklos sutrikimus, buvusius piktnaudžiavimo atvejus, ūkio šakos, kuriai atstovauja įmonė ypatybes ir kt.

Auditorius turi skirti vienodą dėmesį visų vidaus kontrolės sistemos elementų vertinimui, tirti juos atskirai ir sąveikoje.

Vidaus kontrolės sistemos elementus reikia vertinti kaip tam tikrų taisyklių, būdų ir priemonių visumą įmonės verslo politikai užtikrinti ir numatytiems tikslams pasiekti. Kai kuriose įmonėse tų tikslų būna daug ir siekiant juos įvykdyti įmonės vadovybė turi kruopščiai ir atsakingai parengti konkrečius vidaus kontrolės sistemos elementus ir siekti juos praktiškai įgyvendinti. Rengiant konkrečius vidaus kontrolės sistemos elementus svarbu kuo tiksliau apskaičiuoti jų išlaidas ir naudą, kurią jie teiktų įmonei. Galioja nerašyta taisyklė, kad vidaus kontrolės sistemos išlaidos neturi būti didesnės už jos teikiamą naudą. Kadangi atsakomybė už kiekvieną vidaus kontrolės sistemos elementą tenka įmonės vadovybei, tai ji turi prižiūrėti, kaip veikia konkretus elementas praktikoje, kokios jo veikimo išlaidos ir teikiama nauda. Įmonių vadovai, siekdami tobulinti vidaus kontrolės sistemos elementus, turi įvertinti įvairius išorės ir vidaus veiksnus, turinčius įtakos vidaus kontrolės sistemai. Jų poveikis priklausomai nuo įmonės veiklos ypatybių gali būti labai įvairus ir platus. Reikia pažymėti, kad įmonių veiklai turi įtakos šie pagrindiniai išorės veiksniai: šalies ekonominė politika, infliacija, mokesčių sistemos nestabilumas, įstatymų bazės nepastovumas, užsienio valiutų kursų svyravimai, eksporto ir importo pokyčiai, bankų ir kapitalo rinkų išvystymo lygis ir kiti veiksniai. Prie vidaus veiksnų, turinčių įtakos vidaus kontrolės sistemai ir konkrečioms jos elementams, priskirtini įmonės organizacinė struktūra, vadovų veikla ir personalo valdymo politika, bloga apskaitos būklė ir finansinės analizės ignoravimas, netinkamas veiklos planavimas ir prognozavimas, konfliktai įmonės viduje, bylinėjimasis teismuose ir kt. Tinkamas išorės ir vidaus veiksnų įvertinimas gali paskatinti įmonės vadovybę rimčiau reaguoti į tam tikrus dalykus, priimti atitinkamus valdymo sprendimus, tobulinti esamus ir kurti bei diegti naujus vidaus kontrolės sistemos elementus.

Išvados

Įmonės finansiniai rezultatai, veiklos konkurencingumas, tęstinumas ir plėtra didele dalimi priklauso nuo vidaus kontrolės sistemos ir kiekvieno jos elemento veiksmingumo. Atlikta istorinė vidaus kontrolės sistemos elementų analizė parodė jos transformacijos nuo dviejų – kontrolės aplinkos ir apskaitos sistemos – elementų iki kelių įvairių autorių ir institucijų siūlomų skirtingų pavadinimų elementų. Dabartinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis labiausiai tinkamais įmonių vidaus kontrolės sistemos elementais laikomi šie: kontrolės aplinka, rizikos vertinimas, informacijos sistema, kontrolės veiksmai ir kontrolės procedūrų stebėseną. Jų veiksmingumas priklauso nuo įmonės vadovybės veiksmų sukuriant ir palaikant nustatytą jų veikimo tvarką bei objektyvaus įvertinimo, kurį atlieka vidaus ir išorės auditoriai.

Literatūra

Altamuro, J., & Beatty, A. (2010). How does internal control regulation affect financial reporting?. *Journal of Accounting and Economics*, 49(1), 58-74.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treaway Commission (COSO). (1992). *Internal Control-Integrated Framework*. Coopers & Lybrand, September, Vol. 1-4.
- Curtis, M. B., & Wu, F. H. (2000). The components of a comprehensive framework of internal control. *The CPA Journal*, 70(3), 64-66.
- Curtis, M. B.; Wu, F. H.; Craig, J. L. Jr (2000). *The components of a comprehensive framework of internal control*. CPA Journal, March 2000, Vol. 70 Issue 3, p. 64-66.
- Dunn, J. (1996). *Auditing: Theory and Practice*. (2 ed.). London: Prentice Hall Europe.
- Elder, R. J., Beasley, M. S., & Arens, A. A. (2010). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Pearson.
- Giriūnas, L. (2009a). *Evaluation of condition of internal control system in the company*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 1(14), p. 103-113.
- Giriūnas, L. (2009b). *Įmonės apskaitos kontrolinių funkcijų optimizavimas*. *Ekonomika ir vadyba*. Kauno technologijos universitetas. Nr. 14, p. 43-51
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- INTOSAI (2004). *Guidelines for internal control standards for the public sector*.
- Yu, S., & Neter, J. (1973). A stochastic model of the internal control system. *Journal of Accounting Research*, 273-295.
- Kačergienė, V. (2005). *Vidaus kontrolės sistemos teoriniai ir praktiniai aspektai*. *Mokesčių žinios*, Nr. 39 (449).
- Kanapickienė, R. (2001). *The role of the management in the development of the internal control system of the company*. *Economics*, Vol. 54, 70 p.
- Kanapickienė, R. (2007). *Įmonės vidaus kontrolė*. *Mokesčių žinios*, Nr. 22 (534).
- Kanapickienė, R. (2008). *Įmonės vidaus kontrolė: teorija ir praktika*. Kaunas: Lietuvos buhalterinės apskaitos švietėjų ir tyrėjų asociacija.
- King, A. M. (2011). *Internal control of fixed assets: a controller and auditor's guide*. John Wiley and Sons Ltd. 564 p.
- Kinney, W. R. (2000). *Information quality assurance and internal control for management decision making*. McGraw-Hill Education – Europe. 500 p.
- Konrath, F. L. (2000). *Auditing concepts and applications. A risk – analysis approach*. (2 ed.). New York: Wiley Publishing company.
- Komoto, T., Taguchi, K., Mouratidis, H., Yoshioka, N., & Futatsugi, K. (2011). A Modelling Framework to Support Internal Control. In *Secure Software Integration & Reliability Improvement Companion (SSIRI-C), 2011 5th International Conference* (pp. 187-193). IEEE.
- Lakis, V. (2007). *Audito sistema: raida ir problemos, monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Macintosh, N. B.; Quatrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: an organizational and sociological approach*. John Wiley and Sons Ltd.
- Mackevičius, J. (2001). *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos*. Vilnius: Lietuvos mokslo centras.
- Mackevičius, J. (2009). *Finansinių ataskaitų auditas ir analizė: procedūros, metodikos ir vertinimas*. Vilnius: TEV.
- Mahbub, F. (2011). *System identification of internal model control*. LAP Lambert.
- Millichamp, A. H. (2002). *Auditing*. Cengage Learning Emea.
- O'Leary, C.; Iselin, E.; Sharma, D. (2006). *The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditors' Evaluations of Internal Control*. *Pacific Accounting Review*, Vol. 18 Iss: 2, p. 69-96.
- Patrick D. R.; Fardo, S. W. (2009). *Industrial process control systems*. London: The Fairmont press, Inc.

- Pfister, A. J. (2009). Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory. Physica-Verlag Berlin Heidelberg.
- Robertson J. C. (1993). *Auditing*. 7-th ed. Boston: BPJ.
- Spira, L. F., Page, M. (2003). Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.
- Shim, J. K. (2011). *Internal control and fraud detection*. Global Professional Publishing Ltd. 250 p.
- Stringer, C.; Carey, P. (2002). *Internal Control Re-design: An Exploratory Study of Australian Organisations*. Accounting, Accountability & Performance, Vol. 8, No. 2, p. 61–86.
- Taylor, D. H., & Glezen, G. W. (1997). *Auditing: An assertions approach*. John Wiley & Sons.
- Trennery, A. (1999). *Principles of Internal Control*. UNSW Press.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421-458.
- Weirich, T. R.; Pearson, T. C.; Churyk, N. T. (2011). *Accounting and auditing research: tools and strategies 8th edition*. John Wiley & Sons Inc.
- Wu, P. F., Yuan, J. T., & Ren, H. R. (2012). The Construction and Performance Evaluation of Internal Control under Network Accounting Information System. *Applied Mechanics and Materials*, 220, 187-192.

ASSESSMENT OF ELEMENTS OF INTERNAL CONTROL

S u m m a r y

Internal control system – a set of coordinated methods and means used to meet the goals of a company. The company's financial results, its business continuity and development opportunities depend largely on the internal control system. Therefore, an internal control system is of high importance to all companies without exception - large, medium, or small. Certainly, it is especially important to have an effective internal control system in companies with complex organizational management structures, using sophisticated production techniques, producing a variety of products, providing a wide range of services, having a lot of production, auxiliary and administrative departments, keeping in touch with multiple partners, suppliers, buyers, and other. However, many executives pay insufficient attention to the internal control

system, some of them misunderstand its essence and consider it to be equal to internal audit. In the economic literature exists a variety of different opinions on the efficiency of the internal control system, the development and application of the principles, components, evaluation procedures, and etc. Naturally, different aspects of the internal control system have been analysed by many foreign and Lithuanian authors. Yet, not enough attention has been paid to the analysis of components of internal control system. The paper analyses the components of internal control system, their transformation and evaluation. It also presents the main actions of components of internal control system – control environment, the company's risk assessment, information system, control activities and evaluation of monitoring control procedures – to be carried out by the auditors. It should be noted that, an optimal set of components of internal control system expressed in the form of a triangle is presented as a result of the research. After the value of the internal control system and its role in the system of enterprise management have been identified, it can be concluded that the internal control plays an important role in companies and in their management systems. An analysis of the scientific literature suggests that only effective and well-coordinated, i.e. with a strong and close relationship with other company's control systems, internal control system has a positive impact on all other control systems of a company. Such result only proves the prevailing view among practitioners that a company can successfully compete and pursue strategic goals determined by the executives only if it has an effective internal control system. The scientific analysis has demonstrated that a company's financial performance, business competitiveness, continuity and development largely depend on the internal control system and the effectiveness of each of its components. A historical analysis of components of internal control system has revealed its transformation from two components – control environment and accounting system – to several differently-named components suggested by different authors and institutions. In the present market economy, the most appropriate components of internal control system are considered to be the following: control environment, risk assessment, information system, control activities and monitoring of control processes. Their effectiveness depends on the company's actions in establishing and maintaining their determined operation and on the objective evaluation by the internal and external auditors.

KEYWORDS: internal control system, control environment, risk assessment, informatikon system, control actions.

Lukas Giriūnas. Socialinių mokslų daktaras, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Apskaitos ir audito katedros, lektorius. Paskelbė 27 mokslinius straipsnius, dalyvavo ir skaitė pranešimus 15 mokslinių konferencijų. Mokslų tyrimų kryptys: vidaus kontrolė, auditas, auditas viešajame sektoriuje, tarptautinė apskaita. Vilniaus universitetas, Saulėtekio al. 9-610. Tel. 867636715. El. paštas: lukas.giriunas@ef.vu.lt

Jonas Mackevičius. Socialinių mokslų habilituotas daktaras, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Apskaitos ir audito katedros profesorius. Paskelbė 18 monografijų ir per 500 mokslo ir mokslo populiarinimo straipsnių, yra 8 vadovėlių buhalterinės apskaitos, finansinės analizės ir audito bendraautorius. Tyrimų sritys: auditas, finansinė analizė, tarptautinė apskaita. Vilniaus universitetas, Saulėtekio al. 9-610. Tel. 8. El. paštas: jonas.mackevicius@ef.vu.lt



JŪRININKŲ PSICHOLOGINIS TERORAS: SAVIVALDOS STRATEGIJŲ VERTYBINĖS KONCEPCIJOS

Saulius Lileikis

Lietuvos aukštoji jūrėivystės mokykla

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos jūrėininkų savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybinės koncepcijos. Teoriniame aprašomajame tyrime, taikant mokslinės literatūros apie savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybines koncepcijas analizės, meta-, ekstrapoliacinės ir euristinės analizės, teorinių duomenų klasifikavimo, sisteminimo, sintezės metodus, nurodoma asmenybės kultūros vertybinių idealų reikšmė savivaldai esant psichologiniam terorui, apibūdinamas jūrėininko profesinio pašaukimo ugdymosi vertybinis turinys, pristatomos konstruktyvios savivaldos strategijų vertybinės gairės. Mokslinis tyrimas metodologiškai grindžiamas Tarptautine jūrėininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija (*STCW Convention*), kurios vertybinė dvasia reikšminga modeliuojant savivaldos strategijas jūrėininkystėje; visybiško ugdymo paradigma, universaliai grindžiančia integralios asmenybės savivaldos kompetencijų ugdymą; idealizmu, kuris aksiologiniu jūrėinės savivokos lygmeniu orientuoja asmenybę turtinti idealais, teikiančiais galimybę rasti dinamogeniškiems jausmams; humanizmu, kuris, nepaisant psichologinio teroro realybės, asmenybės laisvės požiūriu padeda suvokti žmogaus vertingumą ir savivertės pagrindą kurti savivaldos strategijas; egzistencializmu, skatinančiu sociohumanitarinį jūrėinį išsilavinimą būties tragizmui įveikti; egzistencine fenomenologija, kuri padeda kurti savo asmenybės unikalaus vertingumo raiškos strategijas, puoselėjant autentišką santykį su savimi ir socialine tikrove.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrėininkai, psichologinis teroras, savivaldos strategijos, vertybinės koncepcijos.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas.

Ekstremalias jūrėininkų darbo sąlygas lemia ne vien sudėtingos ilgo gyvenimo ir darbo jūrėinėje aplinkoje situacijos, bet ir jų tarpusavio santykių ypatumai vertikaliuoju (*vadovai – valdiniai*) ir horizontaliuoju (*vadovai – vadovai*, arba *valdiniai – valdiniai*) lygmeniu. Laivo įgulos narių tarpusavio santykių problematika yra daugiaplanė ir pasaulio mokslininkų tirama įvairiais sociopsichologiniais aspektais.

Ypatingas ekstremalaus darbo jūroje sąlygas lemia psichologinio teroro apraiškos. Jūrėininkų psichologinis teroras, ypač jo prevencija ir intervencija, domina jūrų politikus, laivų savininkus, teisininkus, mokslininkus. Siekiant mažinti psichologinio teroro atvejus Tarptautinės jūrų organizacijos Tarptautinė jūrėininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija (*STCW Convention*) su vėlesnėmis pataisomis ir papildymais reglamentuoja socialinę atsakomybę laive saugumo požiūriu (*Personal Safety & Social Responsibility*, 2001).

Europos transporto darbuotojų federacija išleido gaires laivybos kompanijoms, kur akcentuojamos lygios galimybės ir įvairovė Europos laivybos bendrovėse, siekiama panaikinti priekabiavimą ir grąsinimus darbo vietoje (Gairės laivybos kompanijoms, 2004). Šio pobūdžio teisės aktai reguliariai leidžiami JTO ir ES politikos lygmeniu.

Moksliniu požiūriu jūrėininkų psichologinio teroro problematika tirama jų sveikatos rizikos globalioje jūrų pramonėje (Bloor, Thomas, Lane, 2000), jūrėininkų psichosocialinių darbo sąlygų ir sveikatos sutrikimų sąsąją (Jonutytė, 2007; Malinauskienė, Jonutytė, 2008), psichoemocinės įtamos (Sąlyga, 2007), Lietuvos jūrėi-

ninkų patiriamo psichologinio teroro ir fizinės sveikatos ryšio (Sąlyga, Malakauskienė, Jonutytė, 2008), jų neigiamų emocinių išgyvenimų (Lileikis, 2008), jūrėininkų savižudybių (Roberts, Hansen, 2002; Low, 2006), darbo uždaroje techninėse sistemose psicho-profilaktikos (Лебедев, 2001; Lileikis, 2011) ir kitais atžvilgiais.

Asmenybės savivaldos jūrų sektoriuje klausimai nagrinėjami strateginiu požiūriu (Paulauskas, 1999), jūrėininkų savivaldos gebėjimų ryšio su šiuolaikinėmis skaitmeninėmis technologijomis (*Digital Ship Technology for Seafarers*, 2002), jūrėivystės studentų profesinės karjeros (Kalvaitienė, 2010) lygmenimis.

Jūrėininkai aukštojo mokslo sistemoje turi būti ir yra rengiami darbui, kuriam eventualiai gali būti būdingos didesnio ar mažesnio masto psichologinio teroro apraiškos.

Mokslinių tyrimų, susijusių su jūrėininkų savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybinės bazės klausimais, pasigendama. Todėl tikslinga šio pobūdžio mokslinius klausimus analizuoti.

Tyrimo objektas – jūrėininkų savivaldos strategijų vertybinės koncepcijos. Objektas tiriamas psichologinio teroro sąlygų kontekste.

Darbo tikslas – atskleisti jūrėininkų savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybines koncepcijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti asmenybės kultūros vertybinių idealų reikšmę.
2. Apibūdinti jūrėininko profesinio pašaukimo ugdymosi vertybinį turinį.
3. Pristatyti ir aptarti konstruktyvios savivaldos strategijų vertybines gaires.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros apie savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybines koncepcijas analizė, meta-, ekstrapoliacinė ir euristinė analizė, teorinių duomenų klasifikavimas, sisteminimas, sintezė.

Darbo metodologija. Tyrimą epistemologiškai grindžia šios filosofinės nuostatos:

Tarptautinė jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų konvencija (STCW Convention), greta kitų principų, reglamentuoja socialinę atsakomybę jūrų versle, žmoniškumą, pagarbą žmogaus orumui (International Convention (...), 2001; Personal Safety & Social Responsibility, 2001). Konvencijos vertybinė dvasia reikšminga modeliuojant savivaldos strategijas jūrininkystėje.

Visųbiško ugdymo paradigma orientuoja ugdyti visas asmenybės galias visų – biologinių, psichologinių, dvasinių – poreikių, horizontaliuoju ir vertikalioju žmogaus būties lygmeniu, edukacinio tenkinimo kontekste (Šalkauskis, 1936; Jovaiša, 2001). Ontologiniu požiūriu ši paradigma universaliai grindžia integralios asmenybės savivaldos kompetencijų ugdymą.

Idealizmas pabrėžia žmogaus dvasinio prado primatą, dvasinę jo prigimtį. Pagal pagrindinius idealistinės pedagogikos principus ugdymo pagrindu laikoma ugdytinio savirealizacija. Ugdytojo paskirtis – padėti atskleisti dvasines ugdytinio galias ir visokeriopai skatinti sąmoningą jų plėtotę (Bitinas, 2000).

Aksiologiniu jūrinės savivokos lygmeniu asmenybės turtinimas paremtas idealais, teikiančiais galimybę rasti dinamogeniškiems jausmams, taikant savivaldą psichologinio teroro sąlygomis.

Humanizmas, akcentuodamas dvasinį asmenybės pradą, laiko jį įgimtu asmens dvasios kultūros ugdymosi pamatu.

Humanistinė psichologija žmogų traktuoja kaip vientisą sąmoningumą, laisvę ir kūrybinėmis galiomis apdovanotą asmenybę, kuri plėtoja prigimtines savo galias, siekia laisvai jas realizuoti bei tobulėti vertybinių orientacijų pagrindu. Nepaisant psichologinio teroro realybės, humanistiniu asmenybės laisvės požiūriu sudaroma galimybė suvokti egzistencinį žmogaus vertingumą ir savivertės pagrindą kurti savivaldos strategijas.

Egzistencializmas nurodo vienišo žmogaus, susidūrusio su nežinomybe ir jam priešišku pasauliu sausumoje ir jūroje, baimę. Egzistencinė psichologija iškelia vilties aspektą, paneigdamą prisirišimą prie gyvenimo malonumų, skatindama asmenybės išsilavinimą, jos egzistencijos apvalymą (Bitinas, 2000).

Platų intelektualinį akiratį skatinantis sociohumanitarinis jūrinis išsilavinimas gali padėti žmogui įveikti būties tragizmą, gerinti emocinę būseną, rasti savitą paguodą, įgyti aukštesnę savivertę, fenomenologiškai įprasminti trapią savo būtį.

Egzistencinė fenomenologija gilų susirūpinimą dėl pasaulio paverčia rūpesčiu dėl asmens. Aktualizuojama suvokti ir įprasminti fenomenus, susijusius su individualios egzistencijos tapsmu, sklaida bei integracija (Bitinas, 2000). Nuo egzistencinės patirties priklausanti savivalda yra labai reikšminga santykyje su psichologiniu teroru, kuriant savo asmenybės unikalaus vertingumo

raiškos strategijas bei autentišką santykį su savimi ir socialine tikrove.

Tyrimo tipas – teorinis aprašomasis.

Asmenybės kultūros vertybinių idealų reikšmė

Svarbu pažymėti, kad asmenybės savivalda yra kokybinė funkcija, kurios argumentas – individo kultūros arba išsivystymo lygis. Savivalda pasireiškia kaip atskirų subjektų ir jų grupių gebėjimas savarankiškai įvertinti ir efektyviai įgyvendinti savo santykį su gamtine aplinka bei kitais individais (Paulauskas, 1999, 2008). Psichologinis teroras, patyčios ar mobingas negali būti pilnai išvengiami. Didelę problemą sudaro psichologinio teroro ilgalaikiškumas.

Todėl strateginės savivaldos galimybių suvokimas ir taikymas konkrečioje probleminėje situacijoje yra labai svarbi profesinių kompetencijų dalis. Psichologinio teroro sąlygomis tikslinga taikyti kompleksines kompetencijas, kadangi jos yra platesnio profilio, teikia daugiau galimybių adekvačiai spręsti ir veikti.

Šias kompleksines kompetencijas galima klasifikuoti į dvi bendrąsias tipologijas:

- vertybinių nuostatų strategijas, kai suvokiami pagrindiniai savo gyvenimo misijos, savivertės, tikslų ir aukščiausios prasmės raiškos principai;

- reakcijų technikos kompetencijas, kai gebama adekvačiai veikti nusistatyta savivaldos kryptimi.

Abi tipologijos darniai siejasi W. James (2010) paskelbtų *dinamogeniškų jausmų* teorijos atžvilgiu. Mokslininko teigimu, tiek vertybinių nuostatų suvokimo, tiek reakcijų technikos kompetencijų raiškos tikslu pasirinkti idealai asmenybėje sukuria dinamogeniškus – energiją skatinančius – jausmus, kurie yra tinkamiausi gyvenimo ir veiklos varikliai (James cit. The Heart of William James, 2010).

Todėl žmogus, puoselėjantis aiškius vertybinius idealus arba nuostatas (*vardan kurių verta gyventi, dirbti, stengtis, vargti, save apriboti*), būdamas savarankiškas, nereikalaujantis visuomenės dėmesio ar pritrimo, nesivaikantis madų, turintis tvirtą savo vertės pojūtį ir dėl puoselėjamų idealų patiriantis steninius jausmus, – gebės susivaldyti sudėtingoje situacijoje, krizėje, išsaugos vidinę pusiausvyrą bet kurio psichologinio teroro atveju. Dinamogeniškų jausmų teorija tampa aktualia savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų praktinio taikymo preambule.

Kitas vertybinis momentas, aktualus strateguojant savivaldą minėtomis sąlygomis, yra ypač glaudžiai su jūrininko asmenybės saviverte susijęs jo profesinis pašaukimas. Jūrininko savivertė ir fizinė, psichinė, dvasinė sveikata ekstremaliomis darbo sąlygomis labai priklauso nuo išsiugdytos dorovinės pozicijos. Dažnai taisyklių ar įsakymų laikomasi vien dėl sankcijų baimės (*žmogaus – automato* biheivioristinis sindromas).

Psichinės, ypač dvasinės, sveikatos požiūriu to nepakanka. Žmogui reikalinga *susivokti* apskritai, išlaivinti mąstymą, sąžinę ir gerą valią, ugdyti technologinę vaizduotę bei puoselėti vaizduotės higieną, suvokiant bei nusistatant sveiko mąstymo ribas.

Jei jūrininko asmenybė dvasiškai skurdi, tai tradiciškai, kaip kariai po ilgo mūšio, biheivioristiškai orientuoti jūrininkai būna nevaldomi po ilgalaikio

plaukiojimo atsiradus galimybei išlipti į krantą. Teigiama, kad jei jūrininkas neįaučia meilės savo darbui, savo laivui, geriau tegu lieka krante (Astikas, 2009).

Atsainus požiūris į mokslą studijų metu bijant save praturtinti idealais, vėliau neišvengiamai reiškiasi darbe. Studijose ir darbe kylantis *išmokto beįėjusio* jausmas dėl asmenybės skurdumo natūraliai gali pradėti reikštis psichologiniu teroru.

Žmogus visada yra visas – su savo praeitimi, dabartimi bei ateities projekcijomis. Praeities patirtis, nors ir stengiamasi apie ją nemąstyti (represuoti į pasąmonę), neišnyksta. Praeities pagrindu ilgainiui kaupiamą naują patirtis ir visos savo unikali patirties pagrindu daromi sprendimai dabarčiai ir atečiai.

Humanistiniu požiūriu nedera jūrininko paversti vien bihevioristinio idealo bei išnaudotojiškų manipuliacijų auka ignoruojant psichologinius jo poreikius. Logoterapiškai pagrįsta, kad, siekiant puoselėti psichinę sveikatą ir įveikti sunkumus gyvenime, fiziologinio pasitenkinimo motyvų nepakanka.

Žvelgiant integraliai, šie motyvai (drauge su psichologiniais ir dvasiniais) asmenybę kreipia ugdytis adekvačią savigarbą bei savivertę. Sunkų jūrininko darbą *kompensuoti* skaičiuojamais laikiniais malonumais svarbu (*empiristinė etika*), tačiau jo asmenybės vertingumo požiūriu (*transcendentinė etika*) – nepakanka (Anzenbacher, 1998).

Reikalinga platesnė – žmogiškąjį orumą palaikanti – jūrinės savivokos idealioji perspektyva, susijusi su džiaugsmu, konstruktyvia laime, pagarba ir meile sau, savo darbui, savo šeimai, savo gyvenimui. Ši idealioji perspektyva, nepaisant negatyvių patirčių, turintiems pašaukimą jūrininkams per visą jų karjerą padeda išlaikyti psichinę ir dvasinę sveikatą – gerą savijautą, socialinį geranoriškumą, santykių giedrumą.

Dvidešimt ir daugiau metų darbo jūroje stažą turintys jūrininkai, siekdami įgyti aukštojo mokslo diplomą Lietuvos aukštojoje jūreivystės mokykloje, dažnai atsiskleidžia kaip eruditai. Straipsnio autorių pastebėjimu neretai pasitaiko vyresnio amžiaus studentų, išmanančių klasikines ir šiuolaikines filosofijos kryptis, religijų doktrinas (ypač stačiatikybės ir islamo), pasisakančių puoselėjant atitinkamą konstruktyvią pasaulėžiūrą bei gyvenseną, padedančią jiems įveikti sunkumus darbe ir gyvenime apskritai.

Studijuojančių vidutinio amžiaus jūrininkų pozicijų tyrimai atskleidė ryšį tarp tikimo idealo ir darbe patiriamo psichoemocinio streso valdymo. Kad tikėjimas idealu sunkiame jūrininko darbe nesilptų, tačiau padėtų stresą valdyti psichologinio teroro sąlygomis, respondentų teigimu reikalinga:

- gilesnis, nei vien empirinis, požiūris į savo gyvenimą;
- asmenybės turtingumas, kuriam impulsų teikia studijos aukštojoje mokykloje;
- gyvenimo dėl savo šeimos vertybių, kiek įm anoma, atsakingas derinimas.

Jūrininkų nurodytos pagrindinės gyvenimo dėl savo šeimos vertybės kaip idealiniai orientyrai:

- materialiąją gyvenimo bazę teikianti jūrininko karjera;
- fizinės ir psichinės sveikatos palaikymas profilaktikos priemonėmis;

– savitarpio pasitikėjimą lemianti konstruktyviai dinamiška jūrininko ir jo šeimos narių dorovinė pozicija.

Be profesionalios psichoterapinės pagalbos, artimas, autoritetingas, kantrus, mylintis žmogus jūrininkui teikia didžiausią paramą puoselėti savo bazinius idealus:

- pragmatinius (materialiuosius, finansinius);
- psichinės ir fizinės sveikatos (geros savijautos);
- dvasinės sveikatos – dorovinės kultūros (savivertės pajautos).

Tai būtina ir vientisa fizinio, psichinio bei dvasinio tobulėjimo lygmenų triada asmenybės vidiniam balansui išlaikyti džiaugsmo metu ir esant psichologiniam terorui. Edukacinių vilčių apie tai rašyti teikia jūrininkai, kurių profesinės patirties fenomenologiniai tyrimai daugeliu atvejų patvirtina įžvalgią žymiojo filosofo nihilisto F. Nietzsche mintį, kad turint *dėl ko* gyventi, galima išverti bet kokią *kaip* (Nietzsche cit. Geflügelte Worte, 2010). Individualiame santykiyje su tyrėju paprastai atsiskleidžia turtingas jūrininko vidinis pasaulis, kuris kaip vertybinis turtas per menkai tiriamas ir aprašomas moksle.

Suvokiant bei puoselėjant *prasmę* teikiančią savo asmeninę gyvenimo filosofiją, galima išverti bet kokias gyvenimo ir darbo sąlygas. Logoterapijos kūrėjui V. E. Frankl minėta mintis teikė teorinę bazę išvystyti logoterapijos mokslą, kurio veiksmingumą jis praktiškai patvirtino kalėdamas nacių koncentracijos stovykloje, kur pateko savanoriškai solidarizuodamasis su bendro likimo tautiečiais (Frankl, 2008).

Sunkus darbas jūroje, persiadaptavimo bei readaptacijos problemos, konfliktai šeimose, netektys, beviltiškumo išgyvenimai ar suicidinės mintys jūrininko asmenybės nesunaikina, kai tvirtai tikima savo pasirinktu brangiausiu idealu. Žmonės, kurie yra primityvesni ir kurių vidinis pasaulis nykus, – sunkumus, ypač psichologinio teroro sukeltas traumas, itin sunkiai pakelia.

Tačiau save ir kitus gerbiantys, gilūs, turtingos dvasios, turintys profesinį pašaukimą žmonės darbe kylančius sunkumus pakelia lengviau. Pasitaiko dėl psichologinio teroro nepakėlusių emocinės įtampos jūrininkų savižudybių (Лебедев, 2001). Viena iš svarbiausių prevencinės reikšmės priemonių – tai kompleksinio mokslinio požiūrio formavimasis, adekvačios filosofijos ir psichologinių mechanizmų išmanymas savivaldos strategijoms kurti ir taikyti praktiškai.

Todėl filosofinio – psichologinio jūrininkų profesinio rengimosi esmę kompleksiskai sudaro:

- teorinis (psichosocialinės – technokultūrinės mokslinės veiklos) lygmuo jūreivystės mokykloje;
- praktinis (aktyvios profesinės veiklos) lygmuo pirmuosiuose reisuose patiriant kilnią mentorystę;
- sekimas profesiskai laimingais žmonėmis – moraliniais autoritetais jūreivystės studijose ir laive;
- pradinio profesinio pasitenkinimo ir socialinių lūkesčių laivo įguloje išsipildymo pakankamas lygis jūrinėje profesinės veiklos praktikoje;
- reguliarus visą gyvenimą trunkantis vertybinis darbas su savimi įsisąmoninus, kad žmogaus psichologija visada priklauso nuo pasirinktos gyvenimo (biologistinės, bihevioristinės ar humanistinės) filosofijos;
- mokymasis mylėti save, savo darbą, žmones;

- tikrojo savo pašaukimo (elementaraus sąmoningo polinkio lygmeniu) identifikavimas ir ugdymas;
- atsakingas savo asmenybės ir aplinkos turtinimas individualiai ir socialiai prasminga gyvensena.

Jūrininko profesinio pašaukimo ugdymosi vertybinis turinys

Asmenybės profesinio pašaukimo ugdymo požiūriu esmine vertybe tampa jūrininko profesijos patrauklumo pajauta. Vokiečių kalboje *profesija* etimologiškai reiškia žodžio *pašaukimas* (*Berufung*) trumpiniu (*Beruf*). Vadinasi, aksiologiniu lygmeniu profesija nėra tai, kam žmogus nejaučia pašaukimo. Kitaip tariant, profesija yra būtent tai, kam jaučiamas pašaukimas, kam kompleksiniu (intuicijos, prasmės, pragmatiniu) požiūriu žmogus jaučiasi esąs pašauktas.

Tuo reiškiasi savo profesinį pašaukimą jaučiančio žmogaus subjektyviai pripažįstama asmeninio gyvenimo misija, jo savivaldos psichologinis pagrindas. Žmogaus pašaukimą atspindi asmenybės kryptingumas, profesijos pasirinkimą lemiantys motyvai, interesų, idealų, nuostatų ir vertybinių orientacijų derinys. Jei pasirinkta profesija ir asmenybės struktūra – motyvai, gebėjimai, būdas, aktyvumas – neatitinka, tai pasirinkimas gali būti žalingas darbo aplinkai ir pačiai asmenybei (Jovaiša, 2001).

Jūrininko pašaukimas – labai individualus, tačiau išgyvenamo polinkio, psichologinio užsidegimo, dažnai sunkiai nusakomo noro plaukti (ir būtent šiuo būdu realizuoti save bei aprūpinti savo šeimą) pajauta yra gilaus asmenybės profesinio pašaukimo indikatorius. Problemų kelia tai, kad jūrininką, tam tikrą jo uždaramą, gyvensenos išskirtinumą, unikalumą, neįprastumą bei specifinius poreikius sunku suprasti jūrininko artimiesiems, laivybos įmonių savininkams, jūrininkų mokesčių ir jų socialinių garantijų klausimus sprendžiančių politinės valdžios institucijų tarnautojams.

Jūrininko pašaukimo, kaip patrauklumo, jausmas sudaro apriorinę sąlygą straipsnio autorių nustatytoms (jūrininkų išsakytoms) vertybėms funkcionuoti darbo ir prasmingo gyvenimo motyvaciją ugdančio veiksnio galia. Profesiniam pašaukimui reikalingas subjektyviai išgyvenamo patrauklumo kriterijus dėsninai atpažįstamas individualioje (dažnai nuvertinamo, tačiau jūrininkų psichinei sveikatai būtino) profesinio romantizmo (ne romantikos) momentų patirtyje. Vidinis konfliktas ir socialinis nepasitenkinimas dėl profesinio romantizmo vietos jūrininko darbe paprastai kyla nesusitarus dėl romantizmo sąvokos:

- populiarioji samprata jūrinį romantizmą, kaip lengvabūdiškumo pasižymintį romantiką, sieja su laisvalaikiu, poilsiu, atsipalaidavimu, mėgavimusi;
- mokslinė profesinio romantizmo koncepcija lengvo gyvenimo neatspindi, tačiau nurodo darbo motyvaciją, profesinį potraukį, asmenybės saviraiškos ir kilnumo poreikį (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Trečdalis tyrimuose dalyvavusių (25–40 m.) jūrininkų teigia, kad darbas jūroje ir buvimas jūrininkais jiems yra kupina sunkumų, tačiau nuostabi gyvensena, pasižyminti brandžiu profesiniu romantizmu. Jūrininkai profesinį romantizmą pripažįsta kaip savivertės išgyvenimus, nuoširdžiai ir atsakingai atliekant mėgstamą darbą, už kurį gaunamas atlyginimas matuojamas platesnio spektro

matu – sveikatos, finansų, etikos, kokybės, kūr ybos. Šiuo požiūriu patvirtinami kitų tyrėjų duomenys apie labiau pozityvią nei negatyvią darbo jūroje patirtį (Лебедев, 2001; Šileris, 2007; Astikas, 2012). Edukaciniu lygmeniu tai gali būti vertinama kaip išankstinė, parengiamoji sąlyga būsimam jūrininkui susivokti pašaukimo, kaip asmenybės savivertės bazinės dalies, atžvilgiu.

Profesinio romantizmo finansinis, psichoterapinis, ypač savirealizacinis, aspektas turi būti realus, praktiškas ir aktualizuojamas, siekiant įgyvendinti Tarptautinės jūrų organizacijos vykdomos pozityviosios kampanijos „Go to sea!“ („Eik jūron“) idėją – didinti jūrų sektoriaus profesijų patrauklumą tarp jaunimo (A campaign to attract entrants (...), 2008; Senčila, 2012).

Pilnam jūrininko pašaukimo hodegetiniam įprasminimui svarbus jūrininko asmenybės savivertę stiprinantis, tačiau nūdienoje dėl objektyvių bei subjektyvių priežasčių nuvertintas ir švietimo politikoje dirbtinumu pasižymintis socialinis – patriotinis lygmuo. Tačiau lietuvių jūrininkams, nepaisant skirtingų epochų, natūralus patriotinis jausmas buvo būdingas visais laikais.

Ugdantis jaučiamą jūrininko pašaukimą ryškėja vertybinė asmenybės linkmė. Ir atvirkščiai – pašaukimą atskleidžia siekiami idealai. Tai žmogaus asmenybės – profesinės saviraidos dinamiška visuma.

Profesinis pašaukimas apima visą asmenybę. Psichanalitiko S. Freud konstatuota, kad sveikos asmenybės brandos kriterijų sudaro gebėjimas mylėti ir dirbti (Freud cit. Weber, Hörmann, 2008). Sintezuotai parafrazuojant galima teigti, jog asmenybė psichologiškai subręsta, kai myli atliekamą darbą ir dirba dėl meilės subjekto ir objekto, t. y. savęs ir kitų.

Tai užtikrina profesinio džiaugsmo išgyvenimus ir padeda ne stichiškai, o kūrybiškai reaguoti į psichologinį terorą ir kitas darbo problemas.

Šių laikų dažnai primityvūs, sumaterialėję socialiniai santykiai, žiniasklaidos aktyviai propaguojamas greitos sėkmės be pastangų kultas dehumanizuojančia galia veikia žmogų, ypač vaikus ir jaunimą, kuriam lemta kone permanentiškai išgyventi vertybių bei idealų krizę, nelengva suvokti savo esmę, pažinti vertingiausius prasmingo ir sėkmingo gyvenimo kūrimo kriterijus, socialiai ir profesiskai subręsti (Tijūnėlienė, 2010).

Be to, sparčių technologinių pokyčių (*buities lygmuo*) ir indiferentiško vertybių perkainojimo (*būties lygmuo*) epochoje sudėtinga suvokti ir ugdyti permanentinę vertę turinčias savybes, stabilius profesinio pašaukimo principus.

Ypač daug nusipelnęs profesinio orientavimo ir konsultavimo psichologijai prof. L. Jovaiša (1999), analizuodamas profesijos ir frontalinio konsultavimo mokslinę problematiką, nurodo svarbiausius dirbančiųjų iš pašaukimo požymius:

- mylima pasirinkta veiklos barą;
- veržiamasi prie darbo;
- kruopščiai dirbama;
- negailima jėgų ir laiko;
- džiaugiamasi darbo sėkme;
- ištvėmingai pakeliamos nesėkmės;
- darbe, nors jis ir sunkus, dažniausiai patiriama sėkmė;
- atkakliai vengiama darbo nesėkmių;

- stengiamasi tobulinti darbo kokybę ir savo kvalifikacijas;
- negalvojama apie profesijos keitimą;
- ginamas savo profesijos asmeninis ir socialinis prestižas;
- laikomasi profesinės etikos;
- darbas šalies klestėjimui laikomas savo profesinės gyvenimo filosofijos komponentu (Jovaiša, 1999).

Rengiant jūrininkus pasaulyje profesinio asmenybės pašaukimo klausimai studijuojami menkai, o daug kur apskritai nestudijuojami. Labai svarbu, kad aukštojo mokslo sistemoje jūrininkų rengimas būtų stiprinamas jų praktiniam darbui, ypač savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijoms, aktualaus pašaukimo klausimais užsiimančių mokslų (filosofijos, etikos, valdymo psichologijos, edukologijos) studijomis.

Filosofija būsimiems jūrininkams padeda įgyti pilnavertį išsilavinimą, suvokti, identifikuoti bei revizuoti (atitinkamą mąstymą, savijautą, elgseną situacijose lemiančią) savo gyvenimo filosofiją, vertybinius idealus, kurie žadina dinamogeniškus jausmus ir stiprina asmenybės savivertę bet kurioje situacijoje; platų akiratį, neleidžiantį panirti į erzinančias smulkmenas; platesnę suvokimo perspektyvą, leidžiančią valdyti stresą, nepasiduoti šokui ar siaubui, kuris natūraliai kausto neįprastoje probleminėje situacijoje – psichiatrijos mokslo duomenimis vidinę pusiausvyrą pirmiausia lemia filosofiškesnis (gilesnis, laisvesnis, kūrybiškesnis) asmens požiūris į gyvenimą (Pūras, 2012); integralų asmenybės pašaukimą, harmonizuojant ir sukilinant materialiuosius bei dvasinius motyvus, skatinančius tapti jūrininkais ir nuoširdžiai dirbti savo sunkų, tačiau labai garbingą darbą.

Etika sudaro sąlygas internalizuoti dorovines vertybes, suprasti puoselėjamų dorovinių idealų pajautos ir psichofizinės sveikatos neatsiejamą ryšį, suvokti pareigos, sąžinės, laisvės ir atsakomybės vertybes kaip laimės komponentus, ugdytis, išgyventi bei realizuoti moraliai adekvačios asmeninės vertybinės sąveikos su savimi, kitais, gamtine, socialine, ekonomine, technologine aplinka kultūrą.

Valdymo psichologija būsimiems jūrininkams padeda suvokti psichologinius mechanizmus, konfliktų valdymo dėsningumus, bendravimo su skirtingais žmonėmis ypatumus, savęs ir kitų pažinimo, elgesio psichologinės analizės ir prognozavimo galimybes, psichinės savireguliacijos bei savivaldos ekstremaliomis darbo sąlygomis principus, psichoprofilaktikos priemonių taikymo bei jų poveikio dėsningumus.

Edukologija būsimiems jūrininkams, ypač vadovaujančiosios grandies laivo pareigūnams, sudaro sąlygas išmokyti veiksmingai, tinkamai, diferencijuotai (atsižvelgiant į asmenybės mentalitetą, pedagogiškai reikšmingas asmenybės psichofiziologines charakteristikas bei susiklostančias situacijas) ugdyti valdinius sąmoningumo ir motyvuoto jų profesinio tobulėjimo požiūriui.

Kartais teigiama, kad sunkus darbas jūroje gali suformuoti nihilistinį, cinišką, sarkastšką jūrininkų požiūrį į gyvenimą, visuomenę, moterį. Tačiau civilizacijų ir kultūrų istorija bei praktinis fenomenologinės filosofijos ir kognityviosios psichologijos taikymas rodo, kad asmenybė, nepaisant didelių sunkumų, fizinių ir

psichologinių traumų, galutinai susiformuoja (subręsta) išsilavinimo, požiūrio, puoselėjamų savo idealų pagrindu. Formuojantis asmenybei (intelektualine savikūra) sąmoningai brandinamas jūrininko pašaukimas turi psichoterapinių galių.

Traumų psichologijos ir logoterapijos duomenimis, didžiausi gyvenimo sunkumai, kurie buvo patirti katorgoje ar koncentracijos stovykloje, drauge su neigiamomis pasekmėmis psichofizinei sveikatai, teikia galimybę gerinti empatijos gebėjimus, padėti geriau suprasti kitus, patirti aukštesniuosius jausmus.

Ekstremalią žmogaus būtį vertinant ugdomuoju teoantropologiniu požiūriu, tikslinga pažymėti, kad esant jūroje, kaip ir dykumoje, fizinio akiračio prasme matoma daugiausia žvilgsniui patrauklaus dangaus. Tai gili semitų išminčių įžvalga. Visais gyvenimo atvejais įtakos žmogaus elgsenai iš dalies turi genai, tačiau didžiausią reikšmę – asmenybės išsilavinimo, kultūros lygis.

Psichologinio teroro sąlygomis taikant savivaldos strategijas ir psichoterapiniu požiūriu labai svarbu sąžiningai atsiverti gyvenimo tikrovei ir žmogui, užsiimti savirefleksija, atpažinti ir pripažinti tai, kas iš tikrųjų vyksta ar įvyko, apie tai kalbėtis, dalintis, diskutuoti (Frankl, 2008; Gailienė, 2008).

Jūreivystė dirbantiesiems iš pašaukimo gali suteikti didžiausią džiaugsmą gyvenime (Лебедев, 2001). Jūrininko pašaukimas padeda tapti žmogumi susiformuojant gilia, savita, mokančia džiaugtis asmenybe. Žinoma, ilgalaikės sunkios darbo sąlygos jūroje pablogina jūrininko fizinę sveikatą, iš dalies psichinę (reiškiasi didesnis uždumas, įtarumas, gynybinė pozicija), tačiau nebūtinai dvasinę (kilnumo prasme).

Tai dažnai visuomenėje nesuprasta žmogaus gyvenimą lemiančių ir įprasminančių vertybių (*filosofinis lygmuo*) ir fizinių sąlygų (*empirinis lygmuo*) ryšio problema, ypač kai psichinė ir dvasinė asmenybės raidos plotmės bihevioristiškai niveliuojamos.

Asmenybinių požiūriu nuoširdūs, geranoriški, puoselėjantys kilnumo dvasią, neabejojantys savo profesiniu pašaukimu patyrę jūrininkai laivuose ir jūreivystės mokyklose ugdytinius ir kolegas labai praturtina.

Profesinės socializacijos kontekste kilnūs jūrininkai yra didžioji hodegetinė vertybė bei pavyzdys būsimiems jūrininkams, kurių savivertei ir savivaldos gebėjimams formuojantis jie daro kone geriausią ir pozityviausią psichodukacinę įtaką.

Konstruktyvios savivaldos strategijų vertybinės gairės

Modeliuojant savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijas, aktualu remtis žmonijos patirtyje ir moksle įprastais, tačiau drauge inovatyviais, eksperimentiniais bei euristiniais tyrimų duomenimis. Savivaldos strategijų modelių pasaulio moksle yra labai daug ir įvairių. Juos galima ekstrapoliuoti ir taikyti jūrų sektoriui, kuris nors yra unikalus ir ypatingas, tačiau jame galioja tie patys asmenybės prigimties bei raiškos dėsningumai, kuriuos lemia įgimti ir įgyti poveikio faktoriai.

Verta dėmesio būtų integrali ir kompleksinė konstruktyvios savivaldos, esant psichologiniam terorui, strategijų vertybinių gairių sistema, pasižyminti ontologiniu, antropologiniu, moraliniu, psichologiniu,

vadybinių ir kitais aspektais. Šią iš dalies neotomizmu grįstą sistemą publikavo filosofijos ir psichologijos tyrėja R. N. Truskauskienė (2012). Tikslinga konstruktyvios savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybinių gairių sistemą aptarti.

Tyrėja nurodo, kad mintis rašyti straipsnį jai kilo bendraujant su vaikais, patiriančiais patyčias mokykloje. Paaiškėjo, kad mokyklinio ir ikimokyklinio amžiaus vaikai labai gerai žino patiriamų patyčių pavidalus: pravardžiavimą, užgauliojimą, pašaipas, erzimą, apkalbas, nedraugavimą ir kt.

Be to, jie žinojo pagrindines rekomenduojamas savivaldos ir elgesio strategijas: pranešti apie psichologinį terorą suaugusiems, nekreipti dėmesio, vengti kontaktų su linkusiais tyčiotis grupės draugais, neatsakyti tuo pačiu. Tačiau tyrėja teigia, kad psichologinio teroro aukos vis tiek kiekvieną kartą keldavo tą patį klausimą – *ką daryti?* Taigi nors vaikai elgesio strategijas išmano, vis tiek tenka ieškoti išeities.

Suaugusieji, neišsiugdę emocinės inteligencijos, tyčiodamiesi ar neadekvačiai reaguodami iš esmės elgiasi kaip vaikai. Todėl universaliu pobūdžiu pasižyminčias savivaldos strategijų vertybines gaires analizuoti priimtina, ekstrapoliuojant jas į suaugusiųjų pasaulį. Kita vertus, gali būti, kad dėl ypatingo dėmesio kognityviajai veiklai suaugusios ir mokslinius darbus rengiančios tyrėjos pristatoma sistema suaugusiųjų pasauliui tinka labiau.

Tyrėja domėjosi, ar įgūdžių ir gebėjimų trūkumas, ar kitos priežastys verčia tiriamuosius vis iš naujo ieškoti atsakymų. Tiriant kokios rekomenduojamos strategijos yra taikomos ir kokių rezultatų pasiekta, dažniausiai gaunamas atsakymas būdavo, kad skelbiamos strategijos neveikia. Kitaip tariant, nepaisant taikytų priemonių, psichologinis terorą, patyčios tęsiasi, įgyja naujų pavidalų, sustiprėja, o jei skriaudikas nubaudžiamas, – lieka kaltės, baimės, gėdos jausmai. Tik pavieniais atvejais situaciją pavykdavo išspręsti teigiamai.

Konstruktyvios savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybinių gairių sistemos autorė bando pažvelgti į psichologinį terorą, būtent – patyčių reiškinių, kiek kitu žvilgsniu ir pasiūlyti kitų, netradicinių savivaldos ir elgesio strategijų kaip situacijos sprendimo būdų.

Bendraja prasme psichologinį terorą, patyčias laikydama agresijos forma, tyrėja patogumo dėlei minėtą terorą, kuris dažniausiai reiškiasi patyčiomis, vadina *agresija*, o teroristinio santykio dalyvius – *agresoriumi* ir *auka*.

Pirmiausia tyrėja pastebi, kad psichologinis terorą yra veikiau tikslas, o ne priežastis. Vadinasi, jei tenka susidurti su patyčiomis, jų nereikėtų traktuoti kaip provokacijos aukai, tačiau aktualu suprasti, jog konkretus atliktas veiksmas yra paties agresoriaus vidinės tikrovės įkūnijimas.

Būtų galima teigti, kad tas žmogus natūraliai, dėl įvairių prigimtinių bei labiau patirtinių priežasčių, toks yra. Kita vertus, ontologiškai dera pripažinti ir priimti gyvenimo realybę, ypač sąmoningai siekiant vienaip ar kitaip problemą spręsti, nuo jos nebėgti elgiantis stichiškai, nevaldomai. Aptariami dalykai yra daug gilesni nei iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti.

Be to, tyrėja nurodo, kad svarbi tikrovės dalis yra tai, jog reiškinys pats savaime nėra tas pat, kas jo interpretacija, pavyzdžiui:

– reiškinys yra *išstartas žodis, atliktas veiksmas, kūno poza*;

– interpretacija – reiškiniui suteikiama *reikšmė*.

Svarbu pažymėti, jog veiksmą atlieka vienas asmuo, o reikšmę jam suteikia mažiausiai du asmenys (tas, kuris veiksmą atlieka, ir tas, į kurį veiksmas nukreiptas). Todėl gali būti, kad psichologinio teroro analizė atskleis dvi prieštaraujančias interpretacijas – auka sakys: „*jis iš manęs tyčiojasi*“, o agresorius sakys: „*aš tik pajuokavau*“.

Drauge tyrėja atkreipia dėmesį į tai, kad keisti galima tik *savo* elgesį ir interpretacijas. Todėl visos pastangos keisti kitą, kad ir kylančios iš pačių kilniausių paskatų, yra užprogramuotos patirti nesėkmę.

Kitas žmogus yra nekeistinas, kad ir kas jis būtų – vaikas, suaugęs, visuomenė, pasaulis, kad ir kaip kartais nepatogus jo buvimas greta atrodytų.

Šiame kontekste dėl geresnio problemos aiškumo tyrėja tikslingai pateikia svarbiausius motyvus, dėl kurių psichologinis terorą realizuojamas konkrečiu veiksmu.

– *Noras atkreipti į save dėmesį ir užmegzti kontaktą.*

Plačiąja prasme – tai agresoriaus noras būti matomam ir pripažintam. Suprantama, kad pravardžiavimas ar kepsnojimas nėra tinkamas būdas. Tačiau svarbu suvokti, jog vaikai ir jaunuoliai naudoja šį metodą ypač tais atvejais, kai išgyvena atliepančio dėmesio stoką savo šeimoje, ir kai labai skiriasi abiejų (teroristinio santykio) šalių vertybės, temperamentas, išvaizda, socialinis statusas.

Auka yra paslaptis agresoriui. Patyčiomis siekiama paskelbti žinią: „*atsiliepk, man niekaip kitaip nepavyksta tavęs prakalbinti*“. Šiuo atveju iš dalies padėtų ugdytinio gebėjimų, pozityvių pokyčių pastebėjimas, pagarbos kitokiam ugdymas, bendravimo įgūdžių lavinimas.

– *Noras rasti ir įtvirtinti savo vietą grupėje.* Tai tarsi kvietimas į dvikovą. Šiuo atveju agresorius veikia valingai, nes patyčios nukreiptos į konkrečius aukos asmenybės bruožus ar ypatumus. Patyčiomis tarsi siekiama paskelbti: „*na, susigrumkime, kuris stipresnis*“. Savo esmė – tai asmens tapatumo paieška, o tapatumas atrandamas tik santykyje su priešingybe.

Tai svarbus gyvenimo tikrovės ir santykių paradoksas, kuris atskleidžia psichologinio teroro prigimtį natūralios konkurencijos sąlygomis. Šiuo atveju tikslinga jauniems žmonėms padėti suprasti asmenų tarpusavio papildomumo svarbą, jog tik kito silpnumo ar mažumo dėka galima nustatyti savo jėgą ar dydį.

– *Pastanga paslėpti savo tikruosius jausmus.*

Paprastai agresorius turi sukaupęs daug neigiamos patirties, praeityje atskleidęs savo jausmus (baimę, gėdą, pyktį, džiaugsmą ar meilę), kurie buvo paniekinti.

Ypatingas amžiaus tarpsnis yra paauglystė, kurioje atsiranda naujų, iki tol nepatirtų jausmų. Todėl kai kurie paaugliai juos slepia patyčiomis, kuriomis tarsi sakoma: „*aš esu paslaptis, noriu, kad tu susidomėtum manimi, atrastum mane*“. Šiuo atveju gali padėti asmenybės savęs pažinimas, savivertės, savivaldos, valingos saviraiškos ugdymasis.

– *Išsekusios pastangos slėpti susikaupusius jausmus.*

Šiuo atveju agresoriui auka yra atsitiktinis objektas, ant

kurio išliejami susikaupę jausmai. Auka gali tapti netgi tas, kuris nori padėti – jautresnis klasės ar kurso draugas, šeimos narys, mokytojas ar dėstytojas.

Agresorius tarsi šaukte šaukia: „*man beprotiškai skauda, nebeturiu jėgų kentėti!*“ Laikoma, kad tinkamiausia pagalba tokiam žmogui būtų atjaučiantis išklauskas ir besąlygiškas priėmimas. Tačiau dera prisiminti, jog kito asmens priėmimas nėra tas pat, kas nuolaidžiavimas. Orumas, atpažįstamas aukos laiky-senoje, laikomas didžiausia pagalba agresoriui (Truskauskienė, 2012).

Kaip minėta, skriaudos, pažeminimo ar atstūmimo jausmai gali kilti ne dėl paties veiksmo, bet dėl jo interpretacijos, kurią auka priskiria veiksmui. Pavyzdžiui, kreipinys „*mažyli*“ gali būti supastas ir kaip meilus kreipinys, ir kaip pasityčiojimas. Todėl aukai svarbu išdrįsti keisti savo žiūros kryptį.

Tradicinės siūlomos savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijos yra nukreiptos į agresoriaus (kuris galbūt visiškai nėra agresorius) sutramdymą, sudraus-minimą, nubaudimą. Todėl daugeliu atvejų agresija tęsiasi, transformuojasi, tampa kerštu – aukos agresija prieš agresorių. Kreipiant žvilgsnį į save, galima pasiekti geresnių rezultatų. Svarbiausia – pažinimu įgyti konstruktyvios savivaldos mentalinį instrumentą, kurį galima panaudoti prireikus.

Tyrėja nurodo, kad pažinti agresoriaus motyvus galima atpažįstant savo jausmus. Tikslinga klausti savęs – ką jaučiu, kai savo adresu patiriu psichologinį terorą.

Svarbu tiksliai įvardinti vadinamojo agresoriaus veiksmą ir aukos jausmus. Tikėtina, kad tai bus pyktis dėl netinkamo kontakto užmezgimo, skausmas dėl melagingos emocinės komunikacijos, jausmų slėpimo ar išliejimo, socialinio vaidmens nepriėmimas, dvikova.

Nukreipiant ugdytojų pagalbą į aukos savęs pažinimą, o ne vien į agresoriaus sutramdymą, lavinami jauno žmogaus savivaldos gebėjimai įvairiose gyvenimo situacijose veikti valingai, įžvalgiai, atliepiančiai, išmin-tinai. Priešingu atveju aukos atsakas bus refleksyvus, gynybiškas, priešiškas.

Tyrėja atskleidžia, kad bendravimo vaidmenys – agresorius ir auka – labai greitai kinta. Asmenys, kurių agresyvus elgesys dažnesnis ar stipriau pasireiškiantis, neretai turi didesnę ir skausmingesnę aukos patirtį.

Siūloma savivaldos, esant psichologiniam terorui, strategija yra žvilgsnio krypties arba reiškinio interpretacijos pakeitimas, kurį galima vadinti vertybinio požiūrio keitimo strategija. Aukai rekomenduojama pažvelgti į agresorių kaip į stokojantįjį, o į save – kaip turtingą asmenybę, be jokio nuostolio galinčią pasidalinti savo vidinio pasaulio turtais. Ugdytojai turėtų skelbti žinią jaunam žmogui, kad tik akistatoje su stokojančiuoju jis galės susivokti koks yra turtingas, o priešo dėka – tapti taikdariu, atpažinus tikrąjį savo pašaukimą mylėti save, savo profesinį ir socialinį gyvenimą (Truskauskienė, 2012).

Aptarta kompleksinė konstruktyvios savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybinių gairių sistema priartina prie socialinių santykių raiškos ir kūrimo tiesos, kuri kognityviuoju, ontologiniu, antro-pologiniu bei fenomenologiniu lygmeniu padeda geriau pažinti save, o dirbančių ekstremaliomis sąlygomis

jūrininkų atveju – sėkmingiau integruotis į laivo įgulos kolektyvą ir jame išlikti.

Išvados

Asmenybės kultūros vertybiniai idealai yra reikšmingi dinamogeniškų jausmų kūrimui, gebėjimui susivaldyti sudėtingoje situacijoje, krizėje, vidinei pusiausvyrai išsaugoti bet kurio psichologinio teroro atveju; jūrininko profesiniam pašaukimui ugdytis, filosofiniam – psi-chologiniam jūrininkų profesiniam rengimuisi, realizuojant mokslinę tezę, jog, suvokiant kilnią savo gyvenimo ir darbo prasmę, galima ištvermingai save strategiškai pozicionuoti psichologinio teroro sąlygomis.

Jūrininko profesinio pašaukimo ugdymosi vertybinį turinį sudaro brandus profesinis romantizmas. Jį, turintį psichoterapinių galių, jūrininkai pripažįsta kaip savivertės išgyvenimus, nuoširdžiai ir atsakingai atliekant mėgstamą darbą, už kurį gaunamas atlyginimas matuojamas pla-tesnio spektro matu – sveikatos, finansų, etikos, kokybės, kūrybos. Svarbu, kad aukštojo mokslo sistemoje jū-rininkų rengimas būtų stiprinamas jų praktiniam darbui, ypač savivaldos psichologinio teroro sąlygomis stra-tegijoms, aktualaus pašaukimo klausimais užsiimančių mokslų studijomis.

Kompleksinė konstruktyvios savivaldos psichologinio teroro sąlygomis strategijų vertybinių gairių sistema priartina prie socialinių santykių raiškos ir kūrimo tiesos, kuri kognityviuoju, ontologiniu, antropologiniu bei fenomenologiniu lygmeniu padeda geriau pažinti save, o dirbančių ekstremaliomis sąlygomis jūrininkų atveju – sėkmingiau integruotis į laivo įgulos kolektyvą ir jame išlikti, atsižvelgiant į psichologinį terorą kaip tikslą, o ne priežastį, reiškinio ir jo interpretacijos skirtumą, svar-biausius motyvus, dėl kurių psichologinis teroras realizuojamas konkrečiu veiksmu, ir vertybinio požiūrio keitimo strategiją.

Literatūra

- A campaign to attract entrants to the shipping industry.* (2008). [žiūrėta 2012-02-18]. Prieiga internetu: <http://www.imo.org>
- Anzenbacher, A. (1998). *Etikos įvadas*. Vilnius: Aidai, 288.
- Astikas, E. (2009). Gera jūrinė praktika – menas valdyti laivą. *Vakarų ekspresas*. [žiūrėta 2011-10-18]. Prieiga internetu: <http://www.ve.lt>
- Astikas, E. (2012). *Mačiau žaliąjį spindulį. Jūrų kapitono užrašai*. Klaipėda: Lietuvos marinistikos žurnalistų klubas „Marinus“, 176.
- Bitinas, B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija, 246.
- Bloor M., Thomas M., Lane A. D. (2000). Health risks in the global shipping industry. *Health Risk & Society*, 2, 329–340.
- Digital Ship Technology for Seafarers Conference*. London: Inmarsat Conference Centre, International Maritime Organization, 2002, 10.
- Frankl, V. E. (2008). *Žmogus ieško prasmės*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai, 157.
- Gailienė, D. (2008). *Ką jie mums padarė: Lietuvos gyvenimas traumų psichologijos žvilgsniu*. Vilnius: Tyto alba, 246.
- Gairės laivybos kompanijoms. Lygios galimybės ir įvairovė Europos laivybos bendrovėse. Priekabiavimo ir grasinimų darbo vietoje panaikinimas*. (2004). Briuselis: EBLSA Europos transporto darbuotojų federacija, 16.
- Geflügelte Worte – der Citatenschatz des deutschen Volkes*. (2010). Berlin: Verlag Nabu Press, 990.

- International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995 and 1997 (STCW Convention) and Seafarer's Training, Certification and Watchkeeping Code (STCW Code).* (2001). London: IMO, 6890.
- Jonutytė, I. (2007). *Jūrininkų psichologinių ir socialinių darbo sąlygų ir sveikatos sutrikimų sąsajos*. Kaunas: Kauno medicinos universitetas, 70.
- Jovaiša, L. (1999). *Profesinio konsultavimo psichologija*. Vilnius: Agora, 151.
- Jovaiša, L. (2001). *Ugdymo mokslas ir praktika*. Vilnius: Agora, 501.
- Kalvaitienė, G. (2010). Jūreivystės studentų profesinės karjeros savivaldos gebėjimų ugdymo prielaidos. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 19, 60–71.
- Lileikis, S. (2008). Neigiami jūrininkų emociniai išgyvenimai: ypatumai ir jų profilaktikos gairės. *Acta paedagogica Vilnensia*, 20, 187–203.
- Lileikis, S. (2011). *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 238.
- Low, A. (2006). Seafarers and passengers who disappear without a trace from aboard ships. *International Maritime Health*, 57 (1-4), 219-229.
- Malinauskienė, V., Jonutytė, I. (2008). Bullying in the Workplace and Musculoskeletal Disorders of the Upper Limb Among Seafarers. *Epidemiology*, 19 (6), 96.
- Paulauskas, S. (1999). *Savivaldos dialektika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 251.
- Paulauskas, S. (2008). Sustainable security: the virtual approach. *Vadybos šiuolaikinės tendencijos*, 275–296. Vilnius: Generolo Juozo Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Personal Safety & Social Responsibility. A video training program based on S. T. C. W. requirements.* (2001). Seattle: John Sabella & Associates, INC, 23.
- Pūras, D. (2012). Kaip neperdegti ir nesinervinti per egzaminus. *Mokymasis, studijos, karjera 2012*. [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga internetu: <http://www.litexpo.lt>
- Roberts, S., Hansen, H. L. (2002). An analysis of the causes of mortality among seafarers in the British merchant fleet (1986-1995) and recommendations for their reduction. *Occupational Medicine*, 52 (4), 195-202.
- Sąlyga, J. (2007). Jūrininkų patiriama psichoemocinė įtampa, socialinė izoliacija: krikščioniškosios karitatyvinės veiklos patirtis. *Tiltai*, 36 priedas, 164-183.
- Sąlyga, J., Malakauskienė, R., Jonutytė, I. (2008). Lietuvos jūrininkų patiriama psichologinio teroro ir fizinės sveikatos ryšys. *Sveikatos mokslai*, 2 (56), 1613–1616.
- Senčila, V. (2012). Jūrų valstybė kuriama kasdien. *Astikas, E. Mačiau žaliąjį spindulį. Jūrų kapitono užrašai*, 172–174. Klaipėda: Lietuvos marinistikos žurnalistų klubas „Marinus“, 176.
- Šalkauskis, S. (1936). *Bendrieji pedagogikos pagrindai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 654.
- Šileris, S. (2007). *Kodėl anksti pražyla kapitonai*. Klaipėda: Eglės leidykla, 208.
- Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma littera, 790.
- The Heart of William James*. (2010). London: Harvard University Press, 368.
- Tijūnėlienė, O. (2010). Tiesa – gyvenimo sėkmės veiksnys Leono Jovaišos požiūriu. *Acta paedagogica Vilnensia*, 25, 30–42.
- Truskauskienė, R. N. (2012). *Patyčios. Arba kaip pamilti savo priešą*. [žiūrėta 2013-01-11]. Prieiga internetu: <http://www.veliuona.eu>
- Weber, A., Hörmann, G. (2008). Psychosoziale Gesundheit im Beruf – Utopie oder Notwendigkeit? *Gesundheitswesen*, 70 (2), 105–114.
- Лебедев, В. И. (2001). *Экстремальная психология. Психическая деятельность в технических и экологически замкнутых системах*. Москва: ЮНИТИ-дана, 431.

PSYCHOLOGICAL TERROR OF SEAFARERS: VALUABLE CONCEPTIONS OF THE SELF-MANAGEMENT STRATEGIES

S u m m a r y

Scientific problem of valuable conceptions of the seafarers' self-management strategies in conditions of the psychological terror is discussed in the article. The research type is theoretically descriptive. Methods of analysis, meta-, extrapolative and heuristic analysis, classification, systemization and synthesis of the scientific data of valuable conceptions of the seafarers' self-management strategies in conditions of the psychological terror are used in the research.

Importance of valuable ideals of the personal culture for a self-management in conditions of the psychological terror, and valuable content of the self-development of the seafarer's professional vocation, and valuable directions of the constructive self-management strategies are revealed.

The scientific research is methodologically based on the STCW convention, the paradigm of universal upbringing, idealism, humanism, existentialism and existential phenomenology. The valuable spirit of the convention is important for a modelling of the seafarers' self-management strategies. The paradigm of universal upbringing highlights the self-development of self-management competencies of integral personality. Idealism refers to the enrichment of personality.

Ideals stimulate the dinamogenic feelings. It is important at the axiological level of the maritime affairs. Humanism helps to perceive the personal value and create the self-management strategies in regard to reality of the psychological terror and freedom. Existentialism promotes the socio-humanitarian maritime education overcome the tragedy of existence. Existential phenomenology helps to create the strategies of unique personality regarding to its value, and authentic relationship with oneself and social reality.

Valuable ideals of the personality culture are significant for the creation of his / her dinamogenic feelings, ability of the self-management in difficult situation and psychological terror, and self-development of the seafarers' professional vocation, their philosophical and psychological professional training.

A perception of the mission and noble sense of life help people strategically overcome the psychological terror. The valuable content of the self-development of the seafarer's professional vocation consists of the mature professional romanticism, which is characterized by the psychotherapy. Seafarers note the experience of their self-esteem, and honestly and responsibly perform the work. They appreciate a wide range of the salary, including health, finance, ethics, quality and creativity.

A close relationship between the seafarers' training and system of the higher education is important. Studies of the seafarer's professional vocation and strategies of the self-management in conditions of the psychological terror are relevant for the work and creation of mentioned strategies. The integral system of valuable directions of the constructive self-management strategies is revealed.

This system helps to perceive the expression and creation of the social relationship at the cognitive, ontological, anthropological and phenomenological levels, and contributes to a better understanding of themselves. Seafarers can more successfully work in extreme conditions, integrate oneself into the ship-crew and survive.

They must understand the psychological terror as an aim but not a cause, difference of the phenomenon and its interpretation, main motives of the action of the psychological terror, and strategy of transformation of the valuable approach.

KEY WORDS: seafarers, psychological terror, self-management strategies, valuable conceptions.

Saulius Lileikis, socialinių mokslų daktaras, Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos Uosto ekonomikos ir vadybos katedros docentas. Mokslinių tyrimų kryptis – kultūrinė ir psichosocialinė jūrininkystė. Mokslinės monografijos: Lileikis, S. (2007). *Jaunuolių altruizmo ugdymas: sociokultūrinis kontekstas. Asmenybės socializacijos perspektyva*; Lileikis, S. (2011). *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. Darbovietės adresas: I. Kanto g. 7, LT-92123 Klaipėda, tel. 8 652 08 106. El. paštas: s.lileikis@lajm.lt



GEOTERMINIO VANDENS NAUDOJIMAS SVEIKATINGUMO, SPA IR POILSIO PASLAUGOMS VYSTYTI PALANGOS KURORTE

Ramunė Olšauskaitė Urbonienė¹, Egidijus Jurkus², Petras Grecevičius³

¹Lietuvos verslo kolegija, ^{2,3}Klaipėdos universitetas

Anotacija

Pajūrio regione glūdi unikali gamtos vertybė – Vakarų Lietuvos geoterminio vandens anomalija. Anomalijos teritorija apima Klaipėdos m., Palangos m., Kretingos r., Šilutės r., savivaldybes. Geoterminio vandens ištekliai Palangos mieste sudaro palankias sąlygas intensyvesnei rekreacijos ir turizmo paslaugų plėtrai. Šie ištekliai gali būti naudojami ne tik naujų, inovatyvių rekreacijos ir turizmo produktų kūrimui, bet ir sezoniškumo problemų sprendimui. Pagrindinės geoterminio vandens panaudojimo rekreacijos ir turizmo plėtroje kryptys yra:

Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugos. Geoterminio vandens fiziocheminės sudėties panaudojimas teikiant ligų profilaktikos, sveikatos stiprinimo ir atstatymo, sveikos gyvensenos propagavimo, gydymo procedūrų ir medicininės reabilitacijos paslaugas.

Rekreacinėms pramogoms. Geoterminio vandens panaudojimas įvairioms vandens pramogoms bei rekreaciniais įrenginiais, tokiems kaip įvairūs pirčių (tradicinės ir egzotinės) kompleksai, kubilai, taip pat grožio procedūros ir kt.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: geoterminis vanduo, sveikatingumo, SPA ir poilsio paslaugos.

Įvadas

Palangos miestas yra Vakarų Lietuvos geoterminio vandens anomalijos šiaurinėje dalyje, kur geoterminių išteklių temperatūra yra šiek tiek žemesnė nei pietinėje Lietuvoje esančios anomalijos dalyje. Palangoje geoterminių išteklių panaudojimas yra galimas, sukuriant Reikia įvertinti tai, kad geoterminės anomalijos vandenys pasižymi ne tik temperatūra, bet ir druskingumu.

Geoterminio vandens panaudojimas rekreacijos ir turizmo plėtrai gali prisidėti prie sezoniškumo problemos mažinimo. Svarbiausi aspektai darantys įtaką sezoniškumui yra: darbo organizavimas; sezoniniai temperatūros svyravimai; rekreacinių ir turizmo paslaugų trūkumas. Todėl naudojant geoterminį vandenį atsiranda galimybė vystyti nuo sezono kaitos nepriklausančias rekreacines paslaugas (pvz.; atviri, geoterminio vandens šildomi baseinai bei kubilai, žiemos sodai ir kt.).

Atlikus geoterminio vandens panaudojimo rekreacijos ir turizmo paslaugų plėtrai galimybių analizę, būtų surinkta ir susisteminta informacija apie geoterminio vandens sklaidą Palangos miesto savivaldybės teritorijoje, išanalizuotos charakteristikos (temperatūra, fizinė ir cheminė sudėtis) bei jų panaudojimo galimybės vystant rekreacijos ir turizmo paslaugas.

Darbo objektas – geoterminio vandens panaudojimo galimybių sveikatinimo, SPA, rekreacinių paslaugų sektoriuje analizė.

Darbo tikslas – išanalizuoti geoterminio vandens panaudojimo galimybes didinant Palangos miesto sveikatinimo, SPA ir poilsio paslaugų įvairovę.

Darbo metodai – mokslinės literatūros, teisės aktų, kitų pirminės ir antrinės informacijos šaltinių (apklausų, eksperimentinių vertinimų, galimybių studijų, kitų projektų) analizė.

privalumus prieš kitas Lietuvos kurortines vietas. Palangos miesto teritorijoje geoterminės anomalijos vandens temperatūra 2 km gylyje, remiantis Lietuvos Geologijos ir geografijos instituto duomenimis, siekia apie 65–70 (apie 74) C°, 1 km gylyje jo temperatūra siekia apie 30–35 C.

Palangos sveikatinimo, SPA ir poilsio paslaugų situacijos ir geoterminio vandens išteklių vertinimas

Siekiant išanalizuoti Palangos miesto sveikatingumo (SPA) bei sveikatinimo (gydymas, medicininė reabilitacija) paslaugų spektrą, buvo atlikta išteklių ir įstaigų analizė. Analizuota Palangos miesto sveikatingumo ir SPA paslaugų sektoriaus bei gamtinių išteklių naudojimo esama situacija, apibūdinta geoterminio vandens išteklių teritorinė skaida ir potencialas. Įvertinti geoterminio vandens ištekliai bei jų panaudojimo galimybė vystant rekreacijos ir turizmo paslaugas.

Analizuojamose įstaigose visos teikiamos paslaugos buvo sugrupuotos į kelias grupes: *grožio ir kūno puoselėjimo* paslaugos bei *sveikatinimo* paslaugos (sąlyginis pavadinimas, siekiant lengviau lyginti sanatorijų bei reabilitacijos paslaugų spektrą). Grožio ir kūno puoselėjimo paslaugoms priskirtos standartinės, grožio centrums būdingos paslaugos, tokios kaip įvairios veido procedūros, viso kūno procedūros, masažai. Sveikatinimo paslaugoms priskirtos fizioterapinės procedūros, kurios dažniausiai atliekamos įvairiuose sanatorijose ar reabilitacijos centruose – tai purvo aplikacijos, povandeninio masažo vonios, vonios (hidroterapija), mineralizuotos arba mineralinės vonios, purvo vonios. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį, kad duotas paslaugų grupavimas yra sąlyginis – svei-

katingumo ir SPA centrai dažniausiai teikia įvairius šiu procedūrų variantus ir kompleksus (žr. 1 ir 2 lenteles).

1 lentelė. Palangos viešbučiai su SPA centrais

Eil.Nr.	Įstaiga	Vietų arba kambarių skaičius	Grožio ir kūno puoselėjimo paslaugų kainos, Lt			Sveikatinimo paslaugų kainos, Lt			
			Veido procedūros	Kūno procedūros	Masažai	Purvo aplikacijos	Povandeninis masažas	vonios	Purvo vonios
1.	Poilsio namai „Palangos žuvėdra“	80	35-70	60-80	15-80	15-80	35	20 -25	
2.	Viešbutis „Palanga“	110	x	x	x	x	x	x	x
3.	Viešbutis „Palangos vėtra“ (Femina Bona)	30	70-140	120 -195	120-250	x	x	x	x
4.	Viešbutis „Alka“	34	80-160	100-180	5-120	x	x	x	x
5.	Viešbutis „Vanagupė“	98	x	x	x	x	x	x	x
6.	Viešbutis „Žilvinas“	132	70-150	60-140	70-150	x	x	12-35	x
7.	Viešbutis „Gabijs“	53	95-110	140	80-190	x	x	x	x
8.	Viešbutis „Kerpė“	n/d	120-170	140	60-110	x	x	x	x

x-kainos negalima analizuoti arba paslauga pateikiama tik pakete su kitomis.

Šaltiniai: „Lietuvos kurortologijos tyrimų studija“ 2007.

Palangos viešbučiai bei sveikatingumo centrai specializuojasi teikdami tik grožio ir relaksacines procedūras, naudodamos daugiausiai kosmetines priemones ir tam skirtą įrangą. Nė viena įstaiga nenaudoja natūralaus mineralinio vandens (nors keliose deklaruojamas „negyvosios jūros“ baseinėlis). Kaip nekeista hidroterapinės procedūros (tame tarpe vonios

ir povandeninio masažo procedūra) irgi atliekamos labai retai (tik trijose iš aštuonių analizuotų SPA centrų). Purvo vonios ir purvo aplikacijos taip pat praktiškai nenaudojamos, tačiau gan plačiai naudojami įvairūs kūno įvyniojimai su eteriniais aliejais, kosmetinėmis priemonėmis, kūno pilingas.

2 lentelė. Palangos sveikatingumo centrai

Eil.Nr.	Įstaiga	Vietų arba kambarių skaičius	Grožio ir kūno puoselėjimo paslaugų kainos, Lt	Sveikatinimo paslaugų kainos, Lt					
				Masažai	Purvo aplikacijos	Povandeninis masažas	vonios	Purvo vonios	Energetinė terapija
1.	Sveikatos centras „Energetikas“	500	17-119	x	35	15-20	x	8-20	8-30
2.	UAB „Palangos linas“	x	17-130	15 -30t	25 -30	17-22	x	10-45	15-50
3.	Viešbutis „Vyturys“ ir „Baltijos“ reabilitacinis centras	145	10-100	8	x	10-20	x	8-20	x

x-kainos negalima analizuoti arba paslauga pateikiama tik pakete su kitomis.

Šaltiniai: „Lietuvos kurortologijos tyrimų studija“ 2007.

Situacija kitokia žvelgiant į Palangos mieste veikiančias sveikatinimo sektoriaus įmones, kurios specializuojasi teikdamos medicininės reabilitacijos ar atstatomąjį gydymą. Čia dažniausiai yra pateikiami labai konkretūs kiekvienos paslaugos kainynai, neteikiamos grožio ir kūno puoselėjimo paslaugos. Sveikatinimo paslaugų kainodara taip pat yra specifinė – labai dažnai įstaiga nurodo bendrą kainą, kurią sudaro apgyvendinimo paslaugos kaina su maitinimu ir gydytojo paskirtos procedūros.

Apibendrinant natūralių gamtinių veiksnių panaudojimą Palangos kurorto sveikatinimo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugų sektoriaus plėtroje matyti, kad čia minėti veiksniai naudojami gana intensyviai. Tačiau vertinant situaciją kompleksiskai, galima teigti, kad

apsiribojama tik hidroterapinėmis procedūromis arba mineralizuotu druskomis gėlo vandens panaudojimu įvairioms procedūroms atlikti. Visiškai neišnaudojami natūralūs mineraliniai vandenys, geoterminiai vandenys, neaišku kokio tipo purvai taikomi purvo aplikacijų procedūroms, visiškai niekur netaikomos durpinio purvo vonios. Siekiant išnaudoti turimų gamtinių rekreacinių išteklių potencialą, išlaikyti esamus ir pritraukti didesnius turistų srautus ir mažinti sezoniskumą reikėtų išnaudoti natūralaus mineralinio, geoterminio vandens išteklius, efektyviau plėtoti šalia esančių purvo, įskaitant ir durpinio purvo resursus.

Palangos miesto geoterminio vandens išteklių teritorinė sklaida ir potencialas

Geriausius sprendimus dėl geoterminio vandens panaudojimo įmanoma priimti tik įvertinus visas geografines, geologines, technologines, kurortologines, ekonomines, energetines ypatybes bei apžvelgus visas galimas alternatyvas. Šioje dalyje bus analizuojama geoterminės anomalijos paplitimas Vakarų Lietuvoje bei apibūdinta Palangos miesto teritorijos vieta šioje zonoje, apžvelgti geoterminio vandens sluoksniai bei slūgsojimo geologinės sąlygos. Apibūdinti geoterminio vandens fiziniai ir cheminiai duomenys įvairiuose sluoksniuose bei jų panaudojimo energetinis potencialas.

Vakarų Lietuvos geologinį pjūvį sudaro nuosėdinės uolienos ir kristalinis pamatas. Nuosėdinės dangos storis yra apie 2 km. Čia išskiriamos visos fanerozojaus sistemos – nuo kambro (amžius apie 520 mln. m.) iki kvartero (Šliaupa ir kt, 2008). Vakarų Lietuvoje geriamo vandens tiekimui naudojami kvartero, kreidos, jūros, permio ir viršutinės devono pjūvio dalies vandeningi sluoksniai. Su gyliu požeminio vandens mineralizacija didėja. Mineralizacija taip pat didėja ir vakarų kryptimi, kuria yra palinkę nuosėdinės dangos sluoksniai. Kinta ne tik mineralizacija, bet ir cheminių elementų santykis. Tad, Vakarų Lietuvoje randamas įvairaus tipo mineralinis vanduo, kuris sudaro galimybes jo panaudojimui įvairiems tikslams.

Mineralinio vandens klasifikacija. Bendrosios cheminės sudėties atžvilgiu gėlą ir mineralinį požeminį

vandenį galima klasifikuoti įvairiai. Pagal bendrosios mineralizacijos gradaciją vanduo suskirstytas į 6 grupes: iki 2,0 g/l – labai mažos mineralizacijos; 2,0-5,0 g/l – mažos mineralizacijos; 5,0-15,0 g/l – vidutinės mineralizacijos; 15-35 – aukštos mineralizacijos; 35-150 g/l – sūrymų ir daugiau 150 g/l – stiprių sūrymų. Pagal atskirų cheminių elementų buvimą vanduo dar skirstomas į specifinį ir nespecifinį. Pagal osmosinį slėgį skirstomi į: izotoninius, hipotoninius ir hipertotoninius. Gerti tinka izotoniniai ir hipotoniniai mineraliniai vandenys. Pagal mineralizaciją skiriami į: silpnos mineralizacijos (iki 2 g/l), mažos mineralizacijos (2-5 g/l), vidutinės mineralizacijos (5-15 g/l) (1-3 grupės vandenys yra dažniausiai geriami), didelės mineralizacijos (15-35 g/l) – pastarieji vandenys vartojami dažniausiai vonioms, ir vandenys, kurių mineralizacija didesnė negu 35 g/l, priskiriami specifinei sūrymų grupei. Tokie vandenys vartojami vonioms. Jeigu mineralizacija yra labai didelė (didesnė negu 150 g/l), jie praskiedžiami gėlu arba mažos mineralizacijos vandeniu.

Lietuvos kurortuose naudojamų mineralinių vandenų mineralizacija ir vyraujantys makrokomponentai:

Geoterminio vandeningo sluoksnio charakteristikos.

Vertinant geoterminio vandens išgavimo Palangos miesto teritorijoje alternatyvas buvo vertinti keturi vandeningieji sluoksniai: vidurinio kambro, apatinio devono (Pernu – Kemerų), Šventosios – Upninkų ir Femenio sluoksniai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Geoterminio vandens sluoksnių vertinimo rodikliai

Rodikliai	Vidurinio kambro	Apatinio devono (Pernu-Kemerų)	Šventosios-Upninkų	Femenio
Gylis, m	1940-2010	850-1000	500-750	320-430
Temperatūra, °C	74	31	20	15
Druskingumas, g/l	140	43	30	3,2-3,6
Išgaunamo vandens kiekis m³/val	15,4 – 35,5	240	320	12
Vieno gręžinio energetinis potencialas, MW	1,2-2,9	6	4,1-4,5	n/d

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Geoterminio vandens tinkamumas rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui buvo vertintas pagal penkis rodiklius: gylio, temperatūros, druskingumo, išgaunamo vandens kiekio ir energetinio potencialo (žr. 3 lentelę).

Šie rodikliai turi didžiausią įtaką rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui Palangos miesto teritorijoje (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Geoterminio vandens išteklių, naudojamų rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui, rodiklių optimalios reikšmės

Rodiklis	Optimali reikšmė	Pagrindimas
Gylis, m	min.	Geoterminio vandens slūgsojimo gylis yra labai svarbus veiksnys. Tai susiję tiek su kaštais, tiek ir su technologijomis bei išgaunamo vandens kiekiu. Kuo arčiau paviršiaus yra geoterminio vandens ištekliai, tuo palankiau jis yra išgaunamas.
Temperatūra, °C	28-42	Optimali rekreacijos ir turizmo paslaugoms vystyti geoterminio vandens temperatūra priklauso nuo vandens panaudojimo būdų: 34–36°C vandenyje mažėja raumenų tonusas, atsipalaiduoja kontraktūros, stimuliuojama periferinė arterinė kraujotaka, gerėja audinių trofika, mažėja patinimai, skausmai. 30–33°C vandens temperatūra optimali kineziterapijos procedūroms asmenims, turintiems stuburo, sąnarių problemų. 28–29°C vandenyje galimi fiziniai krūviai, kurių metu pasiekiamas norimas terapinis efektas, kartu nebūna sudėtingų termoreguliacinių situacijų ir nepalankių širdies ir kraujagyslių bei kvėpavimo sistemų reakcijų. Žemesnės temperatūros vanduo (24–26°C atviruose baseinuose, o 26–28°C uždaruose) treniruoja termoreguliacinius mechanizmus, stimuliuoja centrinę nervų sistemą, kraujagysles, kvėpavimą, skatina

Rodiklis	Optimali reikšmė	Pagrindimas
		medžiagų apykaitą, grūdina.
Išgaunamo vandens kiekis, m ³ /val	max	Nuo išgaunamo vandens kiekio priklauso tiek teikiamų paslaugų apimtys, tiek ir to vandens panaudojimas papildomoms reikmėms (šilumos, geriamojo vandens, kosmetikos gamybai ir kt). Kuo didesnės galimybės išgauti didesniu kiekius vandens, tuo įvairesnes paslaugas galima teikti.
Vieno gręžinio energetinis potencialas, MW	max	Rodiklis svarbus tuo atveju jei norima geoterminius vandens išteklius pritaikyti rekreacinių paslaugų teikimui (baseinų ir pirčių kompleksams) bei ūkinėms veikloms (patalpų šildymui ir pan.). Gręžinio energetinis potencialas priklauso nuo vandens temperatūros, išgaunamo vandens kiekio, sluoksnio techninių charakteristikų bei vandeniui išgauti naudojamų technologijų.
Druskingumas, g/l	10-40	Geoterminio vandens druskingumas vystant rekreacijos ir turizmo paslaugas priklauso nuo jo panaudojimo būdų: • 10–20 g/l - mažina skausmus, asteninius ar dispepsinius sutrikimus, pagerina kepenų kraujotaką, skrandžio motoriką, tulžies išskyrimą. Naudojamas: sergant lėtiniu gastritu, skrandžio ir dvylikapirštės žarnos opa, reabilituojant po cholecistektomijos. • 20 g/l - stimuliuoja antinksčių žievės funkciją, gerina oksidacinius – redukcinius procesus audiniuose, reguliuoja odos kraujagyslių tonusą. Naudojamas: sergant išemine širdies liga, stuburo, sąnarių uždegiminėmis ar degeneracinėmis ligomis, padidėja vegetacinės nervų sistemos simpatikotoninis aktyvumas, skatinantis sveikimo procesus. • 30 g/l keičia galvos smegenų žievės ir hipotalamus funkcinį santykį. Didėja simpatinės nervų sistemos tonusas; didėja periferinių venų tonusas, palengvėja kraujo nutekėjimas; sergant diabetine angiopatija (ryškiau 2 tipo) gerėja plazminiai hemokoaguliacijos rodikliai – mažėja eritrocitų agregacija ir deformacijos. • 40 g/l sergant lėtiniu bronchitu pasireiškia priešūždegiminis veikimas. Mažėja bronchų obstrukcija, gerėja išorinio kvėpavimo funkcija ir mažojo kraujo apytakos rato hemodinamika, didėja fizinio krūvio tolerancija; lėtinės uždegiminės ir distrofinės sąnarių ligos, traumatiniai ir kiti judamojo – atramos aparato pažeidimai. • Kadangi planuojamos teikti tik sveikatingumo paslaugos (paslaugos sąlyginai sveikiems asmenims), tad teikti maksimalios mineralizacijos ir neskiestos 60 g/l mineralinių vonių paslaugas.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Įvertinus skirtingų vandeningų sluoksnių geoterminio vandens rodiklius, nustatyti šių išteklių naudotino

rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui privalumai ir trūkumai (Žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Geoterminio vandens naudojimo rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui privalumai ir trūkumai

Sluoksnis	Privalumai	Trūkumai
Vidurinio kambro	Aukšta geoterminio vandens temperatūra ir didelis druskingumas suteikia didesnes galimybes varijuoti vandens charakteristikomis (skiedžiant vandenį).	Giliai slūgsantis geoterminis vanduo didina jo išgavimo kaštus ir poreikį technologijoms; Nedidelis geoterminio vandens panaudojimo energetinis potencialas ir išgaunamo vandens kiekis; Didelis druskingumas ir temperatūra reikalauja papildomų technologinių sprendinių, kas sąlygoja didesnius tokių išteklių naudojimo kaštus.
Apatinio devono (Pernu-Kemerų)	Optimalus vandens druskingumas sveikatinimo paslaugoms bei papildomoms paslaugoms teikti; Optimali geoterminio vandens temperatūra daugumai sveikatinimo paslaugų; Didelis išgaunamo vandens kiekis ir energetinis potencialas;	Giliai slūgsantis geoterminis vanduo didina jo išgavimo kaštus ir poreikį technologijoms; Nors vanduo patenka į optimalių temperatūrų amplitudę, tačiau kai kurioms sveikatinimo paslaugoms teikti gali tekti pašildyti naudojamą vandenį.
Šventosios-Upninkų	Dideli išgaunamo vandens kiekiai;	Per maža geoterminio vandens temperatūra;
Femenio	Negiliai slūgsantis vanduo;	Per žema temperatūra; Per mažas druskingumas; Mažas išgaunamo vandens kiekis bei energetinis potencialas.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Rekomendacija naudoti Pernu-Kemerų vandeningojo sluoksnio geoterminį mineralinį vandenį yra pagrįsta jo fiziocheminėmis savybėmis: optimalus druskų kiekis sveikatingumo ir sveikatinimo paslaugoms teikimui, taip pat iš gręžinio išgaunamo vandens kiekiu ir vieno gręžinio energetinio potencialo santykio. Kiti analizuoti sluoksniai arba yra netinkamos fizinės-cheminės sudėties (pvz., Kambro vandeningojo sluoksnio geoterminis vanduo yra kelis kartus druskingesnis ir naudojamas sveikatingumo tikslams gali būti kenksmingas), arba dėl per mažo energetinio potencialo (pvz., Kambro – dėl sluoksnio mažo porėtumo, galimo išgauti vandens kiekio (apie dešimt kartų mažiau nei iš Pernu-Kemerų

sluoksnyje) ir kitų veiksnių, o Šventosios-Upninkų gana nedidelės vandens temperatūros) arba dėl kitų darbe analizuotų veiksnių (Šliaupa ir kt. 2008).

Geoterminio vandens išteklių panaudojimo galimybių Palangoje analizė, jų pritaikymas rekreacijos ir turizmo plėtrai

Atlikus geoterminio vandens naudojimo rekreacijos ir turizmo paslaugoms vystyti privalumų ir trūkumų analizę, prieita išvados, kad tinkamiausias sprendimas yra naudoti geoterminio vandens išteklius iš apatinio devono (Pernu-Kemerų) sluoksnio. Palangos miesto

savivaldybės teritorijoje esančio apatinio devono (Pernu-Kemerių) sluoksnio geoterminio mineralinio vandens temperatūra (31°C) tinkama daugumai sveikatinimo paslaugų, druskingumas (43 g/l) optimalus sveikatinimo paslaugoms bei papildomoms paslaugoms teikti. Analizuojant geoterminio vandens pritaikymo Palangos miesto rekreacijos ir turizmo plėtrai galimybes išskirtinos šios pagrindinės panaudojimo sritys:

- Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms;
- Rekreacinėms paslaugoms;
- Kitoms veikloms.

Geoterminio vandens panaudojimas sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms vystyti. Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms svarbiausios apatinio devono (Pernu-Kemerių) sluoksnio geoterminio mineralinio vandens savybės yra:

- Vandens mineralinė sudėtis;
- Vandens mineralizacija;
- Vandens temperatūra.

Vandens mineralinė sudėtis. Vandens mineralinė sudėtis yra labai svarbi sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms vystyti, jame esantys cheminiai elementai daro gydomąjį poveikį žmogaus organizmui. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio Pernu-Kemerių sluoksnio vandenyje yra 61 g/l ištirpusių druskų. Ištirpusių druskų sudėtyje vyrauja Cl (45 g/l) ir Na (20 g/l) su Ca (7,5 g/l). Pagrindinių natūralaus mineralinio vandens cheminių elementų poveikis žmogaus organizmui pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio Pernu-Kemerių sluoksnio geoterminio vandens cheminių elementų poveikio žmogaus organizmui charakteristikos

Cheminiai elementai/junginiai	Kiekis	Aprašymas
Chloridas (Cl ⁻)	36,3 g/l	Svarbus įvairiuose organizmo gyvybiniuose procesuose: padidina skrandžio sulčių sekreciją ir rūgštingumą, skatina tulžies susidarymą ir gerina motorinę tulžies pūslės veiklą. Dalyvauja medžiagų ir vandens apykaitoje, svarbus raumenų ir nervų sistemos darbe, reikalingas kraujo buferinių sistemų veikloje, skatina inkstų išskiriamąją funkciją. Junginyje su kalcio katijonais veikia priešūždegimiškai, antialergiškai, mažina kraujavimą, stiprina kaulus ir dantis.
Sulfatas (SO ₄ ²⁻)	2,2 g/l	Stiprina tulžies pūslės ir jos latakų susitraukimus, skatina tulžies nutekėjimą į dvylikapirštę žarną, dalyvauja baltymų bei cholesterolio apykaitoje. Junginiai su kalcio katijonais standina kraujagyslių sienelės, mažina žarnyno, inkstų ir šlapimo takų uždegimus. Susidarę junginiai su magnio ir natrio jonais žarnyne nerezorbuojami, todėl veikia liosuojančiai.
Hidrokarbonatas (HCO ₃ ⁻)	0,7 g/l	Palaiko šarmų ir rūgščių pusiausvyrą organizme, tvarko virškinamojo trakto motoriką ir sekreciją, mažina dispeptinius simptomus, slopina kasos sulčių sekreciją, pagerina angliavandenių apykaitą, skystina ir padeda pašalinti gleives iš žarnyno, šlapimo ir kvėpavimo (inhaliuojant) takų.
Natris (Na ⁺)	16,8 g/l	Jis sudaro iki 90% visų ekstraceliulinių katijonų, reikalingas daugelio organizmo fiziologinių procesų komponentas – reguliuoja vandens apykaitą, palaiko osmosinį slėgimą, rūgščių – šarmų balansą, svarbus nervų sistemos veikloje. Kartu su chloro jonais didina skrandžio sulčių sekreciją ir rūgštingumą, skatina tulžies susidarymą, gerina motorinę tulžies pūslės ir žarnyno veiklą. Junginyje su kalcio jonais veikia priešūždegimiškai, antialergiškai, mažina kraujavimą, stiprina kaulus ir dantis.
Kalis (K ⁺)	0,6 g/l	Jis tiesiogiai dalyvauja baltymų sintezėje, fermentinių sistemų ir gliukozės apykaitoje. Jis reikalingas širdies impulso susidarymui ir plitimui, dalyvauja širdies raumens susitraukimo ir atsipalaidavimo procesuose, mažina kraujagyslių sienelių pralaidumą, stabdo kraujavimą.
Magnis (Mg ²⁺)	1,5 g/l	Dalyvauja angliavandenių, baltymų ir energijos apykaitoje, svarbus fermentinių reakcijų aktyvatorius. Reguliuoja sujaudinimo plitimą nervuose ir raumenyse, atpalaiduoja lygiųjų raumenų spazmus, mažina arterinį kraujo spaudimą, mažina cholesterolio kiekį kraujyje, veikia raminančiai.
Kalcis (Ca ²⁺)	4,4 g/l	Kaupiasi kauluose, tačiau ir nedidelė jo dalis esanti plazmoje užtikrina daugelį organizmo funkcijų: dalyvauja širdies raumens susitraukimo ir atsipalaidavimo procesuose, mažina kraujagyslių sienelių pralaidumą, stabdo kraujavimą, veikia priešūždegimiškai, antialergiškai, didina nespecifinį organizmo atsparumą, didina skrandžio sunkos fermentinę galią, gerina kepenų baltymų apykaitą, skatina šlapalo gamybą ir išskyrimą su šlapimu.
Bromidas (Br ⁻)	234 mg/l	Veikia raminančiai, priešūždegimiškai, nuskausminančiai lėtina medžiagų apykaitą. Bromidų veikimas stiprėja, vandenyje mažėjant natrio ir chloridų jonų.
Jodas (J)	1,61 mg/l	

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Vandens mineralizacija. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio apatinio devono (Pernu-Kemerių) sluoksnio geoterminis mineralinis vanduo yra potencialiai perspektyvus balneologiniu požiūriu. Jis pasižymi balneologijai palankiais temperatūriniais ir mineralizacijos rodikliais. Vertinant jo panaudojimo Palangoje galimybes – šis vanduo tinkamas naudoti išoriškai praktiškai visose balneoterapinėse procedūrose.

Skiriamos:

- mažos mineralizacijos vonios – 10–20 g/l;
- vidutinės mineralizacijos vonios – 20–40 g/l;
- aukštos mineralizacijos vonios – 40–80 g/l.

Vandens mineralizacija virš 80 g/l sukelia neigiamas širdies ir kraujagyslių, nervų ir kitų organizmo sistemų reakcijas, atsiranda destruktiniai pakitimai odoje. Vidutinės mineralizacijos – 20–40 g/l vonia – optimali daugelio susirgimų gydymui.

Praktikoje dažniausiai naudojamos 30 g/l vonios (Žmogaus fiziologija, 1999).

Vertinant galimybes išoriškai naudoti mineralinį vandenį, išgaunamą iš Kemerių vandeningojo sluoksnio, galima nurodyti tokias pagrindines balneologinių procedūrų grupes:

- Mineralinės vonios;

- Mineralinio vandens lauko ir uždaro tipo baseinai;
- Gydomieji dušai – Šarko, Škotiškasis, cirkuliarinis.

Mineralinės vonios skirstomos į tipus, atsižvelgiant į jų mineralizaciją bei temperatūrinius rodiklius (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio apatinio devono (Pernu-Kemerių) sluoksnio geoterminio vandens mineralizacijos poveikis balneologijai

Mineralizacija, g/l	Naudojimo sąlygos	Poveikio aprašymas
10 – 20	Išgaunamas vanduo labai atskiedžiamas mažos mineralizacijos arba geriamuoju vandeniu.	Mažina skausmus, asteninius ar dispepsinius sutrikimus, pagerina kepenų kraujotaką, skrandžio motoriką, tulžies išskyrimą. Naudojamas: sergant lėtiniu gastritu, skrandžio ir dvylikapirštės žarnos opa, reabilituojant po cholecistektomijos.
>20	Išgaunamas vanduo labai atskiedžiamas mažos mineralizacijos arba geriamuoju vandeniu.	Stimuliuoja antinksčių žievės funkciją, gerina oksidacinius – redukcinius procesus audiniuose, reguliuoja odos kraujagyslių tonusą. Naudojamas: sergant išemine širdies liga, stuburo, sąnarių uždegiminėmis ar degeneracinėmis ligomis, padidėja vegetacinės nervų sistemos simpatikotoninis aktyvumas, skatinantis sveikimo procesus.
>30	Išgaunamas vanduo dalinai atskiedžiamas mažos mineralizacijos arba geriamuoju vandeniu.	Keičia galvos smegenų žievės ir hipotalamus funkcijų santykį. Didėja simpatinės nervų sistemos tonusas; didėja periferinių venų tonusas, palengvėja kraujo nutekėjimas; sergant diabetine angiopatija (ryškiau 2 tipo) gerėja plazminiai hemokoaguliacijos rodikliai – mažėja eritrocitų agregacija ir deformacijos.
>40	Išgaunamas vanduo gali būti šiek tiek atskiedžiamas mažos mineralizacijos arba geriamuoju vandeniu.	Sergant lėtiniu bronchitu pasireiškia priešuždegiminis veikimas. Mažėja bronchų obstrukcija, gerėja išorinio kvėpavimo funkcija ir mažojo kraujo apytakos rato hemodinamika, didėja fizinio krūvio tolerancija; lėtinės uždegiminės ir distrofinės sąnarių ligos, trauminiai ir kiti judamojo – atramos aparato pažeidimai.
>60		Kadangi planuojamos teikti tik sveikatingumo paslaugos (paslaugos sąlyginai sveikiems asmenims), tad teikti maksimalios mineralizacijos ir neskiestos 60 g/l mineralinių vonių paslaugas nerekomenduojama.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Vandens temperatūra. Specifinį geoterminio mineralinio vandens veikimą lemia jo temperatūra (žr. 8 lentelė). Didėjant vandens temperatūrai, organizme stiprėja kraujotaka, aktyvėja fermentiniai, vietiniai ir bendrieji biocheminiai procesai, padidėja biologiškai aktyvių medžiagų sintezė. Geoterminio mineralinio vandens temperatūrinio poveikio jėga priklauso ne tik nuo skirtumo tarp odos ir vandens temperatūros, procedūros trukmės, poveikio vietos ir ploto (Боголюбова,

1985). Odoje daugiau gaminasi fiziologiškai aktyvių medžiagų, stimuliuojama tukliųjų ląstelių veikla, o tai keičia heparino aktyvumą – mažėja trombocitų agregacija ir adhezija, keičiasi histamino, serotonino ir kitų biologiškai svarbių medžiagų aktyvumas. Jos patekusios į kraują, veikia nervų ir endokrininę sistemas, veikia hiposensibilizuojančiai, stimuliuojamas odos bakteriocidinis aktyvumas (Давыдова, 1997).

8 lentelė. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio apatinio devono (Pernu-Kemerių) sluoksnio geoterminio vandens temperatūros poveikis balneologijai

Temperatūra, °C	Naudojimo sąlygos	Poveikio aprašymas
34-36°C	Gali būti šiek tiek pakaitinamas.	Vandenyje mažėja raumenų tonusas, atsipalaiduoja kontraktūros, stimuliuojama periferinė arterinė kraujotaka, gerėja audinių trofika, mažėja patinimai, skausmai.
30-33°C	Prognozuojama išgaunamo vandens temperatūra.	Vandens temperatūra optimali kineziterapijos procedūroms asmenims, turintiems stuburo, sąnarių problemų.
28-29°C	Temperatūra artima prognozuojamai išgaunamo vandens temperatūrai.	Vandenyje galimi fiziniai krūviai, kurių metu pasiekiamas norimas terapinis efektas, kartu nebūna sudėtingų termoreguliacinių situacijų ir nepalankių širdies ir kraujagyslių bei kvėpavimo sistemų reakcijų. Žemesnės temperatūros vanduo (24 – 26°C atviruose baseinuose, o 26 – 28°C uždaruose) treniruoja termoreguliacinius mechanizmus, stimuliuoja centrinę nervų sistemą, kraujagysles, kvėpavimą, skatina medžiagų apykaitą, grūdina.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Apibendrinant galima teigti, kad Pernu-Kemerių vandeningojo sluoksnio geoterminio vandens terminės, fizinės ir cheminės savybės yra palankios sveikatingumo ir sveikatinimo paslaugų vystymui Palangos kurorte.

Geoterminio vandens panaudojimas rekreacinėms paslaugoms vystyti. Priešingai nei ankstesniame skyriuje, geoterminio vandens cheminės savybės yra kur kas mažiau svarbios rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui.

Pagrindinė geoterminio vandens savybė, kurią galima pritaikyti vystant rekreacijos ir turizmo paslaugas, yra vandens temperatūra ir galimas išgauti energetinis potencialas. Analizuojant geoterminio vandens pritaikymo rekreacijos ir turizmo paslaugų plėtrai išskirtinos šios pagrindinės panaudojimo sritys:

- vandens pramogos;

- pirtys;
- rekreacinių erdvių formavimas,
- kitoms rekreacinėms veikloms vystyti.

Vandens pramogos Geoterminio vandens panaudojimą vandens pramogoms galima vystyti teikiant atvirų ir uždarytų baseinų paslaugas. Uždarytus baseinus yra lengviau eksploatuoti ir jų lankomumas mažiau priklauso nuo oro sąlygų, tačiau atviri baseinai yra kur kas populiariausi, nes

sudaro sąlygas plaukioti atvira ore. Dėl skirtingo panaudojimo ir stengiantis suderinti įvairių lankytojų interesus galima kartu naudoti uždarytus ir atvirus baseinus.

Pirtys Geoterminio vandens ištekliai sudaro palankias galimybes vystyti pirties paslaugas, šios paslaugos didintų teikiamų atvirų vandens baseinų paslaugų patrauklumą (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Galimi vystyti pirties tipai Palangoje

Pavadinimas	Rodikliai	Aprašymas
Romėniška pirtis (termos)	Temperatūra: 90-100°C; Drėgnumas: 5-20%	Joje sausas karštas oras sklinda iš specialių skylių sienose bei grindyse. Garas termose išgaunamas pilant vandenį ant įkaitusių grindų. Termos turi savitą centrinio šildymo sistemą. Rūsyje arba pusrūsyje stovi kūrykla; karštas oras ir dūmai šildo grindis, o sklisdami kiaušymėmis – ir sienas. Tokia pirtis paprastai kūrenama malkomis.
Turkiška pirtis (hamamai)	Temperatūra: 40-50°C; Drėgnumas: 70-100%	Tai garinė pirtis. Tik įėjus į turkišką pirtį patenkama į kvadrato formos kiemą su fontanu, kurį supa mažos persirengimo kabinos. Toliau einama į mažą patalpą atvėsimui, o iš jos – į karštą marmurinę garinę. Marmurinė pakyla žymi garinės centrą. Aplinkui įtaisyti marmuriniai suoliai, ant kurių sėdima prieš prasidedant pagrindinei procedūrai. Tokia garinė pirtis ne tik sveika, bet ir skatina atsipalaiduoti, sukelia energijos antplūdį. Hamam pirtys tai patalpos su suoliais ir tam tikra vieta skirta daryti masažą. Šioje pirtyje veikia: šiluma, drėgmė, aromatai, masažas. Jos pasižymi ypatinga prabanga. Marmuriniai gultai, įmantrūs kriokliai, sidabro ir aukso detalės.
Sauna (Suomiška pirtis)	Temperatūra: 70-90°C; Drėgnumas: 20-40%	Sauna dažniausiai būna medinė, labai sausa ir karšta. Pagrindinis saunos elementas yra krosnis. Joje turi būti daug akmenų, kuriuose gerai laikosi karštis; karštis reguliuojamas pilant vandenį ant įkaitusių akmenų. Gultai saunoje taip pat svarbūs: vienas viršuje kaitinimui, o antrasis apačioje tiems, kurie nemėgsta didelio karščio viršutiniame gulte. Svarbi saunos tradicija – vanta.
Garinė pirtis (Baltiška pirtis)	Temperatūra: 60-80°C; Drėgnumas: 30-50%	Tai pirtis, kurioje garas išgaunamas arba pilant vandenį ar augalų nuovirą ant įkaitusių akmenų, žarijų, arba įkaitintus akmenis dedant į kubilą su vandeniu. Joje įrengiami keramikiniai suoliai. Šios pirtys eksploatuojamos vidutinio klimato juostoje, todėl yra nei peršiltos, nei per drėgnos.
Japoniškos pirtys (onsenas, konjaku, sento)	Vanduo įkaista iki 45-50°C.	Japonų pirties procedūras sunku sulyginti su kitokia pirtimi: tai pasyvus buvimas labai karšto vandens, siekiančio iki 45 laipsnių C, pripildytame inde, kuris vadinamas ofuro – tai medinė statinė su specialiais suoliais pastatyta virš ugnies. Sento – tai visuomeninė japonų pirtis, susitikimų, draugiškų pokalbių vieta. Ten stovi baseinas su karštu, net iki 50°C vandeniu. Pirtyje dar būna medinės 81 talpos rėkutės, naudojamos apsiplovimui prieš pasineriant į baseiną.
Šilti kubilai ir vonios (džekuzi, furo)	Pirtis – kubilas paprastai statomas lauke, po atviru dangumi. Ji gali įšilti iki 50 °C.	Kubilo konstrukcija nėra sudėtinga – tai didelė medinė statinė, talpinanti nuo 3 iki 9 ir daugiau žmonių. Tokia statinė pripildoma vandens, kuris yra šildomas po vandeniu įrengta krosnele, kūrenama malkomis ar kitu kietu kuru. Tinkamos krosnelės įrengimas – viena iš sudėtingiausių pagaminamų konstrukcinių kubilo dalių, nuo jos priklauso ar vanduo kubile bus pakankamai šiltas. Kubilo gamybai naudojamos atsparios poveikiams Sibiro eglės, maumedžio mediena. Sukūrinės vonios pagrindas – povandeninės srovės bei vandens pūslės. Joje vanduo yra šiltas. Sūkurinė vonia padeda puikiai atgauti jėgas po fizinio nuovargio, šalina įtampą ir padeda esant raumenų patempimams ar traumoms. Furo vonios dažniausiai būna medinės, jos tinkamos naudoti tiek lauke, tiek patalpoje.
Įvairūs dušai		Gydymieji dušai atliekami veikiant kūną įvairios formos, temperatūros ir slėgio vandens srovėmis. Jie būna: - <i>Cirkuliarinis dušas</i> atliekamas specialios kabinos pagalba. Joje yra vertikalių vamzdžių sistema su 0,5 mm. skylutėmis. Pro jas teka mineralinis vanduo, masažuojamas horizontaliomis pailgomis vandens čiurkšlėmis. - <i>Šarko dušas</i> . Specialaus įrenginio pagalba 2-3 atmosferų spaudimo 35-36°C temperatūros mineralinio vandens srove paeiliui masažuojamas visas kūnas. - <i>Kontrastinis dušas</i> – intensyviai organizmą stimuliuojanti procedūra. Tai dviejų skirtingų temperatūrų mineralinio vandens srovių derinys.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Geriausi rezultatai būtų pasiekti kuriant multifunkcinį kompleksą – įvairių pirties tipų centrą. Taip pat šias rekreacijos ir turizmo paslaugas reiktų derinti su jų gydomosiomis ir sveikatinimo savybėmis teikiant atitinkamas paslaugas.

Rekreacinių erdvių formavimas. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio apatinio devono (Pernu-Kemerų) sluoksnio geoterminis vanduo gali būti naudojamas netiesiogiai rekreacijos ir turizmo paslaugoms vystyti, t. y. rekreacinės aplinkos, rekreacinių erdvių formavimui bei kaip rekreacinių erdvių gerbūvio ir komforto didinimo priemonė (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Geoterminio vandens naudojimas erdvių formavimui Palangos mieste

Geoterminio vandens naudojimas rekreacinėse erdvėse	Aprašymas	Pavyzdžiai
Rekreacinių erdvių formavimo priemonė	Viena svarbiausių geoterminio vandens savybių rekreacinių erdvių formavimui yra jos terminės savybės. Todėl jos sudaro puikias galimybes tokių erdvių formavimui kurioms reikalinga daug šilumos. Taip pat galima panaudoti ir patį geoterminį mineralinį vandenį kaip dekoracinį elementą arba dideliems jūriniam akvariumams.	Terminių savybių pritaikymas: • Žiemos sodai; • Pusiau uždarytą arba uždarytą poilsio erdvių formavimas; Geoterminio vandens panaudojimas kaip dekoracinio elemento: • Egzotinių jūrinių akvariumų įrengimas; • Geriamojo vandens fontanėliai.
Rekreacinių erdvių gerbūvio bei komforto didinimui	Šiluminės geoterminio vandens savybės gali būti naudojamos gerbūviui ir komforto didinimui. Taip pat galima dalinai naudoti ir patį vandenį kaip gerbūvio ir komforto priemonę.	• Prieigų prie baseino, takelių, persirengimo zonų ir pan. grindinis šildymas • Geriamo mineralinio vandens čiaupai; • Natūralaus geoterminio vandens dušai

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Ši priemonė būtų gana efektyvi, kaip sezoniškumo įtakos mažinimo elementas, nes šios erdvės turėtų gana nemažą paklausą ne turistinio sezono metu – vėsiuoju ir šaltuoju metų laiku.

Apibendrinant galima teigti, kad Pernu-Kemerių vandeniniojo sluoksnio geoterminį vandenį galima efektyviai panaudoti vystant rekreacines paslaugas (įrengti atvirus ir uždarytus baseinus, pirtis ir teikiant kitas vandens pramogas) Palangos kurorte.

Geoterminio vandens panaudojimas kitoms veikloms vystyti. Palangos miesto savivaldybės teritorijoje esančio apatinio devono (Pernu-Kemerių) sluoksnio geoterminis vanduo gali būti naudojamas ne tik sveikatingumo, sveikatinimo, rekreacijos ir turizmo paslaugoms vystyti, bet ir kaip įvairių materialųjų priemonių gamybai, kurias ypač būtų palanku naudoti kaip kurorto ir centro rinkodaros bei įvaizdžio formavimo priemonės bei suvenyrinių prekių gamybai (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Geoterminio vandens naudojimas kitoms veikloms vystyti

Produkto tipas	Gaminio pavadinimas	Pagrindimas
Gydomojo ir geriamo mineralinio vandens gamyba	Geriamas mineralinis vanduo	Geriamajam vandeniui labiausia tiktų geoterminis vanduo iš Femenio sluoksnio, o geoterminį vandenį gaunamą iš Kemerio sluoksnio reikia skiesti ne mažesniu santykiu nei 1:10.
	Gydomasis mineralinis vanduo	Iš Kemerių sluoksnio vandenį galima naudoti kaip gydomąjį vandenį arba kitoms SPA paslaugoms teikti.
Kosmetinių priemonių gamyba	Muilas, šampūnai ir kitos higienos priemonės	Šių priemonių gamybai naudojami geoterminiame vandenyje esantys mineraliniai elementai. Svarbu naudoti natūralias ir higieniškas šių priemonių gamybos technologijas.
	druskų ir grožio priemonės	Šių priemonių gamybai naudojami geoterminiame vandenyje esantys mineraliniai elementai.
Suvenyrų gamyba	Įvairūs suvenyrai.	Galima naudoti mineralinį vandenį įvairių aksesuarų gamybai, o taip pat naudoti mineralinių druskų suvenyrus su miesto / kurorto ar paslaugų centro atributika.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Šios priemonės naudotinos kaip papildomos priemonės sveikatingumo, sveikatinimo ir SPA paslaugų vystymui Palangos mieste.

Geoterminio vandens panaudojimo turizmo paslaugų sektoriaus plėtrai privalumai

Geoterminio vandens ištekliai Palangos mieste sudaro palankias sąlygas šio kurorto konkurencingumo didinimui bei intensyvesnei rekreacijos ir turizmo paslaugų plėtrai. Šie ištekliai gali būti naudojami teik naujų, inovatyvių rekreacijos ir turizmo produktų kūrimui, tiek sezoniškumo įtakos mažinimui. Kadangi geoterminio vandens ištekliai Lietuvoje susikongcentravę Pietvakarių ir

Vakarų Lietuvoje, Palangos miestui jie gali suteikti pranašumą prieš kitus Lietuvos kurortus (išskyrus Neringos miestą).

Geoterminio vandens panaudojimo galima įtaka sezoniškumo mažinimui. Geoterminio vandens panaudojimas rekreacijos ir turizmo plėtrai gali prisidėti prie sezoniškumo problemos mažinimo (žr. 12 lentelė). Svarbiausi aspektai darantys įtaką sezoniškumui yra: darbo organizavimas; sezoniniai temperatūros svyravimai; rekreacinių ir turizmo paslaugų ne sezono metu trūkumas. Todėl naudojant geoterminį vandenį atsiranda galimybė vystyti rekreacijos ir turizmo paslaugas, kurios būtų patrauklios ne sezono metu (pvz.; atviri, geoterminio vandens šildomi, baseinai bei kubilai, žiemos sodai ir kt.).

12 lentelė. Geoterminio vandens naudojimo galimybės sezoniškumo mažinimui

Veiksniai	Aprašymas	Pagrindimas
Gydymasis	Tai balneologinės, psichofizioterapinės, kineziterapinės procedūros ir sveikos gyvensenos mokymas.	Geoterminis vanduo gali būti naudojamas sveikatingumo ir SPA paslaugoms vystyti, kurios yra teikiamos ištisus metus. Šios paslaugos yra mažiau priklausomos nuo sezoniškumo
Terminis	Rekreacijos ir turizmo paslaugos, kurios teikti yra reikalinga šiluma (t.t. ir vandens pašildymas).	Įvairių rekreacinių ir turizmo paslaugų teikimas siejasi su sezonu. Šaltuoju metų laiku ypač daug lankytojų traukia tokios pramogos kaip, pirčių lankymas, šilto vandens baseinai ir kt. Šiuo atveju geoterminis vanduo gali būti naudojamas kaip energijos šaltinis ir kaip pramoga.
Rekreacinių erdvių formavimo ir eksploatacijos	Tai šildomi atvirieji baseinai, žiemos sodai bei rekreacinių kompleksų šildymas (rekreacinių kompleksų energetiniai poreikiai, rekreacinės erdvės reikalaujančios didelių šilumos šaltinių).	Geoterminis vanduo gali būti naudojamas ir kaip energijos šaltinis patalpų ir vandens šildymui. Šis veiksnys sudarytų sąlygas ekologiškos aplinkos kūrimui bei leistų formuoti specifines erdves (žiemos sodus, šildomas lauko erdves ir kt.).

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Reikia atkreipti dėmesį, kad aukščiau išvardinti veiksniai persipina ir yra taikomi kompleksškai. Efektyvus šių veiksmų taikymas Palangoje galėtų būti išskirtinis sveikatingumo ar SPA centro kūrimas, pritraukiantis naujus sveikatos turistų srautus ir užtikrinantis naujų sveikatos stiprinimo priemonių atsiradimą. Sveikatingumo ir SPA centro kūrimas didintų Palangos konkurencingumą ne tik vietos, bet ir užsienio sveikatos turizmo srityje.

Geoterminio vandens panaudojimas naujų, i novatyvių rekreacijos ir turizmo produktų kūrimui. Esami geoterminio vandens ištekliai Palangoje sudaro galimybes jų panaudojimui tiek esamų t.y. tradicinių sveikatingumo, SPA ir kitų rekreacinių paslaugų tobulinimui, tiek ir naujų paslaugų kūrimui ir vystymui Lietuvoje. Pagrindinės naudojimo kryptys būtų: sveikatinimo ir sveikatingumo, rekreacinių ir kitų (papildomų) paslaugų kūrimui. Paslaugos ir galimos vystyti veiklos aprašytos 13 lentelėje.

13 lentelė. Geoterminio vandens naudojimo ir derinimo su kitomis paslaugomis galimybės

Paslaugos	Veiklos	Aprašymas
Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugos	Balneologinės procedūros	Geoterminio vandens naudojimas išoriškai (vonių, dušų, baseinų pavidalu) arba vidiniu būdu (mineralinio vandens gėrimas, plovimai, hidromasažas, klizmos).
	Psichofizioterapinės procedūros	Geoterminis mineralinis vanduo naudojamas komplekse su kitais Palangos miesto rekreaciniais ištekliais (<i>aromoterapija</i> - kvapų panaudojimas atsipalaidavimui; <i>klimato terapija</i> - saulės vonios, vaikščiojimas gryname ore, maudymasis atviruose vandens telkiniuose; <i>landšaftoterija</i> - vaikščiojimas ir gyvenimas vaizdingose vietovėse) formuojant ir palaikant rekreacinių erdvių kokybę.
	Kineziterapinės procedūros	Geoterminis vanduo naudojamas kartu su kitais rekreaciniais ištekliais sportiniams žaidimams, greitam ėjimui, įvairioms mankštomis patalpose, gryname ore ar vandenyje.
	Sveikos gyvensenos mokymas	Kaip papildoma veikla taikoma dietologo, psichologo, kineziterapeuto konsultacijos.
Rekreacinės paslaugos	Pirtys	Terma (romėniška pirtis, turkiškos pirtys (hamamai), sauna, garinė pirtis, japoniškos pirtys (furo, onsenas, konjaku, sento).
	Vandens pramogos	Įvairūs vandens pramogų parkai, atviri ir uždari lauko baseinai,
	Rekreacinės erdvės	Naudojamos organizuojant kitas rekreacines paslaugas.
Kitos paslaugos	Geriamas mineralinis vanduo	Gydymojo ir geriamo mineralinio vandens gavyba.
	Kosmetinių priemonių gamyba	Muilo, šampūnų, druskų ir kitų higienos ir grožio priemonių gavyba ir gamyba.
	Suvenyrų gamyba	Įvairių suvenyrų gaminimas.

Šaltinis: „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011.

Geoterminis vanduo Palangos miestui gali padidinti jo kaip kurorto konkurencingumą bei suteikti privalumų prieš kitus Lietuvos kurortus, nes kituose kurortuose (Druskininkuose, Birštone ir Likėnuose) išgaunamas mineralinis vanduo nėra geoterminis, todėl jo neapsimoka naudoti kaip geoterminio šaltinio, o Neringos mieste šios geoterminio vandens panaudojimui kliūtis sudaro svarbios saugomos teritorijos – nacionalinio parko statusas.

Išvados

Palangos kurorte natūralūs gamtiniai veiksniai intensyviai naudojami sveikatinimo veikloje, tačiau jų išnaudojimas yra gana siauras, apsiribojama tik hidroterapinėmis procedūromis arba mineralizuotu druskomis

gėlo vandens panaudojimu įvairioms procedūroms atlikti. Visiškai neišnaudojami natūralūs mineraliniai vandenys, geoterminiai vandenys, visiškai niekur netaikomos durpinio purvo vonios.

Išanalizavus geoterminio vandens naudojimo rekreacijos ir turizmo paslaugoms vystyti privalumus ir trūkumus, nustatyta, kad tinkamiausias rekreacijos ir turizmo paslaugų vystymui geoterminis mineralinis vanduo yra *apatinio devono (Pernu-Kemeriu) sluoksnyje*, kur vandens temperatūra (31°C) tinkama daugumai sveikatinimo paslaugų, druskingumas (43 g/l) optimalus sveikatinimo paslaugoms bei papildomoms paslaugoms teikti, o iš vieno gręžinio galimas išgauti vandens kiekis (240 m³/val).

Geoterminio vandens pritaikymui rekreacijos ir turizmo plėtrai išskirtinos šios pagrindinės panaudojimo sritys:

- Sveikatinimo ir sveikatingumo paslaugoms;
- Rekreacinės paslaugoms;
- Kitoms veikloms.

Geoterminis mineralinio vandens panaudojimas rekreacijos ir turizmo paslaugoms vystyti padidintų Palangos kurorto konkurencingumą bei suteiktų privalumų prieš kitus Lietuvos kurortus, nes kituose kurortuose išgaunamas mineralinis vanduo nėra geoterminis.

Geoterminio vandens panaudojimas plėtojant rekreacijos ir turizmo veiklą Palangoje, skatintų viešąsias ir privačiąsias iniciatyvas bei bendradarbiavimą, Savivaldybės taikomų verslo skatinimo priemonių taikymas galėtų tapti svarbiu miesto plėtros varikliu.

Literatūra

- Meška V., Juozulynas A. *Kurortinė medicina*. Vilnius: „Litimo“, 1999.
- Курортология и физиотерапия (руководство)* –под ред. В.М. Боголюбова: в 2 томах. Т1. Москва: Медицина; 1985.
- Žmogaus fiziologija* –Sudarytojai: E. Kėvelaitis, M. Ilert, H. Hultorn. Kaunas: Kauno medicinos universiteto leidykla; 1999.
- Давыдова, О.Б., *Лечебное действие хлоридно-натриевых ванн*. Вопросы курортологии, физиотерапии и лечебной физической культуры. 1997, но 5, с.51-53.
- Gorinienė, G., Gorinaitė, A., *Fizioterapija ir kurortiniai veiksniai*. Kaunas, 2006.
- KU RPC „Geoterminių vandenų naudojimo sveikatingumo (reabilitacijos), SPA ir poilsio paslaugoms plėtoti Palangoje“, galimybių studija, 2011, Klaipėda, parengta Palangos savivaldybės užsakymus.
- VšĮ Lietuvos kurortologijos tyrimų centras „Lietuvos kurortologijos tyrimų studija“ 2007, Druskininkai, parengta LR ūkio ministerijos užsakymu.
- Vakarų Lietuvos regione esančių geoterminės energijos resursų potencialo išaiškinimas ir pagrindimas, bei galimybės jų panaudojimui energijos gamybai, rengė S.Šliaupa ir kt. Taikomasis mokslinis tyrimas monitoringas, 2008

GEOHERMAL WATER EXPLOTATION FOR WELLNES, SPA AND RECREATIONAL SERVICES DEVELOPING IN PALANGA RESORT

S u m m a r y

The unique natural resource – the West Lithuanian geothermal water anomaly - covers the territory of Klaipėda, Palanga and Šilutė municipalities. In Palanga lies the northern

part of this anomaly, where the temperature of geothermal resource is slightly lower than the anomalies in the southern part of Lithuania. However, geothermal resources in Palanga resort are available; they create advantages over other resort areas in Lithuania.

Geothermal water resources in Palanga are conducive to increase the competitiveness of the resort and for development of recreation and tourism activities. These resources can be used not only for new and innovative recreation and tourism product development, but also for reduction of seasonal problems. The main trends of geothermal water use for recreation and tourism development are: health promotion and wellness services, recreational entertainment and geothermal water for heating.

There were analyzed the usage of geothermal water for recreation and tourism development are collected and systematized information on the geothermal water dispersion of Palanga town municipality, also the characteristics and their usability in the development of recreation and tourism services. There were clarified the operation of the geothermal water and the possibility of technical terms in the article.

The aim of this article – to improve the diversity of health (rehabilitation), SPA and recreational service, as well as increase the competitiveness of Palanga resort by using geothermal water resources.

The usage of natural factors in Palanga is quite narrow, confined by hydro-therapeutic procedures or mineralized with salt water usage for various procedures. There are no experience using natural mineral waters, geothermal waters, it is unclear what type of soil is applied for mud application procedures, entirely no usage examples of peaty mud baths. It becomes obvious, that there are completely untapped climate-therapy opportunities.

An analysis strengths and weaknesses of the geothermal water usage for the development of recreation and tourism services showed that the geothermal mineral water (), is the most appropriate for recreation and tourism development. It lies in the lower devonian (Pernu-Ķemeru) layer, where the water temperature (31°C) is suitable for most health services; salinity (43 g/l) is optimal for health and ancillary services; the amount of water. Since the analyzed field of activities is a relatively new in Lithuania, there is no law, so far it is not clear the status of geothermal mineral water as a recreational and tourism resource, there is not formed a formal approach to the promotion of the use of these resources and development of related services. Legal framework of Lithuania defines the importance and status of the geothermal resources, and regulates their use as a renewable resource, but it is not defined and perceived as a resource for recreation and tourism services development.

KEYWORDS: geothermal water, wellness, spa and recreational services.

Ramunė Olšauskaitė Urbonienė, Lietuvos verslo kolegija, Rekreacijos ir turizmo katedros vedėja, docentė. Turgaus g. 21, Klaipėda, 8-46 311 099, ramune.uo@gmail.com

Egidijus Jurkus, Klaipėdos universiteto, Rekreacijos ir turizmo katedros asistentas. H.Manto g. 84, Klaipėda, 8-46 398 567, egidijus.jurkus@gmail.com.

Petras Grecevičius, Humanitarinių mokslų daktaras, Klaipėdos universiteto profesorius. H.Manto g. 84, Klaipėda, 8-46 398 831, petras.grecevicius@ku.lt



ŠEŠĖLINĖS EKONOMIKOS MASTO IR JĄ LEMIANČIŲ PRIEŽASČIŲ TARPUSAVIO PRIKLAUSOMYBĖS TYRIMAS LIETUVOJE

Deimena Kiyak^{1,2}, Elena Bružaitė¹, Daiva Labanauskaitė¹

¹Klaipėdos universitetas, ²Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Siekiant identifikuoti šešėlinės ekonomikos mastą lemiančių priežasčių ir jos pokyčių tarpusavio priklausomybę Lietuvoje, atlikta duomenų lyginamoji ir koreliacinė analizė. Straipsnyje susistemintos penkios priežasčių grupės, lemiančių šešėlinės ekonomikos formavimąsi. Pirmoji grupė – sietina su mokesčių sistema, antroji – su darbo rinkos reguliavimo politika ir administracine našta, trečioji – su valstybės veiklos kokybe ir institucijomis, ketvirtoji – visuomenės ypatybėmis, penktoji – šalies makroekonominė situacija. Tyrime naudojami Schneider ir Lietuvos laisvosios rinkos instituto šešėlinės ekonomikos masto įverčiai Lietuvoje, siekiant nustatyti jų patikimumą ir priklausomybę nuo pagrindinių šešėlinės ekonomikos mastą lemiančių veiksnių. Nustatyta, jog stipriausia tiesinė priklausomybė egzistuoja tarp šešėlinės ekonomikos masto ir šių kintamųjų: BVP vienam gyventojui, skirtumo tarp neto ir bruto darbo užmokesčio, disponuojamųjų pajamų dydžio, nedarbo lygio, darbo pasiūlos ir santykinės mokesčių naštos.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: šešėlinė ekonomika, mokesčių našta, grynųjų pinigų apyvarta.

Įvadas

Pastaraisiais metais daugelyje šalių susiformavo sudėtinga makroekonominė situacija – sparčiai mažėjantis bendras vidaus produktas, didėjantis nedarbo lygis, žymus šalies biudžeto pajamų sumažėjimas. Šalia šių problemų dažnai akcentuojama ir šešėlinė ekonomika, kurios egzistavimas neišvengiamas ekonomikos pakilimo laikotarpiu ir matomas spartus augimas ekonomikos recesijos metu.

Užsienio šalių mokslinėje literatūroje dažniausiai vertinamas šešėlinės ekonomikos ryšys su mokesčių sistema (Schneider ir kt., 2011; Petersen ir kt., 2010; Schneider 2011, 2012; Williams 2011), valstybinio reguliavimo instrumentais ir darbo rinkos ypatybėmis (Fialova 2010; Fialova ir kt., 2011; Packard ir kt., 2012; Schneider 2011, 2012; Zoană 2011) bei siekiama patikslinti šešėlinės ekonomikos lygio vertinimo metodų taikymo galimybes. Lietuvos mokslininkai (Startienė ir kt. 2010, 2011) susistemino įvairių autorių atliktus šešėlinės ekonomikos masto skaičiavimus bei pateikė pagrindines oficialiai neapkaitytos ekonomikos priežastis. Krumplytė (2009), kaip ir dauguma užsienio autorių, šešėlinę ekonomiką sieja su šalies mokesčių sistemos ypatybėmis ir savo tyrimuose formuluoja šios veiklos pagrindinių reiškinių klasifikaciją. Šatienė ir kt. (2011) nustatė kontrabandos ir korupcijos santykio reikšmę, Guogis ir kt. (2011) išskyrė šešėlinės rinkos įtaką valstybinio socialinio draudimo (VSD) fondo finansavimui. Lietuvos laisvosios rinkos institutas (LLRI) vertina šešėlinės ekonomikos rinką bei atlieka kasmetinius šešėlinės ekonomikos struktūros ir masto pokyčių tyrimus.

Lietuvoje plačiau analizuojamos šešėlinės ekonomikos priežastys, jos įtaka makroekonominiams rodikliams, bet mažai dėmesio skiriama šešėlinės ekonomikos ir ją lemiančių pagrindinių priežasčių tarpusavio ryšio

analizei. Sunkumai iškyla dėl šešėlinės ekonomikos masto kitimui įtaką darančių įvairialypės prigimtės veiksnių, priklausančių nuo šalies politinės santvarkos, visuomenės kultūros, mentaliteto ir kitų ypatybių. Dėl šių savybių, teorinės priežastys negali būti taikomos bendrai visoms šalims. Svarbu nustatyti pagrindines šešėlinės ekonomikos plėtrą lemiančias aplinkybes, bei įvertinti, koku būdu pasireiškia jų ir šešėlinės ekonomikos masto tarpusavio priklausomybė.

Šešėlinė ekonomika tyrime apibrėžiama kaip ekonominės veiklos dalis, kurianti pridėtinę vertę, tačiau dėl mokesčių, administracinių reglamentų vykdymo vengimo ar įstatymų spragų, įgaunanti nelegalios, neteisėtos veiklos bruožų. Siekiant rezultatų tikslumo, vertinama tik ta veikla ar jos aspektai, kuriuos galima pagrįsti statistiniais-ekonometriniais metodais.

Tyrimo objektas: šešėlinė ekonomika Lietuvoje.

Tyrimo tikslas: atlikti šešėlinės ekonomikos masto ir ją lemiančių priežasčių tarpusavio priklausomybės tyrimą Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai: 1. Susisteminti mokslinėje literatūroje ir empiriniuose tyrimuose pateikiamas šešėlinę ekonomiką lemiančias priežastis; 2. Identifikuoti tyrimui svarbiausias ekonomines priežastis, lemiančias šešėlinės ekonomikos mastą; 3. Nustatyti šešėlinės ekonomikos masto ir ją lemiančių priežasčių pokyčių tarpusavio priklausomybę.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų rezultatų sisteminimas, apibendrinimas, lyginimas, statistinių duomenų lyginamoji ir grafinė analizė, statistinių duomenų patikimumo vertinimo metodai, koreliacinė ir regresinė analizės (SPSS), loginės išvados.

Šešėlinės ekonomikos pokyčius lemiančių priežasčių apibendrinimas

Pasak Sisak (2011), priežasčių, skatinančių šešėlinės ekonomikos augimą identifikavimas yra pakankamai sudėtingas. Mokslinėje literatūroje dažniausiai pateikiamos Schneider (2000, 2005, 2010) išskirtos pagrindinės priežastys: mokesčiai, administracinė našta ir darbo rinkos reguliavimas. Lietuvių mokslininkai Startienė ir kt. (2011), išskyrė pagrindines penkias šešėlinės (jų darbe įvardijamos kaip oficialiai neapskaityta ekonomika) ekonomikos augimą skatinančias priežastis: mokesčių naštą, ekonomikos reguliavimą, nedarbo lygį, nuolatinį atlyginimą ir socialinės gerovės siekį. Išskirti veiksniai siejami su darbo rinka, jos reguliavimu, mažėjančiomis individų ir įmonių pajamomis. Startienės ir kt. (2011) išskirtos priežastys gali tik iš dalies atspindėti įtaką darančius veiksnius, nes vertinama oficialiai neapskaityta šešėlinės ekonomikos dalis.

Pajamų nelygybė, pasak Dreher ir kt. (2009) yra priskiriamas vienam iš svarbiausių veiksnių didinančių polinkį pasitraukti į šešėlinę rinką. Kiek vėliau nei Startienė ir kt. (2011), Krumplytė (2009) pateikė veiksnių atžvilgiu smulkesnę šešėlinės ekonomikos priežasčių klasifikaciją. Autorė išskyrė pagrindines darbo rinkos reguliavimui ir ypatybėms priskiriamas priežastis, tokias kaip darbo paklausos ir pasiūlos nesuderinamumas, skirtumas tarp vidutinio ir minimalaus darbo užmokesčių, darbo santykių ribojimas ir pajamų nelygybė. Dėmesys skiriamas su mokesčių sistemos ypatybėmis siejamoms priežastims, abejotinai institucijų ir valdžios organų veiklos kokybei ir visuomenės mentaliteto pokyčių įtakai. Autorės atlikto ekspertų tyrimo duomenimis, didžiausią įtaką šešėlinės ekonomikos plėtrai turi socialiniai-psichologiniai ir ekonominiai veiksniai.

Petersen ir kt. (2010) šešėlinės ekonomikos priežastis, kaip ir Krumplytė (2009) skirsto pagal šalies struktūros elementų daromą įtaką. Be minėtų priežasčių, autorius išskiria konstitucijos svarbą. Jos elementų įtaka pasireiškia per demokratinės sistemos ypatybes, tiesioginės demokratijos elementus, jų pasiekiamumą ir politikos stabilumą. Minėtų elementų kokybės sumažėjimas didina polinkį pereiti į šešėlinę ekonomiką. Autorius išskiria globalizacijos, nedarbo, pajamų paskirstymo disbalanso, viešųjų prekių ir paslaugų kiekio ir kitus makroekonominis veiksnius, kurie taip pat svarbūs šešėlinės ekonomikos priežasčių analizėje.

Priešingai nei anksčiau minėti autoriai, Fialova ir kt. (2010), Ruge (2010) ir Tafenau ir kt. (2010) teigia, jog šešėlinės ekonomikos priežastis galima suskirstyti į tris grupes. Pirmoji grupė veiksnių apima bendrą valstybės situaciją, siejamą su gerove, išsivystymu, administracine sistema. Tafenau ir kt. (2010) šiai grupei priskiria viešojo sektoriaus dydžio įtaką teikiamų paslaugų kiekio ir kokybės atžvilgiu. Šie veiksniai daro neigiamą įtaką šešėlinės ekonomikos augimui. Antroji grupė – mokesčiai ir fiskalinė politika, apimanti nominalių mokesčių tarifų dydį, mokėjimo kontrolę ir mokesčių moralę. Trečioji – darbo rinkos ypatybės: reguliavimo intensyvumas, nedarbo lygis, darbo užmokesčio dydis, bei savisamdos lygis rinkoje.

Tuo tarpu Fialova ir kt. (2010), akcentuoja makroekonominės politikos ypatybes: ekonomikos stabilumą ir

rinkos laisvumą, suprantamą kaip pagrindinį faktorių didinantį jautrumą išskirtiems veiksniams. Fialovos ir kt. (2010) išskirtos priežastys parodo, jog šešėlinės ekonomikos formavimąsi skatinančių ekonominių, politinių priežasčių poveikį sustiprina socialiniai-psichologiniai veiksniai. Fialova, (2010) taip pat papildo šešėlinės ekonomikos priežasčių klasifikaciją, išskirdama rodiklius, skatinančius šešėlinės ekonomikos augimą Rytų Europoje, ypatingai tranzitinėse šalyse. Svarbu pažymėti, jog šios šalys turi sąlyginai didesnę šešėlinės rinkos dalį nei likusios Europos valstybės. Anot autorės, šešėlinės ekonomikos rinka šiose valstybėse plečiasi dėl skaidrios, kompetentingos valstybės institucinės sistemos stokos, nepakankamo teisinių normų ir reguliavimų vykdymo, didelės mokesčių ir reguliavimo naštos. Minėtų veiksnių įtaką sustiprina didėjantis nepasitikėjimas valdžios institucijų veikla ir sprendimais ir teigiamai vertinama šešėlinė veikla.

Poop (2011) teigia, jog Rumunijoje, turinčioje didžiausią šešėlinės ekonomikos mastą Europoje, šešėlinės ekonomikos augimas kyla dėl fiskalinės sistemos neefektyvumo, o ypač mokesčių įstatymų spragų ir didelės naštos, taip pat politinės-ekonominės santvarkos bruožų, valstybės institucijų darbuotojų nesąžiningumo ir korupcijos toleravimo visuomenėje. Pagal anksčiau pateiktas šešėlinės ekonomikos priežastis Lietuvoje (Startienė ir kt., 2011; Krumplytė, 2009), paveldėta sena santvarka, žemas turto (pajamų lygis), didelis nedarbo lygis, mokesčių bazės neefektyvumo požymiai yra savybės, dėl kurių tiek Lietuvoje, tiek Rumunijoje didėja neoficialios rinkos apimtis. Mažiau išsivysčiusiose šalyse jautriau reaguojama į mokesčių ir reguliavimų didinimą, institucijų veiklos neefektyvumą, korupcijos apraiškas politinėje ir ekonominėje veikloje.

Zoană (2011), analizuodama Šveicarijos šešėlinę ekonomiką, išskiria pagrindines priežastis siejamas su mokesčių sistema ir jos administravimu ir visuomenės mokesčių moralės lygiu. Pastebima, jog priešingai nei Lietuvoje, Rumunijoje ar kitose šalyse, Šveicarijoje nėra išskiriamas korupcijos vaidmuo.

Ene ir kt. (2011) teigia, jog mokesčių vengimo atsiradimas paaiškinamas žinių apie mokesčių sistemą stoka, mokesčių naštos dydžiu ir tinkamo administravimo trūkumu. Schneider (2011) išskiriami veiksniai sutampa su Ene ir kt. (2011). Be išskirtų šešėlinės ekonomikos priežasčių, autorius akcentuoja transferinius mokėjimus ir darbo rinkos reglamentavimo ypatybes. Minėtiems teiginiams pritaria Startienė ir kt. (2011), Žukauskas (2012) teigdami, jog santykinė mokesčių našta ir reguliavimų dydis minimi visuose šešėlinės ekonomikos tyrimuose kaip pagrindinės šešėlinės ekonomikos priežastys. Dalyvavimas šešėlinėje rinkoje šiuo atveju pasirenkamas dėl mažesnių šešėlinės veiklos sąnaudų (baudų ir rizikos), nei oficialioje rinkoje. Mokesčių nesilaikymo nauda susiformuoja dėl teigiamo skirtumo tarp ribinio mokesčių tarifo ir šešėlinių asmens pajamų. Aukštesnė mokesčių našta skatina individus vengti mokesčių bei išlikti neidentifikuotiems šešėlinės rinkos dalyviams.

Putninš ir kt. (2011) sutinka su Ene ir kt. (2011) nuomone, jog minėti veiksniai daro įtaką šešėlinės ekonomikos augimui. Tačiau Baltijos šalyse atliktas tyrimas parodė, jog verslininkų nepasitenkinimas ir nepasitikėjimas vyriausybe ir mokesčių sistemos adminis-

travimu yra pagrindinis veiksnys, skatinantis šešėlinę veiklą. Baltijos šalyse dominuoja panašūs veiksniai: dideli mokesčiai, nelanksti mokesčių sistema ir nepasitikėjimas vyriausybe. Palankios sąlygos šių veiksmų formavimuisi galėjo atsirasti dėl politinės-ekonominės santvarkos. Latvijoje ypač ryškus nepasitikėjimas vyriausybe, priešingai nei Lietuvoje ar Estijoje. Pagrindinė šešėlinės ekonomikos priežastis atsispindi mokesčių sistemos teisingumo suvokime. Jei mokesčių našta ir mokesčių sistemos administravimas vertinamas teigiamai, šešėlinė veikla kritikuojama, todėl pasiekus mokesčių naštos ir mokesčių administravimo politikos kokybės adekvatumą, polinkis vengti mokesčių sumažėtų.

Pasak Startienės ir kt. (2009) esamos ar laukiamos mokesčių naštos dydis yra tiesiogiai proporcingas šešėlinės ekonomikos augimui. Mokesčių lygiui padidėjus 1 proc., šešėlinės ekonomikos augimas gali siekti iki 1,4 proc. Ši proporcija rodo, jog visuomenė yra pakankamai jautri mokesčių naštos didėjimui. Manoma, jog didžiausią visuomenės pasipiktinimą ir pasitraukimą į šešėlinę rinką lemia akcizo, PVM mokesčiai, didinantys kasdienių prekių ir paslaugų kainas bei darbo rinkoje taikomi mokesčiai. Minėtų mokesčių padidėjimas žymiai sumažina visuomenės pajamas, skatina ieškoti alternatyvių būdų gauti didesnę piniginę ar natūrinę naudą.

Valstybinio socialinio draudimo įmokų ir bendro mokesčių lygio augimas taip pat yra pagrindinės šešėlinės ekonomikos augimo ypatybės. Minėti veiksniai gali būti suprantami kaip netiesioginių ar tiesioginių mokesčių dalis visuose mokesčiuose, vyriausybės vartojimo išlaidos, fiskalinės laisvės lygis, ekonominės laisvės indekso matavimas, fiskalinė našta ekonomikoje bei visos mokesčių ir kolektyvinės pajamos. Mokesčių našta pasak Ene ir kt. (2011), viena pagrindinių priežasčių dėl kurios kyla konfliktas tarp valstybės ir mokesčių mokėtojų. Didinami mokesčių tarifai teoriškai turėtų padidinti mokestines pajamas, tačiau kaip teigiama, remiantis Laffero kreive, mokestinės pajamos tam tikru momentu pasiekia ribinį naudingumą, dėl kurio surenkamų mokestinių pajamų kiekis nebedidėja. Pagrindinė mokesčių surinkimo paskirtis, pagal LR mokesčių administravimo įstatymą - užtikrinti valstybės pajamas, reikalingas pagrindinių valstybės institucijų veiklai užtikrinti, reguliuoti socialinius ir ekonominius procesus, skatinti ar stabdyti ekonominių sričių vystymąsi. Pasak Çiçek ir kt. (2011) vyriausybės politikos optimalumas ekonomikos pakilimo laikotarpiu pasižymi biudžeto pertekliumi, siejamu su didesnėmis nei vidutinės nacionalinėmis pajamomis ir mažesnėmis nei vidutinės vyriausybės išlaidomis, o ekonomikos nuosmukio laikotarpiu biudžeto deficitas yra priimtinas. Galima daryti prielaidą, jog ekonomikos nuosmukio laikotarpiu, siekimas padidinti biudžeto pajamas, didinant mokesčių tarifus nėra tikslingas dėl šalies piliečių sumažėjusių pajamų ir mokumų.

Teisės aktų sistema yra mokesčių sistemos pagrindas, vis dėlto daugelyje šalių pasak Ene (2011), teisės aktų atnaujinimas vyksta pakankamai lėtai, juose gausu spragų. Norint pasiekti mokesčių sistemos tikslus, tinkamai surinkti mokesčius, nepakanka tik nustatyti mokesčių tarifų. Puzinskaitė ir kt. (2012) teigia, kad svarbu įtvirtinti mokėjimo tvarką, apimančią mokesčių

administravimo procedūras, mokesčių apskaičiavimo metodiką ir mokesčių teisinį reguliavimą. Nustatomi mokesčiai ir jų administravimas neturi nusižengti bendriesiems administracinės ir mokesčių teisės principams. Nepaisant to, mokesčių nustatymo ir surinkimo sistema, dėl lengvatų suteikimo, įvairių spragų gali būti panaudojama mokesčių slėpimui ar sukčiavimui.

Nedarbo lygis, kaip ir mokesčių našta, taip pat yra viena pagrindinių šešėlinės ekonomikos priežasčių. Didėjant nedarbo lygiui vis daugiau piliečių yra suinteresuoti susirasti darbą neoficialioje ekonomikoje. Darbo galimybės ekonomikoje kai nedarbo lygis yra itin aukštas yra ribotos, todėl didėja paklausa neoficialioje darbo rinkoje. Nedarbo lygis pasak Startienės ir kt. (2008), yra vienas iš daugelio ekonomikos būklės indikatorių ir jam padidėjus, verslo sektorius siūlo mažiau oficialaus ir nelegalaus darbo. Dažniausiai įvardijama nedarbo priežastis, Lietuvos ekonomikos tyrimo (2011) duomenimis, yra pablogėjusi ekonomikos padėtis, tarp kitų priežasčių tyrimo dalyviai įvardijo per didelius asmeninius lūkesčius, šešėlinį darbą, dėl kurio sumažėja dirbančiųjų oficialioje rinkoje skaičius bei kitas priežastis, iš dalies atsispindinčias darbo pasiūlos ir paklausos disbalanse.

Pasak Startienės ir kt. (2008) didesnis nuolatinį atlyginimą gaunančių darbuotojų skaičius ekonomikoje reiškia mažesnę oficialiai neapskaitomos ekonomikos dydį. Galimybės nemokėti mokesčių skatina darbdavius įdarbinti neoficialiai, leisti darbuotojams dirbti ilgesnes darbo valandas ir už tai atlyginti „vokeliais“. Mažos įmonės ir save įdarbinantys piliečiai yra arčiau klientų todėl gali su jais sutarti ir taip išvengti netiesioginių mokesčių. Jose mažiau išorinio audito bei kontrolės nei didesnėse firmose, todėl tokie ūkio subjektai turėtų būti ypač stebimi.

Neapskaitytos ekonomikos augimui stiprų poveikį daro ne tik nedarbo lygis, bet ir pačios darbo rinkos sandara, jos reguliavimas. Pasak Žukausko (2011), padidinus darbo vietos kainą, darbdaviai linkę našta perkelti darbuotojams, mažindami darbo užmokesčius, tačiau daug dažniau darbo rinkos reguliavimas didinant darbo vietos kainą, pasireiškia darbuotojų pasitraukimu į neoficialią rinką.

Pasak Çiçek ir kt. (2010) bei Singh (2012) dažniausiai vertinant šešėlinę ekonomiką pasitelkiami instituciniai veiksniai, apimantys vyriausybės įgyvendinamos biurokratijos ir teisėtvarkos kokybę ir korrupcijos mastą. Çiçek ir kt. (2010) teigia, jog kultūriniai ir socialiniai veiksniai (religija, poliarizacija, mokesčių moralė ir pasitikėjimas) ir fiskalinės politikos veiksniai gali daryti teigiamą įtaką šešėlinės ekonomikos augimui. Autorių nuomonė prieštarauja anksčiau minėtiems teiginiais, labiau išskiriamas valstybės ir vyriausybės institucijų bei kultūrinių ir socialinių priežasčių vaidmuo, nei mokesčių administravimo įtaka.

Elgin ir kt. (2012) akcentuoja socialinės apsaugos aprūpinimo, darbo jėgos užimtumo, pajamų paskirstymo rinkos dalyviams, verslo ciklą dydžio, pinigų bazės bei bendro gamybos veiksmų produktyvumo įtaką šešėlinės ekonomikos augimui.

Kaip teigiama LLRI Lietuvos ekonomikos tyrime (2011), dalį reguliavimo naštos įmonėms sudaro verslo administracinė našta. Ji susideda iš išlaidų, kurias patiria

ūkio subjektai, vykdydami teisės aktuose nustatytus reikalavimus. Puodžiūnaitė ir kt. (2011) mano, kad šios išlaidos gali būti finansinės (mokesčiai ir rinkliavos), prisitaikymo (teisės aktuose įtvirtinti reikalavimai) ir administracinės išlaidos. Administracinė našta apima ne tik duomenų parengimą ir pateikimą atitinkamoms institucijoms, bet nuolatinį informacijos atnaujinimą, darantį įtaką kaštų padidėjimui ir pasitraukimui į šešėlinę rinką. Dideli darbo jėgos mokesčiai sumažina darbų formaliaame sektoriuje skaičių. Neigiamai vertinama įstatymų bazė, tiek darbuotojus, tiek savarankiškai dirbančius ir įmones skatina savanoriškai rinktis neformalų sektorių.

Šešėlinės ekonomikos augimui įtakos turi ne tik ekonominiai, ar politiniai veiksniai. Mokesčių moralė yra vienas svarbiausių psichologinių veiksnių galinčių skatinti ir sumažinti polinkį šešėlinei veiklai. Pasak Putninš ir kt. (2011) etinės vertybės, moraliniai įsitikinimai, baimės, galimos kaltės jausmas daro didelę įtaką mokesčių vengimui. Schneider (2011) teigia, kad apie 25 proc. jo atlikto socialinio tyrimo respondentų išskiria mokesčių moralės kaip šešėlinės ekonomikos priežasties svarbą. Tuo tarpu Putninš ir kt. (2011) Baltijos šalyse atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvoje ir Latvijoje šio veiksnio svarbą išskyrė net 30 proc. respondentų. Tyrimų rezultatai rodo, jog egzistuoja pakankamai svarbus priežastinis ryšys tarp šešėlinės ekonomikos dydžio ir mokesčių moralės, tačiau kiekybiškai vertinti šio veikinio įtaką pakankamai sunku.

Mokesčių moralės esmė atsiskleidžia, analizuojant sąvokos definiciją, kuri pasak Krumplytės (2008), suprantama kaip moraliniai principai ir požiūris į mokesčių įstatymų laikymąsi. Reiškinyje gali būti siejamas su šalies piliečių požiūriu į socialinę apsaugą, visuomeninių poreikių patenkinimo lygį, sveikatos apsaugos kokybę ir šalies socialinę politiką, vertinant šiai sričiai skiriamus biudžeto asignavimus. Mokesčių moralė gali būti vertinama ne tik visuomenės, bet ir valstybės institucijų atsakingų už mokesčių administravimą ar mokestinių lėšų paskirstymą ir jo efektyvumą atžvilgiu. Mokesčių mokėtojai linkę nuosirdžiau mokėti mokesčius, jeigu mainais gauna tam tikrą vertę iš valstybės. Mokesčių moralės augimą skatina suvokimas, jog politiniai sprendimai dėl viešosios veiklos yra teisingi. Startienė ir kt. (2011) teigia, jog socialinė ir mokesčių moralė, reguliuoja rinką ir korupcijos lygį, bei šešėlinės ekonomikos dydį. Šešėlinės ekonomikos mastas kinta dėl institucijų mokesčių moralės lygio. Visuomenės mokesčių moralės lygį užtikrina psichologinės nuostatos, jog mokesčių mokėjimas yra piliečio pareiga ir visi mokesčių mokėtojai nori mokėti mokesčius. Anot Zoanā (2011), mokesčių moralę menkina pastebimi mokesčių vengimo atvejai. Polinkis šešėlinei ekonomikai didėja ne dėl žemos mokesčių moralės, o dėl regimų šešėlinės

ekonomikos apraiškų, didinančių potraukį nelegaliai rinkai. Stiprinant mokesčių kontrolę, anot Krumplytės (2008) baudos ir kitos sankcijos formuoja žemesnę mokesčių moralę, nei tais atvejais, kai kontrolė nėra intensyvi.

Politinės-administracinės korupcijos reiškinyje, apimantis situaciją, kai mokesčių mokėtojas, naudojasi savo politine įtaka, norėdamas gauti specialų mokesčių sumažinimą yra vienas neteisėtų veiksmų, didinančių mokesčių administravimo sudėtingumą. Tinkamos administracinės ir teisinės kontrolės užtikrinamas, pasak Ene (2011) gali apriboti politikų kišimąsi į mokesčių administravimą. Mokesčių administravimas, yra neatsiejamas nacionalinės mokesčių sistemos elementas, apimantis mokesčių administravimo veiksmus, mokestinių teisinių santykių ir dalyvių teisių ir pareigų realizavimą. Mokesčių sistemos svarba priklauso ne nuo mokesčių tarifų dydžio, o nuo šalies kapitalo dydžio, kuris suformuojamas mokesčių mokėtojų dėka. Efektyvi valstybės mokesčių sistema atsispindi aiškiuose mokesčių įstatymuose, už mokesčių surinkimą atsakingų tarnybų racionaliame darbo organizavime ir mokesčių mokėtojų mokestinių teisių, pareigų ir pilietinės atsakomybės suvokime.

Atsižvelgiant į atliktą šešėlinės ekonomikos priežasčių analizę, sąlyginai galima išskirti penkias veiksmų grupes, apimančias visas minėtas šešėlinės ekonomikos priežastis (1 lentelė). Pirmoji grupė – sietina su mokesčių sistema, antroji – su darbo rinkos reguliavimo politika ir administracine našta, trečioji – su valstybės veiklos kokybe ir institucijomis, ketvirtoji – visuomenės ypatybėmis, penktoji – šalies makroekonominė situacija. Svarbu pažymėti, jog pastarosios dvi veiksmų grupės išskiriamos tik sąlyginai ir dažnai jie sutapatunami su pirmųjų trijų grupių veiksniais. Pasireiškdamos kartu su pirmųjų trijų grupių priežastimis, visuomenės ypatybės ir nestabilumas ekonomikoje veikia kaip šešėlinės veiklos katalizatorius. Plačiau analizuosime pirmųjų trijų grupių veiksmus, išskirdami visuomenės ypatybių ir ekonominės aplinkos kitimo įtaką.

Susisteminus mokslinėje literatūroje išskiriamas šešėlinės ekonomikos mastą lemiančias pagrindines priežastis (1 lentelė) pastebėta, jog esami tyrimai remiasi tipiškais veiksniais: pajamų lygiu, disbalansu darbo rinkoje, mokesčių ir administracine našta, valdžios sektoriaus koordinavimo, reguliavimo ir administravimo kokybe, institucinėmis, kultūrinėmis ir socialinėmis ypatybėmis kaip galimomis šešėlinę ekonomiką lemiančiomis priežastimis.

Apibendrinus autorių nuomones, galime teigti, jog šešėlinės ekonomikos mastas didėja tiek dėl valstybės vykdomos fiskalinės ir reguliavimo politikos, tiek dėl pačių verslo subjektų ar individų veiklos ir vertybių.

1 lentelė. Šešėlinės ekonomikos mastą lemiančios pagrindinės priežastys

Grupė	Priskiriamos priežastys
1. Mokesčiai ir fiskalinės politikos ypatybės	Mokesčių našta; Nominalūs mokesčių tarifai; Mokesčių mokėjimo kontrolė; Mokesčių mokėjimo moralė; Nenuosekli, neefektyvi mokesčių įstatyminė bazė; Informacijos ir žinių apie mokesčių sistemą stoka; Nepasitenkinimas ir nepasitikėjimas mokesčių sistema; Mokesčių administravimo politikos kokybė; Nelanksti mokesčių sistema.
2. Darbo rinka ir administracinė našta	Transferiniai mokėjimai (socialinės apsaugos aprūpinimas); Darbo jėgos aktyvumas; Darbo paklausos ir pasiūlos nesuderinamumas; Administracinė našta (PSD ir VSD įmokos); Ekonomikos ir darbo rinkos reguliavimo intensyvumas; Nedarbo lygis; Darbo užmokesčio ir kt. pajamų nelygybė; Skirtumas tarp vidutinio ir minimalaus darbo užmokesčio; Savisamdos lygis rinkoje; Juodoji darbo jėgos rinka; Turto ir nedarbo lygio santykis; Darbo rinkos reglamentavimo specifiškumas.
3. Valstybės ir viešųjų institucijų veikla	Institucijų ir valdžios organų veiklos kokybė; Viešųjų prekių ir paslaugų kiekis; Viešojo sektoriaus dydis; Skaidri, stabili institucinė sistema; Kompetencijos ir pasitikėjimo valstybe stoka; Korupcija; Valstybės institucijų darbuotojų nesąžiningumas; Vyriausybės įgyvendinamos biurokratijos ir teisėtvaros kokybė.
4. Socialin-iai-psichologiniai veiksniai	Visuomenės mentalitetas; Valstybės piliečių palankumas šešėlinei rinkai; Korupcijos toleravimas; Šešėlinės veiklos identifikavimo baimė; Rizikos vertinimas ir prisiėmimas.
5. Valstybės politika ir ekonominė situacija	Bendra valstybės situacija ir išsivystymo lygis Politikos stabilumas ir reformos; Ekonomikos laisvumas; Paveldėta santvarka ir jos bruožai; Fiskalinės politikos lygis; Cikliškumas ir verslo ciklų dydis; Pinigų bazės ir bendro gamybos veiksnių produktyvumas.

Manytina, kad šalyse, turinčiose pakankamai žemą šešėlinės ekonomikos lygį, didžiausią įtaką šešėlinei ekonomikai daro mokesčių sistemos ypatybės, dėl kurių vengiama mokesčių. Šalyse, kuriose šešėlinė ekonomika užima didelę rinkos dalį, papildomą įtaką daro korupcija, kuri iš dalies gali būti nulemta paveldėtos politinės-ekonominės santvarkos bruožų bei visuomenės mentaliteto.

Šešėlinės ekonomikos pokyčius lemiančių priežasčių tyrimo eigos pristatymas

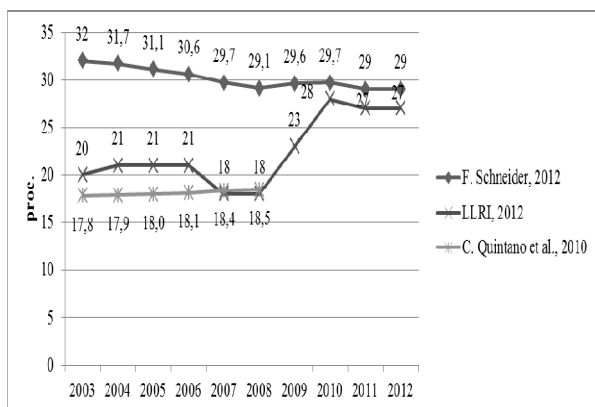
Siekiant nustatyti, kurios šešėlinę ekonomiką ir jos pokyčius skatinančios priežastys (1 lentelė) šešėlinės ekonomikos mastui Lietuvoje yra statistiškai reikšmingos, atliekamas tyrimas šiuo nuoseklumu.

Identifikuojant šešėlinę ekonomiką ir vertinant jos mastą, manytina yra svarbiausios šios ekonominės priežastys, lemiančios šešėlinės ekonomikos paplitimą: 1. Ekonominės gerovės vaidmuo, kuris gali būti suprantamas, kaip BVP vienam gyventojui, vidutinių namų ūkio pajamų didėjimas, bei kainų lygio ir infliacijos mažėjimas. 2. Darbo rinkos rodiklių kaita, t.y. nedarbo lygio kitimas, kaip potencialaus nelegalaus darbo atspindys. Šiuo atveju gali būti papildomai vertinamas

savarankiškai dirbančių darbuotojų dydis bendrame užimtume, darant prielaidą, kad jeigu nedarbo lygio augimas neatspindi šešėlinės ekonomikos masto augimo, tai gali atsispindėti savarankiškai dirbančių asmenų dalies kaita, kaip potencialaus segmento, turinčio didesnes galimybes slėpti ar vengti mokesčių bei vykdyti kitą šešėlinę veiklą. 3. Mokesčių našta. 4. Valstybės ir viešųjų institucijų veiklos korupcijos lygis 5. Rinkoje cirkuliuojančių grynųjų pinigų apyvartos dydis.

Atliekant tyrimą pirmiausia atliekama pasirinktų ekonominių rodiklių statistinių duomenų kaitos analizė Lietuvoje 2005-2012 m. Taip pat susisteminti ir palyginami šešėlinės ekonomikos masto rezultatai Lietuvoje, gauti pritaikius tris skirtingus šešėlinės ekonomikos masto vertinimo metodus. Šešėlinės ekonomikos mastą Lietuvoje nuolat vertina Lietuvos laisvosios rinkos institutas (toliau LLRI) ir Schneider (2010).

LLRI taiko ekspertų apklausos būdą, kasmet apklausiant iki 50 ekspertų. Rinkos dalyvių vertinimais šešėlinės ekonomikos mastas Lietuvoje 1997- 2001 m. ir 2007-2008 m. mažėjo, tuo tarpu 2002-2006 m. išliko gan pastovus ir siekė apie 21 proc. BVP, o nuo 2009 m. prasidėjus ekonomikos nuosmukiui staigiai išaugo. 2010 m. šešėlinė ekonomika pasiekė 27 proc. BVP, ir iki 2012 m. laikosi tame pačiame lygmenyje (1 paveikslas).



1 pav. Šešėlinės ekonomikos mastas, proc. Lietuvoje

Tuo tarpu Schneider (2010) apskaičiavo šešėlinės ekonomikos dydį 27 Europos Sąjungos šalyse laikotarpiu nuo 2003 iki 2012 m. taikydamas MIMIC metodą (statistinių kintamųjų įtaką vertinančiais metodais). Jo atliktais skaičiavimais šešėlinės ekonomikos mastas Lietuvoje 2003-2008 m. neženkiai mažėjo, o prasidėjus ekonomikos nuosmukiui išaugo iki 30 proc. nuo BVP 2010 m. Autoriaus teigimu, tai lėmė pasaulinė ekonomikos ir finansų krizės. Nuosmukio metu, ekonomikos subjektai stengėsi kompensuoti pajamų nuostolius papildomomis šešėlinėmis pajamomis. Schneider (2010) tyrimas taip pat parodė, jog tiesioginių mokesčių (įskaitant socialinio draudimo įmokas) ir netiesioginių mokesčių našta turi kiekybiškai didžiausią įtaką šešėlinės ekonomikos mastui. Tai reiškia, kad mokesčių našta yra svarbiausia šešėlinės ekonomikos priežastis Europos Sąjungos šalyse. Dar viena svarbi

šešėlinės ekonomikos priežastis mokesčių moralė. Tyrimas atskleidė, kad tarp mokesčių moralės ir šešėlinės ekonomikos dydžio egzistuoja stipri neigiama koreliacija. Vadinas, mokesčių mokėtojų požiūris į mokesčių įstatymų laikymąsi yra svarbus veiksnys, sąlygojantis, ar veikti šešėlinėje ekonomikoje. Reguliavimo intensyvumas ir nedarbo lygis kitos svarbios šešėlinės ekonomikos egzistavimo priežastys.

Quintano (2010) šešėlinės ekonomikos mastą vertino monetarinių metodų pagalba ir pateikia pakankamai optimistiškus duomenis, tačiau skaičiavimai atlikti tik iki 2008 m.

Pateikime 1 paveiksle matomi trijų skirtingų šešėlinės ekonomikos masto vertinimo Lietuvoje tyrimų rezultatai. Schneider (2012) ir LLRI (2012) šešėlinės ekonomikos masto vertinimo laikotarpis atitinka, skirtumas tarp jų iki 2010 m. žymus, svyruoja nuo 12 proc. (2003) iki 1,7 proc. (2010). LLRI pateikiamas šešėlinės ekonomikos mastas yra mažesnis nei Schneider (2010). Taip yra dėl to, kad LLRI šešėlinės ekonomikos mastą skaičiuoja ekspertų apklausos būdu, tuo tarpu Schneider (2010) šešėlinės ekonomikos mastą apskaičiuoja remdamasis įvairiais statistiniais duomenimis.

Tyrime naudojami Schneider (2010) ir LLRI šešėlinės ekonomikos masto įverčiai, siekiant nustatyti jų patikimumą ir priklausomybę nuo pagrindinių šešėlinės ekonomikos mastą lemiančių veiksnių. Trečiasis metodas atmetamas dėl duomenų nepakankamumo palyginimui.

Trečiame etape, naudojant SPSS programą apskaičiuojami šešėlinės ekonomikos ir ją lemiančių priežasčių porinės koreliacijos koeficientai pagal Pirsono koreliacijos koeficientą (2 lentelė).

1 lentelė. Šešėlinės ekonomikos ir ją lemiančių priežasčių porinės koreliacijos koeficientai

Rodikliai	Šešėlinės ekonomikos dydis Schneider metodu	Sig. level	Šešėlinės ekonomikos dydis, LLRI	Sig. level
Grynąjų pinigų apyvarta, mln. Lt	-0,817	0,046	-0,504	0,194
Mokesčių našta, proc.	0,103	0,434	0,841	0,037
Nedarbo lygis, proc.	0,045	0,471	0,974	0,002
Korupcijos suvokimo indeksas	-0,572	0,103	0,663	0,087
Korupcijos suvokimo indeksas (Spirmeno koreliacijos koeficientai)	0,420	0,300	-0,755	0,05
Infliacija, proc.	-0,135	0,414	-0,759	0,024
Disponuojamosios pajamos vienam gyventojui, Lt	-0,272	0,329	-0,897	0,019
Valstybės biudžeto pajamos, mln. Lt	-0,782	0,059	-0,595	0,145
BVP, mln. Lt	-0,850	0,034	-0,340	0,288
BVP, vienam gyventojui, Lt	-0,928	0,011	-0,055	0,465
Užimtumas, proc.	-0,019	0,488	-0,231	0,354
Savarankiškai dirbantys darbuotojai, proc.	0,481	0,206	-0,793	0,055
Socialinio draudimo išmokos, Lt	-0,258	0,338	0,948	0,007
Darbo pasiūla, vnt.	0,721	0,022	0,677	0,048
Vidutinio neto ir bruto darbo užmokesčio skirtumas, Lt	0,905	0,001	-0,162	0,365

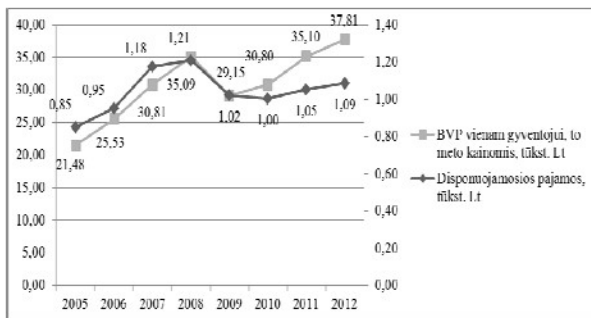
Nepasitvirtinus kintamųjų tiesiniam ryšiui, taikomas Spirmeno koreliacijos koeficientas, vertinamas kintamųjų tarpusavio ryšys monotoniškumo prasme. Skaičiuojant abu koreliacijos koeficientus tikrinama hipotezė apie koreliacijos koeficiento lygybę 0: H_0 –koreliacijos koeficientas lygus 0; H_1 –koreliacijos koeficientas ≥ 0 ; Hipotezių patvirtinimui ar atmetimui taikomos sąlygos, Jeigu $p < \alpha$, tai hipotezė H_0 atmetama, pasitvirtina H_1 hipotezė. Jeigu $p \geq \alpha$, tai hipotezė H_0 nėra atmetama

Šešėlinės ekonomikos ir jos dydį lemiančių priežasčių tyrimo rezultatai

BVP kiekis, tenkantis vienam gyventojui, geriausiai atspindi šalies ekonominę situaciją. 2 paveiksle matome, jog iki 2008 m. BVP kiekis vienam gyventojui didėjo, augimas lyginant su 2005 m. siekė 60 proc. Nuo 2009 iki 2011 m. rodiklio reikšmė sumažėjo apie 17 proc. Disponuojamųjų gyventojų pajamų kiekis buvo vidutiniškai 30 kartų mažesnis, o ekonomikos nuosmukio poveikis sumažino jas 17 proc. Iki šiol nėra pasiektas 2008 m. disponuojamųjų pajamų lygis. Šiuo metu BVP

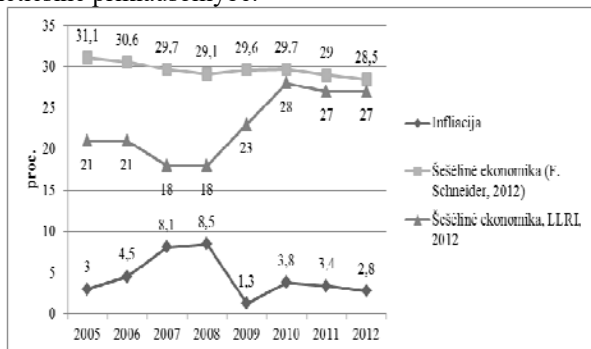
vienam gyventojui viršija lygį prieš krizę ir byloja apie ekonomikos stabilizavimąsi, tačiau disponuojamųjų pajamų kiekis išlieka žemas, dėl ko ribojamas ekonominės gerovės augimas ir išlieka palankios sąlygos perėjimui į šešėlinę rinką.

Inflacijos (3 pav.) ir disponuojamųjų pajamų vienam gyventojui (8 pav.) statistinių duomenų kitimo rodikliai rodo, kad gali egzistuoti neigiama priklausomybė tarp šešėlinės ekonomikos (Schneider ir LLRI metodais) ir inflacijos, t.y. augant inflacijai šešėlinės ekonomikos mastas mažėja.



2 pav. BVP vienam gyventojui ir vidutinės disponuojamosios pajamos, tūkst. Lt Lietuvoje

Koreliacijos koeficientas pirmu atveju lygus -0,135 ir rodo pakankamai silpną neigiamą priklausomybę, taip pat tarp kintamųjų nėra tiesinės priklausomybės. Antru atveju koeficiento reikšmė lygi -0,757, egzistuoja stipri neigiama priklausomybė, šiuo atveju H_0 hipotezė taip pat nepasitvirtina. Taigi duomenys rodo, jog tarp šešėlinės ekonomikos ir inflacijos lygio egzistuoja neigiama netiesinė priklausomybė.

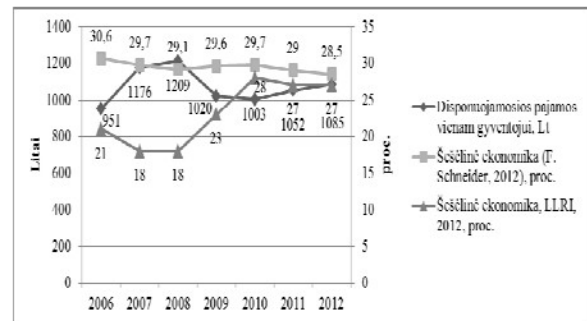


3 pav. Inflacijos ir šešėlinės ekonomikos kaita, proc. Lietuvoje

Disponuojamųjų pajamų ir šešėlinės ekonomikos masto kaita pateikta 4 paveiksle. Įžvelgiamas neigiamas ryšys tarp šešėlinės ekonomikos kaitos LLRI vertinimu ir disponuojamųjų pajamų vienam gyventojui kaitos. Pirsono koreliacijos koeficientas šiuo atveju lygus -0,897 ir rodo stiprų neigiamą ryšį. H_0 hipotezė pasitvirtina, tarp kintamųjų yra tiesinis ryšys.

Apibendrinant inflacijos ir disponuojamųjų pajamų įtakos šešėlinės ekonomikos dydžiui rezultatus, daroma prielaida, jog didėjant materialinės gerovės dydžiui, didėja vartojimas oficialioje rinkoje ir mažėja šešėlinės ekonomikos dydis. Koreliacijos tarp disponuojamųjų pajamų ir inflacijos koeficientas (0,753), rodantis stiprų teigiamą ryšį tarp kintamųjų patvirtina ankstesnį teiginį. Disponuojamųjų pajamų didėjimas skatina oficialų

vartojimą, vartojimo didėjimas daro įtaką inflacijos augimui. Didėjantis oficialus vartojimas mažina paklausą šešėlinės ekonomikos produkcijai, tai nežymiai atspindi inflacijos didėjime.

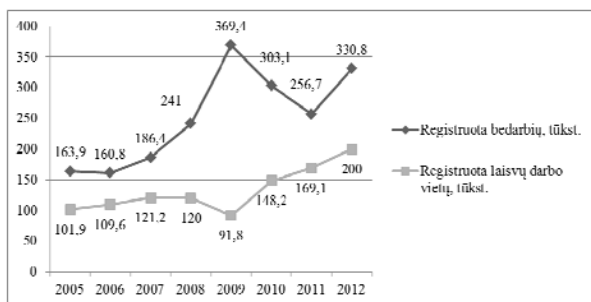


4 pav. Disponuojamosios pajamos vienam gyventojui Lt ir šešėlinė ekonomika proc. Lietuvoje

Šešėlinė ekonomika ir neformalaus darbo rinka yra artimai susijusios, bet kuri šešėlinės ekonomikos veikla tam tikru laipsniu įtraukia neformalią darbo rinką. Ekonominiai subjektai, gali būti pašalinti ar pasišalinti iš formalios darbo rinkos dėl galimybių trūkumo ar savanoriško išėjimo iš formalaus sektoriaus dėl piniginių ir nepiniginės naudos ir ekonominės laisvės.

Nedarbo lygis (5 paveikslas) Lietuvoje išliko pakankamai aukštas lyginant su kitomis Europos Sąjungos šalimis. Lietuvoje nedarbo lygis 2012 m. buvo apie 3 proc. didesnis nei Europos Sąjungos vidurkis ir apie 2 proc. didesnis nei Euro zonos vidurkis. Lyginant Europos mastu Lietuvoje išlieka pakankamai aukštas nedarbo lygis, galintis atspindėti išliekančią, tačiau mažai kintančią neoficialaus darbo rinką. Ypač didelis nedarbo lygio augimas Lietuvoje buvo 2008-2009 m., išaugo 8 proc. Sekančiais metais augimas nebuvo toks ryškus, o nuo 2011 m. pradėjo mažėti, tačiau šiuo metu išlieka pakankamai aukštas, 2013 m. balandžio mėn. duomenimis siekia 10,6 proc. Lietuvos darbo biržos duomenimis, 2012 m. bedarbių skaičius Lietuvoje sumažėjo 13,7 proc., dirbančiųjų skaičius išaugo 1,8 proc., o bendras nedarbo lygis sumažėjo 2,1 procentinio punkto iki 13,2 proc. Pagrindinė pokyčio priežastis – išaugęs laisvų darbo vietų skaičius, kuris 2012 metais buvo 7 procentais didesnis nei prieš metus. Nedarbo lygio įtaka šešėlinės ekonomikos plėtrai atskleidžia tai, jog sumažėjus darbo vietų oficialioje ekonomikoje, visuomenė siekia išlaikyti esamą pajamų lygį, o tai skatina ieškoti alternatyvų, kurios dažniausiai siejamas su darbu neoficialioje rinkoje.

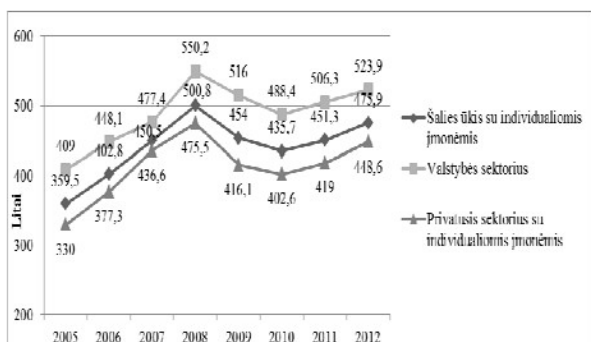
Nedarbo lygio įtaka šešėlinės ekonomikos plėtrai atskleidžia tai, jog sumažėjus darbo vietų oficialioje ekonomikoje, visuomenė siekia išlaikyti esamą pajamų lygį. Kuo didesnis disbalansas darbo rinkoje, tuo didesnė tikimybė, jog asmenys negaudami oficialioje rinkoje, pereis į šešėlinę ekonomiką. Situacija Lietuvoje rodo (žr. 5 pav.), jog darbo rinkoje visą tiriamą laikotarpį vyravo disbalansas, kuris ypač išaugo 2009 m. Didžiausias skirtumas tarp darbo paklausos ir pasiūlos siekė 277,6 darbo vietas, darbo pasiūla 2009 m. patenkino tik 24,5 proc. darbo paklausos. 2012 šis rodiklis pagerėjo ir siekė 60,5 proc.



5 pav. Darbo rinkos paklausa ir pasiūla, tūkst. vnt. Lietuvoje 2005-2012 m

Dėl ekonominės krizės sumažėjus verslo pajėgumams, padidėjo nedarbo lygis ir sumažėjo darbo vietų skaičius. Ūkio subjektai ir darbuotojai, siekdami išlaikyti stabilią finansinę padėtį, neretai buvo skatinami ieškoti alternatyvų, kurios dažniausiai siejamos su neoficialiosios rinkos elementais: juodąja darbo jėga, šešėliniais mainais, kontrabanda ir kitomis priemonėmis.

Įtakos pasitraukimui į neoficialią darbo rinką turi žymus skirtumas tarp bruto ir neto darbo užmokesčių, kuriam didėjant, dažniau renkama neoficiali darbo vieta, bei didesnis mokamas darbo užmokestis.

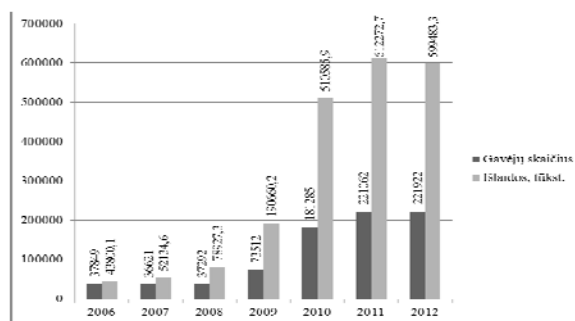


6 pav. Vidutinio neto ir bruto darbo užmokesčių skirtumas valstybės, privačiame ir individualių įmonių sektoriuose, Lt Lietuvoje

Skirtumas tarp vidutinio neto ir bruto darbo užmokesčio iki 2008 m. nuolat augo, tam didžiausią įtaką turėjo augančios darbuotojų visuose sektoriuose pajamos, dėl kurių atitinkamai didėja sumokama mokesčių suma tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Valstybinio socialinio draudimo įmokos šiuo metu siekia 30,8 procento, o apdraustųjų įmokų tarifas – 9 proc., savarankiškai dirbantiems asmenims apmokestinimo tarifas siekia net 37,5 proc. Pereidami į neoficialią rinką, neįvertinant kitų faktorių įtakos šešėlinės darbo rinkos dalyviai gauna daugiau nei 300 Lt grynos naudos, jeigu gauna minimalų darbo užmokestį. Nuo 2008 m. skirtumas tarp neto ir bruto darbo užmokesčių visuose sektoriuose mažėjo, tam įtakos turėjo mažėjančios darbo pajamos, dėl ko darbuotojų nepasitenkinimas galėjo išaugti. Pastaraisiais metais pastebimas skirtumas tarp neto ir bruto darbo užmokesčių augimas, nuo 2010 m. valstybės sektoriaus darbuotojams padidėjo 7 proc. Dėl darbo apmokestinimo, skirtumas tarp visų sektorių vidutinio bruto ir neto darbo užmokesčių siekė daugiau nei 20 proc. Pereidami į neoficialią darbo rinką individai gali gauti vidutiniškai 20 proc. didesnes pajamas.

Šešėlinės ekonomikos sandorių dalyviai nenori palikti pėdsakų, todėl atsiskaitymai vykdomi grynaisiais pinigais. Taigi, dauguma šešėlinės ekonomikos veiklos atsispindi papildomame grynųjų pinigų naudojime ir jų apyvartoje.

Pagal Statistikos departamento duomenis, minimalus darbo užmokestis nuo 2008 iki 2012 m. nekito. Tačiau vien per 2012-2013 m. buvo didintas 2 kartus (nuo 800 iki 1000 Lt). Viena vertus padidinus minimalų darbo užmokestį oficialioji darbo rinka dirbančių atžvilgiu pasidarė patrauklesnė, kita vertus padidėjo darbdavių sąnaudos, kurios gali sąlygoti darbo vietų mažinimą, bei skirtumo tarp neto ir bruto darbo užmokesčių didėjimą. Minimalaus darbo užmokesčio didinimo pasėkoje gali išaugti darbdavių skaičius vengiančių mokėti mokesčius, išaugti darbuotojų skaičius gaunantis neoficialų atlyginimą, dirbančių nelegaliai, ar daugiau valandų, nei oficialiai deklaruojama, pateikiant duomenis valstybinio socialinio draudimo fondui.



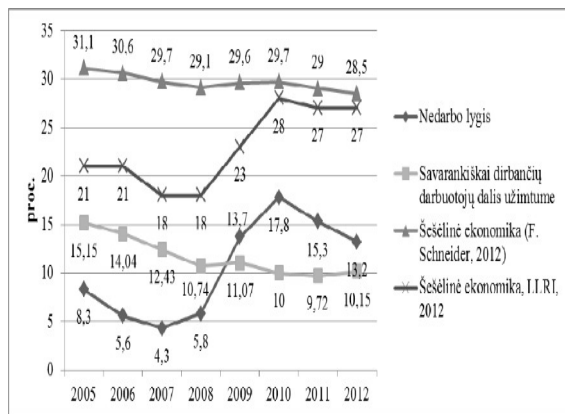
7 pav. Socialinių išmokų kiekis, Lt ir gavėjų skaičius

Transferiniai mokėjimai, suprantami kaip valstybės mokamos bedarbio pašalpos, pensijos ir kiti – svarbūs šešėlinės ekonomikos veiksniai. Įvairios pašalpos ir kompensacijos gali lemti asmenų sprendimą likti valstybės remiamais asmenimis ir neieškoti darbo oficialiame sektoriuje. Lietuvoje transferinių mokėjimų, šiuo atveju tiriamų tik kaip socialinių išmokų suma, žymiai išaugo 2010 m. (žr. 7 pav.), kai dėl ekonominės krizės poveikio išaugo nedarbo lygis ir padidėjo pašalpų gavėjų skaičius. Vertinant tai, jog nedarbo išmokos dydis iš dalies priklauso nuo buvusio darbo užmokesčio, o iki ekonomikos nuosmukio vidutinis darbo užmokestis siekė apie 2000 Lt, gaunamos išmokos tam tikrais atvejais galėjo siekti net 50 proc. buvusių pajamų. Gaunant išmokas ir dirbant neoficialiai bendrosios pajamos tampa didesnės, nei darbo užmokestis tik oficialioje ekonomikoje. Tokiu būdu užtikrinamas ne tik didesnis pajamų lygis, bet ir socialinės garantijos, kurios prarandamos tik dirbant šešėlinėje ekonomikoje.

Vertinant darbo rinką (žr. 8 pav.) pastebima, jog nedarbo lygis kinta iš dalies atitinkamai LLRI pateiktam šešėlinės ekonomikos vertinimui, o savarankiškai dirbančiųjų dalis atitinkamai Schneider (2012) pateiktam šešėlinės ekonomikos vertinimui. Koreliacijos koeficientas, lyginant nedarbo lygį ir šešėlinės ekonomikos dydį (Schneider, 2012) lygus, 0,045, atspindi silpną teigiamą ne tiesinę priklausomybę. Koreliacijos koeficientas vertinant nedarbo lygį ir šešėlinės ekonomikos mastą (LLRI) lygus 0,974, rodo stiprų ryšį, tarp duomenų egzistuoja tiesinė priklausomybė. Tuo tarpu analizuojant

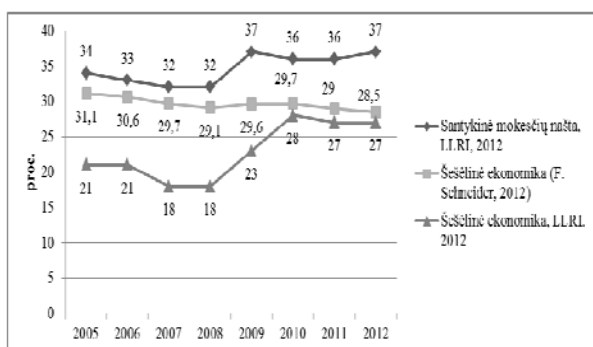
savarankiškai dirbančių darbuotojų dalį ir šešėlinės ekonomikos mastą, pirmu atveju Pirsono koreliacijos koeficientą gauname 0,481, o antru atveju – (-0,793), abiem atvejais H_0 nepasitvirtina. Situacija galėjo susidaryti atsižvelgiant į tai, koku metodu vertinamas šešėlinės ekonomikos mastas. Vertinant šešėlinės ekonomikos mastą pagal F. Schneider, šešėlinės ekonomikos kaita atspindi savarankiškai dirbančiųjų dalies kitimą, o vertinant LLRI duomenis – nedarbo lygio kitimą. Nors situacija dviprasmiška, prielaida, jog darbo rinkos rodikliai atspindi šešėlinės ekonomikos kaitą pasitvirtino.

Mokesčių našta, kaip pastebėta laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių skatinančių šešėlinės ekonomikos didėjimą. 9 paveiksle matoma kaip kito santykinės mokesčių naštos ir šešėlinės ekonomikos dydžiai. Pastebima, jog mokesčių naštos dydis kinta iš dalies analogiškai šešėlinės ekonomikos dydžiui LLRI vertinimu.



8 pav. Nedarbo lygio, savarankiškai dirbančiųjų ir šešėlinės ekonomikos kaita, proc.

Priklausomybės tarp mokesčių naštos ir Schneider (2010) šešėlinės ekonomikos dydžio grafinis duomenų vertinimas neparodo. Siekiant išsamesnės duomenų analizės apskaičiuoti koreliacijos koeficientai (2 lentelė). Koreliacijos koeficientas įvertinantis ryšį tarp Schneider (2010) šešėlinės ekonomikos vertinimo ir santykinės mokesčių naštos lygus -0,103, tarp šių kintamųjų nėra tiesinės priklausomybės. Antru atveju koreliacijos koeficientas lygus 0,841, egzistuoja stipri teigiama ne tiesinė priklausomybė. Kadangi pastarasis ryšys žymiai stipresnis, daroma prielaida, jog vis dėlto mokesčių naštos didėjimas daro didelį poveikį šešėlinės ekonomikos augimui.

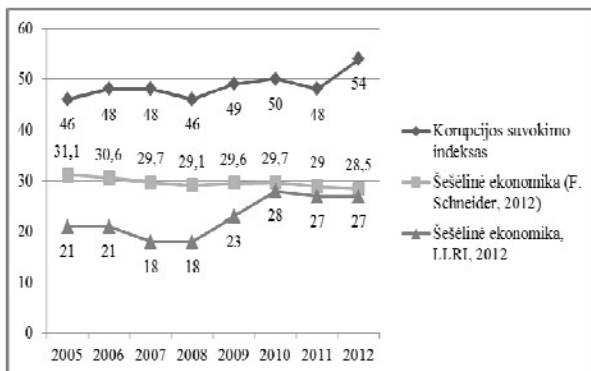


9 pav. Santykinės mokesčių naštos ir šešėlinės ekonomikos kaita, proc.

Be mokesčių sistemos ir darbo rinkos veiksnių šešėlinės ekonomikos didėjimui taip pat svarbūs valstybės instituciniai veiksniai. Šių veiksnių poveikį kiekybiškai išreikšti sunku, todėl vertinant jų įtaką šešėlinei ekonomikai bus naudojamas Transparency International pateikiamas korupcijos suvokimo indeksas (žr. 10 pav.), kaip rodiklis, kurio didėjimas atspindi korupcijos lygio ir jos toleravimą Lietuvoje mažėjimą. Tikėtina, jog gali egzistuoti ryšys tarp šešėlinės ekonomikos vertinimo LLRI metodu ir korupcijos suvokimo indekso. Tarp F. Schneider vertinimo ir korupcijos lygio galime įžvelgti silpną neigiamą ryšį. Pirsono koreliacijos koeficientas, pirmuoju atveju lygus -0,572, egzistuoja vidutinė ne tiesinė neigiama kintamųjų priklausomybė. Antruoju atveju 0,663, tarp kintamųjų egzistuoja stiprus teigiamas ne tiesinis ryšys. Kadangi tarp kintamųjų egzistuoja ne tiesinė priklausomybė, o rezultatai dviprasmiški, apskaičiuotas Spirmeno koreliacijos koeficientas, šiuo atveju tarp F. Schneider vertinimo ir korupcijos indekso koreliacinio ryšio stiprumas siekia 0,400, tačiau silpnas ryšys nėra patikimas. LLRI vertinimo ir korupcijos indekso koreliacinis ryšys yra stiprus, siekia -0,755, ė atmetama, tarp kintamųjų egzistuoja stiprus ne tiesinis koreliacinis ryšys, kuris statistiškai reikšmingas. Korupcijos indeksui mažėjant, didėja šešėlinės ekonomikos mastas. Koreliacijos koeficientų skaičiavimas parodė, jog korupcijos suvokimo indeksas tinkamas, vertinant korupcijos įtaką šešėlinės ekonomikos dydžiui.

Mokslinėje literatūroje, pristatant šešėlinės ekonomikos vertinimo metodus, dažnai išskiriamas rinkoje cirkuliuojančių grynųjų pinigų apyvartos dydis (P1), kaip šešėlinės veiklos indikatorius. Daroma prielaida, jog auganti grynųjų pinigų paklausa ir didėjanti apyvarta, atspindi didesnę neoficialių sandorių ir augantį šešėlinės ekonomikos mastą.

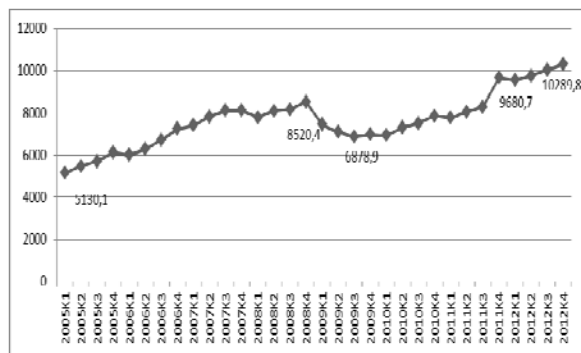
10 Paveiksle matome, jog grynųjų pinigų apyvartoje kiekis rinkoje iki 2008 m. pabaigos padidėjo beveik 4 kartus. Nuo 2008 m. iki 2011 m. antros pusės pastebimas nedidelis grynųjų pinigų kiekio rinkoje sumažėjimas (iki 16-17 proc.), manytina dėl ekonominės krizės poveikio. 2011 m. viduryje pinigų kiekis vėl išaugo, 2011 m. pabaigoje smuko apie 10 proc., 2012 m. pabaigoje grynųjų pinigų apyvartoje kiekis siekė 10,289 mlrd. Lt. Lyginant šešėlinės ekonomikos ir grynųjų pinigų kiekio rinkoje kaitą, pastebima, jog lyginant tai su F. Schneider šešėlinės ekonomikos masto vertinimu, minėti kintamieji kinta priešingomis kryptimis, pinigų rinkoje kiekis didėja, o šešėlinės ekonomikos dydis mažėja. Priešingus rezultatus matome lygindami LLRI (2012) tyrimų duomenis su grynųjų pinigų apyvarta, šiuo atveju kitimo tendencija panaši, augimo ir mažėjimo momentai iš dalies sutampa.



10 pav. Korupcijos suvokimo indekso ir šešėlinės ekonomikos kaita, proc.

Siekiant įvertinti tarp šių dviejų kintamųjų egzistuojančią priklausomybę buvo apskaičiuoti Pirsono koreliacijos koeficientai (2 lentelė).

Pirmuoju atveju (Schneider šešėlinės ekonomikos vertinimas) koreliacijos koeficientas lygus $-0,817$, egzistuoja labai stipri neigiama koreliacija, mažėjant šešėlinės ekonomikos mastui, didėja grynujų pinigų apyvartoje kiekis, hipotezė nepasitvirtina, tarp kintamųjų nėra tiesinės priklausomybės.



11 pav. Grynujų pinigų apyvartoje kiekis, mln. Lt

Antruoju atveju (LLRI šešėlinės ekonomikos vertinimas) koreliacijos koeficientas lygus $-0,504$ koreliacija vidutinė, tarp kintamųjų nėra tiesinės priklausomybės. Remiantis atliktais koreliacijos koeficientų skaičiavimais, galima teigti, jog egzistuoja neigiama ne tiesinė priklausomybė tarp šešėlinės ekonomikos dydžio ir grynujų pinigų paklausos.

Apskaičiavus pagrindinių šešėlinės ekonomikos priežasčių ir šešėlinės ekonomikos masto rodiklių priklausomybę, išreiškiamą Pirsono ir Sprimeno koreliacijos koeficientais gauti tokie rezultatai:

1. Stiprus ir labai stiprus tiesinis koreliacinis ryšys egzistuoja tarp šešėlinės ekonomikos (Schneider, 2012 vertinimas) ir BVP vienam gyventojui ($-0,928$), skirtumo tarp neto ir bruto darbo užmokesčio ($-0,905$), BVP ($-0,850$), grynujų pinigų apyvartos ($-0,817$), valstybės biudžeto pajamų ($-0,782$), darbo pasiūlos ($-0,721$).

2. Stiprus ir labai stiprus tiesinis koreliacinis ryšys egzistuoja tarp šešėlinės ekonomikos (LLRI, 2012 vertinimas) ir nedarbo lygio ($0,974$), socialinio draudimo išmokų ($0,948$), disponuojamųjų pajamų vienam gyventojui (-897), mokesčių naštos ($0,841$), infliacijos ($-0,759$), ir savarankiškai dirbančiųjų dalies užimtume ($-0,793$).

3. Stiprus ne tiesinis koreliacinis ryšys egzistuoja tarp šešėlinės ekonomikos (LLRI, 2012 vertinimas) ir korupcijos suvokimo indekso.

Išvados

Susisteminus mokslinėje literatūroje pateikiamas šešėlinę ekonomiką lemiančias priežastis; galima teigti jog dažniausiai analizuojamos priežastys siejamos su mokesčių ir administracine našta, tačiau mažas dėmesys skiriamas visuomenės socialinių-kultūrinių ypatybių ir mentaliteto įtakai, pereinant į šešėlinę rinką. Dauguma mokslininkų išskiria panašias šešėlinės ekonomikos augimo priežastis: mokesčių ir administracinę naštą, darbo rinkos reglamentavimas ir suvaržymas, kompetencijos ir sąžiningumo stoka valstybės instituciniame aparate, žemas ekonominės gerovės, visuomenės moralės lygis ir senos politinės santvarkos suformuotas visuomenės mentalitetas. Palyginus mokslinės literatūros duomenis, galima išskirti, jog pati šešėlinės ekonomikos plėtra didina jautrumą priežasčių poveikiui ir skatina teigiamą jos vertinimą. Skirtumas pastebimas, lyginant ypač didelį šešėlinės ekonomikos dalies BVP skirtumą turinčias šalis. Stabilios ir efektyvios valstybės institucinės sistemos trūkumas, dažniausiai pasireiškia socialinės politikos neefektyvumu ir netinkamu viešojo sektoriaus paslaugų aprūpinimu, jų kokybe, prieinamumu, priimamų sprendimų efektyvumu ir korupcijos apraiškomis. Minėti veiksniai daro neigiamą poveikį visuomenės gerovei. Pablogėjus viešųjų gėrybių kokybei, vyriausybė priversta ieškoti būdų, kaip papildyti biudžetą, dėl to didinami mokesčių tarifai. Didinami mokesčių tarifai riboja tiek privačių asmenų tiek verslo gaunamą naudą. Viešųjų paslaugų kokybės trūkumas ir didelė mokesčių naštą, daro įtaką žemos mokesčių moralės formavimuisi. Šešėlinės ekonomikos veiksniai, dažnai susiję abipusiu ryšiu, priežastys skatina šešėlinės ekonomikos augimą, o jis per galimas pasekmes padidina jautrumą priežasčių poveikiui.

Vyriausybės veiklos neefektyvumas dažniausiai pasireiškia dėl biudžeto lėšų stokos ir lėšų švaistymo, sumažėjus šalies ekonominei gerovei ir padidėjus teigiamam šešėlinės ekonomikos vertinimui. Korupcija ir jos poveikis ekonomikai mažėja, tačiau bendroje šalių statistikoje išlieka pakankamai didelis. Asmenys dėl mokesčių naštos dydžio ar moralės stokos vengiantys mokėti mokesčius, įstatymų spragas panaudoja asmeninės naudos siekimui. Darbo rinkos reguliavimas daro įtaką individų pasirinkimui pereiti į šešėlinę rinką, tačiau nemažėjantis ekonomikos suvaržymas ir verslo kūrimo ypatybės daro neigiamą įtaką, siekiant sumažinti neoficialios rinkos dydį. Sumažėjęs ekonomikos augimas, visuomenės gerovė, bei padidėjęs produkcijos apmokestinimas, nedarbo lygis, darbo rinkos disbalansas ir skirtumas tarp neto ir bruto darbo užmokesčių gali turėti įtakos išaugusiam šešėlinės ekonomikos mastui.

Identifikuotos šios tyrimui svarbiausios ekonominės priežastys, lemiančios šešėlinės ekonomikos mastą – infliacija, nedarbo lygis, mokesčių naštą, korupcijos suvokimo indeksas, grynujų pinigų apyvartoje kiekis, disponuojamos pajamos vienam gyventojui Lt. Šios priežastys pasirinktos dėl galimybių jas statistikai išmatuoti.

Siekiant identifikuoti šešėlinės ekonomikos priežasčių ir masto pokyčių tarpusavio priklausomybę, atlikta duomenų lyginamoji ir koreliacinė analizė. Nustatyta, jog stipriausia tiesinė priklausomybė egzistuoja tarp šešėlinės ekonomikos masto ir šių kintamųjų: BVP vienam gyventojui, skirtumo tarp neto ir bruto darbo užmokesčio, disponuojamųjų pajamų dydžio, nedarbo lygio, darbo pasiūlos ir santykinės mokesčių naštos. Stiprus koreliacinis ryšys monotoniskumo prasme egzistuoja tarp šešėlinės ekonomikos ir korupcijos suvokimo indekso. Gauti analizės rezultatai patvirtino, jog didžiausią įtaką šešėlinės ekonomikos augimui daro bendro pajamų ir materialinės gerovės lygio mažėjimas. Rodiklis, ryškiausiai atspindintis šešėlinės ekonomikos augimą yra grynujų pinigų apyvartoje kiekis ir BVP.

Remiantis šia prielaida, jog grynujų pinigų apyvarta yra pakankamai apčiuopiamas ir tikslus kiekybinis rodiklis bei tuo, jog iki šiol taikyti pagrindu Schneider ir LLRI metodai šešėlinės ekonomikos lygiui nustatyti Lietuvoje, bei šių metodų pagalba gaunami skirtingi šešėlinės ekonomikos masto dydžiai, rekomenduotina šešėlinės ekonomikos mastą Lietuvoje vertinti ir kitais metodais, kuris vienas iš jų galėtų būti - pinigų paklausos metodas.

Literatūra

- Ahumada H., Alvaredo F., Canavese A. (2008). The monetary method to measure the shadow economy: The forgotten problem of the initial conditions. *Economics Letters* Nr. 101, 97–99 p. [žiūrėta 2013 04 3], <http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English%20Translated%20Articles/English/Economy/The%20monetary%20method%20to%20measure%20the%20shadow%20economy.pdf>.
- Çiçek-D., Elgin C. (2010). Cyclicalities of fiscal policy and the shadow economy. *Empirical Economics*, Nr. 41(3), 725–737 p. [žiūrėta 2013 03 18]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- CIF Black economy survey. (2012). [žiūrėta 2013 01 22], <http://www.cif.ie/assets/files/CIF%20Black%20Economy%20Survey%202012.pdf>.
- Dreher A., Kotsogiannis C., McCorriston K. (2005). How do institutions affect corruption and the shadow economy? 1–25 p. [žiūrėta 2013 03 18]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Elgin C., Oztunali O. (2012). Shadow Economies around the World: Model Based Estimates. 1–48 p. <http://www.econ.boun.edu.tr/publichtml/RePEc/pdf/201205.pdf>.
- Ene C. M., Balán M. (2011). Tax evasion – between legal and illegal. Mechanism of the underground economy. *Internal Auditing & Risk Management* Nr. 6 12–20 p. [žiūrėta 2012 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- European Commission. Europe 2020. Shadow economy. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/06_shadow_economy.pdf.
- Eurostat. Employment rate. [žiūrėta 2013 04 10]. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Employment_rate_age_group_15-64_2000-2010_\(%25\).png&filetimestamp=20111117142634](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Employment_rate_age_group_15-64_2000-2010_(%25).png&filetimestamp=20111117142634).
- Fialova K., Schneider O. (2011). Labor institutions and their impact on shadow economies in Europe. *Policy research working paper* Nr. 5913. [žiūrėta 2012 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Guogis A., Bitinas A. (2011). Valstybinio socialinio draudimo fondo finansavimas: įmokų surinkimo problematika. *Mykolas Romeris universitetas, Socialinių mokslų studijos* Nr. 3(2), 551–574 p. [žiūrėta 2012 m. 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Index of economy freedom, (2013) [žiūrėta 2012 m. 04 21], <http://www.heritage.org/index/ranking>.
- Krumplė J. (2009). Šešėlinės ekonomikos reiškinių klasifikacija: metodinis aspektas ir empirinis taikymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 2(15), 130–142 p. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Krumplė J. (2009). Šešėlinės ekonomikos veiksnių ir priežasčių tyrimas ekspertinio vertinimo metodu: Lietuvos atvejis. *Verslas, vadyba ir studijos* Nr. 4 (13), 238–250 p. http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02-2011-D_20110615_155729-73206/DS.005.0.02.ETD.
- 0001:E.02-2011-D_20110615_155729-73206/DS.005.0.02.ETD.
- Lietuvos centrinis bankas. [žiūrėta 2013 m. 04 28]. http://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=7291&lang=lt.
- Lietuvos ekonomikos tyrimas 2012–2013. *Lietuvos laisvosios rinkos institutas*, Nr. 2 http://files.lrinka.lt/LET2013_12_2/LET2012-13-2.pdf.
- Lietuvos Laisvosios rinkos institutas. http://www.lrinka.lt/index.php/meniu/ziniasklaidai/straipsniai_ir_komentarai/seselio_skaiciavimo_metodika_seselyje/5429.
- Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Nacionalinio biudžeto pajamos. Ataskaitos [žiūrėta 2013 04 4]; http://www.finmin.lt/web/finmin/auktualus_duomenys/biudzet_o_pajamos/valstybes_biudzetas.
- Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2013 01 22]; <http://www.stat.gov.lt/lt/>.
- Lietuvos statistikos metraštis (2012). Lietuvos statistikos departamentas, http://web.stat.gov.lt/uploads/metraštis/1_LSM_2012.pdf?PHPSESSID=twmjcujxideyz.
- Paying taxes, 2012. The global Picture, [žiūrėta 2013 04 18]. <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc-paying-taxes-the-data-tables-pdf.pdf>.
- Petersen H. G., Thießen U., Wohlleben P. (2010). Shadow economy, tax evasion, and transfer fraud – definition, measurement, and data problems. *International Economic Journal* Nr. 24(4) 421–441 p. [žiūrėta 2012 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Poop, L. E. (2011). The level of the underground economy in the economic crisis period. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Economic Studies*, 334–343 p. [žiūrėta 2013 03 29]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Puodžiūnaitė L., Minkus G., Velikonis B. ir kt. (2011). Administracinė našta. *Mokomasis informacinis leidinys. LR Ūkio ministerija*, 80 p. [žiūrėta 2013 m. 03 29], http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Geresnis%20reglamentas/Nauja%20svetaine/Mokomasis_leidinys.pdf.
- Putniņš T. J., Saka A. (2011). Size and determinants of shadow economies in the Baltic States. *Baltic Journal of Economics*, Nr. 11(2), 5–25 p. [žiūrėta 2012 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Quintano C., Mazzocchi P. (2010). Some alternative estimates of underground economies in 12 new EU member states. *International Economic Journal*, Nr. 24(4), 611–628 p. [žiūrėta 2013 04 3]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Ruge M. (2010). Determinants and size of the shadow economy – a structural equation model. *International Economic Journal*, Nr. 24(4), 511–523 p. [žiūrėta 2012 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Schneider F. (2010). The shadow economy in Europe. A.T. Kearney, [žiūrėta 2012 12 18], 18 p. <http://www.atkearney.com/documents/10192/1f89864d-903f-4683-b6e4-df57e223a4d7>.
- Schneider F. (2011). The shadow economy labour force. What do we (not) know? *World economics*, Nr. 12(4), 4 p. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Schneider F. (2012). Size and development of the shadow economy of 31 European and 5 other OECD countries from 2003 to 2012: some new facts. [žiūrėta 2012 12 2], 7 p.. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Schneider F., Buehn A., Montenegro C. E. (2010). Shadow Economies all over the world. *International Economic Journal*, Nr. 24(4), 443–461 p. [žiūrėta 2012 m. 11 29]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Senavaitytė S. (2011). Šešėlinės ekonomikos masto nustatymo metodų vertinimas. *Vytauto Didžiojo universitetas*, 70 p. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02-2011-D_20110615_155729-73206/DS.005.0.02.ETD.
- Singh A., Jain-Chandra S., Mohommad A. (2012). Inclusive growth, institutions, and the underground economy. *International Monetary Fund*. Nr. 12(47), 13 p. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp1247.pdf>.
- Sisak B. (2011). What drives cash demand? Transactional and residual cash demand in selected countries. *MNB Working Papers*, Nr. 10, 24 p. [žiūrėta 2012 12 2]. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Startienė G., Trimonis K. (2009). Oficialiai neapskaitytos ekonomikos įtaka šalies ūkiui. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 976–983 p. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.

- Startienė G., Trimonis K. (2010). Causes and consequences of non-observed economy. *Economics & Management*, 275-280 p. [žiūrėta 2013 02 28], Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Startienė G., Trimonis K. 2011. Causes of non-observed economy. *Economics & Management*, Nr. 16, 380-386 p. [žiūrėta 2012 12 2], Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Šatienė G., Baltrūnienė J., Jokšas L. (2011). Kontrabandos ir korupcijos kaip socialinių reiškinių santykis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (23), 19-28 p. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Tafenau E., Herwartz H., Schneider F. (2010). Regional estimates of the shadow economy in Europe. *International Economic Journal*, Nr. 24(4), 629-636 p. [žiūrėta 2012 12 2], Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Taxation trends in the European Union. [žiūrėta 2013 04 28]:http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DU-12-001/EN/KS-DU-12-001-EN.PDF.
- Transparency international. Korupcijos suvokimo indeksas 2012. [žiūrėta 2013 04 28], http://transparency.lt/media/filer_public/2013/01/22/ti_ksi_2011.pdf.
- Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR finansų ministerijos internetinė svetainė. [žiūrėta 2013 01 22]: <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=1014377>.
- Williams C.C. (2011). A critical evaluation of competing conceptualizations of informal employment: some lessons from England. *Review of Social Economy*, Nr. 69(2), 211-237 p. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Zoană M. G. (2011). The moral foundations that underlie the crime of tax evasion in Europe. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, Nr. 3(2), 199-204 p. Prieiga per duomenų bazę EBSCO.
- Žukauskas V. (2009). Šešėlio skaičiavimo metodika – šešėlyje. *Lietuvos laisvosios rinkos institutas*:http://www.lrinka.lt/n/index.php/meniu/ziniasklaidai/straipsniai_ir_komentarai/seselio_skaiciavimo_metodika_seselyje/5429.
- Žukauskas V. (2012). Lietuvos šešėlinė ekonomika. *Lietuvos laisvosios rinkos institutas*. Periodinis leidinys, [žiūrėta 2012 m. 12 18], 37 p. http://files.lrinka.lt/Seseline_ekonomika/LLRI_spauda_A4_perziurai.pdf.

RESEARCH OF INTERDEPENDENCE BETWEEN THE VOLUME OF THE SHADOW ECONOMY AND ITS CAUSES IN LITHUANIA

S u m m a r y

The existence of the shadow economy is unavoidable in a boom period in economic development and so in a time of recession. The scientific literature presents most frequently the analysis of the relation between the shadow economy and the tax system, the state regulation, the labor market properties, instruments and methods for the assessment of a level of

shadow economy are described, the shadow economy determining causes are presented and classified, but poor is a focus of analysis on the research of interdependence between volume of shadow economy it causes. In this paper are structured five group of causes that determine the formation of the shadow economy.

The first group is linked to the tax system, the second - to the labor market regulatory policy and administrative burdens, the third - to a quality of state activity and institutions, and the fourth - to the public properties, the fifth - the country's macroeconomic situation. It's important to note that the latter two groups of factors are distinguished only conditionally and are often equated with the first three groups of factors. The statistical interdependence measurement units can be adapted not for all groups, so only these economic causes of the shadow economy are chosen, which can be statistically measured. There are disposable income per capita, inflation, unemployment, the relative tax burden, corruption perception index, volume indicators of cash in circulation.

In this research are used the shadow economy-wide estimates of Lithuania by Schneider (2010) and the Lithuanian Free Market Institute, in order to assess their reliability and dependence on major shadow economy-wide factors. Lithuanian Free Market Institute calculates the shadow economy on expert survey method, while Schneider (2010) calculated shadow economy on the basis of various statistics.

Comparative data and correlation analysis is performed in order to identify mutual dependence between the causes of the shadow economy and the change in its volume in Lithuania. It was found that the strongest linear relationship exists between the volume of the shadow economy and the following variables: GDP per capita, the difference between net and gross wages, disposable income, unemployment level, labor supply and relative tax burden. In the sense of monotony exists a strong correlation between shadow economy and corruption perception index. Analytical results confirmed that the greatest impact on the shadow economy growth has ordinary income and wealth levels decline. The indicator, which reflects the strongest growth of the shadow economy is cash in circulation and GDP.

Based on the assumption that the cash turnover is sufficiently tangible and precise quantitative indicator and on the fact that until now from Schneider and LFMI applied methods to determine the volume of shadow economy in Lithuania of Schneider and LFMI obtained different volumes of the shadow economy, we recommend to evaluate the shadow economy Lithuania on other methods, which one of them would be - money demand approach.

KEYWORDS: the shadow economy, the tax burden on cash turnover.

Deimena Kiyak, daktarė, docentė. Klaipėdos universitetas, Lietuvos verslo kolegija. Mokslinių tyrimų kryptys – finansai, apskaita, kainodara, finansinė-ekonominė analizė, mokesčiai. Elektroninis paštas: deimena@balticum-tv.lt.

Elena Bružaitė, Klaipėdos universitetas. bakalaurė. Mokslinių tyrimų kryptys – ekonomika. Elektroninis paštas: elene16@gmail.com.

Daiva Labanauskaite, Klaipėdos Universitetas, ekonomikos katedros daktarė, docentė. Mokslinės veiklos kryptys: ekonomika, rinkodara, turizmas. Elektroninis paštas: daiva_labanauskaite@yahoo.com.



VALIUTŲ KURSŲ ANALIZEI IR PROGNOZAVIMUI NAUDOJAMŲ METODŲ TESTAVIMAS

Jonas Nedzveckas, Rimantas Dapkus

Kauno kolegija

Anotacija

Atskirų šalių ir regionų ūkio integracija skatina tarptautinių mainų ir atsiskaitymų skirtingomis valiutomis plėtrą, todėl kasmet didėja tarptautinės valiutų rinkos operacijų apimtys. 1971 m., nustojus galioti Bretton-Woods'o valiutų kursų reguliavimo sistemai bei perėjus prie "plaukiojančių kursų", atsirado galimybė spekuliuoti, t.y. siekti pasipelnyti iš nuolat besikeičiančių valiutų kursų. FOREX'as tapo pačia dinamiškiausia ir likvidžiausia pasaulio rinka - vienintele rinka, dirbančia ištisą parą.

Mokslininkai siūlo įvairiai spręsti valiutų kursų prognozavimo problemą, kuri yra aktuali daugeliui pasaulinės valiutų rinkos dalyvių. Vienas valiutų rinkos prognozavimo instrumentų yra techninė analizė. Tačiau nė vienas iki šiol sukurtas modelis nėra pagarsėjęs kaip tinkamas visiems atvejams pasaulinėje valiutų rinkoje, nes modeliui tapus populiariu ir visuotinai pripažintam, jo naudojimas netenka prasmės. Todėl techninės analizės teoretikai ir praktikai nuolat stengiasi tobulinti techninės analizės instrumentus, kad šie geriau atspindėtų šiuolaikinės valiutų rinkos tendencijas. Atliktame tyrime, naudojant realius duomenis apie EUR/USD santykio kitimą, buvo stengiamasi nustatyti, kurio iš plačiai žinomų valiutų kurso prognozavimo techninės analizės metodo pagalba galima gauti didžiausią pelną. Atlikto tyrimo metu buvo testuotos keturios populiariausios investavimo valiutų rinkose strategijos: slankiųjų vidurkių susikirtimo, slankiųjų vidurkių konvergencijos-divergencijos, RSI osciliatoriaus bei stochastinio indikatorius strategijos. Testuojant minėtas strategijas nustatyta, kad RSI osciliatoriaus strategija yra geriausia iš visų nagrinėtų ir tinkamai parinkus parametrus galimas net 18,46 % pelningumas per šešetą mėnesių. Tačiau reikia paminėti ir kitą išskirtinį RSI osciliatoriaus strategijos bruožą: prekiaujant pagal šią strategiją, buvo sudaryta gana mažai sandorių. Optimalios strategijos atveju (pelningiausias variantas) per šešis mėnesius buvo sudaryti tik 139 sandoriai. Testuojant įvairius valiutų kursų analizei ir prognozavimui naudojamus metodus buvo nustatyta, kad naudojant RSI strategiją, geriausia pasirinkti vidutinio ilgio periodą (RSI 14, RSI 18 ir pan.). Pasirenkant ypač trumpų periodų RSI osciliatorius dažnai gaunamos kraštinės reikšmės, kas sąlygoja didelį skaičių melagingų pirkimo-pardavimo signalų. Klasikiniai 30% perparduotos rinkos ir 70% perpirtos rinkos lygiai labiausiai pasiteisina 14 dienų laikotarpio RSI atveju. RSI 14 kombinacijos panaudojimas per testavimo laikotarpį davė didžiausią pelną. Todėl toks šio metodo panaudojimas rekomenduotinas sprendžiant valiutų kursų prognozavimo problemą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: FOREX, RSI, osciliatorius, slankieji vidurkiai, techninė analizė, investicinė aplinka, valiutų rinka, dilingo centras.

Ivadas

Vykstant visuotinai ekonomikos ir verslo procesų globalizacijai, kasmet didėja tarptautinės valiutų rinkos operacijų apimtys. Dauguma šios rinkos dalyvių susiduria su valiutų kursų prognozavimo problema. Iki šiol nėra sukurto visiškai patikimo valiutos kursų prognozavimo modelio, leidžiančio užtikrinti pelningą rinkos dalyvio darbą.

Pagrindinis valiutų kursų prognozavimo pritaikymo būdas yra prekyba tarpbankinėje valiutų rinkoje FOREX, siekiant gauti pelną (Kas yra Forex, 2013). Pasaulinės valiutų rinkos objektas – įvairių užsienio valiutų pirkimo-pardavimo operacijų visuma.

1971 m. nustojus galioti Bretton-Woods'o valiutų kursų reguliavimo sistemai bei perėjus prie "plaukiojančių kursų", FOREX'as tapo pačia dinamiškiausia ir likvidžiausia pasaulio rinka - vienintele rinka, dirbančia ištisą parą. Greita investuotų lėšų apyvarta, žema sandėrių savikaina bei aukštas likvidumo lygis išskiria FOREX'ą iš kitų, tradicinių finansinių rinkų (Miller, 2001 b). Valiutų rinka FOREX skirstoma į biržinės ir nebiržinės prekybos rinkas. Nebiržinė rinka faktiškai yra tarpbankinė. Būtent jai tenka pagrindinė FOREX'e vykdomų operacijų apimtys.

Investicijos į pasaulinę valiutų rinką – tai vienas kapitalo investavimo būdų, kuris pastaruoju metu apibūdinamas kaip ypatingai pelningas ir užtikrinantis

klientams kelis kartus didesnes pajamas palyginti su tradiciniais būdais. Tačiau tokiam investavimui būdinga didelė rizika, t.y. galimybė prarasti dalį arba visą kapitalą, be to - pakankamai greitai. Todėl valiutų kurso dinamikos prognozavimo bei analizės klausimai yra itin svarbūs investuojant šioje rinkoje. Tik pasirinkus tinkamą investavimo strategiją bei remiantis tiksliais prognozės rezultatais, galimas stabilus ir pelningas investavimas valiutų rinkoje.

Mokslininkai C. Luka (1995), A. Elder (1996), A. Erlix (1999) D. Piskunov (1996), Dž. Merfi (1996 a,b), Dž. Soros (1996) siūlo įvairiai spręsti valiutų kursų prognozavimo problemą, kuri yra aktuali daugeliui pasaulinės valiutų rinkos dalyvių. Vienas valiutų rinkos prognozavimo instrumentų yra techninė analizė. Pagrindiniai techninės analizės trūkumai yra įvardijami kaip naudojamų metodų neapibrėžtumas ir nevienareikšmiškumas. Nė vienas iki šiol sukurtas modelis nėra pagarsėjęs kaip tinkamas visiems atvejams pasaulinėje valiutų rinkoje, nes modeliui tapus populiariu ir visuotinai pripažintu, jis praranda savo pelningumą dėl visuotinio naudojimo. Todėl techninės analizės teoretikai ir praktikai stengiasi tobulinti techninės analizės instrumentus, kad šie geriau atspindėtų šiuolaikinės valiutų rinkos tendencijas.

Tyrimo objektas – EUR/USD santykio dinamikos kitimas ir valiutų kainas pasaulinėje valiutų rinkoje įtakojantys veiksniai.

Tyrimo tikslas – iš tradicinių techninės analizės metodų atrinkti geriausią, kurį naudojant būtų galima gauti didžiausią pelną investuojant pasaulinėje valiutų rinkoje.

Uždaviniai:

- atlikti esamų valiutų kursų analizei ir prognozavimui naudojamų metodų analizę;
- palyginti techninės analizės metodų efektyvumą pelningumo atžvilgiu ir įvertinti jų taikymo galimybes valiutų kursų prognozavimui.

Tyrimo metodai:

Darbe analizuojama valiutų rinka techninės analizės matematinių indikatorių pagalba. Statistiniais matematiniais metodais įvertinamos investavimo strategijos. Parenkant geriausią investavimo valiutų rinkose strategiją, naudojami techninės analizės metodai. Duomenų apdorojimui ir analizei naudojami šie programiniai paketai:

Duomenų apdorojimui bei pertvarkymui: MS Excel, MS Access, Global Server Desktop Edition;

Investavimo strategijų pelningumo ir patikimumo skaičiavimui: Omega Prosuite 2000i, Tradestation 2000i;

Techninės analizės grafinių metodų tyrimui: Omega Tradestation 2000i, Web Trader Charts.

Reikia pastebėti, kad šis straipsnis priskirtinas taikomųjų tyrimų sričiai. Todėl be didesnių diskusijų ir komentarų straipsnyje pristatomi darbo autoriams šiuo metu žinomi ir praktinėje veikloje („žaidžiant valiutų rinkoje“) naudotini metodai. Kitais žodžiais tariant – nėra straipsnyje analizuojami pristatyti metodai, kurie naudojami analitinėje dalyje (jų sudarymo principai, silpnosios ir stipriosios pusės). Todėl ir nuorodų į atskirų metodų kūrėjų darbus, straipsnio tekste nesistengiama aptarti gausiau dėl ribotos apimtys. Šio straipsnio tikslas paprastas – pristatyti valiutų rinkos analizės instrumentus, juos testuoti ir tyrimo rezultatų pagalba, pagrįsti, kuris (kurie) iš darbe įvardintų metodų naudotini, siekiant maksimalaus pelningumo „žaidžiant“ valiutų rinkoje.

Darbo rezultatai:

Palygintas techninės analizės metodų efektyvumas ir įvertintos jų taikymo galimybės valiutų kursų prognozavimui.

Naudojant matematinės statistikos instrumentus, atrinkti patikimiausią ir didžiausią pelningumą leidžiantys gauti techninės analizės metodai.

Investicinės aplinkos analizė

Šiandien bankai, investicinės kompanijos, kitos finansinės institucijos savo klientams siūlo nemažai pinigų investavimo būdų: bankų depozitai, vertybiniai popieriai, nekilnojamasis turtas, draudimai ir t. t.

Pirmoji investavimo galimybė – padėti pinigus į banką ir gauti nustatyto dydžio palūkanas per numatytą laiko tarpą. Ši viena labiausiai paplitusių investicijų yra ganėtinai saugi ir patikima. Taip pat teigiamas jos bruožas yra didelis likvidumas – pinigai gali būti paimti iš sąskaitos (priklausomai nuo depozito rūšies) praktiškai bet kuriuo metu. Bankų skaičiuojamos palūkanos priklauso nuo diskonto normos, nustatomos šalies Centrinio banko, kuris savo ruožtu remiasi ekonominės plėtros rodikliais, atsižvelgdamas į infliacijos tempus.

Antroji investavimo galimybė – lėšų investavimas į vertybinius popierius: valstybės skolos obligacijas arba akcijas. Apibūdinsime kiekvieną iš jų.

Valstybės paskolos obligacijos, pirmiausia, apibūdinamos kaip patikimos, kadangi jų apmokėjimą garantuoja pati valstybė, tačiau ši investicija yra ilgalaikė (išskyrus trumpalaikes obligacijas) ir nelabai pelninga (palūkanas taip pat nustato Centrinis bankas, remdamasis diskonto norma). Pavyzdžiui, viena populiariausių Valsybės obligacijų rūšių – JAV valstybės obligacijos, pagrindiniai išmokėjimo terminai nuo 10 iki 30 metų, maksimalios palūkanos neviršija 7–8% nominalas – 100000 JAV dolerių. Lietuvoje šiuo metu populiariausios 1, 3 ir 5 metų trukmės vyriausybės obligacijos, kurių palūkanos tesiekia 4,5–5,6%. Yra galimybė investuoti ir į akcijas, tačiau šios investicijos yra gana rizikingos (AB „Snoras“ ir AB „Ūkio Banko“ pavyzdžiai) ir nėra tokios patrauklios kaip investicijos valiutų rinkoje.

Trečioji investavimo galimybė – investavimas į pasaulinę valiutų rinką (FOREX). Ši galimybė privatiems investuotojams atsirado palyginti neseniai ir sudaro rimtą konkurenciją anksčiau paminėtiems lėšų investavimo būdams. Tai vienas kapitalo investavimo būdų, kuris pastaruoju metu apibūdinamas kaip ypatingai pelningas ir užtikrinantis klientams kelis kartus didesnes pajamas palyginti su tradiciniais investavimo būdais. Tačiau tokiam investavimui būdinga didelė rizika, t. y. egzistuoja galimybė prarasti viską ir labai greitai. Nepaisant to, FOREX tebelieka labai patraukliu kapitalo investavimo būdu tiek smulkiems investuotojams, tiek ir stambioms kompanijoms bei bankams.

Didelę rinkos dalyvių grupę sudaro įvairios investicinės, finansinės, draudimo kompanijos, kurios atlieka operacijas tiek norėdamos sumažinti įprastų užsienio prekybos operacijų riziką, tiek siekdamos gauti pelną keičiantis valiutų keitimo kursui (spekuliacijos). Būtent spekuliacinės operacijos FOREX sulig kiekviena diena tampa patrauklesnės (Miller, 2001 b).

Daugelyje šalių vidutiniai ir smulkūs investuotojai gali išeiti į pasaulinę valiutų rinką dilingo operacijose naudodami vos 1-10 tūkst. dolerių siekiančias sumas. Tai tapo įmanoma tik plečiantis, taip vadinamai, maržinei prekybai ir įkūrus dilingo centrus, teikiančius tokio pobūdžio paslaugas.

Pati svarbiausia ir sudėtingiausia valiutų prekybos grandis – sugebėjimas analizuoti rinkos pokyčių tendencijas ir, atitinkamai, prognozuoti, kokie būtent veiksniai ir kaip įtakoja valiutų kursą. Nuo kainų judėjimo priklauso galimybė greitai gauti pelno, taip pat ir atvirkštinis procesas – greitų ir žymių nuostolių galimybė. Todėl teisinga rinkos kainų judėjimo prognozė, vienu ar kitu įvykių vertinimas, taip pat manipuliacija gaudais ir lūkesčiais – būtina brokerio arba dilerio darbo sudėtinė dalis, bei jų sėkmingo darbo garantas. Prognozavimas numato valiutų kursų dinamikos praeityje apskaitą, ekonominių žinių panaudojimą, suteikiantį galimybę plačiai mąstyti ir laiku pastebėti bei įvertinti vykstančius kokybinius pokyčius.

Egzistuoja daug veiksnių, įtakančių tiek visą valiutų rinką, tiek ir atskiras valiutas. Skiriami du pagrindiniai situacijos rinkoje analizės būdai – fundamentalusis ir techninis. Pirmasis vertina situaciją politiniu, ekonominiu ir finansų-kredito politikos

atžvilgiu. Fundamentalioji analizė pagrindinį dėmesį skiria ilgalaikiai rinkos analizei ir fundamentaliųjų veiksnių įtakai. Tikima, kad rinkoje finansinio instrumento kainą lemia tikroji jo vertė, kurią apsprendžia makroekonominiai, mikroekonominiai ir specifiniai emitento faktoriai, tame tarpe ir būsimųjų pinigų srautų perspektyvos.

Techninė analizė gali būti apibūdinama kaip paskelbtų istorinių rinkos duomenų naudojimas tam tikro finansinio instrumento rinkos analizei ir prognozei. Rinkos duomenys – kaina, indekso reikšmė prekybos apimtis ir techniniai indikatoriai (Miller, 2001 a).

Jei fundamentalioji analizė teigia, kad rinkos kainą veikia fundamentaliųjų faktorių pokyčiai ir kad ankstesnė kaina nedaro įtakos ateities kainai, tai techninės analizės požiūriu – ateities kainą lemia praeities kaina, ir kainos lygis pats paaiškina visus įtakančius, tame tarpe ir fundamentaliuosius faktorius. Manoma, kad tikrąją vertę numatyti yra labai sunku, prekė yra verta tiek, kiek kažkas pasiryžęs už ją sumokėti, o ne tiek, kiek kainavo ją pagaminti. Todėl techninė analizė nagrinėja kainų pokyčius kaip paklausos ir pasiūlos jėgų, veikiančių instrumento rinką, rodiklį.

Techninės analizės pradžia laikoma Charles H. Dow suformuluota teorija (Miller, 2001 a, b). Nors nuo to laiko techninė analizė gerokai kito ir tobulėjo, tačiau pagrindinius principus suformuluotus dar XIX amžiaus pabaigoje išlaikė.

Po Dow teorijos atsiradimo investuotojai ėmė patys kurti naujus techninės analizės metodus. Valiutų bei vertybinių popierių rinkos tendencijas ėmė tirti tokie mokslininkai kaip Schabaker, Rhea, Elliott, Wyckoff, Gann, Donald Lambert, Fred G. Schutzman ir kiti (Kancevičius, 2009).

Šiuo metu viena naujausių techninės analizės žvaigždžių – Aleksandras Elderis (Alexander Elder). Šis rusų kilmės techninės analizės teoretikas ir praktikas tarptautinėje spaudoje pradėjo skelbti apie 1990 metus. Jo sukurtas jėgos indeksas FI (force index) turi daugelį geriausių paprastųjų indikatorių savybių (Elder, 1996).

Ribota straipsnio apimtis neleidžia išsamiau aptarti įvardintų aukščiau ir daugelio nepaminėtų autorių sukurtų valiutų rinkų analizės teorijų. Tenka tik pažymėti, kad Pasaulinė valiutų rinka bei ją įtakančios veiksniai nuolat kinta, todėl ankstesnių techninės analizės kūrėjų principai jau ne visada suveikia (Financial Accounting, 2013; Investing, 2013). Tačiau visada yra naujų tyrinėtojų, kurie atranda ir pasiūlo ką nors nauja.

Investavimo valiutų rinkose strategijos

Prekiauti finansų rinkose galima tiek remiantis technine, tiek fundamentaliąja analize, tačiau visuomet yra rizikuojama galimybę prarasti arba uždirbti pinigus.

Investavimo (spekuliacijos) valiutų rinkose strategija yra tam tikras rinkinys indikatorių, duodančių valiutos pirkimo arba pardavimo signalą. Pagal vienus indikatorius įeinama į rinką (perkamas arba parduodamas tam tikras valiutos kiekis), pagal kitus – išeinama iš rinkos (uždaroma pozicija, t.y. daroma priešinga operacija, negu įeinant į rinką).

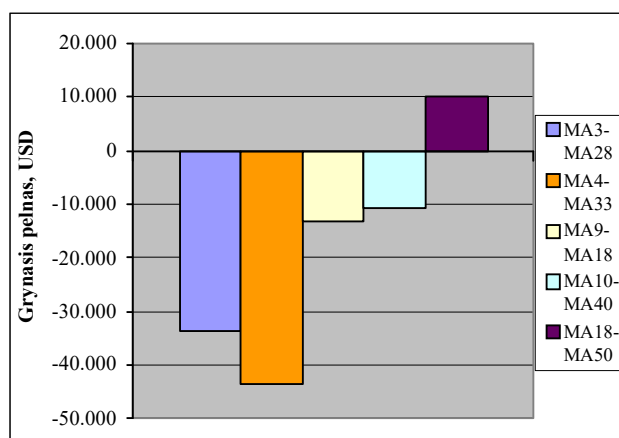
Indikatorių (indicators) naudojimas paplito tobulėjant informacinėms sistemoms ir kompiuteriams. Indikatoriai

yra matematiniai įvairių rinkos duomenų santykiai, skirti interpretuoti kainos pokyčius ir duoti pirkimo arba pardavimo signalus (buy or sell signals). Labai svarbu suprasti, kaip indikatorius sudarytas ir kokiomis sąlygomis jis duoda tiksliausių signalus. Tik tada galima pasikliauti indikatorių parodymais.

Indikatoriai gali būti skirstomi į tris pagrindines grupes: krypties (trend indicators), osciliatorius (oscillators) ir mišrius (miscellaneous indicators). Pastarieji dar gali būti skirstomi į rinkos sentimentų (nuotaikos) indikatorius (market sentiment indicators), pinigų srautų (flow of funds indicators) ir rinkos platumo (market breadth indicators) indikatorius. Ir tai toli gražu dar ne visos rūšys. Keletas indikatorių gali būti priskiriami kelioms kategorijoms ar nepriklausyti nė vienai.

Nuotaikos indikatoriai matuoja rinkos dalyvių lūkesčius ir emocijas, jų optimizmą ir pesimizmą. Tai apima ir priešingos nuomonės teoriją (contrary opinion). Priešingos nuomonės teorijos pamatas yra tikėjimas, kad tik maža rinkos dalyvių dalis elgiasi teisingai, o pagrindinė masė klysta. Iš šio tikėjimo daroma išvada, kad reikia elgtis priešingai negu investuotojų masė. Pinigų srautų indikatoriai matuoja skirtingų investuotojų grupių finansines pozicijas ir pajėgumą. Jie rodo, kur keliauja pinigai. Išėję iš vienos investicijos, jie turi pasirodyti kitur, todėl sekama ne vieno finansinio instrumento pinigų srautai. Šių indikatorių trūkumas – duomenų atsilikimas ir nepakankamas detalumas, kad tikėtų techninei analizei.

Rinkoje egzistuoja daugybė instrumentų, ir juos visus sekti neįmanoma. Todėl dažniausiai pinigų srautų indikatoriai rodo tik tai, kad pinigai įeina į instrumentą (investuotojai perka) arba palieka (investuotojai parduoda) instrumentą, bet nenurodo, iš kur pinigai atėjo ir kur jie išėjo. Rinkos platumo indikatoriai yra didžiausia mišrių indikatorių dalis. Šie indikatoriai skiriami "rinkos platumui" nustatyti. Indikatoriai duoda keturių tipų pirkimo arba pardavimo signalus. Dažnai vienas indikatorius gali duoti kelių tipų pirkimo ir pardavimo signalus. Pagrindinės strategijos aprašytos daugelyje finansų rinkų analizei skirtuose darbuose.



1 pav. Slankiųjų vidurkių strategijų grynasis pelnas, USD. Šaltinis: sudaryta autorių

Savo tyrime strategijas testavome naudojant realius istorinius EUR/USD valiutų poros keitimo kursų duomenis. Remiantis realiais valiutų rinkos duomenimis buvo modeliuojamas strategijų veikimas, valiutos

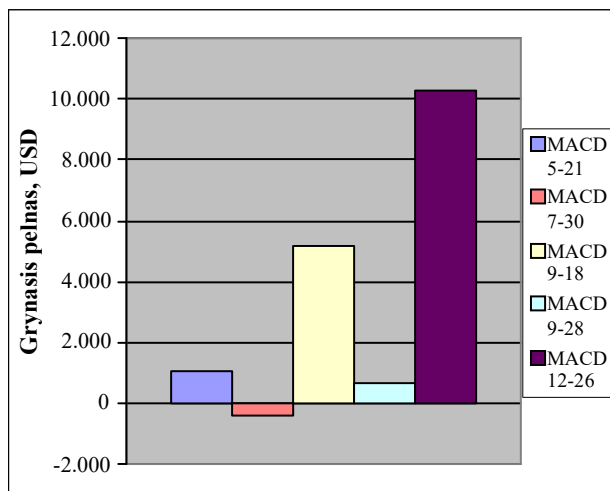
pirkimo - pardavimo signalai. Pagal gautus valiutos pirkimo signalus buvo atliekami sandoriai, skaičiuojamas gaunamas pelnas ar patiriamas nuostolis bei strategijos pelningumas. Analizuojant strategiją, buvo naudojami 15 min. 6 mėnesių laikotarpio duomenys.

Tyrimo rezultatai leido padaryti išvadą: bendru atveju, slankiųjų vidurkių strategijos panaudojimas, investuojant valiutų rinkoje, nepasiteisino. Taikant įvairias šios strategijos kombinacijas (parenkant skirtingus slankiųjų vidurkių periodų skaičius) patiriami nuostoliai viršija gaunamą pelną. Išimtis tik MA18 ir MA50 slankiųjų vidurkių poros strategija, kurią taikant gaunamas 10,14 % pelningumas. Skirtingų slankiųjų vidurkių kombinacijų pelningumas grafiškai atvaizduotas 1 paveiksle.

Tokių šios strategijos įvairių kombinacijų neigiamą rezultatą galima paaiškinti tuo, kad slankiųjų vidurkių strategija yra vėluojanti (atsiliekanti) strategija. T.y. pagal ją generuojami pirkimo-pardavimo signalai atsiranda tuomet, kai rinka jau yra įgavusi aiškią kryptį ir dalis rinkos dalyvių jau pradeda uždarinėti savo pozicijas rinkoje. Kita priežastis – šios strategijos taikymas duoda geriausius rezultatus kryptį turinčioje rinkoje. Kai tuo tarpu tiriamu laikotarpiu rinka dažnai įgaudavo konsoliduotą būseną.

Antroji panaši strategija yra slankiojo vidurkio konvergencija-divergencija (Moving Average Convergence and Divergence, MACD).

Lyginant su prieš tai aptarta slankiųjų vidurkių strategija, MACD strategija yra pastebimai pelningesnė. Parenkant įvairius slankiųjų vidurkių periodus, gaunamas pelningumas siekia net iki 10,27 %, išskyrus labai trumpo ir labai ilgo periodo (MA7 ir MA30) kombinaciją. Skirtingų variantų pelningumai per tiriamą laikotarpį pateikti 2 paveiksle.

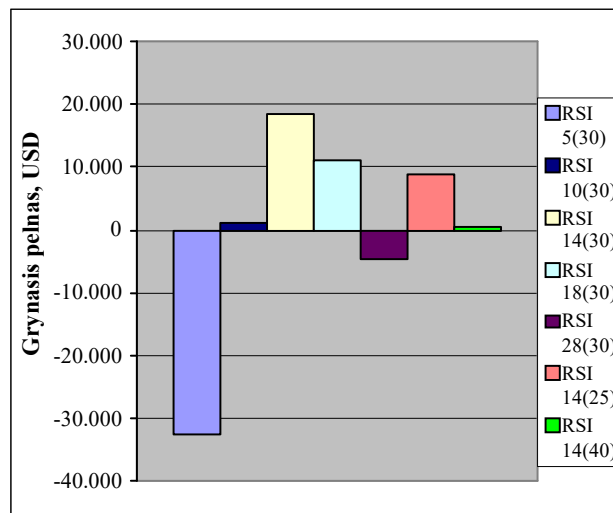


2 pav. MACD strategijų grynasis pelnas, USD. Šaltinis: sudaryta autorių

Pateiktame paveiksle matyti, kad naudojant MA12 ir MA26 slankiųjų vidurkių porą, gaunamas didžiausias pelnas. Šių slankiųjų vidurkių poros pagalba generuojamas pelnas viršija visų kitų testavimui pasirinktų variantų pelnus. Slankiųjų vidurkių konvergencijos-divergencijos strategijos pelningumą galima pagrįsti tuo, kad šioje strategijoje yra naudojami eksponentiniai slankieji vidurkiai, kurių pagalba yra identifikuojama

rinkos kryptis, o tik po to įvertinami ir priimami pirkimo-pardavimo signalai.

Kaip ir prieš tai nagrinėtų strategijų atveju, naudojant istorinius šešių mėnesių EUR/USD valiutų kursų duomenis, buvo testuojama RSI strategija. Kaip ir ankstesnėse strategijose šioje strategijoje galima naudoti įvairius dydžius, skaičiuojant vieną ar kitą indikatorius. Gauti skirtingų RSI strategijos variantų rezultatai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. RSI strategijų pelnas, USD. Šaltinis: sudaryta autorių

Rezultatai rodo, kad RSI osciliatoriaus strategija yra geriausia iš visų nagrinėtų ir tinkamai parinkus parametrus galimas net 18,46 % pelningumas per šešetą mėnesių. Tačiau reikia paminėti ir kitą išskirtinį RSI osciliatoriaus strategijos bruožą: prekiaujant pagal šią strategiją, buvo sudaryta gana mažai sandorių. Optimalios strategijos atveju (pelningiausias variantas) per šešis mėnesius buvo sudaryti tik 139 sandoriai.

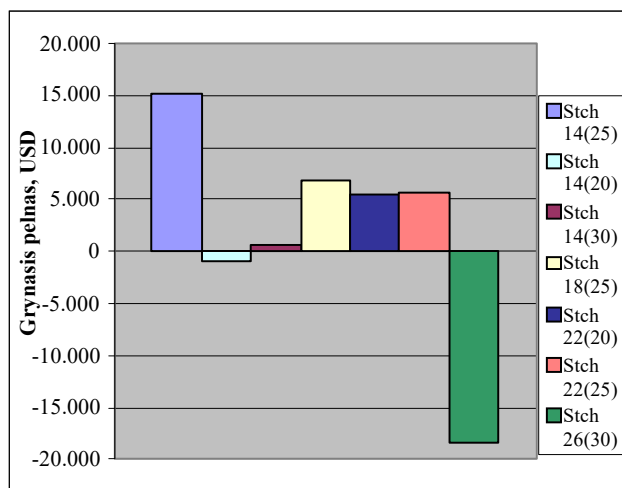
Kaip matyti 3 pav., naudojant RSI strategiją, geriausia pasirinkti vidutinio ilgio periodą (RSI 14, RSI 18 ir pan.). Pasirenkant ypač trumpų periodų RSI osciliatorius dažnai gaunamos kraštutinės reikšmės, kas sąlygoja didelį skaičių melagingų pirkimo – pardavimo signalų. Klasikiniai 30% perparduotos rinkos ir 70% perpirtos rinkos lygiai labiausiai pasiteisina 14 dienų laikotarpio RSI atveju. RSI 14 kombinacijos panaudojimas per testavimo laikotarpį davė didžiausią pelną.

Paskutinė mūsų tyrime testuota yra Stochastinio indikatorius strategija. Kaip žinia, stochastinis indikatorius išreiškia santykį tarp paskutinio laikotarpio uždarymo kainos ir atstumo nuo aukščiausios iki žemiausios periodo kainos per pasirinktą periodą skaičių atgal.

Stochastinio indikatorius strategiją sudaro du signalai: įėjimo į rinką ir išėjimo iš rinkos signalai. Taikant šią strategiją galima keisti, modifikuoti įėjimo signalus, siekiant optimalaus rezultato. Atlikus skaičiavimus, panaudojant istorinius valiutų rinkos duomenis bei varijuojant įėjimo į rinką signalų reikšmėmis, galima teigti, kad stochastinis indikatorius gali būti naudojamas bet kurio laikotarpio rinkoje, tačiau geriau yra rinktis mažiau jautrų, ilgesnio laikotarpio (14 dienų (periodų)) stochastinį indikatorius. Taip pat galima pastebėti, kad

geriausiai stochastiniu indikatoriumi pagrįstai strategijai pasiteisina klasikinių 25% perparduotos ir 75% perpirtos rinkos lygių taikymas. Panaudojant 14 dienų stochastinį indikatorių su 25% perparduotos rinkos lygiu, gaunamas net iki 15,08% pelningumas. Tačiau pernelyg ilgas stochastinio indikatoriaus periodas gali sąlygoti didelius nuostolius, spekuliuojant valiutų rinkoje.

Skirtingų stochastiniu indikatoriumi pagrįstos strategijos kombinacijų pelnas (nuostolis) grafiškai atvaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Stochastinio indikatoriaus strategijų pagalba gautas pelnas, USD. Šaltinis: sudaryta autorių

Kaip matyti paveiksle, beveik dvigubai padidinus stochastinio indikatoriaus periodo ilgį (pvz., Stch 26), vietoje pelno gaunamas beveik tokio pat dydžio nuostolis.

Išvados

Darbe buvo išnagrinėtos keturios populiariausios investavimo valiutų rinkose strategijos: slankiųjų vidurkių susikirtimo, slankiųjų vidurkių konvergencijos - divergencijos, RSI osciliatoriaus bei stochastinio indikatoriaus strategijos. Strategijos buvo testuotos naudojant realius prekybos tarptautinėje valiutos rinkoje FOREX duomenis. Testuojant strategijas gauti šie rezultatai:

Testuojant slankiųjų vidurkių strategiją, buvo nustatyta, kad slankiųjų vidurkių strategijos panaudojimas, investuojant valiutų rinkoje, nepasiteisina. Taikant įvairias šios strategijos kombinacijas (parenkant skirtingus slankiųjų vidurkių periodų skaičius) patiriami nuostoliai viršija gaunamą pelną. Išimtis tik MA18 ir MA50 slankiųjų vidurkių poros strategija, kurią taikant gaunamas 10,14 % pelningumas. Šios strategijos įvairių kombinacijų neigiamą rezultatą galima paaiškinti tuo, kad slankiųjų vidurkių strategija yra vėluojanti (atsiliekanči) strategija. T.y. pagal ją generuojami pirkimo-pardavimo signalai atsiranda tuomet, kai rinka jau yra įgavusi aiškią kryptį ir dalis rinkos dalyvių jau pradeda uždarinėti savo pozicijas rinkoje.

Lyginant su slankiųjų vidurkių strategija, slankiųjų vidurkių konvergencijos-divergencijos (MACD) strategija yra pastebimai pelningesnė. Parenkant įvairius slankiųjų vidurkių periodus, gaunamas pelningumas siekia net iki 10,27 %, išskyrus labai trumpo ir labai ilgo periodo (MA7 ir MA30) kombinaciją. Slankiųjų vidurkių

konvergencijos-divergencijos strategijos pelningumą galima pagrįsti tuo, kad šioje strategijoje yra naudojami eksponentiniai slankieji vidurkiai, kurių pagalba yra identifikuojama rinkos kryptis, o tik po to įvertinami ir priimami pirkimo – pardavimo signalai.

RSI osciliatoriaus strategija yra geriausia iš visų nagrinėtų ir tinkamai parinkus parametrus galimas net 18,46 % pelningumas per šešetą mėnesių. Tačiau reikia paminėti ir kitą išskirtinį RSI osciliatoriaus strategijos bruožą. Prekiaujant pagal šią strategiją, buvo sudaryta mažai sandorių. Optimalios strategijos atveju (pelningiausias variantas) per šešis mėnesius buvo sudaryti tik 139 sandoriai. Naudojant RSI strategiją, geriausia pasirinkti vidutinio ilgio periodą (RSI 14, RSI 18 ir pan.). Pasirenkant ypač trumpų periodų RSI osciliatorius dažnai gaunamos kraštutinės reikšmės, kas sąlygoja didelį skaičių melagingų pirkimo – pardavimo signalų. Klasikiniai 30% perparduotos rinkos ir 70% perpirtos rinkos lygiai labiausiai pasiteisina 14 dienų laikotarpio RSI atveju. RSI 14 kombinacijos panaudojimas per testavimo laikotarpį davė didžiausią pelną.

Pagal strategijos testavimo rezultatus galima teigti, kad stochastinis indikatorius gali būti naudojamas bet kurio laikotarpio rinkoje. Geriau yra rinktis mažiau jautrų, ilgesnio laikotarpio (14 dienų (periodų)) stochastinį indikatorių. Taip pat galima pastebėti, kad geriausiai stochastiniu indikatoriumi pagrįstai strategijai pasiteisina klasikinių 25% perparduotos ir 75% perpirtos rinkos lygių taikymas. Panaudojant 14 dienų stochastinį indikatorių su 25% perparduotos rinkos lygiu, gaunamas net iki 15,08% pelningumas. Tačiau pernelyg ilgas stochastinio indikatoriaus periodas gali sąlygoti didelius nuostolius, spekuliuojant valiutų rinkoje.

Literatūra

- Financial Accounting [Žiūrėta balandžio 10 d. 2013], <<http://accountingexplained.com/financial/>>
- Investing. [Žiūrėta balandžio 10 d. 2013], <<http://www.investopedia.com/investing/>>
- Kancerevyčius, G. (2009). *Techninė analizė*. BMK, Vilnius.
- Luca, C. (1995). *Trading in the Global Currency Markets*. Prentice Hall.
- Miller, C. E. (2001 a). *Pseudo Securities For Technical Analysts, Technical Analysis of Stocks & Commodities*. Volume 17: June.
- Miller, C. E. (2001 b). *Pseudo Securities For Technical Analysts, Part 3, Technical Analysis of Stocks & Commodities*, Volume 17: August.
- Элдер, А. (1996). *Как играть и выигрывать на бирже*. М, Крон-Пресс.
- Эрлих, А. (1999). *Технический анализ товарных и финансовых рынков*. Пр. Пособие.
- Мерфи, Дж. (1996 а). *Технический анализ на товарных и фьючерсных рынках*. М, Сокол.
- Мэрфи, Дж. (1996 б). *Технический анализ фьючерсных рынков: теория и практика*. Издательство "Сокол".
- Пискулов, Д.Ю. (1996). *Теория и практика валютного дилинга*. Фирма "Финансист".
- Сорос, Дж. (1996). *Алхимия финансов*. М, Инфра-М.
- Что такое Форекс. [Žiūrėta balandžio 10 d. 2013], <<http://www.forex-rdc.ru>>

TESTING OF METHODS USED FOR CURRENCY RATE ANALYSIS AND FORECASTING

S u m m a r y

Integration of the economies of individual countries encourages the development of international exchanges and settlements in different currencies and results in annually increasing volumes of international currency market transactions. In 1971, when the Bretton-Woods system of monetary management was brought to an end and transition was made towards floating rates, the possibility of speculation has emerged, i.e. making a profit on continually changing currency rates. FOREX became the world's most dynamic and liquid market – the only market active round the clock. Scientists propose a wide variety of solutions to the problem of forecasting exchange rates which is relevant to many actors of the global currency market. One of the instruments used to forecast the Forex market is a technical analysis. However, none of the models developed so far have proved to be suitable for all cases in the currency market as once a model earns popularity and worldwide recognition it loses its profitability due to universal use. Therefore, theoreticians and practitioners of the theoretical analysis try to regularly improve theoretical analysis instruments in order they could better reflect the tendencies of the modern currency market.

Based on actual data about variations in the rate of EUR to USD, the article presents an evaluation on which of the widely known methods of technical analysis used for currency rate forecasting could bring the highest profit.

The study tested four most popular strategies on investments in Forex markets: the strategies of moving average intersection, moving average convergence/divergence, RSI oscillator and stochastic indicator.

The testing has shown that the best strategy of those at issue is the strategy of RSI oscillator, as the appropriate selection of parameters can lead to as high profitability as 18.46 % during six months. However, it is necessary to mention another distinguishing feature of the RSI oscillator strategy – few transactions were effected when trading under this strategy. In the event of the optimum strategy (the most profitable version) a mere 139 deals were closed during six months. When using the RSI strategy a mid-term period (RSI 14, RSI 18, etc) is the best selection. Upon choosing RSI oscillators of particularly short periods marginal values are often obtained, which results in a big number of false purchase and sale signals. Classical levels of resold and repurchased markets representing respectively 30 % and 70 % serve the purpose best in the case of 14-days' RSI. The use RSI's combination 14 during the test period produced the highest profit.

KEYWORDS: FOREX, RSI, oscillator, moving averages, technical analysis, investment environment, currency market, dealing centre.

Jonas Nedzveckas, Doc., Dr. Kauno kolegijos Ekonomikos ir teisės fakulteto Apskaitos ir finansų katedros Docentas. Adresas: Puodžių g. 11, Kaunas, LT-44295. Mokslinių interesų sritys: Valstybės finansai, įmonių finansinė analizė, investicinių projektų vertinimas, investicijos finansų (vertybinių popierių ir valiutų) rinkose. E-paštas: Jonas.Nedzveckas@fc.kauko.lt

Rimantas Dapkus, Doc., Dr. Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Regionų plėtros katedros Docentas. Adresas: K. Donelaičio g. 20-133, Kaunas, LT-44239. Kauno kolegijos Verslo vadybos fakulteto Verslo vadybos katedros Docentas. Adresas: Pramonės pr. 20, Kaunas, LT-50468. Mokslinių interesų sritys: Regioninė politika, miestų ir regionų darni plėtra, e-demokratijos vystymas, strateginis planavimas ir valdymas, viešasis ir verslo administravimas, ES ir nacionalinių finansavimo šaltinių paramos planavimas ir projektų valdymas, finansų valdymas, rinkodara, verslo ir teritorinis konkurencingumas, inovacijos ir naujosios technologijos, žmoniškieji ištekliai ir aplinkos vadyba. E-paštas: Rimantas.Dapkus@gmail.com



KREDITO UNIJOS NARIŲ FINANSINĖ ELGSENA ATSIŽVELGIANT Į JŲ ASMENINES SAVYBES

Mantautas Račkauskas, Vytautas Liesionis

Vytauto Didžiojo universitetas

Anotacija

Šiandien, kai dauguma ekonominių teorijų jau yra ištirta, o jų veikimas yra pagrįstas daugeliu tyrimų, yra pastebima vis daugiau nukrypimų, kurių negalima paaiškinti standartinėmis ekonominėmis teorijomis. Šiems nukrypimams paaiškinti pasitelkiama žmonių psichologijos analizė ir jų priimtų sprendimų iracionalumo įvertinimas. Tai parodo, jog finansinė elgsena - tai finansų ekonomikos ir kognityvinės psichologijos junginys, egzistuojantis visose gyvenimo srityse, o ypač tose, kur reikia priimti finansinius sprendimus. didėjanti kredito unijų rinka tampa vis didesniu konkurentu bankams, o žmonių pasirinkimą tarp šių finansinių institucijų įtakojančios veiksniai gali būti labai įvairūs - tiek materialiniai, tiek psichologiniai. Todėl šiame darbe atlikto tyrimo metu yra siekiama išsiaiškinti kokie pagrindiniai aspektai įtakoja žmonių apsisprendimą. Kartu siekiama įvertinti žmonių pasitenkinimą kredito unijomis, kai vartotojas gali palyginti ir turi vartojamą patirtį. Pirmojoje darbo dalyje yra pristatoma finansinės elgsenos teorija. Taip pat supažindinama su kredito unijų veiklos specifika bei esminiais pranašumais prieš didžiuosius Lietuvos bankus. Antrojoje dalyje pristatomas finansinės elgsenos tyrimas - supažindinama su tyrimo metodologija, kuri buvo naudojama tyrimui atlikti. Trečioji darbo dalis - gautų rezultatų analizė, palyginimas, sąryšių tarp skirtingų veiksnių ieškojimas. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados apie kredito unijos narių finansinės elgsenos ypatumus, įtakojučius jų pasirinkimą bei elgseną kredito unijoje. Šis darbas reikšmingas tuo, kad būtent jame buvo pradėta nauja tyrimų sritis - pradėta tirti žmonių elgsena renkantys tarp kredito unijos ir banko. Ji ne tik apima tam tikrus asmens sprendimus, kurie parodo paprastus ir visiems aiškius, kartais net elementarius žingsnius, kurie atrodo visuotinai priimtini, bet ir ieško priežasčių, kodėl toks žingsnis buvo pasirinktas, nes dažniausiai tam tikri sprendimai, o ypač finansiniai yra priimami ne dėl vieno, o dėl viso rinkinio priežasčių, kurios nulemia ne tik finansinę naudą, bet ir moralinį, psichologinį ir dvasinį pasitenkinimą. Tyrimo metu buvo nustatyta apklaustųjų socialinė padėtis bei pagrindiniai didžiųjų Lietuvos bankų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: finansinė elgsena, kredito unijos, bankinis sektorius, finansinė atskirtis

Ivadas

Nors daugumos ekonominių teorijų veikimas jau yra pagrįstas įvairių tyrimų, tačiau pastebima vis daugiau nukrypimų, kurių šios ekonominės teorijos paaiškinti negali. Šiems nukrypimams paaiškinti pasitelkiama žmonių psichologijos analizė ir jų priimtų sprendimų iracionalumo vertinimas. Finansinė elgsena - tai finansų ekonomikos šaka, tirianti psichologijos ir jų emocijų poveikį priimant įvairius finansinius sprendimus.

Šio darbo **aktualumas** kyla iš to, kad kredito unijos (KU) tampa vis didesniu konkurentu bankams, o žmonių pasirinkimą tarp šių finansinių institucijų įtakojančios veiksniai gali būti labai įvairūs - tiek materialiniai, tiek psichologiniai, todėl šiame darbe atlikto tyrimo metu yra siekiama išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės įtakoja žmonių apsisprendimą. Kartu siekiama įvertinti narių pasitenkinimą kredito unijomis, kai vartotojas gali palyginti skirtingų finansinių institucijų paslaugų kokybę, nes turi vartojamą patirtį. Apžvelgiant tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių literatūrą randama mažai atliktų tyrimų analizuojančių kredito unijos narių elgseną lyginant kredito unijos paslaugas su bankų teikiamomis paslaugomis. Igarytė J., Ramanauskas J. (2011) atliko tyrimą apie kredito unijų augimo perspektyvas ir apklausos būdu bandė nuspėti kredito unijų išsivystymo ir augimo lygį po penkių metų. Lietuvos banko atliekamuose tyrimuose dažniausiai konstatuojama statistika, įkainiai, lyginami tarpusavyje, tačiau niekada

neatliekami žmonių pasitenkinimo paslaugomis tyrimai. Užsienio autoriai (M. Klinedinst 2010, Fisher J.P. 2010, Tokle R.J., Tokle J.G. 2000) atlieka statistinių duomenų tyrimus ir juose tiria ir lygina unijų finansinius duomenis, taupymo tendencijas, paskolų ir indelių palūkanų skirtumus, tačiau konkrečios analizės apklausiant pačius unijos narius atliekama nėra. Matant tokių tyrimų trūkumą tiek darbo tema, tiek pats tyrimas tampa aktualus bei turėsiantis tęstinumą. Darbe analizuojama **problema** - kokie veiksniai įtakoja kredito unijos narių finansinę elgseną. **Darbo objektas** - Kredito unijos narių finansinė elgsena. **Darbo tikslas** - identifikuojant finansinės elgsenos veiksnius ištirti kredito unijos narių priimamus sprendimus. Darbo tikslui pasiekti keliami tokie **darbo uždaviniai**:

1. Identifikuoti veiksnius, įtakančius finansinę elgseną ir priimamus sprendimus.
2. Parengti metodiką kredito unijos narių finansinei elgsenai ištirti.
3. Atlikus empirinį tyrimą nustatyti pagrindinius kredito unijos narių finansinę elgseną lemiančius veiksnius.

Straipsnyje naudojami **metodai**: atliekant šį darbą buvo naudotasi įvairiais informacijos šaltiniais - oficialiose duomenų bazėse publikuojamais moksliniais straipsniais, mokslinė literatūra. Taip pat buvo remtasi oficialia Lietuvos Centrinės kredito unijos statistika apie Akademine kredito uniją. Tyrimas metodas - anketinė apklausa, kurios rezultatai buvo apdorojami Microsoft Excel programoje ir ten apdorojami. Tyrimo rezultatai

pateikiami susisteminti lentelėse bei grafiškai. Darbe buvo naudojamos matematinės statistikos metodais - statistinė palyginamąja, finansinė bei logine analize.

Finansinės elgsenos veiksniai, įtakojantys žmonių veiksmus ir sprendimus

Finansinė elgsena, arba dar kitaip - investuotojo ar ekonominė elgsena, atsirado dėl nukrypimų nuo įprastų elgesio normų, kurias aprašo ekonominės teorijos. Ji siekia paaiškinti priežastinius ryšius, dėl kurių investuotojų ar finansų rinkos dalyvių veiksmai buvo nenumatyti arba iracionalūs bei neatitiko nusistovėjusių ekonominių teorijų. Taylor (2000) finansinę elgseną įvardija kaip psichologiją, nurodančią ir paskatinančią finansinių sprendimų įgyvendinimą. Jurevičienė D. ir Gausienė E. (2010) finansinę elgseną apibrėžia kaip psichologiją, lemiančią finansinius sprendimus. Kadangi finansinė elgsena įtakoja didelę dalį priimamų finansinių sprendimų, galima teigti, jog tyrinėjant finansinę elgseną susidursime ir su finansinės atskirties aspektais. Finansinės elgsenos kilmę galima tapatinti ir su mikro-ekonomikos teorijomis, kai rinkoje esant paklausai ir pasiūlai bei konkurencijai tarp padavėjų ir pirkėjų yra nustatoma teisinga kaina, o rinkai reaguojant į paklausos ar pasiūlos pokyčius, atitinkamai prie jos prisitaiko ir pirkėjai ar pardavėjai, vėl rinkoje nustatydami teisingą kainos pusiausvyrą. Finansinę elgseną, renkantis tarp finansinių paslaugų tiekėjo įtakoja finansinės atskirties lygis, kurią, kaip teigia Devlin J. F. (2009), savo ruožtu įtakoja užimtumas, pajamos, šeimyninė padėtis, amžius, išsilavinimas, turimas turtas. Priklausomai nuo šių veiksnių finansų rinkos dalyvis priima atitinkamą pasirinkimą - kredito uniją ar banką.

Finansų elgsena yra skirstoma į tris pagrindinius segmentus, kurie turi savas tyrimų sritis. M. Sewell (2007) finansų elgsenoje išskiria euristinius, formavimo ir anomalijų segmentus. **Euristinio** segmento sritis analizuoja teorinio tyrimo reikalaujančias temas. Pirmoji tema - tai *perspektyvų teorija*. Ją sukūrė ir analizavo D. Kahneman ir A. Tversky (1979). Perspektyvų teorijoje yra apibūdinama, kaip žmonės priima sprendimus, kai jiems reikia rinktis iš kelių variantų įvertinant riziką. Ši tema aktuali analizuojant ir unijos narių pasirinkimą tarp kredito unijos ir banko, nes jie turi rinktis įvertindami galimas rizikas tarp užsienio ir Lietuvos kapitalo finansų įstaigų siūlomų paslaugų. Kita tema - *nuostolio vengimas*. Šią temą galima perfrazuoti ir į naudos siekimą, nes renkantis kredito uniją dėl pigesnių įkainių yra vengiama nuostolio, kuriuos asmuo patirtų per sumokamus komisinius mokesčius didžiuosiuose bankuose. R. Thaler jau 1985 m. aprašė, jog *Status quo* būsenoje žmonės nėra linkę keisti savo finansinių paslaugų tiekėjo, o tai daro tik tada, kai tam atsiranda paskata ar neigiama informacija. Dar viena euristinė tema - tai *savanaudiškumo veiksniai*, kurie dažniausiai paaiškina, jog žmonės yra linkę turėti geresnę nuomonę apie save, nei ji iš tikrųjų turėtų būti. Kita teorinės analizės reikalaujanti tema - *pinigų iliuzija*. Joje pasakojama apie tai, kad žmonės yra linkę pinigus vertinti tik jų nominalia verte, o apie realią jų kainą dažnai nesusimąsto. Remiantis pinigų iliuzijos tema, galime teigti, jog žmonės gali neįvertinti tikrųjų nuostolių ar

pajamų, kuriuos gali patirti neįvertindami ir nepalygindami nominalios ir realios pinigų vertės.

Antrasis finansinės elgsenos segmentas - **formavimas**. Formavimo segmente yra vos kelios temos, tačiau savo pobūdžiu jos labai reikšmingos. Pirmoji tema - tai *kognityvinis formavimas*. Šią sritį pirmieji pradėjo analizuoti D. Kahneman ir A. Tversky (1981). Jos esmė yra ta, jog žmonių pasirinkimą dažnai lemia rinkoje nusistovėję stereotipai ir atitikimas tam tikroms normoms. Kognityviniame formavime analizuojamas teiginio ar informacijos pateikimo būdas ir stilius, kuris gali įtakoti žmonių pasirinkimą. Kiekvienas teiginys turi du aspektus - teigiamą ir neigiamą. Tas teiginys, kurį akcentuosime ir išryškinsime taps dominuojančiu ir tuo, kurį pasirinks žmonės, nesigilinantys į esmę. Kita formavimo segmento tema - *skaičiavimas mintinai*. Ją analizavo R. Thaler (1999). Buvo rasta, jog skaičiavimas mintinai daro didelę įtaką perspektyvų teorijoje, kai žmogus turi greitai priimti sprendimą ir jo galimas rizikas apmąsto mintyse bei turi įtakos kognityvinio formavimo srityje, kai žmogus negali greitai mintyse atsikirti dviejų analogišką reikšmę turinčių teiginių. Trečia segmento tema - „*kabliuko*“ *teorija*. Apie ją pirmieji vėlgi užsiminė D. Kahneman ir A. Tversky (1974), o pastarųjų metų įžvalgos pateiktos R. W. Naylor (2011) straipsnyje. Šioje temoje kalbama apie tai, kad žmonės yra linkę „užkibti“ ant jiems numesto jauko ir nekreipti dėmesio į daug svarbesnius aspektus.

Trečiasis finansų elgsenos segmentas - **anomalijos arba nukrypimai**. Pirmoji tema šiame segmente - tai *dispozicijos efektas*. Šį efektą pirmieji paminėjo Tversky and Kahneman (1979), o vėliau analizavo Aftab M. ir kiti (2012), Matsumoto S. A. ir kiti (2012). Šiame tyrime dispozicijos efektą galima pritaikyti bankinių įkainių aplinkoje. Kita tema - *pasididžiavimo poveikis*. Šis efektas reiškia tai, jog žmogus yra labiau linkęs vertinti tai, ką turi, nei tai, ko neturi, bet norėtų gauti ar turėti. Dar viena šio finansinės elgsenos segmento tema - *neteisybės baimė/vengimas*. M. Myagkov ir C. R. Plott (1997) aprašė šio elgsenos tipo pagrindinius bruožus, kurie paremti tyrimais - eksperimentais. Jie leidžia daryti išvadą, kad žmonės, galėdami vieni priimti sprendimą, darytų viską, kad jų nauda būtų maksimizuojama, ir nekreiptų dėmesio į kitų asmenų gaunamą naudą. Kitu atveju, jei vienas asmuo gali priimti sprendimą, o kitas turi Veto teisę, kuria pasinaudojus abu asmenys liktų negavę jokios naudos, tai priimančysis sprendimą priimtų lygiareikšmį sprendimą abiejų asmenų atžvilgiu, arba šiek tiek geresnį kito asmens atžvilgiu, kad būtų garantuotas, kad gaus bent kokią naudą. Kita anomalijų segmento tema - *įvairialaikis suvartojimas*. Tiek O. P. Attanasio, G. Weber (2010), tiek O. P. Attanasio, M. Paiella (2011) savo straipsniuose teigia, jog žmonės linkę neteisingai formuoti savo finansinių išteklių paskirstymą tarp vartojimo ir taupymo. Žmonių polinkiai ir jų nepastovumas plačiau analizuojamas kitoje finansų elgsenos temoje - *laiko nenuoseklume*. J. D. Hey, L. Penaccione (2011) straipsnyje kalbama, kad žmonių poreikiai kinta laiku bėgant, ir jų sprendimai darosi atsakingesni brandesniame amžiuje. Neatskiriami finansinės elgsenos palydovai yra *baimė*, *godumas* ir „*bandos jausmas*“. Godumo jausmą turi daugelis žmonių ir visada atsiras suinteresuotų juo pasinaudoti, jei tik pasitaikys palanki

proga, kaip „neteisybės vengimo“ atveju - jeigu jie patys nenukentės. Dar viena, nemažiau įdomi tema finansų elgsenoje yra *kainų nelankstumas*. Nors daugiausia yra kalbama apie įmonių polinkį keisti ir peržiūrėti kainas (P. Lunnemann, V. Wintr 2011), tačiau bankiniame sektoriuje tai būtų galima susieti su palūkanų normų peržiūra. E. T. Anderson ir D. I. Simester (2010) straipsnyje kalbama apie žmonių – vartotojų poelgių keičiantis kainoms. Savo ruožtu išskirčiau dar vieną finansinės elgsenos temą – *finansinę prievartą*. Šis reiškinys pasireiškia tada, kai asmuo ne savo noru yra verčiamas elgtis taip, kaip liepia kiti. Visos paminėtos temos gali būti susiejamos tarpusavyje, nes dažniausiai viena finansinė elgsena įtakoja kitą. Daugumą finansinės elgsenos tipų galima pritaikyti daugumai iš mūsų įvairiose gyvenimo situacijose, kuriose yra priimami finansiniai sprendimai.

P. Lucas (2007), teigia, jog Kredito unijos turi vis labiau didėjančias perspektyvas augti ir plėstis bei tapti dar labiau konkurencingos finansinių paslaugų sektoriuje. Kredito unijoje yra skirtinga *kultūra ir aptarnavimas*. N. Chilingirian (2012) teigia, kad kredito unijų nariai labiau pasitiki savo finansine padėtimi ir geriau valdo savo asmeninius finansus, nei kiti kredito unijai nepriklausiantys asmenys. Tai rodo, jog kredito unijos nariai gauna didesnę finansinę supratimą kaip tvarkyti savo finansus ir gali gauti didesnę naudą nei besinaudojantys bankų paslaugomis. Kitas kredito unijos skirtumas nuo banko - *narys ir savininko statusas*. Tik kredito unijoje narys gali būti ne tik unijos savininkas, bet ir dalyvauti visuotiniame narių susirinkime, jame balsuoti dėl finansinių ataskaitų tvirtinimo ir kitais klausimais, dalyvauti valdymo organų rinkimuose. Dar vienas, labai aiškus skirtumas tarp kredito unijų ir bankų yra tas, kad kredito unijoje galioja *savanorystės statusas*. Kredito unijoje taip pat laikomasi *kitokio požiūrio į verslą ir žmogų*. Mažesni reikalavimai, lankstesnė sistema ir sutarčių sąlygos leidžia žmogui jaustis mažiau suvaržytam. Kredito unijoje reikšmingi *asmeniniai ryšiai su nariais*. M. Klinedinst (2010) teigia, kad kredito unijos turi nemažai privalumų prieš bankus, kuriuos gali pasiūlyti savo klientams, tačiau viena pagrindinių tai įtakančių priežasčių yra kaip darbuotojai atlieka savo darbą ir kaip bendrauja su unijos nariais. Kitas kredito unijų pranašumas – didelis *dėmesys vietinei bendruomenei* ir globalių naujovių siekimas. M. Klinedinst (2010) taip pat teigia, jog kredito unijos turi daugiau konkurencinių pranašumų nei bankai, nors kreditų unijų siūlomi produktai ir yra labai panašūs į bankų. Kredito unijos veikia *nišinėje rinkoje* - jos aptarnauja tik tam tikrą grupę žmonių – savo narius, kas jiems leidžia jaustis išskirtiniais. Dar vienas, tačiau tikrai ne paskutinis kredito unijų privalumas - *kitoks požiūris į pelną*. Bankams, kaip akcinėms bendrovėms, pelnas yra siekiamybė ir tikslas užtikrinti, kad banko akcininkai būtų patenkinti. Tuo tarpu kredito unijos nėra beatodairiškai siekiančios pelno organizacijos. Pagrindinis unijos tikslas - naudoti nariui siekimas. Tai unija daro teikdama lankstesnes sąlygas ir nemokamas paslaugas savo nariams, kurios yra finansuojamos iš gauto pelno priimant indėlius ir išduodant paskolas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad beveik visais aspektais kredito unija yra pranašesnė už komercinius

bankus. Nors kredito unijos dar neturi tobulai išvystytos internetinės bankininkystės ir negali pasiūlyti tokių mažų būsto paskolų palūkanų, kaip bankuose, tačiau visos pagrindinės sąlygos kredito unijose yra geresnės nei banke. Taigi, siekis būti alternatyviais finansinių paslaugų tiekėjais išlaikant artimus ryšius su savo nariais, sudarė kredito unijoms tvirtą pagrindą būti stipria konkurencine jėga vis labiau brangstant finansinėms paslaugoms banke.

Tyrimo metodologija ir duomenys

Šiame tyrime siekiama įvertinti Akademinės kredito unijos narių finansinės elgsenos specifiką atsižvelgiant į jų asmenines savybes. Vienas finansinės elgsenos tyrimo būdų, tai tyrimas apklausų ir eksperimentų būdu. Tyrimui atlikti buvo sudaryta anketa, paremta anksčiau aptarta teorija apie finansinę elgseną bei bankų ir kredito unijų skirtumus. Apklausai pasirinktas segmentas - Akademinės kredito unijos nariai. Toks segmentas buvo pasirinktas, nes tik kredito unijos nariai respondentai gali atskleisti jų pasirinkimą įtakojusias ir lėmusias priežastis, ko nebūtų galima atlikti su asmenimis, kurie naudojasi tik bankų paslaugomis. Kredito unijos nariai yra tie respondentai, kurie gali išreikšti teigiamus ir neigiamus aspektus objektyviai.

Tyrimo tikrinama hipotezė – ar skirtinga amžiaus grupė ar pajamų lygis turi įtakos finansinei elgsenai ir priimamiems sprendimams? Šio tyrimo imtis – sluoksninė, skirta tam tikrai narių grupei. Tyrimo imtis - 4200 Akademinės kredito unijos narių. Apklausos respondentų skaičius – 233 respondentai. Pagal K. Kardelį (2005) norint nustatyti reikalingą apklaustųjų skaičių reikia naudotis formule:

$$n \geq \frac{4z_{\alpha}^2 \Delta^2}{l^2 + \frac{4z_{\alpha}^2 \Delta^2}{N}}$$

Apskaičiavę gauname, kad norėdami gauti tyrimą, turintį 5% paklaidą ir 95% pasikliautinumo lygmenį, turime apklausti 114 narius. Kadangi buvo apklausti 233 respondentai, tyrimo paklaida yra 3,4%, o pasikliautinumo lygmuo – 96,6 %. Tyrimą galima laikyti reprezentatyviu, nes gautų atsakymų skaičius leidžia daryti išvadą apie visus kredito unijos narius. Narių aktyvumą lėmė kredito unijoje sukurta narių duomenų bazė, leidžianti išsiųsti elektroninius laiškus visiems nariams, pateikusiems galiojantį elektroninio pašto adresą. Anketa buvo sukurta internetiniame apklausa.lt tinklalapyje. Anketa buvo sudaroma internetiniame tinklalapyje, o ne popieriniu formatu tam, kad ją galėtų pasiekti didesnis narių skaičius. Gauti atsakymai buvo naudojami analizei, t.y. filtruojami, skirstomi į grupes ir analizuojami pagal įvairius požymius bei veiksnus. Analizės rezultatai pateikiami lentelių ir grafikų pavidalu, apibendrinami.

Anketoje buvo pateikta trisdešimt klausimų. Juos galima suskirstyti į tris dalis. Pirmoji anketos dalis, kurią sudaro dešimt klausimų, yra bendroji informacija apie apklausos dalyvį. Šioje dalyje yra nustatoma koks yra respondentas, išsiaiškinamos tos asmens savybės, pagal kurias bus galima daryti išvadą dėl vieno ar kito sprendimo priėmimo: lytis, užimtas, amžius, šeima-

ninė padėtis, šeimos narių skaičius, gaunamos pajamos, gyvenamoji vietovė, išsilavinimas, turimas nekilnojamasis turtas. Šie klausimai svarbūs norint klasifikuoti apklaustuosius ir pagal jų asmenines savybes, analizuojant duomenis, priskirti juos tam tikrai kategorijai.

Antroje dalyje yra keturiolika klausimų, kurie leidžia daryti išvadas apie kredito unijos narių finansinę elgseną ir kaip jie suvokia kredito unijos veiklos principus. Šiais klausimais bandoma išsiaiškinti kokiomis paslaugomis naudojamas, kur skolinimosi ir taupymo paslaugos patrauklesnės, kaip elgtųsi nariai, jei palūkanos būtų patrauklesnės kitur, kaip suvokiama dviprasmiška reklama vartotojų atžvilgiu. Ši dalis yra svarbi, nes iš jos yra gaunama esminė tyrimo informacija apie narių priimamus sprendimus. Trečioje dalyje esančiais šešiais klausimais siekiama įvertinti aptarnavimo kokybę Akademinėje kredito unijoje: klausiama apie informacijos pateikimo aiškumą, paslaugų bei aptarnavimo kokybę. Šie duomenys naudojami narių pasitenkinimui įvertinti. Anketiniai duomenys surenkami ir rūšiuojami kompiuterinės skaičiuoklės pagalba. Tokiu būdu tam tikrą narių elgseną galima priskirti tam tikrai jo asmens savybei. Darbe pateikiama visų anketinės apklausos rezultatų apžvalga ir ieškoma finansinės elgsenos požymių tarp respondentų asmeninių savybių. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, gautas atsakymas į išsikeltą hipotezę.

Finansinės elgsenos tyrimo rezultatų analizė

Iš 233 apklausoje dalyvavusių asmenų didžioji dauguma buvo vyrai. Jie sudarė 58,4% visų apklaustųjų. Analizuojant kokią dalį vyrų ir moterų sudarė dirbantys asmenys, paaiškėjo kad 86,6% apklausoje dalyvavusių moterų buvo dirbančios, o 6% nedirbo, bet ieškojo darbo. Likę 7,4% moterų nedirbo ir neieškojo darbo arba buvo pensininkės. Aptariant vyrų darbo duomenis, galima pastebėti, jog dirbančių vyrų dalis, nors jų apklausoje ir dalyvavo daugiau, yra mažesnė. Iš apklausoje dalyvavusių vyrų, dirbančių buvo 84,6%. Tuo tarpu vyrų tarpe aktyvesni nei moterys buvo pensininkai – jų dalis tarp apklaustųjų vyrų sudarė 11%. Likę 4,4% vyrų buvo bedarbiai.

Iš visų apklausos respondentų 85,4% buvo dirbantys, 8,5% pensininkai ir 6,1% bedarbių. 75% apklausoje dalyvavusių pensininkų buvo moterys. Galima pastebėti, kad apklausoje dalyvavo vos trys asmenys, kurių amžius yra iki 22 metų amžiaus, visi šie nariai buvo dirbantys. Aktyviausi buvo 31-45 metų amžiaus nariai – 38,4%, iš jų 93% dirbančių, tada – 22-30 metų amžiaus nariai (26,3%), iš jų 92% dirbančių, tada – 46-65 metų amžiaus nariai (25,4%), iš jų 86% dirbančių. Didesnioji dalis apklausoje dalyvavusių asmenų (57,3%) buvo susituokę, kita grupė (28%) buvo nesusituokę. Ir net 9,5% išsiskyrusių. Kalbant apie vaikų skaičių, galime paminėti, kad didesnioji dalis AKU narių, dalyvavusių apklausoje neturi vaikų (36,6%), o du vaikus augina 25,4% apklaustųjų. Šiek tiek mažiau – 23,3% apklausos dalyvių augina vieną vaiką, o 10,3% – tris ir daugiau vaikų. Kalbant apie apklausoje dalyvavusių asmenų gaunamas pajamas, galima pastebėti, kad kredito unijoje dominuoja didesnės nei vidutinės pajamas gaunantys nariai. Asmenų, gaunančių daugiau nei 2000 Lt yra 49,6% narių.

Vidutinės (1500-2000 Lt) pajamas gaunančių asmenų buvo 19,4%. Kiek didesnes nei vidutinės pajamas (1000-1500 Lt) gauna 16,8% apklaustųjų, o minimalias pajamas (iki 1000 Lt) – 12,9% apklausos dalyvių. Lyginant gaunamą atlyginimą pagal apklaustųjų lytį paaiškėjo, jog didesnę nei vyrai atlyginimą moterys gauna visose amžiaus grupėse, išskyrus 1000-1500 Lt grupėje, kur aukštesnę atlygį gauna vyrai. 7,5% dirbančiųjų, 43% bedarbių gauna patį mažiausią, iki 1000 Lt siekiantį atlyginimą. Skirstant pagal amžiaus grupes, galima paminėti, kad 100% jaunesnių nei 22 metų amžiaus apklaustųjų gauna pajamas, kurios siekia iki 1000 Lt. Procentinė dalis asmenų, gaunančių pajamas pagal amžių yra pateikiami pirmoje lentelėje.

Kaip matome, didžioji dalis apklausos dalyvių pajamų visose amžiaus grupėse yra didesnės nei 2000 Lt. 23-30 metų amžiaus grupėje dominuoja aukštesni atlyginimai, nes gaunančių šiek tiek didesnę nei minimalų ir vidutinį darbo užmokestį yra daugiau, nei gaunančių iki 1000 Lt/mėn. pajamų. Tokios pačios tendencijos galioja ir 31-45 metų amžiaus grupėje, tačiau 45-65 metų amžiaus grupėje pasirodo kiek kitokios tendencijos. Nors čia taip pat dominuoja itin aukštas pajamų lygis, tačiau nebelieka tendencingumo, nes taip pat nemaža dalis apklaustųjų (23%) gauna kiek didesnes nei minimalias pajamas (1001-1500 Lt/mėn.). Daugiausia asmenų, dalyvavusių apklausoje pasirinko, jog gyvena mieste (82,3%) ir turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (80,6%). Labai panaši dalis asmenų gyvenančių mieste pažymėjo, kad turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (81%), tuo tarpu kaimo vietovėje gyvenantys apklausos dalyviai taip pat pasižymi aukštu išsilavinimu lygiu. Net 78% apklaustųjų, gyvenančių kaimo vietovėje turėjo aukštąjį u. niversitetinį išsilavinimą. Didžioji dalis apklausos dalyvių pažymėjo, jog gyvena dviese (41%). 67% apklausos dalyvių pažymėjo, jog turi turto registruoto jų vardu. Tai rodo, jog 78% asmenų, gaunančių daugiau nei 2000 Lt ir 50% asmenų, gaunančių iki 1000 Lt pajamų turi savo vardu registruoto turto.

1 lentelė. Gaunamos pajamos pagal respondentų amžiaus grupes

Amžius Pajamos	<22	23-30	31-45	45-60	>66
<1000 Lt	100%	13%	6%	14%	30%
1001-1500 Lt	0%	22%	11%	23%	15%
1501-2000 Lt	0%	28%	13%	19%	30%
>2000 Lt	0%	37%	70%	45%	25%

Atlikus apklausą paaiškėjo, kad net 59% apklaustųjų reikia didesnio finansinio išprusimo, konsultacijų finansų valdymo ir tvarkymo klausimais. Remiantis apklausos duomenimis, gavome, kad net 35% apklaustųjų naudojami tik viena paslauga, o trečdalis – tik trimis iš keturių minėtų paslaugų. Ketvirtadalis apklaustųjų naudojami tik dviem iš keturių paslaugų. Kadangi šios grupės suskirsto asmenis, kurie naudojami tik tam tikru kiekiu paslaugų, reikėtų apibendrinant paminėti, kad 60% apklausoje dalyvavusių asmenų naudojami bent dvejomis kredito unijos teikiamomis paslaugomis. Atliekant gilesnę analizę galima išskaidyti kiek kiekvienos grupės asmenų naudojami konkrečia paslauga. Analizės duomenys pateikiami 2 lentelėje. Į lentelę nebuvo įtraukti duo-

menys, kurie atspindi asmenų iki 22 metų produktų naudojimo ypatumus, nes jų apklausoje dalyvavo tik trys, kas lemia mažesnę jų atsakymų reprezentatyvumą. Tačiau žvelgiant į kitų amžiaus grupių pasirinkimus, matome, kad nuo 22 iki 65 metų amžiaus asmenys labiausiai naudojami einamosiomis sąskaitomis ir pavidimais.

2 lentelė. Respondentų naudojamų atskirų paslaugų dalis įvairiose amžiaus grupėse

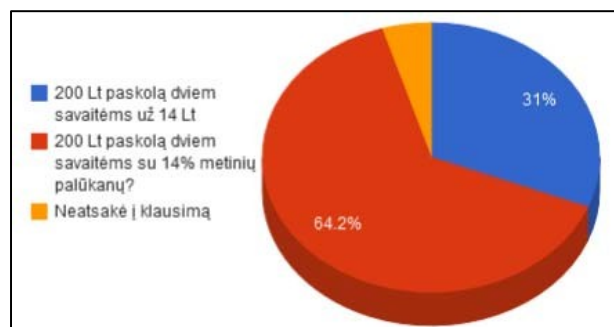
Amžius \ Paslaugos	22-30	31-45	45-65	>65
Einamoji sąskaita	68%	69%	68%	60%
Kortelės	35%	46%	37%	34%
Terminuoti indėliai	40%	45%	51%	85%
Paskola	29%	38%	29%	5%

Paskolomis labiausiai naudojami 31-45 metų amžiaus asmenys, o mažiausiai - pensijinio amžiaus žmonės. Tik 5% asmenų virš 66 metų amžiaus turi paskolą. Tačiau šios amžiaus grupės asmenys aktyviausiai naudojami indėliais. Indėliais, kaip paslauga naudojasi net 85% pensininkų. Galima pastebėti, kad vis vyresnė amžiaus grupė vis labiau naudojami terminuotais indėliais. Mokėjimo kortelėmis aktyviausiai naudojami 31-45 metų amžiaus asmenys. Mažiausiu mokėjimo kortelių naudojimu pasižymi pensijinio amžiaus apklaustieji. Norint apskaičiuoti bendrą kiekvienos amžiaus grupės aktyvumą galima sudėti tos amžiaus grupės kiekvieno naudojimo produkto reikšmes, kas parodys kiek daug tam tikros grupės asmenų naudojami įvairiomis paslaugomis. Atlikę skaičiavimus gauname, kad labiausiai finansiškai aktyvūs yra 31-45 metų amžiaus asmenys. Mažiausiai aktyvūs - 22-30 metų amžiaus apklaustieji.

Asmenų, teigiančių, jog taupymo sąlygos unijoje yra palankesnės yra 82,3%. Tačiau asmenų, kurie teigia, jog skolinimosi paslaugos yra labiau palankesnės unijoje nei banke, yra mažiau - tik 65,5%. Apie tai, jog skolinimosi sąlygos unijoje yra palankesnės nei banke pasisako 82% paskolas turinčių asmenų. Tai rodo, kad asmuo, neturėdamas paskolos unijoje ir neturėdamas poreikio paskolai gauti, negali objektyviai įvertinti skolinimosi sąlygų, kurios, giliau paanalizuojant yra palankesnės nei banke. Asmenų supratingumą ir suvokimą paaiškina ir klausimas apie pagrindinio unijos tikslo supratimą. Galima teigti, kad vienas unijos tikslų ir yra siekti pelno, nes būtent iš jo bus sukuriam nauda nariams, tačiau viešai skelbiamas ir reklamuojamas unijos tikslas - naudoti nariui siekimas. Net 60,3% apklaustųjų ir pasirinko tokį atsakymą, tačiau 38,4% apklaustųjų visgi teigia, kad unijos pagrindinis tikslas yra siekti pelno. Net 50% asmenų, nurodžiusių, jog yra nelaimingi pasirinko ir tai, jog unijos pagrindinis tikslas yra siekti pelno. Apklausą parodė, jog dauguma asmenų (53,4%) naudojami daugiau nei vieno papildomo banko paslaugomis. Nors nelabai didelė, tačiau labai reikšminga yra 6,5% dalis asmenų, kurie pasirinko, kad naudojami tik kredito unijos paslaugomis ir neturi jokių finansinių išipareigojimų su kitomis finansinėmis institucijomis. Ilgainiui tikėtina, kad šis procentas tik augs, nes kredito unijos plečia savo veiklą, įdiegia naujus produktus, pradeda platinti platesnį paslaugų spektrą. Kitu klausimu siekta išsiaiškinti dėl kokių priežasčių yra renkama kredito unija. Daugiausia respondentų (52,3%) atsakė, kad kredito uniją renkasi dėl

patrauklesnių įkainių ir sąlygų. Tai reiškia, kad ši dalis asmenų yra jautri bankų įkainiams ir būtų linkusi atsisakyti kredito unijos pasitaikius palankesnėms sąlygoms banke. Tie asmenys, kurie pasirinko bendruomeniškumu pagrįstas idėjas (19%) ir norą naudotis lietuviška preke (24%) yra labiau linkę naudotis unijos nei banko paslaugomis. Taip pat reikėtų išskirti ir tai, kad apklausos dalyviai galėjo pasirinkti kelias priežastis, dėl ko jie yra kredito unijos nariai, todėl atskyrus kiek respondentų pasirinko uniją tik dėl patrauklesnių sąlygų bus galima atrasti tikrąjį skaičių asmenų, turinčių padidėjusią riziką dėl galimybės pakeisti finansų įstaigą. Net 42% pasirinkusių kredito uniją dėl patrauklesnių įkainių ją rinkosi ir dėl kitų priežasčių - bendruomeniškumo idėjų ir noro naudotis lietuviška paslauga. Įvertinus tai, galima teigti, jog apie 65% apklausos dalyvių uniją rinkosi ne tik dėl patrauklesnių įkainių, tačiau ir dėl kitų veiksnių, kurių negali pasiūlyti bankas.

Į klausimą kuo atsiskaitoma dažniau - grynaisiais ar mokėjimo kortele, didesnė dalis - 53% apklaustųjų pasirinko, jog dažniau atsiskaito kortele. Apklausoje buvo pateiktas klausimas apie nario pasirinkimą naudotis Unijos kreditine kortele, kuri siūlo 14% metines palūkanas už panaudotą limitą ar Greituojų kreditu, kuris siūlo 182% metines palūkanas (1 pav.). Šis klausimas įdomus ir dėl to, kad parodo kaip marketingas veikia žmogaus pasąmonę. Į šį klausimą didžioji dalis apklaustųjų (64%) atsakė teisingai - pasirinko 200 litų dviem savaitėms su 14% metinių palūkanų, tačiau beveik trečdalis (31%) atsakė, jog rinktųsi 200 Lt paskolą dviem savaitėms už 14 litų. Tokį atsakymą rinkosi 40,6% apklausoje dalyvavusių moterų ir 23,5% dalyvavusių vyrų. Tai rodo, kad vyrai yra labiau linkę neapsigauti klatinga reklama. Analizuojant šią elgseną pagal amžių - daugiausia teisingą atsakymą pasirinkusių asmenų buvo iš 31-45 metų amžiaus grupės (77,5%). Būtina paminėti, jog atlikus apklausą paaiškėjo, jog yra tendencija, jog didesnes pajamas gaunantys asmenys yra labiau sąmoningi ir daugiau jų renkasi teisingą variantą - 200 litų dviem savaitėms su 14% metinių palūkanų: 59% gaunančių 1001-1500 Lt pajamų ir 75,9% gaunančių virš 2000 Lt pajamų per mėnesį rinkosi teisingą variantą. Atliktas tyrimas parodė, jog išsilavinimas neturi stiprios įtakos minėtam finansiniam sprendimui. Daugiausiai teisingą atsakymą pasirinkusių apklaustųjų turėjo tik vidurinį arba nebaigtą vidurinį išsilavinimą (75%), o mažiausiai - aukštąjį išsilavinimą turinčių apklaustųjų (69,1%).



1 pav. Respondentų elgsena renkantis iš alternatyvių paslaugų

Apklaustos rezultatai parodė, jog didesnioji dalis (59%) apklaustųjų atsiimtų savo indėlį arba padengtų paskolą unijoje, jei banke tam būtų palankesnės sąlygos. Tačiau verta paminėti, jog nemaža dalis (39%) asmenų pasilikę kredito unijoje. Unijoje pasilikę 35,3% apklausoje dalyvavusių vyrų ir 44,8% apklaustų moterų, 84% dirbančių asmenų ir 9% pensininkų. Būtina paminėti, kad unijoje pasilikę net 52% asmenų turinčių paskolą ir 32% asmenų, turinčių indėlį. Labiau linkę pasilikti unijoje yra 45-65 amžiaus apklaustieji (59,3%). Kitų amžiaus grupių apklaustieji labiau linkę migruoti iš kredito unijos į banką, ten esant geresnėms sąlygoms. Analizuojant tą pačią elgseną pagal gaunamas pajamas, reikia paminėti, jog visi yra labiau linkę migruoti į banką, tačiau mažiausias - iki 1000 Lt pajamas gaunantys asmenys yra labiau linkę likti kredito unijoje (46,7%). Išsilavinimo atžvilgiu kredito unijoje vis labiau linkę pasilikti žemesnį išsilavinimą turintys apklaustieji, t.y. mažiausiai ketinančių pasilikti yra turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (37,8%), o daugiausiai - vidurinį ir nebaigtą vidurinį turintys apklaustieji (50%). Tai rodo, kad žmonės yra jautrūs kainų skirtumams ir yra linkę migruoti ten, kur yra mažesni įkainiai - palūkanos.

Apibendrinant gautus rezultatus galima pasakyti, kad vieningos tendencijos matomos tik pajamų atžvilgiu. Daugiau pajamų gaunantys asmenys yra labiau finansiškai sąmoningi ir geriau suskaičiuoja būsimą naudą ne tik skolinantis trumpam, bet ir naudojantis visomis paslaugomis visą laiką. Palyginus tarp skirtingų respondentų amžiaus grupių, matome, kad tiek į skolinimąsi tiek į kitus finansinės elgsenos sprendimus yra žiūrima skirtingai ir konkrečios tendencijos nėra.

Išvados

Finansinė elgsena - labai plati ir išsamiai neištyrinėta finansų ekonomikos sritis, apimanti ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius, psichologinius finansų rinkos aspektus bei finansų rinkos dalyvio sprendimus ir elgseną. Šis darbas reikšmingas tuo, kad būtent jame buvo pradėta nauja tyrimų sritis – pradėta tirti žmonių elgsena renkantis tarp kredito unijos ir banko.

Darbe buvo atlikti visi išsikelti uždaviniai - remiantis Lietuvos ir užsienio autorių literatūra buvo identifikuoti veiksniai, kurie įtakoja finansinę elgseną ir priimamus sprendimus. Apibendrinant apžvelgtą literatūrą galima teigti, kad platesnių ir išplėtotų tyrimų, vertinančių ne kredito unijų statistinius ir finansinius duomenis, o pačių narių finansinę elgseną – nėra. Darbe buvo sukurta metodika, pagal kurią anketinės apklausos būdu buvo apklausti 233 Akademinės kredito unijos nariai. Teorinės analizės metu identifikuoti finansinės elgsenos veiksniai buvo naudojami minėtam anketinės apklausos klausimynui sudaryti ir pagal parengtą metodiką empirinio tyrimo būdu leido nustatyti kredito unijos narių požiūrį į kredito unijos veiklą bei apklaustųjų finansinės elgsenos kryptis.

Tyrimo gauti rezultatai gali būti svarbūs ir naudingi, nes parodo, jog analizuojant ir prognozuojant kredito unijos veiklą ir perspektyvas yra būtina atsižvelgti į kredito unijos narių finansinę elgseną, kuri gali naudinga kryptimi pakreipti visos kredito unijos veikimą. Atliktas tyrimas leido nustatyti ir patvirtinti hipotezę, jog

egzistuoja ryšys tarp kredito unijos narių pajamų ir jų elgsenos - juo narys gauna daugiau pajamų per mėnesį, tuo atsakingiau jis rinksis kur pasiskolinti rumpam laikotarpiui ir esant palankesnėms sąlygoms banke jis bus labiau linkęs palikti kredito uniją ir naudotis banko paslaugomis. Tuo tarpu ryšio tarp apklaustųjų amžiaus ir priimamų sprendimų nerasta, nes atsakymai buvo svyruojantys visose amžiaus grupėse ir konkrečios tendencijos neturėjo. Tačiau analizuojant tyrimo duomenis išryškėjo naujas ryšys tarp narių išsilavinimo ir jų elgsenos. Gautas ryšys rodo, kad juo žemesnis nario išsilavinimas, tuo labiau jis linkęs migruoti ir keisti finansinių paslaugų teikėją iš kredito unijos į banką.

Literatūra

- Aftab M., Ali Shah Z., Sheikh R. A. (2012). Holding periods, illiquidity and disposition effect in a developing economy. *Business and economics research journal*, Vol. 3, No. 1.
- Anderson E. T., Simester D. I. (2010). Price stickiness and customer antagonism. *The quarterly journal of economics*, May.
- Attanasio O. P., Paiella M. (2011). Intertemporal consumption choices, transaction costs and limited participation in financial markets: reconciling data and theory. *Journal of applied econometrics*, No. 26. John Wiley & Sons. Ltd.
- Attanasio P. O., Weber, G. (2010). Consumption and saving: models of intertemporal allocation and their implications for public policy. *Journal of Economic Literature*, No. 48.
- Bell K. (2010). Addressing financial exclusion among families living in poverty. *Journal of Poverty and Social Justice*, Vol. 18, No. 2. Policy Press.
- Chilingerian N. (2012). CU Members displaying confidence in Economy, Finances. *Credit Union Times*, April.
- Devlin J. F. (2009). An analysis of influences on total financial exclusion. *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 8. Taylor and Francis.
- Fisher J.P. (2010). Gender Differences in Personal Saving Behaviors. *Journal of Financial Counseling and Planning*, Volume 21, Issue 1.
- Hey J. D., Panaccione L. (2011). Dynamic decision making: what do people do? *Journal of Risk Uncertain*, No. 42.
- Igarytė J., Ramanauskas J., (2011). Lietuvos kredito unijų sistemos vystymosi tendencijų ir perspektyvų vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 4 (28).
- Jurevičienė D., Gausienė E. (2010). Finansinės gyventojų elgsenos ypatumai. *Verslas: Teorija ir praktika*, Nr. 11 (3). Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas.
- Kahneman D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, No. 47 (2).
- Kempson E., Whyley C. (1999). Kept in or opted out? Understanding and combating financial exclusion. *Bristol: The Policy Press*.
- Klinedinst M. (2010). A strength of Credit Unions: Employee Productivity of Credit Unions versus Banks in the U.S.? *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 57. Euro Journals Publishing.
- Lucas P. (2007). Top 10 reasons why the credit union brand is positioned for success. *Credit Union Journal*, December.
- Lunnemann P., Wint L. (2011). Price stickiness in the US and Europe Revisited: Evidence from Internet Prices. *Oxford bulletin of economics and statistics*, Vol. 73, No. 5.
- Matsumoto A. S., Fernandes J. L. B., Bourahli A., Tozetti A. A. (2012). Mental accounting and framing: verifying the disposition effect in financial decision making. *Review of business research*, Vol. 12, No. 2.

- Myagkov M.G., Plott C.R. (1997). Exchange economies and loss exposure: Experiments exploring prospect theory and competitive equilibrium in market environments. *American Economic Review*, No. 87
- Naylor R. W., Lamberton C. P., Norton D. (2011). Seeing ourselves in others: reviewer ambiguity, egocentric anchoring, and persuasion. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVIII. American marketing association.
- Sewell M. (2007). Behavioral Finance. *Department of Computer Science*, University College London, May.
- Taylor N. (2000). Making actuaries less human from behavioral finance. *Staple Inn Actuarial society*. [žiūrėta 2013 02 02], <http://www.sias.org.uk/data/papers/Behavioural-Finance/DownloadPDF>.
- Thaler R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing science*, No. 4 (3).
- Thaler R. (1999). Mental Accounting Matters. *Journal of behavioral decision making*, No. 12 (3).
- Tokle R. J., Tokle J. G. (2000). The Influence of Credit Union and Savings and Loan Competition on Bank Deposit Rates in Idaho and Montana. *Review of Industrial Organization* No. 17.
- Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, No. 185 (4157).
- Tversky A., Kahneman D. (1981). The Framing decisions and the psychology of choice. *Science*, No. 211 (4481).
- Xiao J. J., Sorhaindo B., Garman E. T. (2006). Financial behaviors of consumers in credit counseling. *International journal of consumer studies*, No. 30 (2).

FINANCIAL BEHAVIOR PECULARITIES WHEN CHOOSING BETWEEN BANK AND CREDIT UNION

S u m m a r y

Today we face a lot of economic theories that have already been investigated many times, and their existence is proven by many researches. But nowadays we can see a lot of deviations from these economic theories that cannot be explained by those theories which during the ages have been kept as static and unchangeable. To explain these changes, psychological analysis is being used, which helps to reveal and evaluate the irrationality of their decision. It shows that financial behavior - is a combination of financial economics and cognitive psychology, which exists in every step of our lives, and especially those, where we need to take financial decisions. This work is important, because Credit unions are becoming a growing rival for banks and here, in this work, the most

important aspects of financial behavior that influence the decision of what to choose - bank or credit union, are described.

This article gives knowledge with main aspects of financial behavior and most common trends of financial behavior, such as Perspective Theory, Status Quo bias and other that could be applied in this and further researches. Another important topic in the research - cognitive formation. It is usually explained as the way of representation of information, which influences and affects the choice of a human; and it can be related with mental accounting, which sometimes can be really meretricious and possibly affect his financial behavior. Such situation happened when respondents had to choose the price of 200 litas for two weeks - 14 litas or 14% of annual interest rate. There were main advantages of credit union described in the article - valuables, cooperative culture, exceptional service, the meaning of membership and the status of being member. The responsibilities of employees and management, the status of volunteering, different attitude for human and business, inter-relations and sociality aspects were also analyzed. Exceptional part of credit unions in financial market and different attitude to the profit and financial exclusion was pointed as well. During the research the social status and main social aspects were identified of a member of credit union. Research helped to find out that most of the members of credit union are happy and they are pleased with benefits gained from credit union. Main advantages, such as more flexible borrowing, more profitable saving, and free daily service without account fees, free products and internet banking were found in the research. Some shortcomings of credit union when comparing to banks were also found. It is imperfect internet banking system, which is not enough technologically developed yet. Credit union should also invest a lot in the marketing of its recognition in the financial sector, because sometimes people are aware of small financial companies. It should be done nationally, not even regionally. In such way people could know about the benefits that could be gained when being a member of a cooperative banking.

Common attitude of members and employees of credit union helps to optimize cooperative movement and activity of credit union, maximize profit and get benefits from it to all members. In such way several benefits can be gained: benefit for member, satisfaction for the employee of credit union and profit for the credit union. Credit union is a cooperative organization, which offers innovative profit allocation and exceptional ability of participation, which allows its members to feel as a part of an organization, where you can offer your suggestions and improvements.

KEYWORDS: financial behavior, credit unions, banking sector, financial exclusion.

Mantautas Račkauskas – Vytauto Didžiojo Universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto, Finansų katedros II kurso magistrantas. Akademinės Kredito Unijos kreditų vadybininkas. Adresas: A. Mickevičiaus g. 15-2, Kaunas, Lietuva; el. paštas: mantautas@inbox.lt.

Dr. Vytautas Liesionis – Vytauto Didžiojo Universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto docentas, Lietuvos Karo Akademijos, Lietuvos Sporto Universiteto dėstytojas. Akademinės Kredito Unijos paskolų komiteto pirmininkas. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas, Lietuva; el. paštas: v.liesionis@fc.vdu.lt.



KREDITO RIZIKOS VERTINIMO MODELIS LIETUVOS KREDITO UNIJOMS: SANTYKINIŲ RODIKLIŲ IR JŲ ANALITINIŲ KRITERIJŲ PARINKIMAS

Renatas Špicas

Vilniaus universitetas

Anotacija

Straipsnyje pateikiami mažų ir labai mažų įmonių kredito rizikos vertinimo modelio santykiniai rodikliai bei jų analitiniai kriterijai. Straipsnyje mažos ir labai mažos įmonės suprantamos taip, kaip jos apibrėžtos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme (žin. 109-2993). Straipsnyje analizuojamas kredito rizikos vertinimas, kiekybinė mokumo analizė, bankroto bei nemokumo prognozavimo modeliai. Kredito rizikos vertinimo modelyje naudojami santykiniai finansiniai rodikliai parenkami keliais žingsniais. Pirma, atliekamas finansinių santykinųjų rodiklių parinkimas. Atrinkti devyni santykiniai finansiniai rodikliai, apimantys mokumo, kapitalo struktūros ir pelningumo rodiklių grupes. Antra, siekiant efektyviai vertinti kredito riziką, kiekvienam išrinktam modelyje naudoti santykiniam rodikliui priskiriami analitiniai kriterijai, skirstantys rodiklio reikšmes į penkias grupes, nuo geriausios reikšmės iki blogiausios. Remiantis straipsnyje pateikiamais santykiniais rodikliais bei jų analitiniais kriterijais pasiūlytas agreguotas mokumo indeksas, kuris gali būti skaičiuojamas Lietuvoje veikiančiose kredito unijose bei kitose įstaigose, kurios suteikia piniginius bei prekinis kreditus arba mokėjimo atidėjimus mažoms ir labai mažoms įmonėms. Straipsnyje autorius pateikia indekso rangavimo ir mokumo ribų lentelę, pagal kurią indekso reikšmės suskirstomos į 10 rangų, o rangams priskiriamos finansinės būklės duomenys. Pasiūlyto agreguoto mokumo indekso patikimumo vertinimas atliktas lyginant jo efektyvumą su Zavgren ir Chesser logistinės regresijos modeliais bei Altman "Z", Lis, Springate, Taffler ir Tishaw diskriminantiniais bankroto prognozavimo modeliais. Tyrimo metu analizuotos 25 bendrovės, atitinkančios mažų ir labai mažų įmonių sąvoką. Analizuotos įmonės, kurios turi arba turėjo paskolą kredito unijose, arba bankrutavusios įmonės. Tyrimas įrodė, jog straipsnyje pateiktas mokumo indeksas gali būti naudojamas kaip alternatyva Lietuvoje veikiančių mokumo agentūrų skaičiuojamiems indeksams ir/ar bankroto prognozavimo modeliams.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kredito rizika, kredito rizikos vertinimo modelis, kredito unijos, santykiniai finansiniai rodikliai.

Ivadas

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Pastarieji du metai, kurių metu buvo paskelbtas penkto šalyje pagal valdomo turto dydį komercinio banko "Snoras" bankrotas, bankrutavo Ūkio bankas ir dvi kredito unijos, sustabdyta dar vienos kredito unijos veikla, o Lietuvos banko kredito įstaigų priežiūros departamentas taikė daugiau kaip 50 įvairių poveikio priemonių kredito unijoms, vienareikšmiškai galėtų vadintis kredito rizikos metais. Visi šie įvykiai yra tiesiogiai arba netiesiogiai susiję su kredito rizikos vertinimu ir valdymu kredito įstaigose. Lietuvos banko kredito įstaigų priežiūros departamentas nuolat mini, jog kredito unijos neturi deramų įrankių juridinių asmenų kredito rizikos vertinimui, kas pabrėžia šio darbo aktualumą.

Pastarasis ekonomikos sunkmetis atsiliepė ne tik komerciniams bankams, bet ir kredito unijoms. Pastaruoju metu kredito unijų sektorius susilaukia vis daugiau visuomenės dėmesio. Apie kredito unijas ir jų augimo tempus rašo žiniasklaida, jos viešai aptarinėjamos (Lietuvos Bankas, 2013, 2012). Nors kredito unijų sektorius visame bankiniame sektoriuje sudaro palyginus nedidelę dalį - jų bendras turtas sudaro 2,6 % (2013 metų balandžio 1 d.) viso bankinio sektoriaus turto, tačiau kredito unijų sektoriaus turto augimo tempai per metus (nuo 2012 iki 2013 balandžio 1 d.) sudarė 15,2 %. Toks spartus sektoriaus augimas kelia klausimą: ar šis augimas yra tvarus? Lietuvos banko kredito įstaigų priežiūros departamentas nuo 2011 metų pradžios iki 2012 II ketv. pabaigos taikė daugiau nei 50 įvairių poveikio priemonių

kredito unijoms, tačiau per tą patį laikotarpį buvo išduotos 7 licencijos naujai įregistruotoms kredito unijoms (Lietuvos bankas, 2012). Lietuvos bankas pabrėžia, jog kredito unijoms atitolus nuo pradinės kooperatinės bankininkystės idėjos, kurios pagrindinis tikslas yra tenkinti savo narių poreikius, iš vieno priimant indėlius, o kitiems pasitikėjimo principu išduodant paskolas, unijos vis dažniau pradeda kredituoti asocijuotus narius (verslą), kurio kredito rizika yra nepakankamai vertinama.

Kredito unijoms tenka susidurti su įvairiomis veiklos rizikomis, tačiau viena pagrindinių yra kredito rizika. Altman, Hotchkiss, (2006), Saunders, Allen (2009), Glantz, Mun (2010) kredito riziką laiko viena reikšmingiausių rizikos rūšių komercinių bankų veikloje. Bazelio bankų priežiūros komitetas 1997 metais „Pagrindiniuose bankininkystės priežiūros principuose“ kredito riziką taip pat nurodo kaip pagrindinę riziką, su kuria susiduria komerciniai bankai (BCBS, 1997).

Kredito rizikos temą užsienio literatūroje plačiai nagrinėjo Ganguin, Bilardello (2004), Altman, Hotchkiss (2006), Saunders, Allen (2009), Glantz, Mun (2010) ir kiti. Pastaruoju metu kredito rizikos tema Lietuvoje buvo rašytos daktaro disertacijos: Ivaškevičiūtės (2006), Valvonio (2008), Milerio (2011), mokslines publikacijas skelbė Mackevičius, Rakštelienė (2005), Merkevičius, Garšva (2005), Mackevičius, Silvanavičiūtė (2006), Valvonis (2007), Dzidzevičiūtė (2010) ir kiti.

Nors kredito rizikos tema yra išsamiai išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių, tačiau Lietuvoje nebuvo atlikta studijų, išsamiai išnagrinėjusių kredito unijų prisiimamą kredito riziką, nebuvo sukurti specializuoti

kredito rizikos vertinimo modeliai Lietuvoje veikiančioms kredito unijoms.

Santykiniai rodikliai atlieka svarbiausią vaidmenį kredito unijų klientų kredito rizikos vertinime. LB valdybos nutarime dėl kredito unijų minimalių paskolų vertinimo reikalavimų patvirtinimo (Žin., 2009, Nr. 42-1652), rašoma, jog objektyvių kriterijų lyginamasis svoris turi sudaryti ne mažiau kaip 70 procentų apskaičiuojamo finansinės skolininko būklės balo. Autoriaus atliktas tyrimas (Špicas, Nekrošius, 2012), parodė, jog visi Lietuvoje veikiančių kredito unijų naudojami kredito rizikos vertinimo modeliai paremti santykiniais finansiniais rodikliais. Tai reiškia, jog teisingas santykinų finansinių rodiklių parinkimas ir jų analitinių kriterijų nustatymas lemia mažiausiai 70 proc. bendro kredito rizikos vertinimo tikslumo.

Tyrimo objektas – santykiniai finansiniai rodikliai ir jų analitiniai kriterijai.

Tyrimo tikslas – parinkti santykinis finansinius rodiklius ir jų analitinius kriterijus kredito rizikos vertinimo modeliui, skirtam analizuoti mažas ir labai mažas įmones.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti mokslinę literatūrą, tiriančią įmonių finansinės analizės klausimus, nustatyti dažniausiai Lietuvos ir užsienio mokslininkų naudojamus santykinų rodiklių grupes.
- Parinkti santykinis finansinius rodiklius kredito rizikos vertinimo modeliui, skirtam mažoms ir labai mažoms įmonėms vertinti.
- Nustatyti parinktų santykinų rodiklių analitinius kriterijus, suskirstant rodiklių reikšmes į pakankamą kiekį dalių, jog įmonės kredito rizikos vertinimas, paremtas nustatytais kriterijais, būtų efektyvus.
- Remiantis parinktais rodikliais ir jų analitiniais kriterijais, sudaryti kiekybiniais veiksniais paremtą mokumo indeksą, skirtą mažų ir labai mažų įmonių kredito rizikos vertinimui.
- Ištirti sudaryto mokumo indekso efektyvumą, lyginant jį su dažniausiai naudojamais nemokumo tikimybės ir bankroto prognozavimo modeliais.

Tyrimo metodai: Lietuvos bei užsienio mokslinės literatūros analizė, LR teisės aktų analizė, Bazelio bankų priežiūros komiteto dokumentų apžvalga, Lietuvos banko apžvalgų ir ataskaitų analizė, ROC kreivių grafinė analizė, kredito įstaigų klientų klasifikavimo matricos.

Modelyje naudojamų santykinų rodiklių parinkimas

Literatūroje, analizuojančioje įmonių finansinės analizės klausimus (Glantz, Mun, 2010; Kancerevičius,

2009; Saunders, Allen 2009; Mackevičius, 2007; Ganguin, Bilardello, 2004; Allen, 2003; Brealey, Myers, 2003; Ammann, 2001; Ong 1999 ir kt.), paprastai išskiriami šie finansiniai rodikliai: kapitalo struktūros (ilgalaikio mokumo); likvidumo (trumpalaikio mokumo); pelningumo; veiklos efektyvumo ir rinkos santykiniai rodikliai. Parenkant modelyje naudojamus santykinis rodiklius remiamasi tam tikromis prielaidomis.

Pirma, vienkriterinės analizės metu, atlikus teorinę analizę (Izzi, Pricchio, Vitale, 2012; Kancerevičius, 2009; Mackevičius, 2007; Ganguin, Bilardello, 2004; Grigaravičius, 2003) yra išrenkami tie rodikliai, kurie turi didžiausią įtaką mokumui.

Antra, modeliui parenkami tik tie rodikliai, kurie gali būti skaičiuojami mažoms ir labai mažoms įmonėms, t.y. įmonėms, kurios gali būti kredito unijų narėmis (Žin., 1995, Nr. 26-578). Todėl modelyje nenaudojami:

- a) rinkos santykiniai rodikliai, nes mažų ir labai mažų įmonių akcijos nėra kotiruojamos akcijų rinkoje;
- b) modelyje nenaudojami santykiniai rodikliai, kurių skaičiavime remiamasi pinigų srautais arba pinigų srautų ataskaitoje esančiais duomenimis, todėl, kad šios įmonės nesudaro pinigų srautų ataskaitų.

Trečia, modelis kuriamas skirtingose ūkio šakose veikiančiose įmonėse, todėl veiklos efektyvumo rodikliai į modelį neįtraukiami.

Atrenkant rodiklius, naudotinus modelyje, buvo laikomasi šių principų:

- ✓ vertinti įmonės pelningumą, mokumą ir kapitalo struktūrą;
- ✓ modelis galėtų analizuoti tokias įmones, kurios gali būti kredito unijos narėmis;
- ✓ vertinti skirtingų ūkio šakų įmones;
- ✓ vengti pseudorodiklių ir išlaikyti loginį ryšį tarp rodiklių (Mackevičius, 2007);
- ✓ informacija, reikalinga rodikliams skaičiuoti turi būti prieinama iš finansinių ataskaitų, rengtų pagal galiojančius Verslo apskaitos standartus (Izzi, Pricchio, Vitale, 2012);
- ✓ išsaugoti galimybę patikrinti informaciją, naudojamą rodiklių skaičiavimui (Mackevičius, 2007).

Remiantis išvardintais principais sudaromas ilgas rodiklių sąrašas (angl. long list), iš kurio atrenkami tie rodikliai, kurie bus naudojami modelyje. Rodikliai atrenkami, stengiantis išvengti pasikartojančių, nelogiškų bei ženklos reikšmės mokumui neturinčių rodiklių (Izzi, Pricchio, Vitale, 2012). Iš autoriaus sudaryto ilgojo rodiklių sąrašo į kredito rizikos vertinimo modelį siūloma įtraukti šiuos santykinis rodiklius (1 lentelė).

1 lentelė. Siūdomi santykiniai rodikliai kredito rizikos vertinimo modeliui

Nr.	Rodiklio rūšis	Analizuojamas rodiklis	Skaičiavimo metodika	Rodiklio reikšmė	Šaltinis
1	Pelningumo	Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelnas / pardavimo pajamos	Parodo įmonės sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės veiklos	Mackevičius, 2007
2		Grynasis pelningumas	Grynasis pelnas / Pardavimo pajamos	Parodo tikrąjį pelningumą, įvertinus visas pajamas ir sąnaudas	Mackevičius, 2007; Muller, 2008
3		Turto pelningumas	Grynasis pelnas/Turtas	Rodiklis parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam turto litui, leidžia spręsti, kaip efektyviai naudojamas nuosavas ir skolintas turtas	Mackevičius, 2007; Izzi, Pricchio, Vitale, 2012
4	Trumpalaikio mokumo	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	Trumpalaikis turtas / Trumpalaikiai įsipareigojimai	Rodiklis padeda prognozuoti įmonės mokumo būklę artimiausiu metu ir parodo, kiek kartų trumpalaikis turtas didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus	Izzi, Pricchio, Vitale, 2012; Mackevičius, 2007; Kancerevičius, 2009
5		Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	(Trumpalaikis turtas-atsargos ir nebaigtos vykdyti sutartys)/ Trumpalaikiai įsipareigojimai	Rodiklis parodo įmonės gebėjimą, esant reikalui, greitai įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, įvertinus, kad atsargos negali būti greitai realizuotos, t. y. nelikvidžios	Kancerevičius, 2009
6		Trumpalaikių įsipareigojimų padengimas pardavimais	Trumpalaikiai įsipareigojimai / Pardavimo pajamos	Parodo, trumpalaikių įsipareigojimų ir pardavimų santykį	Izzi, Pricchio, Vitale, 2012
7	Kapitalo struktūros	Pastovaus mokumo koeficientas	Nuosavas kapitalas/ Įsipareigojimai	Remiantis šiuo rodikliu, galima spręsti, ar įmonei gresia bankrotas. Rodiklis parodo įmonės mokumo lygį ir kapitalo struktūrą	Mackevičius, 2007; Kancerevičius, 2009; Muller, 2008
8		Ilgalaikių skolų koeficientas	Ilgalaikiai įsipareigojimai / Turtas	Rodiklis rodo, kokią dalį įmonės turto sudaro ilgalaikės skolos	Mackevičius, 2007; Kancerevičius, 2009; Izzi, Pricchio, Vitale, 2012
9		Manevringumo koeficientas	(Trumpalaikis turtas - Trumpalaikiai įsipareigojimai)/Nuosavas kapitalas	Parodo kokią nuosavo kapitalo dalį sudaro trumpalaikis turtas	Mackevičius, 2007

Sudaryta autoriaus, remiantis Izzi, Pricchio, Vitale, 2012; Kancerevičius, 2009; Muller, 2008; Mackevičius, 2007

Pateikti analizuotini santykiniai rodikliai leidžia išsamiai ištirti įmonės pelningumą, mokumą ir kapitalo struktūrą bei pilnai atitinka analizės tikslus bei principus. Pelningumo ir mokumo rodiklių įtaka bankroto ir nemokumo prognozavime yra dažnai minima mokslinėje literatūroje (Budrikienė, Paliulytė, 2012; Izzi, Pricchio, Vitale, 2012; Kancerevičius, 2009; Garškaitė, 2008; Muller, 2008; Mackevičius, 2007; Mackevičius, Rakštelienė, 2005; Mackevičius, Poškaitė, 1999 ir kiti).

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 2 lentelę), siūlomo kredito rizikos vertinimo modelio kiekybinės analizės dalis lyginama su bankroto prognozavimo modeliais. Iš pateiktos lentelės matyti, jog bankroto prognozavimo modeliuose dažniausiai naudojami trijų rūšių rodikliai: pelningumo, trumpalaikio mokumo ir kapitalo struktūros.

Pelningumo rodiklių skaičiavime dažniausiai naudojami įvairūs kapitalo pelningumo ir pardavimo pelningumo rodikliai. Siūlomas modelis pelningumo rodiklių skaičiavimui naudoja bendrojo pelningumo, grynojo pelningumo bei turto pelningumo rodiklius. Naudojami rodikliai yra universalūs ir tinka mažų ir labai mažų įmonių analizei, kas atitinka modelio naudojimo tikslą. Trumpalaikio mokumo vertinimui bankroto prognozavimo modelių autoriai dažniausiai naudoja įvairius turto ir įsipareigojimų santykinius rodiklius, trumpalaikių įsipareigojimų panaudojimo efektyvumo

rodiklius bei absoliutaus mokumo rodiklius. Siūlomame modelyje trumpalaikio mokumo vertinimui naudojami bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas, greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas ir trumpalaikių įsiskolinimų padengimas pardavimais, kas apima dvi iš trijų minėtų grupių. Autoriaus nuomone, greito ir absoliutaus mokumo rodikliai, t. y. įmonės gebėjimas padengti dalį įsipareigojimų grynaisiais pinigais arba likvidžiu turtu nėra svarbūs, vertinant mokumą vienerių metų perspektyvoje dėl likvidaus turto likučio dinamiskumo, todėl šie rodikliai į modelį neįtraukiami.

Kapitalo struktūros analizei bankroto prognozavimo modeliuose dažniausiai naudojami rodikliai, parodantys nuosavo kapitalo, trumpalaikio turto, ilgalaikio turto, pardavimų bei apyvartinio kapitalo dalį turte. Analizuojant trumpalaikio turto dalį turte dažniausiai atsižvelgiama į apyvartinį kapitalą ir jo santykį su įmonės įsipareigojimais ir turtu. Siūlomas modelis kapitalo struktūros analizei naudoja pastovaus mokumo koeficientą, ilgalaikių skolų koeficientą bei manevringumo koeficientą, kas leidžia išsamiai išanalizuoti įmonės kapitalo struktūrą.

2 lentelė. Siūlomo modelio palyginimas su bankroto prognozavimo modeliais

Rodiklio rūšis	Papildomas rodiklių grupavimas	Formulė	R. C. Merton	Altman „Z“	Zavgren	Chesser	J. Fulmer	R. Lis modelis	G. Springate	Tafler ir Tishhaw	Siūlomas modelis
Pelningumo	Pardavimų pelningumas	Bendras pelnas/ Pardavimo pajamos									✓
		Grynasis pelnas/Pardavimo pajamos									✓
	Kapitalo pelningumas	Pelnas prieš mokesčius / Turtas		✓					✓		
		Grynasis pelnas/Turtas						✓			✓
		Pelnas prieš mokesčius / nuosavas kapitalas					✓				
		Įprastinės veiklos pelnas/ (Kapitalas – trumpalaikiai įsipareigojimai)			✓						
		Nepaskirstytas pelnas / Turtas		✓			✓	✓	✓		
Trumpalaikio mokumo	Įsipareigojimų ir turto santykis	Trumpalaikis turtas/Trumpalaikiai įsipareigojimai									✓
		(Trumpalaikis turtas-atsargos ir nebaigtos vykdyti sutartys)/Trumpalaikiai įsipareigojimai									✓
		Trumpalaikis turtas / Įsipareigojimai								✓	
		Trumpalaikiai įsipareigojimai / Turtas				✓				✓	
		Absoliutus mokumas			✓						
	Trumpalaikių skolų panaudojimo efektyvumas	Pinigai / Trumpalaikiai įsipareigojimai			✓						
		Pinigai / Turtas			✓						
		Pelnas iš pardavimų / Trumpalaikiai įsipareigojimai								✓	
		Pelnas prieš mokesčius / Trumpalaikiai įsipareigojimai							✓		
		Trumpalaikiai įsipareigojimai/Pardavimo pajamos									✓
Kapitalo struktūros	Nuosavo ir skolinto kapitalo santykis	Nuosavas kapitalas/Skolintas kapitalas		✓				✓			✓
							✓				
		Visi įsipareigojimai / Turtas									
	Ilgalaikių įsipareigojimų dalis turte	Ilgalaikiai įsipareigojimai/(kapitalas – trumpalaikiai įsipareigojimai)			✓						
		Ilgalaikiai įsipareigojimai / Turtas									✓
	Apyvartinio kapitalo dalis turte	(Trumpalaikis turtas - Trumpalaikiai įsipareigojimai)/Nuosavas kapitalas									✓
		Apyvartinis kapitalas / Įsipareigojimai					✓				
Veiklos efektyvumo ir kiti rodikliai	Pajamų ir turto santykis	Apyvartinis kapitalas / Turtas		✓				✓	✓		
		Atsargos / Pardavimo pajamos			✓					✓	
	Gautinų sumų apyvartumas	Pardavimo pajamos / Turtas			✓		✓				
		Gautinos sumos / Atsargos			✓						
	Kiti rodikliai	Pinigų srautai / Visi įsipareigojimai					✓				
		Pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / Palūkanos					✓				
		Įmonės vertė / Įsipareigojimai	✓								

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Mackevičius 2007

Siūlomame modelyje naudojami rodikliai: grynasis pelningumas, trumpalaikio mokumo, pastovaus mokumo bei manevringumo koeficientas, kurie J. Mackevičiaus yra nurodomi kaip svarbiausi rodikliai bankroto prognozavime (Mackevičius, 2007). Atrinkti modelyje

analizuojami santykiniai rodikliai yra vertinami pagal nustatytus analitinius kriterijus (3 lentelė).

3 lentelė. Analitiniai kriterijai kiekybinių kredito rizikos rodiklių vertinimui

Nr	Rod. rūšis	Rodiklis	Reikšmė		Reikšmė		Reikšmė		Reikšmė		Reikšmė		Šaltinis
			Nuo	Iki	Nuo	Iki	Nuo	Iki	Nuo	Iki	Nuo	Iki	
1	Pelningumo	Bendrasis pelningumas	> 0,4	0,4	0,39	0,35	0,34	0,3	0,29	0,2	0,19	<0,19	Mackevičius, 2007
2		Grynasis pelningumas	> 0,25	0,25	0,24	0,2	0,19	0,15	0,14	0,05	0,04	<0,04	Mackevičius, 2007
3		Turto pelningumas	>0,2	0,2	0,19	0,15	0,14	0,1	0,09	0,07	0,07	<0,07	Mackevičius, 2007
4	Trumpalaikio mokumo	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	>2,5	2,5	2,4	2	1,9	1	0,9	0,5	0,4	<0,4	Mackevičius, 2007
5		Greito trumpalaikio mokumo koeficientas	>1,5	1,5	1,4	1,2	1,1	0,8	0,7	0,1	0	<0	Mackevičius, 2007
6		Trump. Įsipareig. Pad. Pardavimais	<0,2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	>0,9	Izzi, Pricchio, Vitale, 2012
7	Kapitalo struktūros	Pastovaus mokumo koeficientas	>2	2	1,9	1,5	1,4	1	0,9	0,5	0,4	<0,4	Mackevičius, 2007
8		Ilgalaikių skolų koeficientas	<0,3	0,3	0,31	0,35	0,36	0,5	0,51	0,6	0,61	>0,61	Mackevičius, 2007
9		Manevringum o koeficientas	>0,2	0,2	0,19	0,1	0,09	0,05	0,04	0,01	0	<0	Izzi, Pricchio, Vitale, 2012
Balai			1		2		3		4		5		
Vertinimas			Labai geras		Geras		Patenk.		Blogas		Labai blogas		

Sudaryta autoriaus pagal Izzi, Pricchio, Vitale, 2012; Mackevičius, 2007

Agreguoto mokumo indekso skaičiavimas

Parinkus kredito rizikai vertinti tinkamus santykinus rodiklius ir nustčius jų ribas, gautus duomenis galima panaudoti agreguoto kredito rizikos indekso skaičiavimui. Toks indeksas turi plačias panaudojimo galimybes, vertinant ne tik potencialių Lietuvos kredito unijų klientų mokumą, bet ir vertinant mažų bei labai mažų įmonių kredito riziką ne tik kreditavimo veikloje, pvz. parduodant prekes skolon, bet ir suteikiant bet koki mokėjimo atidėjimą. Siūlomas mokumo indeksas gali būti naudojamas kaip alternatyva mokamoms kredito rizikos vertinimo agentūrų paslaugoms, šio indekso privalumai yra jo:

- aiškumas (agentūros neatskleidžia savo indekso skaičiavimo metodikos);
- paprastumas;
- pigumas;
- duomenų prieinamumas (visi duomenys, naudojami indekso skaičiavimui yra gaunami iš standartinių finansinių ataskaitų)
- analitinių kriterijų atitikimas mažų ir labai mažų įmonių analizės poreikiams.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės (žr. 3 lentelę), kiekvienai analizuojamo santykinio rodiklio reikšmei, remiantis nustatytais analitiniais kriterijais, nustatomas balas. Santykinų rodiklių: bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas, greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas, trumpalaikių įsipareigojimų padengimas pardavimais, pastovaus mokumo koeficientas, ilgalaikių skolų koeficientas, reikšmės, vertinamoms, kaip labai blogoms, autorius siūlo paskolos nesuteikti, nepaisant

kitų rodiklių reikšmių. Pagal siūlomą indekso skaičiavimo metodologiją, geriausia indekso reikšmė gali būti 9 balai, blogiausia 45 balai. 4 lentelėje autorius pateikia savo siūlomas kredito rizikos rangavimo ir mokumo ribas. Priimtinos ir nepriimtinos kredito rizikos reikšmės gali būti nustatomos individualiai, nes asmens tolerancija kredito rizikai yra subjektyvi ir priklauso nuo veiklos pobūdžio, tikslų ir kitų veiksnių.

4 lentelė. Kredito rizikos rangavimo ir mokumo ribos

Indekso reikšmė	Kredito rizikos rangas	Finansinė būklė
9-11	1	Saugi zona
12-15	2	Saugi zona
16-19	3	Saugi zona
20-23	4	Saugi zona
24-27	5	Vidutiniškumo zona
28-31	6	Vidutiniškumo zona
32-35	7	Vidutiniškumo zona
36-39	8	Nemokumo zona
40-43	9	Nemokumo zona
44-45	10	Nemokumo zona

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Indekso patikimumo tyrimas

Savo veikloje bankai, kredito unijos bei kitos kreditus (taip pat ir prekinis kreditus arba mokėjimo atidėjimus) suteikiančios įstaigos, vertindamos kredito riziką prisiima dviejų rūšių riziką. Pirmuoju atveju, jei patikimas klientas priskiriamas nepatikimų klientų grupei, bankas patiria

nuostolius dėl negautų palūkanų, kurios būtų uždirbtos, jei klientas būtų tinkamai įvertintas ir paskola būtų suteikta. Antras nuostolio atvejis, jei nepatikimas klientas priskiriamas patikimų klientų grupei, kredito įstaiga rizikuoja negauti ne tik palūkanų, bet ir visos paskolos sumos. (Mileris, 2009). Didesni nuostoliai galimi antruoju atveju (Mileris 2009, 2008; Altman, Hotchkiss, 2006)

Šioje darbo dalyje siekiama nustatyti, ar pasiūlytas mokumo indeksas veikia efektyviai ir ar jis gali būti naudojamas praktikoje. Siekiant atlikti šį tyrimą, skirtingų rūšių kredito rizikos vertinimo modelių pagalba vertinama įmonių kredito rizika, gauti rezultatai lyginami su faktine įmonių situacija. Įmonės, kurių kredito rizika vertinama, skirstomos į dvi rūšis: mokios (patikimi klientai) ir nemokios (nepatikimi klientai). Į tyrimą įtraukiamos tik tos įmonės, kurios gali būti kredito unijos narėmis ir atitinkamai turi galimybę gauti paskolą kredito unijoje.

Modelio efektyvumo tyrimas atliktas analizuojant įmonių imtį trijų rūšių modeliais:

1) diskriminantiniais modeliais:

- Altman "Z" bankroto prognozavimo modelis nelistinguojamoms įmonėms;

- R. Lis bankroto prognozavimo modelis;

- G. Springate bankroto prognozavimo modelis;

- Taffler ir Tisshaw bankroto prognozavimo modelis;

2) logistinės regresijos pagrindu sudarytais modeliais:

- Zavgren nemokumo tikimybės apskaičiavimo modelis;

- Chesser nemokumo tikimybės apskaičiavimo modelis;

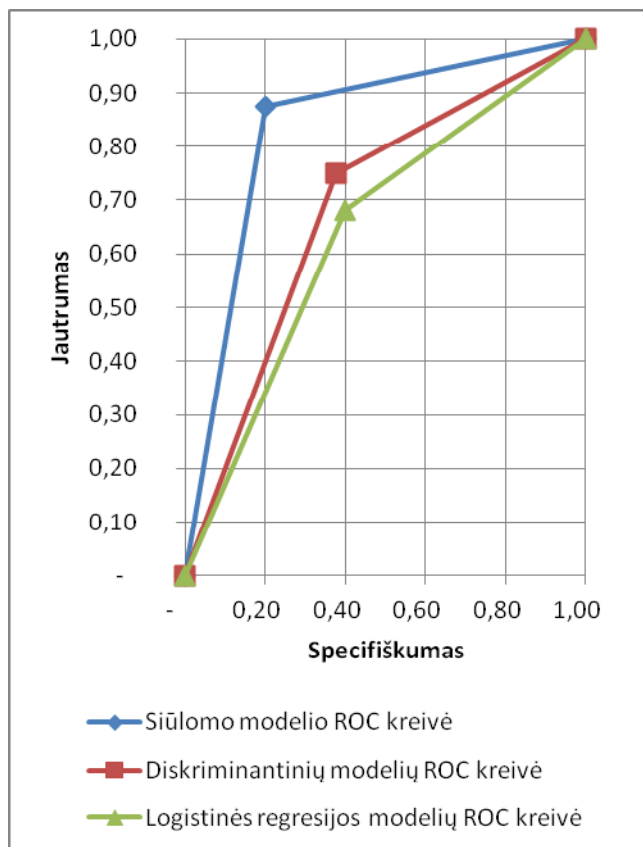
3) kredito rizikos indeksu:

- Autoriaus siūlomas mokumo indeksas.

Diskriminantinės analizės J. Fulmer ir logistinės regresijos S. Grigaravičiaus modeliai tyrime nenaudojami. Šie modeliai buvo atmesti, nes juos taikant būtini duomenys iš įmonės pinigų srautų ataskaitos, tačiau kredito unijų kredituojamos įmonės yra mažos, t. y. jos reingia sutrumpintas finansines ataskaitas ir joms rengti pinigų srautų ataskaitą yra neprivaloma.

Tyrimo metu išanalizuotos 25 įmonės, 15 vykdančios įsipareigojimus ir 10 nevykdančios. Analizuotos įmonės atitinka mažų arba labai mažų įmonių sampratą, kaip tai išaiškinta Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme (Žin., 1998, Nr. 109-2993). Analizuotos įmonės veikia skirtingose ūkio šakose: statybos, viešojo maitinimo, didmeninės prekybos, gamybos, paslaugų, žemės ūkio, miškininkystės, transporto, viešojo apgyvendinimo, ir kt. Tyrimo metu analizuotos tos įmonės, kurios turi arba turėjo paskolą kredito unijose arba yra bankrutavusios įmonės. Analizuojamų mokių įmonių finansinės ataskaitos parenkamos tų laikotarpių, kuriais įmonės kreipėsi dėl paskolos, o nemokių įmonių - prieš joms tampant nemokiomis ir bankrutuojant.

Tyrimas parodė, kad siūlomas indeksas analizuojant mažas ir labai mažas įmones veikia efektyviau ir tiksliau nustato kredito riziką. Efektyvumui pamatuoti naudojama grafinė analizė (1 pav.) (Mileris, 2009).



1 pav. Tiriamų modelių ROC kreivės

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Izzi, Pricchio, Vitale, 2012; Mileris, 2009; Fawcett, 2005

ROC kreivė (angl. receiver operating characteristic) yra dviejų dimensijų grafikas, kurios Y ašyje atsispindi įsipareigojimų nevykdymo prognozės tikslumas, o X ašyje parodoma antros rūšies klaida, t. y. kokia dalis mokių klientų priskiriama prie nemokių (Fawcett, 2005). Modelis laikomas tuo geresniu, kuo ROC kreivė arčiau kairiojo viršutinio kampo, jei modelio ROC kreivė yra tiesi – modelis yra neveiksmingas. 1 paveiksle pateikiamos tiriamų modelių ROC kreivės. Viena iš pagrindinių logistinės regresijos modelių netikslumo priežasčių yra tai, jog tyrimo metu buvo naudojami vienerių metų finansinės atskaitomybės duomenys, tad logistinės regresijos analizė praranda savo pranašumą prieš diskriminantinę ir siūlomo indekso naudojamus metodus. Pasirinkimas naudoti vienerių metų atskaitomybės analizę priimtas dėl kredito unijų klientų specifiškumo. Kaip yra matoma iš paveikslo, geriausiai tikslumą rodanti ROC kreivė yra siūlomo indekso, prasčiausiai – logistinės regresijos.

Išvados

- Įmonių finansinės analizės klausimus analizuojančioje literatūroje (Glantz, Mun, 2010; Kancerevyčius, 2009; Saunders, Allen 2009; Mackevičius, 2007; Ganguin, Bilardello, 2004; Allen, 2003; Brealey, Myers, 2003; Ammann, 2001; Ong 1999 ir kt.) paprastai išskiriami šie pagrindiniai santykiniai rodikliai: kapitalo struktūros (ilgalaikio mokumo), likvidumo (trumpalaikio mokumo), pelningumo, veiklos efektyvumo ir rinkos.

- Straipsnyje parinkti 9 santykiniai finansiniai rodikliai kredito rizikos vertinimo modeliui, skirtam mažoms ir labai mažoms įmonėms analizuoti (1 lentelė). Rodikliai apima 3 pagrindines rodiklių grupes: kapitalo struktūros, trumpalaikio mokumo ir pelningumo. Veiklos efektyvumo rodikliai, rinkos rodikliai ir rodikliai, kurie skaičiuojami remiantis pinigų srautų ataskaitoje esančiais duomenimis, į analizę neįtraukiami. Straipsnyje parodyta, jog parinkti rodikliai yra dažniausiai naudojami bankroto prognozavimo ir nemokumo tikimybės nustatymo modeliuose.
- Remiantis moksline literatūra, parinktiems santykiniais rodikliams nustatyti analitiniai kriterijai (žr. 3 lentelė). Kiekvienai galimai analizuojamo santykinio rodiklio reikšmei, remiantis nustatytais analitiniais kriterijais, nustatytas balas. Pagal siūlomą indekso skaičiavimo metodologiją, geriausia indekso reikšmė gali būti 9, blogiausia 45, o visos galimos indekso reikšmės suskirstomos į 10 kredito rizikos rangų. Nors kiekvieno asmens kredito rizikos tolerancija yra subjektyvi ir priklauso nuo daug veiksnių, autorius straipsnyje pateikia savo siūlomą kredito rizikos rangavimo ir mokumo ribų lentelę (žr. 4 lentelę).
- Remiantis parinktais santykiniais rodikliais ir jų analitiniais kriterijais sudarytas agreguotas mokumo indeksas, kuris gali būti naudojamas kaip alternatyva mokamoms kredito reitingų agentūroms bei bankroto prognozavimo ir nemokumo tikimybės skaičiavimo modeliams. Sudarytas indeksas pasižymi paprastu ir greitu pritaikomumu, o jame naudojami duomenys prieinami balanso ir pelno - nuostolių ataskaitose. Indeksas pritaikytas mažų ir labai mažų įmonių analizei, kas yra tinkama Lietuvoje veikiančioms kredito unijoms. Indeksas taip pat gali būti naudojamas ir įmonių, suteikiančių prekinis kreditus ir mokėjimo atidėjimus, mokumui vertinti.
- Straipsnyje atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama nustatyti ar sudarytas mokumo indeksas veikia efektyviai. Tam tikslui buvo išanalizuotos 25 įmonės, atitinkančios mažų ir labai mažų įmonių sampratą. Įmonės veikia skirtingose ūkio sektoriuose. Analizuojamų įmonių mokumas buvo nustatomas diskriminantiniais, logistinės regresijos modeliais ir sudarytu mokumo indeksu. Tyrimo metu nustatyta, jog mokumo indeksas, analizuojant mažų ir labai mažų įmonių mokumą veikia efektyviau už diskriminantinius ir logistinės regresijos modelius ir gali būti naudojamas praktikoje. Grafinė analizė patvirtino gautus rezultatus (1 pav.) ir parodė, jog indeksas veikia efektyviai.

Literatūra

- Altman, E. I., Hotchkiss, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ammann, M. (2001). *Credit risk valuation. Methods, models and applications*. Springer Finance.
- Bank for International Settlements (1997). *Core Principles for Effective Banking Supervision*. Basel: Basel Committee on Banking Supervision (BCBS).
- Brealey, Myers, (2003). *Principles of corporate finance*. MC Graw Hill.
- Budrikienė, R., Paliulytė, I. (2012). Bankroto prognozavimo modelių pritaikomumas skirtingo mokumo ir pelningumo įmonėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (26), 90-103.
- Dzidzevičiūtė L. (2010). Statistinių vertinimo balais modelių kūrimo ir taikymo ypatumai. *Pinigų studijos*, 35-54.
- Ganguin, B., Bilardello, J. (2004). *Fundamentals of corporate credit analysis*. McGraw-Hill.
- Garškaitė, K. (2008) Application of Models for Forecasting of Enterprise Bankruptcy. *Business: Theory and Practice*, 4, p. 281- 294.
- Glantz, M., Mun, J. (2010). *Credit Engineering for bankers. A practical guide for bank lending (2nd ed.)*. Elsevier Academic Press.
- Grigaravičius S., (2003). *Įmonių nemokumo diagnostika ir jų pertvarkymo sprendimai*. Kaunas: VDU leidykla.
- Falcon, T. (2007). Logit Models to Assess Credit Risk. *Credit Risk Assessment Revisited: Methodological Issues and Practical Implications*. 28-47.
- Fawcett, T. (2006). An Introduction to ROC Analysis. *Science Direct Pattern Recognition Letters*, 27, 861-874.
- Ivaškevičiūtė, L. (2006). Mažo komercinio banko paskolų portfelio vertinimas kredito rizikos, pelningumo ir likvidumo veiksnių pagrindu (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
- Izzi, L., Oricchio, G., Vitale, L. (2012). *Basel III Credit Rating Systems*. Palgrave Macmillan.
- Informacija apie kredito unijų ir Centrinės kredito unijos veiklą 2012 metų antrąjį ketvirtį. Lietuvos Bankas. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/kredito_uniju_ir_lietuvos_centrines_kredito_unijos_veikla_2012_m_antraji_ketvirti>.
- Informacija apie kredito unijų ir Centrinės kredito unijos veiklą 2013 metų pirmą ketvirtį. Lietuvos Bankas. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/nuostolingai_veikiantis_kredito_uniju_sektoriui_turetu_konservatyviau_vertinti_paskolu_susigradinimo_galimybes_ir_stiprinti_kapitala>.
- Kancerevyčius, G. (2009). *Finansai ir investicijos*. Smaltijos leidykla.
- Kredito įstaigų veikla 2010 metų IV ketvirtį. Lietuvos bankas. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/kredito_istaigu_veikla_2010_m_iv_ketvirti>.
- Lietuvos banko valdybos nutarimas dėl kredito unijų minimalių paskolų vertinimo reikalavimų. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 42-1652.
- Lietuvos Respublikos kredito unijų įstatymas. *Valstybės žinios*. Žin., 1995, Nr. 26-578
- Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Monografija. Vilnius: TEV leidykla.
- Mackevičius, J., Rakštelienė, A. (2005). Altman modelių taikymas Lietuvos įmonių bankrotui prognozuoti. *Pinigų studijos*, 24-42.
- Mackevičius, J., Silvanavičiūtė, S. (2006). Įmonių bankroto prognozavimo modelių tinkamumo nustatymas. *Verslas: teorija ir praktika*, 7 (4), 193-202.
- Mileris, R. (2009). Statistinių kredito rizikos vertinimo modelių efektyvumo analizė. *Economics & Management* 14, 1156-1162.
- Muller, G. (2008). Development of a model to predict financial distress of companies listed on the JSE. *Research report presented in partial fulfilment of the degree of Master of Business Administration at the University of Stellenbosch*.
- Ong, K. (1999). *Internal credit risk models. Capital allocation and performance measurement*. Risk Publications.

- Saunders, A., Allen, L. (2009). *Credit risk measurement in and out of the financial crisis. New approaches to value at risk and other paradigms*. John Wiley & Sons, Inc.
- Špicas R., Nekrošiūtė G. (2012). Įmonių kredito rizikos vertinimo modelių taikymas Lietuvos kredito unijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 120-132.
- Valvonis, V. (2008). Kredito rizikos vertinimo ir valdymo modelis: Lietuvos bankų praktika ir perspektyvos (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).

CREDIT RISK ASSESSMENT MODEL FOR LITHUANIAN CREDIT UNIONS: SELECTION OF RELATIVE RATIOS AND ANALYTICAL CRITERIA

S u m m a r y

In this article, relative ratios and the analytical criteria thereof of the credit risk assessment model for small and very small businesses are presented. In the article, small and very small businesses are understood as those defined in the Law on Small and Medium-Sized Business Development (Official Gazette 109-2993). Lithuanian and foreign scholarly literature which analyses credit risk assessment, quantitative solvency analysis, and bankruptcy and insolvency prediction models, is presented and analysed in the article. The relative financial ratios used in the credit risk assessment model are selected in several steps. First, in carrying out single-criterion analysis, a long list of ratios is compiled; second, in accordance with the principles of model compilation, the relative ratios which are used in the model are chosen from said list. Nine relative financial ratios are selected, which include solvency, capital structure and profitability ratio groups. In order to effectively assess credit risk, analytical criteria are prescribed for each relative ratio selected for use in the model, allotting the values of the ratio into five groups, from the best value to the worst. Based on the relative ratios presented in the article as well as the analytical criteria thereof, an aggregate solvency index is

proposed which can be calculated at credit unions and other institutions which provide financial and consumer credit or deferred payment for small and very small businesses in Lithuania. In the article, the author presents an index ranking and solvency limits table, according to which the index values are divided into 10 ranks, and financial status data is assigned to the ranks.

Assessment of the reliability of the proposed aggregated solvency index was carried out by comparing its effectiveness with those of logistic regression – the insolvency probability calculation models of Zavgren and Chesser, as well as multiple discriminant analysis models - Altman's Z-score formula and the models for predicting bankruptcy formulated by Lis, Springate, and Taffler and Tisshaw. During the study, 25 companies that correspond to the concept of small and very small businesses were analysed. The analysed companies either have or had a loan in a credit union, or have gone bankrupt. How many first and second types of errors are made by the models was investigated, i.e. how many reliable customers are ascribed to the unreliable customer group and vice versa. The results obtained were summarized, and with the help of the research it was proven that the solvency index presented in the article can be used as an alternative to the indices and/or bankruptcy prediction models used by solvency agencies operating in Lithuania. The results of the study on aggregated solvency index performance that was carried out are shown graphically, using ROC curves, from which it is evident that the proposed index works effectively - the curve diverts from the middle towards the upper left corner. The ROC curves also show that the proposed index for small and very small businesses, when analysing the data of one year's financial statements, is more effective than the multiple discriminant analysis and logistic regression models. A full credit risk assessment model for Lithuanian credit unions covering both quantitative and qualitative factors will be published in the author's subsequent works.

KEYWORDS: credit risk, credit risk assessment model, credit unions, relative financial ratios, financial analysis, bankruptcy prediction.

Renatas Špicas, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto magistrantas, verslo vadybos ir administravimo bakalauras, 1 mokslinio straipsnio autorius. Vilniaus kredito unijos valdybos narys, administracijos vadovo pavaduotojas. Mokslinių interesų kryptys: kooperatinė bankininkystė, kredito rizikos vertinimas, įmonių veiklos analizė, verslo vertinimas. Ulonų g. 5, Vilnius, tel. +37061613157, renatas.spicas@gmail.com



BIM TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA DARBO EFEKTYVUMUI

Laura Reizgevičiūtė¹, Marius Reizgevičius^{1, 2}, Leonas Ustinovičius², Mykolas Pelikša¹

¹Šiaulių universitetas, ²Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

BIM (Building Information Modeling) projektavimas labai dažnai analizuojama sritis statybos inžinerijos ir vadybos moksliniuose leidiniuose. Užsienio autoriai pabrėžia pastato informacinio modelio panaudojimo galimybių svarbą statybos pramonėje. Projektuojama braižant ne linijomis, o jau elementais, kurie turi savo parametrus. BIM susieja įvairius pastato statybos proceso vykdymui, statiniui turinčius įtakos veiksnius: laiką, sąnaudas, apšvietimą, geografinę padėtį, statybos medžiagas, jų kiekius, kt. Straipsnyje aptariami pastato informacinio modeliavimo privalumai ir trūkumai. Vienas didžiausių BIM privalumų – tai lengvas klaidų šalinimas – visa informacija kaupiama viename modelyje, atsiradus klaidai, ją ištaisyti paprasta ir pakanka tai padaryti vienoje vietoje. Kita vertus, maža tikimybė, kad visi projekto dalyviai naudosis viena projektavimo sistema, nes dažniausiai tai ne vienos įmonės darbas. Be to, BIM programos sudėtingos ir labai apkrautos. Įvertinus visus kriterijus, aptariama įtaka darbo efektyvumui, kaip privalumai gali pagreitinti darbą. BIM technologijų įtakos darbo efektyvumo vertinimui buvo pasirinkti 100 daugiaaukščių pastatų (dangoraižių). Skaičiavimai parodo, kad pastato informacinis modelis ne visada pagreitina statybų procesą. Pastatai, statyti dar nenaudojant BIM buvo statyti greičiau nei pradėjus naudoti pastato informacinį modelį. BIM yra reikalingas projektavime, kai kuriamas pilnas kompleksinis projektas. Naudojant pastato informacinį modelį tik atskiroms dalims, nenaudojant centrinio failo, gaišamas laikas keičiant programų formatus, dažnai net perbraižant brėžinius.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: BIM, 4D CAD, efektyvumas, 3D CAD, 2D CAD.

Įvadas

BIM projektavimas – tai procesas, apimantis skaitmeninio projekto kūrimą ir tvarkymą. BIM – tai ne tik projektavimo, bet ir proceso simuliacija. Kymmell (2008) simuliacija vadina visą reikalingą informaciją statybos projektui suplanuoti ir įvykdyti. „Pastato informacinis modelis – tai projekto simuliacija, kurią sudaro pastato komponentų 3D modelis, surištas su visa reikalinga informacija projekto planavimui, statybai, vykdymui, eksploatavimo nutraukimui.“

Azhar, Hein ir Sketo (2010) nuomone, pastato informacinis modelis yra išsamus, informatyvus, jis gali

Smith (2007) nuomone, BIM palengvina rangovų ir subrangovų darbą. Statybų metu laikomasi modelio informacijos nuo jos nenukrypstant. Modelyje sukaupia informacija apie statybos produktus, sertifikatus, atitikties deklaracijas, serijos numerius, garantinį laikotarpį, medžiagų sandėliavimą, atgabenimą į statybos aikštelę. Be to, modelis suteikia informaciją apie pastato, jo atskirų dalių priežiūrą, pastatą eksploatuojant. Autoriaus teigimu, statybų aikštelės naudojant BIM yra saugesnės, medžiagos nekaupiamos aikštelėje, o atvežamos konkrečiai numatytu laiku, sumažinamas atliekų kiekis iki minimumo, nes užduotys optimizuojamos.

Manoma, kad BIM technologijos daugiausia taikomos sudėtingiems pastatams (dėl aukščio, konstrukcijų, technologijų, kt.). Lietuvoje daug neužstatytos teritorijos, todėl pastatų aukštinimas nėra labai aktualus, išskyrus didžiuosiuose miestuose. Be to, Lietuvoje vyrauja specializuotos projektavimo įmonės, atliekančios tam tikrą specifinę projekto dalį (architektūrinę, konstrukcinę, šildymo, vėdinimo, kondicionavimo). Anksčiau veikę

būti pritaikomas skirtingų sričių atstovų. Pagrindinis skirtumas tarp BIM ir 2D, autorių teigimu, yra tas, jog 2D – tai planai, pjūviai, fasadai, braižomi atskirai. Šių vaizdų redagavimas reikalauja, kad visi kiti brėžiniai būtų patikrinti ir atnaujinti, nes atsiranda klaidų tikimybė. Be to, duomenys 2D brėžiniuose yra grafiniai subjektai: linijos, arkos, apskritimai. Tuo tarpu BIM modelyje grafiniai subjektai apibūdinami kaip erdvės, sienos, sijos, kolonos, kaupiamos tiek fizinės, tiek funkcinės charakteristikos, gyvavimo ciklo informacija. Pavyzdžiui, modelyje pakeitus vieno lango parametrus, jis automatiškai pasikeičia visuose planuose, pjūviuose, fasaduose, specifikacijose.

Dideli projektavimo institutai reorganizuoti, todėl nebėra visų projektų dalių specialistų vienoje vietoje.

Tikslas – išanalizuoti BIM projektavimo įtaką darbo efektyvumui.

Uždaviniai:

Apibūdinti BIM sampratą ir taikymą Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje.

Įvertinti BIM modelio privalumus ir trūkumus.

Palyginti BIM technologijų efektyvumą daugiaaukščių pastatų statyboje naudojant ir nenaudojant BIM technologijų.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, grafinis duomenų vaizdavimas. Regresinė analizė vertinant pastatų aukščio, aukštų skaičiaus, ploto įtaką statybos trukmei.

BIM projektavimo samprata

BIM (Building Information Modeling) projektavimas – labai dažnai analizuojama sritis statybos

inžinerijos ir vadybos moksliniuose leidiniuose. BIM pirmtakas pasaulyje atsirado 1970 metais. 1987 metais kompanija „Graphisoft“ ArchiCAD“ pirmą kartą pradėjo vykdyti virtualią statybą. Lietuvoje BIM samprata atsirado 2002 metais. BIM išvertus į lietuvių kalbą – tai pastato informacinis modelis. BIM – tai naujos kartos projektavimo būdas. Projektuojama braižant ne linijomis, o jau elementais, kurie turi savo parametrus.

Pastato informacinis modelis išplečia įprastą 2D sąvoką. Jis apima 3D brėžinius, laiką (4D), sąnaudas (5D). Taigi, pastato informacinį modeliavimą sudaro ne tik geometrija. BIM susieja įvairius pastato statybos procesus vykdymui, statiniui turinčius įtakos veiksnius: laiką, sąnaudas, apšvietimą, geografinę padėtį, statybos medžiagas, jų kiekius, kt. Pastato informacinis modeliavimas susitelkia skaitmeninės statybos projekto informacijos plėtojimui, naudojimui ir perdavimui tam, kad patobulintų dizainą, konstrukcijas ir projekto vykdymo procesus, įrangą (Messner, Anumba, Dubler, kt. 2011).

BIM koncepcija – pastatyti pastatą virtualiai prieš pastatant realų pastatą. Tokiu būdu išvengiama papildomų problemų, galima analizuoti potencialius veiksnius pastatui (Smith 2007). Visa informacija kaupiama centriniame faile. Kuriant pastato informacinį modelį, visi projekto aspektai, turi būti aiškūs ir lengvai prieinami visiems suinteresuotiems dalyviams. Smith (2007) teigimu, prieš imantis statybos įgyvendinimo, pastato informacinis modelis turi būti baigtas visais atžvilgiais, skirtingų sistemų poveikiai, prijungimai, turi būti išspręsti. Visos statybinės konstrukcijos, produktai, parinkti modelyje, yra tiksliai nurodyti, konstruktorių patikrinti, išspręsti sujungimo mazgai. Kai visos problemos modelyje yra išspręstos, jis „užrakinamas“. Optimalaus energijos panaudojimo, žemiausios kainos, gyvavimo ciklo analizės gali būti atliktos bet kurios stadijos metu. BIM padeda išspręsti sudėtingus konstrukcinius sprendimus, įvertina statybų trukmę, laiką, konstrukcijas, leidžia bendradarbiauti architektams, inžinieriams, konstruktoriams, užsakovams ir subrangovams viso statybų proceso metu.

BIM naudojimo privalumai ir trūkumai

BIM panaudojimo galimybės yra labai plačios. Pastato informacinio modelio dėka statybos projektą galima sukurti virtualioje erdvėje. Jo pritaikymas pasaulyje atskleidžia pastato informacinio modeliavimo privalumus ir trūkumus.

Vienas didžiausių BIM privalumų – tai lengvas klaidų šalinimas. Taip yra todėl, kad pastato informacinis modelis – virtualioje erdvėje. Kadangi visa informacija kaupiama viename modelyje, atsiradus klaidai, ją ištaisyti nesudėtinga, konstrukcijų neatitikimai greitai pastebimi ir lengvai koreguojami, informacijos atnaujinimas automatiškas, greitas.

Howell ir Batcheler (2005) išskiria tokius BIM privalumus: 3D pastato modelio sukūrimas leidžia automatiškai gauti planų, pjūvių, fasadų vaizdus, lengvesnė statybos objekto priežiūra, dirbant su vienu modeliu, nebekyla nesutapimų tarp projektuojamų elementų, dirbant viename modelyje, informacija

programoje atnaujinama automatiškai, ją lengva generuoti.

Pasak Messner ir kt. (2011), tinkamai įgyvendinus, BIM gali suteikti daug naudos projektui. BIM vertė atsiskleidžia didesne projekto kokybe atlikus efektyvią analizę, geresniu surenkamų elementų suprojektavimu ir parinkimu dėl nuspėjamų sąlygų turint virtualų modelį, tikslesniu darbų kiekio skaičiavimu, platesniu inovacijų panaudojimu. Baigus projektavimo etapą, vertinga informacija gali būti panaudojama tolesniam projekto įgyvendinimui.

Azhar ir kt. (2010) nagrinėja BIM privalumus, grėsmes ir iššūkius. Jų nuomone pastato informacinis modelis išskiria tokiais bruožais:

- greitesnis ir efektyvesnis procesas – informacija lengva dalintis, nesudėtingas atnaujinimas, daugkartinis panaudojimas;
- geresnis projektas – pastato pasiūlymai gali būti lengvai analizuojami, sukuriama simuliacijos, automatinis analizių palyginimas, panaudojami patobulinti inovaciniai sprendimai;
- kontroliuojami ir kaupiami duomenys apie aplinkos įtaką, gyvavimo ciklo sąnaudas;
- geresnė produkcijos kokybė – produkcijos dokumentacija yra lanksti ir naudojama automatizavimui;
- automatinis duomenų apdorojimas – skaitmeninė informacija gali būti panaudota tolesniems procesams vykdyti, konstrukcinių sistemų gamybai, montavimui;
- geresnis klientų aptarnavimas – projekto pasiūlymai aiškūs ir suprantami dėl tikslų vizualizacijų;
- gyvavimo ciklo duomenys – reikalavimai, konstrukcijos, operatyvinė informacija gali būti panaudota įrenginių valdyme.

BIM suteikia labai veiksmingą būdą žymiai pagerinti projektavimo ir dokumentacijos kokybę (CRC for Construction Innovation, 2007). Jungtinis inžinerinės materialinės bazės centras Stenfordo universitete remdamasis 32 dideliais projektais, naudojusiais BIM technologijas, išskyrė tokius BIM naudojimo privalumus (SUCIFE, 2007): sąnaudų skaičiavimo tikslumas < 3 %; 40 % panaikinta į biudžetą neįtraukta pinigų kaita; 80 % sumažintas sąmatos kūrimo laikas; 10 % sutarties vertės sutaupoma dėl išankstinio klaidų aptikimo; 7 % sumažintas projektavimo laikas; kai naudojamas 3D modelis investicijos grįžta po 5-10 kartų.

Vienas iš BIM modelio trūkumų, kad dažnai atsiradus lemiamai klaidai taisyti turimą medžiagą gali užtrukti daugiau laiko, nei pradėti projektą iš naujo. Taip įvyksta dėl pastato informacinio modelio informacijos gausos viename faile. Kita vertus, procesas vykdant antrą kartą vyksta greičiau.

Miglinskas (2012) vertindamas pastato informacinį modelį, įvardija trūkumus: BIM neveikia automatiškai (jo technologija automatizuoja informacijos surinkimo, apdorojimo, sisteminimo, saugojimo ir naudojimo procesą), vieningo standarto ir klasifikatoriaus nebuvimas (turi būti sukurta lanksti ir vieninga klasifikacinė sistema vieningam, kokybiškam statybos projekto dalyvių dar bui bei išlaidų valdymui), reikia valingo sprendimo ir įgyvendinimo centro bei juridinės – normatyvinės bazės, teisinė bazė turi užtikrinti, kad visi projekto įgyvendinimo komandos dalyviai (statytojas, projektuotojas,

valdytojas ir rangovai) turėtų lygiavertės sąlygas projekto kūrimo metu ir įgyvendinimo metu.

Užsienio autoriai vieningai teigia, kad viena didžiausių problemų – BIM duomenų nuosavybės teisės, autorių teisių apsauga, kiti įstatymai. Thompson (2001) kelia problemą – užsakovas mokėdamas už projektą, jaučia turįs teisę gauti visus projekto duomenis, tačiau architektų, inžinierių teisės taip pat turi būti apgintos. Todėl nėra vieningo atsakymo, kam priklauso duomenys. Be to, didelė problema, modelio duomenų valdymas ir atsakomybė prieš netikslumus. Prisiimti atsakomybę už atnaujinamus BIM duomenis ir užtikrinti jų tikslumą reiškia didelę riziką (Thompson, Miner, 2007).

Howell ir Batcheler (2005) įvertina pastato informacinio modelio panaudojimo potencialą, galimybes ir apribojimus. Autoriai įvardija nemažai panaudojimo minusų: BIM sukurtu modelio failų dydis ir sudėtingumas, informacijos vartotojai nevykdo išpareigojimų atnaujinti informaciją (brėžinius, atskirus modelio vaizdus), ja nuolat dalintis sinchronizuojant informaciją su centriniu failu, sudėtingas duomenų valdymas (pradėtas kurti naujo tipo serveris siekiant padėti spręsti klausimus, kad dideli informacijų srautai galėtų būti atnaujinami realiu laiku, failu galėtų naudotis daug vartotojų), maža tikimybė, jog visi projekto dalyviai (atsiuntos bendrovės) naudosis viena BIM sistema, vienoda programine įranga, viena technologija visiems projekto etapams.

Kihong Ku ir Mojtaba Taiebat (2011) apklausė 31 kompaniją, naudojančią BIM. Šios kompanijos paminėjo tokius esamus pastato informacinio modeliavimo panaudojimo barjerus: kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, įmonės investicijų stygius, inžinierių, architektų, subrangovų nenoras bendradarbiauti, darbo procesų ir modeliavimo standartų trūkumas, teisinių sutarčių trūkumas, reglamentuojantis informacijos dalijimąsi. Be to, kompanijos buvo apklaustos, kokie barjerai BIM panaudojimui gresia ateityje naujose srityse. Dažniausiai minėti aspektai buvo patirties ir informacijos stoka, kainos ir laiko apribojimai. Tokie barjerai išlieka, nes nors pažengę vartotojai jau investavo į tam tikrus programinius įrenginius ir procesus, naujos investicijos reikalingos tęsti mokymąsi ir įsitraukti į naujas sritis ir technologijas. Pažengusios BIM naudojančios kompanijos išskyrė, kad yra informacijos trūkumas apie investicijų į BIM grįžimą kompanijai, architektų, inžinierių, užsakovų bendravimo ypatumai, be to, nėra išleistų BIM modeliavimo standartų.

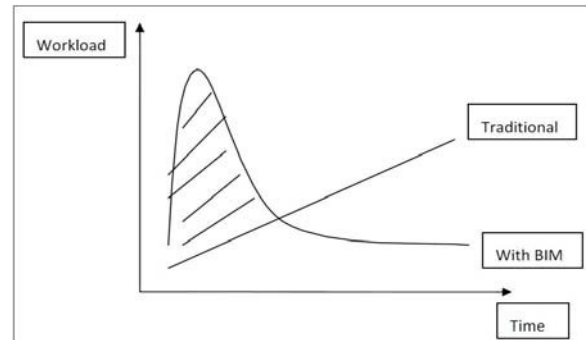
BIM įtaka darbo efektyvumui

Kymmel (2008) teigimu, paskutinius dešimtmečius architektai ir inžinieriai pradėjo daugiau naudotis 3D erdve nei braižymu 2D. Vis dėlto, 2D atsisakymas nėra galimas dėl leidimų išėmimo ir bendravimo su kitais statybų procesų dalyviais. Tiems, kas „nemoka skaityti planų“ darbas palengvinamas, kai atitinkama informacija, brėžinių detalės yra vizualizuojamos. Be to, vizualizacijų kūrimas leidžia greičiau sulaukti atsako iš užsakovo.

Norint sėkmingai įgyvendinti pastato informacinį modelį, projekto komanda turėtų sudaryti detalų ir išsamų planą. Gerai paruoštas BIM projekto vykdymo planas

užtikrins, kad visi proceso dalyviai aiškiai suvoks galimybes ir atsakomybes, susijusias su jų darbu, bus nesudėtinga dirbti su projektu skirtingų sričių atstovams (Messner, Anumba, Dubler, 2011).

Wong, Fan (2012), pristatė pastato informacinio modelio (BIM) teikiamą efektyvumą kitu aspektu – darbo jėgos poreikio skirtumo statinio projektavimo procese (žr. 1 pav.). Autorius pristato, kad pradiniam projektavimo etape (iki pilno 3D modelio sukūrimo), BIM technologija reikalauja ženkliai didesnių darbo išteklių, nei tradicinio (2D) projektavimo modelis. Rengiant atskiras dalis, tokias kaip pjūviai, fasadai, specialiosios dalys (šildymas, vėdinimas, elektra) įvyksta lūžis darbo jėgos poreikyje.



1 pav. Darbo išteklių palyginimas, naudojant tradicinį ir BIM projektavimą

Šaltinis: Wong, Fan (2012).

BIM technologijos yra tinkamos visiems statybos objektams, tačiau jų populiarumą lėmė panaudojimas sudėtingų statinių projektavimui ir statybai: dangoraižiai ir daugiaaukščiai pastatai, tiltai ir viadukai, keliai, magistralės ir kt. Praktiniam modelio efektyvumo vertinimui buvo pasirinkta 100 aukščiausių dangoraižių remiantis (Council on Tall Buildings and Urban Habitat) „Auštybinių pastatų ir urbanizuotų teritorijų tarybos JAV“ duomenimis. Iš jų atrinkti statybos objektai apie kuriuos buvo pateikta informacija: statybos pradžia, statybos trukmė, aukštų skaičius, pastato aukštis metrais, pastato bendras plotas (tūkst. m²), pastato geografinė vietovė.

Žinodami, kad BIM modeliavimas pirmą kartą paminėtas 1987 metais, pastatai buvo suskirstyti į dvi grupes (žr. 1 lentelę). Pirmoji grupė, tai pastatai kurie suprojektuoti nenaudojant BIM programų. Tuo tarpu kitos grupės pastatams manoma, kad buvo naudojamos vienokios ar kitokios informacinės sistemos padedančios kurti ir planuoti pastato informacinį modelį ir statybas.

Įdomus faktas, kad pastatų grupėje, kurie pradėti statyti iki 1987 metų patenka 14 pastatų iš kurių 13 pastatyta JAV.

Įvertinus gautus rezultatus pastebime, kad nors pastatų kuriems buvo naudojamos BIM programos vidutinis aukštis metrais didesnis, tačiau aukštų skaičius vidutiniškai net keturiais aukštais mažesnis. Tad galime teigti, kad šiandienos dangoraižiai statomi ne vien dėl efektyvaus žemės išnaudojimo, bet ir dėl reklamos. Stengiamasi aplenksti pastatus konkurentus iškeliant pastato elementą (stiebą, bokštelį ar kitą) kuo aukščiau.

1 lentelė. Dangoraižių rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Pastatai kurių projektavimui nenaudotos BIM programos	Pastatai kurių projektavimui naudotos BIM programos
Nagrinėjamų pastatų skaičius, vnt.	14	63
Vid. pastatų aukštis, m.	324,93	358,29
Vid. aukštų skaičius, vnt.	79	75,86
Vid. bendras pastato plotas tūkst. m ²	192,79	234,85
Vid. statybų trukmė, m.	2,71	4,5
Statybos apimtys tūkst. m ² per metus	82,76	52,3

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Council on Tall Buildings and Urban Habitat, prieiga per internetą: <http://www.skyscrapercenter.com/>

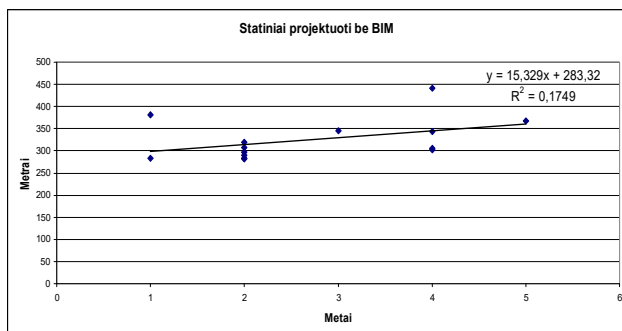
Įvertinus gautus rezultatus pastebime, kad nors pastatų kuriems buvo naudojamos BIM programos vidutinis aukštis metrais didesnis, tačiau aukštų skaičius vidutiniškai net keturiais aukštais mažesnis. Tad galime teigti, kad šiandienos dangoraižiai statomi ne vien dėl efektyvaus žemės išnaudojimo, bet ir dėl reklamos. Stengiamasi aplenkti pastatus konkurentus iškeliant pastato elementą (stiebą, bokštelį ar kitą) kuo aukščiau.

Nustatyta, kad naudojant inovatyvias kompiuterines priemones, statybų trukmė žymiai ilgesnė. Senesni daugiaaukščiai pastatai vidutiniškai statyti 2,7 metus, kai tuo tarpu pastatai naudojant BIM technologijas statybos trukmė siekia vidutiniškai 4,5 metus. Kadangi pastatai statyti skirtingų aukštų skaičiaus ir skirtingų plotų, bandyta skaičius palyginti su pastatytu bendrojo ploto rodikliu per metus. Gauti rezultatai nustebino, nustatyta, kad pastatai, kurių statybos pasibaigė iki 1990 ir prasidėjo ne vėliau nei 1987 metais, per metus vidutiniškai pastatė 82 760 m², kai tuo tarpu naujosios statybos, kurioms naudojamos BIM technologijos statybos atsilieka vidutiniškai 30 000 m² per metus ir siekia tik 52 300 m².

Buvo ieškota sprendimų, kas įtakoja tokį ženklų darbo našumo smukimą per paskutinius 20 metų.

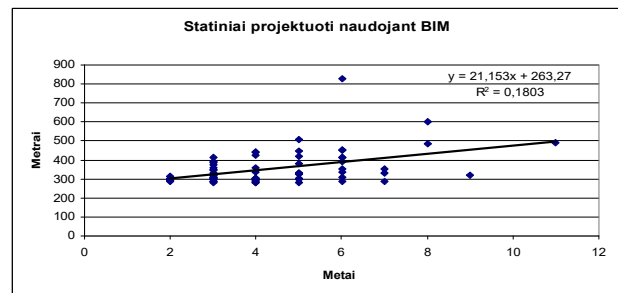
Manoma, kad šiandienos statybos pramonei didelę įtaką daro: didelis statybinių medžiagų ir gaminių pasirinkimas, ir specifiniai darbai; tipinių mazgų ir konstrukcinių sprendimų nebuvimas; kvalifikuotų specialistų stoka; perėjimas nuo vienos projektavimo programos prie kitos užima daug laiko ir dažnai neduoda tikėtosios naudos.

Toliau pateikiama regresinės analizė, vertinant statybos trukmės ir kitų kintamųjų (aukščio, aukštų skaičiaus, ploto) ryšius.



2 pav. Pastato aukščio įtaka statybos trukmei, nenaudojant BIM

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

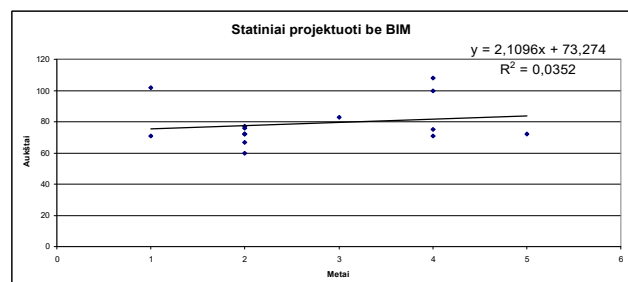


3 pav. Pastato aukščio įtaka statybos trukmei, naudojant BIM

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

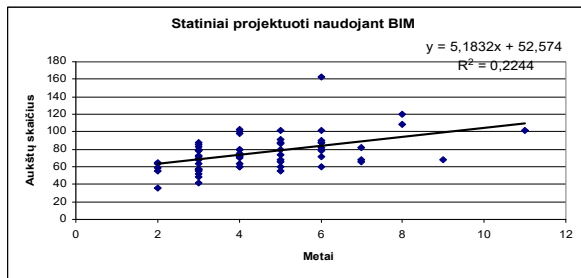
Regresinė analizė parodė, kad tiek naudojant BIM, tiek nenaudojant pastatų projektavime ryšys tarp statybos trukmės metais ir pastato aukščio metrais yra tiesioginis, t.y. kuo daugiau metrų siekia pastato aukštis, tuo ilgiau jis turėtų būti statomas. Determinacijos koeficientai [$R^2 = 0,17$; $R^2 = 0,18$] (žr. 2 ir 3 pav.) rodo, kad pastato aukščio įtaką statybos trukmei galima paaiškinti šiek tiek mažiau nei penktadalyje analizuotų atvejų.

Analizuojant pastato aukštų įtaką statybos trukmei nenaudojant BIM ir naudojant BIM, regresinės analizės lygtys abiem atvejais parodė tą pačią kryptį, t.y., kad esant didesniai aukštų skaičiui reikalingas ilgesnis laikotarpis statybos procesui (4 ir 5 pav.).



4 pav. Pastato aukštų skaičiaus įtaka statybos trukmei, nenaudojant BIM

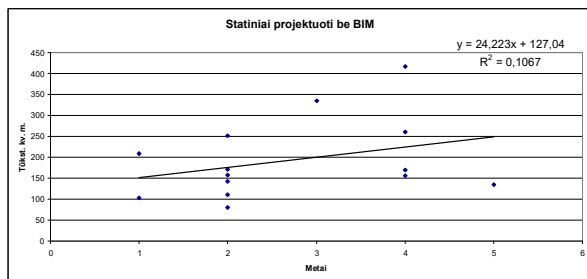
Šaltinis: sudaryta darbo autorių



5 pav. Pastato aukštų skaičiaus įtaka statybos trukmei, naudojant BIM

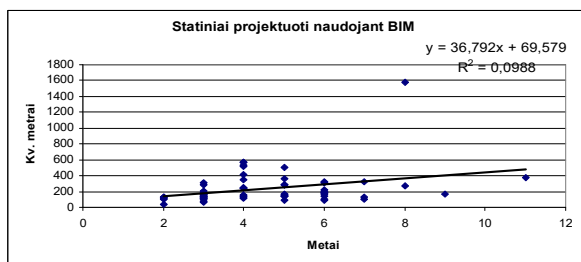
Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Tačiau determinacijos koeficientas $R^2 = 0,04$ (BIM nenaudojimo atveju) ir $R^2 = 0,22$ (BIM naudojimo atveju) rodo, kad priklausomybė tarp analizuojamų rodiklių yra patikima tik BIM naudojimo atveju, o BIM nenaudojimo atveju nustatytas ryšys yra menko patikimumo ir rodiklių ryšį paaiškina tik 4 procentuose atvejų, kai tuo tarpu naudojant BIM, daugiau nei penktadalyje statytų objektų yra reikšmingas tiesioginis ryšys tarp pastato aukštų ir statybos trukmės. BIM nenaudojimo atveju reikia ieškoti kitų statybos trukmę lemiančių rodiklių.



6 pav. Pastato ploto įtaka statybos trukmei, nenaudojant BIM

Šaltinis: sudaryta darbo autorių



7 pav. Pastato ploto įtaka statybos trukmei, naudojant BIM

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Atlikus regresinę analizę vertinant pastato ploto įtaką statybos trukmei, regresijos lygtis abiem atvejais parodė vienodą pokyčių kryptį t.y. kuo didesnis statybos plotas, tuo ilgesnė turėtų būti statybos trukmė (6 ir 7 pav.). Determinacijos koeficientais $R^2 = 0,11$ ir $R^2 = 0,10$ rodo nedidelio patikimumo ryšį ir tai, kad statybos trukmę paaiškina pastato plotas, tik dešimtadalyje analizuotų atvejų.

Gauti rezultatai sutampa su Teicholz, Goodrum ir Haas (2001) nuomone, kurie teigia, kad informacinės technologijos daugelyje pramonės šakų lėmė produkty-

vumo per pastaruosius 40 metų išaugimą daugiau nei dvigubai, tačiau šis rodiklis statybos sektoriuje kito priešinga kryptimi – sumažėjo apie 5 procentus. Dalinį gautų rezultatų paaiškinimą galima rasti Eastman ir Sacks (2008) požiūryje, kurie teigia, kad BIM vis dėlto turi įtakos produktyvumo didėjimui statybos sektoriuje, tačiau šis efektas pasireiškia procesuose vykstančiuose ne statybos aikštelėje.

Išvados

Apibendrinta BIM technologijų samprata pagal užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbus. BIM technologijos plačiai nagrinėjamos užsienyje, tačiau Lietuvoje tai pakankamai nauja sritis. Lietuvoje BIM pradėtas naudoti tik 2002 m, o pasaulyje jau nuo 1987 m. Pirmieji taikyti virtualią statybą pradėjo „Graphisoft“ kompanija. BIM metodą ši kompanija įdiegė „ArchiCAD“ grafinėje programoje. Užsienio autoriai pabrėžia pastato informacinio modelio panaudojimo galimybių svarbą statybos pramonėje.

Pastato informacinis modelis išsiskiria tokiais privalumais: greitesnis ir efektyvesnis procesas- projektavimo procesą galima pagreitinti net 7%; padidėja sąnaudų skaičiavimo tikslumas (< 3%); vienas didžiausių ekonominės dalies privalumų- trumpesnis sąmatos kūrimo laikas net 80%; sumažėja nenumatytų išlaidų statybos procesui net 40%. Be to, modelis pasižymi lengvu klaidų šalinimu – visa informacija kaupiama viename modelyje, atsiradus klaidai, ją ištaisyti paprasta ir pakanka tai padaryti vienoje vietoje.

Esant konfliktinei situacijai lengviau surandamas kompromisas pateikiant argumentuotus sprendimus. BIM modelio didžiausi trūkumai: brangios programos 5-10 kartų brangesnės už 2D programas; maža tikimybė, kad visi projekto dalyviai naudosis viena projektavimo sistema, nes dažniausiai tai ne vienos įmonės darbas; informacijos perteklius, BIM failų sudėtingumas ir dydis; kvalifikuotų darbuotojų trūkumas – programos yra sudėtingos ir veikia skirtingai, todėl reikalingi specialūs mokymai, kurie kainuoja didelius pinigus ir atima daug laiko; nėra vieningo standarto visoms programoms – sukūrus pastato informacinį modelį maža tikimybė, kad juo bus galima pilnavertiškai naudotis kita programa.

BIM technologijų įtakos darbo efektyvumo vertinimui buvo pasirinkti 100 daugiaaukščių pastatų (dangoraižių). Senesni pastatai, kurie pastatyti iki 1987 m (kai pasaulyje buvo pradėtos naudoti BIM technologijos) vidutinė statybų trukmė 2,7 metai, kai tuo tarpu pastatams naudojant BIM technologijas statybos trukmė siekia vidutiniškai 4,5 metų. Be to, gauti netikėti rezultatai, kad pastatų, kurių statybos pasibaigė iki 1990 ir prasidėjo ne vėliau nei 1987 metais, per metus vidutiniškai pastatyta 82 760 m², kai tuo tarpu naujosios statybos, kurioms naudojamos BIM technologijos statybos atsilieka vidutiniškai 30 000 m² per metus ir siekia tik 52 300 m². Statybų greitis per paskutinius metus sumažėjo daugiau nei 36%. Atlikta regresinė analizė, kurios pagalba išsiaiškinta, kad visais nagrinėtais atvejais determinacijos koeficientas mažas ir rodo silpną priklausomybę (maksimalus determinacijos koeficientas – 0,2244, mažiausias – 0,0352, kurie rodo patikimą, tačiau silpną ryšį). Nagrinėtos priklausomybės tarp pastato aukštų

skaičiaus, aukščio (m), ploto (tūkst. m²) ir statybos trukmės (metais).

Literatūra

- Azhar, S., Hein M., Sketo B. (2010). Building Information Modeling (BIM): Benefits, Risks and Challenges. Proceedings of the 44th ASC National Conference.
- Council on Tall Buildings and Urban Habitat, Žiūrėta [2013 05 14] prieiga per internetą: <http://www.skyscrapercenter.com/>
- CRC for Construction Innovation. (2007). Adopting BIM for Facilities Management: Solutions for Managing the Sydney Opera House.
- Eastman, C. and Sacks, R. (2008). Relative productivity in the AEC industries in the United States for on-site and off-site activities. Journal of Construction Engineering and Management. No. 134(7). P. 517–26.
- Howell I., Batcheler B. (2005). Building Information Modeling Two Years Later – Huge Potential, Some Success and Several Limitations. The Laiserin Letter 22.
- Kihong Ku DDes., Mojtaba Taiebat M.Sc. (2011). BIM Experiences and Expectations: The Constructors' Perspective. International Journal of Construction Education and Research. No. 7:3. P. 175-197.
- Kymmell W. (2008). Building Information Modeling: Planning and Managing Construction Projects with 4D CAD and Simulations.
- Messner J., Anumba C., Dubler C., Goodman S., Kasprzak C., Kreider R., Leicht R., Saluja C., Zikic N. (2011). Computer Integrated Construction Research Program. BIM Project Execution Planning Guide – Version 2.1.
- Migilinskas, D. (2012). BIM technologijų taikymas virtualiam statybos projekto vystymui 5D projektavimo aplinkoje. Lietuvos statybų praktika ir problemos, taikant skaitmeninius modelius.
- Sydney Opera House. Žiūrėta [2013 05 14] prieiga per internetą: www.construction-innovation.info.
- Smith D.K. (2007). An Introduction to Building Information Modeling (BIM). Journal of Building Information Modeling. No. 1. P. 12-14.
- SUCIFE, 2007, GSA, BIM guide for spatial program validation. Stanford University Centre for Integrated Facility Engineering.
- Teicholz, P., Goodrum, P. and Haas, C. (2001). U.S. construction labor productivity trends, 1970–1998. Journal Construction Engineering Management. No. 127(5). P. 427–429.
- Thompson, D., B. (2001) e-Construction: Don't Get Soaked by the Next Wave. The Construction Law Briefing Paper..

Žiūrėta [2013 05 14] prieiga per internetą: http://www.fwhtlaw.com/articles/e-construction_dont_get_soaked.cfm.

Thompson, D.B., Miner, R.G. (2007). Building Information Modeling- BIM: Contractual Risks are Changing with Technology. Žiūrėta [2013 05 14] prieiga per internetą: http://www.fwhtlaw.com/articles/building_information_modeling.cfm.

Wong, K., Fan, Q. (2012) Building information modelling (BIM) for sustainable building design. Facilities, Vol. 31 Iss: 3/4.

BIM TECHNOLOGIES INFLUENCE FOR JOB EFFICIENCY

Summary

BIM (Building Information Modeling) is very often analyzed area in scientific articles of construction engineering and management. Foreign authors emphasize the importance of the Building Information Model for the construction industry. Designing with BIM means to create elements that have their own settings, not drawing separate lines. BIM connects various building construction influencing factors: time, cost, lighting, geographical location, building materials, quantities, etc.. This article discusses the building information modeling advantages and disadvantages. One of the biggest advantage of BIM is an easy error-disposal, because all information is stored in one model, and when an error occurs, it is easy to correct the mistake, and it is sufficient to do it in one place. On the other hand, there is a small probability that all project's participants will use one design system, because usually it is not one company's work. In addition, the BIM programs are complicated and highly loaded. When all criteria is analyzed, BIM technologies influence for job efficiency is discussed. 100 multi-storey buildings (skyscrapers) were selected to evaluate the efficiency. Calculations show that Building Information Modeling not always speeds up the construction process. Buildings that were constructed without using BIM were built faster than buildings in which BIM was used. BIM is required for design when there will be made a fully integrated project. Using the Building Information Model for the individual parts of the project without the use of the central file, there is a possibility to waste time for changing program formats, often even redrawing the drawings.

KEYWORDS: BIM, 4D CAD, efficiency, 3D CAD, 2D CAD.

Laura Reizgevičiūtė, bakalaurantė, Šiaulių universitetas Technologijos fakultetas, statybos inžinerijos katedra. Tyrimų kryptis– statybos inžinerijos mokslai. Adresas: Vilniaus g. 141, Šiauliai. Tel.: +37063073949, el.paštas: laurarei@hotmail.com.

Marius Reizgevičius, doktorantas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas; lektorius, Šiaulių universitetas Technologijos fakultetas, statybos inžinerijos katedra, Tyrimų kryptis– BIM, 4D, 5D projektavimas, inovatyvios technologijos statybos procesuose. Adresas: Vilniaus g. 141, Šiauliai. Tel.: +37061544690, el.paštas: marius.reizgevicius@su.lt

Leonas Ustinovičius profesorius, habil. dr. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Tyrimų kryptis– Technologinių sprendimų statyboje daugiataktis įvertinimas ir automatizuotas programavimas, operacijų tyrimo metodai, statybos procesų technologija, pastatų statybos technologija ir organizavimas, kiekybiniai ir kokybiniai sprendimo metodai, statybos firmos organizavimas ir veikla. Adresas: Saulėtekio al. 11, Vilnius.

Mykolas Pelikša docentas, technologijos mokslų daktaras Šiaulių universitetas. Tyrimų kryptis – statybinės medžiagos ir jų kompozitai, inovatyvios technologijos statybos procesuose, darni plėtra. Vilniaus g. 141, Šiauliai.



VADYBOS TEORIJS FORMALIZAVIMAS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ METODAIS

Nikolaj Kildanovič

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas vadybos teorijos ir esminių šiuolaikinės ekonomikos žinių panaudojimas mažame versle. Aprašyta veiklos proceso modeliavimo technologija (BPMN standarto) ir mažo verslo bei verslumo esmė. Algoritmizuota Vadybos Teorijos motyvacinė metodika. Pateikti formalūs sprendimų priėmimo ir sprendimo vykdymo modeliai.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: veiklos procesų modeliavimas, vadybos teorija, BPMN.

Įvadas

Šio straipsnio medžiaga yra sudedamoji dalys magistro baigiamojo darbo „IT paslaugų mažam verslui tyrimas“ informacinių technologijų mokslo srityje. Samprotavimai apie technologijas ir žmogiškąją veiklą privertė mane ištirti veiklos proceso vadybos teorijos aspektus. Tyrimo tikslu tapo vadybos teorijos metodų formalizavimas. Darbo metu iškelti sekantys uždaviniai:

- aprašyti veiklos proceso modeliavimo technologiją ir mažo verslo bei verslumo esmę
- algoritmizuoti Vadybos Teorijos motyvacinę metodiką
- pateikti formalūs sprendimų priėmimo ir sprendimo vykdymo modelius

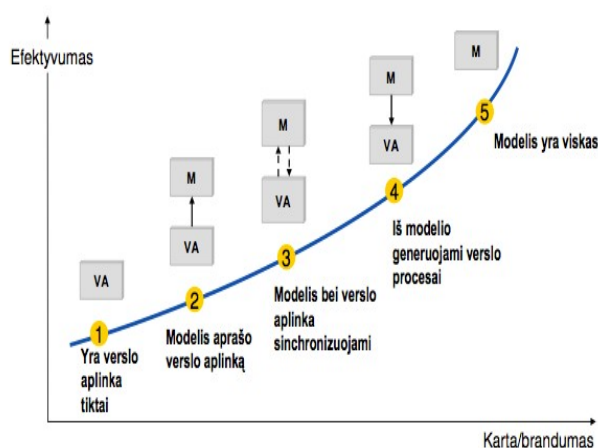
Tyrimo objektas: vadybos teorijos sprendimų priėmimo ir sprendimo vykdymo algoritmai.

Tyrimo metodai: veiklos procesų modeliavimas, analizė.

Veiklos proceso modeliavimo technologija ir mažo verslo bei verslumo esmė

Veiklos procesų valdymas, kaip valdymo disciplina, atsirado prieš 25 metus kaip naujas požiūris į veiklą (kaip planuoti, analizuoti, vertinti ne atskiras dalis, bet procesus visame veiklos kontekste) (Silver 2006, 2007). BPM – plati sąvoka, susijusi ir su veiklos modeliavimu, rodiklių vertinimu, ir su technologija, ir su verslo ir IT bendradarbiavimu, t. y. ir veiklos analizė, ir paskirstymas, ir integracija, ir rodiklių vertinimas, KPI (angl. Key Performance Indicators), ir darbo srautų (angl. Workflow) automatizavimas ir kt.

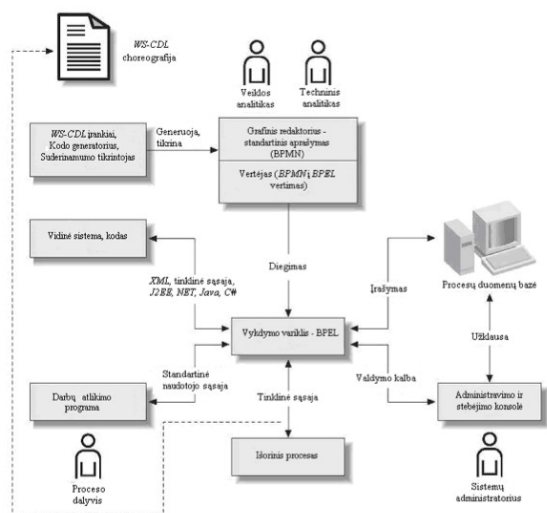
Pirmame paveikslėlyje pavaizduotas verslo procesų sąryšis su modeliavimu (Šilingas, 2012).



1 pav. Verslo procesų sąryšis su modeliavimu

BPM turi daug žinomų standartų, iš kurių renkamasi geriausias kombinacijas. Dažnai veiklos procesų modeliavimo standartų grupės analizė pradedama veiklos procesų modeliavimo pastabomis BPMN (angl. Business Process Modeling Notation), kurių pagrindinis siekis yra suteikti ženklų sistemą, kurią lengvai suprastų visi procese dalyvaujantys žmonės: ir verslo analitikai, kuriantys juodraštinis veiklos procesų modelius, ir techniniai darbuotojai, kurie atsakingi už veiklos procesų vykdymą, reikiamų technologijų diegimą, ir galiausiai tie atstovai, kurie valdys ir prižiūrės šiuos procesus. Veiklos procesų diagramų braižymas yra loginė veiklos procesų valdymo įgyvendinimo pradžia. BPMN vaizduoja nuoseklų veiklos proceso etapų ir veiksmų srautą (pav.2.) (Havey, 2005).

BPMN yra susieta su veiklos procesų vykdomąja kalba BPEL4WS arba tiesiog BPEL (angl. Business Process Execution Language) ir yra vykdoma BPEL variklio. BPEL, kaip procesų vykdomoji kalba, suformuoja esminį veiklos procesų valdymo sluoksnį.



2 pav. BPM architektūra

Veiklos proceso modeliavimo koncepcija išreiškia ypatingą IT rolę ekonomikos procese.

Technologija - tai metodas, būdas, kuriuo mes darome skirtingus dalykus. Bet kokios technologijos informacijos pritaikymas veikloje neįmanomas be vadovybės pirmenybės rolės ir vadovavimo kaip veiklos proceso. Todėl ir išnagrinėsime veiklos proceso tobulinimą vadybos teorijos priemonėmis.

Apibūdinsime, kas yra mažas verslas. Pasak smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo (LRS, 2012), smulkiojo ir vidutinio verslo subjektas – labai maža įmonė, maža įmonė ar vidutinė įmonė, atitinkanti šio įstatymo 3 straipsnyje nustatytas sąlygas, ar verslininkas, atitinkantis šio įstatymo 4 straipsnyje nustatytas sąlygas. 3 straipsnis: „Maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 17 mln. litų.

Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. litų.”

Įmonė – juridinis asmuo, vykdomas ūkinę komercinę veiklą.

Komercija – tai vartotojo poreikių patenkinimas su naudingumu verslininkui. Stipriosios verslininkų pusės – uoslė pinigams, verslininko sumanumas, originalių verslo idėjų kūrimo talentas. Idomu, kad mažame versle viską už visus sprendžia savininkas (arba jo deleguotas direktorius) ir įgyvendinti biudžetą įmanoma tik tiek, kiek jo supratimu yra būtina apriboti finansinių išteklių panaudojimą. Paprasčiau tariant, iš pradžių biudžetai yra grynai formalūs: ne tiek vadovavimas, kiek prognozė. Be verslo pelno siekimo, verslo traukinio gali būti ir vadybos tobulinimo motyvinių metodų naudojimas.

Vadybos Teorijos motyvacinė metodika

Vadybos Teorijos motyvacinės metodikos terminai (Melnikas, 2012).

Subjektai/agentai (Новиков, Петраков, 1999) yra asmuo ar organizacija daranti (priimanti) valdymo sprendimą, kuris yra įgyvendinamas arba gali būti įgyvendintas. Galima teigti, kad subjektas yra tas, kuris daro (priima) valdymo sprendimą, nukreiptą į objektą.

Objektai yra asmuo, asmenų visuma ar organizacija, kitas socialiai apibūdintas darinys ar procesas, taip pat nesocialinės kilmės daiktai ar reiškiniai, kurie yra įtraukti į socialinį gyvenimą ir kuriuos paveikiant subjektai siekia įgyvendinti savo interesus ir tikslus. Galima teigti, kad objektas yra tas (arba tai), kieno atžvilgiu yra daromas (priimamas) valdymo sprendimas, skirtas įgyvendinti subjekto interesus ir tikslus.

Aplinka yra objektyvi sistema kurioje sąveikauja įvairūs subjektai ir per kurią sukuriama interesai.

Interesai yra objektyvi subjekto nauda, kuri kuria kontrastą su kito subjekto nauda. Ji turi tokius atributus: sutampa, nesutampa, suderinami, nesuderinami.

Sprendimo priėmimas yra vadybinis veiksmas, kada subjektas paveikia sprendimų vykdytoją tokiu būdu, kad sprendimo vykdytojas būtų suinteresuotas siekti to, kas yra reikalinga sprendimo autoriui.

Vadyba, kaip veikla, yra suvokiama kaip prasminga tuo atveju, jeigu valdymo ir vadybos priemonėmis konkretus subjektas išsprendžia aktualias arba tik sau aktualias problemas. Valdymas ir vadyba kaip veiksmas yra skirti problemų šalinimui.

Problema yra tai, kas atspindi subjekto suvokiamą jo siekiamybės neadekvatumą realybėje arba realybės neadekvatumą jo siekiamybei. Konkretaus subjekto suvokimas apie tai, kuo pasireiškė realybės neadekvatumas siekiamybei.

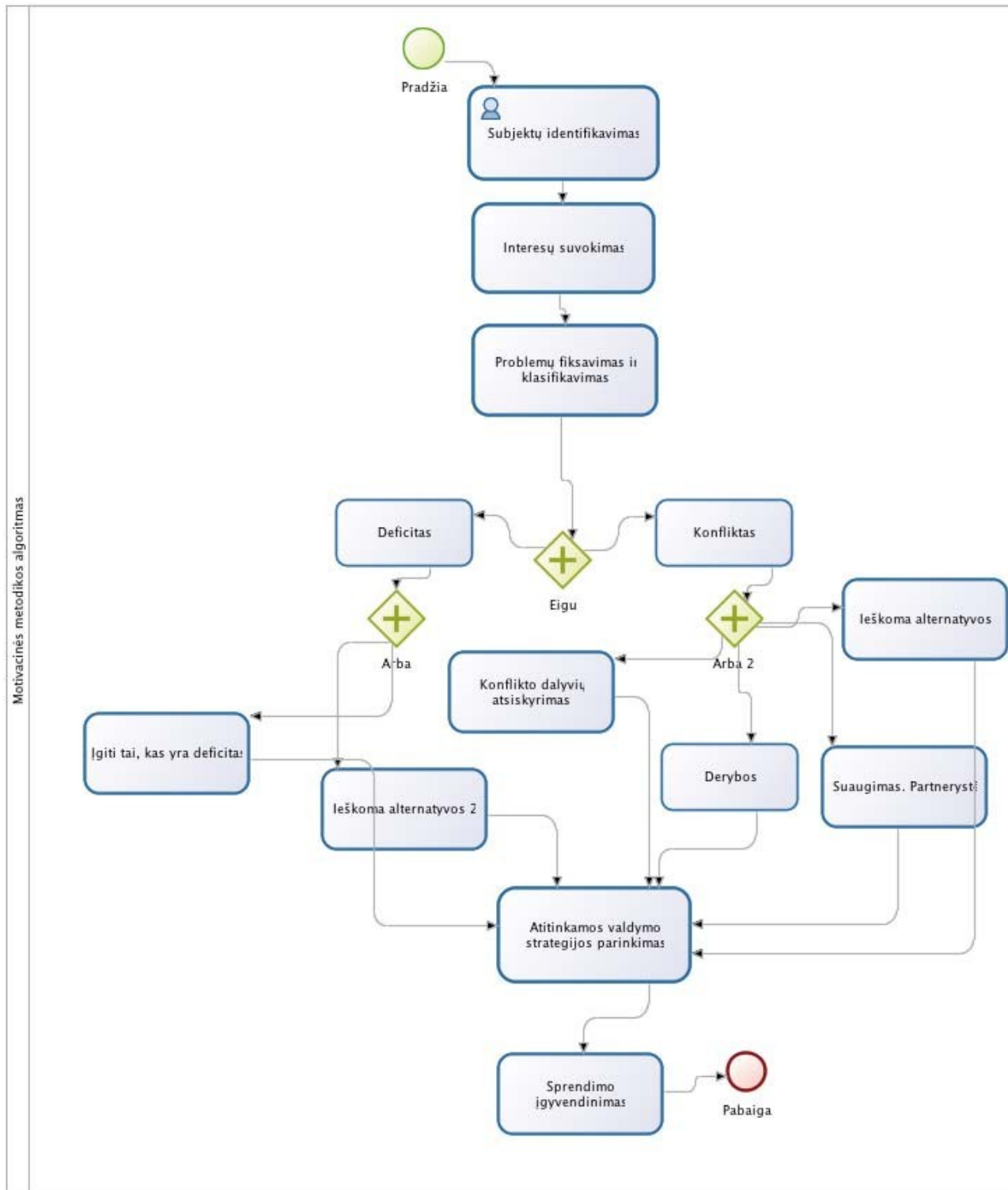
Vadybinių veiksmų proceso fazės (Melnikas, 2012):

- Konkretų subjektų identifikavimas aplinkoje
- Konkretus subjektas suvokia savo interesus
- Tų interesų kontekste subjektas fiksuoja savo problemas
- Siekdamas pašalinti tą problemą, subjektas daro į tos problemos pašalinimą/išsprendimą nukreiptą sprendimą.

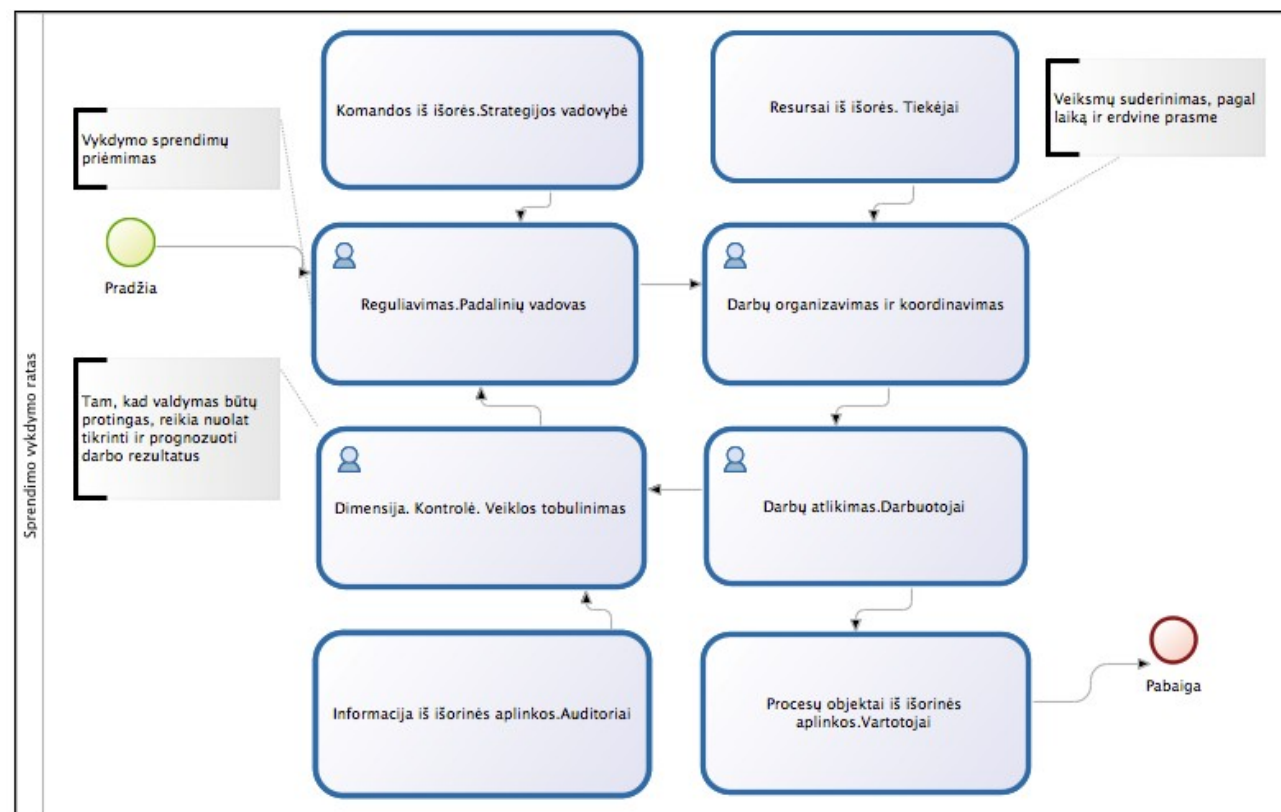
Pristatant savo sprendimų priėmimo algoritmą (pav.3), noriu pateikti ir to sprendimo vykdymo schemą. Algoritmas grindžiamas valdymo sprendimų vykdymui skirtų funkcijų rūšimis.

Valdymo sprendimų vykdymui skirtų funkcijų tarpe yra išskirtinos tokios (Melnikas, 2012):

- organizavimo ir koordinavimo funkcijos (šių funkcijų esmė – suderinti sprendimo vykdytojų veiksmus laiko ir erdvių prasme, siekiant užtikrinti koordinuotą sprendimo įgyvendinimą),
- apskaitos funkcijos (šių funkcijų esmė – nepertaukiamai, pastoviai ar periodiškai fiksuoti sprendimo vykdymo eigą ir joje gaunamus tarpinius bei kitus sprendimo vykdymo rezultatus),



3 pav. Vadybos Teorijos motyvacinės metodikos algoritmas



4 pav. Sprendimų vykdymo ratas

- kontrolės funkcijos (šių funkcijų esmė – apskaitos funkcijų atlikimo rezultatų pagrindu lyginti faktinius sprendimo vykdymo eigos parametrus su planiniais, norminiais ar kitokiais direktyvinio pobūdžio parametrais),

- reguliavimo funkcijos (šių funkcijų esmė – kontrolės funkcijų atlikimo pasėkoje nustačius neleistiną faktinių sprendimo vykdymo eigos parametrų neadekvatumą planiniams, norminiams ar kitokiems direktyvinio pobūdžio parametrams, daryti kryptingą tikslinį poveikį į valdymo objektą, siekiant nustatytąjį neadekvatumą sumažinti iki leistinų ribų; atskirais atvejais reguliavimo funkcija gali būti suprantama ir atvirkščiai, kai kryptingas tikslinis poveikis daromas į direktyvinio pobūdžio parametrus, siekiant juos pakeisti adekvačiai realioms aplinkybėms),

- motyvavimo funkcijos (šių funkcijų esmė – paveikti sprendimo vykdytojus tokiu būdu, kad sprendimo vykdytojų interesai būtų adekvatūs sprendimą padariusio subjekto tikslui ir kad sprendimo vykdytojai būtų pajėgūs įgyvendinti savo interesus veikdami adekvačiai sprendimą padariusio subjekto tikslui).

Verslo veiklos sprendimų vykdymo ratas (Бурков ir kiti, 2009). Bet koks papildomas ryšys diagramoje (pav. 4.) išskiria ir pakeičia funkcijas grandies esančios į kairę nuo strėlės, vaizduojančios šį ryšį. Norint prasmingai valdyti, negalima įvedinėti kitų ryšių tarp sprendimų vykdymo rato elementų. Pavyzdžiui, ryšys tarp “Darbų atlikimo ir reguliavimo” išskirs “Kontrolė ir patikrinimas, ar prasmingai ir efektyviai vykdoma veikla”, o ryšys tarp “Reguliavimo ir Darbų atlikimo” pagerins operatyvumą, bet neigiamai paveiks bendrą veiklos

rezultatą, todėl kad bus pakeistos “Darbų organizavimo (resursų tiekimas ir t.t.)” funkcijos. Negali būti ryšių ir tarp “Darbų atlikimo ir Darbų organizavimo”. Tokiu atveju gali susidaryti situacija, kada veiklos vykdymo rezultatai bus vertinami pagal buhalterinius ar sandėlinius KPI. Tokiu būdu atvaizduotas (pav. 4) sprendimų vykdymo ratas yra tobulas.

Tai modelis, kuris dažnai nenaudojamas tikrame gyvenime. Šios situacijos paradoksas yra taip gerai žinomas, kad mes net nelaikome jo paradoksu: atliktas mažesnėmis išlaidomis ir geresne kokybe darbas dažnai nėra skatinamas. Tuo atveju, kada mažaus verslo subjektas atliekantis darbą yra vienintelis darbuotojas, jam reikia nuosekliai atlikti visas keturias sprendimo vykdymo rato funkcijas.

Išvados

Informacinių technologijų plėtra įtakoja organizacijų veiklą ir reikalauja adekvačiai reaguoti vadybinėmis priemonėmis. Pateikti sprendimų priėmimo ir sprendimo vykdymo algoritmai paremti BPMN. IT panaudojimas yra svarbiausias būdas adekvačiai reaguoti į makroekonomikos pokyčius.

Literatūra

- Havey, M.(2005). *Essential Business Process Modeling*, 350 p . USA.
- Melnikas, B. (2012). *Vadybos teorija tarptautinės vadybos teorijos įvadas. Paskaitų konspektas ir medžiaga magistrantūros nuotolinėms studijoms*, 180 p.VGTU.
- LRS.(2012). *SVVP įstatymas*. [žiūrėta 2012 12 12],

- http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=311296 .
- Silver, B.(2006). *Understanding and Evaluating BPM Suites*. 27 p. BPMInstitute.org, USA.
- Silver, B.(2007). *The BPMS Value Proposition*, 17 p. BPMInstitute.org, USA.
- Šilingas, D.(2012) *Verslo proceso sąryšis su modeliavimu*, 30p. [žiūrėta 2012 12 10], http://www.nomagic.lt/files/prezentacijos/BPI_verslo_proceso_valdymas-irankiai-standartai_ir_metodai.pdf .
- Бурков, В.Н., Коргин, Н.А., Новиков, Д.А.(2009) Введение в теорию управления организационными системами, 264 с. Либроком, Москва.
- Новиков, Д.А., Петраков, С.Н. (1999). Курс теории активных систем, 104 с. СИНТЕГ, Москва.

FORMALIZATION OF MANAGEMENT THEORY WITH INFORMATION TECHNOLOGY METHODS

Summary

The main objective of this study was to formalize management theory methods. The goals are:

Describe business process modeling technology and essence of small business and enterprise.

To create the algorithm of Motivational methodology of Management theory, to provide formal decision-making and enforcement models.

The main object was algorithmes of the management decision-making theory and enforcement. Research methods: business process modeling and analysis.

Commerce - satisfaction of user needs with the utility for a businessman. The sense of smell for money, entrepreneurial ingenuity, talent of development of original business ideas are businessman's the strongest sides. Interesting that in small business everything is decided by the owner (or by his delegated director), and the implementation of the budget is only possible to the extent of his understanding of the need to limit the use of financial resources. Simply, the first budgets are purely technical: not so much leadership as forecast. Besides business

profit, business train may become the usage of management development motivation methods.

Phases of Managerial actions process:

Identification of specific entities in the environment.

Specific entity awares his interests

Entity captures his problems in the context of those interests.

The entity makes decision, which is directed to remedy / resolution of the problem.

The circle of Business activity enforcement. Any additional connection in the graph aparts and replaces the functions of the element, which is to the left of the arrow depicting the connection. In order manage meaningfully there can not be entered any other communications between the enforcement circle elements. For example, the connection between „Execution and control“ distinguish „Monitoring and verification if activities are meaningful and effective“ and the connection between „Regulation and the completion of works“ will improve the timeliness, but also it would also adversely affect the overall performance, because the functions of „Organization of works (resource supply...)“ will be changed. There can be no communication among "Execution and work organization". In this case there may occur a situation in which performance will be assessed in accordance with accounting or warehousing KPI. In this way, the circle of enforcement rendered in Fig.4 is perfect. However this is model, which is often not used in real life. This paradoxical situation is so well known that we even do not consider it as a paradox: work, performed at lower costs and better quality, is often not encouraged. When the small business entity carrying out the work is the sole employee, he has consistently perform all four functions of the enforcement circle.

Development of information technologies affect the activity of organizations and requires to respond adequately with managerial tools. In this work there were presented the decision-making and enforcement algorithmes based on BPMN.

IT usage is the most important way to respond adequately to changes in the macroeconomics.

KEYWORDS: Business Process Modeling, management theory, Business Process Modeling Notation.

Reikalavimai autoriams, norintiems publikuoti savo straipsnius

Mokslinio žurnalo „Vadyba“ steigėjas yra Lietuvos verslo kolegija. Nuo 2002 m. leidžiamame žurnale spausdinami Technologijos, Socialinių mokslų bei Fizinių mokslų tematikos straipsniai. Pagrindinis mokslinio žurnalo straipsnių bei atliktų mokslinių tyrimų uždavinys – išryškinti problemas ir pateikti galimus jų sprendimo būdus regiono viešosioms ir privačioms organizacijoms. Straipsniai gali būti tiek empirinio, tiek ir teorinio pobūdžio.

Redakcijai pateikiami straipsniai privalo būti originalūs, anksčiau niekur nepublikuoti. Draudžiama šiame žurnale išspausdintus straipsnius publikuoti kituose leidiniuose.

Bendri reikalavimai

- Redakcinei kolegijai pateikiami straipsniai privalo būti profesionaliai suredaguoti, be rašybos, skyrybos ir stiliaus klaidų. Straipsniuose turi būti naudojama mokslinė kalba.
- Straipsniai rašomi lietuvių, rusų arba anglų kalba.
- **Straipsnio apimtis 7–8 puslapiai.**
- Straipsnio struktūra turi atitikti moksliniams straipsniams būdingą struktūrą. Jame turi būti išskirtos tokios dalys:
 1. Straipsnio **pavadinimas**. Straipsnio **autorius**, **Institucija**, kurią atstovauja autorius. Straipsnio autoriaus **elektroninis paštas**.
 2. **Anotacija** su pagrindiniais žodžiais ta kalba, kuria rašomas straipsnis. Anotacija turėtų trumpai apžvelgti straipsnio turinį, nurodyti per kokią prizmę bus analizuojama problema. Anotacijos tekstas turi būti aiškus ir glaustas. **Anotacijos apimtis turi sudaryti ne mažiau arba lygiai 2000 spaudos ženklų.**
 3. **Pagrindiniai žodžiai** – tai žodžiai, kurie išreiškia svarbiausius nagrinėjamos temos požymius. Penki ar šeši straipsnio pagrindiniai žodžiai privalo būti įtraukti į Lietuvos Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos autoritetingų vardų ir dalykų įrašus. Ar pagrindinis žodis yra įtrauktas į šį sąrašą, galima patikrinti bibliotekos elektroninėje svetainėje adresu: http://aleph.library.lt/F/UYSMKM4NY8C9H33SP6PV8F2585NQU59CEEBJVCYCA3HUQNCQR5-31681?func=find-b-0&local_base=LBT10, „paieškos lauke“ įvedus „Tema, dalykas (lit)“ (lietuvių kalba) ir „Tema, dalykas (eng)“ (anglų kalba).
 4. **Ivadas**, kuriame suformuluotas mokslinio tyrimo tikslas, aptarta nagrinėjamos temos problema, aktualumas ir jos ištirtumo laipsnis, išskiriamas tyrimo objektas, uždaviniai bei tyrimo metodai. Analizė – straipsnio medžiaga. Straipsnio poskyriai *nenumuruojami*.
 5. **Analizė – straipsnio medžiaga**. Straipsnio poskyriai *nenumuruojami*.
 6. **Išvados**. *Nenumuruojamos*.
 7. **Literatūros sąrašas**. *Nenumuruojamas*. Straipsnio tekste šaltiniai cituojami skliausteliuose nurodant autorių pavardes ir metus, Pvz. (Cooper 1994), (Cleland J.; Kaufmann, G. 1998). Jeigu interneto šaltinis neturi autoriaus, nuoroda dedama tik pačiame tekste lenktiniuose skliaustuose. Raidės „p“ ir „pp“ prie puslapių nerašomos. Apiforminimo pavyzdžiai:

Knygos

Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Technologija, Kaunas.

Berger, P. L., Luckmann, Th. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Pradai, Vilnius.

Straipsniai žurnale

Boyle, T. (2003). Design principles for authoring dynamic, reusable learning objects. *Australian Journal of Educational Technology*, 19(1), 46–58.

Straipsniai knygoje

Curthoys, A. (1997), History and identity, in W. Hudson and G. Balton (eds), *Creating Australia: Changing Australian history*, 25–84. Allen and Unwin, Australia.

Dokumentas iš interneto

Wiley, D. A. (2003). Learning objects: difficulties and opportunities. [Žiūrėta kovo 18 d., 2009], http://opencontent.org/docs/lo_do.pdf.

Statistinės informacijos bei interneto šaltiniai

Lietuvos emigracijos statistika. (2009). Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės. [Žiūrėta vasario 16 d., 2009], <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6819&PHPSESID=5b1f3c1064f99d8baf757cde1e135bc0>.

8. **Santrauka** su **pagrindiniais žodžiais** rašoma anglų kalba. Jei straipsnis rašomas kita kalba, santrauka pateikiama lietuvių kalba. **Santraukos apimtis – ne mažiau 3000 spaudos ženklų.**
9. Autorių trumpas CV, kurį sudaro: autoriaus vardas, pavardė. Mokslinis laipsnis. Darbovietė. Pareigos. Mokslinių tyrimų kryptis. Adresas. Telefonas. Kita informacija apie autorių. Autorių CV turi sudaryti **ne daugiau kaip 3000 spaudos ženklų**.

Reikalavimai straipsnio surinkimui ir sumaketavimui

- Straipsniai turi būti parengti MS Word programa A4 formato lapuose.
- Dokumento paraštės: viršuje – 2 cm, apačioje – 2 cm, kairėje – 2 cm ir dešinėje – 2 cm.
- Straipsnio tekstas: mažosiomis raidėmis lygiuojamas pagal abu kraštus, dydis – 10 pt, šriftas – Times New Roman, pirma pastraipos eilutė įtraukta 0.5 cm.
- Straipsnio pavadinimas: didžiosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 14 pt., **Bold**.
- Autoriaus vardas, pavardė: mažosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 12 pt., **Bold**.
- Institucijos pavadinimas: mažosiomis raidėmis, kairėje, 10 pt., *Italic*.

- Elektroninis paštas: mažosiomis raidėmis, kairėje, 10 pt., *Italic*.
- Anotacijos: teksto dydis – 8 pt, pavadinimas – 10 pt, **Bold**. Po paskutinio pagrindinio žodžio taškas nededamas.
- Skyrių pavadinimai: mažosiomis raidėmis, kairėje, dydis – 11 pt., **Bold**.
- Žodis *literatūra* – 10 pt, literatūros sąrašas – 9 pt dydžio.
- Santrauka anglų kalba (jei straipsnis rašomas kita kalba, santrauka rašoma lietuvių kalba): straipsnio pavadinimas didžiosiomis raidėmis 10 pt. dydžiu,

Bold, žodis Summary – išretintas 2 pt. (nedėkite tarpų tarp simbolių), teksto dydis – 9 pt., pirma eilutė įtraukta 0.5 cm.

➤

Paveikslai ir **diagramos** turi būti aiškūs, brėžiniai – sugrupuoti į vieną objektą.

Lentelės ir **schemos** turi būti sunumeruotos, ir turėti pavadinimus.

1. Lentelių pavadinimai rašomi virš lentelės centre.
2. Paveikslų pavadinimai rašomi po paveikslu centre.

Pateiktas tekstas papildomai redaguojamas nebus.

PASTABA. Patogu naudotis parengtu straipsnio šablonu.

Klaipėdos universiteto leidykla

Vadyba 2013'1(22). Mokslo tiriamieji darbai

Klaipėda, 2013

SL 1335. 2013 07 17. Apimtis 19,5 sąl. sp. l. Tiražas 90 egz.
Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla
Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda
Tel. 8-46 39 88 91, el. paštas: leidykla@ku.lt