LIETUVOS VERSLO KOLEGIJA

AKADEMINIO JAUNIMO SIEKIAI:

EKONOMIKOS, VADYBOS IR TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS 2016

XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės

KONFERENCIJOS STRAIPSNIŲ RINKINYS

Klaipėda, 2016

Autorių kalba netaisyta

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

© Lietuvos verslo kolegija, 2016

TURINYS

VADYBOS ĮŽVALGOS

Aida Navikaitė. *Prof. habil. dr. Žaneta Simanavičienė.*
Customer satisfaction constructs and augmentation.....5

Ana Dobrinevskaja. Aurelija Valatkaitė. *Doc. dr. Jurgita Martinkienė*
Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje.....11

Čichunovaitė Ugnė. *Doc.dr. Saulius Lileikis.*
Jūrų transporto logistikos technologijų studentų psichologinės saviraidos būklės tendencijos.....21

Daina Babenskytė. *Lekt. Rasa Romerytė – Šereikienė.*
Darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimas UAB „Jozita“ tyrimas.....26

Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė. *Doc. dr. Jurgita Martinkienė.*
Motyvacijos būdai šiuolaikinėje įmonėje.....32

Laura Skopienė. *Doc. dr. Jurgita Martinkienė*
„Uab Transtika“ motyvavimo priemonių tyrimas.....41

Karolina Šimaliūtė. *Doc.dr. Saulius Lileikis.*
Jūrų krovinių ekspedijavimas: personalo darbo planavimo aspektas.....53

Regina Jonušaitė. *Doc. dr. Genovaitė Avižonienė*
Individualios įmonės steigimo dokumentai …….....63

Silva Kavalskytė. *Doc. dr. Genovaitė Avižonienė*
Dokumentų rengimo raida.....67

Virginija Bartulienė. *Lekt. Violeta Docienė.*
„Saldus kampelis“ įvaizdžio kūrimo principai.....73

EKONOMIKOS ĮŽVALGOS

Aurelija Lapinskaitė, Lauryna Šikšniūtė. *Doc.dr. Saulius Lileikis.*
Jūrų verslo finansininko asmenybė: tikslumas, socializacija, psichologinis atsparumas.....82

Birutė Poškaitė. *Doc. Kristina Puleikienė.*
Pagrindiniai paskolų substitutai ir jų gavimo galimybės verlo įmonėms Lietuvoje.....87

Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė. *Doc. Kristina Puleikienė.*
Darbo užmokesčio analizė.....95

Laura Jurkienė. *Doc. Kristina Puleikienė.*
Bankroto modelių taikymas UAB „Sportas“.....103

Jūratė Stonienė, Agnė Žulkutė. *Doc. Kristina Puleikienė.*
Verslo organizavimo formų dinamika Lietuvoje …….....112

Jonita Pupšytė. *Doc.dr. Saulius Lileikis.*
Kruizinės laivybos rinkos globaliosios tendencijos.....122

Viktorija Navickaitė, Toma Bartušytė. *Doc.dr. Saulius Lileikis.*
Jūrų verslo finansininko profesinė perspektyva…….127

TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS

Robertas Jurkus. *doc. dr. Jurij Tekutov, Gintaras Kučinskas.*
Kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės verslo ir informacinės sistemos modeliavimas.....133

CUSTOMER SATISFACTION AND COMPANY'S VALUE CREATION

Aida Navikaite
Kaunas University of Technology

Abstract

It is significant for organizational institutions to pay more attention to the needs of their client base because today's competitive business environment challenges companies. In addition to this, people invest in the expectation that when they sell, the value of each investment will have grown by a sufficient amount above its cost to compensate them for the risk they took. Therefore it is a strong argument for value creation. Hence, this current article is initiated on the value creation via construct of customer satisfaction. It could be noted that the present study is extensive in terms of displayed past models and other useful academic examples.

It also should be noted that value of the company depends on the short term and long term performance. So, the decisions for managing the value drivers have to be made considering that they should bring long and short term benefit. Regarding this notion, it also puts forward an important background for future theory and practice investigations.

Keywords: customer satisfaction, value.

Introduction

Investigations of released academic papers regarding company's value creation in pioneering ways especially via construct of customer satisfaction has revealed that this field is highly unexplored. It is significant for organizational institutions to pay more attention to the needs of their client base because today's competitive business environment challenges companies. In addition to this, people invest in the expectation that when they sell, the value of each investment will have grown by a sufficient amount above its cost to compensate them for the risk they took. Therefore, it is a strong argument for value creation. It also should be noted that value of the company depends on the short term and long term performance. So, the decisions for managing the value drivers have to be made considering that they should bring long and short term benefit.

The novelty of the study: this study proves that the firm‘s value creation can be reached via two elements: customer satisfaction and environmental sustainability. Customer satisfaction effects market share, while environmental sustainability has a positive impact on competitive advantage, so it is recommended to incorporate the idea of customer satisfaction management in firm‘s value creation. Obviously, the present study can be and is offered to be extrapolated in both aspects: theory and practice. It is also believed that the study paper would be relevant for the advancement of firm‘s strategy creation since customer satisfaction is the significant factor in the business field.

The object of this study is: firm‘s value via customer satisfaction.

The problem of the study is: How to create firm‘s value via customer satisfaction?

The aim of the study is: to emphasize customer satisfaction its' elements that could be incorporated in order to create firm‘s value.

The objectives of the study are:

To analyze the value drivers and investigate the constraints and uncertainties of valuation

To examine basic requirements for valuations.

To investigate the concept of customer satisfaction.

The methods of the study are:

- Logical and comparative analysis of literature;
- Synthesis and deduction;
- Graphical methods.

Valuation Approach Definition

According to Koller, Goedhart, Wessels (2010), "value is the defining dimensions of measurement in a market economy. People invest in the expectation that when they sell, the value of each investment will have grown by a sufficient amount above its cost to compensate them for the risk they took" (p.3). The main measure of the value of the assets, it does not matter if it is share, bond or bank account, is the value which is created to its shareholders.

Valuation is the process to define the value of the chosen object. Financial valuations could be done to evaluate the value of options, bonds, stocks, investments, patents, all in all for everything that could have value.

Knowing the value is the key point in making the decision, does not matter if it is investing or accepting the investment. The main aim of the valuation is to define the real value and to evaluate the potential gain. According to Damodaran (2006), "[…] we buy financial assets for the cash flow we expect to receive from them. Consequently, perception of value have to be backed up by reality, which implies that the price we pay for any asset should reflect the cash flows it is expected to generate. […] Asset price cannot be justified by merely using the argument that there will be other investor around who will pay the higher price in the future." (p.1)

Value Drivers

Value of the company depends on the short term and long term performance. So, the decisions for managing the value drivers have to be made considering that they should bring long and short term benefit, or at least not to damage long term health with short term performance (Koller et al, 2010). The importance of value drivers for separate company depends on its fundamentals, strategy, intangible and tangible assets, the employees of the company, management, objectives, company's historical assets and debts. It also depends on the external constraints that are macroeconomic situation which can make the high influence on company's performance and growth. Market situation is also one of the constraints that is important for current and future perspective of value improvements, where highly important are the features of customers and competitors.

Basic Requirements for Valuation

According to Meitner (2006), for good valuation of the company, the certain requirements have to be maintained:

- The valuation must be oriented into the future. The benefits that will be earned in the future are those that have to be taken in to valuation. The past benefits are not important for the valuation. To sum up, importance is not what was earned or had value in the past but what is going to be earned or have value in the future.
- Everything should be taken into the account what could affect the utility of the company. Valuation is not only implementation of financial figures. It is important to take into the account everything what affect company's performance, future gain, and also value.
- Possible uncertainties, that the company could face, have to be taken into the account of valuation. The possible future chances, possibilities, as well as dangers have to be evaluated and incorporated to the valuation process. The valuation result has to reflect these upside potentials and downside risks.
- The valuation has to have the investor orientation. It is said that the valuation should be adapted to the certain situation. This opinion disagrees with Damodaran (2006) approach, however it depends what is the aim of the valuation. Considering taking this requirement into the account of valuation, it is important to understand if valuation aim is to support one or other related party of the valued object. If valuation is made to get the real value, this requirement should not be taken into the account.

The concept of customer satisfaction

After academic analysis regarding customer satisfaction it has been revealed that this particular concept has been examined extensively. Some authors like Oliver (1997) and Zeithalm and Bitner (2000) state that customer satisfaction is the cllient's emotional reaction whether his or her expectations has been fulfilled or not. Moreover, Gilbert-Jamison(2005) customer satisfaction only create a customer base that likes your products or services. Angelova and Zekiri (2011) convince that customer satisfaction majorly depends on these factors: "friendly employees, courteous employees, knowledgeable employees, helpful employees, accuracy of billing, billing timeliness, competitive pricing, service quality, good value, billing clarity and quick service" (p.234).

For instance, Aldlaigan & Buttle (2005) say that customer satisfaction is the concept which displays the needs that should be obtained in order to get the positive judgment towards the product or service from the consumer. Taking into consideration the idea that satisfying customer is the profitable action (Fornell and Rust, 1997), the author Cochran (2003) says that satisfying customer is the action that company should do during the daily activities in order to stay in business.

Regarding Angelova & Zekiri (2011) study, it was aimed to measure customer satisfaction with three Macedonian mobile telecom players in the context of service quality through adapting American Customer Satisfaction Index Model (Figure 1). Structured questionnaire was designed and ranked with the 5-point Likert scale. 1048 were collected and analyzed with Excel and SPSS 17. From the overall analysis it was assumed that customers were not satisfied with services and their expectations were higher.

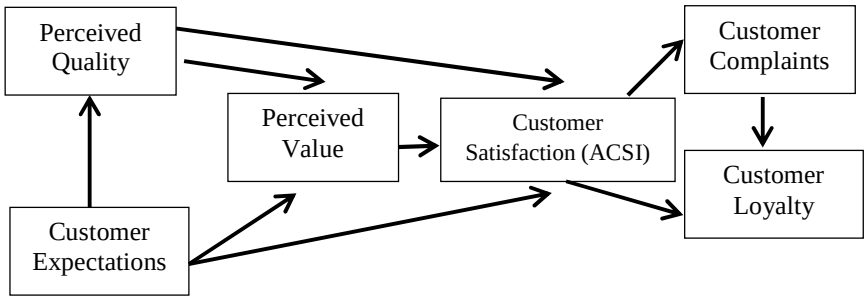


Figure 1.American Customer Satisfaction Index model
**Source: B.Angelova, J. Zekiri (2011, p. 242)*

What is interesting, the study below is devoted for O'Sullivan & McCallig (2012). The authors integrated the Ohlson model and also borrowed data from American Customer Satisfaction Index. But the most important thing they revealed, that customer satisfaction positively moderates the earnings and therefore, it could be assumed, that customer satisfaction has an influence on company's augmentation of financial performance, also on firm's value (Figure 2).

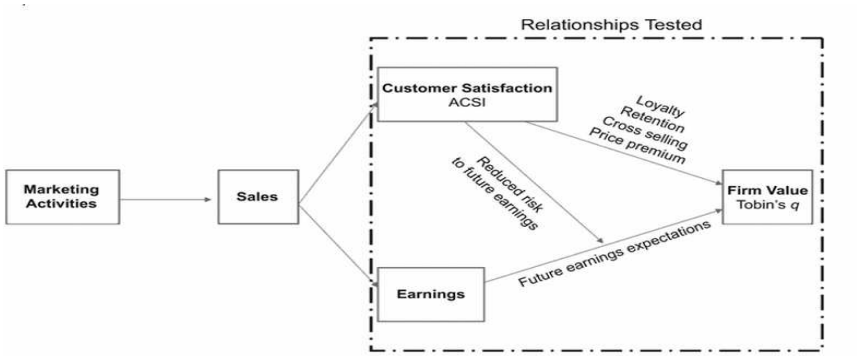


Figure 2. The relationships between customer satisfaction, earnings and firm value.
**Source: D. O'Sullivan, J. McCallig (2012, p.831)*

After a brief analysis of empirical studies it could be concluded that the inquiry of customer satisfaction bears on industry sector, type of the venture and scholars' distinguishing variables, which have an impact on overall perception of this object.

The profound analysis of academic papers has proved that this particular element is mentioned in a plethora of works. Majorly, the authors describe customer satisfaction as an emotional reaction which highly depends on the fact whether the customer's needs and expectations are realized or not. The advantages of this notion are distinguished these ones: profit enhancement, market share and firm's value augmentation, possibility to predict client's behavior.

For instance, Viulet (2008) conducted a research with 364 guests of two similar huge city hotels in order to examine whether the satisfied customers tend to be loyal. For the assessment of respondents' satisfaction with the various aspects of the services and facilities of the hotel thirteen items were selected. The full list of construct measurement are: overal satisfaction, satisfaction, involvement, repeat purchase. Responses were based on a 5-point Likert-type scale ranging from "very dissatisfied" to "very satisfied". The association between satisfaction and loyalty was found to be weak. Of interest was the conclusion that key elements engaging loyalty of hotel guests were the amenities and hotel design. The author also revealed that satisfying hotel clients would not

ensure to repeat the visits; therefore, it was offered to reformulate the loyalty programs and training staff members who showcase the pluses of the hotel.

Factors affecting customer satisfaction

All constructs are measured in a multi-item manner. For instance, service quality construct consists of five main pillars: tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy and are evaluated with seventeen items adopted from Kang and James (2004), Mei, Dean and White (1999), Huddleston, Whipple, Mattick and Lee (2009),Wang, Lo and Hui (2003), Yieh, Chiao and Chiu (2007). Further, the measure of price fairness is based on four items of Namkung, Jang, Almanza and Ismail (2009), Matzler, Würtele and Renzl, (2006), Herrmann, Xia, Monroe and Huber (2007), Padula and Busacca, (2005). Meanwhile, customer satisfaction comprises of three items which are modified from Dagger and O'Brien (2010). Customer trust is evaluated with three items adapted from Dagger and O'Brien, (2010), Lee, Choi and Sohn (2010). Two items compile a construct of perceived product quality based on Wells, Valacich and Hess (2011), Wang, Lo and Hui (2003).Three items correspond to reputation of SME adopted from Chiang, TsaiandLu(2006), Jin, Park and Kim, (2008). And finally, past experience consists of three items based on works of Hansen, Samuelsen and Sallis, (2013), Kara, I Rojas-Méndez, Kucukemiroglu and Harcar, (2009).

Table 1.

Factors effecting customer satisfaction

Construct	Scale items	Adapted from
Service Quality	***Tangibles*** • Neat and professional employees • Facilities are visually appealing • Equipment and facilities are clean • Services are operated at a convenient time • Stores offer the assortment I am looking for ***Reliability*** • Providing service as promised • Showing a sincere interest in dealing with problems ***Assurance*** • Employees instill confidence • Feel safety in transactions with service provider • Employees are consistently courteous with customers • Employees have the knowledge to answer me ***Responsiveness*** • Employees give prompt service • Employees always willing to help • SME's have an adequate number of employees to assist me ***Empathy*** • Employees give customers individual attention • Employees who deal with customers in acaring fashion • Employees who understand the needs of their customers	Kang and Jeffrey (2004), Mei, Alison andWhite (1999), Huddleston, Whipple, MattickandLee (2009), Wang, Lo, and Hui (2003), Yieh, Chiao and Chiu (2007)
Perceived Price Fairness	• The products/services of SME's are reasonably priced • Prices are affordable for everyone, independently of income • Prices are based on costs • Prices congruent with the quality	Namkung, Jang, Almanza and Ismail (2009) Matzler, Würtele and Renzl (2006) Herrmann, Xia, Monroe and Huber (2007), PadulaandBusacca (2005)
Customer satisfaction	• I am always delighted with the SME's service • I think I do the right thing when I decide to use the service of SME's • I feel good about using SME's	Dagger and O'Brien (2010)
Customer Trust	• SME's are honest • SME's are trustworthy • SME's keep their promises	Dagger and O'Brien (2010), Lee, Choi &Sohn (2010)
Perceived Product Quality	• I perceive SME products are high quality • Products quality of SME's are adequate in terms of variety and features	Wells, Valacich, and Hess (2011), Wang, Lo and Hui (2003)
Reputation of SME	• The quality of products and services in SME's are reliable • I can often hear the positive word of mouth of SME's. • SME's provide after-sale service such as refund or exchange if	Chiang, Tsai and Lu (2006), Jin, Park and Kim (2008)

	customers find products unsatisfactory • In overall, SME's have good reputation	
Prior experience	• Based on all my experiences I am very satisfied with SME's • Based on all my experiences, I never hesitate to buy products or services from SME's • Based on all my experiences, I would recommend SME's products and services for my friends	Hansen, Samuelsen and Sallis(2013) Kara, Rojas-Méndez, Kucukemiroglu, and Harcar (2009)

Conclusions

1. Knowing the value is the key point in making the decision, does not matter if it is investing or accepting the investment. The main aim of the valuation is to define the real value and to evaluate the potential gain. According to the authors value of the company depends on the short term and long term performance. So, the decisions for managing the value drivers have to be made considering that they should bring long and short term benefit, or at least not to damage long term health with short term performance.
2. In order to reach a good valuation of the company, the certain requirements have to be maintained: the valuation must be oriented into the future, everything should be taken into the account what could affect the utility of the company, possible uncertainties, that the company could face, have to be taken into the account of valuation, the valuation has to have the investor orientation. It is said that the valuation should be adapted to the certain situation.
3. Companies are using environmental activities to obtain competitive advantage against competitors. The managers are analyzing the environment actions of their competitors, because understanding the sustainable environment actions have the same importance as following competitors' financial situation, marketing and development actions. The potential impact of sustainability efforts are: stronger brand and greater pricing power, greater operational efficiencies, more efficient use of resources, improved customer loyalty, lower rate of churm, enhanced ability to enter new markets, more potential sources of revenue.
4. Majorly, the authors describe customer satisfaction as an emotional reaction which highly depends on the fact whether the customer's needs and expectations are realized or not. The advantages of customer satisfaction are distinguished these ones: profit enhancement, market share and firm's value augmentation, possibility to predict client's behavior.

References

1. Aldlaigan, A., Buttle, F. (2005). Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks. International Journal of Bank Marketing, 23(4),349-59.
2. Angelova, B., Zekiri, J.(2011), Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model), International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences. 1(3), 232-258.
3. Chiang, Y., Y., Tsai, H., T., Lu, C.,H. (2006). Constructing the store image scale for measuring prolonged opening hours. Retrieved April4, 2016,On World Wide Web:http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G2Zxs2zjflYJ:www.gcbe.us/6th_GCBE/data/Constructing%2520the%2520store%2520image%2520scale%2520for%2520measuring%2520prolonged%2520opening%2520hours.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk
4. Dagger, T., S., O'Brien, T., K. (2010). Does experience matter? Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. European Journal of Marketing, 44(9/10), 1528-1552.
5. Damodaran A.(2006). Damodaran on Valuation: Security analysis for investment and corporate finance. John Wiley & Sons, Inc.
6. Gilbert-Jamison, T. (2005). The Six Principles of Service Excellence. USA: Author House.
7. Hansen, H., Samuelsen, B., M., Sallis, J., E. 2013).The Moderating Effects of Need for Cognition on Drivers of Customer Loyalty.European Journal of Marketing,4 7(8).

8. Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K.,B., Huber, F. (2007). The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. Journal of Product & Brand Management,16(1), 49 – 58.
9. Huddleston, P., Whipple, J., Mattick, R.,N., Lee, S., J. (2009).Customer satisfaction in food retailing: comparing specialty and conventional grocery stores. International Journal of Retail & Distribution Management, 37(1), 63 – 80.
10. Jin, B., Park, J., Y., Kim, J. (2008). Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty. International Marketing Review, 25(3), 324 – 337.
11. Kang, G., D., James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model. Journal of Managing Service Quality Volume, 14(4), 266–277.
12. Kara, A., Rojas-Méndez, J., Kucukemiroglu, O., Harcar, T. (2009). Consumer preferences of store brands: Role of prior experiences and value consciousness, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 17(2).
13. Koller T., Goedhart M. & Wessels D. (2010). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Corporate valuation. McKinsey & Company. John Wiley & Sons, Inc.
14. Koller T., Goedhart M. & Wessels D. (2010). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Corporate valuation. McKinsey & Company. John Wiley & Sons, Inc.
15. Lee H.,J., Choi J., Sohn C. (2010) International Journal of Management Science,16(2).
16. Matzler, K., Würtele, A., Renzl, B. (2006). Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry. International Journal of Bank Marketing, 24(4), 216 - 231.
17. Mei, A., W., O., Dean, A., M., White, C., J. (1999).Analysing service quality in the hospitality industry. Managing Service Quality, 9(2), 136 – 143.
18. Meitner M. (2006). The market approach to comparable company valuation. Vol. 35. ZEW Economic Studies
19. Namkung, Y., Jang S.,C., Almanza, B., Ismail, J. (2009). Identifying the underlying structure of perceived service fairness in restaurants. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(4), 375 – 392.
20. Oliver, L.R. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill.
21. O'Sullivan D., McCallig J., (2012). Customer satisfaction, earnings and firm value. European Journal of Marketing, 46(6).
22. Padula, G., Busacca, B. (2005). The asymmetric impact of price-attribute performance on overall price evaluation. International Journal of Service Industry Management, 16 (1), 28 – 54.
23. Wang, Y., Lo, H., P., Hui, Y.,V. (2003). The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. Managing Service Quality, 13(1), 72 – 83.
24. Wang, Y., Lo, H., P., Hui, Y.,V. (2003). The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. Managing Service Quality, 13(1), 72 – 83.
25. Wells, J.D., Valacich, J.S., Hess, T.J. (2011). What signals are you sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions. MIS Quarterly, 35(2),373-396.
26. Yieh, K., Chiao, Y., C., Chiu, Y., K. (2007). Total Quality Management & Business Excellence. 2007, 18(3), 267-284.

VADOVAVIMO STILIŲ VERTINIMAS ŠIUOLAIKINĖJE VERSLO ĮMONĖJE

Ana Dobrinevskaja, Aurelija Valatkaitė
Lietuvos verslo kolegija
Doc. dr. J. Martinkienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėti vadovavimo stiliai bei jų elementai. Išanalizavus vadovavimo stilių atsiradimo raidą nuo tradicinių iki naujųjų, nustatyti vadovavimo stilių svarba ir vaidmenį organizacijoje. Vadovavimo stilių klasifikavimas bei nustatymas kada stilius yra veiksmingas, kada ne. Apžvelgti vadovavimo stilius esančiose ir sėkmingai dirbančiose verslo įmonėse.
Pagrindiniai žodžiai: vadovavimo stiliai, tradiciniai vadovavimo stiliai, naujieji vadovavimo stiliai.

Įvadas

Šiuolaikinėmis sąlygomis sėkmingai vystyti įmonės veiklą, remiantis vien intuicija ir sukaupta patirtimi labai sudėtinga. Pasaulis vystosi, atsiranda naujos technologijos, bei galimybės. Įmonių valdymas tampa vis sudėtingesnis, todėl norint „išgyventi“, neprarasti savo pozicijų arba pasiekti dar didesnių aukštumų, vadovams reikia gerai išmanyti savo darbą bei pasirinkti tinkama vadovavimo stilių. Visų įmonių pagrindinis tikslas - gauti kuo didesnį pelną, įsitvirtinti rinkoje ir sėkmingai dirbti. Norint sumažinti riziką ir išvengti ne malonumų, reikia analizuoti ne tik įmonės veiklą, bet ir kiekvieno joje dirbančio žmogaus veiklą. Tai aktualu tiek veikiančioms, tiek ir naujai besikuriančioms įmonėms.

Straipsnio objektas - vadovavimo stiliai.

Straipsnio tikslas - išnagrinėti vadovavimo stilius bei jų pritaikymą šiuolaikinėje verslo įmonėje.

Straipsnio uždaviniai:

1. Apžvelgti vadovavimo stilius teoriniu aspektu;
2. Įvertinti vadovavimo stilių šiuolaikinėje verslo įmonėje.

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

Vadovavimas

Įmonė, organizacija, bendrovė – tai maža valstybė. O valstybė, kaip žinoma, - visuomenės politinė organizacija su tam tikra valdymo forma. Vadovavimas turi didele įtaka organizacijos veiksmingai veiklai palaikyti ir teisingam darbo paskirstymui įmonės veikloje. Žengiant į XXI amžių, darbo samprata buvo gana primityvi. Žmonėms sakydavo, ką jie turi daryti ir, jei jie darė tai, jiems mokėjo; jei ne – juos atleisdavo iš darbo. Atitinkamai, valdymo stilius turėjo nuožmų ir hierarchinį atspalvį: vieni įsakydavo, kiti išklausydavo ir neprieštaraudami atlikdavo. Labai sunku atsakyti koks turi būti vadovas, nes taip pat labai svarbu kaip vadovas elgiasi su pavaldiniais, kaip perduoda įgaliojimus, kaip rūpinasi santykiais kolektyve, visi šitie elementai sukuria vadovo stilių. Vadovavimo stilius – tai būdas kaip vadovas nori veikti ir bendradarbiauti su savo pavaldiniais, siekiant daryti jiems įtaką ir skatinant juos siekti organizacijos tikslų.

Vadovo veikla, atliekamos funkcijos yra labai įvairios ir sudėtingos. Vadovavimas yra viena is svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti organizacijos tikslus ir jų siekti (Martinkus, Stoskus, Berzinskiene, 2010).

Bendruoju atveju geras vadovas yra tas, kuris žmones, turinčius įvairias profesijas, taip pat įvairius charakterius, sugeba suburti į darnią visumą - vieningą kolektyvą. Vadovo vaidmuo ypatingas - atskirų individų visumą paversti tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe.

Vadovavimas - tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, taikant valdymo būdus ir metodus (Čiarnienė, Neverauskas, ir kt., 2011, p. 128).

Nepaisant valdymo lygių; ir veiklos įvairovės, vadovas vaidina tam tikrą vaidmenį kolektyve. 1 lentelėje pateiktas apibendrintas požiūris į vadovo veiklą ir vaidmenį kolektyve.

1 lentelė

Vadovo vaidmuo kolektyve

Funkcinis požiūris	H. Mintzbergo rolių požiūris	Gebėjimų požiūris
Vadovas atlieka šias funkcijas: • planavimo, • organizavimo, • vadovavimo • kontrolės.	Vadovas atlieka trijų kategorijų vaidmenis: • tarpasmeninių santykių palaikymas, • informavimas, • sprendimų priėmimas	Vadovui reikalingi gebėjimai: • techniniai • žmogiškieji, • konceptualieji

**Šaltinis: sudarytą autorių pagal R., Čiarnienė, B., Neverauskas, ir kt. 2011, Organizacijų vadybos pagrindai.*

Vadovavimo stiliai

Pirmas bandę apibūdinti vadovus bei vadovavimo stilius Platonas savo veikale „Valstybė“. Šiuo metu literatūroje pateikta labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos iki šiol nėra. Tačiau apibendrintai pagal R. Čiarnienę, B. Neverauską ir kt. (2011) vadovavimo stilius galima skirstyti į šias grupes:

- tradiciniai vadovavimo stiliai;
- šiuolaikiniai vadovavimo stiliai;
- vadovavimo stiliai pagal vadovų elgesį:
- vadovavimo stiliai pagal vadovų orientaciją;
- situaciniai vadovavimo modeliai.

Tradiciniai vadovavimo stiliai

Tradiciniai vadovavimo stiliai yra autoritariniai. Įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti. Laukiama, kad pavaldinys visa tai atliks laiku. Tačiau jis yra nuolat kontroliuojamas. Vadovas priima visus sprendimus. Pavaldiniai tam didesnės įtakos neturi, jie tik pripažįsta ir vykdo sprendimus. Vadovaujant šiuo stiliumi, reikia, kad vadovas būtų stipraus asmenybes bei charakterio ir gero profesinio pasirengimo. Tradiciniams priskiriami charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis ir biurokratinis stiliai.

Charizmatinis vadovavimo stilius - tai vadovavimas, remiantis asmeninio spinduliavimo jėga (Dievo dovana). Terminas „charizma" (gr. kharisma - dovana) dažniausiai vartojamas sugebėjimui žavėti ir paveikti žmones apibūdinti. Paprastai charizmatiški yra tie asmenys, kurie gali lengvai patraukti dėmesį ir sukelti kitų susižavėjimą (arba net neapykantą, jei charizma negatyvi) dėl savo asmenybės ir (ar) išvaizdos bruožų. Vadovui duota išskirtinė Dievo dovana veikti bendradarbius, kad jie savanoriškai darytų tai, ko iš jų laukia vadovas. Galima sakyti, kad vadovas šiuo atveju pasižymi tam tikra hipnozės jėga. Nesuprimityvinant šio reiškinio galima teigti, kad visi geri vadovai turi ypatingo žavesio, poveikio jėgos. Kartu galima pradėti abejoti, ar vadovavimas šiuo atveju yra mokslas. Charizmatiniams vadovui būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puiki laikysena, geras charakteris.

Patriarchalinis vadovavimo stilius - šį stilių galima palyginti su valdymu šeimoje, remiantis tėvo – motinos autoritetu. Šis stilius turi gilias tradicijas, tačiau jo taikymo galimybės ribotos. Tradicinis paklusnumas šeimos galvai šiandien nepriimtinas, nors jis turi labai didelę įtaką, ypač formuojantis įmonei. Šiandien jį galima taikyti mažose įmonėse, tačiau būtina sąlyga, kad patriarchatas tikrai būtų vertas to autoriteto, kuriuo mėgina naudotis. Kitaip pasireiškia iškreiptos formos – familiarumas, protekcionizmas savo šeimos atžvilgiu. Šio stiliaus privalumas tas, kad rūpinamasi savo bendradarbiais net ir tada, kai jie negali dirbti .

Autokratinis vadovavimo stilius - šis stilius, kaip ir patriarchalinis yra pagrįstas be sąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo bendradarbiais tik tiek, kiek jie yra naudingi. Kiekvienas vadovas mano esąs protingesnis už pavaldinį, reikalauja iš pavaldinių paklusnumo, kad besąlygiškai vykdytų užduotis.

Biurokratinis vadovavimo stilius - šis stilius mėgina išvengti kai kurių autokratiniams stiliui būdingų bruožų. Tai taip pat autokratinis stilius, skirtumas tik tas, kad žodinis vadovo nurodymas ar įsakymas pakeičiamas įstatymais, įsakymais, reglamentais, standartais. Žodinis įsakymas pakeičiamas popieriumi,

nuasmeninamas, priskiriamas "ne mūsų lygio problemai". Taip galima sumažinti sistemos pasipriešinimą (įstatymui dažnai paklūstama nesvarstant), tačiau kartu sumažinamas ir valdomos sistemos lankstumas. Biurokratinį valdymo stilių reikia vertinti labai atsargiai. Jis geras, jei reglamentuojamos paprastos procedūros, kurios gali būti lengvai koreguojamos. Tačiau šis vadovavimo stilius blogas, jei biurokratizmas per daug išsiplečia. Jei įsakymas, reglamentas nekeičiamas keičiantis padėčiai, tai savo kaltę visada galima suversti "blogam įsakymui", vadovui sudaroma galimybė nusišalinti nagrinėjant realią situaciją ir vadovautis "nekintamais" nurodymais iš viršaus .

Naujieji vadovavimo stiliai

Prie nauju vadovavimo stilių priskiriami kooperatinis ir laisvas vadovavimo stiliai.

Esant **kooperatiniam vadovavimo stiliui**, bendradarbiai traktuojami kaip partneriai, ypač akcentuojamas bendradarbiavimas. Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti organizacijos tikslų, nemaža sėkmės dalis priklauso nuo bendradarbių. Todėl jis yra pasirengęs skirti dalį savo darbų partneriams, stengiasi bendradarbiavimą grįsti savitarpio pagalba, o ne bausmėmis. Šis vadovavimo stilius leidžia aktyviai veikti darbuotojams, atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius. Vienas svarbiausiu šio stiliaus bruožų – darbuotojų įtraukimas į valdymą.

Esant **laisvam vadovavimo stiliui** (angl. *laissez-faire)*,nepripažįstama jokio griežto vadovavimo stiliaus. Darbuotojas kai kuriuos dalykus sprendžia pats, kai kurie jam nurodomi atlikti, tačiau įsakymų vykdymas nekontroliuojamas. Dėl lygybės principo gali iškrypti socialiniai ir darbo organizavimo santykiai: dažnai darbuotojas neformaliai perima vadovo funkcijas. Tačiau aukšto lygio ir profesinio pasirengimo kolektyvuose jis gali būti sėkmingai taikomas.

Vadovavimo stiliai pagal vadovų elgesį

Pačius pirmuosius vadovavimo stilių veiksmingumo tyrimus atliko K. Levinas (K. Lewin). Remdamasis gautais rezultatais, jis skyrė 3 pagrindinius vadovavimo stilius pagal vadovo elgesį: demokratinį, liberalų ir autokratinį (Čiarnienė, Neverauskas, ir kt., 2011)

Autokratinis stilius apibendrintas šio straipsnio pradinėje dalyje, žemiau norime pateikti autokratinio valdymo stiliaus veiksmingumą ir neveiksmingumą įmonėje apibendrinančią lentelę

2 lentelė

Autokratinio valdymo stiliaus įvertinimas

Autokratinis valdymo stilius veiksmingas, kai:	**Autokratinis valdymo stilius neveiksmingas, kai:**
• Kai dirba nauji, neapmokyti darbuotojai, nežino kokią užduotį atlikti, kokiu metodu vadovautis. • Kai veiksmingas vadovavimas gali būti tik pateikus konkrečias taisykles ir tvarką. • Kai darbuotojai nereaguoja į kitokį vadovavimo stilių. • Kai ribotas sprendimų priėmimo laikas. • Kai pavaldiniai reikalauja vadovo valdžios. • Kai prastai organizuojamas darbas.	• Pavaldiniai yra įsitempę, bijantys, lengvai įsižeidžiantys. • Pavaldiniai žino, kad jų nuomonė nebus išklausyta. • Negatyvi organizacinė kultūra, didelė personalo kaita ir didelis pravaikštų skaičius. • Pavaldiniai priklauso nuo vadovo priimant sprendimus.

**Šaltinis: sudaryta autorių pagal Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010.) Vadybos pagrindai*

Demokratinis vadovavimo stilius – valdžios pasidalijimas, įtraukiant pavaldinius į valdymo procesą ir sprendimų priėmimą. Pagrindinis bruožas butu tai, kad vadovas įpratęs dauguma klausimų spręsti su kolegomis. Sprendimai priimami tik po to, kai viskas buvo aptarta, apsvarstyta kolektyve. Demokratiškas vadovas ne parodo spaudimo, gerbia darbuotojus, vertina jų sugebėjimus. Tokie vadovai priima sprendimus spręsti asmeniškai tik labai sudėtingus klausimus, kitais atvejais sprendžia kolegialiai. Tokioje atmosferoje, darbuotojai gali rodyti iniciatyvą, turi galimybę dirbti savarankiškai. Įmonės tikslai tampa pačiu darbuotojų tikslais. Gabūs darbuotojai gauna galimybę parodyti ir panaudoti savo profesinį potencialą, atsiveria daugiau galimybių tobulėti. Demokratiški vadovai protingai reaguoja į kritiką, gali pripažinti tai, kad buvo neteisus ar suklydę. Nurodymus

pavaldiniams duoda pasiūlymų ir patarimų forma, juos formuluoja aiškiai ir įtikinamai. Vadovas tampa artimesnis savo kolektyvui, kaip kolektyvo narys ar bendradarbis, o ne vadovas, kurio vengia, bijo arba nekenčia. Tai anaiptol nesumažina vadovo valdžios ir autoriteto, priešingai, tarp jo ir darbuotojų stiprėja tarpusavio pagarba bei pasitikėjimas, vadovo reali valdžia ir autoritetas išauga. Tačiau demokratinis valdymo stilius turi ir trūkumų: dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų net antraeilių klausimų gali užsitęsti pasitarimai ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trikdo visos įmonės ar organizacijos darbą. Be to, kai kurie demokratinio tipo vadovai stengiasi nusišalinti nuo atsakomybės už padarytas klaidas, užkraudami ją visam kolektyvui. Demokratinis vadovo darbo stilius didžia dalimi priklauso nuo asmeninių vadovo savybių, bei charakterio bruožų (Čiarnienė, Neverauskas, ir kt., 2011). Ne visada demokratinis valdymo stilius įmonėse veikia veiksmingai, apie šio stiliaus veiksmingumą ir neveiksmingumą plačiau 3 lentelėje.

3 lentelė

Demokratinio valdymo stiliaus įvertinimas

Demokratinis valdymo stilius veiksmingas, kai:	**Demokratinis valdymo stilius neveiksmingas, kai:**
• Vadovas darbuotojus valdo be grubaus spaudimo, remdamasis jų gebėjimais, gerbdamas juos. • Vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasitardamas ir pasvarstydamas. • Darbuotojams suteikiama galimybė tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę. • Kai darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus. • Kai darbuotojai turi galimybę planuoti savo darbą. • Kai leidžiama pasireikšti visiškai panaudojant savo intelektinius gebėjimus ir suteikiant galimybę tobulėti.	• Kai dėl daugybės kolektyviai sprendžiamų net antraeilių klausimų gali užsitęsti diskusijos ar posėdžiai. • Kai vadovai piktnaudžiauja nusišalindami nuo atsakomybės už padarytas klaidas, užkraudami ją visam kolektyvui.

**Šaltinis: sudaryta autorių pagal Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010.) Vadybos pagrindai*

Liberalus vadovavimo stilius - tai toks būdas, kada vadovas ne priima efektyvaus dalyvavimo kolektyvo valdyme. Toks lyderis nutolsta nuo kolektyvo, „plaukia pasroviui“, laukiant nurodymų iš viršaus arba patenka į bendrą poveikį. Ne pratęs rizikuoti, bando „neišsikišti“, stengiasi nelysti į esamus konfliktus, sumažinti jų asmeninę atsakomybę. Vadovas, besiremiantis šiuo darbo stiliumi, yra neaktyvus, nenuoseklus savo veikloje, jį lengva paveikti iš šalies, jis linkęs nusileisti aplinkybėms pvz.: gali be ypatingos priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą. Dažnai vadovas liberalas nepriima vieno ar kito sprendimo, remdamasis tuo, kad jo teisės ir įgaliojimai riboti. Retai kontroliuoja darbą, leidžia jam vykti savaime. Besistengdamas sutvirtinti savo autoritetą, liberalas dažnai bando įsiteikti pavaldiniams: suteikia jiems įvairias privilegijas, nepagrįstai moka premijas, dalija neįvykdomus pažadus, atidėlioja prasto darbuotojo atleidimą ir panašiai. Toks vadovas nesiekia karjeros. Jis mano, kad užima ne savo vietą ir yra pasiruošęs ją užleisti specialistui. Sudėtingose situacijose dažniausiai liberalaus štilio vadovas pasimeta, atsakingo sprendimo priimti jam nepakanka savo valios. Esant sudėtingoms ir dinamiškoms gamybos sąlygoms toks vadovas visai netinka. Dažnai tokį valdymo stilių pasirenka neryžtingi, geranoriški, vengiantys konfliktų žmonės. Šis vadovavimo stilius teikia pirmenybė kūrybinių komandų darbui, kur darbuotojai yra skirtingo savarankiškumo lygio ir yra kūrybiškai individualus. Liberalu gali būti ir labai kūrybingas asmuo, kuriam trūksta organizatoriaus talento. Tik esant tokioms sąlygoms liberalinis vadovavimas gali būti sėkmingas (Čiarnienė,Neverauskas, ir kt., 2011).

4 lentelė

Liberalaus valdymo stiliaus įvertinimas

Liberalus valdymo stilius veiksmingas, kai:	Liberalus valdymo stilius neveiksmingas, kai:
• Pavaldiniai yra tinkamai išsilavinę, turi puikius įgūdžius ir gali veikti vieni. • Pavaldiniai didžiuojasi savo darbu ir turi motyvą darbus atlikti patys. • Pavaldiniai yra patyrę ir patikimi. • Dirba kitos įmonės darbuotojai, tokie kaip personalo specialistai ar konsultantai.	• Pavaldiniai jaučiasi nesaugūs dėl silpno vadovavimo. • Valdymo schemoje nėra grįžtamojo ryšio, suteikiančio pavaldiniams informacijos apie jų atliktą darbą. • Vadovas nesupranta savo atsakomybės ir tikisi, kad pavaldiniai jį pavaduos.

**Šaltinis: sudaryta autorių pagal Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010.) Vadybos pagrindai.*

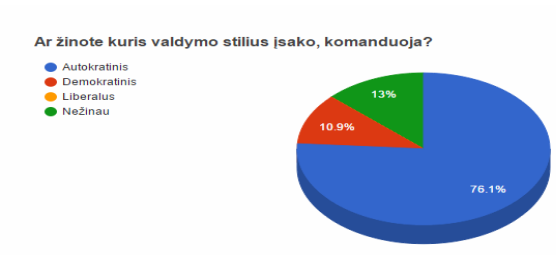
Nėra „blogų“ ar „gerų“ valdymo stilių. Ypatingą padėtį, veiklą, asmenybės bruožus, pavaldinių ir kitų veiksmus lemia optimalus santykis vyraujančiajame valdymo stiliuje. Pastebėtas ryšys vadovavimo stiliaus su vadovo išsilavinimu bei darbo stažu. Kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo labiau vadovas linkęs valdyti demokratiškai. Ta pati priklausomybė ir nuo stažo.

Apibendrinant galėtume teigti, kad idealiu vadovu galima laikyti vadovą demokratą, gebantį suderinti teigiamas liberalo savybes – profesinį autoritetą, toleranciją, – ir vadovo autokrato ryžtą bei gebėjimą veikti ekstremaliomis situacijomis.

Tyrimo organizaviams ir rezultatai

Atliekant kiekybinę verslo įmonės darbuotojų apklausą, siekiamybė apklausti buvo 60 respondentų, iš jų anketos grįžo iš 46 respondentų t.y. iš 76.7 proc. apklaustųjų. Apklausos tikslas išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo vadovus ir jų vadovavimo stilius, darbo sąlygas, požiūrį į darbuotojų aktyvumą ir įvairius kitus klausimus. Anketos klausimų rezultatai pasiskirstė įvairiai. Uždavus klausimą *„ar respondentai žino kas yra valdymo stiliai“*, daugiau kaip 80 proc. respondentų atsakė teigiamai, 17,4 proc. respondentų nežinojo kas tai valdymo stiliai. Analogiškas variantas su užduotu klausimu ar žino kokie valdymo stiliai yra. Gavus atsakymus iš respondentų paaiškėjo jog 71,7 proc. respondentų žino kokie valdymo stiliai yra, o 28,3 proc. - nežino.

1 paveiksle pateikti rezultatai parodo, jog darbuotojai žino koks valdymo stilius komanduoja (76,1 proc.), taip pat matoma jog kaikurie respondentai pasirinko netinkma variantą (10,9 proc.) bei, tai jog yra darbuotojų kurie tiesiog nežino kuris valdymo stilius komanduoja (13 proc.)

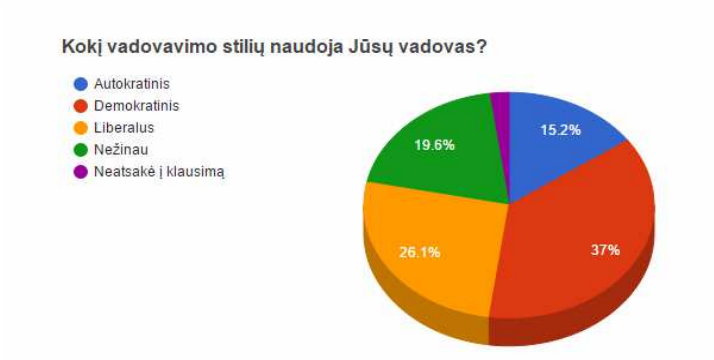


1 pav. Vadovavimo stiliaus įvertinimas
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad ne visose verslo įmonėse pastebima valdymo stilių bruožų (19,6 proc.). Truputi daugiau respondentų negali atsakyti, nes nėra susidūrę su stiliaus apibūdinančiais bruožais (26,1 proc.). Tačiau net daugiau kaip puse respondentų yra syra įsitikinę, kad jų dirbamoje įmonėje galima pastebėti kurį nors valdymo stiliu (52,2 proc.).

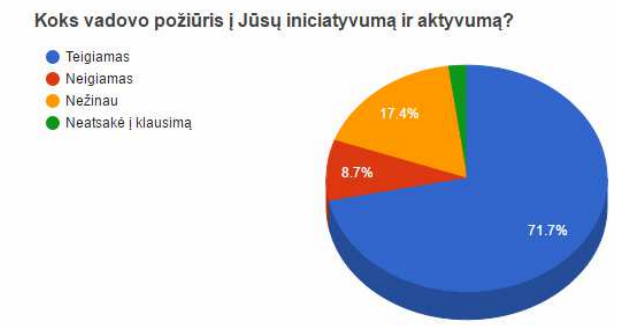
2 pav. **Valdymo stiliai verslo įmonėse**
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Tyrimo metu taip pat domėtasi, kokie valdymo stilai dažniausiai pasireiškia verslo įmonėse atsižvelgiant į respondentų atsakymus buvo sudaryta procentinė diagrama. Respondentų atsakymai pateikiami 3 paveiksle.



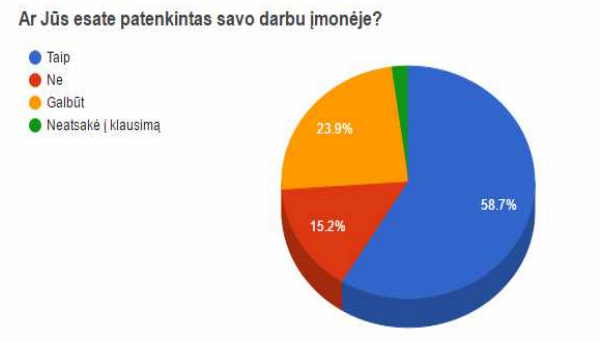
3 pav. Įmonių vadovų vadovavimo stiliai
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus galima teigti jog vyraujantys įvairūs vadovavimo stiliai skirtingai įtakoją vadovų požiūrį į darbuotojus. Rezultatai pateikti 4 paveiksle.



4 pav. Vadovo požiūris į iniciatyvumą ir aktyvumą
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Siekiant sužinoti ar darbuotojai yra patenkinti savo darbu įmonėje, gauti atsakymai pasiskirstė įvairiai. Daugiau nei puse respondentų yra patenkinti (58,7 proc.), taip pat yra darbuotojų, kurie nepatenkinti savo darbu (15,2 proc.), ir žinoma atsirado tokių respondentų kurie nepateikė savo nuomonės (23,9 proc.).

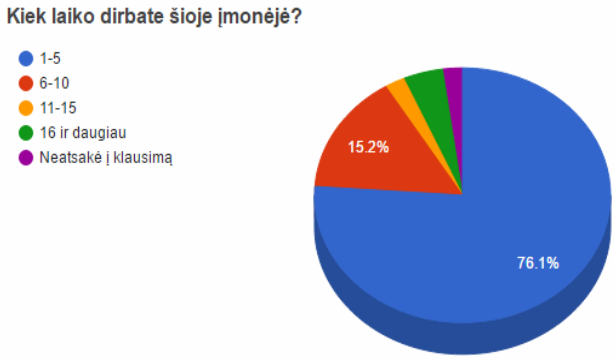


5 pav. Pasitenkinimo lygis savo darbu įmonėje
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Apklausos metu išsiaiškinta, kad dauguma dalyvavusių respondentų yra patenkinti savo vadovu ir jo vadovavimu (58,7 proc.). Apie 40 proc. apklaustųjų respondentų atsakė neigiamai ir jog neturi nuomonės pateiktu klausimu.

6 pav. Vadovas ir jo vadovavimo stilius
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų vienoje įmonėje dirba 1-5 metus (76,1 proc.). Mažiau nei trečdalis apklaustųjų dirba 6-10 metų (15,2 proc.), likusi dalis respondentu pasiskirstė į mažesnes grupeles, rezultatus galite pamatyti 7 paveiksle.

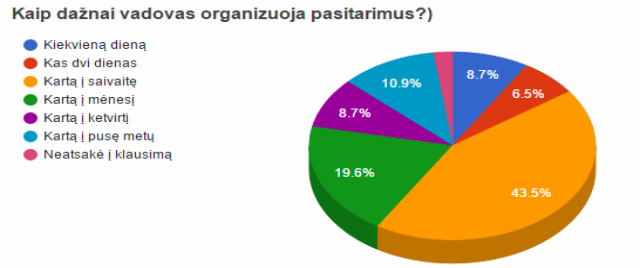


7 pav. Darbo stažas įmonėje
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

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

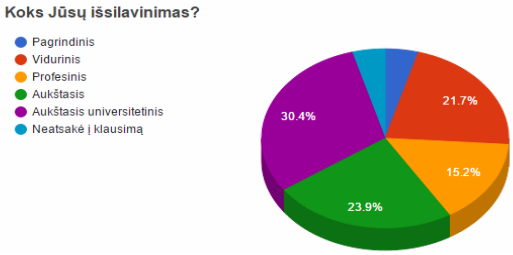
8 pav. Užduočių derinimas su vadovu
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Atsižvelgiant į respondentų pateiktus atsakymus galima teigti jog pasitarimų organizavimas ir dažnumas pasiskirstė įvairiai. Rezultatai pateikti 9 paveiksle.



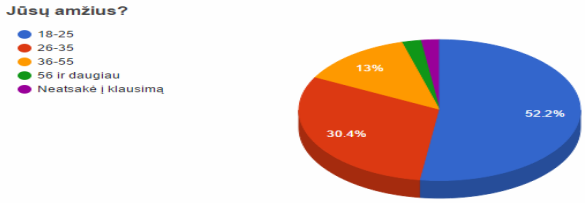
9 pav. Pasitarimų organizavimas
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Tyrimas parodė jog respondentų išsilavinimas ganėtinai įvairus. Daugiausiai iš apklasutųjų respondentų yra įgyję aukštąjį universitetini išsilavinimą (30,4 proc.), šiek tiek mažiau respondentų yra su aukštuojų išsilavinimu (23,9 proc.). Daugmaž vienodai pasiskirstė profesinis (15,2 proc.) ir vidurinis (21,7 proc.) išsilavinimai. Rezultatai pateikti 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų išsilavinimas
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Apklausus 46 respondentus iš jų 38 atsakiusios yra moterys (84,8 proc.), likę respondentai – vyrai (13 proc.). Jų amžiaus cenzas pasiskirstė įvairiai. Daugiausiai atsakiusiųjų respondentų amžius 18- 25 (52,2 proc.), daugmaž ketvirtadalis apklaustųjų respondentų amžiaus grupė yra 26-35 (30,4 proc.), šiek tiek mažiau respondentų atliko apklausa, kurie priklauso 36-55 (13 proc.) amžiaus grupei, taip pat apklausa atliko ir 56 ir daugiau amžiaus grupei priklausantis asmuo.



11 pav. Respondentų amžius
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis*

Išanalizavus respondentų išsilavinimą paiškėjo, kokias pareigas jie užima verslo įmonėse. Pastebėjome jog profesijos pasiskirstė įvairiai, nuo pardavėjų-konsultantų iki padavėjų-baristų, taip pat tarp atsakiusiųjų respondentų pasitaikė ir auto elektrikų, buhalterių, administratorių, draudimo agentų, skyriaus vadovų, tarpininkų-vadybininkų, projektų koordinatorių, vadovo pavaduotojų, tarnautojų.

Atsižvelgus į respondentų profesijas ir gautus rezultatus apie išsilavinimą, galima teigti, jog kažkuriems respondentams neteko susipažinti su valdymo stiliais, jų apibūdinimas, tokiu atveju negali pasakyti kokį vadovavimo stilių naudoja jų vadovas, gali pateikti tik tokius atsakymus kaip draugiškas ar oficialus.

Atsižvelgus į darbuotojų užimamas pareigas ir jų pateiktus atsakymus, galima spręsti jog verslo įmonėse vyrauja demokratinis ir liberalus valdymo stiliai. Respondentų atsakymai parodo jog dauguma vadovu yra linkę kolegialiai spręsti kilusias problemas, jog užduotis paskirsto kiekvienam darbuotojui pagal jo kvalifikaciją ir turimas žinias. Taip pat galima suprasti jog vadovai linkę bendrauti, bendradarbiauti su darbuotojais, siekia aiškaus tikslo nurodymo, darbuotojų supratimo ir aktyvumo darbo aplinkoje. Taip pat galima įžvelgti jog vadovui svarbi darbuotojų nuomonė apie pateiktus pasiūlymus ar pateiktas naujas idėjas.

Taigi atsižvelgus į apklausos rezultatus galime teigti, jog daugumoje verslo įmonių vyrauja demokratinis ir liberalus valdymo stiliai.

Išvados

1. Sėkmingas vadovavimas įmonėje priklauso nuo daugelio subjektyvių ir objektyvių veiksnių. Vadovavimo kokybe priklauso nuo vadovo mąstysenos, charakterio ir požiūrio į darbo rezultatų siekiamybę. Jis nuolat turėtu ugdyti ir tobulinti asmenines savybes.
2. Vadovaujant ir priimant sprendimus yra platus valdymo stilių pasirinkimas nuo demokratinio iki autokratinio, nuo biurokratinio iki laisvo stiliaus. Akivaizdu, kad valdymo stilius priklauso nuo tam tikru situacijų, todėl esant skirtingoms situacijoms, reikia pasirinkti tinkamą valdymo stilių.
3. Kai pavaldiniai gali savarankiškai save motyvuoti, kokybiškai bei laiku atlikti jiems pavestą darbą ir išsikelti sau tikslus, tada vadovas gali pasirinkti liberalu vadovavimo stilių. Toks vadovas beveik nesikiša į darbuotojų veiklą, toks vadovo požiūris gali sukelti didelė darbuotojų savivalę.
4. Kada darbuotojai nereaguoja tinkamai į kitus vadovavimo stilius, arba kol dirba nauji darbuotojai rekomenduojama pasirinkti liberalu valdymo stilių nepriklausomai nuo to, kad šis stilius yra griežtas bei peiktinas.
5. Demokratinis vadovas laikomas pačiu tinkamiausiu, nes manoma, kad jis geriausia tenkina tiek darbuotojų poreikius, tiek įmonės. Bet demokratinis valdymo stilius turi ir trūkumų: dėl kolektyviai sprendžiamų klausimu gali užsitęsti diskusijos ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trukdo įmonės darbą.

Literatūra

1. B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė. (2010). *Vadybos pagrindai.* VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
2. R. Čiarnienė, B. Neverauskas, ir kt. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai.* Leidykla „Technologija“.
3. *Valdymo stiliai.* Žiūrėta [2016-04-09]. Prieiga per internetą: http://demo.vma.emokykla.lt/mod/page/view.php?id=677

4. *Vadovavimo stiliai*. Žiūrėta [2016-04-09]. Prieiga per internetą: http://www.seo-marketing.lt/kas-yra-vadyba/vadovavimo-stiliai.html

MANAGEMENT MANNERS RATING IN MODERN BUSINESS COMPANY

S u m m a r y

The article consider management styles and their elements. An analysis of management style appearance evolution from the traditional to the new. Determine the management style of the importance and role of the organization.. Managerial style classification and determination when the style is working when not. Overview of management style in different business companies which are successfully working in the business.

JŪRŲ TRANSPORTO LOGISTIKOS TECHNOLOGIJŲ STUDENTŲ PSICHOLOGINĖS SAVIRAIDOS BŪKLĖS TENDENCIJOS

Ugnė Čichunovaitė
Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla
Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija
Tyrimo objektu pasirinkta Jūrų transporto logistikos technologijų programos studentų saviraidos būklė. Studentai buvo paskatinti reflektuoti jūrinių kriauklių estetiką ir savo išgyvenimus subjektyvaus patyrimo lygmeniu išreikšti rašant esė, taikant simbolinę bei alegorinę refleksiją. Refleksijos skatina kritinį mąstymą, padeda redaguoti savo raidą bei jos vizijas. Tai labai svarbu plėtojant bendrąsias bei profesines kompetencijas. Straipsnyje ryškinama studentų refleksijų darbo pradžia kaip idėja, charakterizuojama inovacijų raiška, nustatomas reflektuojamos negatyvios gyvenimo patirties pozityvinimas, identifikuojamas refleksijų darbo pabaigos moralas. Tyrimo tipas – empirinis, kokybinis, fenomenologinis. Taikomi mokslinės literatūros analizės, apklausos raštu (rašinių metodas), fenomenologinės turinio analizės, lyginimo, sintezės metodai. Metodologinė nuostata – egzistencinė fenomenologija.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų transportas, logistika, studentai, saviraida, tendencijos.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas. Iki studijų bei akademinė studentų psichologinė saviraida natūraliai grįsta vaikystės ir jaunystės polėkiu. Jauni žmonės ieško savo individualiosios bei profesinės tapatybės ir pamažu atranda save ne vien mokslo, studijų ir praktikos, bet ir didžiosios jūrinės kultūros baruose. Tai kilnioji asmenybės fenomenologija, pasižyminti individualia raiška, įžvalgomis, savo būties intencijomis. Akademinio jaunimo egzistenciniai išgyvenimai – ypač svarbūs edukaciniu, profesiniu, savivaldos, psichoterapiniu lygmeniu (Tijūnėlienė, 2009; Kardelienė, 2011; Bobrova, Bobrova, 2013; Lileikis, 2015).

Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos Uosto ekonomikos ir vadybos katedros kuruojamos Jūrų transporto logistikos technologijų programos studentai buvo paskatinti objektu pasirinkti jūrinių kriauklių estetiką ir savo išgyvenimus subjektyvaus patyrimo lygmeniu išreikšti rašant esė, taikant simbolinę bei alegorinę refleksiją.

Jūrinių kriauklių estetinis patrauklumas, jų struktūros bei formų įvairovė natūraliai ir netikėtai padeda atspindėti individualiai ir savitai kriaukles suvokiančią asmenybę, jos būsenas, praeities, raidos bei ateities projekcijų raiškas (Tenzer, 2006; Lileikis, 2011). Laisva kūryba kaip savęs pažinimas, pasitelkiant jūrinės kultūros atributus, brandina studijuojančio jaunuolio asmenybę, praturtina subjektyviai vertinga jūrine dvasia.

Šio pobūdžio tyrimai, analizuojantys akademinio jaunimo siekius pasitelkiant simbolius, – labai reti. Jie dažniau susiję su žemesniuose asmenybės raidos etapuose esančių žmonių egzistencine bei profesine saviieška. Tikslinga tirti jaunų žmonių praeities refleksijas bei ateities projekcijas. Jų refleksijos skatina kritinį mąstymą, padeda redaguoti savo raidą bei jos vizijas. Tai labai svarbu plėtojant bendrąsias bei profesines kompetencijas.

Tyrimo objektas – jūrų transporto logistikos technologijų studentų psichologinės saviraidos būklė.

Straipsnio tikslas – atskleisti ryškesnes jūrų transporto logistikos technologijų studentų psichologinės saviraidos būklės tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išryškinti studentų refleksijų darbo pradžią kaip idėją.
2. Charakterizuoti įžvalgių inovacijų raišką studentų refleksijose.
3. Nustatyti reflektuojamos negatyvios gyvenimo patirties pozityvinimą.
4. Identifikuoti refleksijų darbo pabaigos moralą.

Tyrimo tipas – empirinis, kokybinis, fenomenologinis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu (rašinių metodas), fenomenologinė turinio analizė, lyginimas, sintezė.

Metodologinė nuostata – egzistencinė fenomenologija, kuri aktualizuoja galimybę suvokti ir įprasminti fenomenus, susijusius su individualios egzistencijos tapsmu, sklaida bei integracija (Bitinas, 2000). Vertybinių nuostatų mokomasi pasitelkiant egzistencinius potyrius, meninę kūrybą, vaizduotės lavinimą, įžvalgas, savo vertybių apmąstymą. Dėl metaforų vaizdinio talpumo ugdyme akcentuojama metaforiško mąstymo vertė (Duoblienė, 2006).

Visi šie patyriminio ugdymosi akcentai labai reikšmingi santykyje su jūros reiškiniais, formuojantis jūrinę savivoką, ieškant savo asmenybės profesinio vertingumo raiškos, kuriant autentišką santykį su savimi, gamta, socialine bei technologine tikrove.

Tyrimo dizainas. Statistiškai neaktuali tyrimo imtis – 34 studentų (16 vyr., 18 mot.). Kokybiniame tyrime imtis nėra svarbi, orientuojantis į paskiros asmenybės gelmių psichologiją, siekiant įžvelgti tendencijas, susijusias su studentų saviraidos refleksijomis bei jos įprasminimu.

Tyrimas – homogeniškas: apklausti tos pačios studijų programos, tos pačios grupės, to paties kurso ir amžiaus respondentai.

Tyrimo bazė – Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla.

Refleksijų analizės kriterijai:

– darbo pradžia kaip idėja;
– inovacijų raiška;
– negatyvios patirties pozityvinimas;
– darbo pabaigos moralas.

Vykdant apklausą laikytasi svarbiausių mokslo etikos principų: prašyta parašyti esė, nurodytas tyrimo tikslas, garantuotas duomenų konfidencialumas, įsipareigota supažindinti su tyrimo rezultatais.

Tyrimo ribos: tyrimo rezultatai gali būti taikomi tik pasirinktai populiacijai.

Studentų refleksijų darbo pradžia kaip idėja

Domėtasi, kokią idėją keldami studentai pradeda savo refleksijas. Nustatytos vyriškos lyties respondentų idėjos teikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė

Vyriškos lyties respondentų pradžios idėjos

Eil. Nr.	PRADŽIOS IDĖJŲ KATEGORIJOS (VYR.)	
1	Vakaras prie jūros	Motina gamta
2	Kriauklė asocijuojasi su namais	Kriauklė atspindi gyvenimo būdą
3	Pasirinkta kriauklė sukėlė daugiausia jausmų	Kriauklės – tikri meno kūriniai
4	Ilsėtis ir pažinti naujoves	Žvelgiu iš dešinės į kairę
5	Tik viena kriauklė atspindi tave geriausiai	Žmogus – klausianti būtybė
6	Žmogui būdinga save lyginti su kitais	Gyvenimas kaip kriauklė kupinas nelygumų
7	Keista užduotis	Kriauklės unikalios, tikros, primenančios
8	Gyvenimas – nesibaigianti rutina	Vienpusiškai rašyti ir vienpusiškai gyventi paprasta

Vyrauja bandymo suprasti užduotį ir atrasti svarstymui atskaitos tašką kategorijos, susijusios su jausmais, gyvenimo ir savęs pažinimu.

Nustatytos moteriškos lyties respondentų idėjos teikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Moteriškos lyties respondentų pradžios idėjos

Eil. Nr.	PRADŽIOS IDĖJŲ KATEGORIJOS (MOT.)	
1	Kriauklė sukėlė daug minčių	Vėlus ruduo
2	Mūsų svajonės – kaip kriauklės	Visi visur skuba
3	Technologijų amžiuje sunku išlikti savimi	Viskas turi savo pradžią ir pabaigą
4	Saulėlydis prie jūros	Pernelyg pripratome prie kriauklės – plautuvės
5	Dėmesį atkreipia sudėtingi dalykai	Žmonės tapo pernelyg agresyvūs
6	Tarsi meno kūriniai	Kriauklės yra universalios
7	Suprasti save nelengva	Kriauklė kaip šviesių ir tamsių linijų gyvenimas
8	Gamta – mūsų vidinių išgyvenimų užuovėja	Kriauklės – nemarios, kaip žmogus
9	Kriauklė stabilizuoja pasimetus	Nereikalingas daiktas, bet labai masina

Nustatyta, kad dominuoja savęs suvokimo, gyvenimo įvykių pažinimo, gamtos ir kriauklių alegorijos.

Inovacijų raiška studentų refleksijose

Ieškant inovacijų studentų refleksijose, nustatytos originalios kūrybinės sąsajos su kriaukle. Vyriškos lyties respondentų inovacijų rezultatai teikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Vyriškos lyties respondentų įžvalgios inovacijos

Eil. Nr.	INOVACIJŲ KATEGORIJOS (VYR.)	
1	Namai laikini, bet jaukūs	Drakoninė kriauklė
2	Kriauklė primena Mėbijaus juostos efektą	Kriauklės specializacija – jos ošimas
3	Spygliai simbolizuoja žmogaus sunkumus	Kriauklėse – didžiulės energijos atsargos
4	Sraigė Rapana – moliuskas žudikas – gražus	Viskas priklauso nuo žmogaus norų
5	Didelė ertmė, primenanti ausį, kriauklės viršuje – žingeidumo simbolis	Kriauklė yra tarsi kirminas
6	Kriauklės puošia uostamiestį	Gerus žmones įsivaizduoju šviesiais rūbais
7	Kaskart vis pamatau kažką nauja	Gyvenimas kaip Sizifo darbas
8	Dygliuota kriauklė kaip aštrus charakteris	Kūnas kaip gynybinė, estetinė forma

Vyrauja kriauklių ir žmogaus gyvenimo lyginimas su objektais, pažinimas, estetika, priešybių gretinimas.

Moteriškos lyties respondentų inovacijų rezultatai teikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

Moteriškos lyties respondentų įžvalgios inovacijos

Eil. Nr.	INOVACIJŲ KATEGORIJOS (MOT.)	
1	Kriauklė kelia asociacijas su gyvenimu	Kriauklės savyje saugo jūros paslaptį – jos dainą
2	Išmokti groti gitara šokant tango	Kriauklė primena Fibonačio skaičių seką
3	Nėra pasaulyje nė vieno vienodo dalyko	Laimė ar tragedija išlieka atminties spiralėje
4	Kriauklės saugo pilvakojus nuo priešų	Namai – gyvybės ratas
5	Kriauklė primena, kad nesame tobuli	Besimokydamas žmogus gali tobulėti visapusiškai
6	Kriauklės spalva išduoda gyvenimo kelią	Spalva primena dykumą – apmąstymų vietą senovėje
7	Aktyvi, kūrybiška veikla, apčiuopiami jos rezultatai	Pamatyti galime tik pradžią, o pabaigos – ne
8	Aštrūs kampai puošnu, bet šviesios spalvos švelnios	Netinkamas pajuokavimas gali baigtis tragedija
9	Augindavome muses, varles	Jūros reprezentacija

Nustatyta, kad dominuoja žmogaus gyvenimo, jo veiklos ir tobulėjimo kategorijos. Vyrauja originalumo, išskirtinumo įžvalgos.

Negatyvios gyvenimo patirties pozityvinimas

Domėtasi, kaip studentai geba pozityvinti savo neigiamą gyvenimo patirtį. Vyriškos lyties respondentų pozityvinimo rezultatai teikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Vyriškos lyties respondentų pozityvinimai

Eil. Nr.	POZITYVINIMO KATEGORIJOS (VYR.)	
1	Tai tik kriauklė. Šukės neša laimę	Per kraują į laisvę
2	Laimė – kai prarandi viską ir atgauni pusę	Ošimas ramina, teikia energijos
3	Sunkumai sprendžiami naujais įgūdžiais	Tikima, kad kriauklių vėrinys saugo nuo nelaimių
4	Nevertinti žmogaus nepažįstant jo vidinio pasaulio	Ir girtuoklių tėvų vaikai gyvenime daug pasiekia
5	Sunkią darbo dieną randu laiko pasaulėžiūros plėtrai	Kriauklės išsišakojimai jai padeda ne tik įsipainioti, bet ir apsisaugoti
6	Neigiamų dalykų daug, reikia įžvelgti teigiamus	Po pykčių ateina susitaikymas
7	Išbandymą priimti kaip pamoką	Patirtis moko spręsti problemas
8	Įdomu išsiaiškinti, ko gyvenimas iš manęs nori	Kad kiti gerai elgtųsi su tavimi, atitinkamai elkis pats

Vyrauja negatyvios patirties pozityvus įprasminimas, susijęs su savęs įtvirtinimu, problemų sprendimu, mąstymo kontrastu, kuriam būdinga bandymas siekti išminties.

Moteriškos lyties respondentų pozityvinimo rezultatai teikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Moteriškos lyties respondentų pozityvinimai

Eil. Nr.	POZITYVINIMO KATEGORIJOS (MOT.)	
1	Supratau, kad gyvenimas sukasi ne tik apie mane	Iš amžinybės atėjome, į ją ir sugrįšime
2	Jūra gydo žaizdas, nuramina	Prisiminiau tai, apie ką seniai nebegalvojau
3	Priešingybės negali egzistuoti viena be kitos	Laimė nėra būvis, bet nuolatinis tapsmas
4	Blogos emocijos, bet namuose esu kaip kriauklėje	Kliūtys išbando dvasinę stiprybę
5	Randai pamoko, kas negalima	Pasipasakoti, mokytis nedramatizuoti
6	Susidūrus su sunkumais kabintis į gyvenimą	Įnoringa mergaitė tapo atsakingesnė, rūpestingesnė
7	Niekinu lengvabūdiškumą, trukdantį save praturtinti	Po truputį išvengti tamsių gyvenimo akimirkų
8	Atsisakiau bėgti iš pamokų, apsimetinėti geresne už kitus	Skubėjimo strese kriauklė grąžina vidinę pusiausvyrą
9	Nemylėjau savęs, bet labai sėkmingai išbandžiau galimybes, priemones	Spręsti ryšio su savo ištakomis stygių

Nustatyta, kad dominuoja savo problemų sprendimo kategorijos, susijusios su vidiniais emociniais išgyvenimais. Be to, ryškios yra universalios kategorijos. Visos pozityvinimo kategorijos pasižymi aiškiu didaktiniu požymiu.

Refleksijų darbo pabaigos moralas

Tiriant, kokį moralą skelbia studentai savo refleksijų pabaigoje, aptikti vyriškos lyties respondentų duomenys teikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Vyriškos lyties respondentų pabaigos moralas

Eil. Nr.	PABAIGOS MORALO KATEGORIJOS (VYR.)	
1	Einu ten, kur esu reikalingas	Gyvenimo širdis
2	Mokslas geresniam rytojui	Gyvenimo simbolis
3	Kriauklė skatina apmąstymus ir vaizdinius	Ne kiekvienam duota
4	Nedaryti išvadų sprendžiant iš žmogaus išorės	Pabaigoje pavirsime dulkele
5	Visi gali rasti savo atitikmenis	Visi į visus panašūs
6	Visada yra išeitis	Įsižiūrėti ir atpažinti
7	Nešiotis kriauklių fotografijas	Daug ką pasiekti
8	Nebūti pamirštais	Suvokti save pasaulyje ir pasaulį savyje

Vyrauja savęs įprasminimo kategorijos, kilnūs moraliniai motyvai, susiję su doroviniu įsipareigojimu, ir visuomeninis požiūris.

Moteriškos lyties respondentų moralo duomenys teikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Moteriškos lyties respondentų pabaigos moralas

Eil. Nr.	PABAIGOS MORALO KATEGORIJOS (MOT.)	
1	Pasidomėti gamta, išreikšti požiūrį	Prisiminimai žadina laukimą
2	Mokėti džiaugtis margu kaip kriauklė gyvenimu	Kriauklės kaip dangaus žvaigždės
3	Noriu, kad mane pastebėtų	Gyvenimas cikliškas, laikinas, savitai pastovus
4	Mūsų kriauklės – mūsų tvirtovė	Sunkumai – pažinimo dalis
5	Visa sukurta gamtos	Ryšys su gamta teikia džiaugsmą gyvenimu
6	Prisiminimai yra įvairūs	Gamta pasakoja istoriją, žmogus prisitaiko ją sau
7	Stengtis ieškoti savęs, realizuoti savo svajones	Dėkojant gyventi dabar
8	Gamta menininkams – įkvėpimo šaltinis	Prisiminimais maitinti vidinį džiaugsmą
9	Visa, kas įvyksta gyvenime, reikalinga	Sustoti, susitelkti, apmąstyti

Dominuoja su pažinimu susijusios kategorijos, vidinio džiaugsmo svarba, prasmingi gamtos išgyvenimai.

Išvados

Jūrų transporto logistikos technologijų studentų refleksijų darbo pradžia pasižymi bandymu suprasti užduotį, atrasti svarstymui atskaitos tašką, jausmais, gyvenimo ir savęs pažinimu. Dominuoja gyvenimo įvykių pažinimo, gamtos ir kriauklių alegorijos. Inovacijų raiškai refleksijose būdinga kriauklių ir gyvenimo lyginimas su objektais, pažinimas, priešybių gretinimas, žmogaus veikla, tobulėjimas, originalumo įžvalgos. Ryškus reflektuojamos negatyvios gyvenimo patirties pozityvinimas, pasireiškiantis savęs įtvirtinimu, problemų sprendimu, mąstymo kontrastu, vidiniais išgyvenimais. Refleksijų pabaigos moralas pasižymi savęs įprasminimu, kilniais motyvais, visuomeniniu požiūriu. Dominuoja pažinimas, vidinio džiaugsmo svarba, prasmingi gamtos išgyvenimai. Aiškaus esminio vyrų ir moterų refleksijų skirtumo neaptikta.

Literatūra

1. Bitinas, B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
2. Bobrova, L., Bobrova, L. (2013). Akademinio jaunimo asmeninio ir profesinio gyvenimo tikslų įvairovės raiška. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 4, p. 147-154.
3. Duoblienė, L. (2006). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: refleksijos ir dialogo link.* Vilnius: Tyto alba.
4. Kardelienė, L. (2011). Akademinio jaunimo socialinis elgesys kuriant savo tapatumą postmodernistinėje visuomenėje. *Filosofija. Sociologija*, 22, p. 176-186.
5. Lileikis, S. (2011). *Kultūrinės ir psichosocialinės jūrinės edukacijos metodologiniai metmenys.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
6. Lileikis, S. (2015). *Jūrinės savivokos formavimosi kontūrai: asmenybės vertingumo linkmė.* Klaipėda: Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla.
7. Tenzer, E. (2007). *Einfach schweben. Wie das Meer den Menschen glü cklich macht.* Hamburg: Marebuchverlag.
8. Tijūnėlienė, O. (2009). *Žmogaus pašaukimas – tapti žmogumi.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

PSYCHOLOGICAL SELF-DEVELOPMENT OF MARITIME TRANSPORT LOGISTICS TECHNOLOGY STUDENTS: CONDITION TENDENCIES

Summary

The research object is a condition of the maritime transport logistics technology students' psychological self-development. The students reflected aesthetics of sea shells and expressed their experience by writing essay. Reflections promote a critical thinking, help readjust their development and its visions. It is important for developing general and professional competencies. The start of reflections as an idea, innovations, positivity of the negative life experience, and final moral are being analyzed. Methods such as scientific literature analysis, written survey (essay method), phenomenological content analysis, comparison and synthesis were used in the research. Methodological principle is existential phenomenology. Categories of reflections are characterized by thinking, cognition, emotional experience, noble aspirations, solving of problems, original insights, scrutinizing of oneself, social approach, improvement, relationship to the nature, and giving a sense to oneself.

DARBUOTOJŲ DARBO APMOKĖJIMO ORGANIZAVIMO UAB „JOZITA“ TYRIMAS

Daina Babenskytė
Lietuvos verslo kolegija
Lekt. Rasa Romerytė – Šereikienė

Anotacija
Straipsnyje nagrinėjama darbuotojų apmokėjimo organizavimo samprata, būdai bei darbuotojų apmokėjimo organizavimas UAB „Jozita“. Išsiaiškinta, kad darbuotojų apmokėjimas – tai atlygis (piniginis) už atliktą darbą, naudojant darbo jėgą (fizinę bei psichologinę), už darbo laiką, kurį dirbo darbuotojas pagal darbo sutartį. Taikant anketinę apklausą, buvo apklausti UAB „ Jozita“ darbuotojai, išanalizuotas darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimas įmonėje.

Įvadas

Darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinantis darbuotojų motyvaciją ir efektyviai atliekamą darbą. Jau nuo senų laikų kuriamos įvairios darbo apmokėjimo sistemos, kuriomis siekiama užtikrinti ekonominį rentabilumą, darbuotojų motyvavimą, socialinę pusiausvyrą. Skirtingose šalyse susiklosčiusi labai įvairi darbo užmokesčio organizavimo praktika. Pastaruoju metu darbo apmokėjimas orientuojamas į socialinę partnerystę darbe, kai svarbus ne tik darbo apmokėjimas, bet ir jo organizavimas tokiu lygiu, kuris užtikrintų darbuotojo reikmes tam tikroje aplinkoje bei jo socialinį prestižą. Tai pagrindinis veiksnys, skatinantis našiai ir pelningai dirbti.

Tyrimo problema – darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimas nėra aiškus ir suprantamas. Darbuotojai nemato darbo apmokėjimo ir darbo rezultato ryšio.

Objektas – darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimas.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimą UAB „Jozita“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimą teoriniu aspektu.
2. Ištirti UAB „Jozita“ darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimo ypatumus.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros bei internetinių šaltinių sisteminė analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa, aprašomoji statistika, grafinis duomenų iliustravimas.

Darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimo samprata

Kiekviena įmonė, įstaiga turi turėti darbuotojų darbo apmokėjimo organizavimo sistemą, kad darbuotojams būtų atsilyginta už jų darbo jėgą ir laiką. Šiame skyriuje aptariama lietuvių ir užsienio autorių moksliniai šaltiniai ir išsiaiškinta, kas yra darbuotojų apmokėjimo organizavimas.

Prieš pradedant nagrinėti svarbu išsiaiškinti darbuotojų darbo apmokėjimo esmę, apibrėžiama darbuotojų apmokėjimo sąvoka. Darbuotojų darbo apmokėjimą galima laikyti labai lanksčiu terminu. Lietuvių bei užsienio autoriai pateikia kiek skirtingus darbuotojų darbo apmokėjimo apibrėžimus, pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė

Darbuotojų apmokėjimas pagal skirtingus autorius

Autorius (-iai)	Darbuotojų darbo apmokėjimo samprata
L. Žiogelytė (2011)	Darbuotojų darbo apmokėjimas - piniginis darbo užmokestis, savęs išreiškimas darbe, savo žinių panaudojimas, saugi ir sveikatai nepavojinga darbo aplinka, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, patogus darbo laikas, karjeros siekimo galimybės, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas, kurie yra kaip darbo apmokėjimo proceso metu nustatytas atlyginimas ir skatinimas darbuotojui už darbą.
M. Išoraitė (2011)	Darbuotojų darbo apmokėjimas - apmokėjimas, priklausantis nuo užimamų pareigų, nuo atlikto darbo apimties.
Darbo teisės vadovėlis (2008)	Darbuotojų darbo apmokėjimas – platesnė sąvoka nei darbo užmokestis, apimanti ne tik konkrečius darbo užmokesčio dydžius, jo struktūrą, bet ir išmokėjimo tvarką, vietą, terminus.
J. Žaptorius (2007)	Darbuotojų darbo apmokėjimas - apmokėjimas už darbą pastaruoju metu vykdomas palyginamąja verte – tai yra principas, kad už vienodų sugebėjimų ir

	žinių reikalaujančius darbus turi būti vienodai atlyginama, net jei darbo vietos prigimtis yra kitokia. Minėtas principas aktualus tapo moterų bei vyrų lygių teisių iškėlimo ir pan. plotmėse.
B. Martinkus, V. Žilinskas (2008)	Darbuotojų darbo apmokėjimas – išmokos darbuotojams už jų darbo jėgos kaip gamybos veiksnio panaudojimą.
R. Balvočiūtė (2007)	Darbuotojų darbo apmokėjimas - darbuotojas už savo darbą turi gauti deramą savo padėčiai pragyvenimą, leidžiantį pačiam išsilaikyti ir išlaikyti savo šeimos narius.
R. Balvočiūtė, S. Skunčikienė (2008)	Darbuotojų darbo apmokėjimas – kaip atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį.
Timothy A. Judgea, Ronald F. Piccolob, Nathan P. Podsakoffc, , John C. Shawd, Bruce L. Riche (2010)	Darbuotojų darbo apmokėjimas – aukštas darbo užmokestis kelia pasitenkinimą darbu.
R.N. Kothari (2008)	Darbuotojų darbo apmokėjimas - darbo apmokėjimas viršijantis rinkos lygis, leidžia darbdaviams pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus.
Lietuvos Respublikos darko kodeksas.	Darbuotojų darbo apmokėjimas - darbuotojų, dirbančių įstaigose, įmonėse ir organizacijose pagal darbo sutartis, darbo apmokėjimas reglamentuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu.

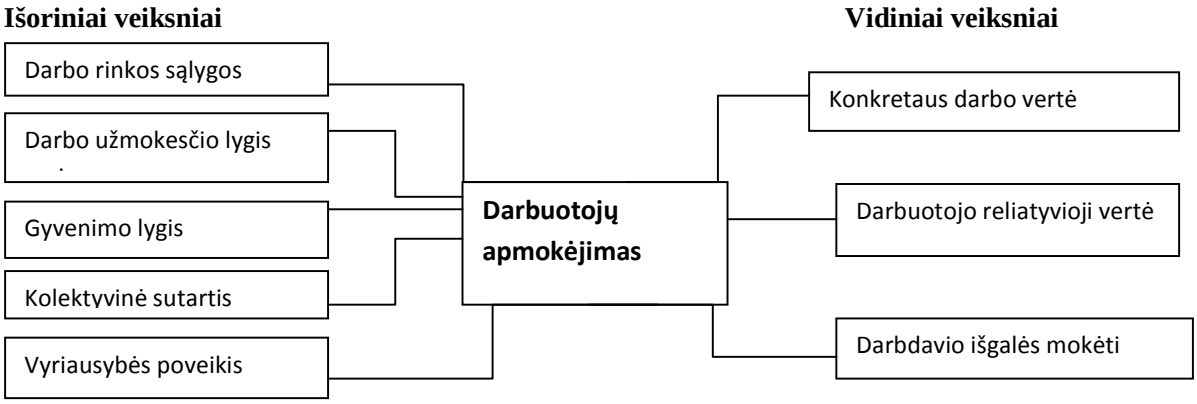
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas autorių sampratas galima teigti, darbuotojų apmokėjimas - atlygis (piniginis) už atliktą darbą, naudojant darbo jėgą (fizinę bei psichologinę), už darbo laiką, kurį dirbo darbuotojas pagal darbo sutartį. Norint teisingai vykdyti darbuotojų darbo apmokėjimą, būtina vadovautis nustatytais LRDK straipsniais. Sąvoka „darbuotojų apmokėjimo organizavimas“ yra gana plačiai nagrinėjama, sieja ir materialius ir nematerialius atlygius, o pati atlygio sistema apima visa tai, kas žmogui yra vertinga jo gyvenime (Lipinskienė, 2012). Teigtina, jog darbuotojų apmokėjimo organizavimas turėtų patenkinti įvairius darbuotojų poreikius.

Darbuotojų darbo apmokėjimą lemiantys veiksniai

Darbas, karjera ir jos kilimo galimybės, darbo užmokestis – tai keletas pagrindinių veiksnių, kurie lemia gyvenimo kokybiškumą. Vienintelis dalykas, kuris gali patenkinti materialinius, fizinius ir kitus poreikius yra darbo užmokestis. Kiekvienas darbuotojas siekia gauti kuo didesnį darbo užmokestį. Pasak S. Raziulytės (2011), darbo užmokestis priklauso ne tik nuo darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų, bet ir nuo įvairių ekonominių, teisinių, politinių bei kitų veiksnių.

B. Martinkus V. Žilinskas (2008) teigia, kad mokėjimo už darbą lygis įvairiose šalyse yra nevienodas. Darbo apmokėjimo dydį lemia išoriniai ir vidiniai veiksniai. P. Vanagas (2009) taip pat teigia, kad yra veiksniai, kurie tiesiogiai ir netiesiogiai sąlygoja darbuotojo darbo užmokestį ir jo lygį. Svarbu išorinius ir vidinius veiksnius pateikti ir juos išanalizuoti, duomenys pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Darbuotojų darbo apmokėjimą lemiantys veiksniai
**Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis Vanagu P., 2009. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: technologija.

1 paveiksle matyti, kad pagrindiniai darbuotojų darbo apmokėjimą lemiantys išoriniai veiksniai yra šie: darbo rinkos sąlygos, darbo užmokesčio lygis regione, gyvenimo lygis, kolektyvinė sutartis, vyriausybės poreikis. Vidiniai veiksniai: konkretaus darbo vertė, darbuotojo reliatyvioji vertė ir darbdavio išgalės mokėti. Teigtina, jog vidinių veiksnių yra mažiau nei išorinių. Didelę įtaką darbuotojų apmokėjimo organizavimui daro išoriniai veiksniai.

Teigtina, jog yra 5 pagrindiniai išoriniai veiksniai, įtakojantys darbo apmokėjimo organizavimą. Darbo rinkos sąlygos rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį. Darbo užmokesčio lygis, padeda darbdaviams susiorientuoti, kokio lygio darbo užmokestį jie privalo mokėti darbuotojams. Gyvenimo lygis i orientuotas į infliacijos koeficientą, kainų kilimo indeksą. Sudarant kolektyvines sutartis siekiama didesnio realaus darbo užmokesčio, didelę iniciatyvą rodo profsąjungos. Vyriausybės poveikis, viską reglamentuoja teisiškai, nustatomas minimalus mėnesinis darbo užmokestis.

Vidiniai veiksniai: konkretaus darbo vertė, darbuotojo reliatyvioji vertė bei darbdavio išgalės mokėti. P. Vanagas (2009), S. Raziulytė (2011) teigia, jog konkreti darbo vertė nurodoma kolektyvinėse darbo sutartyse. Jei darbo užmokesčio reglamentas aptartas kolektyvinėse sutartyse, kolektyvinės sutartys padeda kontroliuoti ar yra laikomasi konkrečių bei sutartų darbo apmokėjimo sąlygų. Pasak Z. Tamašauskienės A. Šileikos, A. Mačiulytės (2008), kai įmonė pati pasirenka vertinimo sistemą, darbo apmokėjimo dydis priklauso nuo konkretaus darbo vertinimo kriterijų.

Tyrimas UAB „Jozita“ įmonės padalinyje

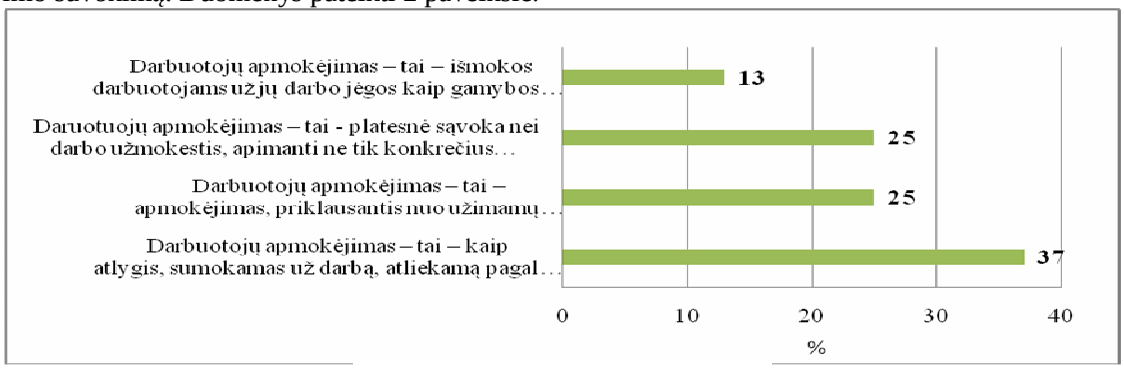
Įmonės pristatymas: UAB „Jozita“ įregistruota 1996 metais. Įmonė savo veiklą yra išplėtusi vidurio ir vakarų Lietuvoje. Įmonė plečia savo veiklą, yra atidaromi nauji padaliniai, taip kuriamos ir naujos darbo vietos. Iš viso šiuo metu dirba 193 darbuotojai. UAB „Jozita“ pagrindiniai principai yra šie: užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, tiekti kokybiškus ir pigius naftos produktus, bendradarbiauti su esamais ir naujais klientais. Įmonės vizija: plėsti savo veiklą ir kurti naujas darbo vietas. UAB „Jozita“ degalinių tinklas pastaruoju metu garsėja žemiausiomis kainomis ir kelia kitų degalų pardavėjų pyktį, tačiau anksčiauįmonės direktorius J.Jakubauskas yra minėjęs, kad jo verslo modelis labai paprastas – dirbti su minimalia pelno marža [pigūs degalai].

Tyrime siekta empiriškai pagrįsti, kaip darbuotojai vertina darbuotojų apmokėjimo organizavimą UAB „Jozita“ ir kiek jį laiko darbo veiksmingumo didinimo priemone.

Tyrimo instrumentas: anketa raštu. Anoniminė anketa sudaryta iš atrinktų teiginių iš įvairių literatūros šaltinių apie darbo apmokėjimą. Anketos klausimai – uždaro tipo, kai reikia pasirinkti vieną tinkama atsakymo variantą. Anketą sudaro 23 klausimai. Tik prie kelių klausimų palikta erdvė kitokiai respondentų nuomonei užrašyti. Tiriamieji, atsakydami į daugumą anketoje pateiktų klausimų, turėjo pasirinkti jiems tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo populiacija įvardinta, kaip įstaigoje dirbantys asmenys.

Apklaustieji – UAB „Jozita“ darbuotojai, Raseinių miesto padalinyje.

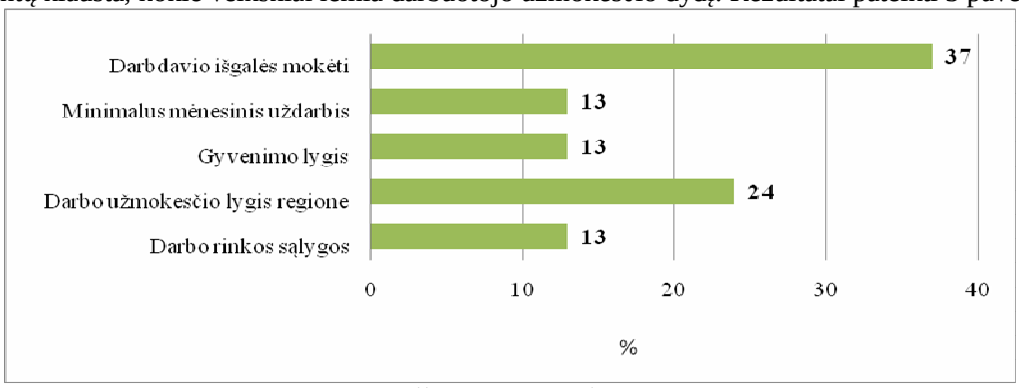
Pirmasis klausimas buvo skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbuotojų apmokėjimo organizavimo suvokimą. Duomenys pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Darbo apmokėjimo samprata
**Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Iš 2 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad darbuotojų apmokėjimas – tai- kaip atlygis, sumokamas už darbą, atliekamą pagal darbo sutartį, tai sudaro 37 procentus. 25 proc. respondentų teigia, kad darbo apmokėjimo sąvoka yra platesnė nei darbo užmokestis, kiti 25 proc. teigia, kad darbo apmokėjimas priklauso nuo užimamų pareigų. 13 proc. respondentų mano, kad darbas apmokamas už darbo jėgą. Teigtina, jog respondentai išreiškė skirtingas nuomones apie darbuotojų apmokėjimo sąvoką, tačiau visos paminėtos sąvokos sudaro bendrą darbuotojų apmokėjimo apibrėžimą, kurio esmė – tai darbuotojų apmokėjimas už jų darbo jėgą, užimamas pareigas, atliekamas užduotis.

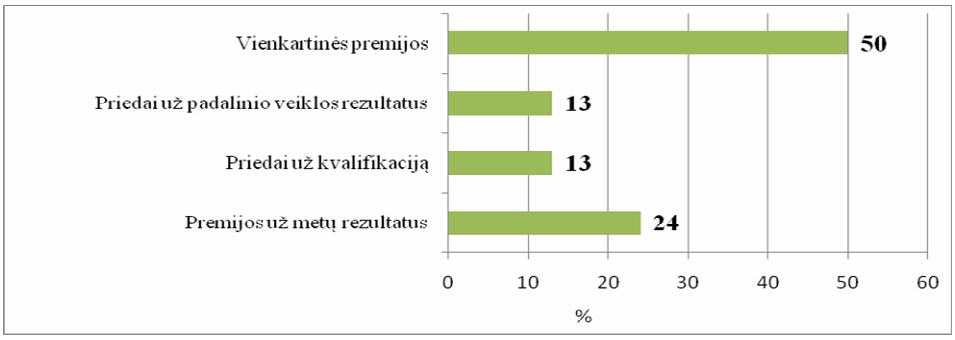
Respondentų klausta, kokie veiksniai lemia darbuotojo užmokesčio dydį. Rezultatai pateikti 3 paveiksle.



3 pav. Darbuotojo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai.
**Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Iš 3 paveiksle gautų rezultatų matyti, kad 37 proc. respondentų teigia, jog darbo užmokesčio dydį lemia darbdavio išgalės mokėti. 24 proc. mano, kad darbo užmokesčio lygis regione, 13 proc., kad gyvenimo lygis, kiti 13 proc, teigia, kad darbo užmokesčio dydį lemia darbo rinkos sąlygos, kiti 13 proc. – minimalus mėnesinis uždarbis. Galima teigti, kad pagrindinį UAB „Jozita“ įmonėje darbo užmokesčio dydį lemia darbdavio išgalės mokėti bei darbo užmokesčio lygi regione. UAB „Jozita“ nėra valstybinė įstaiga, tad darbdavio išgalės mokėti yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris lemia darbuotojo apmokėjimo organizavimą bei jo užmokesčio dydį.

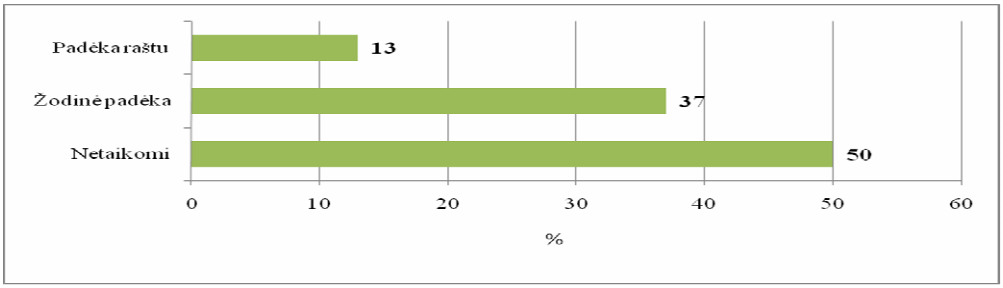
Norėta išsiaiškinti kokie materialūs skatinimo būdai taikomi UAB „Jozita“. Rezultatai pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Materialūs skatinimo būdai
**Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Iš 5 paveiksle gautų rezultatų matyti, jog 50 proc. apklaustų respondentų gauna vienkartines premijas už gerai atliktą darbą, 24 proc. premijas už metų rezultatus, 13 proc. priedus už kvalifikaciją, kiti 13 proc. respondentų teigia, kad jiems taikomos premijos už padalinio veiklos rezultatus. Teigtina, kad dauguma darbuotojų UAB „Jozita“ gauna vienkartines premijas už gerai atliktą darbą. Iš pateiktų duomenų matyti, kad įmonėje materialių skatinimo būdų yra mažai. Apibendrinant galima teigti, kad materialių skatinimo būdų nėra daug, tai lemia darbdavio išgalės mokėti bei darbuotojų apmokėjimo organizavimo vykdymas.

Siekta sužinoti, kokie nematerialūs skatinimo būdai taikomi įmonėje. Rezultatai pateikti 5 paveiksle.



5 pav. Nematerialūs skatinimo būdai
**Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Iš 5 paveikslo duomenų matyti, kad 50 proc. respondentų pagrindinis nematerialus skatinimo būdas yra netaikomas, 37 proc. teigia, kad jie yra skatinami žodinėmis padėkomis, 13 proc. – padėka raštu. Galima teigti, kad pagrindinis skatinimo būdas yra žodinė padėka, tačiau ji taikoma labai retai. Teigtina, kad įmonė turi rasti daugiau būtų skatinti darbuotojus nematerialiai, taip būtų skatinamas darbo našumas, darbuotojų pasitikėjimas savo žiniomis ir įgūdžiais bei suteiktų didesnę motyvaciją. Apibendrinant galima teigti, kad įmonė turi taikyti daugiau nematerialių skatinimo būdų, taip palaikydama gerus santykius su darbuotojais bei skatinti jų motyvaciją ir našumą.

Išvados

Darbo apmokėjimo apibūdinimas: tai atlygis (piniginis) už atliktą darbą, naudojant darbo jėgą (fizinę bei psichologinę), už darbo laiką, kurį dirbo darbuotojas pagal darbo sutartį.

Pagrindiniai veiksniai įtakojantys darbo apmokėjimo organizavimą yra: darbo apmokėjimo modeliai, struktūra, sistemos, nuokrypiai nuo normalių darbo sąlygų bei veiksniai lemiantys darbo užmokestį.

Tiriant UAB „Jozita“ įmonės darbo apmokėjimo organizavimą naudota tyrimo metodologija, kiekybiniai tyrimai, anketinė apklausa. Tiriant įmonę išsiaiškinta, jog įmonėje taikoma laikinė darbo apmokėjimo sistema. Darbo užmokestis susideda iš pagrindinio atlyginimo, premijų ir priedų. Pagrindinis darbo apmokėjimo privalumas – laiku mokamas uždarbis. Pagrindiniai materialūs darbuotojų skatinimo būdai yra premijos už gerą darbą. Įmonėje vyrauja ir nematerialūs skatinimo būdai, tokie kaip žodinė padėka. Įmonei trūksta daugiau nematerialių skatinimo būdų, pavyzdžiui: švenčių, vakarėlių, padėkų raštu. Įmonės darbuotojams kilo darbo užmokesčiai, tačiau ne visiems, reikėtų visiems darbuotojams suteikti sąlygas, bent minimaliam algos kilimui, kad darbuotojas būtų motyvuotas dirbti šioje įmonėje.

UAB „Jozita“ didžioji dalis darbuotojų turi magistro bei universitetinį išsilavinimą. Įmonėje net 75 procentai darbuotojų amžiaus yra grupėje nuo 18 iki 30 metų. Teigtina, kad įmonėje dirba jauni bei išsilavinę žmonės. Priežastys kodėl jauni ir išsilavinę žmonės dirba degalinėje yra šios: lankstus darbo grafikas bei administravimo žinių reikalaujančios darbo vietos.

Literatūra

1. Balvočiūtė, R. 2007. Ekonominės minties istorija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. 2008. Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.
3. Išoraitė, M. 2011. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Leidykla: MRU.
4. Kothari, R.N. 2008. Buisiness and finance vocabulary. First edition: New Delhi.
5. Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksas. 2009. Vilnius: Countline.
6. Maritnkus B., Žickienė, S. 2006. Verslo organizavimas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

7. Tamašauskienė Z., Šileika A., Mačiulytė A., 2008. Theoretical and practical aspects of wages differentiation. Socialiniai tyrimai. Nr. 13
8. Timothy A. Judgea, , , Ronald F. Piccolob, , Nathan P. Podsakoffc, , John C. Shawd, Bruce L. Riche. 2010. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. Journal of Vocational Behavior.
9. Vanagas, P. 2009. Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą. Kaunas: Technologija.
10. Žaptorius, J. 2007. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. Leidykla: Lietuvos mokslų akademija.
11. Žiogelytė, L. 2011. Darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas. Leidykla: VGTU.
12. Raziulytė S. 2011. Darbo užmokesčio ir jų lemiančių veiksnių analizė Lietuvos pavyzdžiu. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1648-8776.N_4_33.PG_73-79/DS.002.0.01.ARTIC

ORGANISING EMPLOYEE PAYMENT REMUNERATION

S u m m a r y

The article examines the concept and ways of organising employee payment remuneration, and the organisation of employee remuneration in the company UAB “Jozita”. It emerged, that employee remuneration is a (monetary) payment for work, that has completed using work force (either physical or mental), for the time period, during which the employee worked according to a work contract. By applying the questionnaire survey method, UAB “Jozita” employees have been surveyed, and the organisation of employee remuneration has been analysed.

MOTYVACIJOS METODAI ŠIUOLAIKINĖSE ĮMONĖSE

Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė
Lietuvos verslo kolegija
Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija
Šiame straipsnyje išanalizuota darbuotojų veiklos motyvacijos samprata ir teorijos, pateiktas darbuotojų motyvavimo metodų pasireiškimas vystantis socialinei-ekonominei aplinkai ir vadybai. Trumpai pristatomos A. Maslow, F. Herzberg, ir kitų mokslininkų motyvacijos teorijos, kurios skirtingai aiškina darbuotojo motyvavią ir požiūrį į patį darbuotoją. Taip pat pateikiama teoriniais aspektais paremta motyvacijos palyginamoji analizė viešajame ir privačiajame sektoriuje.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: motyvacija, motyvacijos samprata, metodai.

Įvadas
Darbo motyvacija - svarbus darbuotojo darbo veiksmingumą apibrėžiantis veiksnys. Jau nuo senų laikų egzistuoja aforizmas, kad sėkminga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimų bei motyvacijos sandauga. Kompanijos personalas tai daug daugiau nei darbo jėga, tai pagrindinis kompanijos resursas ir kapitalas. Šiuolaikinėje, dažnai chaotiškoje visuomenėje komercinė sėkmė priklauso nuo darbuotojo, todėl požiūris į darbuotoją be jo motyvavimą keičiasi: nuo komandavimo, kontroliavimo, baudimo, pereinama prie šiuolaikinių motyvavimo metodų, kurie teigia, kad svarbu suprasti individualius konkretaus darbuotojo poreikius, kad organizacijos kultūra turi vienyti visus darbuotojus bendram tikslui pasiekti.

Straipsnio objektas – motyvacija.

Straipsnio tikslas - atlikti motyvacijos sampratos analizę šiuolaikinėse įmonėse.

Straipsnio uždaviniai:
1. Išanalizuoti motyvacijos sampratą teoriniu aspektu;
2. Palyginti motyvacijos metodus ir pagrįsti teoriškai;
3. Pateikti palyginamąją viešojo ir privačiojo sektoriaus analizę.

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

Motyvacijos samprata

Žodis „motyvuoti“, kilęs iš lot. žodžio „mover“, kuris reiškia „judinti, skatinti“. Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną; šį elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą sukelia įvairūs motyvai.

L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 40) teigia, kad sąvoka “motyvacija” daugumai asocijuojasi su aktyvumu, noru tobulėti, entuziazmu. Toks suvokimas gali išskirti tris esminius aspektus, susijusius su motyvacija:

1) Motyvacija lemia tam tikrų žmonių veiksmų trukmę ir intensyvumą;
2) Motyvacija glaudžiai susijusi su žmonių veiksmingumu;
3) Kryptingumu galima traktuoti tikslingą ir pagrįstą veiksmų, kuriuos lemia koks nors motyvas, atlikimą.

A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006, p.172) teigia, kad motyvacijos problemas, skatinami organizacijų, pradėjo tyrinėti darbo psichologai ir sociologai. Vieni iš pimųjų klausimų į kuriuos motyvacijos tyrinėtojai ieškojo atsakymų buvo: Kas motyvuoja? Kuo motyvuoja? Kas verčia veikti?

Kas yra motyvacija autoriai įvardija skirtingai, tad vieningos sąvokos apibūdinančios kas yra motyvacija iki šiol nėra. Tačiau beveik visi motyvaciją nagrinėjantys mokslininkai sutinka, kad žmogų skatina veikti tam tikrų jo poreikių visuma ir tai pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

Motyvacijos sąvokos charakteristika

Autorius, metai	Sąvokos charakteristika
J.Stoner 2001	Veiksniai sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį
S.Robbins 2003	Noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį
D.Šavaveikienė 2008	Skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukriepiamas konkrečiai veiklai
S.F.Butkus 2003	Tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. Tai konkrečių aktyvinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui, aktyvumui didinti
Lobanova 2010	Tai vienas iš veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus ir tai yra priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis moksline literatūra*

Manytina, motyvacija gali būti traktuojama kaip priemonė ar veiksnys, kuris skatina dirbti. Žvelgiant giliau į motyvacijos sąvoką, yra skiriamos dar dvi motyvacijos rūšys: vidinė motyvacija ir išorinė motyvacija. Vidinė motyvacija tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Išorinė motyvacija paprastai tariant, tai siekis išorinio atlygio arba siekimas išvengti bausmės. Šios savokos yra be galo glaudžios, nes norint motyvuotit darbuotoją būtina susieti vidinės ir išorinės motyvacijos veiksnius. To nedarant galima padaryti daugiau žalos nei naudos.

Taip pat J. Stoner ir kt. (2001, p.434) pateikia motyvacijos ir motyvavimo teiginius:

1) Motyvaciją visuotinai priimta laikyti doru dalyku.
2) Motyvacija- vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus.
3) Vadovai ir teoretikai mano, jog motyvacija nėra pastovi būsena, todėl ją reikia periodiškai papildyti
4) Motyvacija – priemonė, su kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje.

Šie keturi teiginiai leis gilintis toliau į motyvacijos praktiką ir analizę. Apibendrinant galima teigti, kad skyriaus pradžioje iškelta prielaida, jog motyvacija ir pasitenkinimas darbu tiesiogiai susiję. Motyvavimo priemonės turi sudaryti vieningą, bet kiekvienai įmonei ar organizacijai skirtą individualią sistemą, kuri, be abejonės, priklauso nuo organizacijos vizijos, tikslų ir kultūros.

Motyvacijos teorijos

Pasaulyje šiuo metu yra sukurta daugybė motyvacijos teorijų. Kiekvienu visuomenės vystymosi laikotarpiu atsirasdavo vis nauja teorija, kurios vystėsi kartu su pačia visuomene. Vadybinėje mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių motyvacijos teorijų kvalifikacijų, tačiau čia pateikiamos pagrindinės, kurios skirstomos pagal laiką ir pobūdį.

2 lentelė

Pagrindinių motyvacijos teorijų kvalifikacija

Pagal laiką	Turinio	Proceso
Aktyviosios	Taylor (1911) Tradicinis modelis Mayo (1930) Žmonių santykių modelis Maslow (1943) Poreikių hierarchijos teorija Herzberg (1959) Dviejų veiksnių teorija McGregor (1960)Teorija X ir teorija Y (arba Žmonių išteklių modelis)	Skinner (1953) Pastiprinimo teorija
Šiuolaikinės	McClelland (1961) Poreikių teorija); ERG teorija	Vroom (1964) Lūkesčių teorija Adams (1965) Teisingumo teorija Locke (1968) Tikslų nustatymo teorija Hamner (1974) Elgesio modifikavimo teorija Deci (1975) Kognityvinio vertinimo teorija Weiner (1985) Atribucijos teorija

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis moksline literatūra*

Turinio (poreikių) teorijos – statiškos teorijos, kurios leido nustatyti konkrečių poreikių prigimtį ir nustatyti jų struktūros logiką (pvz., hierarchinės struktūros principus). Visos motyvacijos turinį nagrinėjančios teorijos yra paremtos žmogaus poreikių analize, todėl literatūroje dažnai apibūdinamos kaip poreikių teorijos. Pagrindinių motyvacijos turinį nagrinėjančios teorijos pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė

Turinio motyvacijos teorijos

Teorija	Autorius	Motyvuojantys veiksniai
Tradicinis modelis	Taylor (1911)	Materialinė išraiška
Žmonių santykių modelis	Mayo (1930)	Socialiniai poreikiai, svarbumo jausmas
Poreikių hierarchijos teorija	Maslow (1943)	Fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, savirealizacijos poreikiai
Dviejų veiksnių teorija	Hercberg (1959)	Higieniniai (atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais, darbo užimtumas) ir motyvaciniai (karjera, tobulėjimas, pripažinimas, atsakomybė, lankstumas) veiksniai
Teorija X ir teorija Y	McGregor (1960)	Žemesnio lygio (teorija X) ir aukštesnio lygio (teorija Y) poreikiai
Poreikių teorija	McClelland (1961	Valdžios, sėkmės ir priklausymo poreikiai
Trijų poreikių teorija	Atkinson (1964)	Laimėjimų, valdžios, artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiai
ERG teorija	Alderfer (1969)	Egzistenciniai, socialiniai, augimo ir saviraiškos poreikiai

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis moksline literatūra*

Proceso teorijos – dinamiškos teorijos, kurių pagalba pavyko nustatyti poreikių ir motyvų realizavimo priežastys ir konkrečius elgesio būdus sąlygojančius principus. Šios teorijos tiria ir bando suvokti, kaip žmogus paskirsto savo pastangas siekdamas tikslų, kaip ir kokį elgsenos tipą pasirenka. Pagal proceso teorijas žmogaus elgesį sąlygoja laukimas ir suvokimas (6 lentelė).

4 lentelė

Proceso motyvacijos teorijos

Teorija	Autorius	Motyvuojantys veiksniai
Teisingumo teorija	Adams (1965)	Teisingas indėlio į darbą ir už jį gauto atlygio santykis
Lūkesčių teorija	Vroom (1964)	Lūkesčiai, instrumentalumas ir valentingumas
Pastiprinimo teorija	Skinner (1953)	Paskata – atsakas – pasekmės – būsimas atsakas. Darbuotojų elgesys, sąlygojantis teigiamas pasekmes yra pasikartojantis
Tikslų nustatymo teorija	Locke (1968)	Priimtini ir įgyvendinami tikslai
Elgesio modifikavimo teorija	Hamner (1974)	Teigiamas pastiprinimas, mokymasis vengti, slopinimas, bausmė
Kognityvinio vertinimo teorija	Deci (1975)	Vidinė motyvacija prieš išorinę: išoriniai veiksniai motyvuoja, kai pati užduotis skatina vidinę motyvaciją)
Atribucijos teorija	Weiner (1985	Vidiniai sugebėjimai ir pastangos) ir išoriniai (užduoties sunkumas ir sėkmė) atributai

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis moksline literatūra*

D. Lipinskienės (2012, p.81) teikimu kiekvieno darbuotojo motyvacija vienam ar kitam darbui ar veiklai yra individuali, asmeniška ir unikali, vis tik egzistuoja tam tikri dėsningumui ir teorijos, kurių pagrindu galima išskirti veiklos priežasčių (motyvų) grupes ir kurti vieningas darbuotojų motyvavimo sistemas, padedančias organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti veiksmingiau.

Darbuotojų motyvavimo būdai ir priemonės

R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011 p. 184) teigia, kad mokslinėje literatūroje dažnai išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia jų klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes. Tikslesnis grupavimas būtų į materialines ir psichologines (5 lentelė). Materialinės priemones galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais, o psichologinės priemonės turi sunkiai apčiuopiamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigines motyvavimo priemones.

5 lentelė

Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	**Nepiniginės**	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis Papildomos atostogos	Dalyvavivas valdyme Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

** Šaltinis: Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius*

L. Marcinkevičiūtė (2010, p. 80) apibūdina materialinės skatinimo priemonės – viena svarbiausių motyvavimo priemonių, kurios dydis turi priklausyti nuo darbuotojo darbo sudėtingumo ir darbo krūvio. Jei darbuotojas mato, kad jo materialus atlygis atitinka įdėtam indėliui į darbą, vadinasi, atlygis yra teisingas.

Pagrindinės piniginės skatinimo priemonės – tai darbo užmokestis ir premijos. Jei po tam tikro laiko darbuotojui nebuvo pakeltas atlyginimas, o buvo paliktas toks pat, motyvacija veikiama neigiamai, tačiau jei atlygis padidinamas, darbuotojas jaučiasi daug labiau motyvuotas dirbti gerai ir toliau.

D. Šavareikienė (2008, p. 39), teigia, kad darbuotojus taip pat galima skatinti materialinėmis nepiniginėmis priemonėmis. Šios priemonės kainuoja organizacijai, tačiau darbuotojas tiesioginės piniginės naudos nejaučia. Šios priemonės patenkina darbuotojų socialinius ir saugumo poreikius, kuria organizacijoje stipresnius komunikacijos, komandos ir bendrumo įgūdžius, ugdo darbuotojų gebėjimus ir plečia žinių ratą. Motyvuojant tokiomis priemonėmis darbuotojas ugdomas ir kartu teikia naudą pačiai organizacijai.

Manytina, kad ne visiems darbuotojams materialinės piniginės ar nepiniginės priemonės suteikia motyvacijos, tad yra ir trečioji motyvavimo priemonė - psichologija. Remiantis mokslininkų T. M. Manas ir M. D. Graham, atliktų tyrimų duomenimis - šiuolaikinis darbuotojas daugiau suinteresuotas didinti savo galimybes: realizuoti save jam patinkančioje aplinkoje, suinteresuotas mokytis ir tobulėti. Materialinės priemonės darbuotojus skatina ir motyvuoja tik iki jų esminių, t. y. jų fiziologiniai ir saugumo poreikių patenkinimo. Psichologinės priemonės yra sunkiai apčiuopiamos ir turi tiesioginį psichologinį poveikį individui.

Apibendrinant motyvavimo priemonių sistemos analizę, galima daryti išvadą, kad svarbiausia, jog vadovai suprastų, jog visi motyvaciniai veiksniai yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Kadangi darbuotojo motyvacija yra sudėtinė (vidinė ir išorinė), tai skirtingos motyvavimo priemonės veikia skirtingas darbuotojo motyvacijos dalis. Išorinę motyvaciją labiau lemia materialinės motyvavimo priemonės, o vidinę – psichologinės. Vadovams motyvuojant darbuotoją yra svarbu išlaikyti balansą tarp vidinės ir išorinės darbuotojo motyvacijos, todėl būtina atsižvelgti į motyvaciją lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodika ir rezultatai

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

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti viešojo ir privataus darželių darbuotojų motyvaciją.

Tyrimo uždaviniai:

- Atlikti viešojo ir privataus darželio darbuotojų motyvacijos tyrimą;
- Nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų motyvacijai;
- Įvertinti viešojo ir privataus darželio darbuotojų motyvacijos veiksmingumą;

Tyrimo objektas – viešojo ir privataus darželio darbuotojų motyvacijos veiksmingumo vertinimas.

Tyrimo metodas: Tyrimas atliktas remiantis K. Kardelio (2005) aprašytu anketiniu metodu. Pasirinkta anoniminės anketos rūšis, kai atsakęs asmuo yra anonimiškas. Šis metodas pasirinktas todėl, kad respondentus galima apklausti per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis. Apklausos metodo privalumai –

lankstumas, galimybė gauti daugiau informacijos. Tai palengvina surinktų duomenų analizę. Apklausos metu gauti duomenys buvo apdoroti naudojant „Microsoft Office Excel“ programą.

Imties dydis:

nustatyta remiantis Paniotto formule:

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

kur :

n – imties dydis;

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

N – generalinis visumos dydis.

Pasirinktame viešajame darželyje dirba 17 darbuotojų, tad, pagal Paniotto formule viešajame darželyje reikia apklausti 16 darbutojų: 1/(0,05x0,05+1/17)=16

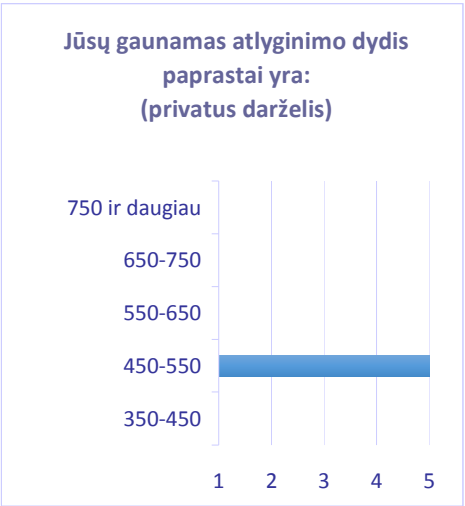
Pasirinktame privačiajame darželyje dirba 6 darbuotojai, tad pagal Paniotto formule, privačiajame darželyje reikia apklausti 6 darbuotojus: 1/(0,05x0,05+1/6)=6

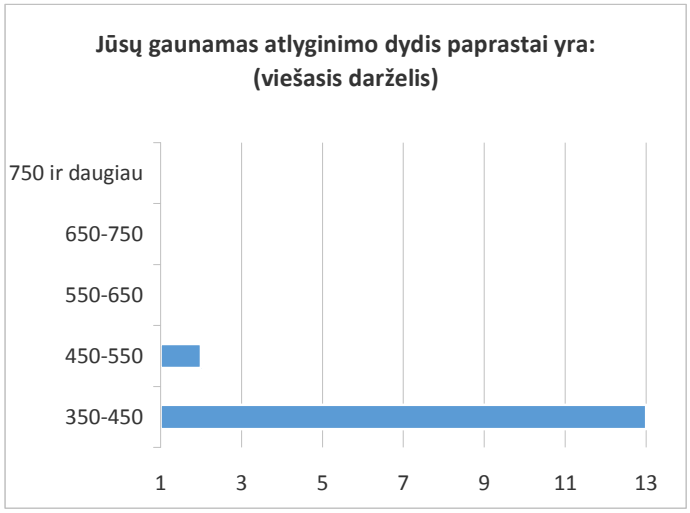
Iš viso reikėtų apklausti 22 darželių darbuotojus. Apklausą atliko šio darbo autorės. Išdalinta 23 anketos dviejų skirtingus ūkio subjektus turinčių darželių personalui. Grįžtamumas 91%.

Klaipėdos viešojo ir privataus darželio tyrimas parodė, kad 100% apklaustųjų - moterys, kurios įsitikinusios, kad motyvacija darbe reikalinga, nes kuo didesnė motyvacija tuo geriau ir darbuotojams ir darbdaviams. 21-na iš 22-jų moterų turi aukštąjį išsilavinimą ir tik viena – aukštesnįjį.

Apklausos anketoje į respondentėms užduotą klausimą: kokią reikšmę Jums turi darbas? 100% privataus darželio ir 67% viešojo darželio darbuotojų atsakė, kad savo darbą laiko ideliu ir net 33% viešojo darželio darbuotojos atsakė, kad nors savo darbą ir laiko idealiu, nejaučia pasitenkinimo jį dirbant.

Nemažas procentas žmonių paklaustų, kokia motyvacija būtų veiksmingiausia, atsakytų – geras darbo užmokestis. Nuspręsta pasidomėti, kiek uždirba viešajame ir privačiajame darželiuose dirbančios darbuotojos (1 pav).

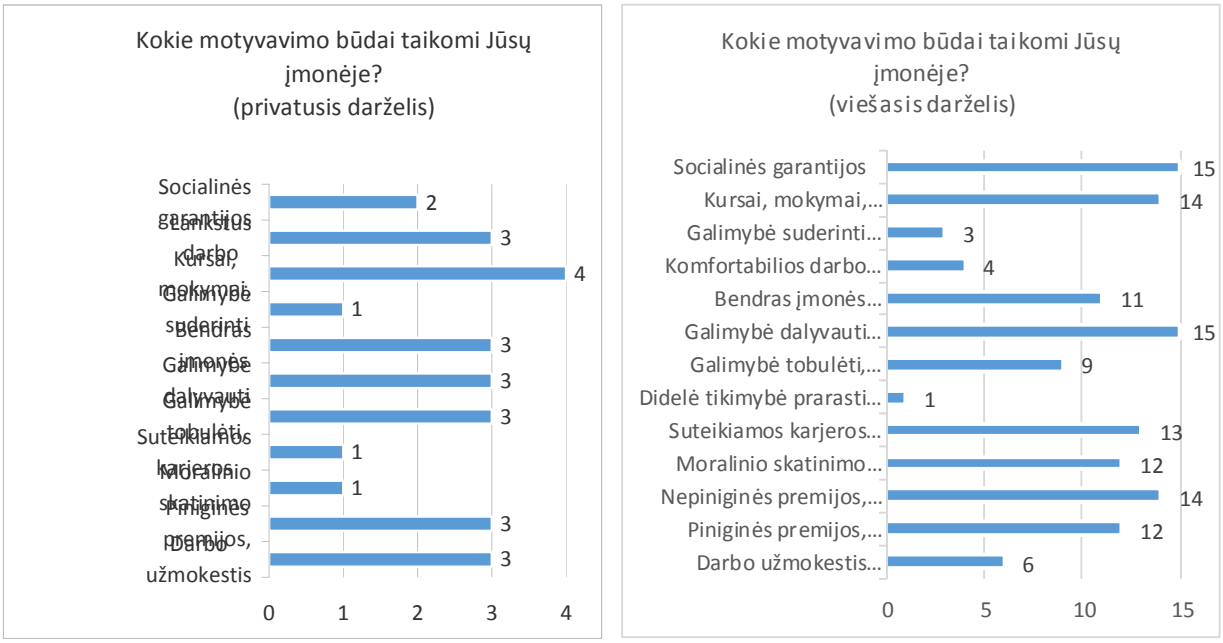




1 pav. Atlyginimo dydis privačiajame ir viešajame sektoriuose
**Šaltinis: apklausos duomenys*

Iš gautų duomenų galime pastebėti, kad privačiame darželyje dirbančios moterys uždirba daugiau nei viešajame. Nors kai kurių atlyginimas yra vos didesnis nei Lietuvoje nustatytas minimalus darbo užmokestis, 30% apklaustųjų teigia, kad jų darbo užmokestis jas tenkina ir atitinka atliktą darbą; net 25% mano, kad jų darbo užmokestis per didelis ir neatitinka atlikto darbo; 45% teigia, kad jų darbo užmokestis yra per mažas.

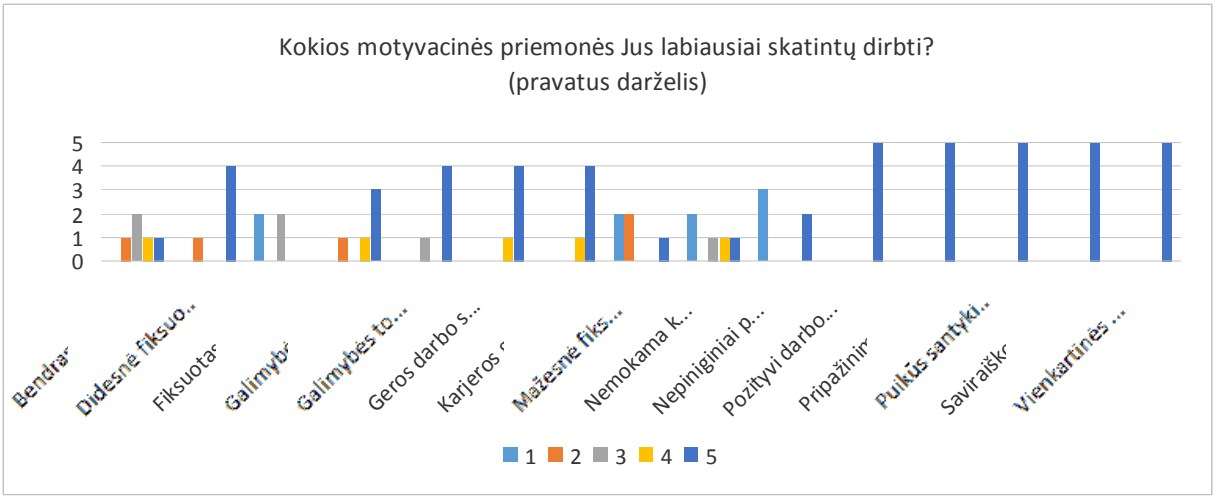
Motyvacija įmonėje neapsiriboja vien tik geru darbo užmokesčiu. Esant daugybei motyvacijos būdų, respondenčių paprašyta įvardinti tuos, kurie yra taikomi jų įmonėje (2 pav.).



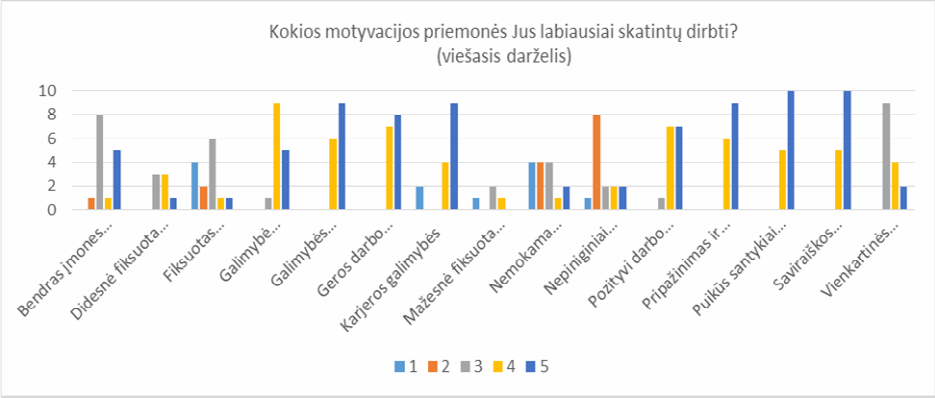
2 pav. Taikomi motyvacijos būdai privačiajame ir viešajame sektoriuose
**Šaltinis: apklausos duomenys*

Analizuojant gautus rezultatus, galime pastebėti, kad abiejų tirtų įmonių darbuojai, darbdavių taikomus motyvavimo būdus supranta ir priima skirtingai. Privačiojo darželio respondentai neturėjo vieningos nuomonės, taikant motyvavimo būdus jų įmonėje. Kai viešojo darželio personalo atsakymuose galima pastebėti porą motyvavimo būdų. Tai tokios kaip: socialinės garantijos; galimybė dalyvauti priimant sprendimus; kursai, mokymai, seminarai skirti kvalifikacijos kėlimui; nepiniginės premijos, parodžius gerus darbo rezultatus ir pan.

Prieš įmonėje pradedant taikyti motyvacijos sistemas, darbdaviams reikėtų pirma atlikti tyrimą ir išsiaiškinti, kokiems motyvacijos būdams personalas teikia pirmenybę. Vieniems psichologinės, kitiems materialinės priemonės teikia didžiausią pasitenkinimą ir sukelia didžiausią motyvaciją. Prieš tai pateiktu klausimu išsiaiškinome, kokie motyvacijos būdai yra taikomi konkrečiose įmonėse, tad norime patikrinti ar taikomi motyvacijos būdai, atitinka personalo lūkesčius. Respondentų paklausta: kokios motyvacijos priemonės Jus labiausiai skatintų dirbti? Kiekvieną atsakymo variantą paprašyta įvertinti nuo 1 (skatintų mažiausiai) iki 5 (skatintų labiausiai) (3 pav., 4 pav.).



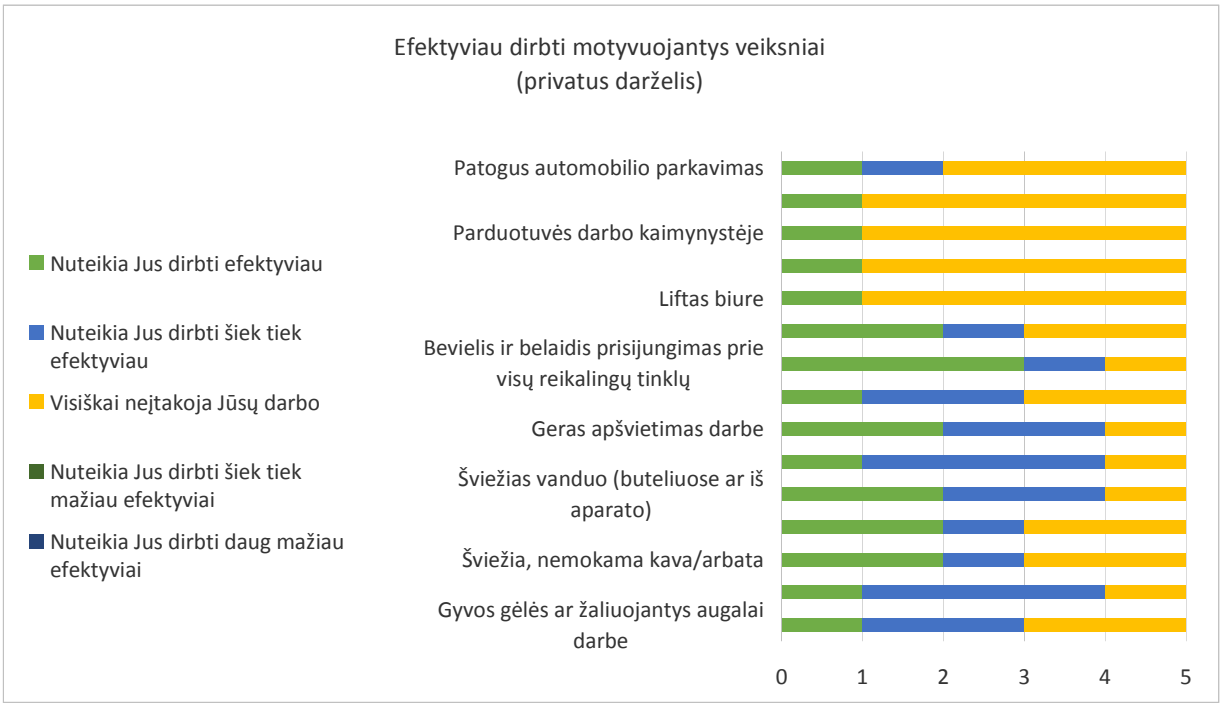
3 pav. Motyvavimo būdai labiausiai skatinantys darbuotojus dirbti privačiame darželyje
**Šaltinis: sudaryta autorių remiantis apklausos duomenimis*



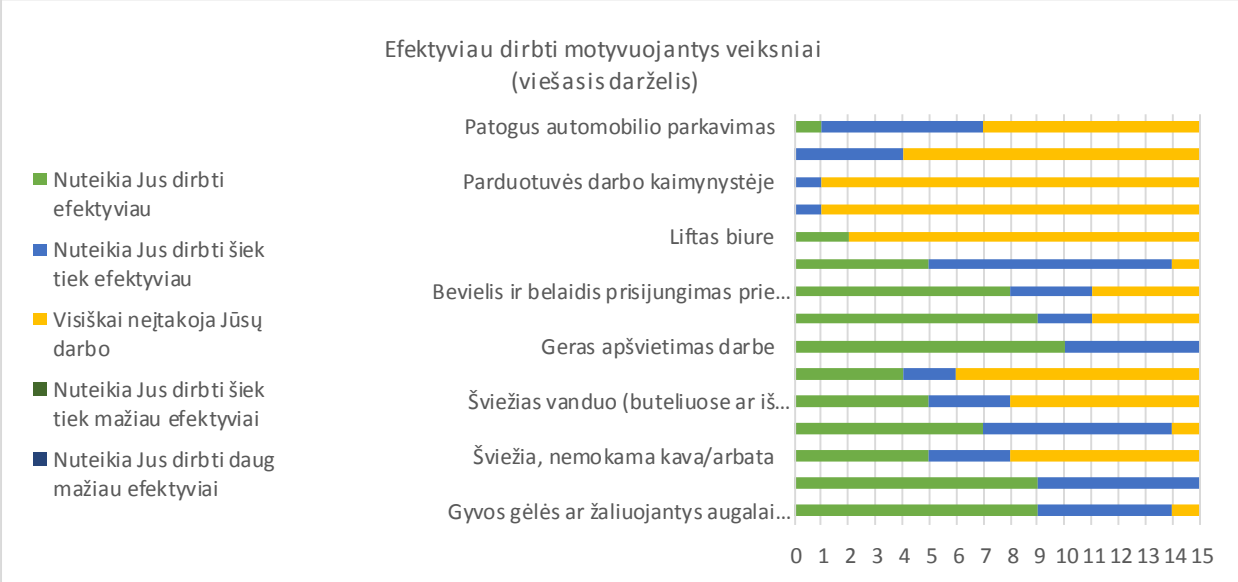
4 pav. Motyvavimo būdai labiausiai skatinantys darbuotojus dirbti viešame darželyje
**Šaltinis: sudaryta autorių remiantis apklausos duomenimis*

Išanalizavus abu pateiktus paveikslus, galima pastebėti atsakymų, tarp viešojo ir privataus darželių, panašumus. Abiejų įstaigų darbuotojams didesnę motyvaciją ir pasitenkinimą darbu suteikia psichologinės motyvacijos skatinimo priemonės, tokios kaip: puikūs santykiai su kolegomis ir vadovu; saviraiškos galimybės; geros darbo sąlygos; galimybė dalyvauti priimant sprendimus ir galimybė tobulėti bei kelti kvalifikaciją. Mažiausią motyvaciją teiktų: nemokama kava/arbata; fiksuotas nekintantis atlyginimas; bendras įmonės kolektyvo laisvalaikis; mažesnė fiksuota atlyginimo dalis ir didesni procenatai nuo rezultatų.

Respondent prašyta įvertinti, kiek kiekvienas faktorius ar paslauga, teikiama jų įstaigoje, motyvuoja dirbti veiksmingiau (5 pav., 6 pav.).



5 pav. Veiksmingiau dirbti motyvuojantys veiksniai privačiame darželyje
**Šaltinis: sudaryta autorių remiantis apklausos duomenimis*



6 pav. Veiksmingiau dirbti motyvuojantys veiksniai viešame darželyje
**Šaltinis: sudaryta autorių remiantis apklausos duomenimis*

Lyginant privataus ir viešojo darželio atsakymus apie veiksnius darbe, kurie skatina veiksmingiau dirbti, galime pastebėti atsakymų panašumų. Tiek privačiame darželyje tiek ir viešame, darbuotojas nuteikia dirbti veiksmingiau bevielis ir belaidis prisijungimas prie visų reikalingų tinklų; geras apšvietimas darbe; patogus stalas ir darbo vieta; veikianti kondicionavimo sistema. Tačiau viešojo darželio personalas išskyrė ir dar keletą veiksnių, kurie pagal atliktą tyrimą neturi įtakos privataus darželio darbuotojms, tai: patrauklus darbo interjeras; gyvos gėlės ar žaliuojantys augalai darbe; gerai ir greitai veikiantis kompiuteris. Dėl veiksnių, kurie visiškai neįtakoja darbo kokybės, abiejų darželių darbuotojs buvo vieningos. Mažiausiai įtakos turinčius veiksnius jos įvardijo kaip: gražus vaizdas pro langą; parduotuvės darbo kaimynystėje; restoranai darbo kaimynystėje; liftas biure.

Apibendrinant visą tyrimą, galime teigti, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija darbe priklauso nuo labai panašių veiksnių tiek privačiajame, tiek ir viešajame darželyje, tačiau pasitenkinimas darbu skiriasi dėl darbo užmokesčio dydžio ir taikomų motyvavimo būdų įmonėje.

Išvados

1. Taigi, nors visos motyvacijos teorijos yra skirtingų autorių, sugalvotos skirtingu laiku, tačiau visos jos turi bendrą bruožą: kad darbuotojas dirbtų produktyviai, jis turi būti motyvuojamas. Jo poreikiai turi būti patenkinti taip, kaip to tikisi būtent jis. Iš šių keturių teorijų geriausios išskirti tikrai negalima, nes jos visos gali ir turi būti pritaikomos skirtingose situacijose. Ir jeigu darbdaviui pavyksta išnaudoti visas teorijas optimaliai, jis gali tikėtis iš darbuotojų optimaliai produktyvaus darbo.
2. 20% viešojo sektoriaus respondentų atsakė, kad labiausiai juos skatintų dirbti geras pašvietimas darbe, o privataus sektoriaus 35% – patogus interjeras arba strateginė darbo vieta mietse. Darbuotojų norai iš ties paprasti, tik gal būt darbdaviai ne visada eina tinkama linke, o gi reikia tiek nedaug.
3. Darbo sąlygų tobulinimas yra vienas iš veiksnių, galinčių padėti racionaliau organizuoti tiek viešojo tiek privataus sektoriaus darbuotojų profesinį pasirengimą, veiklos vykdymo kokybės užtikrinimą.
4. Daugumą respondentų motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės, o nedaugeliui – nereikalingos jokios piniginės ar daiktinės skatinimo formos, užtenka to, kad pabaigus darbą yra jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba jie sužino kažką naujo. Galima teigti, kad darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per mažos, jie yra ne visada pelnytinai vertinami, todėl piniginė forma ar karjeros galimybės yra prioritetinė sritis darbuotojams mažmeninės prekybos parduotuvėse.

Literatūra

1. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai*: Teoriniai ir praktiniai aspektai. Kauno r.: LŽŪU leidybos centras
3. Stoner, J.A.F. ir kt. (2001). V*adyba*. Kaunas: Aušra
4. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius.
5. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius.
6. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius
7. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda.
8. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės egsenos pagrindai*.
9. Butkus, S. F. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas

Motivation concept of the modern enterprise

S u m m a r y

Motivation is not a new topic. However this article looks at this problem from a different perspective. This paper attempts to look at this topic from different positions of such as public and private sectors.Summarizing we can say that links were found among these classifications and different working groups have different motives. Therefore it is necessary to orient towards employees' different needs and organizations effective action to understand them. These needs largely are determined by the internal human motivation.

„UAB TRANSTIKA“ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TYRIMAS

Laura Skopienė
Lietuvos verslo kolegija
Doc. dr. Jurgita Martinkienė

Anotacija
Straipsnyje nagrinėjamos motyvavimo priemonės ir tobulinimo galimybės UAB „Transtika“. Tyrimas atskleidė, kad UAB „Transtika“ taikomos tik keletas darbuotojų motyvavimo priemonių, tokių kaip pastovus darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis, priklausantis nuo individualių darbuotojų pasiekimų. Kitos motyvavimo priemonės: premijos, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, dėmesys darbuotojams, nematerialinis skatinimas, geros darbo sąlygos, analizuojamoje įstaigoje išvis netaikomos ar taikomos tik daliai darbuotojų. UAB „Transtika“ darbuotojų motyvacijai gerinti rekomenduotina: materialinį motyvavimą taikyti atsižvelgiant į darbuotojų darbo rezultatus; sudaryti galimybę darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese; motyvuoti darbuotojus premijomis, atsižvelgiant į darbo rezultatus.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: motyvacija, motyvacijos samprata, metodai.

Įvadas

Darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintys įtaką organizacijų veiklos rezultatams, todėl darbuotojų motyvavimas yra aktuali tema kiekvienos organizacijos vadovui. Darbuotojų motyvavimas ne tik didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet ir teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis patrauklios darbo vietos, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos, užimtumas. Tai organizacijai yra naudinga – išlaikyti žmogiškuosius išteklius.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas ir atsakingas procesas. Dabartiniu metu įmonės augant emigracijos mastams ir senėjant visuomenei stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus ir skiria ypatingą dėmesį darbuotojų motyvavimui, lojalumo stiprinimui.

Organizacijos veiklos veiksmingumas priklauso nuo to, kaip panaudojami jos turimi ištekliai ir visų pirma jos žmonės. Kiekviena organizacija, priimdama dirbti žmones, siekia 3-jų dalykų: žmonės turi būti ne tik pritraukti prisijungti prie organizacijos, bet ir joje išlikti, darbuotojai turi tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis, darbuotojai turi įsitraukti į kūrybinį, novatorišką procesą darbe. Todėl vadovas turi atrasti tokius motyvavimo būdus, kurie labiausiai patenkintų darbuotojus ir paskatintų juos elgtis taip, kad būtų įgyvendinti šie tikslai. Tam vadovai turi pažinti žmogaus motyvacijos procesą, motyvaciją veikiančius veiksnius, jų tarpusavio ryšius. Nuolat stebėti savo pavaldinius, suprasti jų norus, troškimus, lūkesčius.

Straipsnio objektas – darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas UAB „Transtika“.

Straipsnio tikslas – įvertinti motyvacines priemones UAB „Transtika“.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbo motyvacijos sampratą, motyvacijos teorijas, motyvavimo priemones teoriniu aspektu;
2. Atlikti motyvacijos priemonių tyrimą UAB „Transtika“.
3. Numatyti darbuotojų motyvacijos gerinimo sprendimus UAB „Transtika“.

Motyvacijos koncepcija

Manytina, kad motyvacija – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir įmonė pasiektų išsikeltus savo tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai. Motyvacija naudinga įmonei, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į įmonę, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo.

Tarptautinių žodžių žodyne (2008) motyvai apibrėžiami kaip „veiklos stimulai, susiję su individų poreikių tenkinimu – aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis, kurią suvokia pats žmogus.

Pasak I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005), „motyvacija aiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmogų, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma veikla, pastangų intensyvumą ir atkaklumą realizuojant pasirinktą veiklos variantą“. Motyvacija ieško atsakymų į klausimus „kodėl?“, „dėl ko tai daroma ar taip elgiamasi?“, „ko siekiama tai darant?“. Motyvacija apibrėžiama kaip elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Kad suvokti motyvacijos esmę yra labai svarbu išsiaiškinti jos sąvoką. Motyvacijos sąvokos aiškinimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Įvairių autorių motyvacijos sąvokos aiškinimas

Eil. Nr.	Autorius	Sąvokos apibūdinimas
1	D.Buržinskienė (2014)	Motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius“; „poveikį darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis”
2.	D. Viningienė ir J. Ramanauskas (2012)	Motyvacija - tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų.
3.	J.R. Šinkūnienė, A. Katkonienė (2010)	Motyvacija - menas paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją, tikslus ir strategiją.
4.	V. Baršauskienė, J. Almonaitienė ir kt. (2010)	Motyvacija – sąlygų, turinčių poveikio žmogaus elgesiui ir leidžiančių nukreipti jį organizacijai reikalinga linkme, sudominti aktyviu ir sąžiningu darbu, sudarymo procesas.

**Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksline literatūra.*

Remiantis 1 lentelėje autorių pateiktomis motyvacijos sampratomis galima teigti, kad skirtingi autoriai formuoja individualius motyvacijos apibrėžimus. Motyvacija apibūdinama kaip darbuotojų skatinimas, siekiant, kad jie tinkamai atliktų numatytas užduotis. Motyvacija yra sudėtingas reiškinys, kuriam paaiškinti sukurta nemažai motyvacijos teorijų. Visos jos yra savaip teisingos, tačiau nėra universalios motyvavimo teorijos, kuri tiktų visoms organizacijoms. Tačiau kiekvienas požiūris į motyvaciją, suteikia žinių apie ši procesą ir leidžia jas taikyti praktiniame darbuotojų valdyme, parenkant veiksmingiausias darbuotojų motyvavimo priemones ir metodus.

Apibendrinant įvairių autorių pateikiamus motyvacijos apibrėžimus galima teigti, kad motyvacija suprantama kaip skatinimas atlikti tam tikrą veiklą, siekiant realizuoti organizacijos tikslus.

Motyvacijos teorijos

Motyvacijos teorijos paaiškina poreikius, kurie skatina žmogų veikti. Visas motyvacijos teorijas galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: turinio ir procesines.

1. Teorijos (A. Maslow (2006), F. Herzberg (1987), M.C. McClelland (1998) ir kt.), grindžiamos žmonių poreikiais, nuo kurių priklauso jų elgsena. Jos stengiasi ieško atsakymų, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Jos vadinamos **turinio motyvacijos teorijomis**.

2. Teorijos (L. E. Lawler (2005), V. Vroom (2005), pagrįstos žmonių elgesiu, kurį sąlygoja jų lūkesčiai bei to elgesio pasekmių suvokimas. Jos dar būna vadinamos **procesinėmis teorijomis**. Šios teorijos paaiškina, kaip veikia motyvacija, kaip ji vystosi ir įtakoja žmonių elgesį. Jos būna labiau šiuolaikinės, pagrįstos tam tikru žmogaus elgesiu, išsiauklėjimu, žiniomis.

J. Palidauskaitės (2007) teigimu, motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos egzistuoja glaudus ryšys. Pasitenkinimas darbu yra viena iš motyvavimo proceso dalių. Pasitenkinimas darbu remiasi pasitenkinimu, įgytu atliekant įvairias veiklas ir atlygiu už tai. Motyvacija pirmiausia yra susijusi su elgesiu siekiant užsibrėžtų tikslų. Taigi darbuotojas gali turėti žemą motyvaciją organizacijos atžvilgiu, tačiau tuo pat metu mėgti savo darbą, taigi ir gerai motyvuotas darbuotojas gali būti nepatenkintas savo darbo padėtimi [Ololube, 2006].

Turinio motyvacijos teorijos. Anot, J. Žaptoriaus (2007) remiantis poreikių teorija, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio. Pagal A. Maslow (2006), žmogaus motyvacija susideda iš penkių poreikių hierarchijos: fiziologinių, saugumo, priklausomumo, pagarbos ir saviraiškos.

Kita poreikių teorija, Herzbergo (1987) dviejų veiksnių teorija. Ši teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. J. Žaptorius (2007) teigimu, nepasitenkinimo veiksnius F.Herzbergas

pavadino higieniniais, o pasitenkinimo veiksnius – skatintojais arba motyvatoriais (Herzbergas, (Herzberg) iš Žaptoriaus, 2007).

Kitoje, McClelland poreikių turinio teorijoje teigiama, kad svarbiausi poreikiai yra trys: 1) valdžios poreikis – tai siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms; 2) laimėjimų poreikis– tai pasitenkinimas procesu, kuris leidžia kurti sėkmingą darbo pabaigą; 3) narystės poreikis – tai draugiškų santykių su aplinkiniais palaikymas. Remdamasis atliktų tyrimų rezultatais, mokslininkas teigia, kad daugumai žmonių yra būdingi visų šių trijų poreikių deriniai. Vieniems iš minėtų poreikių yra dominuojantis, o kiti išreikši kiek silpniau (McClelandas (McClelland) iš Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010). Tad nuo to kaip žmogus patenkina šiuos poreikius darbe ir priklauso jo motyvacija.

Procesinės motyvacijos teorijos. Procesinės motyvacijos teorijos neneigia poreikių, tačiau tvirtina, kad žmonių elgesį lemia ne tik jie bei skelbia, kad, žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis (lūkesčiais) ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. Pagal procesines teorijas analizuojama tai, kaip žmogus paskirsto savo jėgas siekdamas konkrečių tikslų ir kaip pasirenka tam tikrą elgesio būdą. Viena iš proceso motyvacijos teorijų – lūkesčių teorija (dar vadinama vilčių teorija), pabrėžianti, jog žmonės dirba, tikėdamiesi tam tikro rezultato. Šią teoriją formavo daugelis asmenų, tačiau galutinai ją suformavo 1964 metais psichologas, organizacijos elgesio specialistas Victor Vroom. Kita proceso motyvacijos teorija tai teisingumo teorija. Ją išplėtojo J. S. Adamsas (1965), pagal kurią žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis). Indėliu gali būti išsilavinimo lygis, darbo valandų skaičius, ankstesnio darbo patirtis ir pan. Rezultatas – tai darbo užmokestis, premijos, pripažinimas ir t. t. (Adamsas (Adams) iš Dubauskas, 2006). L. W. Porter (1967) ir E. E. Lawler (1971) motyvacijos teorija turi ir lūkesčio, ir teisingumo teorijos bruožų. Rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, nuo suvokto savo vaidmens organizacijoje. Įdėtų pastangų lygį lemia suvokimas ir tikrumas, kad pastangos bus atlygintos. L. W. Porter (1967) ir E. E. Lawler (1971) atskyrė išorinį atlyginimą (pagyrimas, premija, pripažinimas, paaukštinimas, uždarbis) ir vidinį atlyginimą (pasitenkinimas, pasididžiavimas atlikus darbą, savigarba, asmeninio tobulėjimo jausmas) (Porteris ir Lavleris (Porter, Lawler) iš Kareckaitės, 2005).

Mokslinėje vadybos literatūroje skirtingi autoriai darbuotojų motyvavimo priemones skirsto: į materialias (finansines ir nefinansines) bei nematerialias (psichologines - moralines).

Materialinės priemonės - stiprus motyvatorius, tačiau turi ir savų trūkumų. Vertinant piniginio atlygio įtaką darbuotojo motyvacijai, svarbu išskirti du aspektus – suvokiamą gaunamo atlygio dydį ir darbo užmokesčio pakėlimą. Pirmuoju atveju darbuotojas vertina, ar organizacija tinkamai atlygina jam už atliekamą darbą. Antruoju atveju darbuotojai tikisi, kad darbo užmokestis didės. Periodiško užmokesčio šalininkai argumentuoja, kad žmonės kasmet įgyja didesnę darbo patirtį ir daugiau žinių bei įgūdžių, tad nusipelno didesnio atlyginimo. Nuolatinio atlyginimo didinimo oponentai teigia, kad žmonių tobulėjimas turi ribas: tobulėjimas ilgainiui silpsta, sustoja ir net pakrypsta atgaline kryptimi. Moksliniai tyrimai rodo, kad materialinis darbuotojų motyvavimas labiausia skatina darbuotojus veiksmingiau dirbti. Motyvuojant darbuotojus svarbus ir nematerialinis motyvavimas (tinkamos darbo sąlygos, karjeros galimybės, darbuotojų paskatinimas žodžiu ir kt.). Moksliniais tyrimais nustatyta, kad gerai organizuota darbuotojų motyvimo sistema skatina darbuotojus geriau dirbti, didėja darbuotojų lojalumas įmonei, mažėja darbuotojų kaita, gerėja organizacijos veiklos rezultatai.

Tyrimo metodika ir rezultatai

Kiekviena mokslo sritis, o tuo labiau kryptis, turi savus tyrimo metodus, nors, aišku, yra ir bendrų tyrimo metodų (pavyzdžiui, eksperimentas, matematinė statistika, teorinės analizės, apibendrinimo ir kt). Metodais galime pavadinti įvairius būdus, naudojamus moksliniuose tyrimuose rezultatams gauti (Kardelis, 2002).

Metodologija (iš gr. „methodos“ – tyrinėjimas ir „logos“ – sąvoka, mokslas) – teorinis mokslinių metodų mokslas. Anot A. Gintalo (2011), metodologija suprantama kaip mokslas, teoriškai pagrindžiantis ir aprašantis metodus, taikomus tam tikroje mokslo sferoje. Tokie aprašymai, kurie apsiriboja tik taikymu praktikoje, arba kitaip sakant veiksmų, padedančių pasiekti norimą rezultatą, seka, vadinama metodika. Tiek metodologija, tiek metodika, susideda iš metodų.

Siekiant įvertinti motyvacines priemones UAB „Transtika“, panaudota anketinė apklausa.

Anketinės apklausa pasirinkta dėl jos privalumų:

1. Šimtu procentų arba artimai šiam skaičiui užtikrinamas anketų sugrąžinimo lygis;
2. Užtikrina pakankamą atrankos dydį;

3. Sudaryta galimybė tyrėjui instruktuoti respondentus (iškilus būtinybei, pvz., nesuvokiant klausimo esmės);
4. Sudaryta galimybė respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi (minimaliai);
5. Sudaryta galimybė tyrėjui kontroliuoti situaciją: sekti atsakymo į klausimus eigą, gauti papildomos informacijos stebėjimo būdu.

Tyrimas vykdomas UAB „Transtika“. Planuojant atlikti tyrimą, gautas įmonės vadovo raštiškas sutikimas. 2015 metų rugsėjo mėnesio ataskaitos duomenimis įstaigoje dirba 47 darbuotojai. Iš jų 11 – administracijos darbuotojų ir 36 vairuotojai.

Tyrimui atlikti taikytas vienas tyrimo metodas – tai kiekybinio tyrimo metodas: anketinė apklausa. Tyrimo metu ketinta apklausti 46 darbuotojai. Apklausa vykdyta 2015 metų gruodžio mėn.

Anketa - tai klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Ją pildo respondentai pagal nurodytas taisykles. Apklausos metu darbuotojams buvo pateikta 46 tyrimo anketos, gražintos taip pat 46 užpildytos tyrimo anketos.

Tyrimui panaudota anoniminė apklausa, anketoje nereikėjo pateikti nei vardo nei pavardės. Norint atlikti kai kuriuos apibendrinimus, buvo naudojami klausimai respondentų lyčiai, amžiui, organizacijoje išdirbtam laikui sužinoti.

Anketa sudaryta iš keturiolikos klausimų. Anketoje pateikiami trys klausimai, kuriuose naudojama Likerto skalė – penkių balų sistema (Kardelis, 2002). Kiti klausimai yra uždarojo tipo. Uždarojo tipo klausimyno privalumas - anketinės apklausos dalyvis, skaitydamas atsakymų alternatyvas, ilgai nesvarstydamas gali pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymą.

Pasirinkus tyrimo metodą bei numačius jo eigą, tenka analizuoti klausimą apie tiriamųjų parinkimą. Norint užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų tikslūs ir reprezentatyvūs, statistinis imties dydis pasirenkamas naudojant Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

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

kur:

n – nustatytas pasirinktas respondentų skaičius (visumos dydis),
Δ - paklaidos dydis, t. y. rezultatai bus pateikti su 5 proc. paklaida,
N – visumos narių skaičius.

Nagrinėjamu atveju reikiamas apklausti respondentų skaičius yra 41. Jis gautas į formulę įsistačius reikiamus duomenis: visumos narių skaičius – 46, paklaidos dydis 5 procentai. Paklaidos dydį pakėlus kvadratu gauname 0.0025, 1/46 gauname 0.02173913, gautus duomenis sudėjus gauname 0.02423913. Tada 1 padalijus iš 0.02423913 gauname 41.2556061. Suapvalinus iki sveikųjų skaičių gauname mums reikalingą apklausti respondentų skaičių: 41.

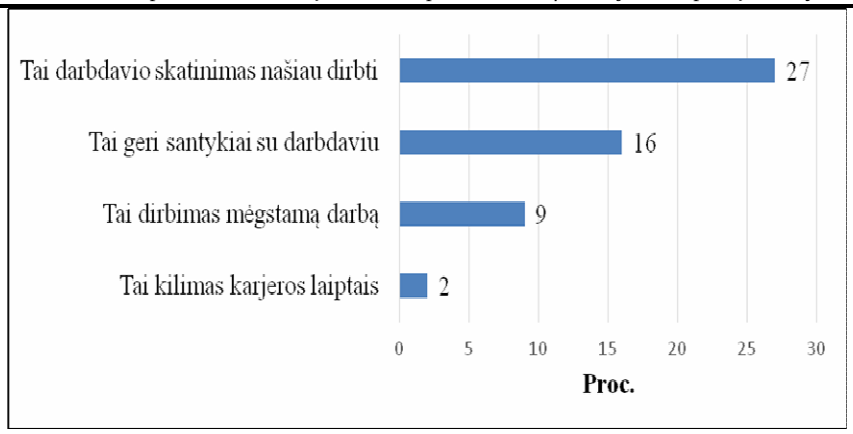
Labai svarbu, kad anketinė apklausa būtų kokybiška. K. Kardelis (2002) išskiria svarbius apklausos kokybės rodiklius: anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 proc.

Tyrimas organizuotas 2015 m. lapkričio 30 dieną, kurio metu apklaustas 46 respondentas - UAB „Transtika“ darbuotojai. Apklausa vykdyta UAB „Transtika“ iš anksto suderinus su bendrovės vadovybe ir gavus leidimą apklausti įmonės darbuotojus.

Tyrimo dalyviams pateikta 46 tyrimo anketos. Iš 46 išdalintų anketų grįžo 46, tad anketų grįžtamumo kvota siekia 100 proc. Taigi, apklausa atitiko kokybės rodiklius.

Motyvacijos priemonių tyrimo rezultatų apibendrinimas

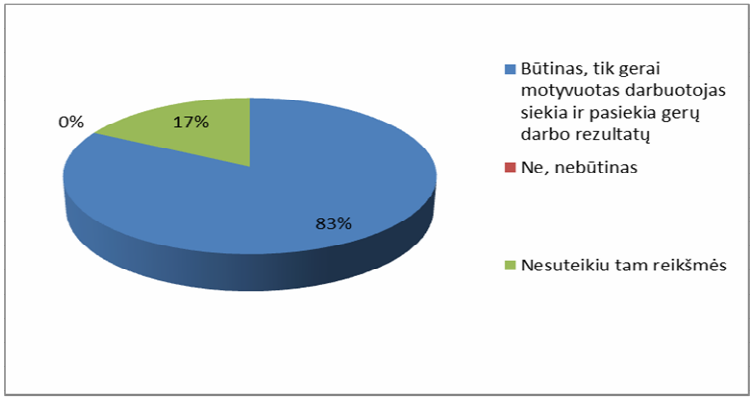
Siekiant įvertinti motyvacijos priemonių taikymą UAB „Transtika“ apklausti įmonės darbuotojai. Pradiniame tyrimo etape domėtasi, kaip respondentai supranta motyvaciją. Respondentų atsakymai pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Respondentų nuomonės apie motyvacijos supratimą (proc.).
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo duomenimis.*

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 27 proc. respondentų motyvaciją supranta kaip darbdavio skatinimą našiau dirbti 16 proc. mano, kad tai geri santykiai su darbdaviu. 9 proc. respondentų linkę tapatinti motyvaciją su dirbimu mėgstamą darbą, o 2 proc. apklaustųjų ją tapatina su kilimu karjeros laiptais. Galima teigti, kad dauguma darbuotojų supranta, kad motyvacija - tai skatinimas darbuotoją elgtis taip, kad jo elgesys nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus.

Tyrimo metu taip pat siekta sužinoti, kodėl darbuotojams būtinas motyvavimas. Respondentų atsakymai pateikiami 2 paveiksle.



2 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą kodėl darbuotojams būtinas motyvavimas (proc.).
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Daugiausia tyrimo dalyvių nurodė, kad tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia ir pasiekia gerų darbo rezultatų (83 proc.), 17 proc. respondentų išvis nesuteikia tam reikšmės. Pažymėtina, kad niekas iš apklaustųjų neatsakė, kad motyvuoti darbuotojus yra nebūtina, tad galima teigti, kad analizuojamos įstaigos darbuotojai jaučia motyvavimo poreikį.

Tyrimu taip pat siekta sužinoti, kokie darbuotojų motyvaciniai veiksniai svarbiausi darbuotojams. Analizuojant, kas yra svarbu darbuotojams dirbant jų organizacijoje, paprašyta įvertinti visus nurodytus kriterijus nuo 5 iki 1. Atsirenkant 5 – labai svarbu, o 1 visiškai nesvarbu. Respondentų vertinimai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelėje pateikiamų tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad respondentams organizacijoje labai svarbus kriterijus yra darbo užmokestis bei tinkamos darbo sąlygos, o visiškai nesvarbu yra nepiniginiai priedai. Taip pat nei vienas iš respondentų nenori didesnės atsakomybės bei įgaliojimų suteikimo. Respondentams tinkamas elgesys su darbuotojais bei vadovo dėmesys yra nei svarbus nei nesvarbus veiksnys. Švenčių šventimas įmonėje, galimybė mokytis bei įtraukimas į sprendimų priėmimą buvo priskirta prie nesvarbių veiksnių.

2 lentelė

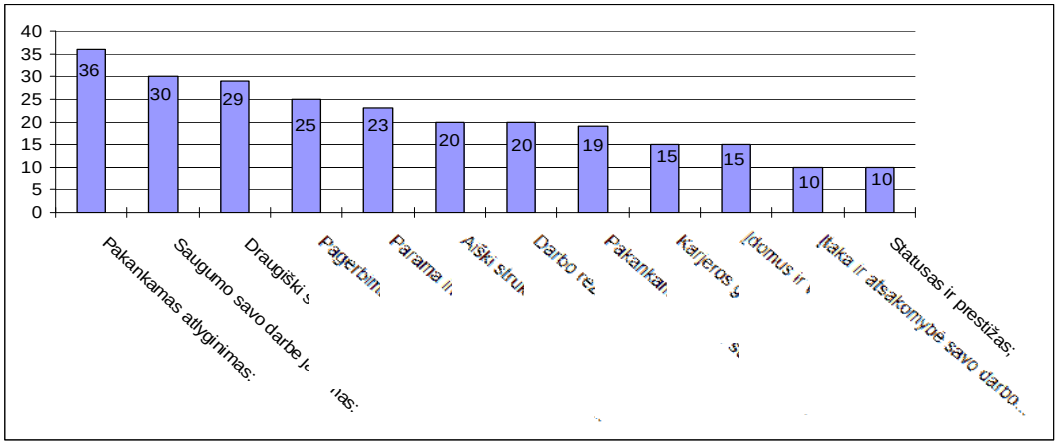
Darbuotojų veiksnių svarbos pasiskirstymas

Eil. Nr.	Kriterijus	Vidurkis
1.	Darbo užmokestis	4,30
2.	Tinkamos darbo sąlygos	3,32
3.	Vadovo tinkamas elgesys su jumis	2.89
4.	Vadovo dėmesys jums	2.67
5.	Darbo laikas	2,45
6.	Karjeros galimybės	2,47
7.	Priedai už individualius darbus	1,89
8.	Darbo laikas	2,45
9.	Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas	1,54
10.	Švenčių šventimas įmonėje	1,02
11.	Galimybė mokytis	1,80
12.	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	1,17
13.	Nepiniginiai priedai	1,67
14.	Kitų pripažinimas	3,19
15.	Individualių (grupių) pasiekimų vertinimas	1,69

**Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis apklausos duomenimis*

Pasak „PersonPremier“ organizacijų konsultantės V. Paulauskaitės (2008), pasaulinis tarptautinės personalo konsultacijų bendrovės „Mercer“ tyrimas atskleidė, kad darbuotojai svarbiausiu ir labiausiai motyvuojančiu veiksniu darbe laiko pagarbą, antru pagal svarbą įvardijamas darbo turinys, o trečia labiausiai motyvuojančia priemone įvardijami santykiai su bendradarbiais ir įmonės mikroklimatas. Tad siekiant išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius, kuriuos turėtų realizuoti įstaiga, buvo prašoma pasirinkti 5 pačius svarbiausius ir sunumeruoti juos nuo 5 iki 1.

Respondentų lūkesčių pasiskirstymas pagal apklaustųjų skaičių pateikiamas 3 paveiksle.

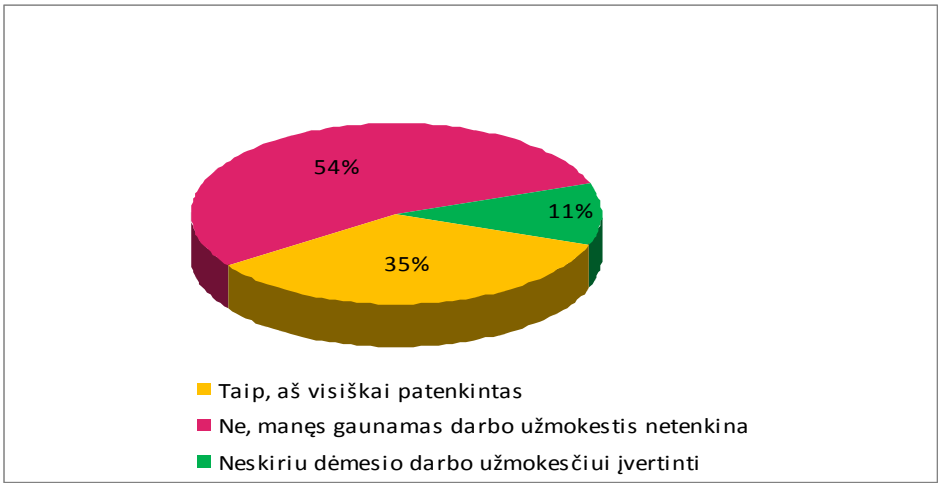


3 pav. Respondentų lūkesčių pasiskirstymas pagal apklaustųjų skaičių (proc.)
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad respondentai savo lūkesčius sieja su pakankamu atlyginimu (pažymėjo 36 proc. respondentų). Taip pat svarbiais respondentų lūkesčiais laikytini: saugumo savo darbe jausmas (nurodė 30 proc., draugiški santykiai kolektyve (29 proc.); pagerbimas už gerą darbą (25 proc.).

Tyrimas pagrindžia ir autoriaus A. Jurkausko (2006), nuomone, kad pagrindinis motyvacijos veiksnys gali būti darbo užmokestis. D. Ulrich (2007) taip pat teigia, kad daugelio mokslininkų, tyrinėjusių darbuotojų motyvaciją, nuomone, piniginis motyvavimo būdas yra galinga motyvacinė jėga. Kaip teigia S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), daugumai žmonių pagrindinis motyvas įtemtai dirbti už ta darbą gaunant pinigų sumą. Tačiau, pasak autorių, pasigilinus į darbuotojo motyvuojamą pinigų poveikį, tampa aišku, jog pinigai skatina žmogų dirbti tik tol, kol jis pinigų negavo. Be materialaus skatinimo darbuotojui svarbus saugumo darbe užtikrinimas, santykiai su kolektyvo nariais. Galima teigti, kad svarbiausi respondentų lūkesčiai siejami su pakankamu atlyginimu, saugumo savo darbe jausmu, draugiškais santykiais kolektyve, pagerbimu už gerą darbą.

Tyrimo metu siekta sužinoti, ar jie jaučia pasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu darbovietėje. Respondentų atsakymai pateikiami 4 paveiksle.

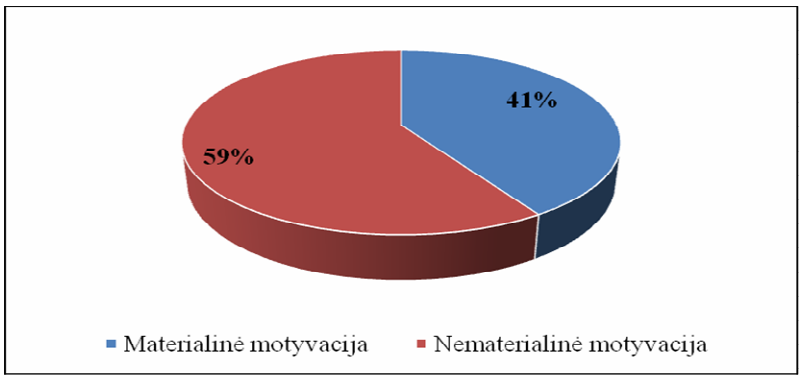


4 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie pasitenkinimą darbo užmokesčiu (proc.)
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad 54 procentai respondentų tvirtina, kad jų visiškai netenkina gaunamas darbo atlyginimas, tačiau 35 procentai apklaustųjų yra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, o 11 procentų netgi neskiria dėmesio darbo užmokesčiui įvertinti.

Akivaizdus tampa faktas, kad sėkminga atlygio sistema turi skatinti darbuotojus gerinti darbą, o vadovai turi rūpestingai nustatyti atlyginimus. Analizuojamuoju atveju matyti, kad daugiau nei pusė darbuotojų nėra patenkinti gaunamu atlygiu už darbą.

Tyrimo metu taip pat domėtasi, kokia motyvacija respondentams yra svarbiausia. Respondentų atsakymai pateikiami 5 paveiksle.



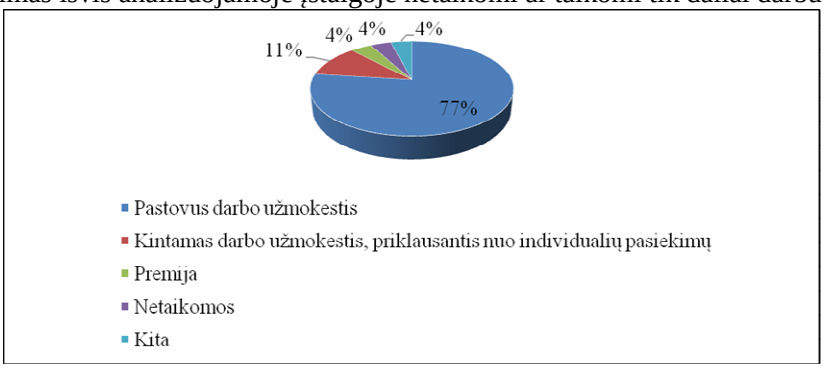
5 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie materialinės ir nematerialinės motyvacijos svarbą (proc.)
**Šaltinis sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Kaip matyti iš 5 paveikslo duomenų, motyvacijos svarbumas respondentų nuomone pasidalino beveik pusiau. Tačiau visgi dauguma liko prie nuomonės, kad materiali personalo motyvacija yra svarbiausia – 59 proc. Nemateriali personalo motyvacija sudarė 41 proc.

E. Jasinskas ir kt. (2011), 2011 metais atlikęs Kauno apskrities turizmo ir rekreacijos sektoriaus skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumus nustatė, kad didžiausią įtaką motyvacijai ankstyvajame karjeros etape turi – darbo atlygis, materialus ir fizinis saugumas bei mokymasis ir tobulėjimas. J. Žlaptoriaus (2007) atliktais tyrimais nustatyta, kad darbuotojai motyvavimo priemonių sistemoje prioritetinėmis laiko darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, karjeros galimybes, jų įvertinimą, įmonės kultūrą ir darbo aplinką. Taigi, kaip parodė tyrimas, darbo užmokestis ir premijos yra svarbiausi–materialinės darbuotojų motyvavimo priemonės.

Galima teigti, kad darbuotojų materialinis motyvavimas yra darbuotojams svarbesnis nei nematerialinis.

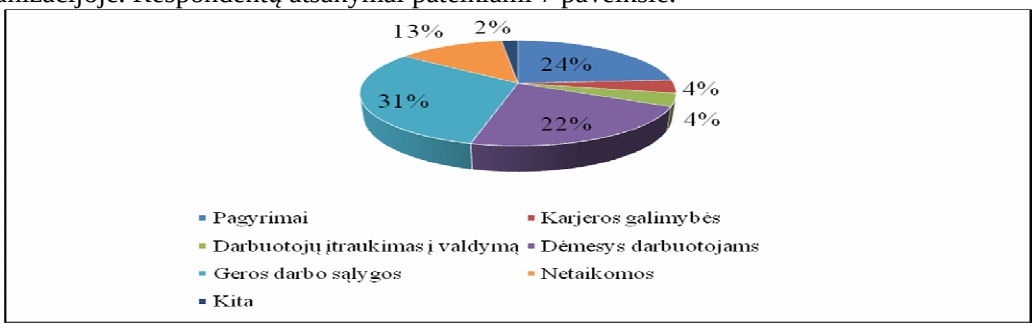
Tyrimo metu taip pat domėtasi, kokios dažniausiai jūsų organizacijoje taikomos personalo motyvavimo moralinės priemonės. Respondentų atsakymai pateikiami 6 paveiksle. 6 paveiksle pateikti rezultatai parodo, jog darbuotojams mokamas pastovus darbo užmokestis (77 proc.), taip pat matyti, kad yra taikomos premijos (4 proc.) bei, kintamasis darbo užmokestis (11 proc.), priklausantis nuo individualių pasiekimų. Kitų motyvavimo priemonių kaip premijos, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, dėmesys darbuotojams, nematerialinis skatinimas išvis analizuojamoje įstaigoje netaikomi ar taikomi tik daliai darbuotojų.



6 pav. Respondentų nuomonė apie taikomas materialias motyvacijos priemones (proc.)
**Šaltinis: sudarytas autorės remiantis apklausos duomenimis.*

Galima teigti, kad UAB „Transtika“ taikomos tik keletas darbuotojų motyvavimo priemonių, tokių kaip pastovus darbo užmokestis, ar kintamas darbo užmokestis, priklausantis nuo individualių darbuotojų pasiekimų. UAB „Transtika“ kitos motyvavimo priemonės: premijos, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, dėmesys darbuotojams, nematerialinis skatinimas išvis analizuojamoje įstaigoje netaikomi ar taikomi tik daliai darbuotojų.

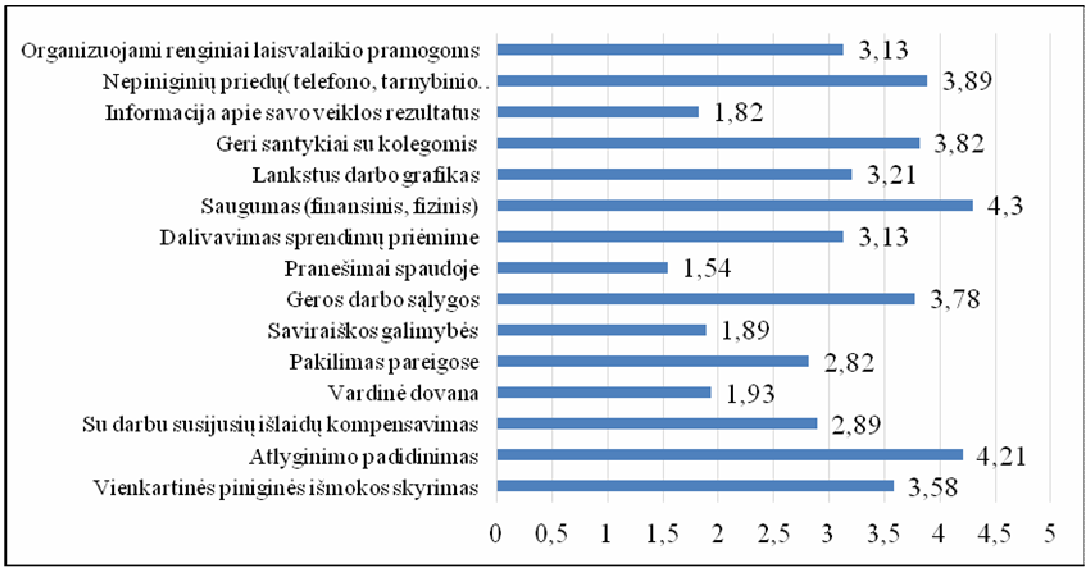
Tyrimo metu taip pat domėtasi, kokios dažniausiai moralinės personalo motyvacijos priemonės yra taikomos organizacijoje. Respondentų atsakymai pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų nuomonė apie taikoma moralines motyvavimo priemones (proc.)
Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad įmonėje tik daliai darbuotojų sudarytos geros darbo sąlygos (31 proc.). Tai labai svarbus paskatos veiksnys, nes žmogus jausdamas tinkamas sąlygas jo darbui įgyvendinti visada dirbs produktyviau organizacijos labui. Pagyrimai organizacijoje taip pat yra populiarūs nes jie sudarė net 24 procentus apklaustųjų nuomonės. Nedaug atsiliko ir dėmesys darbuotojams, surinkęs 22 proc. Tai leidžia susidaryti nuomonę, kad organizacijai yra svarbūs joje dirbantys darbuotojai. Tačiau netgi 13 proc. respondentų tvirtina, kad moralinės personalo motyvavimo priemonės išvis yra netaikomos.

Tyrimo metu respondentų aprašyta įvertinti visų motyvacijos priemonių veiksmingumą. Respondentų vertinimai pateikiami 8 paveiksle.



8 pav. UAB „Transtika“ motyvacijos priemonių veiksmingumo vidurkiai (proc.)
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Vienkartinės piniginės išmokos skyrimas respondentams yra pakankamai veiksminga motyvacijos priemonė. *Atlyginimo padidinimas* taip pat respondentų įvertinta kaip labai veiksminga priemonė (4,21). *Su darbu susijusių išlaidų kompensavimą* respondentai laiko taip pat “pakankamai veiksminga” motyvacijos priemone, nes jį taip įvertino vidutiniškai (2,89) apklaustųjų.

Tyrimu nustatyta, kad dalyvavimas sprendimų priėmime respondentų laikytina pakankamai veiksminga motyvavimo priemonė (respondentų vertinimo vidurkis 3,13). *Saugumą (finansinis, fizinis)*respondentai taip pat laiko „labai veiksminga“ motyvacijos priemone (respondentų vertinimo vidurkis 4,30) motyvacijos darbe priemonė, nes juk kiekvienas darbe nori jaustis saugiai, nejausti įtampos, gauti tam tikrą finansinį atlygį už atliktą darbą.

Pakankamai veiksminga motyvacijos priemone respondentai laiko ir *lankstų darbo grafiką* (respondentų vertinimo vidurkis 3,21), kaip matyti vyrauja respondentų neapsisprendimas ir abejojimas, nes vienodas skaičius apklaustųjų nurodė, kad tai labai veiksminga ir visiškai neveiksminga motyvacijos priemonė, tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojai nėra patenkinti savo turimu darbo grafiku, turbūt jį reikėtų keisti ir derinti su kiekvienu iš darbuotojų asmeniškai.

Geri santykiai su kolegomis laikytina „veiksminga“ ir „labai veiksminga“ motyvacijos priemone (respondentų vertinimo vidurkis 3,82). Tai vienas iš veiksmingesnių motyvacijos darbui veiksnių dirbant šioje organizacijoje, nes respondentų skaičius sudėjus gaunasi daugiau nei pusė apklaustųjų. Kiekvienam darbuotojui malonu ateiti į darbą, kai sutari su kolektyvu, taip ir darbas tampa našesnis, nes darbuotojai vienas kitam padeda ir dirba draugiškai. *Nepiniginių priedų (telefono, tarnybinio automobilio) skyrimą respondentai laiko* reikšmingu veiksniu (respondentų vertinimo vidurkis 3,89). *Organizuojami renginiai laisvalaikio pramogoms* įvertinti kaip „pakankamai veiksminga“ (respondentų vertinimo vidurkis 3.13) motyvacijos priemonė.

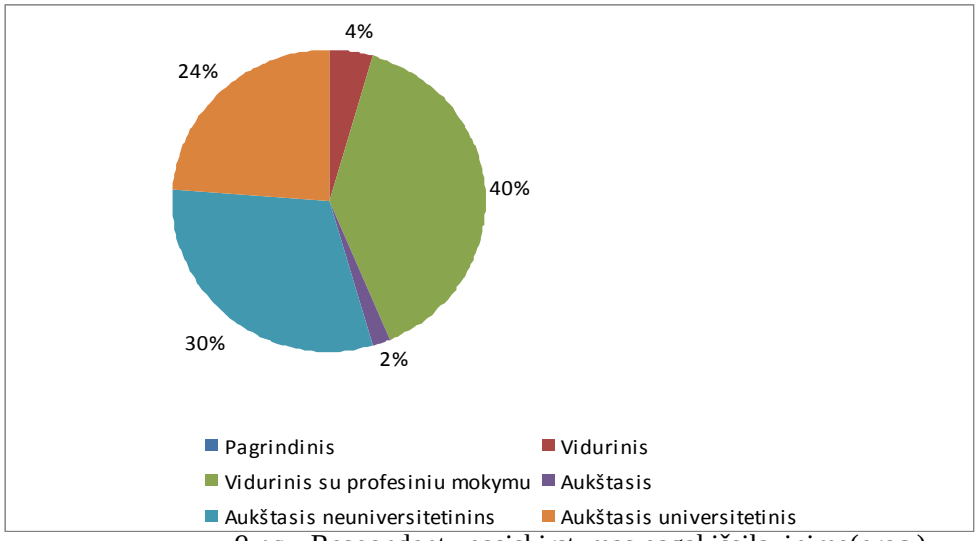
Informacijos apie savo veiklos pasiekimus pateikimas respondentų įvertinta kaip „visiškai neveiksminga“ (vertinimo vidurkis 1,82) motyvacijos priemonė. Tyrimu nustatyta, kad kitos motyvacijos priemonės neveiksmingos. *Vardinė dovana* daugumai “visiškai neveiksminga” priemonė skatinant darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad labiausia veiksminga motyvacijos priemonė respondentai laiko atlyginimo padidinimą. Atlyginimo padidinimas kaip motyvacinė priemonė yra pati svarbiausia UAB „Transtika“ darbuotojams.

Tyrimo dalyvių socialinė – demografinė charakteristika.

Remiantis anketinės apklausos duomenis pagal lytį, nustatyta, kad tyrime dalyvavo daugiausia vyriškos lyties atstovų (97 proc.) ir tik (3 proc.) moteriškos lyties atstovių.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 9 paveiksle.

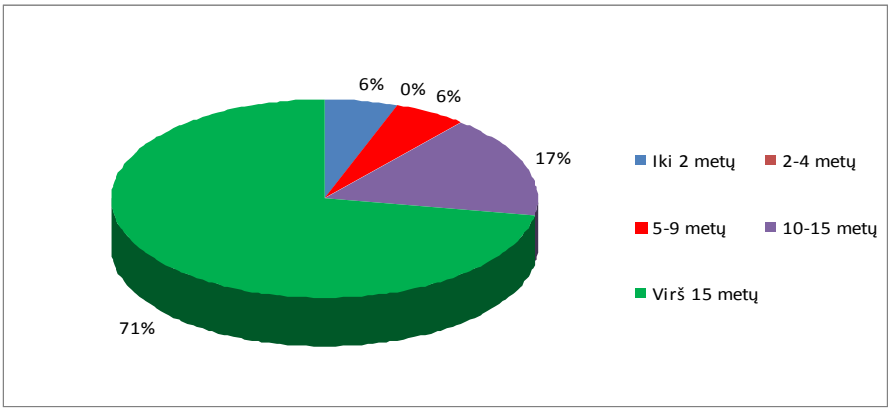


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą(proc.)
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Analizuojant respondentų išsilavinimo lygį, nustatyta, kad 40 proc. respondentų dirba su viduriniu – profesiniu išsilavinimu, 30 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį, o 24 proc. netgi aukštąjį universitetinį. 4 procentai apklaustųjų įgiję vidurinį išsilavinimą, 2 procentai aukštąjį.

Analizuojant tyrimo dalyvių anketinės apklausos duomenis pagal amžių nustatyta, kad didžiausia dalis apklaustųjų 45 proc. yra vyresni nei 40 metų. 39 proc. dirbančiųjų tiriamojoje įmonėje yra 50–59 metų amžiaus. 9 procentai iki 29 metų amžiaus, o likę 7 proc. respondentų 30–39 metų amžiaus.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)
**Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis apklausos duomenimis.*

Analizuojant respondentų darbo laiką darbovietėje, nustatyta, kad daugiausia respondentų dirba jau per 15 metų (71 proc.), iki 2 metų dirba 6 procentai.

Apibendrinant tiriamosios dalies rezultatus galima teigti, kad dauguma darbuotojų supranta, kad motyvacija, tai skatinimas darbuotoją elgtis taip, kad jo elgesys nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus. Tyrimu nustatyta, kad respondentams organizacijoje labai svarbus yra darbo užmokestis bei tinkamos darbo sąlygos. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad daugiau nei pusę tyrimo dalyvių visiškai netenkina gaunamas darbo užmokestis. Nustatyta, kad materialinis motyvavimas darbuotojams svarbesnis nei nematerialinis. Tyrimas atskleidė, kad UAB „Transtika“ taikomos tik keletas darbuotojų motyvavimo priemonių, tokios kaip pastovus darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis, priklausantis nuo individualių darbuotojų pasiekimų. Kitos motyvavimo priemonės: premijos, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, dėmesys darbuotojams, nematerialinis skatinimas, geros darbo sąlygos, analizuojamoje įstaigoje išvis netaikomos ar taikomos tik daliai darbuotojų. Veiksmingiausia motyvacijos priemone respondentai laiko atlyginimo padidinimą

Išvados

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia apibendrinti įvairių autorių pateikiamus motyvacijos apibrėžimus. Galima teigti, kad motyvacija suprantama, kaip skatinimas atlikti tam tikrą veiklą, siekiant realizuoti organizacijos tikslus. Taip pat išnalizavus motyvacijos teorijas, galima teigti, kad jos paaiškina poreikius, kurie skatina žmogų veikti.

Darbuotojų motyvavimo priemonės skirstomos: į materialias (finansines ir nefinansines) bei nematerialias (psichologines – moralines). Organizacijose dirba skirtingi darbuotojai, todėl darbuotojų motyvavimo priemonės turi būti įvairios. Darbuotojus itin motyvuoja materialinis paskatinimas (darbu užmokesčio padidinimas, premijos), tačiau vadovams nederėtų pamiršti ir nematerialinio motyvavimo priemonių, tokių kaip galimybės kilti karjeros laiptais, galimybės mokytis sudarymas. Darbuotojams labai svarbu būti pripažintais, reikšmingais organizacijai, todėl vadovai siekdami paskatinti darbuotojus turėtų sudaryti galimybę jiems dalyvauti sprendimų priėmimo procese.

Empiriniu tyrimu nustatyta, kad UAB „Transtika“ taikomos tik keletas darbuotojų motyvavimo priemonių, tokios kaip pastovus darbo užmokestis ir kintamas darbo užmokestis, priklausantis nuo individualių darbuotojų pasiekimų. Kitos motyvavimo priemonės: premijos, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, dėmesys darbuotojams, nematerialinis skatinimas, geros darbo sąlygos, analizuojamoje įstaigoje išvis netaikomos ar taikomos tik daliai darbuotojų. Veiksmingiausia motyvacijos priemone respondentai laiko atlyginimo padidinimą. Tyrimu nustatyta, kad respondentams organizacijoje labai svarbus yra darbo užmokestis bei tinkamos darbo sąlygos. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad daugiau nei pusę tyrimo dalyvių visiškai netenkina gaunamas darbo užmokestis.

Atliktas tyrimas taip pat atskleidė UAB „TRANSTIKA“ darbuotojų motyvavimo sistemos problemines sritis, tokias kaip darbuotojų premijavimo netaikymą, neužtikrintas arba permažai užtikrintas geras darbo sąligas, vadovų dėmesio stoka darbuotojams, tik iš dalies taikomos arba visai netaikomas materialinės motyvacijos priemonės, kurias būtina gerinti siekiant užtikrinti organizacijos veiksmingumą.

Literatūra

1. Baršauskienė, V. 2006. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vital Litera
2. Baršauskienė, V. 2010. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
3. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D.2010. *Žmonių santykiai organizacijose.* Kaunas: „Technologija“.
4. Blaskova, M., Gražulis, V. 2009. *Motivation of Human Potential: Theory and Practice.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Dubauskas, G. 2006. *Organizacijos elgsena.* Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
6. Kardelis, K. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Kaunas: JUDEX leidykla.
7. Lipinskienė, D. 2008. *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
8. Maslow, A. 2006. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
9. Marcinkevičiūtė, L. 2005. *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 34, p. 77 – 91.
10. Marcinkevičiūtė, L. 2006. *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. Tiltai. Nr.1
11. Matuzienė, I.ir Šavareikienė, D. 2005. *Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas.* Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1(5).

12. Robbins, S. P. 2006. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Stoner A. F., Freeman R. E., Daniel R. G. 2005. *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Stoškus S., Beržinskienė D. 2005. *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
15. Šavareikienė, D. 2008. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

MOTIVATION IMPROVEMENT OPPORTUNITIES AT TRANSTIKA, LTD.

Summary

Article there is formulated problem of compatibility of flexibility of motivation system and desires of emploees. There are analysed and systematized various theoretical and practical concepts of motivation, theories of motivation, aspects of motivation tools made by foreign and Lithuanian authors. The research of motivation methods is also analyzed at the company Transtika Ltd as well as the plan of improvement solutions for employees' motivation is formed. The final thesis shows that the hypothesis formulated by an author is correct - if the heads of Transtika Ltd are aiming for better results from their employees, it is essential that they need to improve current motivation system of employees by using various methods of motivation.

JŪRŲ KROVINIŲ EKSPEDIJAVIMAS: PERSONALO DARBO PLANAVIMO ASPEKTAS

Karolina Šimaliūtė
Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla
Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Straipsnyje analizuojama jūrų krovinių ekspedijavimo veikla. Objektas tiriamas personalo darbo planavimo požiūriu. Darbo tikslas – numatyti UAB ,,Arijus“ Ekspedijavimo departamento personalo darbo planavimo gerinimo galimybes, apibūdinant jūrų krovinių ekspedijavimo sampratą, aptariant personalo darbo strategijas, vertinant UAB ,,Arijus“ Ekspedijavimo departamento darbuotojų poziciją veiklos planavimo atžvilgiu, taikant mokslinės literatūros analizę, apklausą raštu, statistinę analizę, interpretaciją, hipotetinį modeliavimą, sintezę. Metodologinė nuostata – konstruktyvizmas, nurodantis tyrimuose atsižvelgti į subjektyvų individo požiūrį, kaip unikalų jo suvokimo konstruktą, kuris aktualus vertinant ekpedijavimo veiklos planavimo problematiką tyrime taikant apklausą raštu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų kroviniai, ekspedijavimas, planavimas, personalas, darbas.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas. Ekspedijavimo veiklos svarba susijusi su krovinio saugumo užtikrinimu, krovinio pristatymo laiku, dokumentų tvarkymu. Pagrindinis veiklos principas – pristatyti krovinį į nurodytą vietą už optimalią kainą saugiai ir laiku.

UAB ,,Arijus“ savo veiklą pradėjo vykdyti 1992 m. kaip viena iš didžiausių krovinių gabenimo ir ekspedijavimo bendrovių Lietuvoje, krovinių konteineriais pradininkė šalyje. Inovatyvūs įmonės sprendimai yra svarbūs miestui, regionui, jūrų sektoriui: bendrovė atvedė daug didelių ir sėkmingų okeaninės laivybos kompanijų į Klaipėdos uostą bei regioną, sukūrė pirmąją Lietuvoje trumpųjų nuotolių laivybos liniją, pirmoji šalyje sukūrė šaudyklinio konteinerinio traukinio koncepciją ir įgyvendino bandomąjį vežimą (Apie UAB „Arijus“ 2013). Įmonės Ekspedijavimo departamento personalo veiklą apsunkina įvairios nestandartinės situacijos, kurių sprendimas reikalauja iki šiol moksliškai netyrinėto veiksmingo įmonės darbų planavimo.

Tyrimo objektas – jūrų krovinių ekspedijavimo veikla. Objektas tiriamas personalo darbo planavimo požiūriu.

Darbo tikslas – numatyti UAB ,,Arijus“ Ekspedijavimo departamento personalo darbo planavimo gerinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti jūrų krovinių ekspedijavimo sampratą.
2. Aptarti personalo darbo strategijas.
3. Įvertinti UAB ,,Arijus“ Ekspedijavimo departamento darbuotojų poziciją veiklos planavimo atžvilgiu.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, statistinė analizė, interpretacija, hipotetinis modeliavimas, sintezė.

Metodologinė nuostata – konstruktyvizmas, nurodantis tyrimuose atsižvelgti į subjektyvų individo požiūrį, kaip unikalų jo suvokimo konstruktą, kuris aktualus vertinant ekpedijavimo veiklos planavimo problematiką tyrime taikant apklausą raštu.

Tyrimo dizainas:

- *Tyrimo instrumentas* – tyrimui atlikti sukurta anketa, atsižvelgiant į darbo planavimo vertinimo kriterijus.
- *Statistinė imtis* – iš viso yra 20 UAB ,,Arijus“ Ekspedijavimo departamento darbuotojų, iš jų apklausta 17. Tai sudaro 85 proc. Imtis – reprezentatyvi.
- *Tyrimo validumą* padėjo užtikrinti statistinės imties reprezentatyvumas. Be to, bendraujant su respondentais laikytasi etikos. Respondentai supažindinti su anketos tikslu, jiems pateikta informacija, kur bus panaudoti gauti rezultatai, užtikrintas konfidencialumas. Įsipareigota supažindinti darbuotojus su tyrimo rezultatais. Tyrimas – homogeniškas, visi tyrimo dalyviai – to paties departamento darbuotojai.
- *Taikymo ribos* – tyrimo rezultatai gali būti taikomi tik pasirinktai populiacijai.
- *Duomenims apdoroti* taikyta *MS Excel* programa.

Jūrų krovinių ekspedijavimo apibūdinimas

Krovinių ekspedijavimas – krovinių vežimo dokumentų įforminimas, vežimo sąlygų paaiškinimas, vežimo mokesčių apskaičiavimas, vežimo sutarčių su įvairių transporto rūšių įmonių administracijomis sudarymas, krovinių išsiuntimas, krovinių gabenimo kontrolė, atsiskaitymas su krovinių siuntėjais, gavėjais, savininkais, transporto įmonių administracija už suteiktas paslaugas, kitų šalių transporto firmų frachto agentų funkcijų vykdymas. Ekspeditorių taisyklės susideda pagal vyriausybės nustatytų reglamentų įstatymų reikalavimus (Watanuki 2015).

Ekspedijavimo veikla – krovinių judėjimas tarptautinėje prekių apyvartoje nuo gamintojo iki vartotojo – sudėtingas, daugiapakopis procesas, kuriame dalyvauja kelios transporto rūšys, reikalaujantis:

- aukšto aptarnavimo lygio,
- tarptautinių taisyklių, susitarimų, reikalavimų laikymosi,
- tikslių kontrakto sąlygų, muitinių, valstybinių įstatymų laikymosi,
- finansinių institucijų veiklos koordinavimo.

Prekių judėjimo tarptautinėje prekyboje esmė – vadovavimas nuolat kintančiam procesui, kurio valdymo objektas – prekė, krovinys, kartais esantis už kelių šimtų ar kelių tūkstančių kilometrų nuo valdytojo, privalančio priimti greitus ir tikslius sprendimus, atsižvelgiant į nuolat besikeičiančias aplinkybes ir būtinybę tiksliai ir saugiai pristatyti prekę (Palšaitis 2011).

Jūrų sektoriuje ekspedijavimo veikla pasižymi savo išskirtinumu gabenti didelį kiekį krovinių ir didelių gabaritų krovinius, įveikiant tolimus atstumus už mažesnę paslaugos kainą, negu gali tai pasiūlyti kitos transporto rūšies gabenimas. Ekspedijavimo paslaugas teikianti įmonė atlieka vežėjo funkcijas, taip pat ir tarpininkavimo paslaugas viso gabenimo metu.

Ekpedijavimo paslaugos susijusios su įvairių transporto rūšių panaudojimu kroviniams gabenti. Didėjanti konkurencija tarp šiuolaikinių ekspedijavimo įmonių stipriai paveikė siekiant pagerinti pelningumą valdant laivyną ir transportavimo planavimo strategijas. Siekiant efektyviau panaudoti išteklius, nebeužtenka ekspeditoriams optimizuoti jų vidaus išteklių panaudojimą, bet taip pat jie turi pagerinti išorinių santykių su kitais vežėjais valdymą (Minalga 2008; Wang, Kopfer, Gendreau 2013).

Jūrų uosto ekspeditorius organizuoja visus prekių pateikimo darbo uoste procesus – nuo prekių gavimo iki jų pakrovimo į laivą.

Jūrų uosto ekspeditoriaus uždaviniai:

- priimti prekes;
- sudaryti jūrų frachto sutartį;
- rezervuoti laivo talpyklą;
- nugabenti prekes į sandėlį arba krantinę;
- pavesti krovos įmonėms atlikti krovos darbus;
- parūpinti konsulines faktūras ir konosamentus;
- apiforminti ir legalizuoti dokumentus;
- parengti muitinės faktūras;
- perimti konosamentą ir perduoti jį krovinio užsakovui, gavėjui ir bankams;
- kontroliuoti krovos darbus;
- konsultuoti transporto klausimais;
- rasti užsienyje prekių gavimo ekspeditorių;
- pasirūpinti, kad krovinys ir toliau būtų tinkamai transportuojamas;
- sudaryti jūrų transportu gabenamų krovinių draudimo sutartis (Urbonas 2014).

Ekspeditorius tarpininkauja parduodant transporto paslaugas. Jis turi rasti siunčiamiems kroviniams automobilių, geležinkelių, oro ar jūrų transporto vežėjus. Ekspeditorius tampa reikalingas, kai siuntėjui prireikia netradiciniø sprendimø veþant krovinius, kai atsiranda poreikis greitai reaguoti á pasikeitimus arba kai tiesiog taupomas laikas perduodant funkcijas tretiesiems asmenims.

Ekspeditoriaus apibūdinimai:

- Ekspeditorius yra ūkio subjektas (juridiškai įforminta verslo įmonė), įsipareigojantis savo vardu pristatyti į nurodytą vietą prekes pasitelkiant įvairius vežėjus ir koordinuojantis visą pristatymo procesą užsakovo sąskaita.
- Ekspeditorius šiuo atveju yra verslininkas, tarpininkaujantis parduodant transporto paslaugas.

- Ekspeditorius – transportavimo grandinės organizatorius (Bischof, Meister, Pyell ir kt. 2002; Kontautaitė, Zinkevičiūtė 2013).

Pagrindinė ekspeditoriaus užduotis – pasirūpinti krovinio pristatymu iš siuntėjo į gavėjo sandėlį, kad krovinys paskirties vietą pasiektų greičiau, saugiau ir optimalia kaina. Šiai užduočiai jis perka vežėjų paslaugas iš savo įmonės arba iš kitų transporto įmonių ir parduoda jas savo klientams – užsakovams (Minalga 2008).

Ekspedijavimo procese ekspeditorius sistemingai atlieka veiksmus, susijusius su krovinio gabenimu nuo užsakymo iki pristatymo, tai apima visą dokumentų patikrą ir pildymą, papildomų paslaugų užsakymų, vežėjų paiešką bei optimalaus maršruto parinkimą, be suplanuoto ekspedijavimo krovinys nepasiektų laiku reikiamos vietos. Ekspeditoriaus darbas remiasi geru išmanymu apie naują vežimo techniką, išbandant naujus maršrutus ir susipažinimu su naujomis transportavimo galimybėmis, kad būtų galima konkuruoti tarptautinėje rinkoje ir pasiūlyti užsakovams įvairius gabenimo variantus, panaudojant konteinerius, taip pat paįvairina gabenimų rinką įvairiomis gabenimo technologijomis, pavyzdžiui, greitojo (ekspreso) ir terminuoto transportavimo paslaugos, siuntų vežimo tarnybos, kombinuoto jūrų ir oro transporto. Šiuo metu daugelis transporto įmonių, nors ir stengiasi, negali uþtikrinti aukštos transportavimo kokybės. Ateityje dėl transporto paslaugø rinkos uþpildymo ir dideliø rezerviniø perveþimo pajëgumø, esant didelei konkurencijai ir þemoms kainoms, geriausios transporto ámonës privalës kelti teikiamø paslaugø kokybæ (Minalga 2008; Palšaitis 2011).

Teikdamas transportavimo paslaugas, ekspeditorius turi gerai išmanyti užsienio šalių mokesčių, muitų ir užsienio prekybos teisės normas, be to, krovinius reikia apdrausti, atsiskaityti už paslaugas. Todėl ekspeditorius turi teikti daug įvairių vadinamųjų papildomų paslaugų, darančių įtaką krovinių gabenimo procesui:

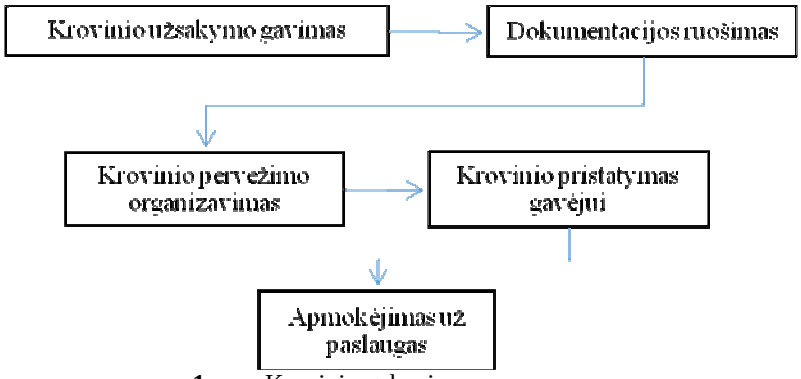
- parūpinti krovinių vežimo paraiškas, muitinės dokumentus, prekių išvežimo dokumentus;
- parūpinti prekių kilmės ir prekių lydymuosius dokumentus;
- parūpinti konsulines faktūras;
- išduoti mokesčių dokumentus (prekių išvežimo ir tranzito);
- tarpininkauti apdraudžiant krovinį;
- išduoti ekspeditoriaus krovinio perėmimo dokumentą;
- techniškai tvarkyti prekių, jų kilmės ir gamintojo dokumentus;
- nustatyti padarytą žalą;
- tvarkyti importuojamų prekių muito mokėjimo procedūrą;
- organizuoti kitų muito procedūrų atlikimą (Minalga 2008).

Jūrų sektoriuje atsiranda papildomų ypatumų ekspedijuojant krovinį, tokių, kaip papildomos dokumentacijos, krovinio konteineriuose pakrovimo ir gabenimo niuansų. Linijinėje laivyboje pagrindinis vežimo sutarties dokumentas yra linijinis konosamentas (angl. *Liner Bill of Loading*). Jis išduodamas vežėjo, priėmusio krovinį vežti siuntėjui, jame yra siuntėjo pateikti duomenys apie krovinį. Konosamentas yra:

- jūrinio vežimo sutartis tarp krovinio siuntėjo ir jūrinio vežėjo, pagal kurią krovinys už tam tikrą kainą pervežamas iš vieno uosto į kitą;
- vežėjo pakvitavimas apie krovinio priėmimą į laivą.

Krovinys gabenamas iš siuntėjo gavėjui pagal krovinio nuosavybės liudijimą. Konosamentas gali būti standartinės formos, parengtas vežėjo gabenimo kryptims, arba gali būti individualus kiekvienai dvipusei ar daugiapusei linijai, atsižvelgiant į pervežimo šalių dalyvių ypatybes (Urbonas 2014).

Krovinio gabenimo jūrine linija procesas (1 pav.).



1 pav. Krovinio gabenimo procesas

Schema sudaryta darbo autorės pagal įgytas žinias praktikoje. Krovinio užsakymo gavimas: gavus užsakymą vadybininkas informuoja apie užsakymą gabenti krovinį, užsakymo kainą ir sąlygas suderina su klientu, tuomet užsakymas perduodamas kitiems jūrinio ekspedijavimo grupės vadybininkams.

Dokumentacijos ruošimas: ne vėliau, kaip likus 1 parai iki krovinio atgabenimo, gaunami jūriniai dokumentai (manifestai; konosamentas, angl. *Bill of Loading*), tuomet vadybininkas informuoja klientą apie krovinio atvykimą. Krovinio pervežimo organizavimas: vadybininkas pateikia užsakymą pvz., autotransporto vadybininkams krovinio pervežimui organizuoti. Krovinio pristatymas gavėjui: autotransporto vadybininkai organizuoja konteinerio pervežimą. Sąskaitų apmokėjimas už paslaugas: pristatant konteinerį gavėjui, klientui išrašoma ir pateikiama sąskaita.

Šie pagrindiniai žingsniai įgyvendinami krovinio gabenimo procese. Krovinio gabenimas jūra gali skirtis nuo standartinių gabenimo ypatumų, būtina derinti visus iškilusius klausimus dėl pervežimo su užsakovu, pagal užsakovo poreikius bei iškilusius nesklandumus ieškoti tinkamų sprendimų, kurie tenkintų abi puses.

Personalo darbo strategijos

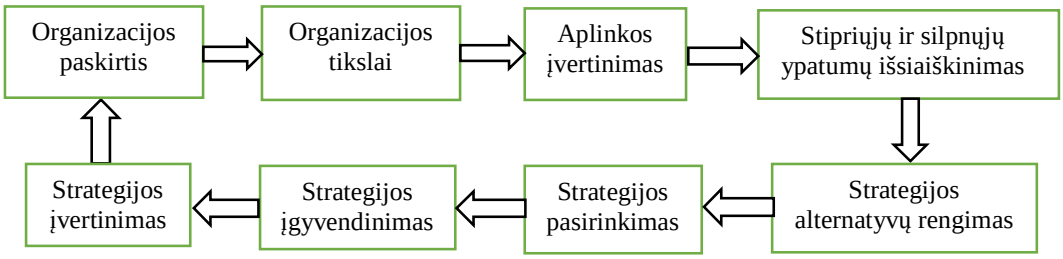
Strateginis personalo planavimas – tai veiksmų ir sprendimų rinkinys specifinėms strategijoms parengti. Strateginis planas – tai ilgalaikės veiklos programa, kurią reikia nuolat keisti, priderinant prie pasikeitusios aplinkos. Jis neužtikrina, kad įmonei seksis, jeigu bus klaidų ją valdant.

Strateginio planavimo procese išskiriamos keturios pagrindinės stateginės veiklos rūšys:

- *Išteklių paskirstymas.* Šis procesas apima išteklių, produktų, pažangių technologijų, kompetatingo, mokančio dirbti personalo paskirstymą.
- *Prisitaikymas prie aplinkos.* Šis procesas aprėpia visus strateginio pobūdžio veiksmus, kurie gerina organizacijos santykius su aplinka.
- *Vidinis koordinavimas.* Jis atspindi organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes ir leidžia pasiekti, kad vidinės operacijos vyktų efektyviai, darbas būtų atliekamas kokybiškai.
- *Strateginis įžvalgumas.* Tai sisteminis mąstymas, įgyvendinimas formuojant personalą, sugebantį mokytis iš praeityje sukauptų strateginių sprendimų, pažangios patirties ir klaidų (Neverauskas, Vienažindienė, Bartkus 2013).

Šios keturios pagridinės strateginio planavimo veiklos rūšys ekspedijavimo veiklai padeda užtikrinti visapusį sisteminį planavimą pradedant nuo įmonės išteklių paskirstymo iki sistemingo įgyvendinimo formuojant įmonės darbuotojų personalą atsižvelgiant į veiklos pobūdį.

Strateginio planavimo procesas pavaizduotas schemoje (2 pav.).



2 pav. Strateginio planavimo procesas
**Šaltinis:* Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V. (2013). *Organizacijų vadybos pagrindai.* Kaunas: Technologija.

Schemoje pavaizduotas strateginio planavimo procesas ir jį lemiantys veiksniai, kurie tarpusavyje vienas kitą papildo nuosekliai, ši strateginio planavimo grandis nenutrūkstanti ir turi grįžtamąjį ryšį.

Strategijos įgyvendinimas susijęs su valdymo sprendimais ir veiksniais, kurie per tam tikrą laiką pakeičia organizavimo pobūdį. Tai apima strateginio plano formulavimą, įgyvendinimą ir įvertinimą. Strateginis planas yra atsakymas į šiuos klausimus: Kas mes esame? Kokių norime pasiekti tikslų? Ką ir kokiomis priemonėmis privalome atlikti, kad pasiektume pagrindinį tikslą? Strategija orientuoja įmonės veiklos planavimą į galutinį tikslą veiklos laikotarpiui (Stroškus, Beržinskienė 2007).

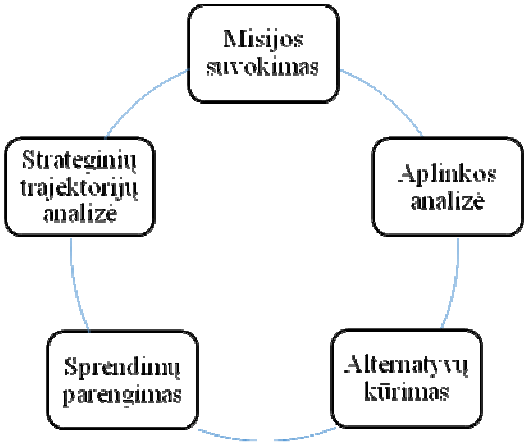
Ekspedijavimo personalo darbuotojai turi stebėti besikeičiančią situaciją savo srityje, rinkti informaciją apie rinką ir konkurenciją, jog žinotų ką reikia keisti, jog galėtų pasiekti savo numatytus tikslus.

Strateginio valdymo aspektai, artimi ekspedijavimo organizavimo veiklos personalui:

- *Aplinkos analizė*. Šis žingsnis padeda nustatyti aplinkos pokyčių analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, sėkmės veiksnius bei konkurentų ir klientų analizę. Rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes įmonei.
- *Išteklių analizė*. Čia analizuojamos organizacijos išteklių potencialo sudedamosios dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai ir operaciniai ištekliai. Išteklių analizės rezultatai leidžia indentifikuoti įmonės silpnybes ir stiprybes.
- *Vizija, misija ir tikslai*. Vizija yra įmonės ateities paveikslas ilgalaikei ateičiai, apibūdinantis kaip ir kodėl įmonė konkuruos su kitomis įmonėmis, misija ir tikslai nusako vidutinės trukmės ateitį, remiantis dabartine situacija.
- *Alternatyvų kūrimas*. Šis žingsnis apima strateginių sprendimų visumą ir sudaro įmonės strategiją, galimų alternatyvų, užtikrinančių misijos ir tikslų įgyvendinimą, parengimą.
- *Sprendimų parengimas*. Strateginės alternatyvos vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal iš anksto pasirinktus kriterijus.
- *Strateginių trajektorijų analizė*. Šis etapas susijęs su tolesniu strategijos nagrinėjimu. Papildomo nagrinėjimo būtinumą gali paskatinti naujai išryškėjusios aplinkybės ir gauta nauja informacija, kurios nebuvo išaiškintos išorinės aplinkos ir išteklių analizės stadijoje.
- *Strategijos įgyvendinimas*. Bendri įmonės strateginiai tikslai formuojami į konkrečias funkcines sritis (Vasiliauskas 2010).

Strateginio valdymo procesas leidžia sukurti ir įgyvendindi ekspedijavimo personalui darbo strategijas, spendimų visumą ir svarbiausius tikslus panaudoti ateityje, kad pasiektų savo tikslus. Ribotos galimybės gali pareikalauti patikslinti ir pakoreguoti įmonės tikslinę orientaciją, strategijos alternatyvas ir galutinį strategijų sprendimų pasirinkimą, tai priklauso nuo individualių situacijų ir sprendimų parinkimo būdų.

Personalo darbo planavimo vertinimo kriterijai parinkti pagal strategijų atspektus, artimus ekspedijavimo veiklai (3 pav.).



3 pav. Personalo darbo planavimo vertinimo kriterijų modelis

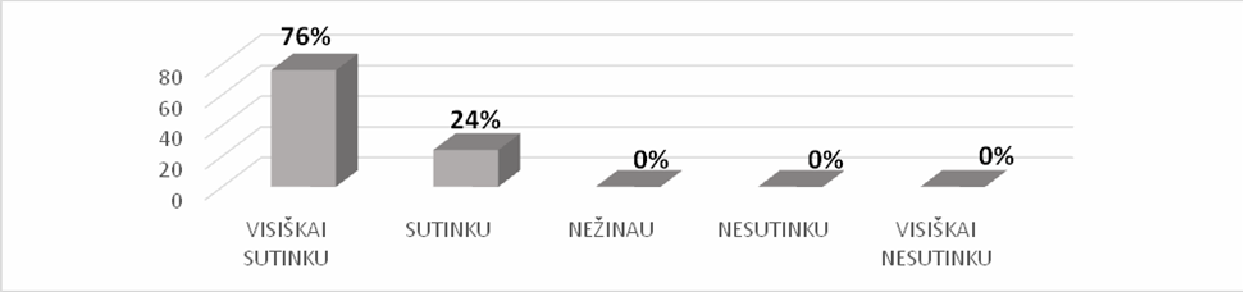
Personalo darbo planavimo vertinimo kriterijai parinkti pagal strategijų aspektus, artimus personalo darbo planavimui ekspedijavimo veikloje. Kriterijai skirti personalo darbo planavimui įmonėje vertinti.

UAB „Arijus“ Ekspedijavimo departamento personalo darbo planavimo vertinimas

Norint išsiaiškinti esamą darbo planavimo situaciją įmonėje, vykdant ekspedijavimo veiklą, buvo atlikta anketinė apklausa įmonės darbuotojų, kurie konkrečiai susiję su ekspedijavimo veikla bei darbo planavimu

įmonėje. Pateikiamos diagramos parodo įmonės UAB „Arijus“ darbuotojų nuomonę atsakant į anketos klausimus, susijusius su darbo planavimu ekspedijavimo veikloje.

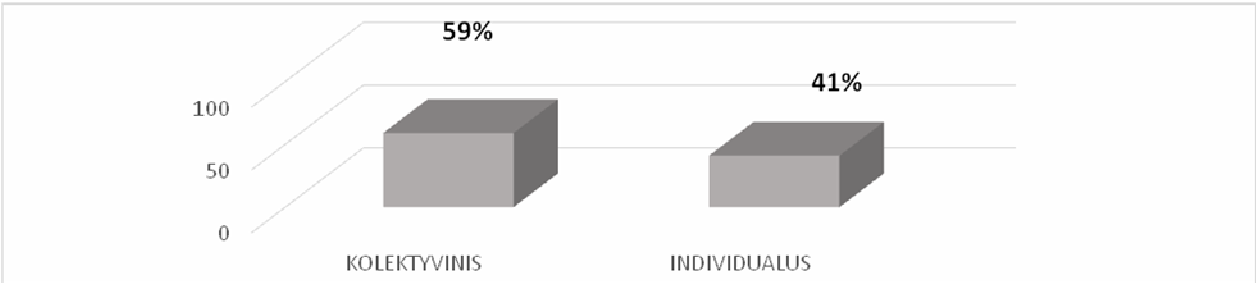
Pirmasis anketos klausimas Ekspedijavimo departamento veiklai – darbų planavimas yra labai svarbus (4 pav.).



4 pav. Respondentų nuomonė dėl Ekspedijavimo departamento veiklos darbų planavimo svarbos

Dauguma respondentų atsakė, jog ekspedijavimo veiklai darbų planavimas yra labai svarbus veiksnys, tai sudarė didžiąją daugumą (76%) nuomonių; kita dalis respondentų sutinka, kad darbų planavimas yra labai svarbus ekspedijavimo veikloje (24%). Nei vienas apklaustasis respondentas neatsakė, kad ekspedijavimo departamento veiklai planavimas nėra svarbus jų darbo aplinkoje.

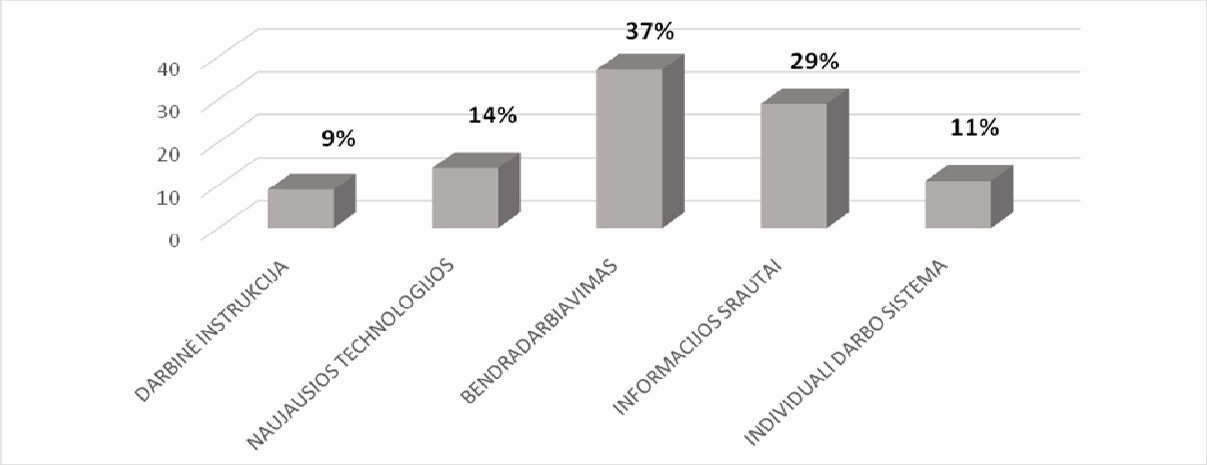
Domėtasi, kokį darbo pobūdį pasirinko respondentai kaip naudingesnį Ekspedijavimo departamento darbo planavimo veikloje (5 pav.).



5 pav. Respondentų nuomonė dėl darbo planavimui naudingesnio darbo pobūdžio

Respondentų nuomonė, koks darbo pobūdis jiems yra naudingesnis darbų planavimui: daugiau kaip pusė respondentų (59%) atsakė, jog kolektyvinis darbas jiems yra naudingesnis darbų planavimui. Kolektyviniu bendradarbiavimu galima greičiau išspręsti daugiau iškilusių klausimų bei užduočių, suplanuoti darbų eigą derinant vieniems su kitais; mažesnioji dalis (41%) respondentų pasirinko individualų darbo pobūdį, tuo parodydami, kad individualus darbas jiems yra efektyvesnis jų planuojamų darbų pozicijoje.

Atsakydami į klausimą, kas labiausiai padeda planuoti darbus, respondentai turėjo galimybę pažymėti keletą jiems labiausiai artimų variantų; tai leido suprasti, kas respondentams labiausiai padeda planuoti darbus Ekspedijavimo departamento veikloje (6 pav.).



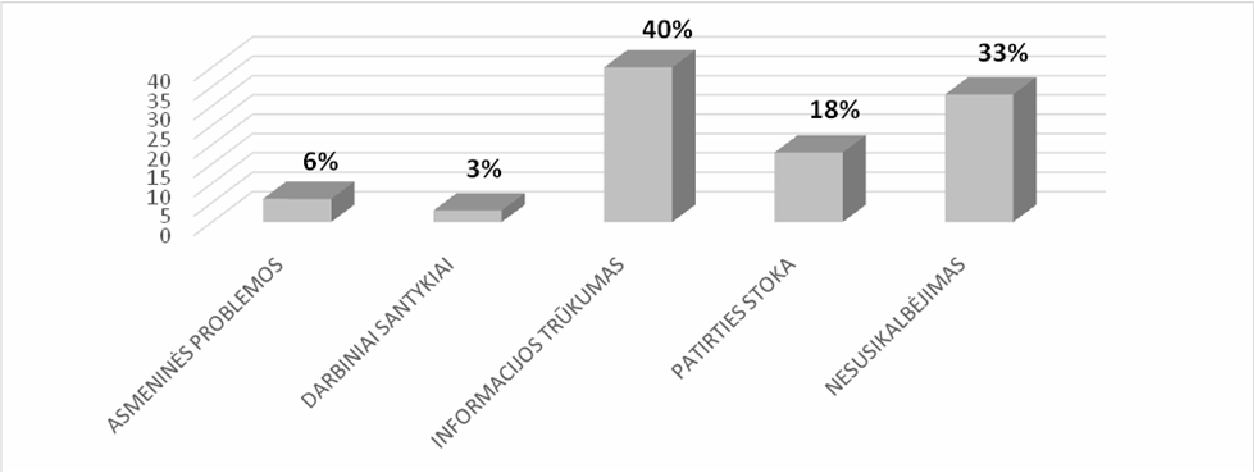
6 pav. Respondentų nuomonė dėl klausimo, kas jiems labiausiai padeda planuoti darbus

Respondentai atsakė, kas jiems labiausiai padeda planuoti darbus: iš atsakymų suvestinės galima teigti, kad bendradarbiavimą pripažįsta daugiausia respondentų (37%). Tai sudaro trečdalį nuomonių ir parodo, kad vykdant ekspedijavimo veiklą bendradarbiavimas yra svarbiausias aspektas planuojant darbus netolimai ateičiai.

Taip pat informacijos srautai (29%) respondentams padeda planuoti darbus. Mažuma (14%) respondentų teigia, kad darbų planavimui padeda naujausios technologijos, naudojamos darbo vietoje, pvz., kompiuterinių programų naudojimas.

Dėl individualios darbo sistemos pagalbos dešimtadalis (11%) respondentų mano, kad savo sukurta darbo eiga jiems padeda geriau planuoti darbus. Mažiausiai atsakymų buvo skirta darbinės instrukcijos pagalbai planuojant darbus (9%). Darbinė instrukcija nurodo privalomų darbų atlikimo nuostatas, tačiau laikui bėgant darbuotojai susikuria savo prioritetų eilę. Tačiau bet kuriuo atveju svarbiausia, jog visi darbai būtų atlikti.

Atsakydami į klausimą, kas labiausiai trukdo planuoti darbus, respondentai taip pat turėjo galimybę pažymėti keletą jiems artimų variantų, taip pat galimybę įrašyti savo nuomonę. Šis klausimas leido sužinoti, kas respondentams labiausiai trukdo planuoti darbus Ekspedijavimo departamento veikloje (7 pav.).



7 pav. Respondentų pozicija, kas labiausiai trukdo planuoti darbus

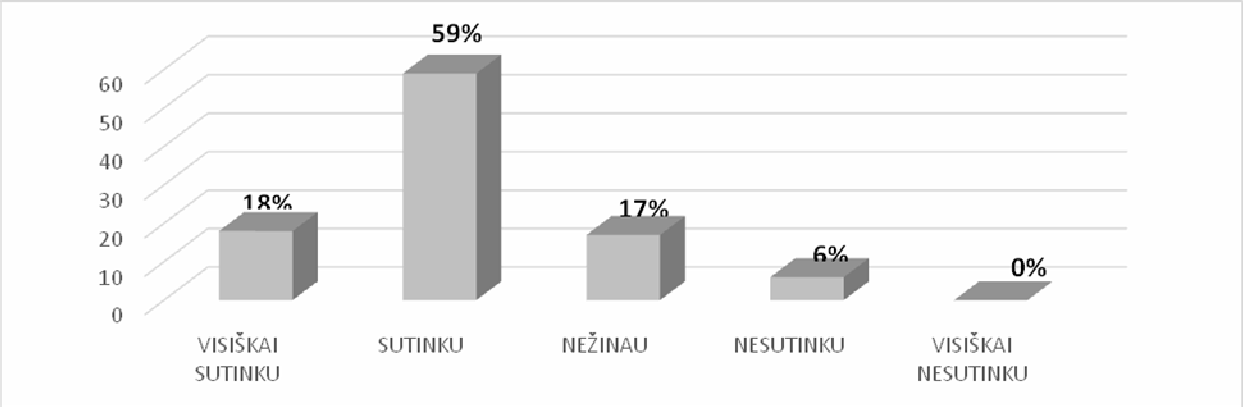
Informacijos trūkumas – didžiausias rodiklis, kurį nurodo didžioji dauguma (40%) respondentų. Jų nuomone tai labiausiai trukdo darbų planavimui Ekspedijavimo departamento veikloje.

Kitas ryškus rodiklis (33%) – nesusikalbėjimas. Tai antras svarbus dalykas, kuris trukdo tinkamai planuoti darbus. Natūrali šių veiksmų pasekmė – gali tekti iš naujo planuoti darbus, įvykus netikėtoms ir nenumatytoms situacijoms.

Penktadaliui (18%) respondentų planuoti darbus trukdo darbo patirties stoka. Tai būdinga neseniai pradėjusiems dirbti respondentams, kuriems kiekviena nauja nenumatyta situacija yra naujas didelis iššūkis spręsti iškilusias problemas ir perplanuoti darbus.

Respondentams darbe taip pat trukdo asmeninės problemos (6%) bei darbiniai santykiai (3%), tačiau tai – mažuma atsakiusiųjų nuomonių. Nors tai sudaro nedidelius atsakymų procentus, vis dėlto šios problemos, tiesiogiai nesusijusios su darbu, taip pat gali daryti neigiamą įtaką darbų planavimui Ekspedijavimo departamente.

Klausimas, ar dažnai tenka susidurti su neplanuotomis situacijomis darbe, padėjo pamatyti, kaip dažnai Ekspedijavimo departamento darbuotojams tenka patekti į situacijas, kurių jie negalėjo suplanuoti iš anksto (8 pav.).



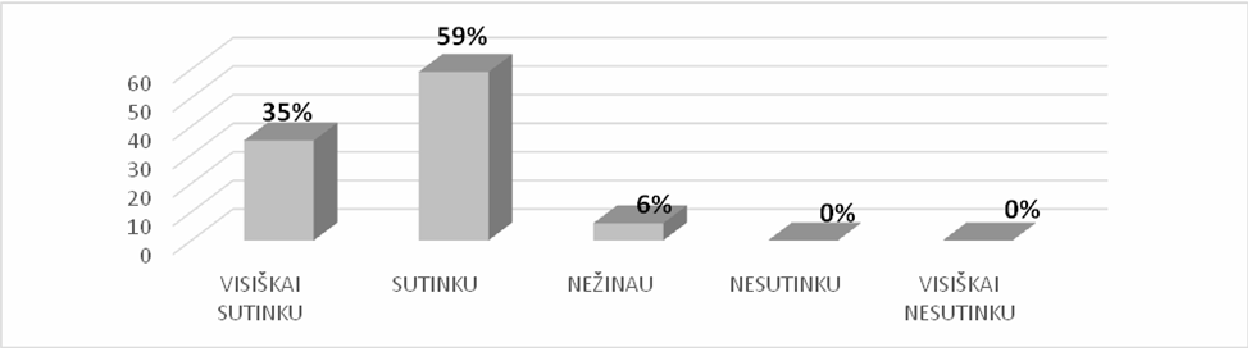
8 pav. Respondentų nuomonė dėl susidurimo su neplanuotomis situacijomis

Respondentų klausiant, ar dažnai jiems tenka susidurti su neplanuotomis situacijomis, daugiau nei pusė jų (59%) atsakė, kad sutinka su šiuo teiginiu, nes jiems dažnai tenka susidurti su neplanuotomis situacijomis. Penktadalis (18%) visiškai sutinka, kad jiems dažnai tenka susidurti su tokiomis situacijomis.

Galima apibendrintai teigti, jog didžioji dalis (77%) respondentų Ekspedijavimo departamento veikloje dažnai ar labai dažnai susiduria su neplanuotomis situacijomis, kurios lemia respondentų planų koregavimą sprendžiant problemas.

Šeštadalis (17%) apklaustųjų neturi nuomonės šiuo klausimu, taip pat mažiausiai (6%) visų respondentų nesutinka, kad jiems dažnai tenka susidurti su neplanuota situacija. Šiam rodikliui įtakos gali turėti ilgametė darbo patirtis, kuri padeda išvengti neplanuotų situacijų, arba jas galima greitai ir nesudėtingai išspręsti.

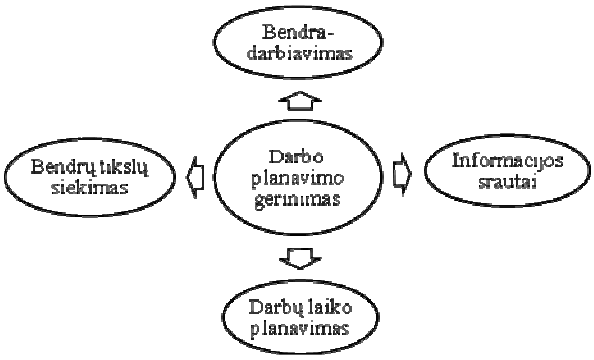
Apklausa leido nustatyti, kaip planavimas padeda respondentams mažinti psichologinę įtampą, kylančią darbo metu (9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė dėl psichologinės įtampos mažėjimo planuojant darbus

Domėtasi, ar planavimas mažina psichologinę įtampą. Beveik visi (94%) apklaustieji atsakė, kad suplanuoti darbai jiems mažina įtampą darbo metu. Iš jų mažesnioji dalis (35%) visiškai su tuo sutinka, o didžioji dauguma (59%) respondentų teigia, kad planavimas mažina įtampą Ekspedijavimo departamento veikloje. Tačiau mažuma (6%) apklaustųjų neturi atsakymo, ar planavimas jiems mažina psichologinės įtampos atsiradimą. Ekspedijavimo departamento personalo darbo planavimas pagal pasirinktus kriterijus gali būti vertinamas kaip vidutiniškas. Remiantis tyrimo duomenimis, galima manyti, kad darbo planavimui gali labiau trukdyti informacijos stygius. Dėl šios priežasties darbo planavimas gali būti netikslus ir todėl tenka planus sudaryti iš naujo, tam eikvojant savo ir kitų darbui skirtą laiką.

Atlikus UAB ,,Arijus“ ekspedijavimo veiklos personalo darbo planavimo vertinimą, siūlomas hipotetinis darbo planavimo gerinimo modelis (10 pav.).



10 pav. Hipotetinis darbo planavimo gerinimo modelis

Darbo planavimo gerinimo hipotetinis modelis sudarytas pagal anketinės apklausos pagrindu gautus rezultatus. Tyrimo metu nustatyti trūkumai UAB ,,Arijus“ ekspedijavimo personalo darbo planavime. Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyti pagrindiniai trukdžiai, kurie neleidžia tinkamai planuoti darbų.

Bendradarbiavimas buvo išreikštas kaip labiausiai padedantis planuoti Ekspedijavimo departamento personalo darbus; respondentų nuomone nesusikalbėjimas trukdo planuoti darbus ir išvengti neplanuotų situacijų. Tai trukdo siekti geresnių rezultatų ekspedijavimo veikloje. Kad galėtų būti užtikrintas efektyvus darbų planavimas, reikia siekti geresnio tarpusavio bendradarbiavimo. Tai sudarytų mažesnę nesusikalbėjimo tikimybę ir padėtų išvengti nenumatytų nesklandumų. Tokiu atveju darbas vyktų daug paprasčiau ir tiksliau. Respondentų nuomone, informacijos srautas padeda planuoti ir numatyti Ekspedijavimo departamento darbus. Tyrimo duomenimis informacijos srauto trūkumas yra didžiausia problema, kuri apsunkina darbų planavimą, nes iškyla įvairių nesusipratimų, dėl kurių tenka keisti darbų eigą ir planavimas lieka neefektyvus. Informacijos srauto gerinimas gali vykti per Ekspedijavimo departamento bei kitų su jo veikla susijusių žmonių bendradarbiavimą, siekiant pagerinti darbo planavimą.

Bendrų tikslų siekimas turėtų Ekspedijavimo departamento darbuotojus skatinti spręsti kitas esamas problemas, kurios trukdo darbų planavimui. Kolektyvinis darbas daugumos respondentų požiūriu pasirinktas kaip naudingesnis veiklos planavimui. Tai rodo, jog bendradarbiaujant būtų pasiekiami geresni rezultatai, kurie susija su darbų planavimu ir padeda laikytis sudaryto plano su mažesne nenumatytų situacijų tikimybe. Be to, siekiant bendrų tikslų ir taikant bendradarbiavimą, informacijos srautas tikslingiau pasiektų reikiamus darbuotojus, kurie galėtų geriau planuoti savo darbus ir būtų išvengta didesnių nesusipratimų.

Išvados

Krovinių ekspedijavimo veikla jūrų sektoriuje pasižymi ypatumu gabenti krovinius dideliais kiekiais ir didelių gabaritų krovinius, įveikiant tolimus atstumus už mažesnę paslaugos kainą negu kitų transporto rūšių pervežimai. Jūrų uosto ekspeditorius organizuoja visus prekių pateikimo uoste procesus nuo prekių gavimo iki jų pakrovimo į laivą. Krovinà ekspedijuojant jūra su uþsakovais tikslinga derinti visas galimas alternatyvas. Visa tai aktualu planuojant krovinio ekspedijavimà jûra.

Pagrindinės strateginio planavimo veiklos rūšys ekspedijavimo veiklai padeda užtikrinti visapusį sisteminį planavimą nuo įmonės išteklių paskirstymo iki sistemingo įgyvendinimo, formuojant įmonės personalą atsižvelgiant į veiklos pobūdį. Ekspedijavimo personalo darbuotojai turi stebėti besikeičiančią situaciją savo srityje, rinkti informaciją apie rinką ir konkurenciją, siekiant numatytų tikslų. Strategijos ekspedijavimo veikloje padeda užtikrinti efektyvų darbą esant ir nenumatytoms situacijoms. Darbo planavimo kriterijų pagrindu įmanoma įvertinti ekspedijavimo personalo darbo planavimą.

Vertinant UAB ,,Arijus“ Ekspedijavimo departamento veiklą darbo planavimo požiūriu, pastebimi aiškūs privalumai ir trūkumai. Pagrindinius trūkumus sudaro nepakankamas informacijos srauto kiekis ir pasitaikantis tarpusavio nesusikalbėjimas. Nustatyti trūkumai laikytini probleminėmis sritimis, kurių sprendimas padėtų gerinti Ekspedijavimo departamento personalo darbo planavimą. Darbo planavimo gerinimas galėtų būti rezultatyvus, jei Ekspedijavimo departamente būtų optimizuotas bendrų tikslų siekimas, bendradarbiavimas, informacijos srautų naudojimas, darbų laiko planavimas. Tai drauge padėtų išvengti didesnių nesusipratimų ekspedijavimo procesų valdymo veikloje.

Literatūra

1. *Apie UAB „Arijus“*. (2013). [žiūrėta 2015-09-27]. Prieiga internetu: http://www.arijus.lt/apie-mus
2. Bischof, K. D., Meister, H., Pyell, G. ir kt. (2002). *Ekspedicinių ir transporto įmonių vadyba*. Vilnius: Presvika.
3. Kontautaitė, D., Zinkevičiūtė, V. (2013). *Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės*. Vilnius: Technika.
4. Minalga, R. (2008). *Aprūpinimo logistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Neverauskas, B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V. ir kt. (2013). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
6. Stroškus, S., Beržinskienė, D. (2007). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
7. Urbonas, J. A. (2014). *Tarptautinė logistika*. Kaunas: Technologija.
8. Palšaitis, R. (2011). *Tarptautinio verslo transportinis logistinis aptarnavimas*. Vilnius: Technika.
9. Vasiliauskas, A. (2010). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
10. Wang, X., Kopfer, H., Gendreau, M. (2013). Operational Transportation Planning of Freight Forwarding Companies in Horizontal Coalitions. *Business Studies & Economics* [žiūrėta 2015-09-23]. Prieiga internetu: http://www.sciencedirect.com
11. Watanuki, M. (2015). Review of Logistics Service Regulations for Freight Forwarding Businesses. *World Bank Group* [žiūrėta 2015-10-01]. Prieiga internetu: http://documents.worldbank.org

MARITIME FREIGHT FORWARDING: THE LEVEL OF STAFF WORK PLANNING

S u m m a r y

The maritime freight forwarding activity is analysed in the paper. The object is investigated from the point of view of staff work planning. The aim of the research is a prediction of staff work planning possibilities at the UAB „Arijus“ Forwarding department by discussing a conception of the maritime freight forwarding, by considering strategies of the staff work, by evaluating a position of workers of the mentioned department regarding activity planning, by applying the research methods such as scientific literature analysis, written survey, statistical analysis, interpretation, hypothetical modelling and synthesis. The methodological principle is constructivism, which orients to respect the individual's subjective view as a unique construct of his/her perception that is relevant by evaluating the planning as a problem of the freight forwarding activity by applying the written survey in the research. Forwarding department staff work planning is evaluated according to Forwarding department staff work planning criteria. While evaluating UAB "Arijus" Forwarding department activity from work planning point of view there can be disadvantages due to lack of information flow and miscommunication between the colleagues. The shortcomings that were identified are considered to be problem areas and solution of these problems would help to improve Forwarding department staff work planning. If the Forwarding department pursuit of similar goals, communication between colleagues and usage of imformation flow were optimized, work planning improvement could be effective. All of this would help to avoid bigger misunderstandings in the process of forwarding activities.

INDIVIDUALIOS ĮMONĖS STEIGIMO DOKUMENTAI

Regina Jonušaitė
Lietuvos verslo kolegija
doc. dr. Genovaitė Avižonienė

Anotacija
Straipsnyje nagrinėjama individualios įmonės samprata, jos steigimas. Analizuojami individualios įmonės privalumai ir trūkumai. Pateikiama informacija apie reikalingus dokumentus steigiant ir įregistruojant registrų centre individualią įmonę. Jų atitikimą teisės aktams.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: individuali įmonė, juridinis asmuo, fizinis asmuo, įmonės steigimas, likvidavimas, teisės ir pareigos.

Įvadas

Planuojant smulkų verslą, kur veiklos rūšis nėra ypač rizikinga ar sudėtinga, galima steigti individualią įmonę (IĮ). Steigiant IĮ nereikia įstatinio kapitalo, tačiau už IĮ prievolių vykdymą atsakoma visu savo ir šeimos turtu. Pradedantis verslą asmuo, turėdamas aiškią savo veiklos viziją, turėtų nuspręsti, kokią veiklos formą pasirinkti. Ar verslą vykdyti verčiantis individualia veikla, ar steigti juridinį asmenį. Šis sprendimas priklauso nuo daugelio aplinkybių. Nuspręsti, kokią veiklos formą pasirinkti, galima remiantis šiais kriterijais: veiklos pobūdis, turimo kapitalo dydis, mokesčiai, atsakomybės laipsnis, steigėjų skaičius, veiklos vykdymo sudėtingumo laipsnis.

Individuali įmonė nuo kitų teisinių formų išsiskiria tuo, jog tai neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. Individualios įmonės savininkas bet kada gali pasiimti iš įmonės pinigų, esančių kasoje. Tai laikoma avansu išmokamu pelnu. Individualioje įmonėje visas įmonės pelnas tenka savininkui. Steigti individualią įmonę dažnai skatina faktas, kad nereikia jokio įstatinio kapitalo.

Straipsnio objektas - individualios įmonės steigimo dokumentai.
Tikslas – išanalizuoti individualios įmonės ypatumus, privalumus, trūkumus, steigimo dokumentus.
Uždaviniai:
1. Išanalizuoti individualios įmonės steigimą reglamentuojančius teisės dokumentus.
2. Aptarti būtinus dokumentus norint steigti individualią įmonę.

Darbo metodai: Lietuvos mokslinės literatūros šaltinių analizė, loginės išvados.

Individualios įmonės steigimo dokumentai

Individuali įmonė (IĮ) yra neribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo, kurio tikslas yra ūkinės komercinės veiklos vykdymas bei pelno siekimas. Individuali įmonė pasižymi tam tikrais požymiais, kurie padeda atriboti ją nuo kitų juridinio asmens teisinių formų. Visų pirma, individualią įmonę gali įsteigti vienas fizinis asmuo. Toks asmuo negali būti kitos individualios įmonės savininkas. Asmuo įsteigęs individualią įmonę tampa jos savininku. Individualios įmonės turtas susideda iš dviejų dalių. Pirma dalis yra šiai įmonei perduotas savininko turtas. Kita dalis yra turtas, kuris buvo įgytas individualios įmonės vardu. Svarbu pažymėti, kad visas įmonės uždirbtas pelnas priklauso savininkui. Individualios įmonės turtas yra neatskiriamas nuo jos savininko turto. Jeigu individualioje įmonėje nepakanka turto tam tikrai prievolei įvykdyti, tada už šią prievolę privalo atsakyti pats savininkas. Už individualios įmonės prievoles savininkas atsako visu savo turtu. Taip pat nėra apibrėžtas individualios įmonės įstatinio kapitalo dydis. Todėl tokią įmonę gali įsteigti asmuo, kuris nori investuoti į ją nedidelį kapitalą.

Individuali įmonė gali būti pertvarkyta į kitokias juridinių asmenų teisines formas kaip akcinę bendrovę, uždarąją akcinę bendrovę bei viešąją įstaigą. Taigi, individuali įmonė yra savita juridinio asmens teisinė forma, kuri pasireiškia įvairiais požymiais, kurie leidžia atskirti ją nuo kitų juridinių asmenų. Taip pat remiantis šiais požymiais galima nuspręsti, ar ši juridinio asmens teisinė forma tinkama [4].

Individualios įmonės mokesčiai. Kiekvieną mėnesį mokama privalomojo socialinio draudimo (PSD) įmoka už įmonės savininką – 27 eurai. Taip pat priskaičiuojama 78,9 euro VSD įmoka (jei ji mokama) už individualios

įmonės narį nuo minimalios algos. Individuali įmonė ypač patraukli jauniems žmonėms, kurie neturi daug savo turto. Taip pat, kurie neturi lėšų įmonės steigimui.

Individualios įmonės steigimą Lietuvoje reglamentuoja teisės aktai. Pagrinde du, Individualių įmonių įstatymas ir Civilinis kodeksas.

Naujos individualios įmonės steigimą galima suskirstyti į trys pagrindinius etapus:

1. Steigimo dokumentų rengimas.
2. Steigimo dokumentų atitikties įstatymų reikalavimams tvirtinimas notarine tvarka.
3. Įmonės registravimas juridinių asmenų registre.

Steigiant individualią įmonę būtini veiklos nuostatai, kurie rengiami vadovaujantis Individualių įmonių įstatymu. Individualios įmonės nuostatuose turi būti nurodyti tokie su įmone susiję duomenys: įmonės pavadinimas, buveinės adresas, teisinė forma, veiklos tikslai, savininko teisių ir pareigų apimtis, veiklos laikotarpis, šių nuostatų keitimo tvarka bei kiti duomenys nurodyti įstatyme. Taip pat nuostatuose pasirinktiniai gali būti nurodoma įmonės vadovo skirimo bei atšaukimo iš pareigų tvarka. Tačiau tokios taisyklės nuostatuose turi būti numatytos tik tada, kai įmonės savininkas ir vadovas yra du atskiri fiziniai asmenys. Šiuose nuostatuose pažymima, ar įmonės vadovu bus pats jos savininkas, ar skiriamas kitas asmuo.

Dažniausiai individualios įmonės vadovas yra pats įmonės savininkas. Tačiau šios įmonės nuostatuose gali būti nurodyta, kad individualios įmonės savininkas gali pavesti kitam asmeniui būti įmonės vadovu. Kai įmonės savininkas paskiria kitą asmenį būti individualios įmonės vadovu, su tokiu asmeniu turi būti sudaroma civilinė arba darbo sutartis. Įmonės vadovas pradeda savo veiklą nuo laikotarpio, kuris yra nurodytas pačioje sutartyje. Jeigu toks laikotarpis nenurodytas, tada jis pradeda eiti savo pareigas nuo sutarties sudarymo. Visais atvejais, kai yra paskiriamas individualios įmonės vadovas ar pasibaigia sudaryta darbo ar civilinė sutartis, apie tai turi būti pranešama Juridinių asmenų registrui.

Individualios įmonės vadovas turi atlikti tam tikras pareigas. Visų pirma, jis veikia individualios įmonės vardu. Vadovas privalo organizuoti pačia įmonės veiklą, saugoti informaciją apie įmonės veiklą bei turtą. Taip pat įmonės vadovas yra atsakingas už finansinės atskaitomybės sudarymą bei įmonės dokumentų ir duomenų pateikimą Juridinių asmenų registrui. Individualios įmonės vadovo veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas, kiti specialūs įstatymai bei įmonės nuostatai neprieštaraujantys įstatymams. Taigi, svarbu pažymėti, kad individualios įmonės valdyme dalyvauja tik vienas asmuo, kurio veikla bei pareigos yra apibrėžiamos įvairiuose teisės aktuose bei pačios įmonės nuostatuose. Tuo atveju, kai individualios įmonės savininkas tampa neveiksniu ar ribotai veiksniu, teismas savo nutartimi paskiria individualios įmonės turto administratorių. Individualios įmonės turto administratoriumi gali būti skiriamas individualios įmonės savininko globėjas (rūpintojas) arba kitas asmuo. Individualios įmonės turto administratorius įgyja individualios įmonės savininko teises ir pareigas nuo jo paskyrimo dienos (LR IĮĮ 6 str. 7 d.). Individuali įmonė laikoma įsteigta tada, kai ji įregistruojama Juridinių asmenų registre.

Nuostatus tvirtina notaras. Individualią įmonę steigti galima, jei notaras patvirtina: prašyme dėl įmonės registravimo pateiktų dokumentų tikrumą; individualios įmonės nuostatų atitikimą įstatymams; faktą, kad galima registruoti individualią įmonę. Steigiant individualią įmonę, notarui pateikiami tokie dokumentai: prašymas įmonę įregistruoti Juridinių asmenų registre; nuostatai; savininko sutikimas, registruoti individualios įmonės buveinę jam priklausančiose patalpose (šis sutikimas nereikalingas, jei individualios įmonės savininkas buveinę registruoja jam priklausančiose patalpose); licencija; duomenys apie steigėjus, vadovą.

Nusprendus pakeisti individualios įmonės nuostatus, juos privalo pasirašyti įmonės savininkas. Šiuo atveju nėra privaloma kreiptis į notarą, kad jis patvirtintų šio parašo tikrumą. Tačiau apie tokių nuostatų pakeitimą būtinai reikia informuoti Juridinių asmenų registrą. Nuostatai įsigalioja nuo jų įregistravimo Juridinių asmenų registre. Taigi, pažymėtina, kad be nuostatų individuali įmonė negali vykdyti savo veiklos, kadangi jie apibrėžia pagrindinius tokio juridinio asmens veiklos principus, tikslus, nurodo tikslius įmonės duomenis bei reguliuoja įmonės veiklą.

Notarui patvirtinus dokumentus, įmonė registruojama Registrų centre.

Juridinių asmenų registrui dėl įmonės įregistravimo pateikiami šie dokumentai:

1. Nuostatai (2 egz.).
2. Dokumentas, patvirtinantis, kad sumokėtas atlyginimas už registravimą (18-20 eurų);
3. Juridinių asmenų registro nustatytos formas (jas galima rasti Juridinių asmenų registro Interneto svetainėje adresu www.kada.lt/jar/):

3.1. Prašymo registruoti Juridinių asmenų registre, Forma JAR-1.

3.2. Savininko, Forma JAR-S.
3.3. Taisyklės, pagal kurią asmenys veikia juridinio asmens vardu Forma JAR-T.
3.4. Vienasmenio valdymo organo, Forma JAR-VO-V.
3.5. Prašymo laikinai įrašyti į Juridinių asmenų registrą pavadinimą, Forma JAR-5.
3.6. Kontaktinių duomenų, Forma KD-1

Nors individualią įmonę galima įsteigti neturint įstatinio kapitalo, tačiau šios įmonės steigimui reikia reikalingos lėšos, kadangi visos teikiamos paslaugos, susijusios su juridinių asmenų steigimu, yra mokamos.

Visų pirma, laikinas įmonės pavadinimo rezervavimas Registrų centre 6 mėnesių laikotarpiui kainuoja 16,22 eurų. Ši kaina yra tiksli ir nekintanti. Visų antra, notaro teikiamos paslaugos irgi yra mokamos. Už tai, kad notaras patikrina ir patvirtina individualios įmonės dokumentus ir duomenis, jam turi būti sumokamas atlyginimas nuo 23,17 iki 57,92 eurų. Nėra nustatytos vieningos ir tikslios notaro paslaugų kainos. Dažnai ši kaina priklauso nuo dokumentų sudėtingumo bei tvirtinamų ir tikrinamų dokumentų skaičiaus. Registro centrui turi būti sumokamas mokestis už individualios įmonės įregistravimą. Šis mokestis yra tiksliai nustatytas – 30,99 eurų. Antspaudo gamyba gali kainuoti 14,81 eurų. Aišku, įmonės savininkas atsižvelgdamas į savo poreikius gali pasirinkti ir žymiai brangesnį antspaudą. Verta pabrėžti, kad dažnai fiziniai asmenys patys negali įsteigti individualios įmonės, nes nežino tam tikrų steigimo procedūrų, jų tvarkos. Todėl tokie asmenys kreipiasi pagalbos į teisininkus, kurie padeda įsteigti individualią įmonę. Už tokią paslaugą, taip pat turi būti sumokama. Šios paslaugos vidutinė suma yra 101,37 eurų. Taigi, nors individualios įmonės veikla nereikalauja turėti jokio įstatinio kapitalo, tačiau vis tiek steigėjas turi turėti lėšų, kad atsiskaitytų su tomis įmonėmis ir organizacijomis, kurios teikia įmonių steigimo paslaugas.

Individualių įmonių skaičius Lietuvoje yra gana didelis. Šios teisinės formos privatus juridinis asmuo užima antrą vietą Lietuvoje pagal populiarumą bei nusileidžia tik uždarąjai akcinei bendrovei. 2016 metų pradžioje buvo įregistruota 9 897 įmonės (uždarų akcinių bendrovių - 40 634). Kas lemia, kad vis daugiau verslininkų pasirenka būtent individualios įmonės teisinę formą? Visų pirma, kad būtų įsteigta tokia įmonė, nereikia turėti jokio pradinio kapitalo. Tai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios verslininkai pasirenka šią teisinę formą. Visų antra, savininkas gali dirbti vienas savo įmonėje bei nesudarinėti jokių darbo sutarčių. Dėl to reikia mokėti mažiau mokesčių. Trečia, individuali įmonė gali būti pertvarkyta į kitokios teisinės formos juridinį asmenį. Tokia įmonė gali būti pertvarkyta į akcinę bendrovę, uždarąją akcinę bendrovę bei viešąją įstaigą. Taip pat individualios įmonės atžvilgiu gali būti taikomos mokestinės lengvatos. Jeigu įmonėje dirba ne daugiau kaip 10 darbuotojų bei jeigu metinis pelnas nesiekia 300 000 eurų, tada įmonei taikomas 5% mokestinis tarifas vietoje 15% tarifo. Savininkas gali lengvai išsiimti pelną iš individualios įmonės turto bei panaudoti jį savo poreikiams. Uždarojoje akcinėje bendrovėje tokia galimybė yra ribojama. Taip pat, įmonės savininkas pats priima visus su įmone susijusius sprendimus. Jis pats pasirenka kokiais būdais ir kokiomis priemonėmis vystys savo verslą. Apibendrinant, galima teigti, kad individualios įmonės teisinę formą verta rinktis, kadangi ji žada nemažai mokestinių lengvatų, galimybę laisvai naudotis pelnu bei laisvai plėtoti įmonės veiklą savo nuožiūra.

Verslininkai labai dažnai renkasi steigti būtent individualias įmones, kadangi jos pasižymi tam tikrais privalumais. Tačiau reikia paminėti ir esminius individualios įmonės trūkumus, kurie leis geriau apsispręsti, kokios teisinės formos juridinį asmenį steigti. Visų pirma, individuali įmonė yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. Todėl, jeigu individualios įmonės turto nepakanka įvykdyti tam tikras prievoles, už šių prievolių įvykdymą yra atsakingas savininkas. Savininkui gali tekti atsiskaityti už tokio juridinio asmens prievoles savo turtu. Jeigu atsitiktų taip, kad individuali įmonė bankrutuotų, jos savininkas turėtų pats atsiskaityti su visais kreditoriais savo turtu. Kitas neigiamas dalykas yra tas, kad individualios įmonės savininkas gali būti tik vienas fizinis asmuo. Fizinis asmuo negali įsteigti tokios įmonės kartu su partneriais. Taip pat, individualioje įmonėje negalima išleisti naujų akcijų bei jomis prekiauti. Savininkas turi ribotas galimybes didinti įmonės kapitalą. Jis į savo verslą gali investuoti tik savo turtą arba skolintas lėšas. Kalbant apie buhalterinę apskaitą, daugeliu atveju jos sudėtingumas prilyginamas UAB buhalterinės apskaitos sudėtingumui. Dažnai individualios įmonės turtas yra nepakankamai didelis, todėl tai gali sukelti sunkumų norint gauti paskolą banke su tikslu investuoti šias lėšas į šios įmonės veiklą. Apibendrinant, galima teigti, kad individualios įmonės teisinė forma turi nemažai trūkumų. Dėl to, prieš priimant sprendimą įsteigti tokią įmonę, turi būti pasverti visi argumentai už ir prieš.

Kiekvieno juridinio asmens veikla anksčiau ar vėliau pasibaigia. Atlikus reikiamus likvidavimo veiksmus individuali įmonė nustoja egzistuoti bei yra išregistruojama iš Juridinių asmenų registro. Taigi, kaip vyksta individualios įmonės likvidavimo procesas? Individuali įmonė gali būti likviduojama įvairiais pagrindais. Individuali įmonė gali būti likviduojama savininko sprendimu, teismo ar kreditorių susirinkimo sprendimu (kai

įmonė bankrutuoja). Taip pat tokia įmonė gali būti likviduojama priverstinai, kai paaiškėja, jog ji buvo įsteigta neteisėtai. Galima nurodyti ir paprasčiausią priežastį, kodėl įmonė turi būti likviduojama – tai yra laikotarpio pabaiga, kuriam buvo įsteigta įmonė. Visais atvejais apie priimtą sprendimą likviduoti individualią įmonę turi būti paskelbiama vietinėje spaudoje. Tas, kas priėmė sprendimą likviduoti individualią įmonę, privalo paskirti šios įmonės likvidatorių, kuris įgyja įmonės vadovo teises ir pareigas. Likvidatorius turi atlikti tokias pareigas, kaip pranešimas Juridinių asmenų registrui apie priimtą sprendimą likviduoti įmonę, baigimas vykdyti įmonės prievoles, reikalavimų pareiškimas įmonės skolininkams, likusio turto perdavimas įmonės savininkui, likvidavimo akto sudarymas, įmonės dokumentų pateikimas archyvui saugoti ir kiti veiksmai nurodyti įstatymuose. Kai likvidatorius įvykdo visus veiksmus, susijusius su įmonės likvidavimu, individuali įmonė yra išregistruojama iš Juridinių asmenų registro bei nustoja veikti. Taigi, beveik visą likvidavimo procesą reguliuoja būtent likvidatorius. Jis pasirūpina, kad visi formalumai būtų atlikti įstatymų nustatyta tvarka bei įmonė būtų likviduota tinkamai.

Išvada

Išanalizavus individualios įmonės sampratą, steigimo tvarką, steigimo dokumentus, privalumus ir trūkumus, galima teigti, kad norint steigti individualią įmonę reikia išnagrinėti teisinius dokumentus, kurie reglamentuoja jų rengimą, tai yra Individualių įmonių įstatymą ir Civilinį kodeksą. Tinkamai parengti įmonės veiklos nuostatus ir Juridinio asmenų registro formas.

Literatūra

1. *www.lietuvos statistikos departamentas.*
2. *www.verslilietuva.lt/*
3. *www.delfi.lt › Projektai › Verslo mokykla*
4. www.easystart.lt/lt/.../pradeti.../imones-steigimas/kokia-imone-steigti.html
5. http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=0593c529-ae70-4515-a3e7-d47fe2e53b8d

S u m a r r y

This article researched individual enterprise concept. Information provided about individual enterprises rights and duties, elimination, advantages and disadvantages. Objective: explain individual enterprise concept and foundation of it, fuctions which are performed by the founder. Trough this arctile we were trying to explain individual enterpise advantages, why it‘s prominent to start such juridical entity.

DOKUMENTŲ RENGIMO RAIDA

Silva Kavalskytė
VŠĮ Lietuvos verslo kolegija
Doc. dr. Genovaitė Avižonienė

Anotacija

Šiame straipsnyje analizuojama dokumentų rengimo raida, pateikta teoriniais aspektais paremta dokumentų valdymo analizė, taip pat aptariama dokumentų valdymo istorija Lietuvoje**.**
Pagrindiniai žodžiai: dokumentas, dokumentų rengimas, dokumentų valdymas

Įvadas

Dokumentai, jų valdymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių pasaulyje, nes tik jais remdamiesi galime įrodyti, kas vyko anksčiau ir kokios sutartys sudarytos su kitais asmeninims ar įmonėmis. Tad dokumentus pradėta rengti ir juos valdyti jau senai ir tai tik įrodo, kad be jų pasaulyje sunkiai kas vistytūsi**.**
Straipsnio objektas - Dokumentų rengimo raida.
Straipsnio tikslas - išsiaiškinti dokumentų rengimo istoriją.
Straipsnio uždaviniai:
1. Išanalizuoti dokumentus teoriniu aspektu.
2**.** Nustatyti kada prasidėjo dokumetų valdymo raida
3**.** Pateikti dokumentų valdymo raidą Lietuvoje

Darbo metodai ir organizavimas: literatūriniu šaltinių analizė.

Dokumento sąvoka, dabartinių dokumentų struktūros ištakos

Dokumentas kilęs iš lotyniško žodžio **dokumentum** – pamokantis pavyzdys, liudijimas, įrodymas. **Dokumentas** apibūdinamas kaip *materialus objektas (popierius, piešinys, nuotrauka, laikmena), kuriame užfiksuota informacija.* Valdymo veiksmai, sprendimai, rezultatai dokumentuojami.

Informatikoje, dokumentas yra bet kokia informacijos laikmena, kurią galima saugoti tam tikrą laiką – laiškas, žurnalas, knyga. Teisės moksle ir teisėsaugoje dokumentas suprantamas kaip priemonė paliudyti, įrodyti arba patvirtinti tam tikras teises ir pareigas.

Atsižvelgiant į naujoves, kurios pradedamos taikyti pasaulyje darbo su dokumentais srityje, siūlomas ir naujas dokumento sąvokos apibrėžimas: *Dokumentas – informacijos laikmena ir pastovūs duomenys užfiksuoti šioje laikmenoje, kuriuos gali perskaityti žmogus arba mašina.*

Rašytiniai dokumentai atsirado Romos imperijos laikais. Tuo laiku jau egzistavo tiek juridiniai, tiek privatūs dokumentai. Tačiau didesnę reikšmę turėjo žodiniai susitarimai, liudininkų paliudijimas, rankų paspaudimas. Dokumento vertė sumažėjo po 476 m., nuvertus paskutinįjį Vakarų Romos imperijos imperatorių ir žlugus Vakarų Romos imperijai. Tačiau pradeda vėl klesti Karolingų laikais 6 – 8 a. Imperatorius Karolis Didysis (742 – 814) visokeriopai rėmė menus ir mokslą, nors rašto pramoko jau būdamas senas. Jo dvaras Achene (dabartinėje Vokietijoje) tapo savotišku kultūros centru, kuriame buvo ir knygų perrašinėjimo kambarys. Šiame centre perrašinėjant knygas susiformavusi mažųjų raidžių forma - vadinamieji **minuskulai** - gyvuoja iki šiol lotyniškame raidyne (didžiosios raidės kilusios iš senovės romėnų **majuskulo**). XI a. ima formuotis dokumentai susiję su krikščionybe. Lietuviškų dokumentų pradžia laikomas 13 a. – Mindaugo laikai.

1380 – 1794 dokumentai buvo sukaupti į valstybės archyvą, vadinamą Lietuvos Metrika. Dokumentai buvo saugomi Trakuose, nuo XVI a. pradžios Vilniuje, Varšuvoje, Peterburge. Vėliau į Maskvą, kur ir dabar tebesaugomi 556 tomai.

Viduramžiais dokumentai buvo skirstomi:

- Juridinio ir nejuridinio pobūdžio dokumentai. Juridiniai – sutartys, dovanojimai, testamentai (jie yra patvirtinami). Nejuridiniai dokumentai – tai laiškai.
- Pagal akto davėją: viešieji (valdovo, valstybės) ir privatieji (privataus asmens).

- Vidaus dokumentai: privilegijos, teismų sprendimai, dovanojimai, restitucijos aktai (grąžinimo), mainų aktai, testamentai, tvirtinimo aktai (sutartys, apdovanojimai).
- Išorės dokumentai: tarptautinės sutartys (amžinosios ir laikinosios taikos sutartys), apsaugos raštai (išduodavo pats valdovas), kredencialai (įgaliojimų davimas), arbitražiniai sprendimai (spręsdavo ginčus tarp šalių).
- Teisiniai dokumentai –dispoziciniai (privilegijos), liudijantys dokumentai (liudija jau esantį teisinį stovį).
- Popiežiaus kanceliarijos dokumentai – nuo XII a. dokumentai, kurie buvo su šilkiniu siūlu – iškilmingi. Antspaudai kabinami ant kanapinės virvelės – mažiau reikšmingi.
- XIII a. – bulės – iškilmingi popiežiaus aktai.
- Suplikos – prašymai popiežiui. Nuo XV a. pabaigos atsiranda dokumentai, kuriuose nelieka popiežiaus antspaudo, bet atsiranda parašas.

Galima buvo dokumentus taip pat suskirstyti pagal išorines ir vidines žymės.

Išorinės žymės – rašomoji medžiaga, raštas, antspaudas.

Vidinės žymės – akto parašymo procedūra, akto sudėtinės dalys.

Pagrindinės šio laikmečio dokumento dalys buvo:

Protokolas (formalioji dalis):

Invokacinė dalis (šaukimasis į dievą) – labai retai rašoma laiškuose. Galėjo būti tekstinė, ženklinė ir raidinė invokacija. Lietuvių aktuose dažniausiai buvo žodinė.

Intituliacija – akto davėjo vardas ir titulas. Kuo svarbesnis dokumentas, tuo daugiau surašyta titulų, žemių pavadinimų. Intituliacijos buvo išskiriamos raidžių paryškinimais.

Inskripcija ir salitacija (pasveikinimo forma) – kam skiriamas aktas (asmens vardas, titulas);

Teksto ir konteksto dalys:

Arenga (prologas) – išdėstymas formalių motyvų dėl kurių surašytas dokumentas.

Publikacija (pramogaciju) – pasakoma, kad šitas aktas skiriamas tam ir tam. – „brangiausiam iš brangiausiųjų karaliui“).

Naracija – atpasakojimas aplinkybių, dėl ko buvo sudarytas aktas.

Peticija – adresato prašymas sudaryti aktą.

Dispozicija – koks tai aktas, ką jis numato (skirtinga visiems aktams).

Sankcija – nurodo bausmes.

Koroboratio – patvirtinimas (kuo dokumentas patvirtinamas – parašu, liudininkais...).

Eschatokolas – liudininkų sąrašas, dokumento surašymo vieta, data. (M – 1000, D – 500, c – 100, L – 50).

Aprekacio – dar kartą dokumento patvirtinimas Dievo vardu.

Tais laikais naudotos raštvedyboje sąvokos: falsifikatas – vienalaikis (su originalu vienu metu) dokumentas. Jei dokumentas. buvo parašytas vėliau – tai klastotė. Kopija – akto davėjo kopija (metrika – turėjo teisinę galią) ir gavėjo kopija (teisės galios neturėjo. Nuorašai, praėjęs tam tikras laikas, kai atnaujinamas raštas. Protografas – motininis rankraštis, rankraštis iš kurio buvo nurašyta. Aktai – ilgalaikė galia; laiškai – neturi juridinės galios (trumpalaikė galia).

Aktai, laiškai buvo rašomi lotynų, vokiečių, gudų kalbomis. Laiškai buvo kitaip antspauduojami, nei aktai. Atviras laiškas turėjo juridinę galią.

Iki XI a. popiežiaus kanceliarijoje buvo naudojamas papirusas, pergamentas (XIII), vėliau popierius. Popieriaus gamybos procese dominavo Italijoje XIV a., Prancūzijoje – XV a. 1524 m. pastatytas pirmasis popieriaus malūnas Lietuvoje.

XV a. Lietuvoje Vytauto valdymo laikotarpiu, dokumentai vadinami aktais buvo rašomi profesionalių raštininkų nusistovėjusia forma, bet labiau prityrę raštininkai papildydavo ir patobulindavo rašomus dokumentus. Jų sudarymo schema tais laikais atėjo pas mus kartu su **senąja slavų rašto kalba**. Vėliau pradėta užrašyti dokumento sudarymo motyvus, atsirado ir kitos dokumento dalys, susiformavo slaviškųjų dokumentų schema. Profesorius K. Jablonskis pateikia lotyniškus šių dokumentų dalių pavadinimus: *Invokacio, Intitulatio, Inseriptio, Eschatokolas.*

Naudojantis seniausiais dokumentais, iškyla datos atpažinimo problema. Tuo metu Vakarų Europoje ir Rytų Europoje metai buvo skaičiuojami ne vienodai. Lietuvoje iki krikščioniškojo metų skaičiavimo pradžios dokumento surašymo laikas buvo pažymimas kuriais nors svarbesniais istoriniais įvykiais ar šventėmis. Tam

tikru laikotarpiu metai skaičiuojami vadinamaisiais indiktais – 15 metų laikotarpiu (nuo 1 iki 15, po to vėl nuo 1 iki 15 ir t. t.). Buvo nemažai dokumentų kuriuose visai nebuvo datos, nebent žymimas mėnuo ir diena, rašyta *Veliuonos dvare penktadienį po Velykų*.

Dokumentų tikrumas būdavo patvirtinamas surašant juose liudytojų pavardes. Jei liudytojai turėdavo antspaudus, uždėdavo juos. XVI a. viduryje antspaudai buvo gana plačiai vartojami. Antspaudus Lietuvoje turėjo ne tik kunigaikščiai, bajorai, bet ir miestiečiai. Kadangi daug žmonių buvo neraštingų, antspaudai atstodavo parašus. Dažniausiai jie individualūs, patvirtinantys asmenybę. Nuo XVI a. antros pusės Lietuvos aktuose randami ir pirmieji parašai. Pasirašydavo akto davėjas ir mokantys rašyti liudininkai.

Susikūrusi 1569 metais Liublino unija paspartino Lietuviškosios bajorijos lenkėjimą. Lietuvoje ima atsirasti lenkiškų dokumentų. Lenkiškasis Lietuvos aktas iki XVI a. pabaigos tėra tik lenkiška rašyba parašytas slaviškas aktas, į jį perėjo ir slaviškuose aktuose vartoti lietuviški žodžiai. Šie aktai buvo perėmę ir visą iki tol buvusį Lietuvos aktų formuliarą bei rašymo tradicijas.

XVII a. lenkiškieji raštai ima stelbti rusiškuosius, ir to paties amžiaus pabaigoje oficialiąją raštų kalba tapo lenkų kalba. Tada įsakyta lenkų kalbą įvesti ir į teismus. Lietuvoje ėmė sparčiai plisti lenkų kultūros ir lenkų kalbos įtaka. Tačiau lenkiškos kalbos įsigalėjimas neišstūmė lietuvių kalbos iš etnografinių Lietuvos teismų. Nors teismo posėdžių protokolai buvo rašomi lenkiškai, bylos vedamos lietuviškai.

Nuo XVII a. oficialiuose dokumentuose pradėtos lenkiškai rašyti lietuviškos pavardės. Dažniausiai keičiami lietuviški garsai lenkiškais (Kaupas virto *Kawpas*). Numetamos lietuviškų pavardžių galūnės (Gintautas – *Gintowt*). Pasitaiko lietuviškų pavardžių vertimo į lenkų kalbą faktų (Vabalas virto *Žuku*) ir panašiai.

Kokia forma, lietuviška ar sulenkinta, pavardė pateko į dokumentus, priklausė ne nuo asmens pavardės turėtojo, o nuo raštininko. Tuo būdu, sulenkintas pavardes gavo net tie lietuviai, kurie patys ir jų protėviai niekada lenkiškai nekalbėjo.

1795 metais prijungus Lietuvą prie Rusijos imperijos**,** Lietuva paversta tam tikru administracijos vienetu – generalgubernatorija. Pagrindinė lietuvių gyvenamoji teritorija įėjo į Kauno guberniją ir žymia dalimi į Vilniaus guberniją. Palaipsniui įsigaliojo Rusijos imperijos įstatymai. 1840 metais caro įsaku Lietuvos statutas neteko galios, įvesti Rusijos baudžiamasis ir civilinis kodeksai, suvienodinti atitinkamų įstaigų pavadinimai. Dokumentuose lenkų kalba buvo pakeista rusų kalba, įsigalėjo ir to meto Rusijos raštvedybos tradicijos bei dokumentų sistema.

Rusijos valdžioje buvo įsigalėjusi hierarchija, t. y. tokia organizacinė struktūra, kai griežtai reglamentuojamas valdžios institucijų pavaldumas ir priklausomybė, einant nuo viršaus į apačią. Šią struktūrą atitiko ir vartojamų dokumentų sistema. Gubernatoriai iš caro ir Senato gaudavo įsakymus, nurodymus ir rašė jiems raportus ir pranešimus. Gubernijos įstaigoms buvo siunčiami nurodymai ir pranešimai, iš jų gaunama informacija apie politinius įvykius bei ekonominę būklę, statistinės žinios. Valstiečiai rašė prašymus ir skundus. Bendrojo pobūdžio nurodymai žemesnio pavaldumo įstaigoms ir pareigūnams išsiuntinėjami aplinkraščiais.

XIX a. jau buvo reglamentuoti kai kurių dokumentų pavadinimai, nustatytos tam tikros formos. Dokumentus pradėta rašyti blankuose. Juose buvo įrašomi šie duomenys: žinybos, įstaigos, struktūrinio padalinio pavadinimas, dokumento išsiuntimo data, registravimo numeris, dokumento pavadinimas. Buvo nustatytas ir vienodas popieriaus formatas.

Atsiradus naujoms ryšio priemonėms – telegrafui ir telefonui, sukurti ir nauji dokumentai – telegrama ir telefonograma. Dokumentą perduoti telegrafu kainavo brangiai, todėl sugalvotas vadinamas telegrafinis dėstymo stilius: nevartojami prielinksniai, jungtukai, rašomi sutartiniai (trumpi) adresai.

Ėmė keistis ir dokumentų užrašymo būdas – greta rašymo ranka naudojamas ir mašinraštis. Atsiradus dauginimo priemonėms, buvo galima greičiau išplatinti aplinkraščius.

Gubernatorių, valsčių ir seniūnijų dokumentai buvo rašomi rusiškai – valdžios įstaigose dirbo beveik vieni rusai, nesuprantantys lietuviškai ir nesistengiantys išmokti vietos kalbos. Ši situacija atitiko caro valdžios politiką – sustabdyti lenkų įtaką Lietuvoje ir išplėsti savąją. Lietuvių kalba pradėta drausti ir viešajame gyvenime. Iki 1905 metų įstaigose (bankuose, pašte) kabėjo rusiški skelbimai, draudžiantys kalbėti lietuviškai, žemaitiškai ir lenkiškai.

Svarbiausia rusinimo priemonė buvo rusiškų raidžių įvedimas į lietuviškus raštus, draudžiant iki tol vartotą lietuviškąjį (lotyniškąjį) raidyną. Pradėtos rusinti ir lietuviškos pavardės bei vardai – ne tik liepiama rašyti rusiškomis raidėmis, bet primetama ir trilypė asmenų įvardijimo sistema (vardas, tėvavardis, pavardė).

Tačiau ir carinės Rusijos viešpatavimo metais lietuvių kalbos neišvengiamai prireikė, pirmiausia, vietinės valdžios institucijoms – valsčiui, žemesniajam teismui. Lietuvių kalba vartojama žodžiu, norint paskelbti caro valdžios įsakymus ar potvarkius ir siauriau, raštu teisinio pobūdžio dokumentuose.

Išplitus 1905 metų revoliucinėms kovoms, sustiprėjo ir kova už gimtosios kalbos vartojimą viešajame gyvenime. 1905 metais viename aplinkraščių Kauno generalgubernatorius skelbia, kad greta rusų kalbos vidaus susirašinėjime gali būti duotas leidimas vartoti lietuvių kalbą valsčių valdybose, tačiau susirašinėjimas su kitomis įstaigomis leidžiamas tik valstybine visai Rusijai kalba. Aplinkraštyje užsiminta, kad nesusipažinusius su lietuvių kalba raštvedžius galima pakeisti kitais, bet jie (pakeistieji) turi gerai mokėti ir rusų kalbą.

XX a. pradžioje pradėjo formuotis dabartinė lietuvių kalbos rašyba. 1904 metais panaikinus lietuviškosios spaudos draudimą, pradėjo plėtotis knygų leidyba. 1914 metais išleista pirmoji lietuviška raštvedybos knygelė. Joje pateikta praktinių pamokymų, kaip įforminti dokumentus, sutartis, testamentus, įgaliojimus, prašymus, kaip rašyti laiškus, pateikta adresavimo pavyzdžių.

Dokumentai nepriklausomoje Lietuvoje

1918 metais paskelbus Lietuvos nepriklausomybę, savos valstybės atkūrimas turėjo didžiulę įtaką tolesnei lietuvių kalbos ir raštvedybos raidai. Pagal 1922 metų Lietuvos valstybės Konstituciją lietuvių kalba tapo valstybine. Sparčiai plito lietuvių kalbos funkcijos. Ji tapo privaloma įstaigose, teismuose, policijoje, kariuomenėje. Lietuvių kalba imta rašyti dokumentus.

Nepriklausomos Lietuvos dokumentų valdymo ir rengimo istoriją atspindi ir žurnalų medžiaga. Neretai apie dokumentų rengimą buvo galima susipažinti *Tautos ūkis*, *Naujoji Romuva*, *Savivaldybė*, *Policija* spausdinamuose straipsniuose. Čia išsamiai nagrinėjama užsienio valstybių patirtis raštvedybos srityje, dokumentavimo technikos taikymas. Rekomenduojama naudoti šią patirtį ir techniką Lietuvoje, kad valdymo aparato ir atskirų įstaigų darbas taptų paprastesnis ir pigesnis.

Nepriklausomoje Lietuvoje buvo išleista keletas normatyvinių aktų, reglamentuojančių raštvedybą ir tuo pačiu atspindinčių jos būklę. Bendrųjų raštvedybos nuostatų visoms valstybės įstaigoms parengta nebuvo. Jos rengiamos atskiroms įstaigų grupėms. Paveldėtos dvi raštvedybos sistemos: Rusijos ir Vokietijos, kurias reikėjo suvesti į vieną visumą.

Lietuviškosios raštvedybos norminimo pradžia buvo padaryta 1918 metais, įsikūrus savivaldybėms. Raštinių ir atskaitomybei tvarkyti taisykles išleido Vidaus reikalų ministerijos Savivaldybių departamentas ir jos įsigaliojo nuo 1921 metų pradžios. 1931 metais pasirodė naujas *Vietos savivaldybės įstatymas*, paruoštos ir išleistos visai naujos taisyklės.

1929 metais raštvedybos būklė Lietuvoje apibūdinta taip: *Vienur taikomasi prie Vakarų valstybių tvarkos (Užsienio reikalų ministerija), kitur – prie komercinių įstaigų (Finansų ministerija), o dar kitur laikomasi senosios rusiškos tvarkos arba savotiškos ir jokios.*

Nepriklausomoje Lietuvoje formavosi ir specialiosios dokumentų sistemos. Tapo glaudesni prekybos ir gamybos ryšiai – **atsirado komercinė korespondencija**. Formavosi tam tikras komercinis stilius, pasižymintis kalbos taisyklingumu, tikslumu, trumpumu, aiškumu. Komercinė korespondencija – komerciniai laiškai, cirkuliarai (aplinkraščiai) siunčiami tam tikram korespondentų ratui, įgaliojimai, garantiniai laiškai, akredityvai, vekseliai, prašymai ir rekomendacijos.

Daug rūpesčio nepriklausomoje Lietuvoje kėlė pavardės, kurios praeityje, vykstant prievartiniam nutautinimui, buvo suslavintos, sulenkintos. Pavardžių atlietuvinimu pradėta rūpintis nuo 1932 metų. Prie Vidaus reikalų ministerijos sudaryta komisija, vadovaujama prof. A. Salio. Surinkta informacija ir sudarytos lietuviškų vietovardžių ir rekomenduojamų atlietuvinti pavardžių kartotekos. Pavardes keisti rengtasi išduodant naujus pasus, tačiau tas darbas nepadarytas dėl prasidėjusio karo ir okupacijos.

Dokumentai tarybiniais metais

1940 metais prasidėjusi okupacija sutrikdė lietuviškų dokumentų bei lietuviškosios kanceliarinės kalbos kūrimo normatyvinį darbą. Pradėjo galioti dokumentų sistema, suformuota Tarybų Sąjungos 1936 metų Konstitucijoje. Tai įsakai, leidžiami aukščiausios valdžios organų, nutarimai ir potvarkiai – vykdomosios valdžios organų, įsakymai ir instrukcijos – ministerijų, sprendimai ir potvarkiai – vietinės valdžios organų.

Lietuvos valstybiniai dokumentai ne kuriami, o tiesiog verčiami iš rusų kalbos. Dokumentų kalboje vėl atsirado svetimybių ir vertinių.

Vos tik įteisinus Lietuvos įsijungimą į TSRS, 1940 m. rugpjūčio 5 d., kitų tarybinių respublikų pavyzdžiu, archyvai buvo perduoti Vidaus reikalų ministerijos (vėliau vadinamas Vidaus reikalų liaudies komisariatas) žinion. Lietuvos TSR Vidaus reikalų ministerijos Archyvų skyrius išleido keletą normatyvinių dokumentų, tačiau tai buvo tik analogiškų rusiškųjų dokumentų vertimai.

Ši archyvų valdymo tvarka išliko iki 1961 metų. Reorganizavus archyvinių įstaigų tinklą, darbas buvo pavestas Lietuvos TSR Ministrų Tarybos Archyvų valdybai (šiuo metu Archyvų generalinė direkcija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės).

Pirmoji raštvedybos instrukcija patvirtinta 1948 metais. Daug platesnė instrukcija patvirtinta ir išleista 1969 metais ir 1979 metais.

Iki 1969 metų Lietuvoje nebuvo vienodų raštvedybos reikalavimų. Įvairios įstaigų grupės tvarkėsi savaip. Joms buvo rengiamos raštvedybos instrukcijos, kuriose pateikiamas racionaliausias dokumentų rengimo bei tvarkymo technologinis procesas. Daugiau dėmesio, kaip ir nepriklausomoje Lietuvoje, buvo skiriama vietinės valdžios organų vykdomųjų komitetų raštvedybai. Pradėti unifikuoti vienarūšių įstaigų dokumentai.

1969 metais Archyvų valdyba išleido pirmąją bendrą žinybų, įstaigų, organizacijų ir įmonių raštvedybos instrukciją, ir dokumentai pradėti unifikuoti visos Lietuvos mastu. Tuo metu Tarybų Sąjungoje suformuluoti pagrindiniai vieningosios valstybinės raštvedybos teiginiai. Nustatytos vienodos dokumentų sudarymo, įforminimo ir kitų raštvedybos procesų taisyklės. Sudarytos prielaidos standartizuoti valdymo dokumentus. 1972 metais Tarybų Sąjungoje patvirtintas *Organizacinių tvarkomųjų dokumentų standartas*. Pirmasis lietuviškas raštvedybos standartas buvo patvirtintas 1975 metais, kiti – 1981, 1986, 1989, 1993.

Standartas iš tikrųjų padarė pradžią didinant valdymo darbo efektyvumą bei valdymo sferos darbuotojų darbo kultūrą. Palengvėjo dokumentų rengimas, pradėta taikyti organizacinė technika. Įstaigų darbuotojai buvo sistemingai mokomi naujosios raštvedybos sistemos reikalavimų Liaudies ūkio specialistų tobulinimosi institute.

1989 metais paskelbtas Lietuvos TSR Aukščiausiosios Tarybos Prezidiumo įsakas *Dėl Lietuvos TSR valstybinės kalbos vartojimo.* Šiuo įsaku nustatyta, kad lietuvių kalba, kaip valstybinė turi būti vartojama Lietuvos valstybės ir visuomenės organizacijų veikloje, visose gyvenimo srityse.

Tuoj pat išleisti Vyriausiosios archyvų valdybos nurodymai dėl valstybinės kalbos vartojimo raštvedyboje. Juose pabrėžiama, *kad Organizaciniai tvarkomieji dokumentai rengiami ir leidžiami lietuvių kalba, nurodoma įstaigoms pasigaminti naujus tinkamus blankus ir juose įforminti dokumentus.*

Dokumentai nepriklausomoje Lietuvoje

1990 metais Archyvų generalinė direkcija išleido pavyzdinę raštvedybos instrukciją. Peržiūrėtas ir su tarptautiniais standartais suderintas lietuviškosios raštvedybos standartas, pradėjęs galioti nuo 1993 metų pradžios. Pagal šį standartą parašyta keletas atskirų ministerijų ir žinybų raštvedybos instrukcijų; pirmoji iš jų – Vidaus reikalų ministerijos raštvedybos instrukcija. Daug praktinių raštvedybos ir kanceliarinės kalbos žinių teikė ir naujausias kalbos praktikos leidinys *Kanceliarinės kalbos patarimai* parengtas Lietuvių kalbos instituto darbuotojų ir išleistas 1993 metais.

Pasikeitus administracinėms bei kanceliarinės kalbos vartojimo sąlygoms, iš esmės keitėsi ir lietuviškoji raštvedyba. Priimta daug naujų teisės aktų reglamentuojamčių dokumentų valdymą.

Bendrieji darbo su informacija ir dokumentacija principai nustatyti *Lietuvos Respublikos visuomenės informavimo įstatyme*. 2000 metais priimtas *Teisės gauti informaciją iš valstybės ir savivaldybių įstaigų įstatymas*. Pagal šį įstatymą su oficialiais dokumentais, jei jų informacija nėra slapta, konfidenciali, tarnybinė ar privati, pateikę rašytinį prašymą, gali susipažinti visi asmenys. Dokumentų prieinamumas yra svarbi žmogaus teisių realizavimo sąlyga. Be to, tai yra viešojo administravimo skaidrumo bei efektyvumo proceso sudėtinė dalis.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje laiduojamą peticijos teisę reglamentavo *Lietuvos Respublikos peticijų įstatymas*. Asmenų teisės kreiptis į institucijas su prašymais bei pasiūlymais ir gauti atsakymus reglamentuotos *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme*, bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame dokumente *Piliečių ir kitų asmenų prašymų, pareiškimų, pasiūlymų ir skundų nagrinėjimo institucijose, kurios nėra viešojo administravimo subjektai, tvarka.*

Naujų informacijos technologijų plitimas pareikalavo racionalesnių ir spartesnių informacijos įvedimo į kompiuterio atmintinę būdų. 2000 metais sukurtas naujas lietuviškos kompiuterių klaviatūros standartas LST 1582. Naudojantis naująja klaviatūra vėl galima mokytis pastaruoju metu Lietuvoje primiršto aklojo rašymo metodo. Šis metodas yra vienintelė spartaus darbo su klaviatūra įgūdžių formavimo prielaida.

Informacijos sutelkimas į elektronines laikmenas kelia informacijos apsaugos teisinių bei praktinių problemų. 2000 metais priimtas Lietuvos *Respublikos elektroninio parašo įstatymas.* 2006 m. patvirtintos *Elektroninių dokumentų valdymo taisyklės*.

Valstybės politiką dokumentų ir archyvų srityje formuoja ir įgyvendina Lietuvos archyvų departamentas (LAD). Departamentas yra išleidęs pagrindinius teises aktus, reglamentuojančius dokumentų sudarymo ir darbo su dokumentais klausimus – *Raštvedybos standartą LST 6.1-92* bei *Raštvedybos taisykles*. Įnformacinių technologijų plėtra, teisinės bazės kitimas, viešojo administravimo reforma – verčia modernizuoti ir suderinti su naujai priimtais įstatymais teises aktus, reglamentuojančius dokumentų rengimo ir valdymo procesą. Lietuvos Respublios vyriausybės nutarimu 2005m. patvirtintos *Įslaptintos informacijos administravimo taisyklės***.** Įstaigų administravimu: gerinti bei valdymo efektyvumui užtikrinti 2001 m. patvirtintos *Dokumentų rengimo ir įforminimo taisyklės.* Parengtos naujos *Raštvedybos organizavimo teisyklės.*

2004 m. priimtas naujas *Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas,* bei eilė kitų teisinių aktų.

Nuo 2011 m. įsigaliojo naujos *Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklės,* patvirtinta nauja redakcija *Bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklės,* bei patvirtintos naujos *Dokumentų rengimo taisyklės.*

Išvados

1. Apžvelgus dokumentų rengimo istoriją galima pastebėti, kad dokumentai pradėti tvarkyti jau nuo seno ir tai buvo labai svarbi gyvenimo dalis, nes tik dokumento pagalba galėjai patvirtinti, kad įvyko vienas ar kitas sandėris tarp žmonių.
2. Remiantis istoriniai šaltiniais galime teigti kad po nepriklausomos Lietuvos paskelbimo dokumentų valdymas pradėjo labai sparčiai vystytis, to dėka dabar mes turime labai daug istorinių šaltinių kurie daug ką mums pasako apie mūsų šalies praeitį.
3. Net ir po daugybės įvykių dokumentas yra pats svarbiausias liudijimas visame pasaulyje.

S u m m a r y

In this article are discussed the process of documents, the time when people started to mark events in paper, the process of documents of Lithuania and how it started, who was involved and why it is great are.

„SALDUS KAMPELIS‘‘ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO PRINCIPAI

Virginija Bartulienė
Lietuvos verslo kolegija
Lekt. Violeta Docienė

Anotacija
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: įvaizdis, kūrimo principai, konkurencingumas.

Įvadas

Temos aktualumas. Augant konkurencijai bei vartotojų poreikiams ir kokybės vertinimo kriteriams įvaizdžio kūrimas yra labai aktuali tema šiuolaikinėms įmonėms. Siekiant darbo efektyvumo bei didesnio pelno, plečiant įmonės veiklą, skatinant pardavimus ir jų mastą, kuriant naujas darbo vietas, ieškant ir palaikant ryšį su esamais ir būsimais verslo partneriais Lietuvos ir užsienio rinkose, teigiamas įvaizdžio kūrimas yra būtinas. Tinkamai suformuotas įmonės įvaizdis, užtikrina įmonės konkurencingumą bei stabilų verslą. Pozityvaus įvaizdžio kūrimas, tai kompleksinis bei ilgas, žiniomis grindžiamas procesas.

Temos ištirtumas. Analizuojant mokslinę literatūrą bei atliktus tyrimus apie įvaizdžio kurimą galima teigti, kad pasaulio mokslinėje bendruomenėje nėra bendro požiūrio į įvaizdžio kūrimą bei šią veiklą lemiančius veiksnius ir jos metu naudojamas technologijas. Įvaizdžio kūrimo metodai tiriami skirtingose mokslo srityse, dažniausiai labai siaurame kontekste, analizuojant jas tik konkrečios mokslinės analizės perspektyvos ribose.

Remiantis autorės G. Druteikienės (2004) teigimu organizacijos įvaizdis teorinių tyrimų objektu tapo 1956 metais, kai šia problema susidomėjo sistemų teoretikas ir ekonomistas K. Boulingas. Vėliau organizacijos įvaizdžio samprata, svarba ir tipologoja pradėta nagrinėti vadybos, marketingo, ryšių su visuomene, dizaino, organizacinės komunikacijos moksluose.

Lietuvoje organizacijos įvaizdis ir jo reikšmingumas nebėra naujas, bet dar mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Organizacijos įvaizdžio kūrimui bei valdymui mokslininkai dėmesį pradėjo skirti tik pastaraisiais metais.

Problema. Lietuvoje vis daugėja smulkių verslų, tokių kaip konditerijos gamyba bei prekyba viešuose renginiuose. Tai sezoniškumu pasižymintis verslas, neretai esant lietingai vasarai gaunamos tik minimalios pajamos. Šiandien šioje rinkoje jaučiama auganti konkurencija. Neskiriant pakankamai dėmesio įvaizdžio kūrimui, galima prarasti dalį rinkos ir potencialius klientus. Todėl **darbo problema** yra, kokius principus taikyti siekiant soformuoti teigiamą įmonės įvaizdį, siekiant užtikrinti jos veiklos efektyvumą bei konkurencingumą.

Šiuo darbu siekiama išanalizuoti įmonės įvaizdžio kūrimo principus, kurių pagrindu atlikus empyrinį tyrimą, nustatyti pagrindines problemas bei kryptingai panaudoti savo vadybinius sugebėjimus plečiant verslą, kuriant darbo vietas, formuojant palankų įvaizdį, gerinant aptarnavimo kokybę ir greitį, prekių unikalumą bei konkurencingumą.

Straipsnio objektas – įmonės ,,Saldus kampelis“ įvaizdžio kūrimo principai.

Straipsnio tikslas – ištirti įmonės ,,Saldus kampelis“ įvaizdžio kūrimo principus.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti įmonės kūrimo principus teoriniu aspektu.
2. Atlikti įmonės ,,Saldus kampelis“ įvaizdžio kūrimo principų tyrimą
3. Apibendrinti įmonės ,,Saldus kampelis“ įvaizdžio kūrimo principų ypatumus.

Darbo tyrimo metodai: informacinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė, apibendrinimas ir lyginimas, loginė analizė (hipotezei patvirtinti arba paneigti bei išvadoms suformuluoti).

Hipotezė. Jeigu nustatytumėme ir taikytumėme veiksmingus įmonės įvaizdį formuojančius principus, tai įmonės įvaizdis bei konkurencingumas rinkoje pagerėtų.

Įmonės įvaizdžio kūrimo principų teoriniai aspektai

Šiandien paslaugų bei prekių kokybei bei įmonės įvaizdžiui keliami vis didesni reikalavimai. Vartotojai tampa vis labiau skubantys ir sunkiau atleidžia klaidas. Įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos imago,

kuri jungia dvi semantines reikšmes – imitari (imituoti) ir aemulor (kažko siekti). Tiesioginis vertimas iš anglų kalbos (image) – reikštų paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą. Nors šią sąvoką pirmiausia pradėjo vartoti grafinio dizaino specialistai, tačiau metodologinės ištakos rodo, kad ji kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos (Rebel,1998). Mokslinėje literatūroje pateikiama daug įvaizdžio sampratų (1 lentelė).

1 lentelė

Įvaizdžio sąvokos įvairovė

Aspektas	Sąvokos	Autorius
Vaizdinių visuma, rinkodaros priemonė	Įvaizdis – tai nuomonių ir vaizdinių apie prekę arba įmonę visuma. Organizacijos įvaizdis yra pati galingiausia rinkodaros priemonė. Įvaizdis yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, paveikta materialių ir socialinių vertybių. Į įvaizdį galima žvelgti ir jį tirti įmonės požiūriu, t.y. per jos identiteto išraiškos formas bei paslaugų rinkodaros aspektu.	Pranulis ir kt.(2011); Lantos, Shoemaker (2000); Drūteikienė (2003); Žalys, Žalienė Janulienė (2006).
Požiūrių ir patyrimų darinys	Įvaizdis – tai organizacijos vidinės ir išorinės auditorijos požiūrių ir patyrimų darinys.	Fatt (1997)
Kaip suvokimo ar supratimo forma, nusakanti požiūrį	Organizacijų įvaizdis yra bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių organizacijos ir jos veiklos suvokimas. Tai visuma žmonių sąmonėje kylančių įvairių nuomonių ir požiūrių bei vaizdinių apie organizaciją kaip tam tikrą objektą. Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Įvaizdis – organizacijos, vartotojų, darbuotojų, tiekėjų supratimas. Šis supratimas nulemia paslaugos kokybę organizacijoje, jos požiūrį į bendravimą. Suvokiamo objekto atvaizdas žmonių pasąmonėje, kai suvokiamo objekto aprėptis sąmoningai susiaurinama ir pabrėžiamos tam tikro objekto formos.	Hayes (1994); Owens (1995); Krasauskaitė (2004); McGlynn (1993); Banytė (1997); Urbanskienė (1995); McManus (1979); Čeikauskienė (1997).
Įvaizdis kaip neapčiuopiamas reiškinys, fenomenas	Įvaizdis tai neapčiuopiamas reiškinys, kuris yra labai svarbus įmonės sėkmei, svarbesnis už pačią materialią ar prekę ar paslaugą. Įvaizdis yra mūsų supratimo apie esamą situaciją ar tam tikrą fenomeną modelis. Įvaizdis yra organizacijos paveikslas, kurį adresatas susiformavo remdamasis daugeliu jį pasiekusių pranešimų, kuriuos suvokė.	Foo and Lowe (1999); Schakenbach (1998); Norman (1991); Pikčiūnas (2002); Vitkienė (2004).
Visuminis organizacijos vaizdas	Įvaizdis – tam tikra dėlionė, jį galima vertinti kaip visuminį organizacijos vaizdą, priklausantį nuo daugelio faktorių: reputacijos, patikimumo, vertybių ir pan.	Matkevičienė (2005).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kinderis, M., Žalys, L., Žalienė I. 2011. Viešbučio įvaizdį formuojančių veiksnių analizė // *Mokslas ir edukaciniai procesai*, Nr. 1(14), p. 102 -122

Atlikta įvaizdžio sampratų analizė atskleidė, kad įvaizdis mokslinėje literatūros suvokiamas įvairias aspektais (1 lentelė). Vieni mokslininkai (Pranulis, 1999; Lantos, Shoemaker, 2000; Drūteikienė, 2003, Žalys, Žalienė Janulienė, 2006) įvaizdį pateikia kaip vaizdinių visumą, rinkodaros priemonę, kiti (Fatt, 1997) kaip požiūrių ir patyrimų darinį, dar kiti (Hayes, 1994; Owens, 1995; Krasauskaitė, 2004; McGlynn, 1993; Banytė, 1997; Urbanskienė, 1995; McManus, 1979; Čeikauskienė, 1997), kaip suvokimo ar supratimo formą, nusakančią požiūrį. Mokslinėje literatūroje įvaizdis taip pat pateikiamas kaip neapčiuopiamas reiškinys, fenomenas arba kaip visuminis organizacijos vaizdas. Nagrinėjant įvaizdžio sampratą, ji nesikeičia dešimtmečiais.

Todėl kuriant įvaizdį turime tai daryti tikslingai ir atsakingai, kad tai nebūtų stichiškai, savarankiškai susiformavęs reiškinys, tada manau, turėsime daugiau klientų ir galėsime džiaugtis sėkmingu ir klestinčiu verslu, nes geri atsiliepimai greitai sklinda. Pastaruoju metu organizacijos įvaizdžio apibrėžimai buvo pradėti skirstyti į dar dvi kategorijas (2 lentelė).

2 lentelė

Dvi įvaizdžio kategorijos

Kategorijos	Apibūdinimas	Autorius
Įvaizdis kaip kognityvinio proceso padarinys	Šiuo atveju teigiama, kad organizacijos įvaizdis susiejas su žmogaus pojūčiais, o tai apima vertinimus, jausmus ir nuostatas.	Kotler ir Fox 1995; Sevier 1994; Topor 1986.
Įvaizdis kaip komunikacinio proceso padarinys	Įvaizdis – "komunikacijos procesas, paveiktas organizacijos skleidžiamos informacijos"	Yavas ir Shemwell 1996; Treadwel ir Harrison 1994;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Drūteikienė, G. 2007. *Organizacijos įvaizdžio valdymas.*Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Išskiriamos kategorijos (2 lentelė), kurios apima įvaizdį kaip kognityvinio proceso padarinį bei kaip komunikacinio proceso padarinį. Šios kategorijos apima tiek subektyvius žmogaus pojūčius bei vertinimą pasitelkiant savo jausmus bei nuostatas bei komunikacikos proceso tai yra vykdomos rinkodaros sukurtą įvaizdį.

Pasak Krasauskaitės (2004), įmonės įvaizdžio struktūra yra sudaryta iš tam tikrų dalių, kurių kiekvienai įtakos turi veiksniai.

Produkto įvaizdis. Organizacijos įvaizdžiui tiesioginę įtaką daro produktai ir paslaugos. Patenkinus vartotojo psichologinius poreikius, kai emocinė vertė viršija funkcinę, vartotojas tampa lojalus įmonės prekėms ar paslaugoms. Organizacijos produkto įvaizdžiui labai svarbūs yra pavadinimas, dizainas, pakuotė, kokybė, savybių rinkinys. Šie elementai gali garantuoti įmonei jos išskirtinumą kitų įmonių tarpe (Krasauskaitė, 2004).

Vartotojo įvaizdis. Vartotojo padėtį visuomenėje parodo žmonių pajamos, amžius, išsimokslinimas, skirtingi užsiėmimai, gyvenimo būdas, vertybinės žmonių orientacijos, asmeniniai poreikiai, interesai. Visi vartotojai yra labai skirtingi, pasižymi konkrečiu charakteriu, kas domina vienus, nedomina kitų, todėl jie skirtingai vertina prekę, paslaugą, įmonę bei jos įvaizdį (Krasauskaitė, 2004).

Organizacijos vidinis įvaizdis.Jis formuojasi iš organizacijos darbuotojų nuomonės apie įmonę. Vidinis įvaizdis formuoja informacinius pranešimus apie organizaciją bei jos veiklą bei siunčia įvairioms auditorijoms už jos ribų. Pagrindiniai vidinio įvaizdžio reiškiniai – organizacijos kultūra bei socialinis bei psichologinis klimatas.Psichologinė atmosfera yra kolektyvo būsenos nuotaikų, tarpusavio bendravimo modelių aspektų išraiška.Vadovo ir pavaldinių santykiai taipogi parodo vidinį įvaizdį, kuris atsispindi bendraujant su skirtingomis visuomenės grupėmis, todėl atitinkamas vadovų elgesys gali saktinti sėkmingą darbuotojų adaptaciją organizacijoje. O kai darbuotojai sėkmingai prisitaiko, jie jaučiasi organizacijos dalimi, dirba skatinami asmeninės motyvacijos, kuri turi įtakos darbo rezultatams. Taigi vidinį įvaizdį įtakoja organizacijos kultūra, kuri pagrįsta vadovo bei personalo santykiais, taip pat visuotinai priimti elgesio organizacijoje kodeksai, darbuotojų motyvacija, vertybės ir tradicijos (Krasauskaitė, 2004).

Vadovo įvaizdis. Galima teigti, kad tai organizacijos įvaizdžio pagrindas. Vadovo įvaizdžiui svarbūs jo verbalinės ir neverbalinės elgsenos ypatumai (gyvenimo energija, charizma, protas, gestai), išvaizda ir socialinis - demografinis statusas (šeima, giminės, išsilavinimas, mokslas, narystė, pajamos, hobis). Vadovo įvaizdis sustiprinamas, jei pastarasis pasižymi charizma. Vadovai savo darbuotojams dažnai tampa pavyzdžiu, jie geba įtikinti, paskatinti, įkvėpti, motyvuoti. Tinkamas vadovo elgesys su darbuotojais įtakoja klientų aptarnavimo kokybę, elgesį su jais (Krasauskaitė, 2004).

Personalo įvaizdis. Krasauskaitė (2004) teigia, kad personalo įvaizdis yra bendras organizacijos personalo paveikslas, kuris yra formuojamas tiesiogiai kontaktuojant su 5 darbuotojais. Mikailienės (2006) teigimu, personalo įvaizdį sudaro mentalitetas, kompetencija, socialinės demografinės charakteristikos ir bendravimo bei elgesio įpročiai. Didžiausią įtaką personalo įvaizdžiui turi mentalitetas. Nuo darbuotojo teigiamo arba neigiamo požiūrio apie įmonę priklauso jos įvaizdis.

Vizualusis įvaizdis. Kurtz bei Clow (1998) teigia, kad fiziniai paslaugų aplinkos elementai vadinami paslaugų pagrindu, arba paslaugų kamienu. Kiti mokslininkai (Lavelock, Wright, 1999) tokį paslaugų pagrindą vadina fizine aplinka, kuri apima visus organizacijos fizinius elementus, leidžiančius vartotojams numatyti paslaugų kokybę.

Verslo įvaizdis. Jis suvokiamas kaip tam tikros veiklos subjektas. Formuojamas pasitelkiant dalykinę reputaciją, etinių verslo normų laikymąsi, sąžiningumą. Pardavimų skaičius, technologijų atnaujinimas, novatoriškumas, asortimento įvairovė, kainų politikos lankstumas - visa tai liudija apie verslo organizacijos padėtį rinkoje, parodo jos išskirtinumą.

Socialinis įvaizdis. Jis yra neatskiriama organizacijos įvaizdžio dalis. Socialinis įvaizdis apima tokią veiklą kaip užimtumo skatinimas, parama, talka, įvairios akcijos, gamtos apsauga, rūpinimasis visuomenės sveikata ir pan. Organizacija, prisidėdama prie šių veiklų ar juose dalyvaudama, gali tikėtis palankaus visuomenės vertinimo.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonės ,,Saldus kampelis" klientai – tai daugiausia jauni 15 – 20 metų žmonės, vyrai ir moterys su vaikais, kuriems 21-40 metų, bei 41 – 50 metų vyresnio amžiaus žmonės. Daugiausia tai nebaigtą vidurinį išsilavinimą įgiję asmenys bei nebaigtą aukštąjį arba aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės. Atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonės ,,Saldus kampelis" klientai daugiausia nedideles pajamas gaunantys žmonės, paprastai per mėnesį uždirbantys nuo 350 iki 500 eurų. Tuo tarpu nuo 501 iki 1000 uždirbančių apklausoje dalyvavusių respondentų buvo tik 7 procentai Net 61 proc. klientų yra šeimos su vaikais, 16 proc. apsipirko vienas/a ir 23 proc. nurodė, kad apsipirkti atvyko su draugais.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad dažniausiai klientai perka cukraus vatą, karštus vaflius šerbetą bei spragėsius.

Net 47 proc. respondentų apie įmonę ,,Saldus kampelis" sužinojo iš draugų bei pažįstamų.

57 proc. respondentų teigia, kad nepakanka informacijos apie įmonės veiklą bei, kad informacija turėtų būti pateikiama internete, spaudoje, didesnė reklama prekybos vietoje taip pat tiklinga įrengti stacionarias parduotuves.

Sprendimą pirkti labiausiai įtakoja ankstesnė patirtis, darbuotojų elgesys, išvaizda bei patrauklios (žemos) kainos. Taip pat svarbiu veiksniu įtakojančiu sprendimą pirkti respondentai nurodė lanksčią nuolaidų sistemą bei darbuotojų profesionalumą.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad svarbiausia įmonės ,,Saldus kampelis" įvaizdyje, klientų teigimu yra: klientų atsiliepimai, darbuotojų, vadovo elgesys, verslo reputacija, prekių gausa bei prekių kokybė. Ne mažiau svarbiu veiksniu klientai įvardino ir įmonės logotipą.

42 proc. respondentų nurodo įmonės ,,Saldus kampelis" įvaizdį kaip labai gerą, 35 proc. respondentų teigia, kad įmonės įvaizdis yra geras ir 23 proc. nurodo, kad įvaizdis patenkinamas.

68 proc. respondentų nurodo, kad įmonė ,,Saldus kampelis" yra patikima ir jos patikimumą rodo kokybiški ir švieži produktai (21 proc.), įmonė žinoma, veiklą vykdo ne vieneri metai (27 proc.), malonus aptarnavimas (24 proc.), laiku ir kokybiškai vykdo užsakymus (14 proc.), nėra darbuotojų kaitos (4 proc.).

Tiriant įmonės unikalumą 23 proc. respondentų teigė, kad įmonė nesiūlo nieko naujo. Joje dirba patys įmonės savininkai. Įmonė prekiauja šventinėmis prekėmis ir klientams svarbiausia, kad būtų saldu ir skanu. 42 proc. respondentų teigė, kad įmonei ,,Saldus kampelis" reikia tobulinti kuriamą įvaizdį ir tam būtina skirti vidutinę finansinių išteklių dalį. Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbo pradžioje suformuluota hipotezė **–** jeigu nustatytumėme ir taikytumėme veiksmingus įmonės įvaizdį formuojančius principus, tai įmonės įvaizdis bei konkurencingumas rinkoje pagerėtų, pasitvirtina.

Tyrimo metodika

Siekiant įvertinti klientų nuomonę apie įmonės ,,Saldus kampelis" įvaizdį, atliekamas empirinis tyrimas.

Tyrimo tipas – kiekybinis.

Tyrimo populiacija – įmonės Saldus kampelis klientai.

Tyrimo imtis: Tyrimui pasirinktas statistinės imties metodas, kuris anot Pragauskaitės (2013) „formuoja pradinės duomenų bazės atsitiktinę imtį ir nustato dažnas sekas remiantis atsitiktinės imties analizės rezultatais. Šio metodo privalumas – teorinis paklaidų tikimybių įvertinimas naudojantis standartiniais statistiniais metodais. Atsitiktinės imties metodas turi didelį privalumą, nes jame yra teoriškai įvertintos metodo daromos paklaidų tikimybės naudojantis standartiniais statistiniais metodais. Tam, kad nustatyti, kiek respondentų reikės apklausti, pasak K. Kardelio (2005) jeigu tyrėjas savo tyrimo rezultatus norės apdoroti statistiniais būdais, tada minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 30. Šiuo atveju buvo apklausta 31 įmonės ,,Saldus kampelis" klientų.

Tyrimo atrankos būdas - tikimybinis, atsitiktinis.

Duomenų rinkimo metodas - apklausa raštu.

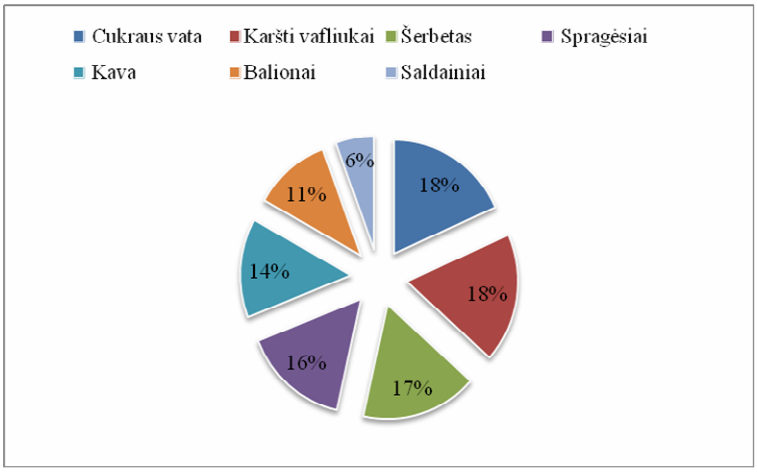
Duomenų analizės metodas: taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę išraišką. Duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel 2007 programą.

Tyrimo instrumentas: tyrimo instrumentą sudaro dvi dalys: kreipimasis į respondentą ir klausimai. Kreipimesi tyrėjas prisistatė, paaiškino ką ir kokiu tikslu tiria. Prieš pradėdami atsakinėti į klausimus, respondentai susipažino su informacija, kuri leido tiksliau užpildyti anketas. Klausimyną sudaro 21 klausimas. Tai uždari bei kompleksiniai klausimai, susidedantys iš dviejų blokų socialinio – demografinio ir klausimų, siekiančių atskleisti tyrimo tikslą. Klausimyno pabaigoje padėkojama respondentams už sutikimą dalyvauti apklausoje.

Tyrimo laikas ir vieta: 2016.02.08 iki 2016.04.15 prekybos vietose: Klaipėdoje, Šilutėje ir Šilutės rajone, Mažeikiuose bei Radviliškyje.

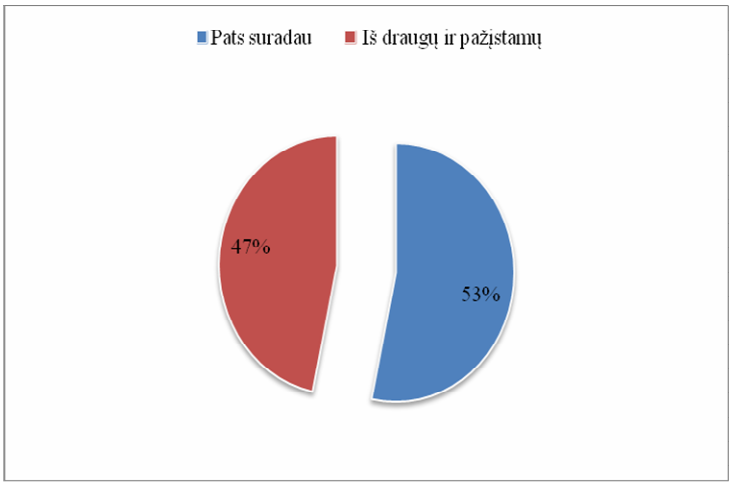
„Saldus kampelis“ tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad dažniausiai klientai perka cukraus vatą, karštus vaflius šerbetą bei spragėsius (1 paveikslas)



1 pav. Paklausiausi produktai įmonėje Saldus kampelis
**Šaltinis: sudaryta autorės*

Net 47 proc. respondentų apie įmonę ,,Saldus kampelis” sužinojo iš draugų bei pažįstamų. Respondentų atsakymai pateikti 2 paveiksle.

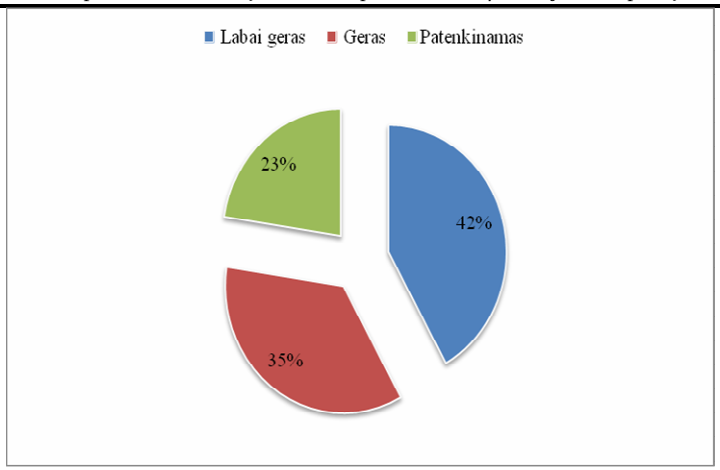


2 pav. Informacijos apie įmonę Saldus kampelis gavimo kanalai
**Šaltinis: sudaryta autorės*

57 proc. respondentų teigia, kad nepakanka informacijos apie įmonės veiklą bei, kad informacija turėtų būti pateikiama internete, spaudoje, didesnė reklama prekybos vietoje taip pat tiklinga įrengti stacionarias parduotuves.

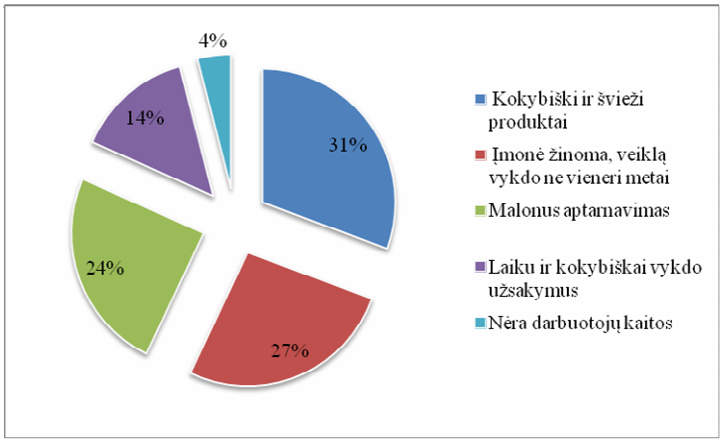
Sprendimą pirkti labiausiai įtakoja ankstesnė patirtis, darbuotojų elgesys, išvaizda bei patrauklios (žemos) kainos. Taip pat svarbiu veiksniu įtakojančiu sprendimą pirkti respondentai nurodė lanksčią nuolaidų sistemą bei darbuotojų profesionalumą.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad svarbiausia įmonės ,,Saldus kampelis” įvaizdyje, klientų teigimu yra: klientų atsiliepimai, darbuotojų, vadovo elgesys, verslo reputacija, prekių gausa bei prekių kokybė. Ne mažiau svarbiu veiksniu klientai įvardino ir įmonės logotipą. Respondentų atsakymai pateikti 3 paveiksle.



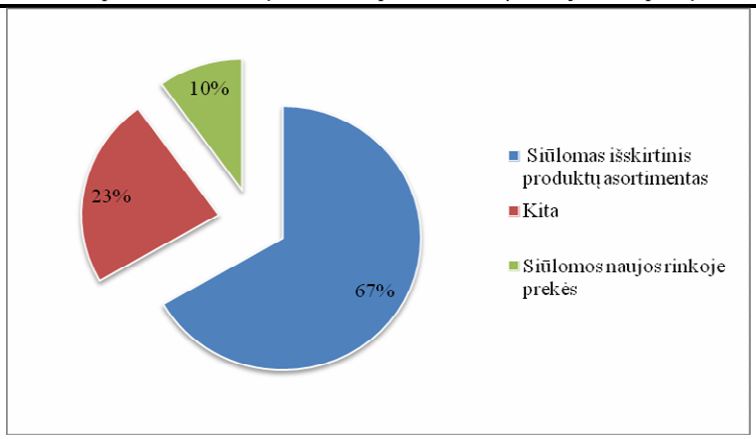
3 pav. Įmonės Saldus kampelis įvaizdis klientų akimis
**Šaltinis: sudaryta autorės*

42 proc. respondentų nurodo įmonės „Saldus kampelis“ įvaizdį kaip labai gerą, 35 proc. apklausos dalyvių teigia, kad įmonės įvaizdis yra geras ir 23 proc. nurodo, kad įvaizdis patenkinamas. Respondentų atsakymai pateikti 4 paveiksle.



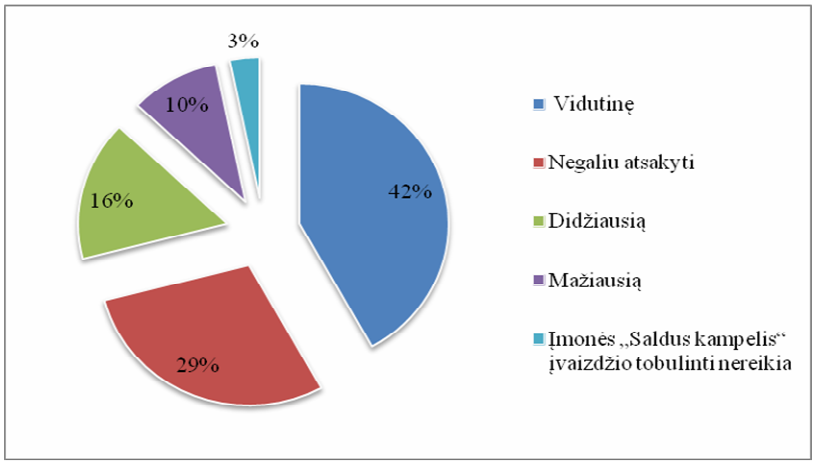
4 pav. Aspektai, kurie įmonę „Saldus kampelis” apibūdina kaip patikimą įmonę
**Šaltinis: sudaryta autorės*

68 proc. respondentų nurodo, kad įmonė „Saldus kampelis“ yra patikima ir jos patikimumą rodo kokybiški ir švieži produktai (21 proc.), įmonė žinoma, veiklą vykdo ne vieneri metai (27 proc.), malonus aptarnavimas (24 proc.), laiku ir kokybiškai vykdo užsakymus (14 proc.), nėra darbuotojų kaitos (4 proc.). Respondentų atsakymai pateikti 5 paveiksle.



5 pav. Įmonės „Saldus kampelis“ individualumas ir unikalumas
**Šaltinis: sudaryta autorės*

Tiriant įmonės unikalumą 23 proc. respondentų teigė, kad įmonė nesiūlo nieko naujo. Joje dirba patys įmonės savininkai, greitas aptarnavimas. Įmonė prekiauja šventinėmis prekėmis ir svarbiausia klientams, kad būtų saldu ir skanu. Respondentų atsakymai pateikti 6 paveiksle.



6 pav. Finansinių išteklių dalis būtina įmonės „Saldus kampelis” įvaizdžiui tobulinti
**Šaltinis: sudaryta autorės*

42 proc. respondentų teigė, kad įmonei „Saldus kampelis“ reikia tobulinti kuriamą įvaizdį ir tam būtina skirti vidutinę finansinių išteklių dalį. Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbo pradžioje suformuluota hipotezė – jeigu nustatytumėme ir taikytumėme veiksmingus įmonės įvaizdį formuojančius principus, tai įmonės įvaizdis bei konkurencingumas rinkoje pagerėtų, pasitvirtina.

Išvados

1. Išanalizavus įmonės kūrimo principus teoriniu aspektus, galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio apibrėžimai yra labai daugiaprasmiai, nes mokslininkai vertina jį iš skirtingų pozicijų, jausmų, požiūrių, nuomonių, supratimo. Sukurti vieną apibrėžimą, kuris apimtų visą šios sampratos daugiaprasmiškumą neįmanoma. Įvaizdžio susiformavimas yra komunikacinio ir kognityvinio proceso padarinys, kur svarbūs ir organizacijos kuriami pranešimai, ir auditorijos suvokimas, bei išgyventos emocijos, nes juk kognityviniai parametrai svarbūs elgesiui, jo planavimui, veiklai. Įvaizdžio kūrimui svarbu pasirinkti tinkamą įvaizdžio kūrimo modelį.

2. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad dažniausiai klientai perka cukraus vatą, karštus vaflius šerbetą bei spragėsius. Dauguma respondentų apie įmonę ,,Saldus kampelis" sužinojo iš draugų bei pažįstamų. Sprendimą pirkti labiausiai įtakoja ankstesnė patirtis, darbuotojų elgesys, išvaizda bei patrauklios (žemos) kainos. Taip pat svarbiu veiksniu įtakojančiu sprendimą pirkti respondentai nurodė lanksčią nuolaidų sistemą bei darbuotojų profesionalumą. Svarbiausia įmonės ,,Saldus kampelis" įvaizdyje, klientų teigimu yra: klientų atsiliepimai, darbuotojų, vadovo elgesys, verslo reputacija, prekių gausa bei prekių kokybė. Ne mažiau svarbiu veiksniu klientai įvardino ir įmonės logotipą. Beveik pusė respondentų nurodo įmonės ,,Saldus kampelis" įvaizdį kaip labai gerą, trečdalis respondentų teigia, kad įmonės įvaizdis yra geras ir kiti likę nurodo, kad įvaizdis patenkinamas. Respondentai nurodo, kad įmonė ,,Saldus kampelis" yra patikima ir jos patikimumą rodo kokybiški ir švieži produktai, įmonė žinoma, veiklą vykdo ne vieneri metai, malonus aptarnavimas, laiku ir kokybiškai vykdo užsakymus, nėra darbuotojų kaitos. Tiriant įmonės unikalumą respondentai teigė, kad įmonė nesiūlo nieko naujo. Joje dirba patys įmonės savininkai, greitas aptarnavimas. Įmonė prekiauja šventinėmis prekėmis ir svarbiausia, kad būtų saldu ir skanu.
3. Respondentai teigė, kad įmonei ,,Saldus kampelis" reikia tobulinti kuriamą įvaizdį ir tam būtina skirti vidutinę finansinių išteklių dalį. Informacija turėtų būti pateikiama internete, spaudoje, didesnė reklama prekybos vietoje taip pat tiklinga įrengti stacionarias parduotuves.

Literatūra

1. Drūteikienė, G. 2003. *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka.* Vilnius: Vilniaus universitetas.
2. Drūteikienė, G. 2004. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai. Nr .28.*
3. Drūteikienė, G. 2007. *Organizacijos įvaizdžio valdymas.*Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
4. Foo, C.T., Lowe, A. 1999. Modelling for corporate identity studies: case of identity as communication strategy // *Corporate Communications: An International Journal. pp. 89- 92.*
5. Kinderis, M., Žalys, L., Žalienė, I. 2011. Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1(21).*
6. Krasauskaitė, S., 2004. Įmonės įvaizdžio modelis // *Reklamos ir marketing idėjos. Nr. 1.*
7. Lantos, G.P., Shoemaker, C. 2000. Marketing Corporate Image: The Company as Your Number One Product // *Journal of Consumer Marketing, Vol. 17.*
8. Lavelock, Ch. H., Wright, L. 1999. *Principes of service marketing and management.* Prentice Hall.
9. Matkevičienė, R., 2005. *Ryšiai su visuomene.* Vilnius: Akademinė leidykla.
10. Owens, C. 1998. *Marketing.* Arlington: Gold.
11. Pragauskaitė J. 2013. Dažnų sekų analizė sprendimų priemimui labia didelėse duomenų bazėse. Daktaro disertacijos santrauka. Vilnius.
12. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. 2011. *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
13. Topor, R. S. 1986. *Institutional Image: how to define, improve, market it*. Washington.
14. Treadwell, D. F., Harrison, T. M. 1994. Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment and communication // *Communication Monographs. Vol. 61.*
15. Vitkienė, E., 2004. *Paslaugų marketingas.* Klaipėda: KU leidykla.
16. Žalys, L., Žalienė, I., Janulienė, I. 2006. Ugdančio vadovavimo (coaching) metodų taikymas rengiant turizmo vadybos specialistus // *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (8).*

„ SWEET CORNER '' IMAGE BUILDING PRINCIPLES

S u m m a r y

This article review of the scientific literature, the meaning of the concept of corporation image development, presented the company's image-building principles theoretical aspects. Presented methods. In order to assess clients' opinions about company ,,Sweet Corner" image, the empirical study was done. The questionnaire trading places: Klaipeda, Šilutė town and Šilutė district, Mazeikiai and Radviliškis, researched the main problems in developing of the company's ,,Sweet Corner" image and the image of improvement. The research revealed that the working hypothesis formulated at the beginning - if you determine and were to apply effective corporation image forming principles, the company's image and improve the competitiveness of the market, are confirmed. Analysis of the findings revealed that most customers buy cotton candy, hot waffles, sorbet and popcorn. The biggest half of respondents about the company ,,Sweet Corner" has learned from friends and acquaintances. The decision to buy the most influenced by previous experience, employee behavior, appearance and

attractive (low) price. It is also important the factors influencing the decision to buy the respondents indicated a flexible system of discounts and professionalism. Analysis of the findings revealed that the most important companies ,,Sweet Corner "image, according to customers is: customer complaints, employee, manager behavior, business reputation, product abundance and quality of the goods. No less important factor for customers is the company's logo. Almost half of respondents indicate company's ,,Sweet Corner" image as very good, one third of respondents say that the image of the company is good and the rest of the respondents indicate that the image is satisfying enough. Respondents report that the company ,,Sweet Corner" is a trusted and reliable, the company is known for its displaying of high quality and fresh products, operates for more than one year, has a good service, carries out orders on time with quality, there is no staff turnover. The examination of the uniqueness of the company, respondents report that the company does not offer anything new. It employs the same owners of the company. The company sells holiday goods and the most importantly, that would be sweet and tasty. Respondents state that the company ,,Sweet Corner" created a need to improve the image and the need for the average financial resources. Information should be available on the Internet, in the press, the higher the advertising point of salem, as well appropriate and stationary stores.

JŪRŲ VERSLO FINANSININKO ASMENYBĖ: TIKSLUMAS, SOCIALIZACIJA, PSICHOLOGINIS ATSPARUMAS

Aurelija Lapinskaitė, Lauryna Šikšniūtė
Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla
Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Keliant jūrinei valstybei aktualią problematiką, tyrimu siekiama atskleisti svarbesnes jūrų verslo finansininko savybių aktualijas. Pasirinkta charakterizuoti jūrų verslo finansininko matematinį tikslumą, aptarti finansininko socializacijos jūrų verslo įmonėje svarbą ir išryškinti finansininko psichologinio atsparumo jūrų verslo įmonėje raišką. Tyrimo tipas – teorinis, aprašomasis. Taikomi mokslinės literatūros analizės, lyginimo, interpretacijos, sintezės metodai. Pasirinkta metodologinė nuostata – konstruktyvizmas, kuris iškelia kritinio mąstymo ugdymosi, naujų vertybinių orientacijų įgijimo, nuolatinio profesinio tobulėjimo svarbą.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų verslas, finansininkas, asmenybė, tikslumas, socializacija, psichologinis atsparumas.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas. Kiekviena jūrinė valstybė pasižymi tam tikru jūriniu pajėgumu, kurį apibūdina jos ekonomikos priklausomybė nuo jūrų verslo bei jūrų prekybos, uosto infra- ir suprastruktūros, hiterlando dydžio, tranzito plėtros. LR Vyriausybė kartu su uostą valdančia VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija siekia, kad Lietuva galėtų tvirtai pozicionuoti jūrinės valstybės statusą, tuo pačiu plėsdama jūrinį valstybės pajėgumą (Puidokas, Andriuškaitė, 2012).

Siekiant vystyti teigiamą jūrų verslo ekonominę padėtį, būtinos investicijos, finansavimo sistemų įgyvendinimas, rinkliavų išmanymas bei kitų su jūrų verslo finansais susijusių motyvų. Visos šios finansinės veiklos bus naudingos, jei jūrų verslo sektoriaus finansininkas:

- išmanys laivybos ir jūrų verslo ypatybes, bendrąją ir jūrinę teisę, ekonomiką, finansinę analizę;
- pasižymės finansų valdymo kompetencijomis, gebės įforminti organizacinius, tvarkomuosius bei pirminius apskaitos dokumentus pagal LR Raštvedybos standarto reikalavimus;
- gebės taikyti tarptautinės apskaitos standartus, ES direktyvas, projektuoti ir palaikyti įmonės finansų vidaus kontrolės bei įmonės veiklos kokybės valdymo sistemas, planuoti ir atlikti įmonės vidaus apskaitą, finansų auditą, vykdyti tarptautinius atsiskaitymus, įvertinant jų riziką, naudotis IT, bendradarbiauti su šalies ir užsienio partneriais taikant finansinę korespondenciją ir pan. (Uosto ir laivybos įmonių finansai, 2011).

Jūrų verslo finansininko žinių ir gebėjimų potencialas reikalauja aktualių finansininko asmenybės savybių, kurias pagal darbo pobūdį galima klasifikuoti į tris pagrindines grupes:

- matematinis tikslumas – būtina dalykinė finansininko savybė;
- socializacija – svarbi finansininko adaptacijos bei komunikacijos įmonėje savybė;
- psichologinis atsparumas – aktuali finansininko psichologinio stabilumo, ilgalaikės ištvermės savybė.

Šie klausimai moksle paprastai tiriami kitose srityse ir nėra išsamiai tiriami jūrų verslo finansininko asmenybės lygmeniu.

Tyrimo objektas – jūrų verslo įmonės finansininko savybės.

Darbo tikslas – atskleisti svarbesnes jūrų verslo finansininko savybių – matematinio tikslumo, socializacijos įmonėje, psichologinio atsparumo – aktualijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Charakterizuoti jūrų verslo finansininko matematinį tikslumą.
2. Aptarti finansininko socializacijos jūrų verslo įmonėje svarbą.
3. Išryškinti finansininko psichologinio atsparumo jūrų verslo įmonėje raišką.

Tyrimo tipas – teorinis, aprašomasis.

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

Metodologinė nuostata – konstruktyvizmas, kuris iškelia kritinio mąstymo ugdymosi, naujų vertybinių orientacijų įgijimo, nuolatinio profesinio tobulėjimo svarbą. Mokymasis orientuotas į praktiką ir prasmingą veiklą, remiamasi pragmatizmu, savarankišku mokymusi ir žinių konstravimu įvairiose aplinkose (Gudžinskienė, 2011). Metodologinės nuostatos kontekste analizuojama straipsnyje aptariamų finansininko asmenybės savybių svarba jūrų verslo sektoriuje.

Jūrų verslo finansininko matematinis tikslumas

Finansininkas, norėdamas apskaičiuoti bei išanalizuoti finansinius rodiklius, turi disponuoti viena iš savo asmeninių savybių – matematiniu tikslumu. Kiekvienas neatitikimas, padaryta klaida skaičiavimuose parodo visiškai kitokius atsakymus, o tai gali lemti klaidingus sprendimų pasirinkamus. Naudojimasis klaidinga informacija apie įmonės vystymosi perspektyvas gali neigiamai paveikti tiek pačią įmonę, tiek investuotojus, tiek ūkio šaką, o galvojant globaliai, – įmonių ekonominį verslumą bei visą šalies ekonomiką, priklausomai nuo įmonės užimamos rinkos dalies, jos svarbos, įtakos šalies ar regiono ekonomikai (Janovič, 2012).

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto veikla sukuria 4,5 proc. viso Lietuvos BVP, o įskaitant ir netiesiogiai su uostu susijusią dalį – net 18 proc. viso Lietuvos BVP (Puidokas, Andriuškienė, 2012). Jūrų verslo įmonėms užimant svarbią vietą šalies ekonomikoje, finansininkas turi ne tik atsižvelgti į savo įmonės interesus, tačiau taip pat naudoti savo tikslingą finansinę informaciją, skatinančią tiek šalies, tiek jūrinio verslo ekonominį stabilumą.

Norint to siekti, privalu naudoti įmonės ekonominę informaciją ir ją analizuoti, tai padeda įvertinti dabartinę įmonės veiklą bei numatyti jos ateities perspektyvas, kurių pagrįsta prognozė gali užkirsti kelią įmonės ekonominio stabilumo sutrikimui.

Įmonės ekonominė informacija yra glaudžiai susijusi su finansine atskaitomybe, kuri teikia apie 70−80 proc. visos įmonės ekonominės informacijos. Kiekviena įmonė turi atlikti viešą finansinę atskaitomybę, tačiau, norint tinkamai panaudoti finansinės atskaitomybės teikiamą informaciją, reikia mokėti ją ištirti: tiksliai apskaičiuoti tam tikrus rodiklius, juos sugrupuoti, susisteminti, nustatyti veiksnius, turėjusius įtakos jų pokyčiams, padaryti apibendrinamąsias išvadas (Janovič, 2012).

Tikslumas tiesiogiai tapatinimas su darbo kokybe. Kaip tiksliai bei detaliai atliktas darbas, lemia finansininko analitinis mąstymas. Aktyviausias analizės sistemos elementas yra žmogus analitikas, kuris pats arba pasitelkęs specialistus organizuoja analizės sistemos funkcionavimą ir jos valdymą, parinkdamas informacijos apdorojimo priemones, parengdamas metodiką bei projektuodamas analizės procesą pagal analizės būdus (Buškevičiūtė, Kanapickienė, Patašius, 2010). Analizės būdai teikiami 1 pav.

1 pav. Finansinės analizės būdai
**Šaltinis: Buškevičiūtė, V., Kanapickienė R., Patašius, M. (2010). Finansinių rezultatų analizė. Kaunas: Technologija.*

Analizės būdai suskirstyti į loginius, euristinius, grafinius, specifinius ir matematinius. Kiek plačiau aptarsime matematinį analizės būdą, kuris aprėpia regresinę koreliacinę analizę, dispersinę analizę, matematinį programavimą, imitacinį modeliavimą, masinį aptarnavimą.

Matematinių analizės būdų esmę sudaro matematinių bei statistinių metodų ir modeliavimo programinės įrangos ekonominiams uždaviniams spręsti. Tiksliai pateiktos matematinės žinios, gebėjimai padeda išsamiai ir visapusiškai išsiaiškinti ūkio subjekto plėtojimo tendencijas ir jų perspektyvas (Buškevičiūtė, Kanapickienė, Patašius, 2010).

Jūrų verslas yra glaudžiai susijęs su kitais regionais, kurie daro įtaką jūrų verslo įmonės veiklai. Šiuo atveju tendencijos ir perspektyvos tarptautiniu mastu yra reikšmingos plėtojant jūrų verslą. Statistinių duomenų rinkimas, lyginimas bei matematinės analizės būdų taikymas padeda atlikti finansinę atskaitomybę, o tuo pačiu nustatyti įmonės tolimesnius pasirinkimus išlaikant ekonominį stabilumą.

Apibendrinant, galima teigti, jog jūrų verslo įmonėms užimant didelę vietą šalies mastu, svarbu, jog finansininkas rūpintųsi ekonominio stabilumo gerinimu tiek įmonės, tiek šalies atžvilgiu. Norėdamas tai pasiekti, jūrų verslo finansininkas turi pasižymėti matematinio tikslumo savybe, kuri padeda gauti teisingus skaičiavimų rezultatus, lemiančius esamos situacijos konstatavimą ir perspektyvas.

Finansininko socializacijos jūrų verslo įmonėje svarba

Jūrų verslo sektoriaus finansininkas turi ne tik gebėti atlikti įvairias analizes, reikalaujančias matematinio tikslumo, bet ir kreipti savo asmeninius įgūdžius, elgesį ir savybes visuomeninėms reikmėms bei kelti savo darbinę kvalifikaciją. Norint tai pasiekti, finansininkas turi būti socialiai aktyvus ir dalyvauti priemonėse, reikalaujančiose profesinių žinių, siekti analizės rezultatų įgyvendinimo praktikoje, studijuoti ir įsisavinti užsienio šalių ir savo šalies praktinę metodologiją (Buškevičiūtė, Kanapickienė, Patašius, 2010).

Socialiai kompetentingam jūrų verslo finansininkui yra būdingas gebėjimas suderinti savo asmenines savybes ir tikslus su bendradarbių poreikiais ir vertybėmis. Tokį tarpusavio darbuotojų santykių plėtojimą galima traktuoti kaip profesinę komunikaciją (2 pav.), kuri skatina keitimąsi informacija, jos taikymą ir interpretavimą, kai siekiama teigiamo rezultato (Naginevičienė, 2010). Apsikeitimas informacija skatina darbuotojus tobulėti, ir tuo pačiu sukurti darbinę terpę, kuri skatina produktyvią jūrinės įmonės finansinę veiklą.

Socialiai kompeteutingo darbuotojo požymiai	Požiūris į save
	Elgesys su kitais
	Gebėjimas bendrai dirbti
	Gebėjimas vadovauti
	Bendri bruožai

2 pav. Socialiai kompetentingo darbuotojo požymiai
**Šaltinis: Naginevičienė, S. L. (2010). Profesinė komunikacija. Kaunas: Technologija.*

Įmonės darbuotojų socialinei kompetencijai daro įtaką penki bruožai, kurie yra pavaizduoti 2 pav. Pasitikėjimas savimi bei kitų asmenų nuomonių paisymas, tolerancija ir gebėjimas korektiškai kritikuoti, jei tam yra pagrindo, yra vieni iš pagrindinių socializuotų darbuotojų požymių, kurie padeda palaikyti darnią darbo terpę bei suteikti abipusės naudingos informacijos.

Svarbu pažymėti, kad gebėjimas bendrai dirbti bei vadovauti siejamas su kooperacijos, motyvacijos, atsakingumo, lankstumo, nuoseklumo bei patikimumo bruožais. Bendrus socialiai kompetentingus darbuotojų požymius sudaro emocinis santūrumas, inteligentiškumas bei domėjimasis visuomenės reiškiniais.

Jūrų verslo įmonės finansininkas, pasižymintis socialiai kompetentingo darbuotojo požymiais, geba sparčiau tobulinti savo finansinę veiklą bei keistis informacija su bendradarbiais, siekiant jūrų verslo įmonės teigiamo rezultato.

Taip pat, norint gerinti jūrų verslo įmonės ekonominę padėtį, svarbu pritraukti vartotojus, verslo partnerius ar investuotojus, kuriems būtina konsultacija finansiniais klausimais. Šiuo atveju jūrų verslo įmonės finansininkui aktualu pasižymėti mandagumu, tolerancija bei kitais svarbiais socialiai potencialaus darbuotojo požymiais.

Be to, svarbu finansinės analizės gautus rezultatus paversti praktiniais, tai pasiekti galės tas finansininkas, kuris nestokos vadovavimo įgūdžių.

Taigi norint gerinti tiek profesinę kvalifikaciją, tiek įmonės veiklą, jūrų verslo finansininkas turi būti komunikabilus.

Socialiai kompetentingas finansininkas turi pasikliauti savimi, tačiau taip pat turi toleruoti kitus bei paisyti jų nuomonės. Gebėjimas vadovauti bei bendradarbiauti taip pat yra svarbūs socialiai kompetentingo jūrų verslo finansininko požymiai, ypač siekiant analizės rezultatus įgyvendinti.

Finansininko psichologinis atsparumas jūrų verslo įmonėje

Be matematinio tikslumo ir socializacijos jūrų verslo įmonėje, labai svarbus yra psichologinis atsparumas. Asmenybės psichologinis atsparumas suprantamas kaip apsauginiai veiksniai, procesai ar mechanizmai, kurie padeda įveikti stresą keliančius veiksnius (Kiliotaitienė, 2012).

Jūrų verslo finansininkui psichologinis atsparumas yra viena iš svarbiausių ir reikalingiausių savybių, nes šis darbas reikalauja nuolat būti budriam, pasiruošusiam įvairiems netikėtumams, iššūkiams – įstatymai ar kiti teisės

aktai nuolat keičiasi, reikia sekti besikeičiančią informaciją, tuo pačiu metu sutelkti visą dėmesį į skaičius, popieriaus lapus, kompiuterį, reikia spėti viską atlikti laiku, – patiriamas stresas.

Viena pagrindinių streso atsiradimo priežasčių yra laiko trūkumas, ypač esant nustatytiems griežtiems darbų atlikimo terminams. Finansininkams būdingas ir emocinis krūvis, nes nuolat tenka bendrauti su skirtingo emocinio ir psichologinio tipo žmonėmis. Nuolat skambantis telefonas, elektroninių laiškų srautas bei kitų kolegų, kurių darbas nesusijęs su finansais bei buhalterija, nesupratingumas stipriai prisideda prie stresinių situacijų gausos kasdieniniame darbe.

Dėl dažnai ar nuolat patiriamos įtampos darbe gali pakisti darbuotojo elgesys ir tarpusavio santykiai. Dėl to gali sumažėti darbo efektyvumas, kokybė, gali daugėti pravaikštų, nepasitenkinimas darbo sąlygomis. Patiriamas stresas darbe taip pat sukelia dideles sąnaudas organizacijai – sumažėja darbo efektyvumas, inovacijų trūkumas – tai daro didelį poveikį darbo rezultatams (Burba, Sitnikovas, 2014), kenkiama visai įmonei, o taip pat gali būti padaryta žala ir uostui, jo veiklai. Jūrų verslo finansininkas turi būti atsparus keliamai įtampai, greitai orientuotis bet kurioje situacijoje, kad nepakenktų nei sau, nei organizacijos darbo rezultatams.

Individo psichologinį atsparumą lemia jį supanti aplinka, kuri gali būti dvejopa – teigiama, jei aplinka veikia kaip apsauginis veiksnys, ir neigiama, jei aplinka veikia kaip rizikos veiksnys. Pastarasis pastebimas jūrų verslo finansininko darbo vietoje, kuomet kyla iššūkių. Tada vyksta sąveika tarp aplinkos ir žmogaus vidinių atsparumą apsprendžiančių veiksnių. Vidiniai asmenybės veiksniai skirstomi į penkias grupes (Kumpfer, Summerhays, 2006), kurios teikiamos 3 pav.

3 pav. Vidiniai asmenybės veiksniai
**Šaltinis: Kumpfer, K. L., Summerhays, J. F. (2006). Prevention approaches to enhance resilience among high-risk youth: comments on the papers of Dishion & Connell and Greenberg. Prieiga internetu: http://www.ncbi.nlm.nih.gov.*

Kognityviniai veiksniai – tai savigarba, žinios, akademiniai įgūdžiai bei kiti kognityviniai asmens gebėjimai. Emocinių veiksnių grupė apima jausmus bei nuotaikas ir jų valdymą. Elgesio veiksniai apima modelius ir sugebėjimus, veikiančius ir nulemiančius elgseną. Fiziniai veiksniai apibūdinami kaip sveikatos būklė bei su sveikata, dažniausiai fizine, susijęs elgesys. Motyvaciniai veiksniai apima asmenybės unikalumą, atkaklumą, kontrolę bei kitas charakterio savybes ir gyvenimo tikslo orientaciją (Kumpfer, Summerhays, 2006).

Iš šių veiksnių, lemiančių finansininko psichologinį atsparumą jūrų verslo įmonėje, būtų galima išskirti kognityvinius veiksnius, kuriems tikslinga priskirti gebėjimą konstruktyviai organizuoti savo veiklą. Finansininkas turi gebėti suplanuoti savo laiką, veiklą, darbus taip, kad nebūtų praleidžiami, pamirštami svarbiausi darbai organizacijoje, tokie kaip ataskaitų ar kitų svarbių dokumentų pateikimas laiku.

Be to, jūrų verslo finansininkas turi sekti finansų bei teisinę informaciją, ja vadovautis, o jeigu įmonė specializuojasi uoste, tuomet sekti informaciją, kas vyksta jame, kokie, pavyzdžiui, uosto rinkliavų pasikeitimai ir pan.

Taigi sėkmingą finansininko darbą jūrų versle lemia jo psichologinis atsparumas. Finansininkas turi būti atsparus aplinkos veiksniams, gebėti susikoncentruoti įtemptoje, stresinėje situacijoje, greitai priimti sprendimus, kontroliuoti savo elgesį, veiksmus bei mokėti paskirstyti laiką visiems reikalingiems darbams atlikti.

Išvados

Jūrų verslo įmonėms užimant didelę vietą šalies mastu, svarbu, jog finansininkas rūpintųsi ekonominio stabilumo gerinimu tiek įmonės, tiek šalies atžvilgiu. Norėdamas tai pasiekti, jūrų verslo finansininkas turi pasižymėti matematinio tikslumo savybe, kuri padeda gauti teisingus skaičiavimų rezultatus, lemiančius esamos situacijos konstatavimą ir perspektyvas.

Komunikabilus ir apskritai socialiai kompetentingas finansininkas turi pasikliauti savimi, tačiau taip pat turi toleruoti kitus bei paisyti jų nuomonės. Gebėjimas vadovauti bei bendradarbiauti yra svarbus socialiai kompetentingo jūrų verslo finansininko požymis, ypač tada, kai siekiama analizės rezultatus įgyvendinti.

Sėkmingą finansininko darbą jūrų versle lemia jo psichologinis atsparumas. Finansininkas turi būti atsparus aplinkos veiksniams, gebėti susikoncentruoti įtemptoje, stresinėje situacijoje, greitai priimti sprendimus, kontroliuoti savo elgesį, veiksmus, mokėti paskirstyti laiką visiems reikalingiems darbams atlikti.

Literatūra

1. Burba, B., Sitnikovas, O., Lankaitė, D. (2014). *Streso pasireiškimas, dažniausi stresą sukeliantys veiksniai. Distreso valdymas tarp Lietuvos apsaugos darbuotojų*. Prieiga internetu: http://www.mtp.lt
2. Buškevičiūtė, V., Kanapickienė, R., Patašius, M. (2010). *Finansinių rezultatų analizė*. Kaunas: Technologija.
3. Gudžinskienė, V. (2011). Konstruktyvizmo ištakos Lietuvoje ugdant socialinius įgūdžius. *Pedagogika, 103*, 38-44.
4. Janovič, V. (2012). *Įmonių perspektyvinė finansinė analizė esant neapibrėžtumui*. Prieiga internetu: https://repository.mruni.eu
5. Kiliotaitienė, R. (2012). *Psichosocialinių stresorių darbe ir psichologinio atsparumo ryšys su darbuotojų sveikatai palankiu elgesiu.* Prieiga internetu: http://vddb.library.lt
6. Kumpfer, K. L., Summerhays, J. F. (2006). *Prevention approaches to enhance resilience among high-risk youth: comments on the papers of Dishion & Connell and Greenberg.* Prieiga internetu: http://www.ncbi.nlm.nih.gov
7. Naginevičienė, S. L. (2010). *Profesinė komunikacija*. Kaunas: Technologija.
8. Puidokas, M., Andriuškaitė, M. (2012). *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto transporto politikos analizė pozicionuojant Lietuvą kaip jūrinę valstybę*. Prieiga internetu: https://www.mruni.eu
9. *Uosto ir laivybos įmonių finansai*. (2011). Prieiga internetu: http://www.lmc.lt

PERSONAL CHARACTERISTICS OF A MARITIME BUSINESS ACCOUNTANT: ACCURACY, SOCIALIZATION, PSYCHOLOGICAL RESISTANCE

S u m m a r y

The problem of the article is relevant to the marine state. The aim of the article is to reveal important characteristics of a maritime business accountant. The article describes the role of mathematical accuracy, the importance of socialization in a marine business enterprise and the expression of psychological resistance of an accountant. The type of the research is theoretical, descriptive. The methods applied are scientific literature analysis, comparison, interpretation and synthesis. The methodological principle used is constructivism which emphasizes critical thinking, personal values and constant professional improvement. Maritime business plays a significant role in the country's economy, so it is important for an accountant to focus on the improvement of economic stability. A financier of marine business must demonstrate mathematical accuracy which helps get the correct results of calculations. A socially competent accountant not only must rely on themselves, but also has to tolerate others. The ability to lead and to cooperate with others is an important feature as well. Psychological resistance determines successful performance of a maritime business accountant. They must be resistant to environmental factors, able to concentrate in a stressful situation, to make quick decisions, to control their own behavior and to allocate their time to all the tasks they have to accomplish.

PAGRINDINIAI PASKOLŲ SUBSTITUTAI IR JŲ GAVIMO GALIMYBĖS VERSLO ĮMONĖMS LIETUVOJE

Birutė Poškaitė
Lietuvos verslo kolegija
Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija
Šiame straipsnyje apžvelgiami pagrindiniai paskolų substitutai verslo įmonėms, kuriuos suteikia Lietuvos komerciniai bankai. Aptariama alternatyvių finansavimo šaltinių svarba įmonėms, atskleidžiant jų privalumus ir trūkumus. Nagrinėjamos paskolų substitutų suteikimo sąlygos Lietuvos komerciniuose bankuose. Analizuojama paskolų rinka, remiantis statistiniais duomenimis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: paskola, substitutai, lizingas, overdraftas, faktoringas, fortfeitingas.

Įvadas

Įmonėms, norinčioms išlikti konkurencingoms, būtinas tinkamas finansavimas ir sklandus, stabilus pinigų srautas. Išorinių finansavimo šaltinių paieška – vienas iš žingsnių, galinčių padengti pinigų trūkumą kai įmonei trūksta savų lėšų. Pirmiausia svarstytini įvairūs skolinimosi iš banko variantai.

Anot V. Aleknevičienės (2009), didelių įmonių skolinimosi galimybės mažų įmonių atžvilgiu yra geresnės, nes jos kreditoriams atrodo patrauklesnės dėl didesnio patikimumo, todėl ir jų skolinimosi galimybes kreditoriai vertina žymiai geriau nei mažų įmonių. Šiomis galimybėmis didelės įmonės dažnai pasinaudoja ir jų kapitalo struktūroje yra daugiau skolinto kapitalo. Skolintos lėšos leidžia sukaupti didesnį kapitalą, bet už jas reikia mokėti palūkanas, o nevykdant įsipareigojimų skolininkams iškyla finansinų sunkumų ir bankroto grėsmė (Puteikienė, 2009).

„Paskolos klientams paprastai sudaro didžiausią bankų turto dalį ir yra rizikingiausia turto rūšis. Todėl paskolų teikimu užsiima visa kreditų sistema: valstybinis centrinis bankas, komerciniai bankai ir kitos nebankinės specializuotos finansų ir kredito įstaigos (draudimo, pensijų fondai, investiciniai fondai, kredito unijos ir kt. įmonės)“ (Rutkauskas, 2009, p. 165). Šiame straipsnyje analizuojamas finansavimas, kurį teikia Lietuvos komerciniai bankai.

Lietuvos Respublikos Centrinio Banko duomenimis šiuo metu Lietuvoje veikia 6 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai: AB „SEB bankas“, AB „Citadele“ bankas, AB „DNB“ bankas, AB „Šiaulių bankas“, AB „Swedbank“, UAB „Medicinos bankas“ [15]. Trys didžiausi mūsų šalies bankai – AB „SEB bankas“, AB „Swedbank“, ir AB „DNB“ bankas. Jų teikiamų finansavimo paslaugų spektras yra ganėtinai platus, ypač svarbios lizingo, faktoringo ir kitos finansinės paslaugos. Taigi, toliau straipsnyje aptarsime tokius Lietuvos komercinių bankų suteikiamus paskolų substitutus kaip overdraftas, lizingas, faktoringas ir forfeitingas.

Objektas - paskolų substitutai verslo įmonėms Lietuvoje.

Straipsnio tikslas - išanalizuoti paskolų substitutų taikymo galimybes verslo įmonėms Lietuvos komerciniuose bankuose.

Straipsnio uždaviniai:

1. Pateikti paskolų substitutų sampratą.
2. Aptarti pagrindines paskolų substitutų rūšis.
3. Išnagrinėti paskolų substitutų suteikimo galimybes Lietuvos komerciniuose bankuose.

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

Paskolų substitutų samprata

Paskolos yra įprastas verslo finansavimo būdas. Lietuvos komerciniai bankai siūlo įvairias paskolas verslui plėtoti, tačiau prieš aptariant jų rūšis, būtina išsiaiškinti paskolos esmę.

R. Puteikienė (2009), viena iš autorių, analizuojanti verslo įmonių finansavimą, pateikia tokį paskolos apibūdinimą: „Paskola (kreditas) – tai pinigų suma, kurią kreditorius (kredito įstaiga, įmonė, asmuo) suteikia paskolos gavėjui, o pastarasis įsipareigoja grąžinti paskolintą sumą ir sutarto dydžio palūkanas sutartyje

numatytais terminais bei tvarka“ (Puteikienė, 2009, p.100). Autorės teigimu, kreditas teisine prasme šiek tiek skiriasi nuo paskolos, tačiau ekonominė kredito ir paskolos prasmė yra vienoda, šios sąvokos naudojamos kaip sinonimai.

„Kreditas (lot. *creditum* reiškia skolą ar paskolą) – raštu įformintas komercinių partnerių pasitikėjimas dėl pinigų ar prekių skolinimo už palūkanas. Kreditas gali būti suteiktas tik banko ar kitos kreditinės įstaigos ir tik rašytine sutarties forma“ (Rutkauskas, 2009, p. 152). A. Rutkauskas (2009) pabrėžia, jog kreditavimo operacijos yra pagrindinė komercinių bankų aktyvinių operacijų rūšis ir iš jų bankai gauna didžiausią pelną.

E. Buškevičiūtė, I. Mačerinskienė (2008) savo knygoje rašo apie kreditoriaus ir skolininko (paskolos ėmėjo) ekonominius interesus ir motyvus:

- Kredito davėjas pateikia skolininkui – kreditą, kuris yra kreditinio sandorio objektas. Numato jo grąžinimo terminą, paslaugos apmokėjimo sąlygas, likdamas sandorio objekto savininku.
- Skolininkas t.y., kredito gavėjas yra suinteresuotas skolintis ir tenkinti savo ūkinius finansinius poreikius pagal sąlygas, kurias numato paskolos davėjas sutartyje.

Kita svarbi sąvoka, kurią reikėtų išsiaiškinti, yra *substitucija*, kadangi šiame straipsnyje bus nagrinėjami paskolų substitutai. „Substitucija – tai vartojamų prekių pakeičiamumas. Jei yra daug substitutų ir didelis jų pakeičiamumas, pirkėjas gali vietoj vienos prekės pradėti vartoti kitą ir nepatirti didelio nepasitenkinimo“ (Jakutis A. ir kt., 2012, p. 45). Kitaip tariant, tai yra ko nors pakeitimas kuo kitu, dažniausiai panašiu savo ypatybėmis, paskirtimi. Taigi, paskolų substitutai – tai alternatyvūs finansavimo šaltiniai. Pavyzdžiui, verslo įmonės gali iš keleto paskolų rūšių pasirinkti vieną joms priimtiniausią, labiausiai jos interesus ir veiklos sritį atitinkančią arba pakeisti į naują, atsiradus palankesnėms sąlygoms, pavyzdžiui, bankui pasiūlius mažesnes palūkanas, palankesnį mokėjimo grafiką ir pan.

Paskolų substitutų rūšys

Šioje straipsnio dalyje bus aptariamos paskolų substitutų rūšys ir analizuojamos pagrindinės jų charakteristikos. Vienas iš pagrindinių paskolų substitutų yra overdraftas. “Overdraftas (sąskaitos kreditas) – yra trumpalaikis kreditavimo būdas, suteikiantis įmonei teisę naudoti pinigų sumas, viršijančias banko sąskaitos likutį“ (Puteikienė, 2009, p. 103). Remiantis AB „Citadele“, ši finansinė priemonė skirta subalansuoti įmonės piniginius srautus, apyvartinėms lėšoms papildyti ir yra naudinga vykdant atitinkamus mokėjimus, kai įmonės sąskaitoje nėra pakankamai lėšų tiems mokėjimams atlikti [8]. Kaip nurodo G. Černius (2014), tai yra „sąskaitos likučio perviršis (angl. *overdraft*), kai pagal sutartį su banku yra leidžiama neperžengiant tam tikrų ribų mokėti daugiau pinigų, negu yra sąskaitoje, - trūkstamą sumą „paskolina“ bankas“ (Černius, 2014, p.329). Įmonės turi teisę bet kada pasinaudoti sąskaitos kreditu iki nustatytos maksimalios kredito sumos.

Paprastai debetinio įsiskolinimo trukmė yra 30 kalendorinių dienų. Paskolos grąžinimo terminas pradedamas skaičiuoti nuo neigiamo likučio sąskaitoje atsiradimo iki pilno jo padengimo. Už neatidėliotiną finansinę paramą įmonės moka bankui tam tikro dydžio palūkanas. Palūkanos skaičiuojamos nuo kredito limito panaudojimo dienos. Priklausomai nuo bankų, skiriasi palūkanų normos, pavyzdžiui AB „Swedbank“ siūlo fiksuotą palūkanų normą visam kredito laikotarpiui arba kintamą, kuri priklauso nuo bazinės palūkanų normos [11]. AB “SEB bankas” suteikia overdraftą su kintama palūkanų norma, o AB “DNB” siūlo pasirinkti arba fiksuotą palūkanų normą visam overdrafto laikotarpiui arba 1, 3 ar 6 mėnesių kintamąją palūkanų normą [9].

Overdraftas padengiamas iškart, kai tik į įmonės sąskaitą įplaukia lėšos. Jei pinigų suma viršija sutartyje numatytą kredito limitą, tokiu atveju įmonė bankui turi mokėti didesnius procentus [10].

Paprastai paskolos užtikrinimo priemone gali būti žemės ir pastatų bei kito kilnojamojo ar nekilnojamojo turto įkeitimas. Taipogi, paskola gali būti užtikrinama įkeičiant atsargas ir finansines lėšas, tam tikrais atvejais tinka garantijos ir laidavimai” [8].

Taigi įmonėms, pasirašiusioms sutartis su bankais dėl overdrafto suteikimo, skolintų lėšų naudojimas nėra ribotas, tačiau svarbu yra neviršyti limito. Anot V. Aleknevičienės (2009, p. 324), “leidžiamo sąskaitos likučio viršijimo lygis išoriniam vartotojui yra nežinomas, todėl juo nesunkiai galima manipuliuoti. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad palūkanų norma už sąskaitos likučio viršijimą yra viena didžiausių pinigų rinkoje”.

Kitas trumpalaikio finansavimo šaltinis – faktoringas. Šio paskolų substituto paslaugų visuma pagrįsta debitorinio įsiskolinimo perdavimu faktoringo bendrovei ir apima finansavimą, sąskaitų administravimą ir klientų skolų apskaitą bei rizikos, susijusios su abejotinomis skolomis, sumažinimą [8]. Faktoringo operacijoje paprastai dalyvauja trys šalys:

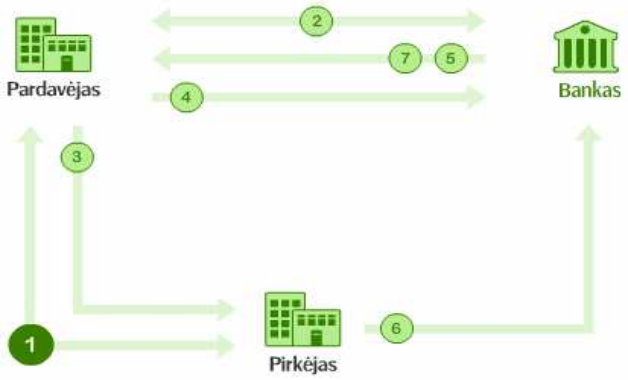
1. Faktorius, kuris perka skolos reikalavimus.

2. Pirminis kreditorius (tiekėjas).
3. Skolininkas, gavęs prekes su atidėtu mokėjimu.

Faktoringas yra skirstomas į vietinį ir tarptautinį faktoringą. Vietinis faktoringas yra toks, kai visos trys šalys yra tos pačios valstybės ūkio subjektai. Tarptautinis faktoringas yra toks, kai pardavėjas ir pirkėjas yra skirtingų šalių ūkio subjektai. Tai paslauga įmonėms, parduodančioms prekes arba paslaugas pirkėjams užsienyje.

Faktoringas yra efektyvus ir greitas įmonės apyvartinio kapitalo finansavimo būdas, kuris leidžia, neįkeičiant turto, gauti iki 90 proc. sąskaitos sumos. Faktoringo esmę sudaro mokestinio reikalavimo, priklausančio kreditoriui pagal pirkimo – pardavimo, paslaugų teikimo arba darbų atlikimo sutartį, pardavimas trečiajam asmeniui – bankui. Pateikus dokumentus, faktorius įsipareigoja nedelsiant sumokėti pardavėjui avansą, o pirkėjui atsiskaičius, – ir likusią sumą (Šatas, 2006).

Paslaugos teikimo schema pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Vietinio faktoringo schema

**Šaltinis: AB „SEB bankas“[10]*

Faktoringo paslaugos teikimas vyksta pagal šiuos etapus [10]:

1. Pardavėjas ir pirkėjas sudaro prekių ar paslaugų pirkimo–pardavimo sutartį.
2. Pardavėjas ir bankas sudaro faktoringo sutartį.
3. Pardavėjas pristato prekes pirkėjui.
4. Pardavėjas pateikia bankui pirkėjui išrašytą sąskaitą.
5. Bankas perveda pardavėjui iki 90 proc. sąskaitoje nurodytos sumos (faktoringo avansą).
6. Sutartyje ir sąskaitoje nurodytu laiku pirkėjas perveda bankui pardavėjo sąskaitoje nurodytą sumą.
7. Bankas perveda pardavėjui likusią sąskaitos sumos dalį (faktoringo likutį).

Faktoringo operacijos naudingos visiems dalyviams, jo privalumai pateikiami 1 lentelėje:

1 lentelė

Faktoringo privalumai

Nauda pardavėjui	Nauda pirkėjui
Galimybė operatyviai papildyti apyvartines lėšas	Galimybė gauti ilgesnį apmokėjimo terminą
Verslas finansuojamas neįkeičiant turto	Lengviau pritraukti naujus tiekėjus
Pagerėja skolininkų atsiskaitymo drausmė	Padidėja perkamoji galia be kitų finansavimo šaltinių
Sudaroma galimybė pasinaudoti tiekėjų siūlomomis nuolaidomis už išankstinį apmokėjimą	Lengvesnis atsiskaitymas su pardavėju (nustatyta forma ir fiksuotas mokėjimo terminas)
Palengvėja pinigų srautų planavimas	Palengvėja pinigų srautų planavimas
Padidėja pardavimų apimtys	

**Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos komercinių bankų pateiktą informaciją [8], [10], [11].*

Faktoringas labiausiai efektyvus mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurios turi finansinių sunkumų dėl nesavalaikio debitorių skolų grąžinimo ir ribotus joms prieinamus kreditavimo šaltinius. Faktoringas yra labai lanksti finansavimo priemonė, nes ji tiesiogiai susijusi su pardavimo apimtimi: kuo didesnis pardavimas, tuo daugiau gaunama lėšų [8].

Forfeitingas – vidutinės trukmės ir ilgalaikis finansavimas. J. Šatas (2006) faktoringą apibrėžia kaip prekybos kreditavimo bei pirkėjo ir pardavėjo atsiskaitymo būdą, kuris įgyvendinamas per vertybinių popierių (iš esmės vekselių) išpirkimo sandorius. Pasirinkus šį atsiskaitymo būdą, pardavėjas, išsiuntęs prekes ir būdamas suinteresuotas greičiau gauti už jas mokestį, nedelsdamas parduoda (dažniausiai su nuolaida) vekselius bankui. Forfeitingo sandorio atveju pardavėjas parduoda bankui skolinius dokumentus, o ne mokėjimo reikalavimo teisę, kaip yra faktoringo operacijoje, taigi, tarptautinis forfeitingas yra eksporto faktoringo atmaina. 2 lentelėje pateikiami forfeitingo ir faktoringo skirtumai:

2 lentelė

Faktoringo ir forfeitingo skirtumai

Faktoringas	Forfeitingas
Dažniausiai dalyvauja didesnėje pardavėjo verslo dalyje	Dažniausiai veikia vieno sandorio pagrindu
Trumpalaikis finansavimas	Vidutinės trukmės ir ilgalaikis finansavimas
Faktorius neperima šalies politinės rizikos ir (dažniausiai valiutos kurso pasikeitimo rizikos	Forfeitorius perima šalies politinę riziką ir valiutos kurso pasikeitimo riziką
Pasiliekamas apie 10-15 proc. garantinis įnašas	Pardavėjui išmokama visa suma
Paslaugos daugiausiai susijusios su plataus vartojimo prekių pirkimo-pardavimo sandorių aptarnavimais	Paslaugos daugiausiai susijusios su pagrindinio kapitalo prekių pirkimu ir didelių projektų vykdymu

**Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Šatas, J. 2006. Tarptautiniai atsiskaitymai. Vilnius: Eugrimas.*

Kitas plačiai naudojamas ir svarbus, tačiau jau ilgalaikiam turtui finansuoti skirtas paskolų substitutas yra lizingas. Tai veiksmingas būdas išplėtoti įmonės veiklą, įsigyti ar atnaujinti gamybinius įrengimus. "Lizingas – tai toks turto įsigijimo finansavimo metodas, kai lizingo bendrovė nuperka kliento pasirinktą prekę ir suteikia teisę ja naudotis, bet prekės nuosavybės teisė priklauso lizingo bendrovei" (Treigienė, 2010, p. 60). Ekonominiu požiūriu lizingas – tai ilgalaikis prekinės formos kreditas, kai išnuomotos priemonės savininkas už suteiktą daiktinę paskolą gauna palūkanas. Lizingui būdinga trišalė sutartis, čia dalyvauja lizingo davėjas (nuomotojas), lizingo gavėjas (nuomininkas) ir lizingo objekto gamintojas (tiekėjas). Literatūroje lizingas dar minimas kaip išperkamoji nuoma. "Išperkamoji nuoma – tai specifinė finansavimo forma, jungianti ilgalaikės nuomos ir kreditavimo elementus, suteikianti teisę tam tikrą laikotarpį valdyti ir naudoti ilgalaikį turtą, o pasibaigus sutarties laikui – jį išpirkti. Šio finansavimo šaltinio privalumas yra tas, kad iš karto nereikalinga didelė pinigų suma objektams įsigyti. Ji sumokama per kelerius metus. Be to, nuomojamas ilgalaikis turtas yra kartu ir užstatas nuomotojui" (Aleknevičienė, 2009, p. 301). Esminis, anot autorės, šio paskolos substituto bruožas tas, kad turto naudojimo laikas sutampa su sutarties laiku, tai reiškia, kad pasibaigus sutarties laikui, nuomininkas tampa pilnateisiu turto savininku, kadangi iki sutarties pasibaigimo jis bus visiškai atsiskaitęs su banku. Pagal išperkamosios nuomos sutartį išnuomoto turto terminas sutampa su visiška jo amortizacija.

Lizingas skirstomas į finansinį lizingą ir veiklos lizingą (veiklos nuoma). Anot D. Treigienės (2010), finansinis lizingas – tai finansavimo forma, kai turtas pereina nuomininko nuosavybei per sutartą laikotarpį išmokėjus turto kainą bei palūkanas. Tuo tarpu veiklos lizingas – tai nuomos sandoris, kai lizingo bendrovė perduoda lizingo gavėjui naudotis turtu iki nustatyto termino. Remiantis AB "Swedbank", klientas per sutarties laikotarpį moka nuomos įmokas, o pasibaigus sutarčiai, klientas gali pasirinkti: grąžinti turtą lizingo bendrovei, pratęsti nuomos sutartį ar sudaryti sutartį naujam turtui [8].

Paskolų substitutų suteikimo galimybės Lietuvos komerciniuose bankuose

Šiame skyriuje analizuojama, kokios yra jau aptartų pagrindinių paskolų substitutų suteikimo galimybės mūsų šalies komerciniuose bankuose, kokios keliamos sąlygos ir reikalavimai verslo įmonėms, norinčioms pasinaudoti paslaugomis.

Pastebėta, kad overdraftą suteikia visi Lietuvos komerciniai bankai. Paskola suteikiama eurais arba JAV doleriais. Bankai siūlo kintamas arba fiksuotas palūkanų normas. AB „Swedbank“ savo klientams suteikia overdraftą su fiksuota palūkanų norma visam paskolos terminui arba kintama palūkanų norma, kuri priklauso nuo bazinės palūkanų normos. AB „SEB banke“ ir AB “DNB” banke palūkanų norma yra kintanti.

Trečioje lentelėje pateikiama Lietuvos komercinių bankų suteikiama didžiausia paskolos suma ir vertinamas laikotarpis.

3 lentelė

Overdrafto suma

	AB „Swedbank“	AB “DNB” bankas	AB “Šiaulių bankas”	AB „Citadele“ bankas	AB “Medicinos bankas”
Didžiausia suma	iki 50 % vidutinių mėnesio pardavimų sumos, paskaičiuotos	30 % nuo vidutinės įmonės apyvartos banko sąskaitose	iki 50 % vidutinių mėnesio įplaukų į atsiskaitomąją	50 % per vieną mėnesį į sąskaitą gaunamų piniginių įplaukų vidurkio	40 % vidutinės apyvartos kliento sąskaitose
Vertinamas laikotarpis	Paskutiniai finansiniai metai	Paskutiniai 3 mėnesiai	Ne mažiau nei 6 mėnesiai	Paskutinai 12 mėnesių	Paskutiniai 6 mėnesiai

**Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos komercinių bankų pateiktą informaciją [8], [9], [10], [11], [12], [13].*

Kaip matyti, AB „Swedbank“ ir AB „Citadele“ suteikiamas maksimalus overdrafto limitas yra iki 50 % vidutinių mėnesio įplaukų į atsiskaitomąją įmonės sąskaitą per paskutinius metus, AB “Šiaulių banko” - taip pat, išskyrus tai, kad vertinamas laikotarpis gali būti nuo pusės metų. AB “SEB bankas” nustato limitą atsižvelgdamas į įmonės apyvartinių lėšų poreikį bei galimybes grąžinti kreditą. AB “DNB” ir AB “Medicinos banko” suteikiama maksimali suma yra atitinkamai 30% ir 40 % nuo vidutinės apyvartos įmonės sąskaitose. Iš visų pagrindinių komercinių bankų AB “DNB” suteikiamas overdrafto limitas yra skaičiuojamas už trumpiausią laikotarpį, t.y. už 3 paskutinius mėnesius. Nors overdrafas turi nemažai privalumų, tačiau jis nėra itin populiarus tarp Lietuvos verslo įmonių, kadangi didelės palūkanos už naudojimąsi overdraftu ir trumpas atsiskaitymo laikotarpis.

Kitas trumpalaikio kreditavimo substitutas yra faktoringas. Šią finansavimo paslaugą teikia visi mūsų šalies komerciniai bankai. Pagrindinės faktoringo sąlygos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė

Pagrindinės faktoringo sąlygos

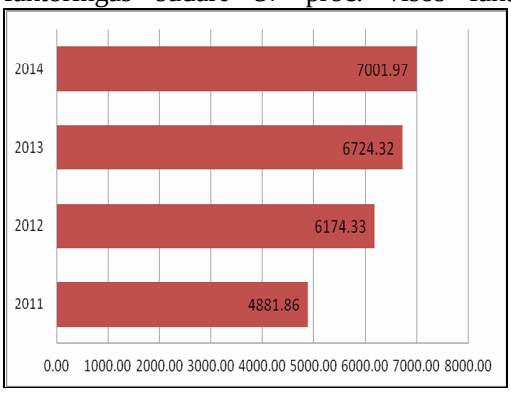
Aspektai	Pagrindinės sąlygos
Faktoringo sutarties terminas	Iki 12 mėnesių
Atidėto mokėjimo terminas	Iki 120 kalendorinių dienų
Faktoringo avansas	Iki 90 % nuo sąskaitos faktūros sumos
Atsiskaitymo valiuta	Eurai arba JAV doleriai

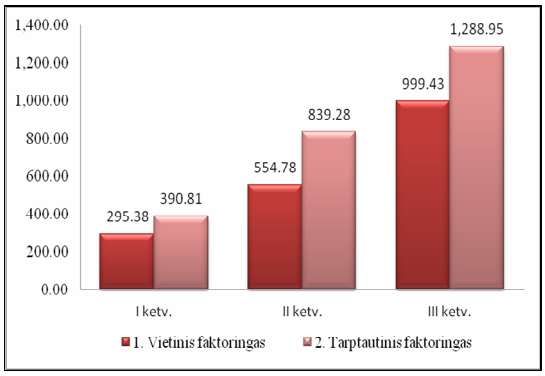
*Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos komercinių bankų pateiktą informaciją [8], [9], [10], [11], [12], [13].

Daugumos komercinių bankų sąlygos sutampa, tačiau yra ir skirtumų, pvz., AB “Medicinos banko” ir AB “Šiaulių banko” atidėto mokėjimo terminas yra tik iki 90 kalendorinių dienų, tačiau šalių susitarimu gali būti ir ilgesnis.

Pastaraisiais metais vis daugiau Lietuvos įmonių naudojasi faktoringo paslaugomis. Išanalizavus Lietuvos bankų asociacijos pateiktus faktoringo apyvartos duomenis pastebėta, jog didžiausias procentinis pokytis buvo 2012 m. – net 26 proc. Sekančiais metais apyvartos augimas yra 9 proc, o lyginant 2014 m. su 2013 m. pastebimas 4 proc. faktoringo apyvartos augimas. Faktoringo apyvartas atitinkamais metais iliustruoja 2 paveikslas. Analizuojant duomenis pastebėta, kad tarptautinis faktoringas sudaro didžiąją dalį visos faktoringo apyvartos. 2015 m. pirmų trijų ketvirčių faktoringo apyvartos pateiktos 3 paveiksle. I ketv. tarptautinis

faktoringas sudarė 57 proc. visos faktoringo apyvartos, II ketv.- 60 proc. III ketv. – 56 proc.





2 pav. Faktoringo apyvarta (mln. Eur.) **3 pav. Faktoringo apyvarta 2015m. (mln. Eur.)**

**Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos bankų asociacijos duomenimis [15].*

Pats populiariausias paskolų substitutas – lizingas. Įmones naudotis lizingu vilioja tai, jog jos gali naudotis turtu, nors ir nesumokėta visa kaina. Visi mūsų šalies komerciniai bankai teikia finansinio lizingo ir veiklos nuomos paslaugas. Pagrindiniai šalies komerciniai bankai savo klientams siūlo automobilių, komercinio transporto, specialiosios technikos ir įrengimų lizingą bei automobilių veiklos nuomą. Šiuolaikinėms įmonėms svarbu atnaujinti savo įrangą būtent tada, kada joms to labiausiai reikia, todėl jeigu joms reikia gamybos, statybos, žemės ūkio, biuro, medicinos, apdirbimo ar panašių įrenginių, pravartu rinktis įrengimų lizingą. Žemiau lentelėje pateikiamos įrengimų lizingo sutarties sąlygos (perkant naują techniką).

6 lentelė

Įrengimų lizingo sutarties sąlygos

	AB „Swedbank“	AB SEB bankas	AB “DNB” bankas	AB “Šiaulių bankas”	AB „Citadele“ bankas	AB “Medicinos bankas”
Pradinė įmoka	15–30 proc.	Nuo 30 proc.	Nuo 15 proc.	Nuo 10 proc.	Nuo 30 proc.	Nuo 15 proc.
Min. finansuojama suma	8000 Eur	Duomenų nėra	5000 Eur	1000 Eur	Duomenų nėra	3000 Eur
Lizingo terminas	Iki 6 metų	Iki 5 metų	Iki 5 metų	Iki 5 metų	Iki 5 metų	Iki 6 metų

**Šaltinis: parengta autorė pagal Lietuvos komercinių bankų pateiktą informaciją [8], [9], [10], [11], [12], [13].*

Kaip matyti iš lentelės, tarp šių bankų sutarties sąlygų yra panašumų ir skirtumų. Tiek AB „Swedbank“, tiek AB “DNB” pirmoji įmoka turi būti nuo 15 proc. įgyjamo turto vertės, o AB „SEB“ bankas reikalauja dvigubai daugiau – 30 proc. įgyjamo turto vertės. Ilgiausią lizingo terminą siūlo AB „Swedbank“ – iki 6 metų, kiti du bankai – iki 5 metų. Tačiau įmonės, siekdamos gauti lizingą, turi atitikti tokius reikalavimus, kaip nuolatinė ūkinė veikla ir mokumas, geri veiklos finansiniai rezultatai, t.y. pakankami įmonės veiklai plėtoti ir finansiniams įsipareigojimams vykdyti. Taip pat svarbu ir aiški ateities vizija bei planai.

Lietuvos bankų asociacijos duomenimis, sparčiai plečiasi lizingo rinka, grindžiama finansinės nuomos pagrindais. Finansinis lizingas sudaro didžiąją dalį lizingo portfelio (žr. 5 lentelę). Analizuojant paskutinių 2015 m. pirmuosius tris ketvirčius pastebėta, jog finansinis lizingas sudaro apie 90 proc. viso lizingo portfelio.

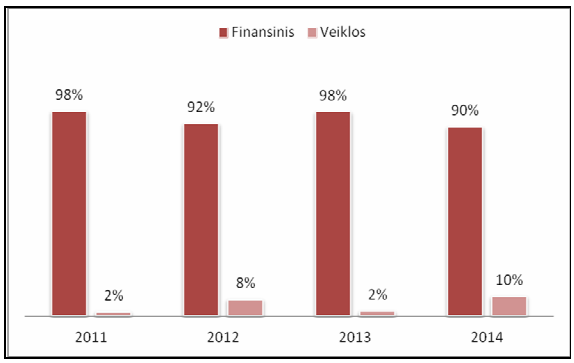
5 lentelė

Lizingo portfelio struktūra pagal lizingo tipą 2015 m. I-III ketv.

Lizingo tipas	I	II	III	Iš viso
Finansinis	90%	89%	89%	90%
Veiklos	10%	11%	11%	10%
Iš viso:	100%	100%	100%	100%

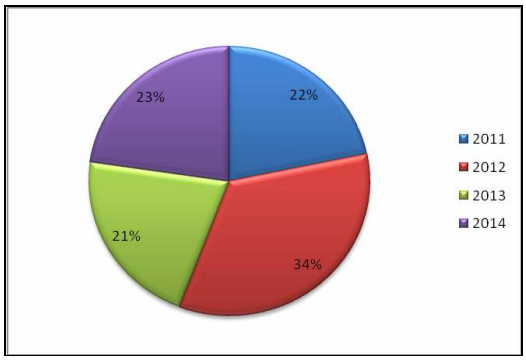
**Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos bankų asociacijos pateiktą informaciją [14]*

Lietuvos bankų asociacijos pateiktų duomenų analizė atskleidė, jog panaši situacija išlieka nuo 2011 m. Diagramoje matyti, kad finansinis lizingas 2011 m. ir 2013 m. sudarė net 98 proc. bendro lizingo portfelio, o 2012 m. ir 2014 m. atitinkamai po 92 proc. ir 90 proc.



3 pav. Lizingo portfelio struktūra pagal lizingo tipą
**Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos bankų asociacijos pateiktą informaciją [14]*

Lietuvos bankų asociacijos pateiktų duomenų analizė taip pat atskleidė, jog lizingo portfelis privačiam sektoriui didžiausias buvo 2012 m., tai iliustruoja 4 paveikslas. 2015 m. I-III ketvirtį lizingo portfelis privačiam sektoriui sudarė 4091.81 mln. eurų, kai tuo tarpu 2014 m. pirmųjų trijų ketvirčių lizingo suma buvo 3651.82 mln. eurų, vadinasi 2015 m. privatus sektorius pasiskolino 12 proc. daugiau nei tuo pačiu metu praėjusiais metais.



4 pav. Lizingo portfelis privačiam sektoriui
**Šaltinis: parengta autorės pagal Lietuvos bankų asociacijos pateiktą informaciją [14]*

Lietuvos bankas du kartus per metus atlieka komercinių bankų bei užsienio bankų filialų apklausą dėl skolinimo sąlygų, norint gauti informacijos apie finansų įstaigų taikomas su palūkanomis nesusijusias paskolų sąlygas, skolinimosi sąnaudas ir rinkos lūkesčius. 2014 m. apklausos apžvalgoje teigiama: „dvejus metus iš eilės didesnė dalis apklaustų bankų bendrąsias

skolinimo sąlygas verslui švelnino, palyginti su tais, kurie jas griežtino. Palankiau skolinimą verslui analizuojamu laikotarpiu bankai daugiausia vertino dėl gerėjančių lūkesčių, susijusių su bendra ekonomikos situacija, stipresnės savo likvidumo pozicijos, didėjančios konkurencijos tarp bankų“ [15]. Analizuojamu laikotarpiu skolinimo sąlygos švelnėjo tiek didelėms, tiek smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms.

Nepriklausomai nuo švelnėjančių skolinimosi sąlygos, įmonės turėtų racionaliai vertinti savo skolinimosi galimybes, nes netinkamas finansinių įsipareigojimų vykdymas didina įmonės finansavimosi kaštus ir gali neigiamai įtakoti kredito istoriją.

Išvados

Lietuvos komerciniai bankai teikia didelę paskolų substitutų įvairovę. Paskolų substitutai – tai alternatyvūs finansavimo šaltiniai. Pagrindiniai yra overdraftas, faktoringas, forfeitingas ir lizingas.

Overdraftas – tai trumpalaikis kredito limitas įmonės banko sąskaitoje. Naudodamasi overdraftu įmonė gali bet kuriuo metu pasiskolinti iš anksto sutartą pinigų sumą ir tam tikrą laiką turėti neigiamą banko sąskaitos likutį.

Faktoringas – tai trumpalaikių skolų perleidimas, perduodant kredito riziką bei siekiant sparčiau atstatyti apyvartinio kapitalo dalį. Faktoringas leidžia pritraukti papildomų lėšų prekybai finansuoti, užtikrina stabilius pinigų srautus bei palengvina jų planavimą, sumažina valdymo ir administracines sąnaudas, gali panaikinti riziką, susijusią su blogais debitoriniais įsiskolinimais, todėl įmonės daugiau išteklių gali skirti savo pagrindinei veiklai. Bankams tai yra viena iš kreditavimo galimybių, tai gana rizikingas ir pelningas verslas.

Forfeitingas – vidutinės trukmės ir ilgalaikio finansavimo forma, kai bankas nusiperka iš kliento teisę į debitorių įsipareigojimus, susijusius su prekių eksportu ir importu, be teisės tam tikrais atvejais pateikti pretenzijas klientui.

Lizingas – ilgalaikis finansavimo būdas. Įmonės pasirašiusios lizingo sutartį su banku, gauna prekę ir įsigytu turtu gali naudotis iškart, nors ir nėra už ją visiškai atsiskaičiusios. Lizingui nereikia jokio užstato, kadangi įsigyjamas turtas yra pats kaip užstatas tol, kol įmonė visiškai atsiskaito.

Išnagrinėjus paskolų substitutų suteikimo galimybes mūsų šalies komerciniuose bankuose pastebėta, jog daugiausiai verslo įmonės naudojasi finansinio lizingo ir faktoringo operacijomis. Overdraftas ir forfeitingas nėra itin populiarūs tarp Lietuvos verslo įmonių, kadangi didelės palūkanos už naudojimąsi overdraftu ir trumpas atsiskaitymo laikotarpis, o forfeitingo aukštos paslaugų kainos.

Literatūra

1. Aleknevičienė, V. 2009. Įmonės finansų valdymas. Kaunas: Spalvų kraitė.
2. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. 2008. Finansų analizė: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
3. Černius, G. 2014. Vilnius, Įmonės finansų valdymo pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Jakutis, A., ir kt. 2012. Ekonomikos teorija. Vilnius: Eugrimas.
5. Puteikienė, R. 2009. Verslo ekonomika. Vilnius: Vilniaus kolegija.
6. Rutkauskas, A., V., Sūdžius, V., Mackevičius, V. 2009. Verslo finansų principai ir praktika. Vilnius: Technika.
7. Šatas, J. 2006. Tarptautiniai atsiskaitymai. Vilnius: Eugrimas.
8. AB „Citadele bankas“ [žiūrėta 2015-12-22]. www.citadele.lt/lt/verslo/finansavimas
9. AB „DNB bankas“ [žiūrėta 2015-12-22]. www.dnb.lt/lt/verslo-klientams
10. AB „SEB bankas“ [žiūrėta 2015-12-22]. www.seb.lt/verslo-klientams/finansavimas
11. AB „Swedbank“ [žiūrėta 2015-12-22]. www.swedbank.lt/lt/pages/verslo/
12. AB „Šiaulių bankas“ [žiūrėta 2015-12-22]. http://www.sb.lt/lt/privatiems-klientams
13. UAB „Medicinos bankas“ [žiūrėta 2015-12-22]. http://www.medbank.lt/verslo-klientams
14. Lietuvos bankų asociacija [žiūrėta 2016-01-09]. http://www.lba.lt/lt/pagrindiniai-lizingo-bendroviu-rinkos-rodikliai
15. Lietuvos Respublikos centrinis bankas [žiūrėta 2016-01-09]. www.lb.lt/bankai

THE MAIN SUBSTITUTES OF LOAN AND OBTAINING OPPORTUNITIES FOR BUSINESS COMPANIES IN LITHUANIA

S u m m a r y

This article overviews the main substitutes of loans for business companies which Lithuanian banks are providing. It analyzes the importance of funding revealing its benefits and liabilities. It also analyzes the conditions of loans granting in Lithuanian commercial banks. The loan market is analyzed based on statistical data.

The analysis of loans substitute has revealed that most business companies use financial leasing and factoring operations. Overdraft and forfeiting are not very popular among the Lithuanian business companies because of high interest for the use of overdraft and short settlement period, and the forfeiting of high prices.

DARBO UŽMOKESČIO DINAMIKOS ANALIZĖ LIETUVOJE

Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė
VšĮ Lietuvos verslo kolegija
Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija
Šiame straipsnyje analizuojamas Lietuvos darbo užmokestis, pateikta teoriniais aspektais paremta užmokesčio analizė, taip pat aptariama darbo užmokesčio samprata ir jos esmė. Išsamiai analizuojama darbo užmokesčio dinamika Lietuvoje 2010-2015 m., įvairūs statistiniai aspektai lyginami su Europos Sąjungos šalimis.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: darbo užmokestis, atlyginimas, minimalus darbo užmokestis, bruto darbo užmokestis, neto darbo užmokestis.

Įvadas

Karjera, darbas, darbo užmokestis yra vieni iš pagrindinių veiksnių, lemiančių asmens gyvenimo kokybę. Darbo užmokestis tenkina daugelį žmogaus poreikių: fiziologinius, socialinius, materialinius, saviraiškos, saugumo ir kt. Tad galima teigti, kad darbo užmokestis atlieka materialinio ir moralinio pasitenkinimo bei skatinimo vaidmenį. Darbo užmokestis dažnai kinta ir yra nepastovus, nes jo dydį lemia daugelis veiksnių.

Straipsnio objektas: darbo užmokestis.

Straipsnio tikslas: atlikti darbo užmokesčio dinamikos analizę Lietuvoje.

Straipsnio uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbo užmokesčio sampratą ir jį lemiančius veiksnius teoriniu aspektu.
2. Pateikti darbo užmokesčio dinamiką Lietuvoje.
3. Palyginti statistinius darbo užmokesčio aspektus su Europos Sąjungos šalimis.

Darbo metodai: literatūrinių šaltinių analizė ir statistinių duomenų analizė.

Darbo užmokesčio samprata ir jį lemiantys veiksniai

B. Martinkus, V. J. Žilinskas (2008, p. 241) teigia, kad žmonės dirba skatinami įvairių motyvų; norėdami gauti pajamų, siekdami karjeros, pripažinimo, norėdami bendrauti su kitais žmonėmis ir t.t. Tačiau P. Vanagas (2009, p. 359) mano, kad visuomenė, organizacijos darbuotojai ir vadovai turi skirtingą požiūrį į atlyginimą už darbą, todėl labai svarbu šias nuomones suderinti. Siekiant atskleisti darbo užmokesčio esmę ir pilnai išnagrinėti šią sąvoką teoriniu aspektu, būtina išanalizuoti darbo užmokesčio sampratą, struktūrą, formas bei funkcijas.

Darbo apmokėjimas yra ekonominė ir teisinė kategorija. Šių santykių visumoje yra vartojamos įvairios sąvokos – „darbo užmokestis“, „darbo apmokėjimas“, „atlyginimas“, todėl tikslingiausia aptarti pačias sąvokas.

I. M. Panomariovienė (2003, p. 7) teigia, kad darbo užmokestis - tai atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis mokamas pinigais ir apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius (priedai, premijos ir pan.). B. Martinkus, V. J. Žilinskas (2008, p. 242) darbo užmokestį (atlyginimą) įvardija kaip pinigine forma išreikštą pajamų šaltinį. Jis vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų sunaudoto darbo kiekį bei kokybę, jų materialiniams ir kultūriniams poreikiams tenkinti. Tai atlygis darbuotojams už jų darbo jėgos kaip gamybos veiksnio panaudojimą. Darbo užmokestį kaip teisinę kategoriją nagrinėjanti I. M. Panomariovienė (2003, p. 11) teigia, kad atlyginimas, kurį darbdavys moka darbuotojui, atsižvelgdamas į nustatytas darbo normas, darbuotojo indėlį ir darbo kokybę, bet ne mažesnis už valstybės patvirtintą minimumą, neatsižvelgiant į tai, ar darbdavys gavo pelno, ar ne. Atlyginimo sąvoka yra platesnė ir išsamesnė, kuri konkrečiai detalizuojasi neišskirdama keleto variantų. B. Martinkus, V. J. Žilinskas (2008, p. 242) pastebi, kad kai kuriuose visuomenės sluoksniuose atlyginimas vadinamas „algos“ terminu, tačiau esmė visais atvejais ta pati, ir kitoks apibrėžimas čia nereiškia kokių nors principinių skirtumų. Alga – tai įmonės ar organizacijos darbuotojui mokamas atlyginimas, t.y. užmokestis už darbą. Tačiau I. M. Panomariovienė (2003, p. 9) teigia, kad alga gali būti išreikšta tiek pinigais, tiek natūra ar savanoriškumo pagrindais. Alga panaši į darbo užmokestį tuo, kad ji mokama už darbo, kaip gamybos veiksnio, panaudojimą.

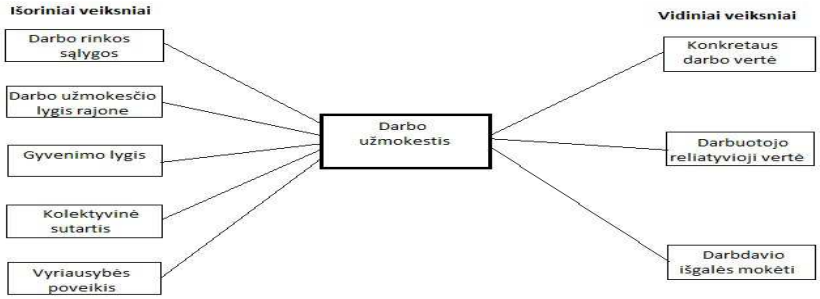
B. Martinkus, V. J. Žilinskas (2008, p. 242) išskiria du skirtumus tarp algos mokėjimo ir darbo užmokesčio:

a) alga nėra griežtai susijusi su tikruoju darbuotojo, dažniausiai tarnautojo, dirbtų valandų skaičiumi, o darbo užmokestis dažniausiai mokamas už dirbtas valandas arba tam tikrą pagamintos produkcijos kiekį;

b) algos dažniausiai mokamos kas mėnesį, tuo tarpu darbo užmokestis – kiekvieną darbo savaitę (kol kas mūsų šalyje taip nėra).

Darbo proceso metu eikvojama protinė ir fizinė samdomo darbuotojo energija, kuri turi būti apmokama darbdavio ir darbuotojo sutartu darbo užmokesčiu. Atlyginimas už darbą turi būti ne tik teisingas, bet ir reikšmingas. Juk gaunamas darbo užmokestis yra pagrindinės žmonių gaunamos pajamos, kurios tiesiogiai veikia žmogaus pragyvenimo lygį, socialinį statusą bei pripažinimą įmonės viduje. Todėl darbuotojai labai stengsis, jei tikėsis, kad už jų darbo pastangas bus deramai atlyginta.

Mokėjimo už darbą lygis skiriasi ne tik įvairiose šalyse, bet ir skirtinguose tos pačios šalies regionuose ir įmonėse. Tai nutinka dėl įmonę veikiančių išorinių veiksnių, kuriuos nulemia ekonominiai – socialiniai veiksniai ir teisiniai – politiniai veiksniai, bei vidinių veiksnių, kuriuos lemia pats darbuotojas ir darbdavys (1 pav.).



1 pav. Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai

**Šaltinis: Vanagas, P. 2009. Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą. Kaunas.*

Vienas svarbiausių darbo užmokesčio dydį paaiškinančių išorinių veiksnių - darbo rinkos sąlygos. P. Vanagas (2009, p. 372) šį veiksnį apibūdina: „Darbo rinka rodo kvalifikuotos darbo jėgos pasiūlos ir paklausos santykį.“ Tai reiškia, kad jei paklausa (darbo paslaugų įsigijimas) yra didesnė nei pasiūla (darbo paslaugų pardavimas), darbuotojai gaus didesnį darbo užmokestį. Kai darbuotojų paklausa viršija darbuotojų pasiūlą, jaučiamas darbuotojų stygius ir kylanti darbdavių konkurencija verčia darbdavius kelti darbo užmokestį. Tačiau, kai pasiūla viršija paklausą, darbdaviai leidžia sau darbo užmokestį mažinti. B. Martinkus, V. J. Žilinskas (2008, p. 260) teigia, kad darbo užmokestis paprastai stabilizuojasi tik tada, kai darbo paklausa ir pasiūla pasiekia pusiausvyrą.

Gyvenimo lygį B. Martinkus, V. J. Žilinskas (2008, p. 255) apibūdina kaip kolektyvinėse sutartyse paprastai numatomą darbo užmokesčio lygio indeksavimą, atsižvelgiant į infliacijos koeficientą. Vidutinis darbo užmokestis šalyje priklauso nuo gyvenimo lygio, tad taikant darbo užmokesčio indeksavimą atsižvelgiant į kainas, gerėja gyvenimo lygis šalyje, kurį geriausiai atspindi statistiniai duomenys, parodantys, kiek per metus prekių ir paslaugų tenka vienam šalies gyventojui. Apie išorinį veiksnį susijusį su gyvenimo lygiu - darbo užmokesčio lygį, P. Vanagas (2009, p. 372) sako, kad tai orientacija regiono darbdaviams mokėti tam tikros specialybės ir kvalifikacijos darbuotojams tokio lygio darbo užmokestį, koks mokamas šiame regione panašiems darbuotojams.

Kitas veiksnys, darantis įtaką darbo užmokesčio dydžiui, yra kolektyvinė sutartis. Viena svarbiausių profsąjungų kolektyvinės sutarties su darbdaviu funkcijų yra susitarimas dėl darbo ir darbo užmokesčio sąlygų darbuotojams. Profsąjungos siekia, kad darbo sąlygos būtų nekenksmingos ir nepavojingos, kad realusis darbo užmokestis padidėtų, kad užmokesčio kilimo tempai neatsiliktų nuo kainų kilimo tempų.

Vyriausybės poveikį jaučia visos įmonės per įstatymus ir teisės aktus. Vyriausybė nustato mokesčius visiems ūkio subjektams, taip pat nustato ir minimalų darbo užmokestį, atlygį už darbą kenksmingose sąlygose, švenčių dienas, viršvalandžius, nakties darbą.

Kaip darbo užmokesčio dydį beįtakotų išoriniai veiksniai, didžiausią vaidmenį atlieka vidiniai veiksniai tokie kaip:

Konkretaus darbo vertė - dažnai yra nurodoma kolektyvinėse sutartyse. B. Martinkus, Ž. J. Žilinskas (2008, p. 257) teigia, kad įmonės, neturinčios formalios darbo užmokesčio organizacijos, kiekvieno darbo vertę nustato subjektyviai. Tokiu atveju darbo užmokesčio dydis mažiau priklauso nuo darbo rinkos arba kolektyvinės sutarties, bet labiau nuo gyvenimo lygio šalyje.

Reliatyvioji darbuotojo vertė - susijusi su darbuotojo kvalifikacija. P. Vanagas (2009, p. 373) pastebi, kad kai kuriose pramonės šakose profsąjungos siekia vienodo darbo užmokesčio skirtingų profesijų darbuotojams. Toks elgesys sumažintų darbo užmokesčio motyvacinį vaidmenį, todėl darbo užmokesčio dydį tikslinga maksimaliai individualizuoti pagal darbo turinį, taip pat darbuotojo elgesį darbe, pasitelkus įvairius darbuotojų skatinimo nuolat tobulinti darbo kokybę būdus. Kai kuriose šalyse prie reliatyviosios darbuotojo reikšmės prisideda ir darbo stažas, amžius. Tačiau kuo toliau, tuo labiau darbo stažo reikšmė mažėja. Tai paaiškinama tuo, kad įmonės, orientuojamosios į pelningumą, daugiau dėmesio kreipia į konkretaus darbo vertę, kuri ne visada priklauso nuo darbo stažo.

Darbdavio išgalės mokėti tam tikrą užmokestį, visų pirma, priklauso nuo įmonės nuosavybės formos. Kokia nuosavybės forma bebūtų, darbo užmokestis yra ribojamas. Valstybinėse biudžetinėse įstaigose darbo užmokestis priklauso nuo skiriamų finansinių lėšų iš valstybės biudžeto. Įmonėse darbo užmokestis yra ribojamas pelno, kurį įmonė gauna, pardavusi produktus ar paslaugas. Prie pelno augimo prisideda ir darbuotojų darbo produktyvumas. Jei produktyvumas mažas, o darbuotojų daug, modernizuojant gamybos pramonę, galima mažinti darbuotojų skaičių. Investicijos mažina darbo jėgos poreikį ir sudaro galimybę mokėti už darbą daugiau.

Taigi atsižvelgiant į visus darbo užmokestį lemiančius veiksnius, galima nustatyti optimalų darbo užmokesčio dydį, kuris, pasak B. Martinkaus, V. J. Žilinsko (2008, p. 261), yra mainų proporcijos išraiška, o ne kokia nors prigimtinė to daikto savybė, todėl tik nuo darbuotojo ir darbdavio bendro susitarimo arba darbdavio sprendimo priklauso, kokį darbo užmokestį gaus vienas ar kitas darbuotojas.

Darbo užmokesčio dinamika Lietuvoje

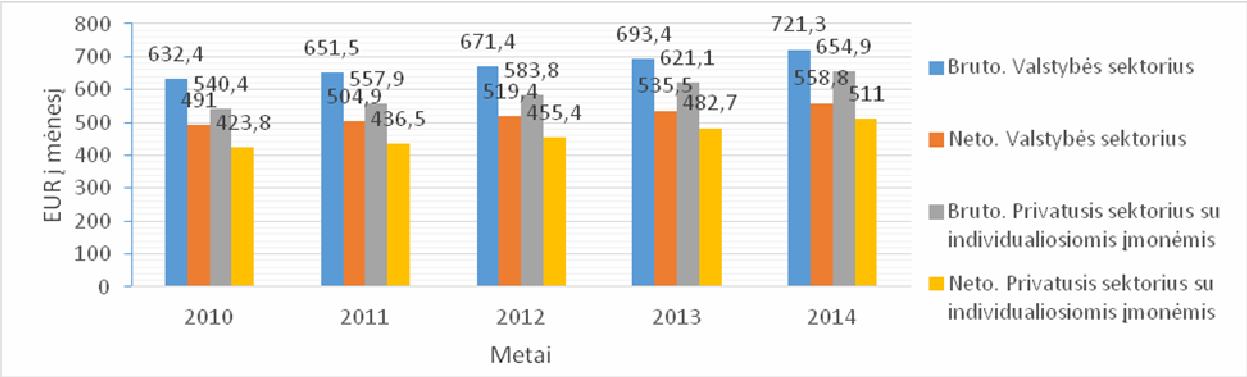
Prieš analizuojant darbo užmokesčio dinamiką Lietuvoje, reikėtų išsiaiškinti kelias svarbias sąvokas ir suprasti jų skirtumus.

Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis – tai vienam darbuotojui tenkanti piniginė suma per mėnesį įskaitant darbuotojo privalomuosius atskaitymus. Į bruto darbo užmokestį įskaitomas visų rūšių darbo užmokestis už atliktą darbą ar dirbtą laiką, įskaitant įvairias priemokas, priedus, papildomą atlyginimą ir t.t.

Vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis – pomokestinis darbo užmokestis, tenkantis vienam darbuotojui per mėnesį. Jis apskaičiuojamas iš vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio išskaičius privalomuosius atskaitomus mokesčius.

Minimalusis (minimumas) darbo užmokestis – tai įstatymų nustatytas mažiausias darbo užmokestis, kurį darbdavys gali mokėti už išdirbtą laiką ir kuriuo siekiama užtikrinti minimalų gyvenimo lygį.

Lietuvoje kasmet minimalus ir vidutinis bruto ir neto darbo užmokestis po truputį kyla. Augimui įtakos turi ne tik gerėjanti šalies ekonominė situacija, užsienio investicijos, Europos Sąjungos struktūrinių fondų skiriamos lėšos, kurios skatina didėjantį darbo užmokestį, bet ir auganti infliacija. Iš Lietuvos Respublikos Statistikos departamento pateiktų duomenų galima pastebėti bruto ir neto užmokesčio pokytį 2010-2014 metais (2 pav.). Išanalizavus paveikslą, galima teigti, kad kasmet bruto ir neto vidutinis darbo užmokestis kyla tiek valstybės sektoriuje, tiek ir privačiajame sektoriuje su individualiosiomis įmonėmis. Tačiau iš pateikto paveikslo matoma, kad valstybės sektoriuje bruto ir neto darbo užmokestis yra didesnis nei privačiajame sektoriuje. Tai lemia aukšti valdininkų atlyginimai ir šešėlinė ekonomika privačiajame sektoriuje.



2 pav. Bruto ir neto valstybės sektoriuje ir privačiajame sektoriuje su individualiosiomis įmonėmis 2010-2014
**Šaltinis: LR Statistikos departamentas [6]*

Lietuvos minimali alga nė iš tolo neprilygsta vakarų Europos šalių minimalioms algoms, bet progresas yra. Iš LR Statistikos departamento pateiktų duomenų (1 lentelė) galime pastebėti, kad 2010-2011 metais minimali mėnesinė alga Lietuvoje siekė vos 800 LT (231,70 EUR), minimalus valandinis - 4,83 LT (1,40 EUR). Didžiausias pakilimas buvo 2012 metais, kai minimali alga buvo pakelta 150 LT (43,44 EUR) ir siekė jau 1000 LT (289,62 EUR). Nuo 2015-07-01 minimali mėnesinė alga pakelta iki 325 EUR (1122,16 LT). Vyriausybė ir toliau planuoja didinti minimalią mėnesinę algą. Nuo 2016 m. sausio 1 d. minimalus bruto darbo užmokestis siekia jau 350 Eurų. Be to, siūloma įtvirtinti, kad minimalus mėnesinis atlyginimas ateityje būtų peržiūrimas kasmet atsižvelgiant į ekspertų rekomendacijas. Taigi, galima tik tikėtis vis didesnės pažangos, nes vis dėl to šį darbo užmokestį gaunančių piliečių Lietuvoje yra daugiausiai.

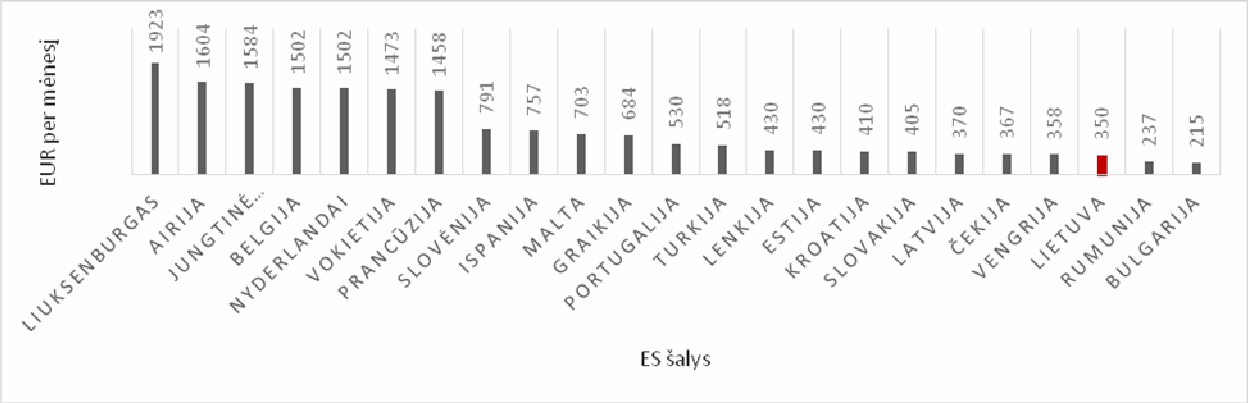
1 lentelė

Minimalus darbo užmokestis Lietuvoje 2010-2016 metais

Laikotarpis	Minimalus valandinis atlygis	Minimalus mėnesinis uždarbis
Nuo 2016 01 01	7,35 Lt/2,13EUR	1208,48 Lt/350EUR
Nuo 2015 07 01	6,80 Lt/1,97 EUR	1122,16 Lt/325 EUR
Nuo 2014 10 01	6,27 Lt/1,82 EUR	1035 Lt/300 EUR
Nuo 2013 01 01	6,06 Lt/1,76 EUR	1000 Lt/289,62 EUR
Nuo 2012 08 01	5,15 Lt/1,49 EUR	850 Lt/246,18 EUR
Nuo 2011 01 01	4,83 Lt/1,40 EUR	800 Lt/231,7 EUR
Nuo 2010 07 01	4,83 Lt/1,40 EUR	800 Lt/231,7 EUR

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis [7]*

Minimali alga Lietuvoje yra viena mažiausių Europos Sąjungoje (5 pav.). Pagal šį vidurkį Lietuva užima 3 vietą nuo galo, o lenkia tik Rumuniją ir Bulgariją, kur minimali mėnesinė alga vos peržengia 200 EUR ribą. Lyginant su Baltijos šalimis 2016 m. sausio mėnesį, Lietuva mokėjo mažiausią minimalią algą. Minimali alga Latvijoje siekė 370 EUR, o estų net 430 EUR. Jeigu pažvelgti į didžiojo septynetuko (Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Airija, Vokietija, Nyderlandai, Belgija, Liuksemburgas) situaciją, tai minimali mėnesinė alga viršija 1000 EUR ar siekia beveik 2000 EUR į mėnesį. Tiesa, yra 6 Europos valstybės, kuriose minimalus darbo užmokestis taikomas nėra – tai Danija, Italija, Kipras, Austrija, Suomija ir Švedija.



3 pav. Minimalus darbo užmokestis ES šalyse 2016 m. sausio mėn.
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis*

Taigi iš visų pateiktų rodiklių matoma, kad algos Lietuvoje auga, bet to neužtenka, kad būtų galima lygiuotis į kitas ES šalis.

Galima daryti išvadą, kad svarstant minimalaus darbo užmokesčio didinimą, reikia rimtai įvertinti ne tik politikų pastebėjimus, tačiau ir Lietuvoje veikiančių įmonių pajėgumą ir finansinę padėtį, kai ūkio subjektai turi realiai įvertinti, iš kur gauti finansinių išteklių apmokėti darbuotojams padidintą minimalų darbo užmokestį.

Toliau reikėtų paanalizuoti vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus. Europoje vis dar vyraujant tradicijai už tą patį atliktą darbą moteriai mokėti mažesnį darbo užmokestį nei vyrui, atspindi tebevykstančią diskriminaciją ir nelygybę darbo rinkoje, nuo kurios labiausiai nukenčia moterys. Nors per pastarąjį dešimtmetį šis skirtumas mažėjo, kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Vengrijoje ir Portugalijoje, jis didėjo. Europos komisijos duomenimis, Europos Sąjungoje moterys per valandą uždirba maždaug 16 proc. mažiau nei vyrai ir tai prilygsta 84 euro centams, kai vyrų atlyginimas siekia 1 EUR. Tačiau lyginant Europos Sąjungos šalis, galima pastebėti, kad užmokesčio dydžio tarp vyrų ir moterų skirtumo procentinė dalis yra skirtinga (2 lentelė).

2 lentelė

Skirtumas tarp vyrų ir moterų darbo užmokesčio Europos Sąjungos šalyse (proc.)

Šalis	Procentai	Šalis	Procentai
Estija	30	Graikija	15
Austrija	23,4	Danija	14,9
Vokietija	22,4	Prancūzija	14,8
Čekija	22	Bulgarija	14,7
Slovakija	21,5	Airija	14,4
Vengrija	20,1	Latvija	13,8
Suomija	19,4	Lietuva	12,6
Jungtinė Karalystė	19,1	Belgija	10
Kroatija	18	Rumunija	9,7
Ispanija	17,8	Liuksemburgas	8,6
Nyderlandai	16,9	Italija	6,7
Kipras	16,2	Lenkija	6,4
Švedija	15,9	Malta	6,1
Portugalija	15,7	Slovėnija	2,5

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Europos Komisijos pateiktais duomenimis*

Išanalizavus pateiktą lentelę galima pastebėti, kad didžiausia nelygybė tarp vyrų ir moterų valandinio darbo užmokesčio yra Estijoje ir siekia net 30 proc. Slovėnijoje skirtumas turėtų būti vos jaučiamas, nes vyrai gauna tik 2,5 proc. daugiau nei moterys. Tai mažiausias rodiklis visoje Europos Sąjungoje. Maltoje, Lenkijoje, Italijoje, Liuksemburge ir Rumunijoje jis yra mažesnis nei 10 proc., o Vengrijoje, Slovakijoje, Čekijoje, Vokietijoje, Austrijoje– didesnis nei 20 proc. Lietuva lentelėje užima 21 vietą su 12,6 proc. Skirtumas tarp moterų ir vyrų darbo užmokesčio dar išlieka, nors Europos Komisijos duomenimis moterys vidurinėse ir aukštosiose mokyklose pasiekia geresnių rezultatų nei vyrai. Europos Sąjungoje 2012 m. vidutiniškai 83 proc. jaunų moterų buvo įgijusios bent vidurinį išsilavinimą, kai tuo tarpu tokį išsilavinimą įgijusių vyrų buvo 77,6 proc. Be to, 60 proc. visų ES aukštųjų mokyklų absolventų yra moterys.

Pasak Europos Komisijos, gaunamas mažesnis darbo užmokestis daro įtaką tolimesniam moters gyvenimui. Dėl moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumo moterys per metus išdirba du mėnesius nemokamai ir visą gyvenimą uždirba mažiau, todėl jų pensijos mažesnės, o pavojus skursti senatvėje didesnis. 2012 m. skurdas grėsė 21,7 proc. 65 m. ir vyresnių moterų, bei 16,3 proc. tokio paties amžiaus vyrų.

Bendras 20-64 m. moterų užimtumo lygis Europoje yra 63 proc., vyrų – 75 proc. Didžioji dalis ne visą darbo dieną dirbančių ES darbuotojų, kurių skaičius siekia 34,9 proc. – moterys, o vyrų tik 8,6 proc. Tai neigiamai veikia karjeros perspektyvas, mokymosi galimybes, teises į pensiją ir nedarbingumo pašalpas. Europos Komisija išskyrė septynias pagrindines vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežastis (3 lentelė).

Panaikinus vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus, būtų galima sumažinti skurdo lygį ir padidinti moterų viso gyvenimo pajamas. Bendrovės, užtikrinančios lyčių lygybę, kuriančios kokybiškas darbo vietas ir sudarančios tinkamą motyvavimo sistemą, ne tik užtikrina geriausias darbo vietas tiek vyrams, tiek ir moterims, bet ir turi galimybę pritraukti geriausius darbuotojus. Darbuotojai, kurie jaučiasi vertinami už atliekamą darbą, labiau pasitiki savimi, dažnai būna atviresni naujovėms ir produktyviau dirba. Per finansinę ir ekonomikos krizę moterų vaidmuo ekonomikoje ir jų indėlis į šeimos finansus padidėjo. Todėl svarbu, kad lygybės bei moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumo panaikinimo klausimas išliktų aktualus, nes moterys padeda užtikrinti užimtumo didėjimą, konkurencingumą ir ekonomikos atsigavimą.

3 lentelė

Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežastys

Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo priežastys	Pavyzdžiai
Diskriminacija darbo vietoje	ES teisės aktai draudžia vyrams ir moterims, už tokį patį ar lygiavertį darbą mokėti skirtingą darbo užmokestį, vyro darbą vertinti palankiau nei moters. Deja, bet kai kuriose darbo vietose vis dar yra taikoma tokio tipo diskriminacija.
Skirtingi darbai, skirtingi sektoriai	Dauguma moterų dirba tokiuose sektoriuose, kur darbo užmokestis paprastai mažesnis nei sektoriuose, kuriuose dominuoja vyrai. Moterys paprastai renkasi tokius sektorius, tokias profesijas, kurias galima suderinti su šeimos pareigomis. Dėl šių priežasčių moterys dažniau dirba ne visą darbo dieną, menkai atlyginamą darbą ir retai eina vadovaujamąsias pareigas.
Veikla darbo vietoje ir užmokesčio sistemos	Moterų ir vyrų galimybės, pavyzdžiui, siekti karjeros ar mokytis, darbo vietoje dažnai skiriasi. Dėl skirtingų darbuotojų skatinimo metodų ar užmokesčio sistemų struktūros gali skirtis ir abiejų lyčių darbuotojų darbo užmokestis.
Nepakankamas moterų darbo ir įgūdžių vertinimas	Moterų gebėjimai ir kompetencija dažnai nuvertinami. Pavyzdžiui, fizinis darbas, kurį paprastai atlieka vyrai, dažnai vertinamas labiau nei moterų atliekami darbai.
Mažai moterų eina aukštas ir vadovaujamąsias pareigas	Netgi tuose sektoriuose, kuriuose moterys dominuoja, jos retai kada užima aukštas pareigas. 2013 m. didžiausiose biržinėse ES bendrovėse moterys sudarė tik 17,8 proc. valdybos narių ir tik 4,8 proc. užėmė valdybų pirmininkių pareigas.
Lyčių vaidmenys ir tradicijos formuoja moterų ir vyrų įvaizdį visuomenėje nuo jaunumės.	Tradicijos ir lyčių vaidmenys gali turėti įtakos jaunuolio ar jaunuolės pasirenkamai studijų krypčiai. Šiems sprendimams poveikį daro ir tradicinės vertybės bei nuostatos dėl darbo modelio.
Profesinės veiklos ir šeiminio gyvenimo derinimas	Moterų šeiminės pareigos daro poveikį jų galimybėms daryti profesinę pažangą ir gauti didesnį darbo užmokestį. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumas dar didesnis, jei moterys turi vaikų ir jei dirba ne visą darbo dieną.

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Europos Komisijos duomenimis*

Toliau reikėtų panagrinėti veiksnius, kurie lemia darbo užmokesčio skirtumus Baltijos šalyse. Visoms trims Baltijos šalims, atgavus nepriklausomybę, pasivyti Vakarų valstybes ne tik bendruoju vidaus produktu, bet ir atlyginimais, tapo siekiamybė. Tačiau iš trijų Baltijos šalių arčiausiai Vakarų priartėjusi ir lydere yra laikoma tik Estija. Lyginant su Latvija ir Lietuva ši maža valstybė lenkia daugelyje ekonominių rodiklių (4 lentelė). Pateiktoje lentelėje galima pastebėti, kad valstybė, turinti mažiausią žmonių skaičių, sukuria didžiausią BVP, tenkantį vienam gyventojui, moka didžiausią iš visų trijų valstybių minimalųjį ir vidutinįjį darbo užmokestį.

Žymiausi Lietuvos ekonomistai kaip Ž. Mauricas, laisvosios rinkos instituto vadovas Ž. Šilėnas, SEB banko prezidento patarėjas G. Nausėda įvardijo pagrindines priežastis dėl kurių Estijos atotrūkis nuo Lietuvos toks pastebimas:

1. Estijoje yra daugiau užsienio kapitalo įmonių, ypač Suomijos ir Švedijos, kurios nemoka atlyginimų vokeliuose ir moka didesnius atlyginimus nei vietinės kapitalo įmonės. Taip sumažinamas šešėlis, kuris Lietuvoje vis dar labai didelis.

2. Nors pastaruosius metus Lietuvoje ir Latvijoje nedarbo lygis krito, o Estijoje augo, Estijoje jis vis tiek išliko mažiausias Baltijos šalyse, todėl darbdaviai negali sau leisti mokėti mažesnių atlyginimų, norėdami išsaugoti gerus darbuotojus.

3. 2009-2012 m. Lietuvoje darbdaviai stengėsi dirbtinai stabdyti sąnaudų didėjimą, todėl atlyginimai kilo lėčiau nei kaimyninėse šalyse.

4. Estijoje vyriausybė kuria geresnes sąlygas verslui, kurios leidžia įmonėms didinti atlyginimus darbuotojams, o to Lietuvoje taip pat nėra.

4 lentelė

Lietuvos, Latvijos ir Estijos ekonominė ir socialinė raida

Valstybė	Lietuva	Latvija	Estija
Gyventojų skaičius 2015 m. sausio 1 d., tūkst.	2921,3	1986,1	1313,3
Gyventojų skaičius 2016 m. sausio 1 d., tūkst.	2 888,6	1971,3	1311,8
pokyčiai, palyginti su 2015 m. sausio 1 d., %	-1,1	-0,7	-0,1
Nedarbo lygis (15–74 metų amžiaus), %			
2014 m. IV ketv.	10,1	10,2	6,3
2015 m. IV ketv.	8,8	9,8	6,4
Darbo užmokestis			
Minimali mėnesinė alga 2016 m. vasario mėn., EUR	350	370	430
palyginti su 2016 m. sausio mėn., %	100,0	100,0	100,0
palyginti su 2015 m. vasario mėn., %	116,7	102,8	110,3
Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis *bruto* darbo užmokestis 2015 m. IV ketv., EUR	757	844	1105
palyginti su 2015 m. III ketv., %	103,0	101,8	105,8
palyginti su 2014 m. IV ketv., %	105,9	107,4	106,4
Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis *neto* darbo užmokestis 2015 m. IV ketv., EUR	585	622	891

Bendras vidaus produktas (BVP)							
BVP, tenkantis vienam gyventojui, to meto kainomis, EUR				***BVP, to meto kainomis, EUR***			
	Lietuva	***Latvija***	***Estija***		***Lietuva***	***Latvija***	***Estija***
2012	11175	10725	13613	2012	33335	21811	18006
				2012 pokytis %	3,8	4,0	5,2
2013	11821	11309	14427	2013	34962	22763	19015
				2013 pokytis %	3,5	3,0	1,6
2014	12428*	11824	15186	2014	36444	23581	19963
				2014 pokytis %	3,0	2,4	2,9
2015	128021	12320	15589	2015	371901	24378	20461
				2015 pokytis %	1,61	2,7	1,1

**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Europos Sąjungos statistikos duomenimis*

Apibendrinant galima teigti, kad darbo užmokesčio dydis priklauso ne tik nuo BVP tenkančio vienam gyventojui, bet ir nuo užsienio kapitalo įmonių investicijų, darbdavių požiūrio į darbuotoją, nedarbo lygio ir pačios vyriausybės.

Išvados

Išanalizavus darbo užmokestį teoriniu aspektu, pastebima, kad įvairūs autoriai skirtingai apibūdina darbo užmokesčio sąvokas. Apibendrinant šias sąvokas galima daryti išvadą, kad darbo užmokestis – tai yra

atlyginimas už atliktą darbą. Darbo užmokestį lemia išoriniai veiksniai, kuriuos nulemia ekonominiai, socialiniai, teisiniai, politiniai veiksniai, bei vidiniai, kuriuos lemia pats darbuotojas ir darbdavys. Didžiausią įtaką daro darbo jėgos sąlygos, kurios parodo esamą paklausą ir pasiūlą. Kuo paklausa bus didesnė už pasiūlą, tuo darbo užmokestis bus didesnis.

Išnagrinėjus darbo užmokesčio dinamiką Lietuvoje, pastebima, kad kiekvienais metais nors ir nelabai žymiai, bet minimalus darbo užmokestis kilo, tačiau vis lieka vienu mažiausiu Europos Sąjungoje. Mūsų minimalus darbo užmokestis nuo Liuksemburgo skiriasi net 6,4 karto. Tai parodo, kad mūsų šalyje ekonomika dar nėra tiek išsivysčiusi, darbo jėga pigesnė ir valstybei nepavyksta surinkti pakankamai lėšų į biudžetą dėl šešėlinės ekonomikos.

Išanalizavus pagrindinius demografinius bei socialinius faktorius, galima teigti, kad iš Pabaltijo šalių gyventojų geriausius statistinius duomenis turi estai. Šioje šalyje yra daug mažesnė šešėlinė ekonomika nei Lietuvoje ar Latvijoje ir taip pat verslininkai sudaro sąlygas užsienio investuotojams, kurių buvimas duoda nemažai naudos. Tačiau prisiminus situaciją apie vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus, statistiniai duomenys parodė, kad valandinis darbo užmokestis labiausiai, net 30% skiriasi Estijoje.

Atlikus darbo užmokesčio analizę, galima teigti, kad būtent darbo užmokesčio diferenciacijai įtakos turi tokie ekonominiai veiksniai, kaip BVP, tiesioginės užsienio investicijos, šešėlinė ekonomika, eksportas, įmonių finansiniai rodikliai bei nedarbo lygis. Kiekvienas įvardytas veiksnys turi skirtingą poveikį vidutinio mėnesinio neto darbo užmokesčio dydžiui.

Literatūra

1. Mačernytė – Panomariovienė, I. 2003. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius.
2. Martinkus, B., Žilinskas, V. J. 2008. *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija
3. Vanagas, P. 2009. *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
4. Lietuvos Statistikos departamentas. [žiūrėta 2015-12-03]. <http://www.stat.gov.lt/lt>.
5. Lietuvos Respublikos Darbo Kodeksas. L*ietuvos Respublikos Seimas.* 2002, Nr. IX-926 .
6. Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2015-12-03]. <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=77bcd661-aee9-4828-9809-e158baf3bf3e>
7. Lietuvos statistika [žiūrėta 2015-12-03]. <http://www.tax.lt/puslapiai/27-minimalus-valandinis-atlygis-ir-minimali-menesine-alga>
8. Europos Komisija [žiūrėta 2016-04-05]. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_lt.pdf
9. Laisvosios rinkos institutas [žiūrėta 2016-04-10] http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/darbo-santykiai/z-silenas-kodel-vidutinis-estas-uzdirba-daugiau-nei-lietuvis/zilvinas-silenas

ANALYSIS OF WAGE DYNAMICS IN LITHUANIA

Summary

In this article thesis the wage determinants of Lithuania are being analyzed. In the theoretical part of the thesis the wage concept, its functions and organization is being analyzed as well. The data of the Lithuanian wage determinants of the year 2010–2015 is being researched. The data involves the following: the minimum wage, net, gross and real wages, and the distribution of the wage according to the counties, sex, and the economy policy. The interdependence analysis of the wage determinants is being estimated.

BANKROTO MODELIŲ TAIKYMAS UAB „SPORTAS“

Laura Jurkienė
Lietuvos verslo kolegija
Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami bankroto prognozavimo modeliai. Aptarta bankroto samprata, jo požymiai, bankroto prognozavimo modeliai ir jų naudojimas praktikoje. Įmonių bankroto prognozavimo modelių svarba išryškėja, kai jie pritaikomi kaip priemonės, kuriomis galima tinkamai įvertinti bankroto tikimybę, įmonėms laiku diagnozuoti pirminius požymius ir užtikrinti veiksmingą prevencinių priemonių naudojimą įmonių veikloje. Tačiau nepaisant atliktų tyrimų, mokslinėje literatūroje nėra vienos geriausios metodikos, kuria būtų galima sėkmingai prognozuoti bankroto tikimybę.
Atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonės bankrotui prognozuoti yra tinkami modeliai: Altman, Springate, o Taffler ir Tisshow bei Lis dažniausiai nesutapo su kitų bankroto prognozavimo modelių rezultatais ir realia įmonių padėtimi.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: bankrotas, bankroto prognozavimas, bankroto prognozavimo modeliai.

Įvadas

Temos aktualumas. Kiekvienas verslas, norėdamas išlikti konkurencinėje aplinkoje, susiduria su mažesne ar didesne rizika, kurią reikia mokėti įvertinti, kad nepatirtų bankroto. Rinkos ekonomikos sąlygomis bankrotas yra natūralus reiškinys, tačiau 2008 m. prasidėjusi pasaulinė finansų krizė privertė pasitraukti iš verslo ne vieną įmonę. Kiekvienas vadovas, siekdamas išvengti bankroto, seka finansinių rodiklių pokyčius ir nori pastebėti bankroto pradžią. Kaip papildomas ir gana informatyvus tokios analizės šaltinis gali būti bankroto prognozavimo modelių taikymas, atsižvelgiant į įmonės specifines sąlygas. Beje, įmonė nėra izoliuotas vienetas, jos ateitis domina ne tik vadovus, bet ir akcininkus, kreditorius, tiekėjus, investuotojus, todėl tinkamo bankroto prognozavimo modelio pasirinkimas gali padėti minėtiems subjektams priimti verslo sprendimus.

Įmonės finansinės rizikos vertinimas gali padėti išvengti bankroto. Bankroto proceso analizė mokslinėje literatūroje rodo, kad įmonės skelbiamos nemokiomis gerokai pavėluotai. Todėl siekiant išvengti įmonių bankrotų ir jų sukeliamų pasekmių, reikia nuolat racionaliai vertinti įmonių finansinę būklę ir spręsti iškilusias problemas ankščiau nei išaiškėja, kad įmonės yra nemokios ir joms reikia kelti bankroto bylą.

Temos ištirtumas. Pirmieji įmonių bankroto tyrimai, pagrįsti finansinių ataskaitų duomenimis, pradėti dar XX a. 3-ajame dešimtmetyje. Lietuvos mokslininkai taip pat ieško tiksliausio bankroto prognozavimo modelio. Daug dėmesio tyrimams skyrė J. Mackevičius (2005, 2010), J. Mackevičius ir A. Rakštelienė (2005), A. Stundžienė ir V. Bogukauskas (2006), S. Stoškus, D. Beržinskienė ir R. Virbickaitė (2007) ir kiti. Dauguma mokslinių tyrimų atlieka lyginant skirtingus prognozavimo modelius arba vertinant jų tinkamumą Lietuvos įmonėms. Daug prie kelių modelių palyginimo prisidėjo J. Mackevičius ir S. Silvanavičiūtė (2006), J. Bivainis, K. Garškaitė (2010).

Temos problema. Mokslininkai jau seniai mėgino rasti dydį ar rodiklį, apibūdinantį įmonės būklę ir įvertinti bankroto tikimybę: pradedant pavieniais koeficientais ir baigiant sudėtingomis matematiškai aprašytomis lygtimis su eile finansinių rodiklių. Mokslininkai plačiai ir išsamiai ištyrė ir aptarė bankroto požymius, veiksnius ir priežastis, suformulavo ir pateikė įvairius bankroto kaip veiksnio apibrėžimus, sukūrė ir išbandė įvairius metodus ir modelius jam numatyti. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairiausių kokybinių ir kiekybinių modelių, skirtų bankroto tikimybei nustatyti. Tačiau vis dar išlieka aktualus klausimas, kurie metodai tinkamiausi ir tiksliausiai atspindi įmonės situaciją. Kita problema, su kuria susiduriama, yra tų pačių bankroto prognozavimo modelių prieštaringumas, t. y. įvairiuose šaltiniuose galima aptikti skirtingas to paties modelio variacijas, kuomet nesutampa modelį sudarantys koeficientai, konstantos ar tiesiog kritinių ribų reikšmės.

Neprognozuojant ateities, laukia neišvengiamos klaidos, kurios kasdien daugybę įmonių nuveda į bankrotą. Bankrotas nesukelia tokių skausmingų padarinių, kai jo grėsmė yra deramai įvertinama ir laiku padaroma teisinga bankroto prevencija, o esant priešingai situacijai, galimi didžiuliai nuostoliai. Įmonių bankroto prognozavimo modelių svarba išryškėja, kai jie pritaikomi kaip priemonės, kuriomis galima tinkamai įvertinti bankroto tikimybę, įmonėms laiku diagnozuoti pirminius požymius ir užtikrinti veiksmingą prevencinių

priemonių naudojimą įmonių veikloje. Tačiau nepaisant atliktų tyrimų, mokslinėje literatūroje nėra vienos geriausios metodikos, kuria būtų galima sėkmingai prognozuoti bankroto tikimybę.

Tyrimo objektas – UAB „Sportas“ finansiniai rodikliai.

Tyrimo tikslas – analizuojant UAB "Sportas" finansinius duomenis, ištirti pasirinktų bankroto prognozavimo modelių tinkamumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti bankroto sampratą ir jo požymius.
2. Pateikti pagrindinius bankroto prognozavimo modelius.
3. Pritaikyti bankroto prognozavimo modelius UAB „Sportas“ bankroto tikimybės įvertinimui.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, įmonės bei statistinių duomenų analizavimas, duomenų sisteminimas ir grupavimas, lyginamoji analizė, loginės išvados.

Bankroto samprata ir požymiai

Žodis „bankrotas“ yra kilęs iš italų kalbos (banca rotta) ir reiškia sulaužytą stalą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2005), nes viduramžių Italijoje gyvavo paprotys prasiskolinusio ir pabėgusio bankininko ar pirklio suolus laužyti. Kita vertus, „bankrotas“ atsirado, kaip valstybės interesas apsaugoti kreditorius. Bankrotas yra įprastas rinkos ekonomikos reiškinys, sukeliantis daug neigiamų padarinių ne tik pačiai įmonei, bet ir valstybei bei visuomenei. Dabartinėmis šalies ekonomikos sąlygomis kiekvienas verslas patiria didesnę ar mažesnę riziką. Nei viena įmonė nėra garantuota savo veiklos tęstinumu, gaminamos produkcijos ar paslaugos paklausumu (Mackevičius, 2007). Siekdami nustatyti ir kuo objektyviau įvertinti rizikingiausias veiklos sritis įmonių vadovai ir analitikai turi nuolat stebėti šakos verslo tendencijas, ieškoti naujų rinkų ir verslo plėtros galimybių. To nedarant pasekmės gali būti skaudžios, įmonės finansiniai rezultatai gali smarkiai pablogėti, ji gali prarasti rinkos dalį ar konkurencinį pranašumą, todėl įmonei gali grėsti bankrotas (Budrikienė, Paliulytė, 2012). J. Jakimuk, J. Žigienė (2011) teigia, kad bankrotas – tai situacija, kurios siekia išvengti visi ūkio subjektai. Jis siejamas su neigiamais padariniais daugumai rinkos dalyvių: socialinės bankrutuojančios įmonės darbuotojų problemos, nesumokėti mokesčiai į valstybės biudžetą, negrąžintos skolos kreditoriams, o tai sukelia pastarųjų ekonominius sunkumus ir bankrotą, augantis šalies nedarbas. Pasak R. Simaitis (2009) bankrotas – tai situacija, kai fizinis ar juridinis asmuo negali padengti savo skolų. Išskiriamos ir teigiamos įmonių bankroto pasekmės: skatinama technikos, gamybos ir visuomenės pažanga (Narvilas, 2005), nes bankrutuoja nemokančios dirbti įmonės, o vietoje bankrutavusių įmonių atsiranda naujos, kurios sukuria naujų darbo vietų (Mackevičius, Silvanavičiūtė, 2006). Tačiau reikia pabrėžti, kad neigiama bankroto įtaka yra gerokai didesnė.

Nebeišgalint vykdyti prisiimtų įsipareigojimų, pradedama kalbėti apie nemokumą ir bankrotą. Jei įmonė tampa nemoki, jai gresia bankrotas. Dažnai vartojamos sąvokos „nemokumas“ ir „bankrotas“ yra sutapatinamos. Apibrėžiant nemokumą ir bankrotą, galima naudotis J. Žvinklio ir E.Vabalo (2006) nuomone, kuri teigia, kad bankrotas – nemokios įmonės būsena, kai įmonei teisme yra iškelta bankroto byla arba kreditoriai įmonėje vykdo bankroto procedūras ne teismo tvarka. O įmonės nemokumas – tai įmonės būsena, kai jos finansiniai įsipareigojimai lygūs pusei jos turto arba jį viršija. Tuo tarpu R. Sneidere (2005) teigia, kad bankroto terminas reiškia nemokumo situacijos sprendimą, t. y. skolininko likvidumą ir kreditoriaus reikalavimo apmokėjimą.

Akivaizdu, kad nemokumo sąvoka leidžia veiksmingiau ginti kreditorių interesus ir suteikti jiems teisinių galimybių kuo greičiau reaguoti į įmonės įsipareigojimų nevykdymą. Tačiau, toks reglamentavimas leidžia inicijuoti įmonės bankroto procesą net tada, kai įmonė yra vis dar pajėgi atsiskaityti su savo kreditoriais ateityje arba gerokai sumažinti, arba panaikinti savo skolų naštą (Rugenytė, 2010). Panašią nuomonę išsakė ir autorių kolektyvas (Butkus ir kt., 2009) taikomajame moksliniame tyrime „Nemokumo samprata ir jo teisinio reglamentavimo analizė“. Taigi, bankrotas gali būti (yra) prilyginamas nemokios įmonės būsenai, kai jau yra vykdomos bankroto procedūros teismine ar neteismine tvarka, konstatavus įmonės nemokumą įstatymo nustatyta tvarka. Bankrotą apibūdina kaip procesą, leidžiantį padidinti konkurenciją rinkoje ir tik geriausioms kompanijoms. Bankrotas – tai kartu ir galimybė iš naujo sėkmingiau bei apdairiau pamėginti vykdyti veiklą (Narvilas, 2005).

Visi aukščiau pateikti apibrėžimai skiriasi, tačiau apibendrinus galima teigti, kad bankrotas – tai situacija, kai fizinis ar juridinis asmuo negali padengti savo skolų. Jei įmonė tampa nemoki, jai gresia bankrotas.

Pasak J. Mackevičiaus (2007), tiriant bankroto tikimybę, svarbu pastebėti tuos požymius, pagal kuriuos kuo anksčiau galima būtų nuspėti įmonės veiklos riziką ir jos lygį ir imtis konkrečių priemonių bankrotui išvengti. Galima skirti dvi priemonių grupes bankrotui išvengti:

1) operatyvinės priemonės;
2) strateginės priemonės.

1 lentelė

Operatyvinės ir strateginės priemonės bankrotui išvengti

Operatyvinės	Perspektyvinės
1. Įmonės organizacinės struktūros pakeitimai; 2. Įmonės restruktūrizavimas; 3. Išlaidų mažinimo galimybių paieška; 4. Vidaus kontrolės sistemos sustiprinimas; 5. Vidaus audito ir įmonės veiklos analizės atlikimas; 6. Turto apsaugos kontrolės sustiprinimas; 7. Informacinių ryšių tarp įmonės padalinių sustiprinimas; 8. Buhalterinės apskaitos politikos ir kompiuterinių programų peržiūrėjimas.	1. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; 2. Nuolatinės konkurencijos rinkos tyrimas; 3. Produkcijos ir paslaugų pasiūlos analizė; 4. Apsirūpinimas reikalingais ištekliais ir jų racionalus naudojimas; 5. Naujų technologijų taikymas; 6. Šalies ekonominės ir politinės padėties analizė; 7. Santykių su įmonės partneriais gerinimas; 8. Korupcijos lygio šakoje, kuriai priklauso įmonė, tyrimas; 9. Įmonės veiklos planavimas ir prognozavimas.

Šaltinis: Mackevičius, J. (2007). Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius.

Tačiau kaip pažymi S. Stoškus ir kt. (2007), bankrutavusios įmonės dažnai pirminių bankroto požymių nepastebi, o sėkmingai dirbančios kompanijos šiuos požymius pastebi anksčiau, t. y. pastebi krizinę situaciją, kurią galima valdyti. Apibendrindami tyrimo rezultatus, autoriai teigia, kad sėkmingai veikiančios įmonės dažnai susiduria su finansinėmis problemomis, tačiau geba jas išspręsti laiku. Bankrotas yra išvengiamas ir nesukelia skausmingų padarinių, kai jo grėsmė yra deramai įvertinama ir laiku padaromi teisingi bankroto prevencijos žingsniai.

Svarbiausi finansiniai santykiniai rodikliai

Santykiniai finansiniai rodikliai, apskaičiuoti lyginant du ar daugiau rodiklių, – daug akivaizdesni ir reikšmingesni negu absoliutūs rodikliai. Naudojant santykinius rodiklius galima gana objektyviai ir tiksliai įvertinti įvairias įmonės veiklos sritis, atskleisti rezervus ir nepanaudotas galimybes, numatyti ir priimti optimalius valdymo sprendimus. Todėl finansininkai, buhalteriai, analitikai, ekonomistai, auditoriai turi mokėti apskaičiuoti įvairius santykinius finansinius rodiklius ir jais remdamiesi išaiškinti konkrečius dalykus. Svarbu ne tik teisingai juos apskaičiuoti, bet ir mokėti interpretuoti. Tam dabar skiriama vis daugiau dėmesio.

2 lentelė

Svarbiausi finansiniai santykiniai rodikliai, rodantys įmonės bankroto tikimybę

Pavadinimas	Formulė	Reikšmė
Grynasis pardavimo pelningumas	$\frac{grynasis\ pelnas}{pardavimo\ pajamos}$	Parodo pardavimo pelningumą, įvertinus visas pajamas ir išlaidas. Labai gerai >25, blogai<5.
Bendrasis pardavimo pelningumas	$\frac{bendrasis\ pelnas}{pardavimo\ pajamos}$	Parodo įmonės sugebėjimą panaudoti savo pagamintą produkciją brangiau už jos savikainą. Labai gerai>35, blogai,<7
Bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas	$\frac{trumpalaikis\ turtas}{trumpalaikiai\ įsipareigojimai}$	Parodo įmonės sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus. Labai gerai >1,2 iki 2,0; blogai <1,0
Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	$\frac{trumpalaikis\ turtas - atsargos}{trumpalaikiai\ įsipareigojimai}$	Parodo, kiek vienam eurui trumpalaikių įsipareigojimų įmonė turi turto, kurį gali greitai parduoti. Labai gerai >1,0; blogai<0,5.
Trumpalaikės skolos koeficientas	$\frac{trumpalaikiai\ įsipareigojimai}{turtas}$	Parodo, kokia įmonės turto dalis finansuojama trumpalaikėmis skolomis. Labai gerai < 5%-30%, jei > negu 60% blogai.

Šaltinis: Mackevičius, J. (2005). Įmonių veiklos analizė. Vilnius: TEV. Mackevičius J., Poškaitė D., Villis L., (2011). Finansinė analizė. Mykolo Romerio universitetas.

Kadangi iš finansinės atskaitomybės galima apskaičiuoti daug ir įvairių santykinių rodiklių, tai juos finansinės analizės teorijoje įprasta klasifikuoti. Tačiau bendros rodiklių klasifikavimo sistemos nėra. Kai kurie autoriai siūlo išskirti tokias rodiklių grupes, kurios, jų nuomone, yra pa-čios svarbiausios, t. y. turto, kapitalo ir įsipareigojimų. Kiti autoriai siūlo klasifikuoti rodiklius pagal įmonės veiklos sritis: aprūpinimo, gamybos, paslaugų, pardavimų ir pan. Atskirai išskiriami šakiniai rodikliai: pramonės, komercijos, transporto įmonių, bankų veiklos rodikliai.

Finansų analitikas didelės reikšmės santykinių finansinių rodiklių grupavimui teikti neturėtų, svarbu suprasti šių rodiklių prasmė, apskaičiavimo metodiką bei tvarkymo ypatumus. Ypač svarbu mokėti objektyviai įvertinti rodiklių reikšmes ir jų pokyčius. Išsami santykinių rodiklių analizė padeda atskleisti įvairius įmonės veiklos trūkumus, atsakyti į klausimus, kaip, kada, kur ir kodėl tai įvyko. Daugelis santykinių rodiklių susiję, todėl juos lyginant ir aiškinant ryšius informacijos vartotojams galima suteikti labai daug naudingos informacijos.

Įmonės bankroto tikimybei nustatyti neužtenka vien apskaičiuoti santykinius rodiklius, nes labai dažnai vieni rodikliai jau būna pasiekę kritinę ribą, o kiti – visiškai geri. Vis dėl to santykiniai rodikliai gali būti pritaikyti įmonės bankrotui prognozuoti, svarbiausius ir reikšmingiausius iš jų sujungus į bankroto prognozavimo modelius.

Bankroto prognozavimo modeliai

Įmonių bankroto prognozavimas yra būdas kiekybiniais parametrais įvertinti įmonių būklę, nustatyti negatyvias įmonių būklės tendencijas ir jų bankroto tikimybę. Pagal būklės įvertinimo rodiklius galima ieškoti būdų sumažinti ar net pašalinti bankroto grėsmę. Įmonių bankroto prognozavimas ir jo grėsmės nustatymas iš anksto gali būti impulsas ne tik išvengti bankroto, bet ir rasti veiksmingų strateginių sprendimų (K. Garškaitė, 2008).

V. Narvilas ir V. Jurienė (2009) teigia, kad įmonės bankroto tikimybei nustatyti neužtenka apskaičiuoti kelių santykinių rodiklių. Neretai būna, kad vieni rodikliai būna pasiekę kritinę ribą, o kiti visiškai geri. Vis dėlto santykiniai rodikliai gali būti puikiai pritaikyti įmonės bankrotams prognozuoti, svarbiausius ir reikšmingiausius iš jų sujungus į bankroto prognozavimo modelius. Kiekvienas modelis turi savitą bankroto nustatymo būdą ir remiasi skirtingais koeficientais. Įmonių bankrotui prognozuoti įvairūs autoriai pasiūlė skirtingus modelius.

Pateikiami dažniausiai praktikoje išbandomi ir įvairių mokslininkų nagrinėjami bei vertinami bankroto prognozavimo modeliai:

3 lentelė

Bankroto prognozavimo modeliai

Autorius	Modelis	Modelio elementai
Altman (1968)	Z=6,56X1+3,26X2+6,72X3+1,05X4	X1=apyvartinis kapitalas / turtas X2=nepaskirstytas pelnas / turtas X3=pelnas iki apmokestinimo / turtas X4=nuosavas kapitalas / įsipareigojimai
Taffler ir Tishaw (1977)	Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4	X1=bendrasis pelnas / trumpalaikiai įsipareigojimai X2=apyvartinis kapitalas / visi įsipareigojimai X3=trumpalaikiai įsipareigojimai / turtas X4=grynasis pelnas / turtas
Springate (1978)	Z=1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4	X1=grynasis apyvartinis kapitalas / turtas X2=pelnas neatskaičius palūkanų ir mokesčių / turtas X3=pelnas prieš apmokestinant / trumpalaikiai įsipareigojimai X4=pardavimo pajamos / turtas
Lis (1973)	Z=0,063X1+0,092X2+0,057X3+0,001X4	X1=apyvartinis kapitalas / turtas X2=bendrasis pelnas / turtas X3=nepaskirstytas pelnas / turtas X4=pardavimo pajamos / turtas

Šaltinis: Mackevičius J. Integruota įmonių bankroto prognozavimo metodika. Verslo ir teisės aktualijos (2010); Mackevičius J., Silvanavičiūtė S. Įmonių bankroto prognozavimo modelių tinkamumo nustatymas, Verslas: teorija ir praktika (2006)

Norint įsitikinti šių rodiklių reikšmingumu vertinant bankroto tikimybę, svarbu jų reikšmes palyginti su *Altmano* bankroto prognozavimo modelių reikšmėmis. Modelio esmę sudaro tai, kad įmonės įvairios ūkinės – komercinės veiklos pusės įvertinamos santykiniais ekonominiais rodikliais, iš kurių išvedamas apibendrintas Z koeficientas (Mackevičius, Rakštelienė 2005) Atsižvelgiant į Z koeficiento dydį daroma apibendrinta išvada apie bankroto tikimybę. Jei, remiantis šia formule apskaičiuota Z reikšmė mažesnė nei 1,10, bankroto tikimybė labai didelė. Jei Z reikšmės intervalas yra 1,10 – 2,59, bankroto tikimybė didelė, o jei Z reikšmė didesnė už 2,60 bankroto tikimybė labai maža (Brancevič, Burkšaitė, 2012).

Britų mokslininkai *R. Taffler ir H. Tisshaw*, siekdami sukurti metodą, kurį galėtų pritaikyti apskaitos ir audito įmonės analizuojamų įmonių veiklos tęstinumui nustatyti, analizavo 46 bankrutavusias ir 46 gerai veikiančias gamybos įmones. Išanalizavę 80 finansinių rodiklių, tyrėjai atrinko keturis reikšmingiausius ir sudarė diskriminantinės tiesinės analizės bankroto prognozavimo modelį. J. Mackevičius (2010) ir K. Gaškaitė (2008) vienodai pateikia R. Taffler ir H. Tisshaw modelio apskaičiavimą. Vertinant įmonių būklę pagal šį modelį, nustatyti tokie dėsningumai: jei *Z* reikšmė viršija 0,3, įmonės ilgalaikės perspektyvos geros, o jei *Z* reikšmė mažiau kaip 0,2, yra bankroto grėsmė. Atlikus tyrimus buvo nustatytas 97 proc. šio modelio tikslumas likus vieneriems metams iki įmonės bankroto.

Bankroto prognozavimo modelis, pateiktas Kanados mokslininko *G. Springate* 1978 m. (Simono Freizerio universitete), naudojant pakopinę diskriminantinę analizę pagal E. I. Altmano sukurtą metodą 1968 m. Jis taip pat atrinko bankrutavusių ir mokių įmonių finansines ataskaitas (Miliauskė, Paliulytė, 2013). K. Butkus ir kiti autoriai (2009) pabrėžia, kad kuriant šį modelį, buvo apskaičiuota 19 finansinių koeficientų, iš kurių galiausiai buvo atrinkti 4 reikšmingiausi finansiniai rodikliai, leidžiantys atskirti bankrutuojančias įmones nuo nebankrutuojančių. Jeigu $Z < 0,862$, įmonės bankrotas neišvengiamas. Kurdamas šį modelį, Springate naudojo 40-ies įmonių duomenis ir pasiekė 92,5 proc. bankroto prognozavimo tikslumą vieneriems metams.

1973 m. anglų mokslininkas *R. Lis* modelio ribinė *Z* reikšmė yra 0,037, t. y. jei ji yra mažesnė nei 0,037, tai gresia bankrotas.

Pasak K. Garškaitės, (2008) išnagrinėjus skirtingų autorių sukurtus įmonių bankroto prognozavimo modelius, galima rasti nemažai bendro – tie patys finansiniai rodikliai kartojasi keliuose modeliuose. Įmonių bankroto prognozavimo modelių ir juose naudojamų santykinių rodiklių lyginimas padeda nustatyti, kokie finansiniai rodikliai yra populiariausi, t. y. kokius rodiklius mokslininkai laiko svarbiausiais ir reikšmingiausiais bankrotui prognozuoti.

Apžvelgus keletą užsienio šalyse populiariausių įmonių bankroto grėsmės įvertinimo modelių, galima teigti, kad kokį modelį išsirinktų įmonė, jo patikimumas priklauso nuo įmonės sugebėjimo rinkti ir kaupti informaciją apie savo veiklą, objektyviai ir laiku šią informaciją analizuoti ir panaudoti. Taikant modelius Lietuvos sąlygomis, galimi tokie keblumai: nėra pakankamai statistikos duomenų; įmonių bankrotą lemia daugelis veiksnių, kuriuos sudėtinga išreikšti kiekybiškai; nestabili įmonių bankroto norminė bazė.

Apibendrinant galima sakyti, kad įmonių bankroto grėsmei įvertinti užsienio šalyse ir Lietuvoje taikomi įvairūs modeliai, grindžiami skirtingais principais. Praktikoje taikant įmonių bankroto prognozavimo modelius, nustačius didelę bankroto grėsmės tikimybę, reikėtų šiuos koeficientus vertinti kaip įspėjamąjį signalą.

Bankroto prognozavimo modelių taikymas UAB „Sportas“

UAB „Sportas“ gamina bei importuoja profesionalią, įvairių sporto šakų, aukštos kokybės įrangą atitinkančią tarptautinius standartus, bei specializuojasi stadionų ir sporto salių įrengime. Įmonė savo įgyvendintais projektais užima didžiąją rinkos dalį Lietuvoje bei sėkmingai skverbiasi ir į kaimyninių šalių (Latvijos, Estijos, Rusijos, Baltarusijos bei Ukrainos) rinkas.

Įmonių bankroto diagnostikai plačiai taikomas Altman Z modelis, kurio populiarumą lemia modelio privalumų akcentavimas mokslinėje literatūroje. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius, atlikta įmonės bankroto diagnostika pagal Altman pirmojo modelio formulę.

4 lentelė

UAB „Sportas“ bankroto tikimybė apskaičiuota pagal Altman modelį

Rodikliai	Rodiklio skaičiavimo formulė	Metai			
		2011 m.	2012m.	2013 m.	2014m.
X1	apyvartinis kapitalas /turtas	0,45	0,44	0,15	-0,05
X2	nepaskirstytas pelnas / turtas	0,43	0,42	0,23	0,02
X3	pelnas iki apmokestinimo /turtas	0,01	0,07	0,04	-0,21
X4	nuosavo kapitalas /įsipareigojimai	0,85	0,82	0,33	0,04
Z=	**6,56x1+3,26x2+6,72x3+1,05x4**	**5,4**	**5,6**	**2,4**	**-1,6**

Pagal Altman modelį įmonei 2011-2012 m. bankrotas negresia, kadangi Z koeficiento reikšmės daug didesnės nei 3,0. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonė vengia turėti skolų, skolas įmonėje sudaro tik trumpalaikės skolos. O nuo 2013 m. įmonės Z reikšmė intervale 1,10 – 2,59 , bankrotas yra įmanomas, o 2014 m. Z reikšmė siekia tik 0,06 ir tai rodo, kad bankroto tikimybė labai didelė ir tam turėjo įtakos pelnas prieš apmokestinimą nes jis buvo neigiamas. Įmonės trumpalaikis turtas buvo mažesnis nei trumpalaikiai įsipareigojimai.

Įmonės bankroto tikimybei apskaičiuoti galima taikyti ir kitus, mažiau populiarius modelius. Tyrimo metu atlikta bankroto diagnostika taikant Taffler ir Tishaw, Springate ir Lis modelius.

5 lentelė

UAB „Sportas“ bankroto tikimybė apskaičiuota pagal Taffler ir Tishaw modelį

Rodikliai	Rodiklio skaičiavimo formulė	Metai			
		2011 m.	2012m.	2013 m.	2014m.
X1	bendrasis pelnas/ trumpalaikiai isipareigojimai	0,12	0,22	0,18	0,23
X2	apyvartinis kapitalas/ visi isipareigojimai	0,84	0,81	0,20	-0,05
X3	trumpalaikiai isipareigojimai/ turtas	0,54	0,55	0,75	0,96
X4	grynasis pelnas/ turtas	0,01	0,06	0,03	-0,21
Z=	**0,53x1+0,13x2+0,18x3+0,16x4**	**0,27**	**0,33**	**0,26**	**0,26**

Iš 5 lentelės matyti, kad pagal Taffler ir Tishow modelį įmonei bankrotas negresia, kadangi Z koeficiento reikšmės nėra mažesnės negu 0,2. Nors 2014 metais grynojo pelno įmonė neturėjo, dirbo nuostolingai, bet bankrotas įmonei negresia.

Žymus kanadiečių ekonomistas G. Springate sukūrė bankroto tikimybės nustatymo modelį. Jo modelis apskaičiuotas remiantis multiplikacine – diskriminantine analize, atrenkant 4 iš 19 reikšmingiausių finansinių rodiklių, leidžiančių atskirti bankrutuojančias įmones nuo nebankrutuojančių.

6 lentelė

UAB „Sportas“ bankroto tikimybė apskaičiuota pagal Springate modelį

Rodikliai	Rodiklio skaičiavimo formulė	Metai			
		2011 m.	2012m.	2013 m.	2014m.
X1	grynasis apyvartinis kapitalas/turtas	0,45	0,44	0,15	-0,05
X2	pelnas neatskaičius palukanu ir mokesciu/turtas	0,01	0,08	0,07	-0,19
X3	pelnas prieš apmokestinant /trumpalaikiai įsipareigojimai	0,02	0,13	0,06	-0,21
X4	pardavimo pajamos / turtas	1,99	1,66	0,82	0,74
Z=	**1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4**	**1,30**	**1,47**	**0,74**	**-0,49**

Pagal Springate modelį matyti, kad 2011-2012 metais, kai Z koeficiento reikšmė buvo didesnė nei 0,862 įmonė dirbo pelningai. O 2013 metais Z reikšmė buvo mažesnė ir įmonės pelnas mažėjo. 2014 metais koeficientas tapo neigiamas dėl to kad įmonė dirbo nuostolingai.

7 lentelė

UAB „Sportas“ bankroto tikimybė apskaičiuota pagal Lis modelį

Rodikliai	Rodiklio skaičiavimo formulė	Metai			
		2011 m.	2012m.	2013 m.	2014m.
X1	apyvartinis kapitalas/turtas	0,45	0,44	0,15	-0,05
X2	bendrasis pelnas/ turtas	0,07	0,12	0,13	0,23
X3	nepaskirstytas pelnas/turtas	0,43	0,42	0,23	0,02
X4	pardavimo pajamos/ turtas	1,99	1,66	0,82	0,74
Z=	**0,063x1+0,092x2+0,057x3+0,001x4**	**0,06**	**0,07**	**0,04**	**0,02**

Iš 7 duomenų lentelės matyti, kad 2011-2013 metais Z koeficiento reikšmė buvo didesnė nei 0,037, tai parodo, kad įmonė dirbo pelningai. O 2014 metais koeficientas buvo mažesnis ir įmonė dirbo nuostolingai.

Apibendrinant pelningumo ir mokumo rodiklių ryšį su bankroto prognozavimo modeliais įmonėje UAB „Sportas“, sudaryta 8 lentelė, kurioje išvesta bankroto prognozavimo modelių ketverių metų Z koeficientų rezultatai, mokumo ir pelningumo koeficientų ribos. Jei įmonėje prognozuojamas bankrotas, tai žymima „–“ženklu, jeigu bankroto tikimybė vidutinė ir bankrotas galimas ateityje – žymima „?“, jeigu bankrotas įmonei negresia – „+“ ženklas, „G“ – geras pelningumas ir mokumas, „P“ – patenkinamas, „B“ – blogas pelningumas ir mokumas.

8 lentelė

UAB „Sportas“ pelningumo ir mokumo rodiklių ryšys su bankroto prognozavimo modeliais

Rodikliai	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
grynasis pardavimo pelningumas	B	B	B	B
bendrasis pardavimo pelningumas	B	P	P	P
bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas	G	G	G	B
greitasis trumpalaikio mokumo koeficientas	P	B	B	B
trumpalaikis skolos koeficientas	P	P	B	B
Altman	+	+	-	-
Taffler ir Tishow	+	+	+	+
Springate	+	+	-	-
Lis	+	+	+	-

Iš šios lentelės matoma, kad įmonės pelningumo rodikliai analizuojamais metais yra blogi, įmonės veikla nėra pelninga, bet bankroto tikimybė atsiranda nuo 2013 metų. Įmonės mokumo rodikliai 2011 – 2012 metais yra geri ir patenkinami, o 2013 – 2014 metais įmonės rodikliai blogi ir pagal rodiklius įmonė yra nemoki, ir pagal bankroto modelius sutampa. Iš šios lentelės matoma, kad Altman, Sprigate ir Lis bankroto prognozavimo modeliai parodė tiksliausius rezultatus atitinkančius įmonės finansinę būklę. Taffler ir Tishow modelis rodo visai kitaip ir prieštarauja visiems naudojamiems modeliams, nors įmonė 2014 metais dirba nuostolingai, bet vis tiek koeficiento reikšmė nerodo galimų sunkumų įmonėje.

Išvados

Bankrotas Lietuvos teisinėje sistemoje apibrėžiamas kaip nemokios įmonės būsena, kai įmonei teisme iškelta bankroto byla arba kreditoriai įmonėje vykdo bankroto procedūras ne teismo tvarka.

Šiuolaikinėmis konkurencingos rinkos ekonomikos sąlygomis įmonių bankrotai tapo neišvengiamu reiškiniu. Įmonių bankrotai sukelia daug ekonominių ir socialinių problemų ne tik konkrečios įmonės, bet ir valstybės, visuomenės mastu. Todėl pirminių bankroto požymių diagnozavimas ypač svarbus procesas. Įmonių

bankroto grėsmės nustatymas iš anksto gali padėti ne tik išvengti bankroto, bet ir rasti veiksmingų strateginių sprendimų pagerinti esamą įmonės būklę.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonės bankrotui prognozuoti yra tinkami tiesinės diskriminantinės analizės modeliai: Altman, Springate ir Liss, o Taffler ir Tisshaw rezultatai buvo prieštaringi, dažniausiai nesutapo su kitų bankroto prognozavimo modelių rezultatais ir realia įmonių padėtimi, todėl šis modelis yra netinkami įmonės bankrotui prognozuoti.

Atlikus bankroto prognozavimo metodų tyrimą ir išanalizavus skirtingus bankroto prognozavimo metodus, paaiškėja tai, kad nereikia visiškai pasikliauti kuriuo nors vienu bankroto prognozavimo metodu. Kiekviena įmonė turėtų rasti individualią savo veiklos stabilumo ir tęstinumo vertinimo metodiką, kuri padėtų identifikuoti kilusią riziką bei sumažinti ar net pašalinti bankroto grėsmę. Atlikus išsamią bankroto prognozavimo analizę galima kuo anksčiau gauti objektyvią informaciją apie įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus, pinigų srautus, o tai padėtų numatyti ir įvertinti įmonės veiklos tęstinumo galimybes.

Literatūra

1. Bivainis, J., Gaškaitė, K. (2010). *Įmonių bankroto grėsmės diagnostikos sistema*. Verslas: teorija ir praktika.
2. Budrikienė, R., Paliulytė, I. (2012), *Bankroto prognozavimų pritaikomumas skirtingo mokumo ir pelningumo įmonėse*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai.
3. Bogukauskas, V., Stundžienė, A. (2006). *Valuation of Bankruptcy Risk for Lithuanian Companies*. Eniginnering economics.
4. Garškaitė, K. (2008). *Įmonių bankroto prognozavimo modelių taikymas*. Verslas: teorija ir praktika.
5. Jakimuk, J., Žigienė, G., (2011) *Infliacijos įtaka bankroto prognozavimo modelių tikslumu*. Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos.
6. Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV.
7. Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas.* Vilnius.
8. Mackevičius, J. (2010). *Integruota įmonių bankroto prognozavimo metodika*. Verslo ir teisės aktualijos.
9. Mackevičius, J., Silvanavičiūtė, S. (2006). *Įmonių bankroto prognozavimo modelių tinkamumo nustatymas*, Verslas: teorija ir praktika.
10. Rugenytė, D., Menciūnienė, V., Dagilienė, L. (2010) *Bankroto prognozavimo svarba ir metodai*. Verslas: teorija ir praktika.
11. Narvilas, V. (2005). *Nemokumo sistemos formavimasis Lietuvoje – faktai, problemos ir prioritetai.* Ekonomikos reformos ir prioritetai.
12. Simaitis, R. (2009) *Bankrotas: kaip elgtis?* Verslo labirintas.
13. Sneidere, R. (2005). *Analysis of Bankruptcy Presdiction Models*. Apskaitos ir audito sistemų integracija į ES erdvę, nauji iššūkiai ir galimybės: tarptautinės konferencijos pranešimai.
14. Stoškus, S., Beržinskienė, D., Virbickaitė, R. (2007). *Bankroto dinaminės įmonių krizės vystymosi alternatyvos, teoriniai ir praktiniai aspektai*. Inžinerinė ekonomika.
15. Žvinklys, J., Vabalas, E. (2006). *Įmonės ekonomika.* Vilnius.
16. Butkus K., Jazbutis R., Kelpšas T., Laužikas E., Velička R., Višinskis V. (2009). Fizinių asmenų nemokumo problemų sprendimo būdų analizė. Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/Doc/nvaa.doc>.
17. Brancevič G., Burkšaitė, D. (2012). Statybos įmonių bankroto tikimybės įvertinimas. Prieiga per internetą: http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2012/paper/viewFile/7/54
18. Mackevičius, J., Rakštelienė, A. (2005). Altman modelių taikymas Lietuvos įmonių bankrotui prognozuoti. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2005_01_02.pdf
19. Miliauskė, E., Paliulytė, I.(2013). Bankroto prognozavimo metodų pritaikomumas pasirinktų gamybinių įmonių pavyzdžiu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_1_29.PG_72-82/DS.002.0.01.ARTIC
20. Narvilas, V., Jūrienė, V. (2009). Įmonių bankroto ir restruktūrizavimo procesų 2009 metų apžvalga Prieiga per internetą: :<http://www.bankrotodep.lt/Doc/2009_12_06s.doc>.

APPLICATION OF BANKRUPTCY MODELS FOR JSC „SPORTAS“

S u m m a r y

In this article bankruptcy prediction models are analyzed. The concept of bankruptcy, its attributes and bankruptcy prediction methods and their usage in practice are discussed. The importance of enterprise bankruptcy forecasting models is highlighted, when they get adapted as a tool that can properly assess the danger of bankruptcy and timely diagnose primary characteristics, then ensure effective use of preventive measures. However, despite studies in scientific literature there is no single best method, which could successfully predict the likelihood of bankruptcy. This investigation revealed Altman and Springate models as most suitable for company's bankruptcy prediction. However Taffler and Tisshow, and Lis models usually fail to identify real situation of companies or coincide with other bankruptcy prediction models.

KEYWORDS: bankruptcy, bankruptcy prediction, bankruptcy prediction models.

VERSLO ORGANIZAVIMO FORMŲ DINAMIKA LIETUVOJE

Jūratė Stonienė, Agnė Žulkutė
Lietuvos verslo kolegija
Doc. Kristina Puleikienė

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos verslo organizavimo formos, jų ypatumai, įvertinama tinkamos verslo formos pasirinkimo svarba įmonės veiklos vystymui. Atskleidžiama, kaip keitėsi verslo organizavimo formų dinamika Lietuvoje 2005-2015 metų laikotarpiu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslo organizavimas, verslo formos, įmonė, teisinė forma.

Įvadas

Šiuolaikinės rinkos ekonomikos sąlygomis verslininkai turi laisvą valią pasirinkti kaip, kur, kada, kokiomis priemonėmis organizuoti savo verslą. Vis dėlto toks pasirinkimas reikalauja tam tikrų specifinių žinių, be kurių vargu ar įmanoma sukurti tokią vertę, kuri patenkintų visų dalyvių poreikius. Verslas- tai savotiškas kūrybinis procesas, kurio įkūrėjui svarbu turėti tam tikro polėkio, novatoriškumo, sugebėjimo nujausti, prognozuoti ir tuos dalykus susieti su faktinėmis žiniomis, reikiama kompetencija, rinkos dėsnių išmanymu, dėl ko net beprotiška idėja gali įgauti realią formą ir atnešti naudą ne tik kūrėjui, bet ir visuomenei. Viena iš svarbiausių verslo grandžių, reikalinga verslo idėjos realizacijai, yra įmonė. Įmonė dažniausiai būna apibrėžiama, kaip konkretų savo vardą turintis ūkio vienetas. Taip pat galima teigti, kad tai yra techniniu, ūkiniu aspektu vientisa produkciją gaminanti ar paslaugas teikianti sistema. Verslo organizavimas visada vyksta dėl kokios nors priežasties, turi užsibrėžtus tam tikrus realius ir konkrečius tikslus. Galima teigti, kad kiekvieno verslo pagrindas yra tam tikra sukurta idėja. Verslo idėjos įgyvendinimui įkuriama įmonė, kuri yra pagrindinė verslo organizavimo priemonė, ji įsteigiama įstatymų nustatyta tvarka ir jos tikslai susiję su tam tikra ūkine veikla. Literatūroje verslo organizavimas klasifikuojamas pagal labai įvairius kriterijus: ekonomikos šaką, konkurencijos formą, pelningumą, įmonės dydį, juridinę formą, nuosavybės formą ir t.t. (Paunksnienė, Antanavičienė ir kt., 2011). Prieš pradedant verslą svarbu tinkamai įvertinti visus įmanomus aspektus: riziką, verslo rūšį, turimus išteklius, prognuozajamas veiklos apimtis ir pan., bei sugebėti pamatyti kuriamą verslą ateities perspektyvoje.

Verslo organizavimas sparčiai pradėjo augti ir daryti įtaką pasaulyje XX a. Taip pat ir Lietuvoje, po 25 nepriklausomybės metų pastebima, kad vis daugiau žmonių nebijo imtis iniciatyvos ir kurti verslą. Be jokios abejonės, Lietuvoje palyginti su pirmiasiais nepriklausomybės metais, stipriai keitėsi tiek verslo organizavimo formų pasirinkimas, tiek teisinė bazė, tiek ir verslininkų sąmoningumas, pritaikant verslo formą savo verslo idėjai. Visiems pasikeitimams įtaką darė įvairūs faktoriai, tokie kaip naujų, tobulesnių technologijų atsiradimas, nauji ir reiklesni žmonių poreikiai, finansiniai ištekliai, politiniai bei socialiniai veiksniai.

Šio straipsnio tyrimo tikslas yra išanalizuoti esamų verslo organizavimo formų ypatumus bei atskleisti jų dinamiką Lietuvoje.

Tyrimo objektas – verslo organizavimo formos.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti verslo organizavimą ir konkrečias verslo organizavimo formas, jų ypatybes.
2. Atskleisti pagrindinius privalumus ir trūkumus, lemiančius verslo organizacijos formos pasirinkimą.
3. Ištirti verslo organizavimo formų dinamiką Lietuvoje pastaraisiais metais.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Statistinių tyrimų duomenų analizė bei interpretacija.
3. Grafinis duomenų atvaizdavimas.
4. Atlikto teorinio bei praktinio tyrimo apibendrinimas.

Verslo organizavimo samprata ir paskirtis

Mokslinėje literatūroje verslas yra apibrėžiamas, kaip pelno siekimas, teikiant prekes ar paslaugas, kurios tenkina vartotojų poreikius (Paunksnienė, Antanavičienė ir kt., 2011). Tačiau, anot J. Paunksnienės ir kt. (2011), be finansinių motyvų egzistuoja ir kiti veiksniai, skatinantys žmones užsiimti nuosava veikla: tokie kaip noras būti ,,sau šeimininku" arba ,,išbandyti save". S. Rimkuvienė ir kt. (2012) taip pat priduria, kad verslu užsiimti skatina materialinis bei moralinis nepasitenkinimas esama padėtimi ir noras ją pakeisti. Kartais, kaip pastebi J. A. F. Stoner ir kt. (1999), yra žmonių, kurie tiesiog negali atsisakyti savo minties, idėjos ar vizijos, todėl jiems nelieka nieko kita kaip stengtis ją įgyvendinti. Kad ir kokia būtų verslo organizavimo priežastis, nauda visuomenei iš jo yra didelė: būtent verslas ir jį kuriantys žmonės skatina ekonomiką, didina našumą, kuria naujas technologijas ir ,,atjaunina" rinkos konkurenciją (Stoner ir kt., 1999). Paviršutiniškai žiūrint, verslo organizavimas atrodo pakankamai ,,sausa" veikla, susijusi su didžiuliu kiekiu taisyklių, skaičių ar teisinių normų, tačiau dauguma autorių sutaria, kad verslas savo esme yra kūrybinė veikla, kuri prasideda nuo minties, polėkio, noro sukurti kažką naujo. J. Paunksnienė ir kt. (2011, psl. 44) verslą apibūdina taip: ,,tai ir poezija, ir kūrybinis polėkis, ir ekonominės rizikos sritis, verslas apima savus dėsnius, principus, bendravimo etiką". Šis apibūdinimas atitinka autorių pateikiamus verslininkystės apibrėžimus. S. Rimkuvienė (2012) pažymi, kad idėjos brandinimas ir organizacijos įkūrimas tai idėjai įgyvendinti yra vadinama verslininkyste. Tačiau verslininkystė ir verslo valdymas yra skirtingos sąvokos: verslininkystė visada yra susijusi su pokyčiais, kitais žodžiais tariant – tai pokyčių inicijavimas, o valdymas – tai jau esamų gamybinių procesų koordinavimas (Stoner ir kt., 1999).

Taigi iš esmės verslas yra žmonių, sugebančių mąstyti novatoriškai ir ieškančių naujų galimybių, ūkinė veikla, kuria jie siekia naudos sau, tenkindami kitų rinkos dalyvių poreikius. Žmonės, inicijuojantys šį procesą yra vadinami verslininkais. Taip yra sukuriamas mainų procesas tarp verslininko ir visuomenės, kuriame abi pusės gauna tam tikrą naudą. Kadangi verslas nėra savaime vykstantis veiksmas, o aktyvi veikla tam, kad jo organizavimas vyktų sklandžiai, reikalingas asmuo – verslininkas, kuris organizuoja, koordinuoja bei kontroliuoja, kad prekės ar paslaugos tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje pasiektų rinką, kartu prisiimdamas visą su tuo susijusią riziką. Todėl svarbu, kad verslininkas turėtų pakankamai žinių apie verslo organizavimą, kurios padėtų nusistatyti verslo kryptį, suprasti tikslus ir siekius. Literatūroje išskiriami 4 pagrindiniai sėkmingo verslo organizavimo etapai: naujų idėjų paieška ir jų vertinimas, verslo plano sudarymas, reikalingų išteklių paieška, verslo valdymas (Paunksnienė ir kt., 2011). S. Rimkuvienė ir J. Tamošaitienė (2012) taip pat dar išskiria ir verslininko bei jo komandos potencialo įvertinimą (kokie yra asmeniniai gebėjimai verlso idėjos atžvilgiu). Be jokios abejonės, vienas iš šių etapų elementų, yra sugebėjimas parinkti labiausiai tinkamą verslo organizavimo formą. Kaip jau minėta, verslas negali egzistuoti pats savaime, jis visada kam nors priklauso: vienam arba daugeliui savininkų. Todėl labiausiai klasikinis verslo organizavimo formų skirstymas yra pagal nuosavybės priklausomybę: 1) privačiosios (individualiosios) įmonės, angl. *sole traders*, kai nuosavybė priklauso vienam asmeniui, 2) partnerystė (ūkinės bendrijos), angl. *partnership*, kai nuosavybė priklauso keliems savininkams, 3) akcinės bendrovės, angl. *limited company*, kai nuosavybė priklauso akcininkams, kurių atsakomybė apsiriboja įneštu už akcijas kapitalu (Paunksnienė ir kt., 2011). Pagal S. Rimkuvienę ir J. Tamošaitienę (2012) yra skiriamos šios juridinės verslininkystės formos: smulkusis verslas, paremtas grynai asmenine nuosavybe, partnerystė – kolektyvinės įmonės su bendra nuosavybe bei kooperatinė verslininkystė, paremta akcine nuosavybe. Bet kuriuo atveju esmė išlieka ta pati, tai yra pats paprasčiausias skirstymo metodas, tačiau jo pagrindu atsirado dabartinis verslo formų skirstymas ir Lietuvoje, ir daugelyje užsienio šalių, nors ir su įvairiais specifiniais skirtumais. Prieš pradedant nagrinėti verslo formų ypatumus, derėtų susipažinti su pačios įmonės samprata.

Įmonės samprata ir jos tipai Lietuvoje

Verslo organizavimas reiškia sėkmingos ir įtakingos verslo įmonės sukūrimą. J. Paunksnienė ir kt. (2011) pateikia tokį įmonės apibrėžimą: ,,įmonė – tai savo įmonės vardą turintis ūkinis vienetas, užsiimantis tam tikra ūkine – komercine veikla, kurią sudaro medžiaginių, daiktinių, finansinių ir nematerialių aktyvų jos teisių ir pareigų kompleksas" (Paunksnienė ir kt., 2011, 51 p.). Iš viso to nesunku suprasti, kad įmonė gali užsiimti bet kokia veikla, kurios nedraudžia Lietuvos Respublikos įstatymai. Įmonė turėti juridinio asmens statusą, o atitinkamos formos įmonių veiklą reglamentuoja atitinkami įstatymai, įmonės įstatai ir kt. (Rimkuvienė,

Tamošaitienė, 2012). Juridinio asmens statusas reiškia, kad bendrovė veikia kaip atskiras asmuo (ji gali atlikti įvairius veiksmus: kreiptis į teismą, sudaryti sutaris, mokėti mokesčius ir pan.) ir ji nėra siejama su ją įsteigusiais asmenimis.

Prieš renkantis kurią nors verslo organizavimo formą, verslininkui derėtų atidžiai įvertinti, kokią dalį atsakomybės jis yra pasirengęs prisiimti. Pagal civilinės atsakomybės formą, visos įmonės yra skirstomos į ribotos (pvz., akcinės bendrovės, uždarosios akcinės bendrovės, mažosios bendrijos) ir neribotos civilinės atsakomybės (individualios įmonės, ūkinės bendrijos). Renkantis neribotos civilinės atskomybės verslo formą, savininkas rizikuoja visu ir savo asmeniniu turtu, o norint sumažinti riziką, pravartu rinktis ribotos civilinės atsakomybės formą, tokiu atveju savininkai atsako tik tuo turtu, kurį įnešė į įmonę, kitaip tariant, už skolas atsako tik įmonei priklausančiu turtu (Paunksnienė ir kt., 2011).

Įmonės tipo pasirinkimą lemia gamybos apimtys, rinka, investicijų poreikis ir t.t. Verslininkas, įvertinęs turimas lėšas bei finansinių išteklių poreikį, laiko sąnaudas, steigimo proceso sudėtingumą bei verslo riziką, turi pasirinkti tinkamiausią įmonės tipą savo verslo idėjai įgyvendinti. O kad sugebėti įvertinti šiuos aspektus, būtina susipažinti su Lietuvos Respublikoje galiojančiais įstatymais, Vyriausybės nutarimais, reglamentuojančiais konkretaus tipo įmonės veiklą.

Šiame straipsnyje aptariamos šios geriausiai žinomos verslo organizavimo formos: individualioji įmonė (IĮ), tikroji ūkinė bendrija (TŪB), komanditinė ūkinė bendrija (KŪB), uždaroji akcinė bendrovė (UAB), akcinė bendrovė (AB), mažoji bendrija (MB). Be šių yra dar ir tokios galimos formos: kooperatinės bendrovės (KB), žemės ūkio bendrovės (ŽŪB), valstybinės įmonės (VĮ), savivaldybės įmonės (SĮ), Europos bendrovės (EB) ir t.t.

Pati paprasčiausia verslo organizavimo forma, kurios steigimas yra nesudėtingas ir nebrangus, yra **individualioji įmonė.** Jos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Individualių įmonių įstatymas, kuriame nustatyti pagrindiniai su tokia veikla susiję aspektai. Jame skelbiama, kad individualioji įmonė yra neribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Individualioje įmonėje gali būti tik vienas savininkas, veiksnus fizinis asmuo. Pagrindinis įmonės steigimo dokumentas yra įmonės nuostatai (LR Individualių įmonių įstatymas, 2003).

Tokio tipo įmonės privalumai yra tokie, kad ją labai paprasta įsteigti ir likviduoti, nereikia steigiamojo kapitalo, nesudėtinga apskaita ir valdymas, savininkui nereikia konfrontuoti su kitais priimant sprendimus, visas įmonės pelnas atitenka savininkui, ne tokia griežta teisinio reguliavimo sistema. Nors reikia pastebėti, kad individualių įmonių valdymas tapo sudėtingesnis (pvz., papildomų dokumentų – nuostatų – rengimas), įsigaliojus LR Individualių įmonių įstatymui.

Kaip vieną didžiausių individualios įmonės trūkumų, dauguma autorių sutartinai įvardija neribotą civilinę atsakomybę, tai yra savininko turtas neatskiriamas nuo įmonės turto, todėl dar prieš kuriant įmonę patartina įvertinti galimą riziką asmeniniam turtui. Kitas labai svarus trūkumas – tai ribotos galimybės skolintis kapitalą įmonės plėtrai, kadangi bankai nenoriai skolina individualioms įmonėms. Tačiau reikia akcentuoti, kad komercinių bankų atstovai teigia, jog skolinantis jiems svarbiau įmonės finansiniai rodikliai nei jos teisinė forma.

Neribotos civilinės atsakomybės privatiems juridiniams asmenims dar yra priskiriamos **ūkinės bendrijos:** tikrosios ir komanditinės, kurių veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Ūkinių bendrijų įstatymas ir kuriame apibrėžta, kad tikroji ūkinė bendrija yra įmonė, kurios visi dalyviai yra tikrieji nariai. Komanditinės ūkinės bendrijos dalyviai yra tikrieji nariai ir komanditoriai. Bendrijos dalyviais gali būti ir fiziniai, ir juridiniai asmenys, sudarę bendrijos veiklos sutartį ir įnešę ar įsipareigoję įnešti įnašą į šią bendriją. Pagrindinis bendrijos steigimo dokumentas yra bendrijos jungtinės veiklos sutartis (LR Ūkinių bendrijų įstatymas, 2003).

Bendrijoje turi būti ne mažiau kaip du dalyviai. Komanditinėje ūkinėje bendrijoje turi būti bent vienas tikrasis narys ir bent vienas komanditorius. Tikraisiais nariais negali būti kitų bendrijų tikrieji nariai, individualių įmonių savininkai, valstybė, savivaldybės, valstybės įmonės, savivaldybės įmonės, biudžetinės įstaigos, ūkinės bendrijos ir individualios įmonės, taip pat Europos ekonominių interesų grupės ir jų nariai. Komanditoriais negali būti valstybė, savivaldybės, valstybės įmonės, savivaldybės įmonės, biudžetinės įstaigos.

Pažymėtina, kad nors komanditinės ūkinės bendrijos yra neribotos civilinės atsakomybės, tačiau visu savo turtu atsako tik tikrieji bendrijos nariai, o komanditoriai atsako tik tuo turtu, kurį įnešė į bendriją. Savo ruožtu bendrijos reikalus tvarko bei ją valdo tik tikrieji nariai, o komanditoriai – dar kitaip vadinami ,,tyliaisiais“ nariais – bendrijos veiklą tik finansuoja. Tačiau jie turi teisę susipažinti su bendrijos finansinėmis ataskaitomis, taip pat gauti dalį bendrijos pelno.

Autoriai išskiria tokius ūkinės bendrijos privalumus: didesnis dalyvių skaičius leidžia sukaupti didesnį kapitalą (lyginant su individualia įmone), didenės galimybės gauti papildomą finansavimą, planuojant verslo plėtrą, nesudėtinga bendriją pertvarkyti į kitą teisinę formą [11]. J. Paunksnienė ir kt. (2011) išskiria dar ir tokius privalumus kaip steigimo paprastumą ir narių dideliu suinteresuotumu kokybiškai dirbti dėl gresiančios neribotos turtinės atsakomybės, galimybė bendradarbiauti skirtingų sričių profesionalams. Dar vienu pliusu laikomas tai, kad didesnei žmonių grupei yra lengviau rasti naujų idėjų verlo plėtrai (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012).

Kaip pagrindinius trūkumus autoriai vieningai išskiria neribotą civilinę atsakomybę, taip pat nesutarimų su partneriais tikimybę dėl sudėtingesnės valdymo struktūros (palyginus su individualia įmone), ribotas veiklos tęstinumas (mirus ar pasitraukus iš verslo tikrajam bendrijos nariui), ribota galimybė skolintis, sudėtingesnė, nei individualioje įmonėje veiklos pabaiga, reikalaujanti daugiau laiko bei finansinių sąnaudų.

Pati naujausia įmonės steigimo forma, **mažoji bendrija** (MB), įsigaliojo nuo 2012 m. rugsėjo 1 dienos, kai įsigaliojo LR Mažųjų bendrijų įstatymas, kuriame numatoma, kad mažoji bendrija (MB) yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Tokia bendrija gali turėti ne daugiau kaip 10 narių, kuriais gali būti tik fiziniai asmenys. Teisinis bendrovės steigimo pagrindas yra steigimo sutartis (kai steigia 2 ir daugiau fiziniai asmenys) arba steigimo aktas (kai yra tik vienas steigėjas). Mažoji bendrija būtinai turi būti įsikūrusi Lietuvos Respublikoje. Šios įstaigos pagrindinėje veikloje yra vadovaujamasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, kitais teisės aktais, žinoma, mažosios bendrijos nuostatais (Lietuvos Respublikos Mažųjų bendrijų įstatymas, 2012).

Mažosios bendrijos valdymo struktūra nėra itin sudėtinga, todėl daugeliui priimtina. Norint valdyti mažąją bendriją, galima pasirinkti viena iš dviejų valdymo modelių. Pirmajame valdymo modelyje nusakoma, kad mažoji bendrija gali turėti narių susirinkimą, kuris yra mažosios bendrijos valdymo organas ir išrinkti atstovą, kuris nėra valdymo organas ir kuriuo tapti gali tik mažosios bendrijos narys. Antrame modelyje, nurodoma, kad mažoji bendrija gali turėti narių susirinkimą bei vienasmenį valdymo organą – bendrijos vadovą. Jei bendrijos nariai nori sprendimus priimti kartu, pasidalinant atsakomybę, tada labiau tinka pirmasis modelis. Tačiau, jeigu MB nariai nusprendžia, kad geriau pasirinkti vieną valdymo organą, t.y. įstaigos vadovą, bus labiau tinkamas antrasis valdymo modelis [8].

Mažųjų bendrijų įstatyme nėra reglamentuojamas minimalus pradinis (steigiamasis) kapitalas, todėl mažųjų bendrijų steigimas reikalauja mažiau pradinių investicijų lyginant su uždarąja akcine bendrove. Tačiau yra kita svarbi sąlyga: mažosios bendrijos nariai turi mokėti įnašus, kurių dydžiai yra nustatomi narių susirinkime. Tuomet įmonės pelnas skirstomas proporcingai nario įnašo dydžiui, jeigu nuostatuose nėra jokių kitokių nurodymų. Svarbu paminėti ir tai, kad nariai negali turėti darbo santykių su bendrija, o jei skiriamas vadovas, su juo yra sudaroma civilinė paslaugų sutartis.

Iš mažosios bendrovės valdymo metodų nesunku suprasti, kad ši įmonė turi nemažai privalumų. Vienas iš jau šiek tiek aptartų privalumų yra ribota narių atsakomybė. Jeigu atsitiktų, taip, kad nepasisektų verslas, nariai rizikuotu tik savo įnašu, taip apsaugodami savo asmeninį turtą (palyginimui, už neįvykdytas IĮ prievoles savininkas atsako savo asmeniniu turtu). Tai, kad nėra nustatytas minimalus pradinis kapitalas taip pat yra vienas iš teigiamų aspektų. Dar vienas svarbus privalumas, mažosios bendrijos nariai metų bėgyje gali gauti lėšų – išmokų kaip avansu išmokamas pelnas. Tokios išmokos yra dviejų rūšių – tai lėšos asmeniniams poreikiams ir pelno dalis už trumpesnį nei finansiniai metai laikotarpį. Ta dalimi, kurią narys gavo lėšų kaip avansu išmokamą pelną, mažinamas pelnas už finansinius metus. Literatūroje taip pat minimi tokie privalumai, kaip galimybė pačiam bendrijos nariui tvarkyti buhalterinę apskaitą, galimybė dirbti be vadovo, kai nariai bendrai sprendžia visus klausimus ir siekia tikslų, galimybė laisva valia, lengvai ir greitai pasitraukti iš verslo, bet kuriuo metu, kada tik žmogus tai sugalvoja. Mažosios bendrijos narys gali išeiti iš bendrijos, atsiimdamas savo įnašą, taip pat galima parduoti ar kitaip perleisti nario teises kitiems asmenims. Mažosios bendrijos privalumas yra ir tas, kad ją galima įsteigti ir elektroniniu būdu, tai yra puiki ir greita priemonė lengvai įregistruoti juridinį asmenį. Labai svarbu ir tai, kad mažosios bendrijos valdymas yra supaprastintas, kaip jau anksčiau minėta, buhalterinė apskaita taip pat kai kuriais atvejais (kai MB neturi darbuotojų ir/ar nėra PVM mokėtoja) gali būti paprastesnė, nei akcinėse bendrovėse [9].

Mažoji bendrija kaip ir kiekvienas įmonės tipas turi savo trūkumų. Autoriai literatūroje nurodo juos kelis. Vienas iš pirmųjų, tai, kad mažosios bendrijos steigėjas arba įmonės narys gali būti tik fizinis asmuo ir maksimaliai MB gali turėti 10 narių. Dėl to mažoji bendrija negali stipriai plėstis ir pritraukti papildomo finansavimo, kurio gali prireikti sėkmingam įmonės plėtojimui. Kitas svarbus trūkumas nurodomas visose šaltiniuose yra tai, kad paskirstant pelną tarp mažosios bendrijos narių, jis skirstomas proporcingai kiekvieno

nario įnašui į juridinį asmenį. Toks paskirstymas dažnai yra susijęs su sudėtingais skaičiavimais. Taip pat mažųjų bendrijų įstatyme nėra aiškiai reglamentuota balsavimo, pelno paskirstymo tvarka, todėl kad išvengtų iš to kylančių nesutarimų, mažosios bendrijos nariai privalo turėti pasitikėjimu pagrįstus tarpusavio santykius. Ir paskutinis vienas iš ryškiausių trūkumų, kad, jeigu metų pabaigoje paaiškėja, jog mažosios bendrijos veikla patyrė nuostolių, tada mažosios bendrijos nariai privalo grąžinti atgal avansą, kurį išsiėmė iš juridinio asmens anksčiau laiko [11].

Viena iš labiausiai žinomų įmonės steigimo formų yra akcinė bendrovė. Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas skelbia, kad bendrovė yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Akcijos – tai vertybiniai popieriai, suteikiantys jų turėtojui tam tikras turtines ir neturtines teises, dalyvauti valdant bendrovę, sprendžiant strateginius klausimus yra įmonės savininkas, taip pat jis turi teisę gauti dividendais vadinama pelno dalį ir kitas įstatymu numatytas teises. J. Paunksnienė (2011) pabrėžia tai, kad akcija negali būti dalijama ir jei ji priklauso keliems asmenims, jie visi yra laikomi vienu akcininku. Bendrovės akcininkais gali tapti ir fiziniai, ir juridiniai asmenys. Svarbu yra pažymėti, kad bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, tai reiškia, kad nepasisekus sumanytam verslui, akcininkas rizikuoja tik tuo turtu, kurį įnešė į bendrovę.

Yra skiriamos atvirosios (AB) ir uždarosios (UAB) akcinės bendrovės. Pagal įstatymą AB akcijos gali būti platinamos viešai ir parduodamos biržoje, tuo tarpu UAB akcijomis prekiauti viešai įstatymas draudžia. Atviroje akcinėje bendrovėje akcijos yra tik nematerialios ir turi būti įregistruotos Vertybinių popierių komisijoje, o akcijos perleidžiamos kitiems asmenims nurodžius tam tikrą įrašą akcijoje arba sertifikate. Uždarosios akcines bendrovės akcijos gali būti materialios ir nematerialios ir akcijos gali būti perduodamos kitiems asmenims tik įvertinus kitų akcininkų pirmumo į jas teisę.

Kitas skirtumas tarp UAB ir AB yra tai, kad AB akcininkų skaičius neribojamas, o UAB akcininkų skaičius turi būti mažesnis nei 250. Norint įsteigti akcinę bendrovę, būtina turėti ne mažesnį kaip 40 000 eurų kapitalą, uždarojoje akcinėje bendrovėje įstatymu reglamentuotas mažiausias įstatinis kapitalas yra 2500 eurų.

Bendrovė kaip valdymo organus privalo turėti visuotinį akcininkų susirinkimą bei bendrovės vadovą. Aukščiausias akcinės bendrovės valdymo organas yra akcininku susirinkimas, kurio metu yra tvirtinami bendrovės įstatai, stebėtojų taryba, pelno paskirstymas, įstatinio kapitalo didinimas ar mažinimas ir kt. Beje, AB privalo turėti ir bent vieną kolegialų organą – stebėtojų tarybą arba valdybą. Esminė AB ir UAB valdymo ypatybė yra ta, kad bendrovių savininkai turi tiek įtakos, kiek jiems priklauso akcijų. Taigi, priimant svarbiausius bendrovių sprendimus bei formuojant valdymą, didžiąją dalį lemia akcininkai, kurie balsuoja akcininkų susirinkime, o balsų skaičius visuomet priklauso nuo turimų akcijų. Įprasta, kad kuo mažesnė bendrovė, tuo mažiau ji turi valdymo organų. Jei bendrovės vadovas, vienintelis ar pagrindinis akcininkas, save paskiria bendrovės vadovu, tai jis, žinoma, sau pačiam suteikia plačius įgaliojimus. Jei akcininku yra daugiau – valdymo struktūra paprastai būna sudėtingesnė (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012).

Kadangi UAB ir AB turi nemažai panašumų, tai jų privalumai ir trūkumai yra taip pat panašūs. J. Paunksnienė ir kt. (2011) ir daugelis kitų autorių kaip vieną iš pagrindinių privalumų nurodo ribotą turtinę atsakomybę. Nesėkmės atveju rizikuojama netekti tik savo indėlio, įnešto į bendrovę, apmokėto už akcijas. Kitas svarbus privalumas – tai užtikrintas ir pakankamas verslo lankstumas. Akcininkui pasitraukus iš verslo bendrovė be jokių suvaržymų gali toliau tęsti veiklą, nes to žmogaus akcijos, gavus valdybos sutikimą, galės būti perleistos kitam asmeniui. Akcijas visuomet galima parduoti arba tiesiog paveldėti. Bendrovę puikiai tinka kurti tuomet, kai yra užtikrinta, jog verslas plėsis ir reikės didinti kapitalą. Valdymo struktūra taip pat priskiriama prie privalumų. Visas bendrovės valdymas priklauso nuo vieno asmens – įmonės vadovo, todėl sprendimai būna priimti operatyviai ir atsakingai. Veiklos efektyvumas taip pat nurodomas kaip vienas svarbiausių tokio tipo įmonės pliusų, kadangi ne akcininkai, o samdomi profesionalūs vadybininkai valdo įmonę (Paunksnienė ir kt., 2011). Žinoma, svarbu ir tai, kad didelis akcininkų skaičius leidžia profesionaliai valdyti įmonę. UAB ir AB turi visas palankias sąlygas pasinaudoti kreditu. Pabrėžtina, kad sutelkus didelį pinigų kiekį, AB gali taip išplėsti verslo veiklos apimtis, kad pasiektų masto ekonomijos efektą.

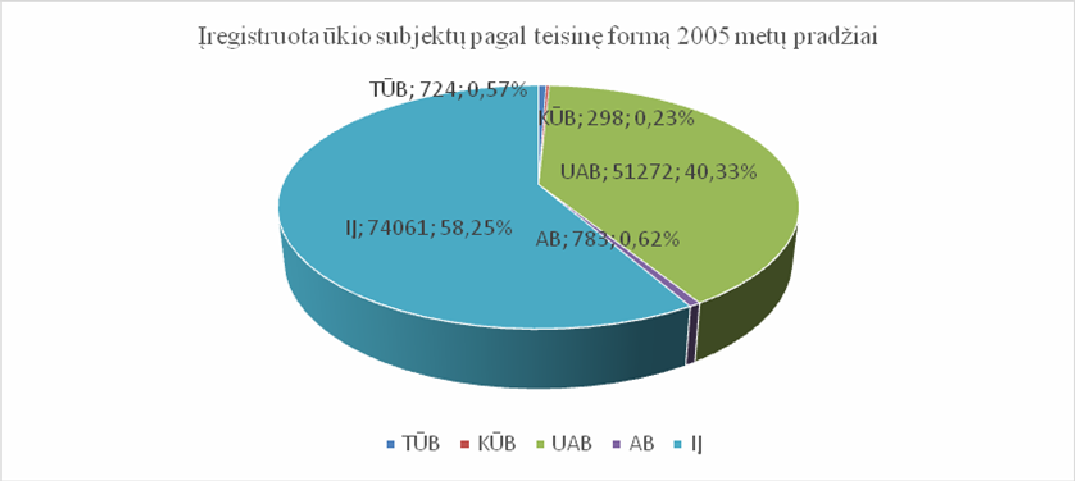
Esant nemažai tokio įmonės tipo privalumų, žinoma, yra ir trūkumų. Literatūroje vienas iš pirmųjų nurodomų trūkumų yra sudėtinga registracija ir nemažos steigimo išlaidos. Norint įkurti bendrovę reikia sudaryti steigimo sutartį ir parengti bendrovės įstatus, todėl prireikia teisininkų ir notarų pagalbos. Dar vienas trūkumas – tai yra pakankamai sudėtingas valdymo mechanizmas, dėl ko sunkiau greitai ir efektyviai reaguoti į pokyčius, ypač tai aktualu akcinėms bendrovėms, kadangi jų struktūra dėl dydžio paprastai būna labai sudėtinga. UAB vienas iš trūkumų yra akcijų pardavimų apribojimai, nes akcininkai negali parduoti akcijų viešai ir tik akcininkų

susirinkimui pritarus galima akcijas parduoti kitam asmeniui. Kaip vieną iš ryškiausių ir didžiausių AB trūkumų, specialistai pažymi informacijos viešinimą, kadangi bendrovė turi pastoviai viešinti informaciją apie savo veiklą, kad susidomėję investitoriai galėtų gauti tikslią ir pilną informaciją apie bendrovę, trūkumas tame, kad dažnai tokia svarbia informacija gali pasinaudoti ir konkurentai savo naudai. Bendrovių apskaitos sudėtingumą tai pat galima priskirti prie neigiamų aspektų – kiekvieną ketvirtį turi būti sudaryti ir pateikti valstybinei mokesčių inspekcijai balansai, veiklos finansinių rezultatų bei pelno mokesčio ataskaitos, kurias sudaryti privalo profesionalūs buhalteriai arba finansininkai (Paunksnienė ir kt., 2011).

Verslo formų organizavimo dinamika Lietuvoje

Lietuvos verslo formų organizavimo dinamika nustatoma nagrinėjant įvairus statistinius rodiklius, susijusius su šiais ūkio subjektais: tikroji ūkinė bendrija, komanditinė ūkinė bendrija, akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė, mažoji ūkinė bendrija. Norint sužinoti, kokia buvo šių įmonių formų dinamika tam tikru laikotarpiu, analizuojami statistiniai duomenys apie įmonių įregistravimą ir išregistravimą skirtingais metais. Šiame straipsnyje pateikiami duomenys apima 2005-2015 metų laikotarpį: pirmiausia nustatoma, kiek ir kokių įmonių pagal pasirinktas teisines formas buvo laikotarpio pradžiai, vėliau analizuojama ir lyginama įmonių įregistravimo ir išregistravimo dinamika kiekvienais pateikto laikotarpio metais, galiausiai pateikiama, kiek ir kokių ūkio subjektų pagal pasirinktas teisines formas buvo įregistruota duotojo laikotarpio pabaigai. Duomenys pateikiami ir atvaizduojami grafikuose absoliučiais skaičiais ir, kai kuriais atvejais, procentais.

1 paveiksle pavaizduota, kiek buvo įregistruota įmonių pagal pasirinktas teisines formas 2005 metų pradžiai.



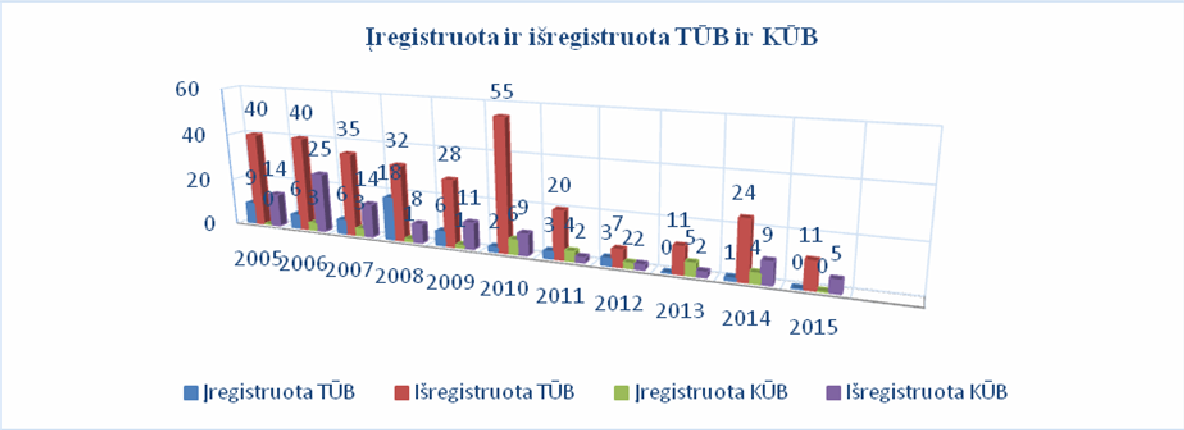
1 pav. Įregistruoti ūkio subjektai 2005 m. pradžiai
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis.*

Matyti, kad dominuojančios buvo dvi verslo organizavimo formos. Individuali įmonė tuo metu sudarė didžiausią visų ūkio subjektų (skaičiuojamos tik analizuojamos teisinės formos) dalį palyginti su kitomis formomis, ir tai sudaro net 58,25 procentus (74 061 vnt. iš 127 138 įmonių). Antroji daugiausiai įregistruotų įmonių forma – uždaroji akcinė bendrovė. Statistiniai duomenys rodo, kad šio tipo įmonių 2005 m. pradžiai buvo įregistruota 51272 vnt. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, ji užima taip pat labai didelę dalį – 40,33 proc. Tai nėra atsitiktinumas, kad būtent šios dvi įmonių formos buvo dažniausiai pasirenkamos, tam padarė įtaką jų privalumai, kurie buvo aptarti anksčiau šiame straipsnyje.

Likusios įmonių formos sudaro tik labai mažą dalį visų ūkio subjektų. Iš pateiktų duomenų matyti, kad akcinių bendrovių laikotarpio pradžiai buvo tik 783 vnt., tačiau atsižvelgiant, į akcinės bendrovės specifiką (steigiama didelio verslo organizavimui), šis rodiklis yra pakankamai racionalus. Tuo tarpu ūkinės bendrijos, TŪB ir KŪB, sudaro mažiausią visų įmonių dalį nagrinėjamo laikotarpio pradžiai.

2 paveikslas vaizduoja dviejų konkrečių ūkio subjektų pagal teisinę formą įregistravimą ir išregistravimą už 2005-2015 metų laikotarpį kiekvienais šio laikotarpio metais atskirai. Iš paveikslo nesunku suprasti, kad dažniau

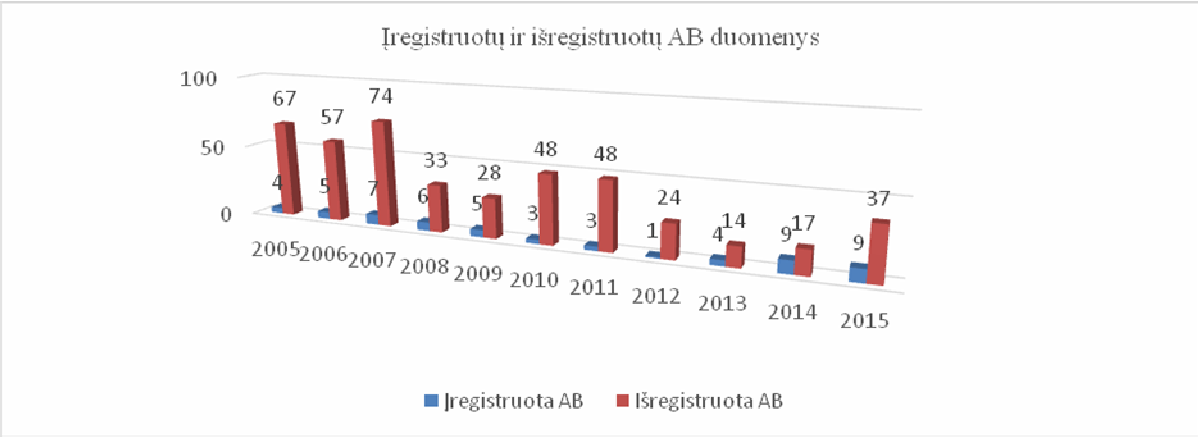
buvo pasirenkama TŪB forma nei KŪB. Tačiau ir išregistruojamų TŪB yra šiek tiek daugiau. 2 paveiksle matyti, kad nuo 2005 m. iki 2009 m. šio tipo įmonės išregistravimas buvo gana panašus ir tolygus, svyruoja nuo 40 iki 28 vienetų išregistruotų įmonių. Tačiau 2010 m. įvyksta didelis šuolis tarp TŪB išregistruotų įmonių skaičiaus. Užfiksuotos 55 išregistruotos tikrosios ūkinės bendrijos. Tai galima sieti su tuometine nepalankia ekonomine padėtimi. Sekančiais metais šis skaičius sumažėjo iki 20 vnt. ir iki pat 2015 m. šis skaičius nepadidėja daugiau kaip 24 vnt. Įregistruotų TŪB kreivė yra kiek lygesnė. Šiek tiek labiau išsiskiria 2008 m. Tais metais įregistruota daugiausiai tikrosios ūkinės bendrijos vienetų, net 18 vnt. Visais kitais metais skaičius neviršija 9 vienetų.



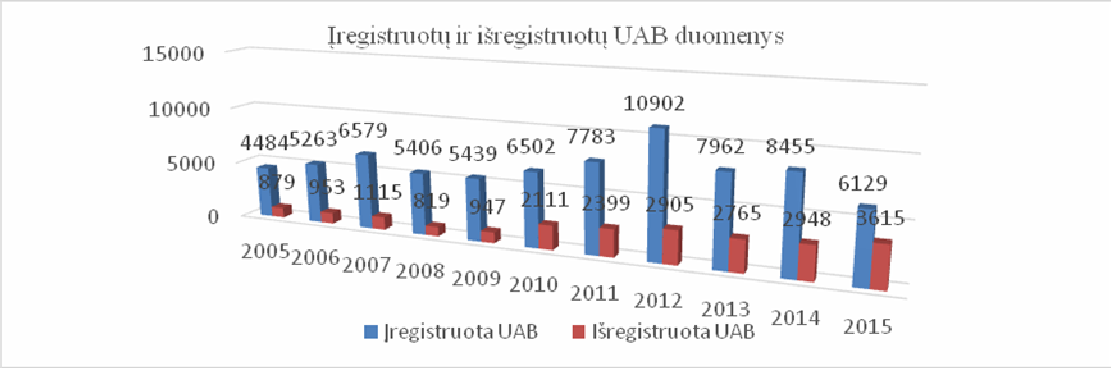
2 pav. Įregistruotos ir išregistruotos TŪB, KŪB 2005-2015 m.
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis.*

KŪB dar rečiau pasirenkama verslo organizavimo forma. Daugiausia šios formos įmonių buvo įregistruota 2010 m., kuomet užfiksuoti 6 vnt. KŪB įregistravimo atvejų. Mažiausiai šių įmonių įregistruota 2008 m. ir 2009 m. vos po 1vnt. Likusiais metais šios įmonės įregistravimo skaičius gana panašus nuo 2 iki 6 vienetų per metus. Išregistravimo kreivė taip pat panaši, be didelių išskirtinumų. Daugiausiai išregistruota 2006 m., kuomet buvo užfiksuoti 25 vnt. per metus. Šiek tiek mažiau, po 14 vienetų per metus išregistruotų KŪB buvo 2005 m. ir 2007 m. Taip pat nemažai išregistruota ir 2009 m. – 11vnt.

Apibendrinant galima teigti, kad šios įmonės formos pasirinkimas tolygiai mažėja, tai yra vis mažiau verslininkų renkasi šias formas savo verslo organizavimui. Per visą laikotarpį matyti, kad tiek TŪB, tiek KŪB yra išregistruojama (su keliomis išimtimis) daugiau nei įregistruojama.



3 pav. Įregistruotos ir išregistruotos AB, 2005-2015 m.
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis.*

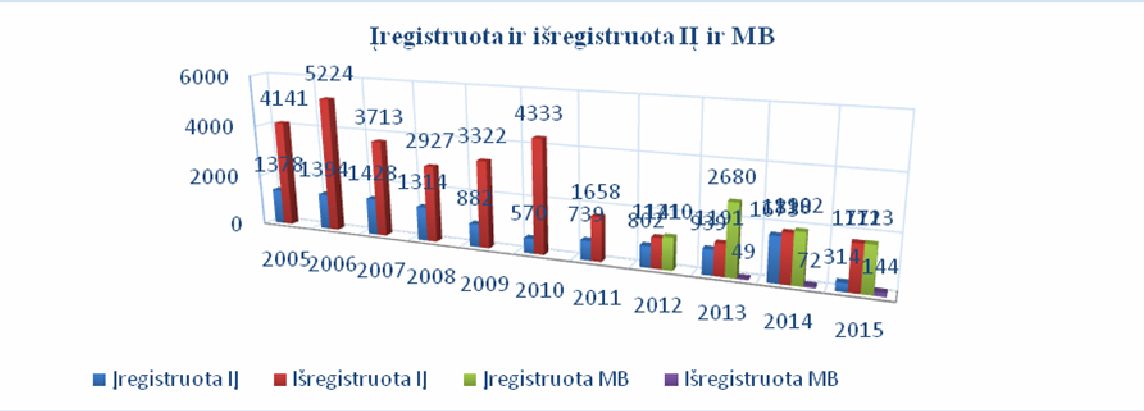


4 pav. Įregistruotos ir išregistruotos UAB, 2005-2015 m.
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis.*

3 ir 4 paveiksluose vaizduojama, kiek atitinkamais metais įregistruota ir išregistruota AB (3.1pav.) bei UAB (3.2pav.). Derėtų paminėti, kad nepaisant šių teisinių formų panašumų, jos yra sukurtos skirtingų apimčių verslo įgyvendinimui. Todėl akivaizdu, kad dėl savo prieinamumo ir smulkiam verslui visu laikotarpiu nuo 2005 m. iki 2015 m. paklausesnė buvo UAB . UAB įregistravimas sparčiai augo jau nuo 2005 m. Šis skaičius iki 2011 m. augo gana lygiai nuo 4484 iki 7783 vnt. UAB (3.2 pav.) įregistravimo stulpelis aukščiausią maksimumą pasiekia 2012 m., kai buvo užfiksuoti 10902 vnt. šio tipo įmonių įregistravimo atvejų. Nuo 2013 m. iki 2015 m. ši paklausa truputį sumažėjo ir įregistravimo vienetai siekė nuo 8455 iki 6129. Kaip matyti paveiksle, visa išregistravimo stulpelis nuo 2005 m. iki 2015 m. tolygiai, bet nestipriai didėjo: nuo 879 iki 3615vnt. per metus.

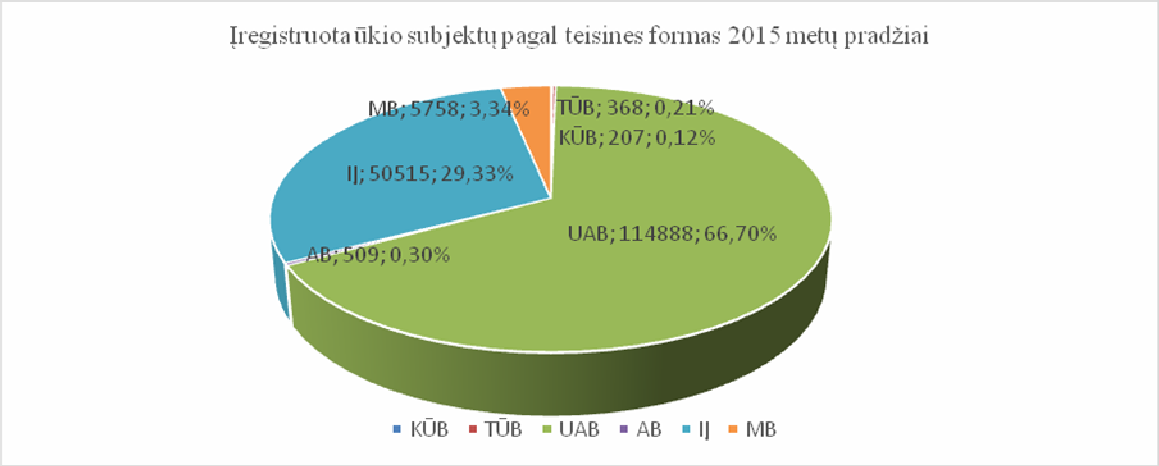
AB bendrovių dėl savo specifikos kiekvienais metais įregistruojama pakankamai mažai. Daugiausiai jų buvo įregistruota 2014 ir 2015 m.- 9 vnt. Mažiausiai įregistruota 2012m. – 1 vnt. Per metus vidutiniškai išregistruojama apie 40 AB. 2005m. šis skaičius buvo didžiausias ir siekė 67 vnt. Mažiausiai AB išregistruota 2013 m.- 14 vnt. Kaip matyti, AB išregistruojama daugiau, nei jų įregistruojama, todėl bendra tendencija yra ta, kad AB mūsų šalyje mažėja.

5 paveiksle pateikiama individualių įmonių ir mažųjų bendrijų dinamika analizuojamu laikotarpiu. Reikėtų prisiminti, kad mažoji bendrija kaip teisinė forma įsigaliojo tik nuo 2012 m. Pažymėtina, kad jau pirmaisiais 2012m. buvo įregistruota 1210 vnt., tai pakankamai didelis skaičius ir sudaro 9,37 proc. visų tais metais įregistruotų ūkio subjektų (pagal pasirinktas teisines formas). Tikėtina, kad verslininkai palankiai įvertino šios verslo formos privalumus. Daugiausiai MB įregistruota 2013 m. – 2680 vienetai per metus. 2014 ir 2015 m. atitinkamai įregistruota 1902 ir 1723 vnt. mažųjų bendrijų. Išregistruota mažųjų bendrijų daugiausiai 2015 m. – 144 vnt.



5 pav. Įregistruotos ir išregistruotos IĮ, MB 2005m.-2015m.
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.*

Įdomu yra pažvelgti į individualių įmonių įregistravimo ir išregistravimo dinamiką (4 pav.). Nuo 2005 m. iki 2008 m. įregistruojama IĮ gan tolygiai nuo 1378 iki 1314 vienetų. Vėliau šis skaičius pradeda po truputį mažėti ir paskutiniais 2015 m. įregistruota jau tik 314 vienetų. Taip pat matyti, kad nemažai IĮ yra išregistruojama: daugiausiai išregistruota 2006 m. – 5224 vnt., 2010 m. – 4333. Vėliau 2011 - 2015 m. išregistruojama iki 2000 IĮ per metus. Apskritai matyti, kad individualių įmonių populiarumas stipriai mažėja, per metus jų išregistruojama daugiau nei įregistruojama.



6 pav. Įregistruoti ūkio subjektai 2015m. pradžiai
**Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.*

Paskutinis šiame straipsnyje demonstruojamas 6 paveikslas rodo visų įregistruotų ūkio subjektų pagal pasirinktą teisinę formą duomenis 2015 m. pradžiai. Lyginant duomenis su 1 paveikslo duomenimis aiškiai galima įžvelgti tam tikrų tendencijų pasikeitimą nuo 2005 m. iki 2015 m. Jeigu 2005 m. pradžiai didžiausią dalį iš pasirinktų teisinių formų sudarė individuali įmonė (58,25 proc.), tai 2015 m. pradžiai padėtis žymiai pasikeitė ir dominuojančią poziciją užėmė UAB – net 66,70 proc. arba 114 888 vnt. visų nagrinėjamų formų. Taigi įregistruotų individualių įmonių per analizuojamą laikotarpį nuo 58 proc. sumažėjo iki 29 proc., kai tuo tarpu įregistruotų UAB išaugo nuo 40 proc. iki beveik 67 proc. Galima daryti prielaidą, kad dalį IĮ vietos užėmė mažosios ūkinės bendrijos, kurios dėl ribotos civilinės atsakomybės, tapo daug racionalesne alternatyva, kuriantiems smulkų verslą. MB 2015 m. pradžiai buvo įregistruota 5758 vnt., o tai sudaro 3,34 proc. Vis tik aišku, kad labiausiai patraukli ir patogi teisinė forma, verslininkams yra uždaroji akcinė bendrovė, tuo labiau, kad vis labiau tobulinama teisinė bazė, padarė šią formą pakankamai prieinama tiek smulkesniam, tiek ir vidutiniam, ar netgi sąlyginai dideliam verslui.

Išvados

Analizuojant mokslinę literatūrą, išsiaiškinta, kad verslo organizavimas apima tam tikrus etapus su savais specifiniais uždaviniais ir kuriuos nuosekliai suplanavus, galima sėkmingai išplėtoti beveik kiekvieną verslo idėją, atnešant naudą ir verslininkui, ir visuomenei. Išsiaiškinta, kad kiekvienos ūkinės – komercinės veiklos pagrindas yra įmonė, kurių skirstymas yra labai įvairus, tačiau dažniausiai jos skirstomos pagal nuosavybės formą: individualios, partnerinės (ūkinės bendrijos), akcinės bendrovės. Nustatyta, kad vienas iš uždavinių steigiant verslą, yra sugebėti teisingai įvertinti verslo perspektyvą ir pasirinkti tinkamiausią teisinę formą konkrečiam verslui vykdyti. Todėl ypatingai svarbu numatyti verslo riziką (ribota ar neribota atsakomybė), gamybos apimtis, finansinių investicijų poreikį, verslo augimo perspektyvą, turimą kapitalą ir t.t.

Analizuojant statistinius duomenis, nustatyta, kad nuo 2005 m. iki 2015 m. keitėsi teisinės formos pasirinkimo tendencijos. Jei 2005 m. dažniausia forma buvo individuali įmonė, tai 2015 m. pradžiai uždaroji

akcinė bendrovė tapo labiausiai pasirenkama įmonės forma. Tokius pokyčius gali lemti pačių verslininkų didėjanti kvalifikacija verslo srityje, taip pat ir tobulėjanti teisinė bazė, dėl kurios uždarosios akcinės bendrovės (be visų kitų privalumų) tampa labai universalia ir racionalia forma, tinkama tiek smulkiam, vidutiniam ir net didesniam verslui organizuoti. Dar vienas veiksnys, galėjęs lemti individualių, taip pat ir ūkinių bendrijų populiarumo mažėjimą, 2012 m. mažosios bendrijos teisinės formos įsigaliojimas, kurią steigti ir valdyti taip pat paprasta, kaip ir individualią įmonę, tačiau ji turi neabejotiną pranašumą – ribotą civilinę teisinę atsakomybę, bet nereglamentuojamą minimalų kapitalą.

Literatūra

1. *LR Akcinių bendrovių įstatymas.* 2000. Valstybės žinios, Nr. 64-1914.
2. *LR Individualių įmonių įstatymas.* 2003. Valstybės žinios, Nr. 112-4991.
3. *LR Ūkinių bendrijų įstatymas.* 2003. Valstybės žinios, Nr. 112-4990.
4. *LR Mažųjų bendrijų įstatymas.* 2012. Valstybės žinios, Nr. 83-4333.
5. Paunksnienė, J., Antanavičienė, J., Peleckis, K. 2011. *Verslo pagrindai.* Vilnius: Technika.
6. Rimkuvienė, S., Tamošaitienė, J. 2012. *Verslo planavimas ir organizavimas.* Vilnius: Technika.
7. Stoner, J. A. F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. 1999. *Vadyba.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
8. *Mažoji Bendrija- lengvesniam verslui* [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga internetu http://www.euroapskaita.lt/straipsniai/4-.html
9. *Mažoji bendrija* [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga internetu http://www.easystart.lt/lt/kategorijos/pradeti-versla/imones-steigimas/mazoji-bendrija.html
10. *Mažosios bendrijos trūkumai* [žiūrėta 2016-03-29]. Prieiga internetu http://www.laikasverslui.lt/index.php?aid=802
11. *Verslo pradžia* [žiūrėta 2016-03-24]. Prieiga internetu http://www.judico.lt/verslo-pradzia/
12. Oficialiosios statistikos portalas. http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1
13. *Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys 2006.* 2007. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
14. *Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys 2010.* 2011. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
15. *Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys 2012.* 2013. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
16. *Ūkio subjektai. Pagrindiniai duomenys 2014.* 2015. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas

THE DYNAMICS OF FORMS OF BUSINESS ORGANIZATION IN LITHUANIA

S u m m a r y

The article analyses the business organization, their peculiarities, assessment of the importance of the choice of a suitable form of business development of the company's activities. It demonstrates that the business organization includes some stages with their own specific objectives and if all details are consistently planned, then almost every business idea can be successfully developed and bring benefits to both entrepreneurs and the society. Company is the basis of each commercial activity. As shown, business can be organized in one of several ways, and the form its owners choose will affect the company's and owners' liability. The most common and classical way to dived business forms are by ownership: sole traders, partnership and limited companies. Before choosing business form, entrepreneur needs to anticipate the risks (limited or unlimited liability), the volume of production, the need of financial investment, etc.

The statistical data discloses, the development of the forms of business organization dynamics in Lithuania in the period 2005-2015. As shown in the charts, 2005y. the most common form of company in Lithuania was sole trade companies – more than 58 %, whilst a private limited company consist about 40 %. However, 2015y. the percent of private limited companies increased to nearly 67 %, whilst sole trades decreased to 29 %.

Such changes could be a result of higher qualification of entrepreneurs, as well as improving the legal framework, for which a limited liability company (among other benefits) has become more versatile and suitable for both small, medium and even larger businesses to organize. Another factor that could lead to such changes that in 2012 entered into force Small partnership, which is as simple to manage as sole trade company, but it has the undeniable advantages - limited liability and unregulated minimum capital.

KRUIZINĖS LAIVYBOS RINKOS GLOBALIOSIOS TENDENCIJOS

Jonita Pupšytė
Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla
Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos kruizinės laivybos rinkos globaliosios tendencijos. Pasirinktas tyrimo tipas – teorinis, aprašomasis. Taikomi mokslinės literatūros, įmonės dokumentų analizės, lyginimo, sintezės metodai. Nustatyti dideli pasaulinės kruizinės laivybos mastai, taip pat asociacijų ir organizacijų svarba užtikrinant kokybišką kruizinę laivybą. Lyginant Lietuvos, Estijos ir Latvijos keleivių srautus, Talino uostas pirmauja. Pastebima, kad Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste kasmet sparčiai auga keleivių skaičius, o Rygos keleivių srautai vienais metais didėja, kitais mažėja. Taigi stabilaus kruizinės laivybos keleivių srautų augimo nėra.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kruizinė laivyba, turizmas, rinka, globaliosios tendencijos.

Įvadas

Kruizinės laivybos poreikis pasaulyje kiekvienais metais didėja. Tai rodo didėjančios pajamos iš kruizinės laivybos, vidutiniškai po 2,5 milijardų JAV dolerių kasmet. Per 4-rius metus Europos rinkai siekiama pastatyti daugiau kaip 25 naujus kruizinius laivus, kurių bendras pajėgumas – daugiau kaip 76 tūkst. keleivių. Taigi tikėtina, kad toks kelionių būdas artimiausiu metu išliks populiarus (Vago, 2015; Cruise Industry, 2015).

Nors į Klaipėdos valstybinį jūrų uostą (KVJU) atplaukiančių kruizinių laivų pokytis nesikeitė labai ženkliai per kelis pastaruosius metus, galima konstatuoti nuolat didėjantį turistų skaičių: vidutiniškai nuo 2011 iki 2015 metų kasmet padaugėja beveik 10 tūkst. turistų (Gontier, 2014).

KVJU direkcijos administracija, kurios pagrindinę veiklą sudaro uosto priežiūra, naujų klientų pritraukimas, uosto plėtra ir inovacijų diegimas, taiko vis naujesnes rinkodaros priemones, siekdama pritraukti kuo daugiau naujų laivybos linijų ir optimaliai išnaudoti esamus išteklius. KVJU direkcija nuolat investuoja į kruizinės laivybos reklamą, dalyvavimą parodose, skiria lėšas uosto patrauklumui didinti. Didžiausią naudą iš kruizinės laivybos turi Klaipėdos regionas, nes vidutiniškai vienas turistas krante išleidžia apie 52,33 EUR (Gontier, 2015).

Tyrimo objektas – kruizinės laivybos rinka.

Darbo tikslas – atskleisti kruizinės laivybos rinkos globaliąsias tendencijas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, įmonės dokumentų analizė, lyginimas, sintezė.

Tyrimo tipas: teorinis, aprašomasis.

Tyrimo rezultatai

Analizuojant mokslinius kruizinės laivybos literatūros šaltinius, straipsnyje aptariamos pasaulinės kruizinės laivybos globaliosios tendencijos ir asociacijos bei kitos organizacijos, susijusios su kruizine laivyba. Analizuojama Europos kruizinės laivybos rinka, taip pat Baltijos uostų rinkos. Be to, Klaipėdos uostas lyginamas su panašiais Baltijos jūros uostais.

Pasaulinio Turizmo Organizacijos ir Pasaulio Kelionių ir Turizmo Tarybos duomenimis turizmas – viena didžiausių pasaulio industrijų, kuri uždirba milijardus dolerių kasmet. Paskutinį penkiasdešimtmetį turizmas sparčiai vystėsi ir tapo pasauline pramonės šaka. Remiantis Pasaulinio Turizmo Organizacijos prognozėmis, kelionių po visą pasaulį skaičius kitais dešimtmečiais sparčiau didės – 5,4 proc. kasmet (Pasaulio Turizmo Organizacija, 2015).

2020 m. prognozuojama 1,6 milijardai tarptautinių turistų ir 2 trilijonai uždirbtų JAV dolerių. Vietinio turizmo, kuris 2015 m. I ketvirtį išaugo 12 proc., augimas, turistų skaičiaus didėjimas iš prioritetinių atvykstamojo turizmo rinkų ir kaimyninių šalių kompensuoja prarastą turistų srautą iš Rusijos ir Baltarusijos.

Pagrindinės tarptautinės jūrų organizacijos ir asociacijos:

– CLIA – (*Cruise Lines International Association* – Kruizinių linijų tarptautinė asociacija) yra didžiausia tarp kruizinių kelionių asociacijų pasaulyje, įkurta 1975 metais, šiuo metu pirmaujanti institucija pasaulio kruizų bendruomenėje. Ši asociacija skatina saugią, patikimą, sveiką ir darnią kruizinių laivų aplinką ir yra skirta skatinti kruizinių kelionių patirtį. Aptarnauja daugiau kaip 23 milijonus keleivių per metus. CLIA kaip

organizacija atstovauja kruizines linijas ir agentūras, įsikūrusias Šiaurės ir Pietų Amerikoje, Europoje, Azijoje, Australijoje.

– FCCA – (*Florida-Caribbean Cruise Association* – Floridos-Karibų kruizų asociacija) įkurta 1972 metais, ne pelno siekianti organizacija, kurioje veikia 19 laivybos linijų, turinti 100 kruizinių laivų, kurie plaukioja Floridos, Karibų ir Lotynų Amerikos vandenyse. Asociacija dalyvauja įvairiuose forumuose, konferencijose, plečia turizmą uostuose, siekia pritraukti kuo daugiau turistų, užtikrina saugumą, bendradarbiauja su kitomis asociacijomis, įmonėmis, valstybinėmis organizacijomis.

– CE – (*Cruise Europe* – Europos kruizai) įkurta 1991 metais, turi daugiau nei šimtą narių. Atstovauja regionams – Norvegijos, Islandijos, Farerų, Baltijos, Jungtinės Karalystės.

Be minėtų organizacijų, dar yra kitos tarptautinės jūrų asociacijos ir kitos organizacijos (1 lentelė).

1 lentelė

Kitos tarptautinės jūrų asociacijos bei organizacijos

Nr.	Organizacija	Įkurta
1.	Baltijos uostų organizacija *Baltic Ports Organization* – BPO www.bpoports.com	1991 m.
2.	Europos jūrų uostų organizacija *European Sea Ports Organization* – ESPO www.espo.be	1993 m.
3.	Tarptautinė hidrografijos organizacija *International Hydrographic Organization* – IHO http://www.iho.shom.fr	1921 m.
4.	Tarptautinė jūrų organizacija *International Maritime Organization* – IMO www.imo.org	1948 m.
5.	Tarptautinė švyturių asociacija *International Association of Lighthouse Authorities* –IALA http://www.iala-aism.org/web/index.html	1957 m.
6.	Tarptautinė uostų asociacija *International Association of Ports and Harbors* – IAPH www.iaphworldports.org	1955 m.
7.	Tarptautinė uostų kapitonų asociacija *International Harbour Masters Association* – IHMA www.harbourmaster.org	1996 m.

**Šaltinis*: *Cruise Industry*. (2015). [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga internetu: http://www.statista.com
Baltic cruise. (2016) [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga internetu: https://www.cruisebaltic.com/

1-je lentelėje išvardintos ir aprašytos asociacijos ir organizacijos, kurios yra susijusios su tarptautine kruizine laivyba. Šalys, kurios prisijungė prie šių organizacijų, turi daugiau galimybių vystyti tarptautinę jūrinę kruizinę laivybą.

Kruizinės laivybos apžvalga rodo, kad ji sukuria milijonus darbo vietų visame pasaulyje. Dabartiniai kruizinių kelionių statistiniai duomenys rodo, kad šis atostogų praleidimo būdas pasiekė daugiau nei 2100 proc. augimą nuo 1970 m.

Kruizinių linijų augimą atspindi vis didėjantis keleivių vietų skaičius. Šių linijų Europoje yra apie 250. Plečiantis turizmo rinkai, turistai vis daugiau renkasi savo atostogas praleisti kruizinėse kelionėse. Pasaulyje kruizine laivyba 2014 metais keliavo 6,39 milijonai europiečių. Europa yra antra po Jungtinių Amerikos Valstijų, kuri yra išvysčiusi kruizinę laivybos rinką.

Visame pasaulyje 2015 metais kruizais keliavo 23 mln. turistų iš viso pasaulio (Cruise Industry, 2015; Vago, 2015).

Keleivių srautai viso pasaulio uostuose nuo 2011 m. iki 2015 m. pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Viso pasaulio uostų keleivių skaičius nuo 2011 iki 2015 metų

Metai	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso keleivių (milijonais)	20,5	20,9	21,3	22,04	22,2

**Šaltinis*: *Cruise Industry.* (2015). [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga internetu: http://www.statista.com

2 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pasaulinės kruizinės laivybos keleivių skaičius kiekvienais metais didėja. Kasmet plaukia nemažiau kaip 20 milijonų keleivių.

Europos laivų statyklose iki 2018 metų užsibrėžta pastatyti visiškai naujus, modernius pasaulinės klasės 29 laivus. Nuo 2015 iki 2018 metų planuojama pastatyti 31 kruizinį laivą; jų bendra talpa bus 93,300 keleiviai; 29 laivai bus pastatyti Europoje, o likę du – Japonijoje. Be to, dar keturi laivai jau yra statomi pagal užsakymą ir juos planuojama baigti 2019-2020 metais.

Žadama, kad nuo 2015 iki 2021 metų Europoje bus pastatyti 35 nauji kruiziniai laivai. Visa tai didina ekonominę vertę ir kuria naujas darbo vietas Europoje. Bendra ekonominė galia 2014 metais pasiekė 40,2 milijardus EUR. Tais pačiais metais Europoje kruizinės laivybos pramonėje buvo 350 tūkst. darbo vietų. Tikimasi, kad kruizinė pramonė gali dar daugiau duoti naudos Europos ekonomikai (Vago, 2015).

Kruizinė industrija Europai yra naudinga ekonomine prasme, tai pastebima:

- įlaipinimo / išlaipinimo uostose,
- lankytinuose uostamiesčiuose,
- laivų techninės priežiūros stotyse,
- laivų statyklose,
- pardavimų ir rinkodaros sektoriuose.

2014 metais turistai iš Europos sudarė 29 proc. visų kruizinių keleivių pasaulyje, taip pat apie 5,9 mln. keleivių pradėjo savo kruizines keliones iš Europos uostų.

Lankomi buvo šie regionai:

- Viduržemio jūros,
- Baltijos jūros,
- Juodosios jūros,
- Atlanto vandenyno salos.

2013 metais europiečių turistų buvo 7,1 proc. daugiau.

Kruizinių laivų keleiviai 2014 metais uostamiesčiuose pirkiniams išleido maždaug 3,64 mlrd. EUR. Pagrindinės išlaidos buvo skirtos nakvynės paslaugoms, papuošalams, drabužiams, suvenyrams ir kitiems panašiems daiktams. 2013 metais šių išlaidų buvo 4,2 proc. daugiau (Vago, 2014, 2015; Cruise Industry, 2015).

Baltijos kruizinės laivybos uostai glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje vystydami kruizinę laivybą Baltijos jūroje. Baltijos kruizai yra patyręs tinklas, kuris nuolat kuria pridėtinę vertę visiems kruiziniams svečiams. Laivyba vyksta tarp 28-ių uostų, siūloma aplankyti kruizinėmis linijomis 10 šalių. 2014 metų duomenimis Baltijos uostamiesčius aplankė 4,4 mln. turistų (Baltic Cruise 2016).

Kadangi Lietuva priklauso Europos kruizinės laivybos rinkai, bet nėra tokia didelė, kaip kitų didžiųjų Europos uostų rinka, tikslingiausia būtų Klaipėdos valstybinį jūrų uostą lyginti su kitais Baltijos jūros uostais. Lietuvos kruizinę laivybą tikslingiausia lyginti su Estijos ir Latvijos, nes uostų dydis ir kruizinės laivybos mastai yra panašūs.

Estija, palyginti nedidelė valstybė, bet turinti ilgą kranto liniją, žemyno ir didžiųjų salų pakrantėmis nusitęsiančią 3780 km. Užtakių ir salų gausa sudarė puikias galimybes vystyti jūrinę kultūrą, statyti uostus bei prieplaukas.

Šiandieninis Talino uostas – tai uostų kompleksas, kurį sudaro keliolika atskirų ir gana toli vienas nuo kito veikiančių uostų, kurių veiklą koordinuoja bendras Taline esantis centras. Uoste yra trys kruiziniai keleivių terminalai, kurie nuolat plečiami ir vystomi. Šis uostas yra vienas didžiausių kruizinių ir keleivinių uostų Baltijos šalyse (Port of Tallinn, 2016).

Keleivių srautai Talino uoste nuo 2011 m. iki 2015 m. pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Talino uoste keleivių skaičius nuo 2011 iki 2015 metų

Metai	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso keleivių (milijonais)	8.48	8.84	9.24	9.57	9.79

**Šaltinis: Port of Tallinn*. (2016). [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga internetu: http://www.portoftallinn.com

3 lentelėje parodyta, kad Taline keleivių skaičius nuo 2011 iki 2015 metų augo. Keleivių srautai išties nemaži ir paskutiniais metais siekia beveik dešimt milijonų.

Latvijos jūros kranto linijos ilgis yra apie 500 km. Šiuo metu Latvija turi 10 uostų. Didieji Latvijos uostai yra trys: Rygos, Liepojos ir Ventspilio. Iš šių uostų turistų daugiausia sulaukia Rygos uostas. Dėl patogios geografinės padėties šis uostas turi didelę reikšmę Rytų Baltijos regionui (Freeport of Riga Authority, 2016).

Keleivių srautai Rygos uoste nuo 2011 m. iki 2015 m. pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Rygos uoste keleivių skaičius nuo 2011 iki 2015 metų

Metai	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso keleivių (tūkstančiais)	63,527	83,091	66,968	59,520	69,164

**Šaltinis: Freeport of Riga Authority*. (2016). [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga internetu: http://rop.lv/en/

4 lentelėje parodyta, kad Rygos kruizinės laivybos keleivių skaičius nuolat kinta: 2012 metais buvo nemažas keleivių augimas, bet 2013 metais keleivių apimtys sumažėjo, o 2014 mažėjo dar labiau.

Kruizinė laivyba Klaipėdos uoste prasidėjo 2003 m., kai buvo pastatytas Kruizinių laivų terminalas, kuris užima 1,2 ha ploto ir yra nutolęs nuo Klaipėdos centro tik 100 metrų.

Prie terminalo krantinių gali švartuotis laivai:

- iki 330 metrų ilgio,
- iki 45 metrų pločio,
- iki 8,6 metro grimzlės (Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija, 2016).

Keleivių srautai Klaipėdos uoste nuo 2011 m. iki 2015 m. pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Klaipėdos uoste keleivių skaičius nuo 2011 iki 2015 metų

Metai	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso keleivių (tūkstančiais)	21,478	26,769	32,757	57,797	60,202

**Šaltinis: Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija*. (2016). [žiūrėta 2016-02-20]. Prieiga internetu: http://www.portofklaipeda.lt/

Klaipėdoje didėja keleivių skaičius, kuris mažesnis lyginant su kaimyninių šalių uostais.

Išvados

Apibendrinant galima teigti, kad pasaulinės kruizinės laivybos mastai yra dideli, nustatyta didelė asociacijų ir kitų organizacijų svarba užtikrinant kokybišką kruizinę laivybą.

Lyginant Lietuvos, Estijos ir Latvijos keleivių srautus, Talino uostas pirmauja. Pastebima, kad Klaipėdos valstybiniame jūrų uoste kasmet sparčiai auga keleivių skaičius, o Rygos uosto keleivių srautai vienais metais didėja, kitais mažėja, vadinasi, stabilaus augimo nėra.

Literatūra

1. *Baltic cruise*. (2016). [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga internetu: https://www.cruisebaltic.com/
2. *Cruise Industry*. (2015). [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga internetu: http://www.statista.com
3. *Freeport of Riga Authority*. (2016). [žiūrėta 2016-03-03]. Prieiga internetu: http://rop.lv/en/
4. Gontier, K. (2014). *Cruise and Yachting Tourism Workshop*. Klaipėda: KVJUD.
5. Gontier, K. (2015). *Cruise Passenger and Crew Surveys*. Klaipėda: KVJUD.
6. *Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija*. (2016). [žiūrėta 2016-02-20]. Prieiga internetu: http://www.portofklaipeda.lt
7. *Pasaulio turizmo organizacija*. (2015). [žiūrėta 2016-03-01]. Prieiga internetu: http://www2.unwto.org/en
8. *Port of Tallinn*. (2016). [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga internetu: http://www.portoftallinn.com
9. Vago, P. (2014). *The Cruise Industry. Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe, 2014*. Brussels: CLIA.
10. Vago, P. (2015). *The Cruise Industry. Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe, 2015*. Brussels: CLIA.

GLOBAL TENDENCIES OF THE CRUISE SHIPPING MARKET

S u m m a r y

Global tendencies of the cruise shipping market are analyzed. This is a theoretically descriptive research. Methods such as scientific literature- and enterprise documents analysis, comparison and synthesis were used in the research. It was stated a grand scale of the global cruise shipping, and relevance of organizations by ensuring a quality of cruise shipping. The port of Tallinn leads if comparing the Lithuanian, Estonian and Latvian passengers' traffic. The number of passengers of the port of Klaipeda is rapidly growing. The passengers' traffic of the port of Riga is increasing one year but decreasing another year. So, there is no stable growth of the cruise shipping passengers' traffic.

JŪRŲ VERSLO FINANSININKO PROFESINĖ PERSPEKTYVA

Viktorija Navickaitė, Toma Bartušytė
Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla
Doc. dr. Saulius Lileikis

Anotacija
Studijų dalyviams, siekiant tinkamai organizuoti ugdomąją veiklą, labai aktualu pažinti studentų motyvacines įžvalgas bei karjeros siekius jų akademinės ir praktinės patirties atžvilgiu. Straipsnio tikslas – atskleisti uosto ir laivybos įmonių finansų studentų ryškesnes profesinės perspektyvos įžvalgas. Tyrimo uždaviniai: analizuoti studentų poziciją profesinės perspektyvos požiūriu, įvertinti studentų poziciją pagal konstruktyvizmo kriterijus. Tyrimo tipas – empirinis, kiekybinis. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, SSGG analizė, lyginamoji analizė, sisteminimas, vertinimas. Metodologinė nuostata – konstruktyvizmas.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: jūrų verslas, finansininkas, profesija, perspektyva.

Įvadas

Tyrimo problemos aktualumas. Lietuvos aukštosios jūreivystės mokyklos (LAJM) Uosto ir laivybos įmonių finansų (ULF) studijų programa – viena iš jūrų sektoriaus aukštųjų studijų programų, teikiančių perspektyvas įsidarbinti ne tik Lietuvos, bet ir užsienio įmonėse. Studentai, studijuojantys LAJM pagal šią programą, tiek studijose, tiek atlikdami profesinės veiklos praktiką, ugdosi unikalias galimybes įgyti universalių gebėjimų, būtinų kiekvienam finansų specialistui.

Naujų žinių įsisavinimas ir kaupimas, gebėjimas jas panaudoti greitai kintant verslo aplinkai – būtinos kompetentingo finansininko savybės. Įmonių vadovai ir savininkai linkę samdyti aukštos kvalifikacijos specialistus. Dauguma darbdavių reikalauja atitinkamos darbo patirties. Tai reiškia, jog vis labiau vertinami specialistai, išmanantys ir kitas verslo sritis, tokias kaip: vadybą, teisę, rinkodarą, informacines sistemas. Šių dienų darbdavys noriau renkasi patyrusį, universalesnį specialistą, gerai išmanantį ne tik finansinę apskaitą, bet ir mokesčius, valdymo apskaitą, užsienio kalbą, gebantį dirbti kompiuteriu (Gudaitienė, 2006).

ULF programa skirta rengti uosto ir laivybos įmonių finansininkus, kurie vertintų šalies ūkio subjektų veiklą, valdytų jūrų verslo įmonės finansus, rengtų įmonės finansinės veiklos ir atskaitomybės dokumentus pagal tarptautinius jūrų verslo teisinius ir normatyvinius aktus, formuotų ir kontroliuotų įmonės biudžetą, pajamas (Mokymo programos, 2011).

Visa tai rodo, kad studijų dalyviams (*studentams, jų dėstytojams, administracijai bei socialiniams partneriams*), siekiant tinkamai organizuoti ugdomąją veiklą, labai aktualu pažinti studentų motyvacines įžvalgas bei karjeros siekius jų akademinės ir praktinės patirties atžvilgiu. Tačiau tiesiogiai tai nėra tiriama. Tyrimuose labiau orientuojamasi į bendrąją jūrų sektoriaus darbuotojų rengimo ir jo atitikties darbo tikrovei problematiką (Florin, 2012; Burns, 2015 ir kt.).

Įsidarbinimo bei karjeros galimybės tampa vis aktualesne problema šių laikų studentams. ULF studentai atlieka su būsimu darbu susijusią profesinės veiklos praktiką jūrų verslo kompanijose Lietuvoje *(UAB Klaipėdos jūrų krovinių kompanija „BEGA“; AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“ (KLASCO); UAB „LIMARKO“; LKAB „Klaipėdos Smeltė“ ir kt.)* bei užsienyje.

ULF profesinės perspektyvos vertinimas yra reikšmingas, norint pažinti studentų motyvaciją įsidarbinimo galimybių jūrų sektoriuje požiūriu bei tobulinti studijų planavimą.

Tyrimo objektas – ULF studentų profesinė perspektyva.

Straipsnio tikslas – atskleisti ULF studentų ryškesnes profesinės perspektyvos įžvalgas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Analizuoti studentų poziciją profesinės perspektyvos požiūriu.
2. Įvertinti studentų poziciją pagal konstruktyvizmo kriterijus.

Tyrimo tipas – empirinis, kiekybinis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, SSGG analizė, lyginamoji analizė, sisteminimas, vertinimas.

Metodologinė nuostata – konstruktyvizmas; remiamasi savarankišku mokymusi ir žinių konstravimu įvairiose aplinkose, tai ugdo naujas vertybes nuolatinio profesinio tobulėjimo procese. Mokymasis orientuotas į praktiką ir prasmingą veiklą. Studentas pažinimo procese – aktyvus, įžvalgus, ne tik konstruoja savitas žinias, bet ir taiko kūrybines idėjas besikeičiančiose situacijose (Gudžinskienė, 2011).

Remiantis konstruktyvizmu, aktualizuojamos ir vertinamos ULF studentų profesinės perspektyvos įžvalgos, kurių vertinimo kriterijų sudaro šie požymiai:

- akademinis aktyvumas,
- praktinis žinių taikymas,
- savitas žinių konstravimas,
- nuolatinis profesinis tobulėjimas.

Tyrimo dizainas

Instrumento pagrįstumas, statistinės imties reprezentatyvumas bei etikos laikymasis bendraujant su respondentais padėjo užtikrinti tyrimo validumą.

Tyrimo *instrumentas* – anketa, kurią sudaro 9 klausimai, suformuluoti pagal SSGG analizės principus, t. y. tiriamos stiprybės, silpnybės, grėsmės, galimybės. SSGG analizė padeda analizuoti studentų studijas, praktiką, perspektyvas (Gedmintienė, Ginavičienė, 2011).

Norint įvertinti studentų patirtį, galimas perspektyvas, buvo taikomi: 8 uždari klausimai – po du klausimus kiekvienam SSGG analizės komponentui, o 9-tas klausimas – atviras, sudaroma galimybė išreikšti savo nuomonę atsakant į klausimą *„Pasidalinkite mintimis apie ULF studijų perspektyvas įsidarbinimo požiūriu“*.

Stiprybės:

1. Studijose įgytos žinios bus naudingos ne tik darbe, bet ir apskritai gyvenime.
2. Įmonė, kurioje atliekate praktiką, yra paklausi darbo rinkoje.

Silpnybės:

3. Įmonėje, kurioje atliekate praktiką, vyrauja konfliktiškas mikroklimatas.
4. Praktikos vieta nepateisino Jūsų lūkesčių.

Grėsmės:

5. Įsidarbinti įmonėje, kurioje atliekate praktiką, yra didelė konkurencija.
6. Įmonėje požiūris į praktikantą, neturintį pakankamai žinių užduotims atlikti, yra skeptiškas.

Galimybės:

7. Įgytos žinios ir gebėjimai, kuriuos ugdotės studijose, yra naudingi atliekant profesinės veiklos praktiką.
8. Studijose įgytos žinios bus naudingos finansininko darbui jūrų versle.

Atsakymai formuluojami remiantis Likerto skale, kur 5 reiškia „visiškai sutinku“, 4 – „sutinku“, 3 – „nežinau“, 2 – „nesutinku“, 1 – „visiškai nesutinku“.

Kad būtų patogiau ir aiškiau numatyti tendencijas, analizuojant tyrimo duomenis „visiškai sutinku“ pozicija jungiama su „sutinku“, „nesutinku“ pozicija jungiama su „visiškai nesutinku“.

Statistinę *imtį* sudaro ULF programos trečio kurso studentai:

- tyrimo imtis – reprezentatyvi grupės atžvilgiu, nes iš visų (25) grupės narių apklausta 20 (80 proc.) tos grupės studentų;
- visų praktinės patirties turinčių ULF programos studentų atžvilgiu tyrimas pakankamai reprezentatyvus ir tuomet, kai taikomojo tyrimo dalyvių imtis nėra didelės apimties. Kai siekiama empiriškai patikrinti esamą pasirinkto objekto situaciją konkrečiose vietos ir laiko ribose, reprezentatyvumas laikomas pakankamu (Charles, 1999).

Tyrimas – homogeniškas: apklausti tos pačios studijų programos, tos pačios grupės, to paties kurso ir amžiaus (22 m.) respondentai.

Tyrimo bazė – LAJM.

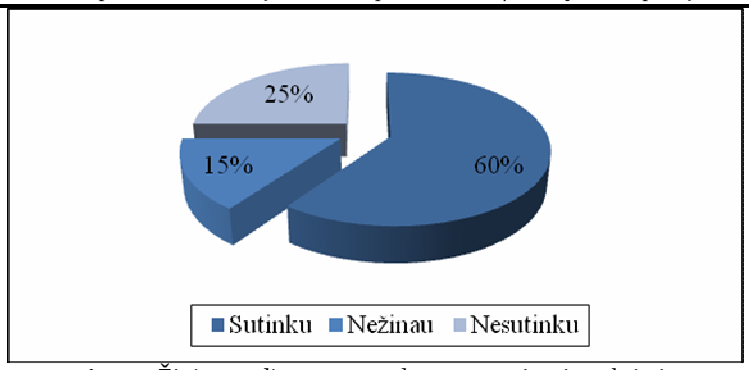
Vykdant apklausą laikytasi svarbiausių *etikos* principų: prašyta atsakyti anketą, nurodytas tyrimo tikslas, garantuotas duomenų konfidencialumas, įsipareigota supažindinti su tyrimo rezultatais.

Gauti duomenys apdoroti naudojant *MS Excel* kompiuterinę programą.

Tyrimo ribos: tyrimo rezultatai gali būti taikomi tik pasirinktai populiacijai.

Tyrimo rezultatai

Analizuota, ar žinios, kurias studentai ugdosi studijose, bus naudingos apskritai jų gyvenime (1 pav.).

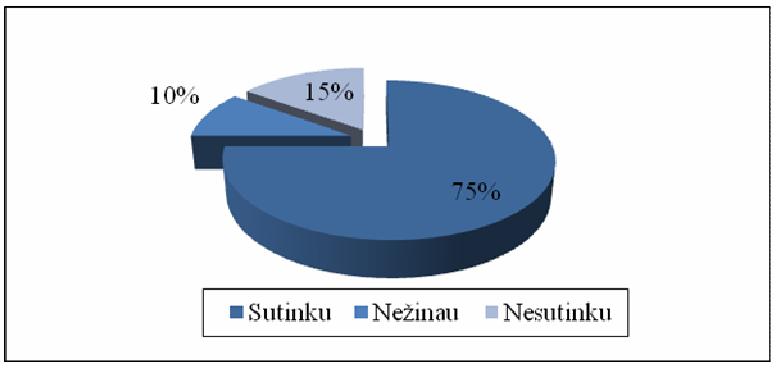


1 pav. Žinių naudingumas studentų gyvenimui apskritai

Konstatuota, kad kiek daugiau nei pusė respondentų sutinka, kad įgytos žinios jiems pravers gyvenime, mažuma – neturi nuomonės, ketvirtadalis – nesutinka. Taigi tendencija pozityvi.

Aktyvumo, originalumo bei praktinių gebėjimų taikymo parametrų pagrindu galima teigti, kad kiekvienas studentas individualiai tobulina savo žinias ir jas pritaiko gyvenime.

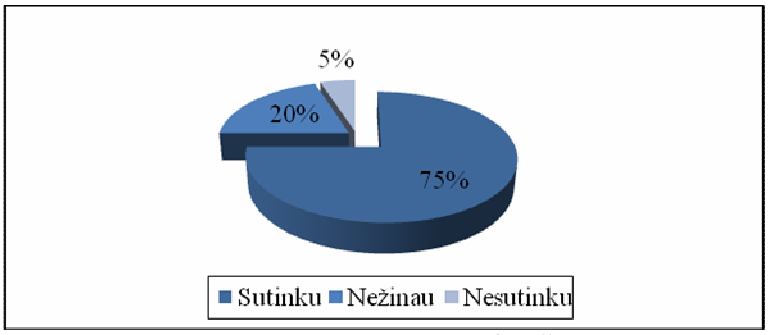
Nagrinėta, ar įmonė, yra paklausi darbo rinkoje, kurioje studentai atliko profesinės veiklos praktiką (2 pav.).



2 pav. Įmonės paklausa darbo rinkoje

Nustatyta, kad absoliuti dauguma visų respondentų pritaria, jog jūrų verslo įmonė, kurioje jie atliko profesinės veiklos praktiką, yra paklausi darbo rinkoje, 15 proc. išreiškė neigiamą nuomonę dėl įmonės paklausos. Pagal pasirinktus kriterijus galima konstatuoti, kad veiklūs studentai geba pasirinkti paklausias įmones, kurios ateityje gali pasiūlyti perspektyvaus darbo galimybes.

Analizuota, ar vyraujantis mikroklimatas įmonėje, kur studentai atliko praktiką, yra konfliktiškas (3 pav.).

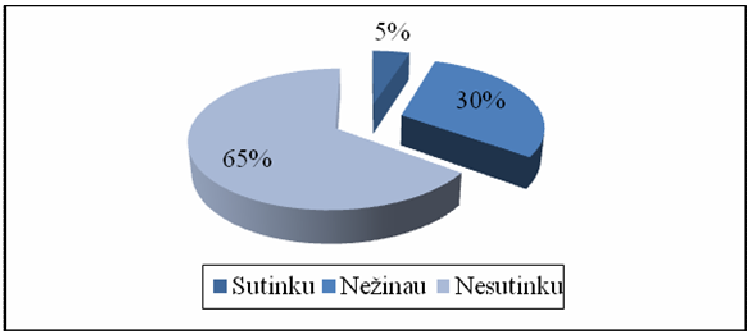


3 pav. Įmonės mikroklimato konfliktiškumas

Nustatyta, kad 5 proc. respondentų nesutinka, jog mikroklimatas įmonėje yra konfliktiškas, penktadalis – neturi nuomonės, dauguma – sutinka. Galima spręsti, kad įmonėje mikroklimatas – konfliktiškas. Kita vertus, konfliktiškumas darbe yra savaime tikėtinas, nes reikia spręsti įvairias problemas.

Savitumo pagrindu galima teigti, kad dirbant konfliktiškoje aplinkoje formuojasi stipri asmenybė, ugdoma valia, kurios dėka asmuo gebės ekstremaliose situacijose racionaliai vertinti problemas ir jas spręsti.

Tirta, ar praktikos vieta pateisino studentų lūkesčius (4 pav.).

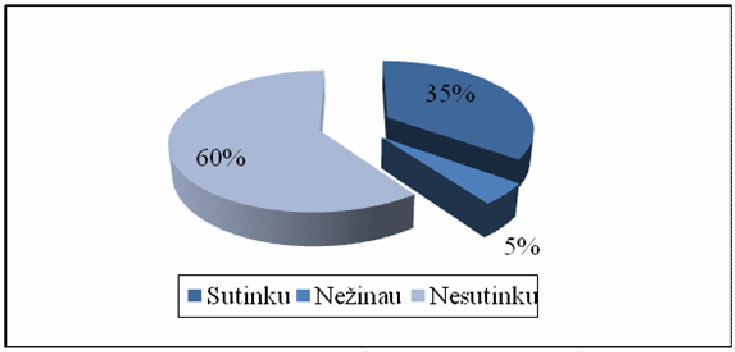


4 pav. Studentų lūkesčių pateisinimas praktikos vieta

Konstatuota, kad daugiau nei pusė respondentų nemano, jog praktikos vieta pateisino jų lūkesčius, trečdalis neturi nuomonės, 5 proc. mano, jog praktikos vieta pateisino jų lūkesčius. Vadinasi, studentų pasirinkta praktikos vieta neatitiko jų lūkesčių.

Pagal tobulėjimo kriterijų galima vertinti, kad bet kokioje profesinės praktikos vietoje studentai, turintys tinkamų kompetencijų, gali adaptuotis, ir tai tenkintų esminius jų poreikius.

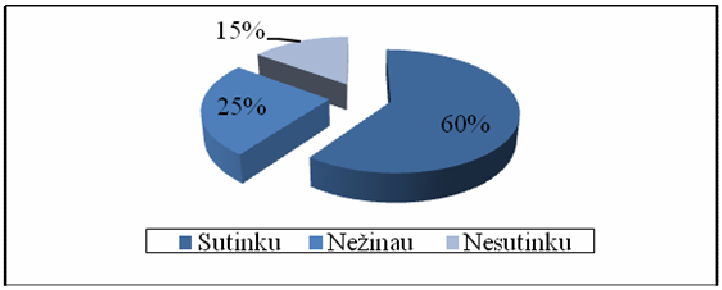
Tirta, ar konkurencija įsidarbinti įmonėje, kurioje studentai atliko praktiką, yra didelė (5 pav.).



5 pav. Didelė konkurencija įsidarbinti praktikos įmonėje

Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų nesutinka, jog konkurencija įsidarbinti įmonėje, kurioje atliko praktiką, yra didelė; tik 5 proc. nežino ir trečdalis sutinka su teiginiu, kad konkurencija – gana didelė. Praktinio taikymo kriterijaus pagrindu galima teigti, kad su konkurencija susiduriantys studentai patiria iššūkį ir gali siekti geresnių darbo rezultatų.

Nagrinėta, ar įmonės administracijos požiūris į praktikantą, kuris neturi pakankamai žinių užduotims atlikti, yra skeptiškas (6 pav.).

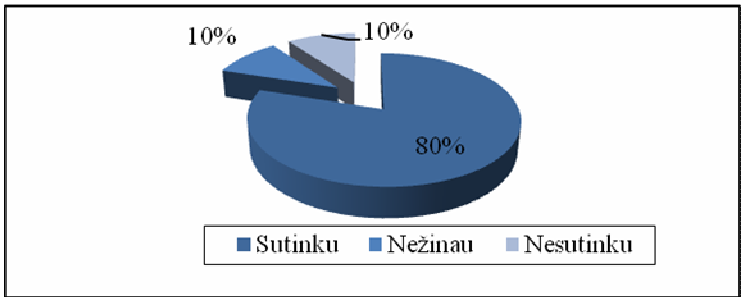


6 pav. Skeptiškas įmonės administracijos požiūris į nekvalifikuotą praktikantą

Konstatuota, kad daugiau nei pusė respondentų sutinka, jog požiūris į juos, atliekant profesinę praktiką, yra skeptiškas, ketvirtadalis – nuomonės neturi, 15 proc. – nesutinka.

Pagal tobulėjimo kriterijų galima vertinti, kad studentai turi mokytis prisitaikyti prie skeptiško administracijos požiūrio, įrodyti, ką sugeba, mokytis, žinant, ko siekti praktikos vietoje.

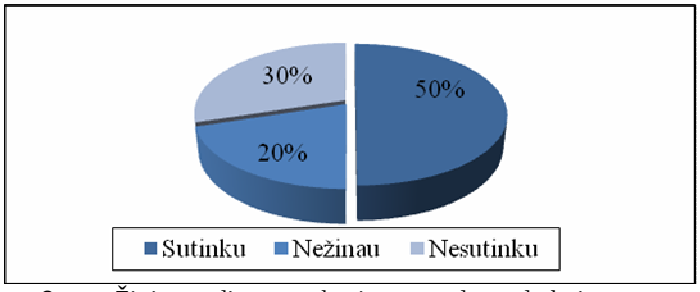
Analizuota, ar žinios ir gebėjimai, kuriuos studentai ugdosi studijose, buvo naudingi atliekant profesinės veiklos praktiką (7 pav.).



7 pav. Ugdomų žinių ir gebėjimų naudingumas atliekant praktiką

Nustatyta, kad beveik visi apklausti respondentai sutinka, kad žinios ir gebėjimai yra naudingi atliekant praktiką, 10 proc. teigia, kad nežino, 10 proc. – nesutinka. Tendencija – aiškiai teigiama. Praktiniu požiūriu studijose įgytos žinios ir gebėjimai padeda ugdyti kompetentingo specialisto savybes.

Tirta, ar žinios, kurias studentai įgyja studijų metu, bus naudingos jų būsimam finansiniam darbui jūrų versle (8 pav.).



8 pav. Žinių naudingumas būsimam studentų darbui

Konstatuota, jog pusė apklaustų respondentų sutinka, kad studijų metu įgytos žinios bus naudingos būsimam jų darbui jūrų versle, penktadalis – nežino ir 30 proc. – nesutinka.

Pagal tobulėjimo ir praktinio taikymo kriterijus galima vertinti, kad tobulėjantys studentai, pabaigę studijas ir įgiję žinių bei praktinės patirties, gali dirbti bet kurioje jūrų verslo įmonėje.

Į atvirą klausimą (prašymą) pasidalinti mintimis apie ULF studijų perspektyvas įsidarbinimo požiūriu dauguma studentų atsakė, kad įsidarbinimo galimybės yra gana didelės, tačiau savo kompetencijas reikia ugdytis ir drauge numatyti bei planuoti tolimesnę savo karjerą.

Išvados

Išanalizavus studentų poziciją, nustatyta, kad ULF studijų metu įgytos žinios padeda profesinėje praktikoje ugdytis kompetencijas, aktyvių studentų karjeros įsidarbinimo perspektyvos yra didelės, tačiau kiekvienas studentas yra unikali asmenybė ir susidaro savitą požiūrį į savo karjeros galimybes.

Įvertinus studentų poziciją remiantis konstruktyvizmo kriterijumi, galima teigti, kad studento aktyvumas, įžvalgumas, savitų žinių konstravimas, mokymasis kūrybiškai jas taikyti įvairiose situacijose garantuoja asmeninį tobulėjimą ir perspektyvią darbo vietą.

Literatūra

1. Burns, M. (2015). *Port Management and Operations*. Prieiga internetu: https://books.google.lt
2. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
3. Florin, I. (2012). The Role of Maritime University in Specialized Training in Maritime and Port Marketing. *Economic Sciences Series, 12*. Prieiga internetu: http://www.researchgate.net
4. Gedmintienė, D., Ginavičienė, J. (2011). Studentų pajėgumo kurti verslą kriterijų analizė. *Studijos besikeičiančioje verslo aplinkoje*, p. 81-86. Prieiga internetu: http://www.leda.lt
5. Gudaitienė O. (2006). *Buhalterio rengimas – ne tik kolegijos atsakomybė*. Prieiga internetu: http://www.mzinios.lt
6. Gudžinskienė, V. (2011). Konstruktyvizmo ištakos Lietuvoje ugdant socialinius įgūdžius. *Pedagogika, 103*, 38-44.
7. Mokymo programos. (2011). *Studijos lt. būsimiems lyderiams.* Prieiga internetu: http://studijos.tv3.lt

PROFESSIONAL PROSPECT OF A MARITIME BUSINESS FINANCIER

Summary

Participants of studies must be acquainted with the motivational insights and career aspirations of students based on their academic and practical experience, in order to properly organize the educational activity. The aim of the research is a revelation of professionally prospective insights of students of the Port and Shipping Finance (PSF) program. Objectives of the research are such as analysis of students' position based on professional prospect, and evaluation of students' position in accordance with the criteria of constructivism. The type of the research is empirical, quantitative. Methods such as scientific literature analysis, written survey, SWOT analysis, comparison, systemization and evaluation were used in the research. Methodological principle is constructivism. When analyzing the position of students, it was stated that the knowledge gained during PSF studies helps improve the professional competence. The rate of employability of active students is high. However, every student is a unique personality who forms his/her own view to the career possibilities. When evaluating students' position based on the criteria of constructivism, it is possible to make an assumption that the activity of students, their insights and creative application of their knowledge in various situations help them guarantee self-improvement and find a prospective workplace.

KOMPIUTERINĖS ĮRANGOS IR BUITINĖS TECHNIKOS PARDUOTUVĖS VERSLO IR INFORMACINĖS SISTEMOS MODELIAVIMAS

Robertas Jurkus[2], Dr. Jurij Tekutov[1, 2, 3], Gintaras Kučinskas[2]
[1]*Klaipėdos universitetas, Jūros technologijų ir gamtos mokslų fakultetas, Informatikos ir statistikos katedra;*
[2]*Klaipėdos valstybinė kolegija, Technologijų fakultetas, Informacinių technologijų katedra;*
[3]*Lietuvos verslo kolegija, Informatikos katedra.*

Anotacija
Straipsnyje yra išanalizuota bei aprašyta kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės veikla struktūriniu-funkciniu metodu, sukurti bei pateikti tam tikri organizacijos veiklos modeliai, skirti ne tik aprašymui, bet ir organizacijos valdymo bei veiklos tobulinimui. Sukurta sistema, skirta kompiuterizuoti įmonės paslaugų ir pirkinių valdymo veiklos sritį ir taip pagerinti įmonės darbo efektyvumą. Pateikta sukurtos sistemos naudotojo dokumentacija, paaiškinanti sistemos veikimo bei naudojimosi ja principus.
PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: organizacijos analizė, organizacijos veiklos modeliavimas, veiklos procesas, veiklos srities kompiuterizavimas, informacinė sistema.

Įvadas

Modeliavimas naudojamas siekiant suprasti ir analizuoti žmonių tarpusavio ryšius, organizacijų ir technologijų kompleksą. Tai atliekama per grafinį modeliavimą. Labai svarbus modeliavimo procesas kuriant produktą, naują įmonės padalinį, modernizuojant infrastruktūrą, plečiant, sumažinant, sujungiant ar kitaip reorganizuojant įmonę. Tokiu būdu galima padidinti įmonės efektyvumą, sumažinti išlaidas, priimant tinkamus sprendimus [2].

Siekiant pagerinti ir pagreitinti darbą bei jo kokybę, darant įmonės paslaugų teikimo sistemą patogesnę ir spartesnę, kyla problemos, nes įmonės veikla nėra pilnai kompiuterizuota. Todėl reikalinga sukurti nagrinėjamos organizacijos išskirto veiklos proceso kompiuterizuotą sistemą.

Tyrimo objektas – kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės verslo valdymo procesų automatizavimas.

Tyrimo tikslas – sumodeliuoti organizacijos veiklos sritį ir ją kompiuterizuoti.

Tyrimo metodika: informacijos sisteminimas, projektavimas, struktūrinė-funkcinė analizė, veiklos modeliavimo metodai, programavimas.

Straipsnio struktūra tokia: *pirmoje dalyje* atliekama kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės veiklos analizė struktūriniu-funkciniu metodu. Verslo sistemos modeliavimas atvaizduojamas *antroje dalyje*. *Trečioje dalyje* pateikiama sistemos naudotojo dokumentacija. Pabaigoje pristatomi ir aptariami pagrindiniai rezultatai bei pateikiamos išvados.

Kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės veiklos analizė struktūriniu-funkciniu metodu

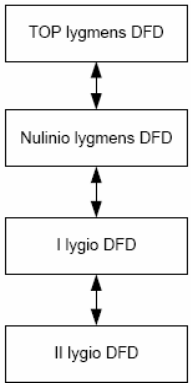
Informacinių sistemų inžinerijos pirmasis žingsnis yra sudaryti kompiuterizuojamos organizacijos veiklos modelį. Jo paskirtis – aprašyti kompiuterizuojamą veiklos sritį, jos svarbiausius procesus, duomenų transformacijas sistemoje, todėl šiame skyriuje pateikiama kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės veiklos analizė struktūriniu-funkciniu metodu (pasirinkta duomenų srautų diagramų technologija), grindžiamu sistemos dekomponavimo principu „iš viršaus žemyn“ (angl. *Top-down Approach*).

Duomenų srautų diagramos

Pasak S. Gudo, duomenų srautų diagramos (angl. *Data Flow Diagrams*) (toliau vadinama – DFD) skirtos veiklos sričiai apibrėžti [3], t. y. sistemos funkcijoms (procesams) ir jų sąveikoms vaizduoti.

Pirmiausiai sukuriama aukščiausiojo lygmens DFD, kurioje visa analizuojama sistema (t. y. visa veiklos sritis) pažymima kaip vienintelis procesas (1 pav.). Aukščiausiojo lygmens DFD modeliuoja išorines sistemos sąveikas su aplinka. Todėl dažnai ši diagrama dar vadinama „kontekstine diagrama“. Toliau kuriama vienintelė nulinio lygmens DFD, kuri nurodo pagrindinius analizuojamos veiklos procesus ir juos siejančius srautus, išsaugant visus išorinius sistemos ryšius su aplinka. Po to dekomponuojamas kiekvienas aktualus procesas iš nulinio lygmens DFD, jiems sudaromos atskiros žemesniojo lygmens DFD, detaliai aprašančios vidinius procesus (subprocesus) ir jų sąveikas. Taip suformuojamas hierarchinis veiklos modelis – DFD hierarchija [4, 8].

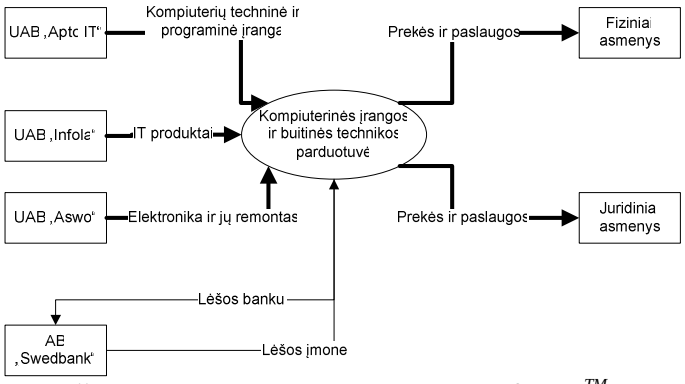
Pagal DFD notacijos apibrėžimą procesas (angl. *process*) apdoroja, transformuoja, perdirba duomenų srautą arba materialų srautą. Duomenų srautas (angl. *data flow*) yra duomenys, perduodami tarp dviejų procesų, arba tarp proceso ir duomenų saugyklos, arba tarp proceso ir išorinio objekto. Duomenų srautai ir procesai būtinai turi savo pavadinimus (identifikatorius). Duomenų saugykla (angl. *data store*) yra pasyvus duomenų saugotojas, neatliekantis duomenų transformavimo veiksmų.



1 pav. Loginių ryšių tarp modelių grafinė schema

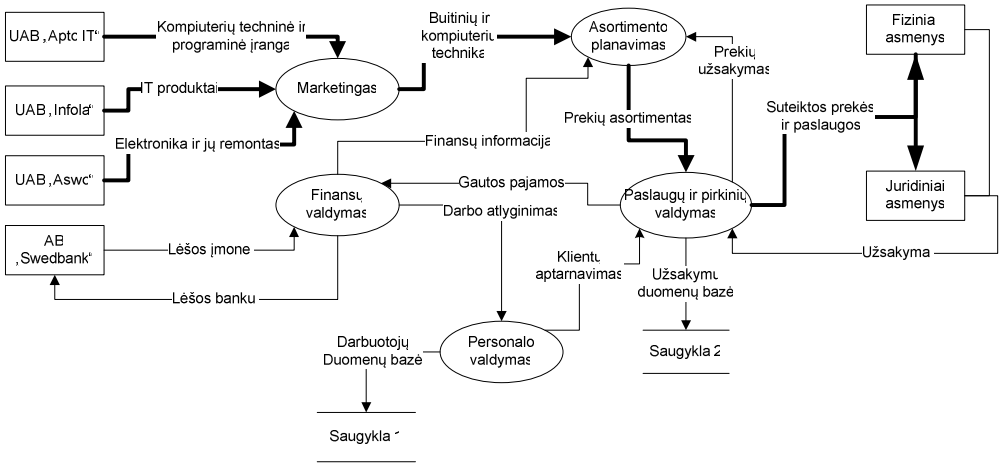
Aukščiausiojo lygmens DFD atvaizduoja kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės sąveiką su išorinės aplinkos objektais (2 pav.). Sudarymui pasirinktas programinis paketas „*Microsoft Visio*™“ [5].

Aukščiausiame lygmenyje vaizduojama įmonės išoriniai objektai, su kokiomis įmonėmis ar organizacijomis bendradarbiauja ir kam ji teikia atitinkamas prekes bei paslaugas. Šiame modelyje įmonė žymima kaip vienintelis, modeliuojamos išorinės organizacijos sąveikos su aplinka procesas, vidiniai procesai nedetalizuojami.



2 pav. Aukščiausiojo lygmens (TOP) DFD (*Microsoft Visio*™ priemonės aplinkoje)
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Nulinio lygmens DFD (DFD0) nurodo pagrindinius analizuojamos organizacijos procesus ir juos siejančius srautus, išsaugant visus išorinius sistemos ryšius su aplinka (3 pav.).

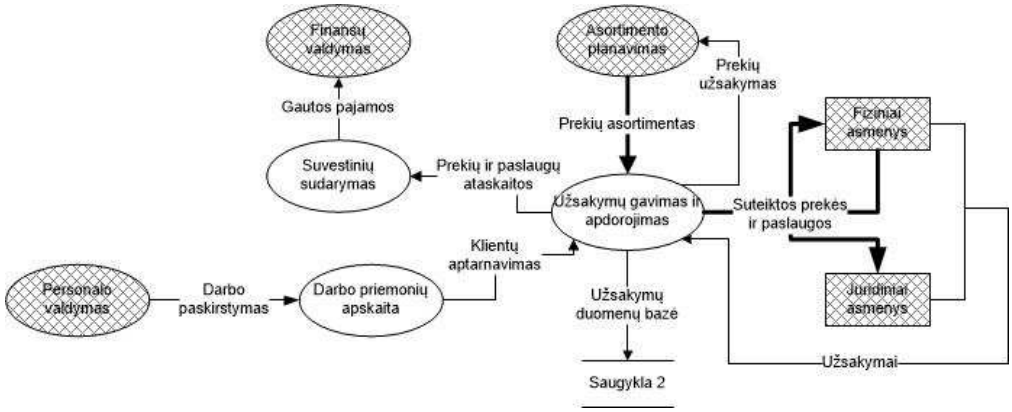


3 pav. Nulinio lygmens DFD
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Iš pateikto grafinio organizacijos modelio matyti, kad didžiausiu ryšių skaičiumi vidinėje organizacijos struktūroje išsiskiria paslaugų ir pirkinių valdymo funkcija. Tai atspindi įmonės orientaciją į teikiamas paslaugas

klientams, kuomet šiai verslo funkcijai teikiama didelė reikšmė – geresni klientų atsiliepimai, didesnė apyvarta ir kt.

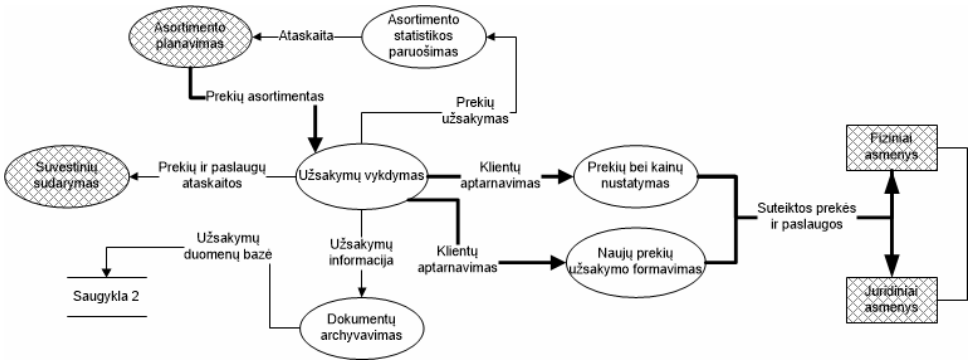
Sudarius nulinio lygmens DFD, atsiranda galimybė lengviau pasirinkti dekomponuojamą procesą, sudarant pirmojo lygmens DFD, kuris būtent ir modeliuoja kompiuterizuojamą veiklos sritį. Pirmojo lygmens DFD (DFD1) (funkcijos „Paslaugų ir pirkinių valdymo“ I-ojo lygio DFD) parodoma 4 paveiksle.



4 pav. I-ojo lygmens DFD (funkcijos „Paslaugų ir pirkinių valdymo“ I-ojo lygio DFD)
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Tolesniam dekomponavimui pasirinkta paslaugų ir pirkinių valdymo funkcija – išskirianti užsakymų gavimą, informacijos kaupimą ir analizę. Šis funkcijos modelis DFD buvo išskirtas siekiant užtikrinti greitą ir paprastą detalumo lygį, siekiant kompiuterizuoti pasirinktą veiklos sritį.

Antrojo lygmens DFD (proceso „Užsakymų gavimas ir apdorojimas“ II-ojo lygio DFD) išdėstoma 5 paveiksle.



5 pav. II-ojo lygmens DFD (proceso „Užsakymų gavimas ir apdorojimas“ II-ojo lygio DFD)
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Sumodeliuota II-ojo lygmens DFD leidžia tiksliai specifikuoti kompiuterizuojamas veiklas (uždavinius). Apibendrinant pateiktą šioje dalyje medžiagą, galima teigti, kad kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės veikla yra išanalizuota struktūriniu-funkciniu metodu (sudaryta duomenų srautų diagramų hierarchija), todėl suteikiama galimybė tikslingai prieiti prie kompiuterizuojamų uždavinių bei juos suprasti.

Verslo sistemos modeliavimas

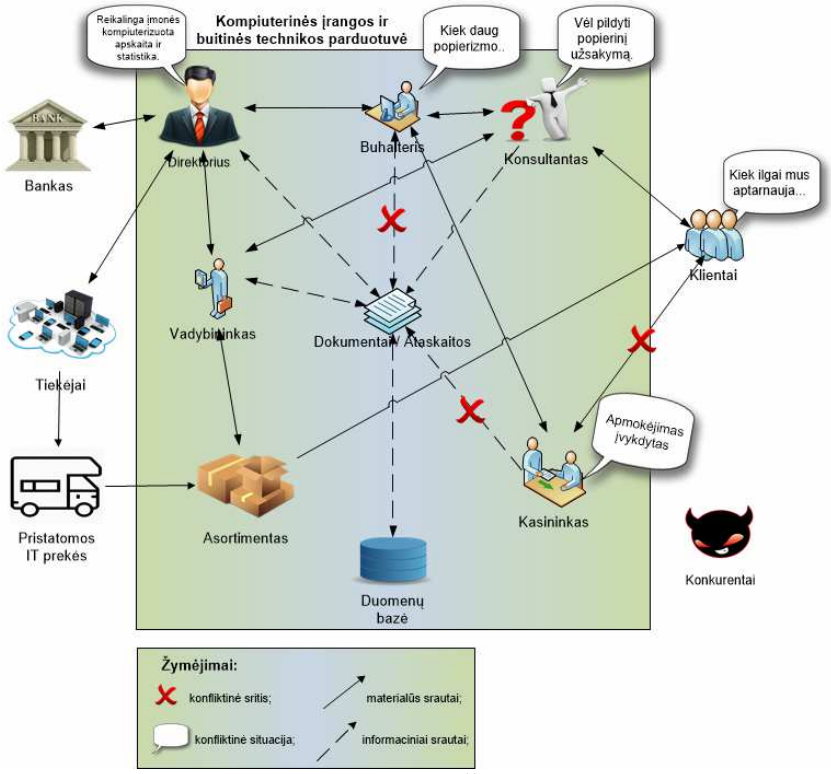
Pirmasis analitiko uždavinys yra susipažinti su organizacija, jos struktūra, problemomis. Ši analizė nėra detali, bet ji tampa tolesnių darbų pagrindu. Analizės rezultatai leidžia sudaryti dalykinės srities modelį ir suprasti, kokios problemos yra spręstinos.

Įmonės raiškusis paveikslėlis (konteksto diagrama)

Raiškusis paveikslėlis (angl. *Rich Picture*) (toliau vadinama – RP) naudojamas vaizdžiam įmonės ar organizacijos veiklos esmės nusakymui. Jis vaizduoja probleminę įmonės situaciją. Norint nupiešti raiškųjį paveikslėlį, visų pirma, reikia išsiaiškinti kas yra sistemos dalyviai, kokie žmonės valdo sistemą ir kokie žmonės veikia sistemą iš išorės. Nagrinėjamos veiklos kontekstas išraiškingiausiai atvaizduojamas raiškiojo paveikslėlio, naudojamo pirminėje verslo analizės stadijoje, forma. Veiklos kontekstas apima ne tik kuriamos sistemos atliekamas funkcijas, bet ir šių funkcijų atlikimui naudojamus bei formuojamus tiek vidinius, tiek išorinius informacijos srautus [7]. Raiškusis paveikslėlis vaizduoja probleminę įmonės situaciją tarp dalyvių sistemos viduje ir išorėje. Simboliai vaizduoja asmenis ir daiktus, kurie santykiauja organizacijos viduje ir išorėje. Santykiai vaizduojami rodyklėmis.

Nagrinėjamą įmonę nusakantis raiškusis paveikslėlis yra vaizduojamas 6 paveiksle.

Įmonės direktorius kartu su vadybininku užsako trūkstamus asortimento daiktus iš tiekėjų. Buhalteriui tenka nagrinėti popierinius dokumentus ir iš jų direktoriui pateikti įmonės finansinę būklę bei atlikti kitas finansines procedūras. Direktoriui kyla problema norint gauti popierines ataskaitas ar statistiką apie įmonę, kadangi nėra kompiuterizuotos veiklos sistemos, kuri palengvintų įmonės darbuotojų ir klientų darbo procesą. Klientai, atvykę į įmonės parduotuvę, kartu su konsultanto pagalba išsirenka dominančią prekę ir ją gali nusipirkti, tačiau pirkimo procesas nėra trumpas.



6 pav. Įmonę nusakantis raiškusis paveikslėlis
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Kadangi konsultantas turi užpildyti perkamos prekės duomenis ir pateikti popierines ataskaitas, tik vėliau gaunama prekė iš asortimento ir už ją atsiskaitoma. Kasininkui taip pat reikia pildyti suprekiautų prekių ataskaitas.

Verslo procesų modeliai

Verslo procesas (angl. *business process*) (toliau vadinama – VP) – tai tarpusavyje susijusių užduočių (angl. *activities*) visuma. VP modelis – tai diagrama, aprašanti veiksmus proceso viduje, pavaizduojanti sąveiką tarp įmonės VP [7]. Taip pat modelyje pavaizduojami resursai, naudojami procese, organizacinės struktūros vienetai

ir dokumentų srautai. Proceso viduje gali egzistuoti kiti procesai, kurie aprašo konkretaus proceso vidinius žingsnius.

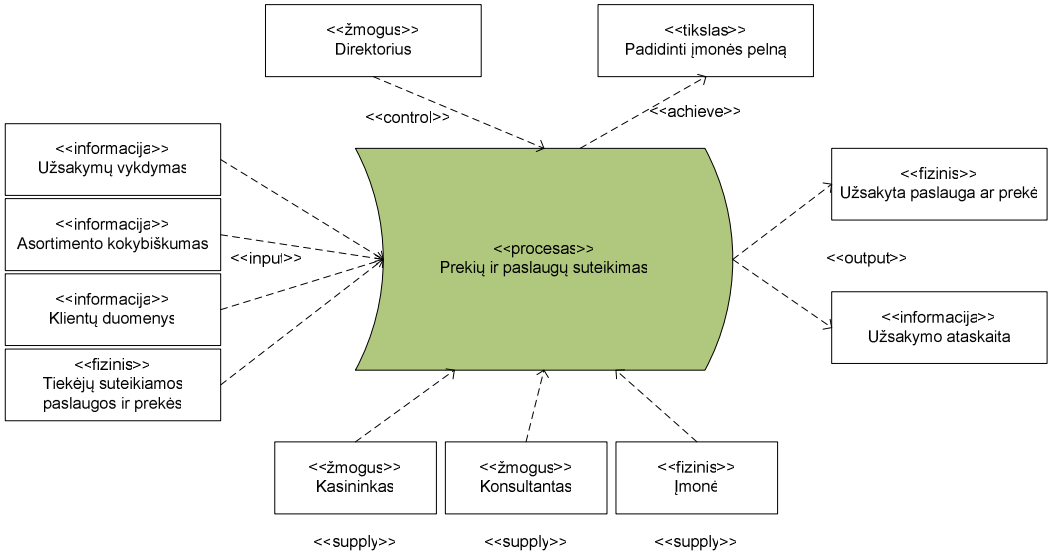
Pavaizduojant VP, modelyje yra nurodomi 1 lentelėje aprašyti objektai.

2 lentelė

VP modelio objektai

Pavadinimas	Aprašymas
Tikslo objektai (angl. *goal objects*)	Objektai, kurie sudaromi iš tikslų modelio ir paprastai vaizduojami proceso viršuje.
Įėjimo objektai (angl. *input objects*)	Išteklių objektai, kurie naudojami („suvartojami“) arba „ištobulinami“ proceso eigoje. Įėjimo objektai gali būti fiziniai (angl. physical), žmonės (angl. people), informacija (angl. information), abstraktūs (angl. abstract). Paprastai jie išdėstomi proceso kairėje pusėje.
Išėjimo objektai (angl. *output objects*)	Objektai, kurie yra pagaminti (sukurti) proceso arba jie yra rezultatas vieno ar daugiau įėjimų. Paprastai jie vaizduojami proceso dešinėje pusėje.
Tiekimo objektai (angl. *supplying objects*)	Ištekliai/resursai, kurie dalyvauja procese, bet nėra sunaudojami. Jie vaizduojami proceso apačioje.
Kontroliuojantys/valdantys objektai (angl. *controlling objects*)	Išteklių objektai, kurie valdo procesą. Jie vaizduojami proceso viršuje.

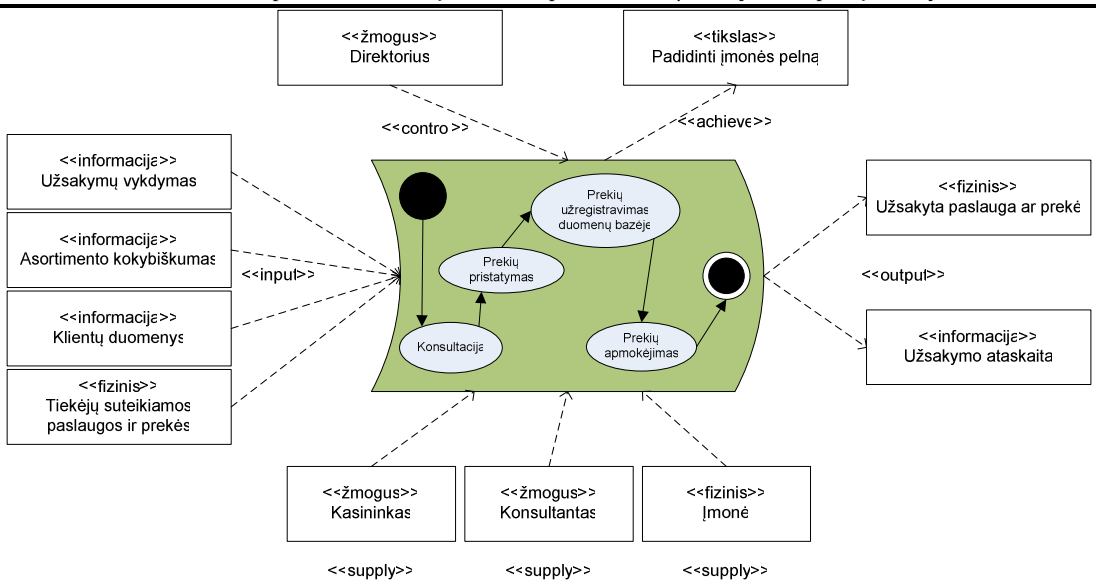
Bendras VP modelis yra vaizduojamas 7 paveiksle.



7 pav. Bendras verslo procesų modelis
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Iš pateikto modelio matyti, kad įmonė, norėdama pasiekti tikslą ,,Prekių ir paslaugų suteikimas“ naudoja pradinius duomenis, priemones. Pateikiamas objektų sąrašas:

Tikslas: padidinti įmonės pelną gerinant aptarnavimo kokybę ir kompiuterizuojant veiklos sritį.
Įėjimo objektai: tiekėjų teikiamos prekės ir paslaugos, klientų užsakymai ir jų duomenys.
Išėjimo objektai: gauta prekė ar paslauga, užsakymo ataskaita.
Tiekimo objektai: konsultantas, kasininkas, įmonė.
Kontroliuojantys objektai: direktorius.
„Prekių ir paslaugų suteikimo“ proceso detalizuotas modelis vaizduojamas 8 paveiksle.



8 pav. Detalizuotas prekių ir paslaugų pardavimo verslo procesų modelis
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Iš detalizuotos verslo procesų modelio matyti, kad galutinis procesas susideda iš keturių pagrindinių procesų:

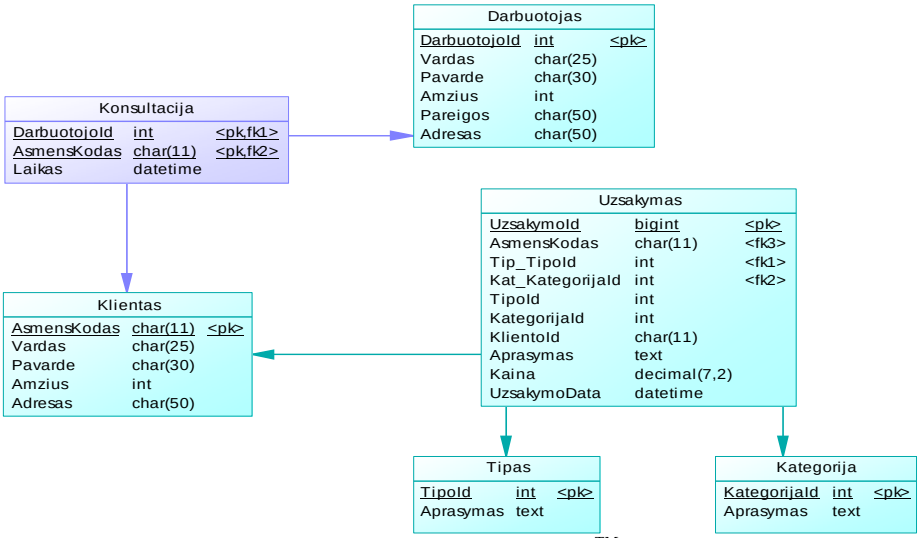
- konsultacija;
- prekių pristatymas;
- prekių užregistravimas duomenų bazėje;
- prekių apmokėjimas.

Taigi pirkėjas, pirkdamas norimą prekę ar paslaugą, atlieka visus minėtus procesus, kol užsakymas galiausiai užbaigiamas.

Duomenų bazės projektavimas

Duomenys yra svarbiausia informacinių sistemų dalis, todėl duomenų klasės buvo projektuojamos palaipsniui, iteracijų būdu nuo konceptualaus esybių-ryšių modelio iki sugeneruotos reliacinės duomenų bazės struktūros schemos [6].

Fizinis duomenų bazės modelis. Detali duomenų bazės struktūra sudaryta remiantis klasių modeliu, atliekant realizacijai reikalingas transformacijas ir detalizavimą (9 pav.).



9 pav. Fizinis duomenų modelis (*PowerDesigner*^{TM} priemonės aplinkoje)
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Atliekant duomenų bazės struktūros modeliavimą, nurodyti reliacinės duomenų bazės sistemos *MySQL* duomenų tipai, pirminiai (PK) ir išoriniai (FK) raktai, sumodeliuotos lentelių sąsajos per išorinius raktus. Klasėms būdingi duomenų tipai pakeisti duomenų bazės struktūrai būdingais tipais [1].

Sistemos naudotojo dokumentacija

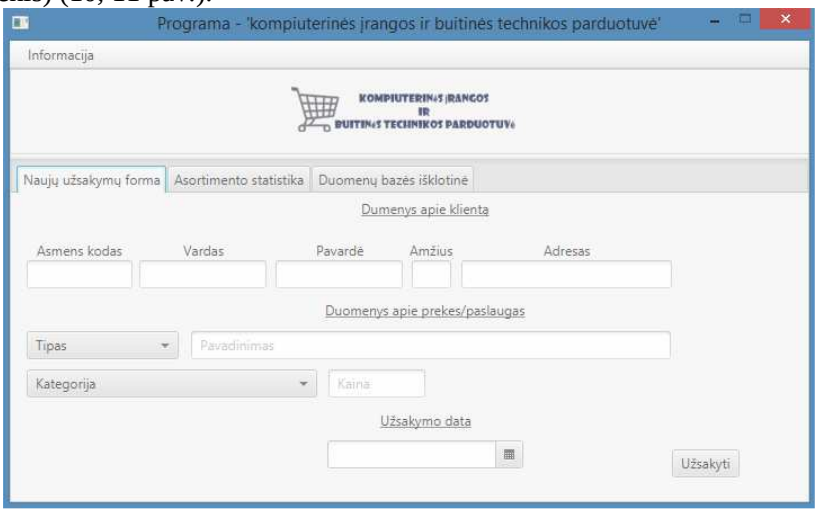
Pagrindiniai kompiuterizuojami uždaviniai, kuriuos privalo atlikti sukurta sistema: naujų prekių užsakymo formavimas, duomenų archyvavimas duomenų bazėje, asortimento statistikos paruošimas.

Tokiai sistemai sukurti buvo pasirinkta *Java* programavimo kalba. Grafinei naudotojo sąsajai kurti buvo pasinaudota *JavaFX* standartine biblioteka. Ši programinė įranga pasirinkta dėl to, kad su šia įranga sukurtos programos yra palaikomos beveik visose operacinėse sistemose bei šios priemonės buvo naudojamos studijų metu. *JavaFX* naudoja *MVC* (angl. *Model-View-Controller*) standartą. Sistemoje galima logiškai išskirti tokias atskiras dalis, kaip dalykinės srities logika, prezentacija ir naudotojo galimi su sistema veiksmai.

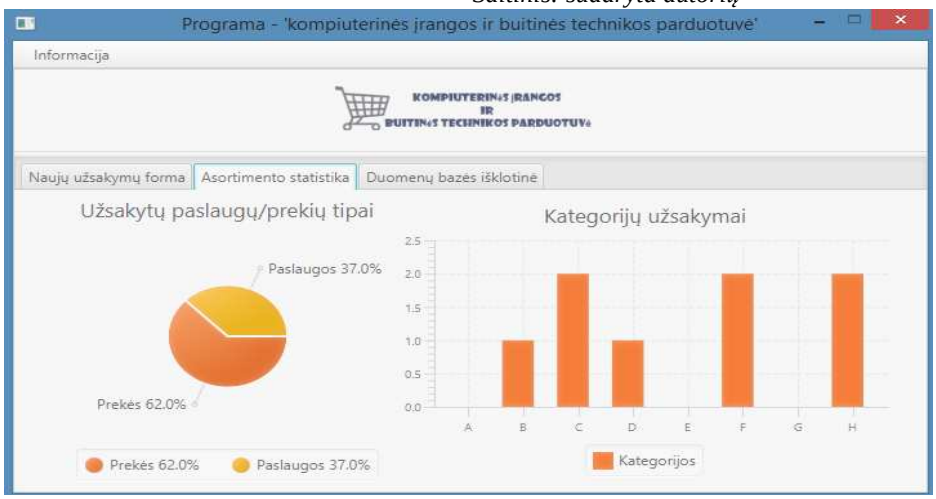
Naudotojo dokumento tikslas – padėti naudotojui greitai ir efektyviai naudotis sistema, nes pateikiama išsami pagalba ir reikiama informacija.

Sistemos paskirtis ir teikiamos naudos. Panaudojant grafinius komponentus naudotojas gali lengviau atlikti veiksmus, susijusius su užsakymų vykdymu (atlikti naują užsakymą, matyti asortimento statistiką, peržiūrėti duomenų bazės duomenis) (10, 11 pav.).

Sistemos pagrindinėje skiltyje „Naujų užsakymų forma“ pateikiama forma, kurią klientas privalo užpildyti norėdamas užsisakyti prekę ar paslaugą. Formoje reikalingi kliento, prekės ar paslaugos bei užsakymo vykdymo datos duomenys. Visi laukai yra privalomi, neužpildžius bent vieno lauko užsakymas bus neįvykdytas.



10 pav. Pagrindinis sistemos langas
**Šaltinis: sudaryta autorių*



11 pav. Sistemos asortimento statistikos vaizdas
**Šaltinis: sudaryta autorių*

Sistemos detalus aprašymas. Ši sistema naudojama įmonėje atliekant naują užsakymą ar peržiūrint duomenis. Jos pagalba pagreitinamas užsakymo procesas, nes, kaip minėta ankščiau, ši veiklos sritis ir buvo

kompiuterizuojama. Duomenų bazė yra įdiegta į pačią sistemą. Trumpą informaciją apie sistemą galima matyti pasirinkus viršutiniame meniu *Informacija -> Apie*. Sistemos skiltyje „Asortimento statistika“ pateikiama užsakytų prekių/paslaugų statistika diagramose. Statistika parodo kurias prekių/paslaugų kategorijas klientai užsisako dažniausiai. Statistikos duomenys yra atnaujinami iš karto, kai pridedamas naujas užsakymas. Sistemos skiltyje „Duomenų bazės išklotinė“ pateikiama visa informacija apie užsakymą, kuri saugoma duomenų bazėje. Duomenys atvaizduojami lentelėje, galima atlikti rūšiavimą.

Instaliavimo vadovas. Reikalavimai techninei įrangai. Naudojamos pagrindinės dalys (arba bet kuris naudojamas kompiuteris): klaviatūra, monitorius, kompiuterinė pelė.

Sistemos paleidimo reikalavimai. Sukurta sistema privalo būti darbalaukyje (tam tikrame aplankale), pateikiamas direktorijos pavyzdys:

C:\Users\NAUDOTOJAS\Desktop\Robertas_Jurkus_I7_IS_II-praktinio_programa

..\Fortakas.exe

..\FortakasDB

Visi esantys aplankale failai yra privalomi ir reikalingi, negalima redaguoti failų ar aplankalų pavadinimų.

Reikalavimai programinei įrangai. Sistema paleidžiama atidarius pagrindinį „Fortakas.exe“ failą. Programa palaikoma *Windows* ir *Linux* operacinėse sistemose. Yra tikimybė, kad kompiuteryje turi būti įrašytas *Java Runtime Environment* – JRE (nebūtinai). Kitų programų ar papildinių, norint paleisti programą, nereikia.

Išvados

1. Nustatyti pradiniai informacijos srautai, tų srautų sąveikos bei įtakos ribos struktūriniu-funkciniu modeliavimo metodu. Atlikus kompiuterinės įrangos ir buitinės technikos parduotuvės veiklos analizę struktūriniu-funkciniu metodu identifikuota kompiuterizuotina probleminė sritis – paslaugų ir pirkinių valdymas.
2. Modeliuojant organizacijos verslo sistemą buvo sukurti parduotuvės veiklą atspindintys modeliai (raiškusis paveikslėlis, verslo procesų modeliai ir kt.), kurie palengvino įmonės veiklos suvokimą ir išryškino joje kylančias problemas. Atlikus verslo sistemų modelių analizę, išsiaiškinta, kokių duomenų reikės realizuojamai sistemai. Sudaryti modeliai leidžia prieiti prie kompiuterizuotos sistemos įgyvendinimo.
3. Realizuota sistema, kuri palengvina ir pagreitina naujų užsakymų vykdymą, tokiu būdu išsprendžiant keletą problemų organizacijoje. Pateiktas sistemos naudojimo ir reikalavimų sąrašas suteikia naudotojui informacijos apie sukurtą sistemą.

Šis straipsnis prisideda prie Klaipėdos valstybinėje kolegijoje vykdomo taikomojo mokslinio tyrimo „Veiklos valdymo modelių taikymas žiniomis grindžiamoje informacinių sistemų inžinerijoje“ (veiklos sritis: darnios aplinkos vystymas; kryptis: inovatyvios technologijos; tematika (šaka): išmaniosios komunikacijų technologijos, TMV IF-027).

Literatūra

1. Beconytė, Giedrė. *Duomenų bazių projektavimo pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, Kartografijos centras. Antrasis papildytas ir pataisytas leidimas, 2010, 99 p. ISBN 9986-19-683-3.
2. Ginevičius, Romualdas; ir Silickas, Juozas. *Sisteminio įmonių valdymo pagrindai*. Vilnius: Technika, 2008, 276 p. ISBN 978-9955-25-355-3.
3. Gudas, Saulius. *Veiklos analizė ir informacinių poreikių specifikavimas*. Kaunas: Naujas LANKAS, 2002, 94 p. ISBN 9955-03-126-3.
4. Gudas, Saulius. *Organizacijų veiklos modeliavimo praktiniai darbai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, 201 p. ISBN 978-9955-18-348-8.
5. Microsoft kompanijos tinklalapis. *MS Visio priemonė* [interaktyvus]. 2015 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://office.microsoft.com/en-us/visio/>.
6. Nemuraitė, Lina. *Informacinių sistemų programinės įrangos projektavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, 381 p. ISBN 978-9955-18-347-1.
7. Saulis, Algis; ir Vasilecas, Olegas. *Informacinių sistemų projektavimo metodai*. Vilnius: Technika, 2008, 247 p. ISBN 978-9955-283-45-4.

8. Tekutov, Jurij. *Informacinės sistemos:* el. metodinė medžiaga, nuotolinis kursas, TF-I-2-017 [interaktyvus]. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2010– [žiūrėta 2015 m. lapkričio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://moodle.kvk.lt>.

MODELLING OF INFORMATION SYSTEMS AND COMPUTER EQUIPMENT AND HOUSEHOLD APPLIANCE STORES BUSINESS

S u m m a r y

In this paper is analyzed and described computer equipment and household appliance stores activity, created and submitted some organization‘s models, their purpose not only to describe, but improve the organization's management performance. Charting was selected software package *MS Visio*^{TM}. On the basis of objective approach 4-level business interaction diagrams were drawn. Performed a structural analysis of the activity and functional approach, that lets to understand company's operations, mainly describes the operational functions (or business processes), which are modelled using the decomposition “top-down” approach. Identified and analyzed business processes like information systems processes. In paper was prepared information system user documentation, also explained system operation and use principles.