



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO  
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

PERSONALO VADYBOS  
TEORIJOS IR PRAKTIKOS  
AKTUALIJOS

Mokslinių straipsnių rinkinys

Vilnius 2006

UDK 658.3(474.5) (06)  
Pe-176

Leidinio sudarytojas ir atsakingasis redaktorius  
doc. dr. Aleksejus Malovikas

Recenzavo doc. dr. Antanas Lubys ir doc. dr. Malvina Arimavičiūtė

© Generolo Jono Žemaičio  
Lietuvos karo akademija, 2006

## TURINYS

I DALIS. VADYBOS PROCESŲ RAIDA LIETUVOJE.....	5
Įvadas.....	5
Doc. dr. <i>Alvydas Baležentis</i> Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacines technologijas .....	6
Doc. dr. <i>Juozas Vijeikis</i> Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys .....	23
Doc. dr. <i>Aleksejus Malovikas, dr. Dalia Prakapienė</i> Vadovo ir pavaldinio bendravimo psichologiniai aspektai.....	33
Prof. habil. dr. <i>Antanas Makštutis</i> Veiklos vadyba modernioje organizacijoje.....	47
Doc. dr. <i>Gediminas Dubauskas</i> Savivaldybių biudžetų problemos ir socialiniai aspektai.....	62
Dr. <i>Dalia Prakapienė, doc. dr. Aleksejus Malovikas</i> Pokyčių valdymas švietimo institucijos.....	83
Dr. <i>Marija Jėčiuvienė</i> Darbo santykių valdymo aspektai.....	92
Prof. habil. dr. <i>Antanas Makštutis</i> Darbo efektyvumo prognozavimo metodologija.....	102
II DALIS. SOCIALINIŲ MOKSLŲ DĖSTYMO METODOLOGIJOS NAUJOVĖS.....	110
Įvadas.....	110
Dr. <i>Dalia Prakapienė, doc. dr. Aleksejus Malovikas</i> Ugdymo turinio sklaidos modelis.....	111

Prof. habil. dr. <i>Algirdas Ažubalis</i> Apie dalykinių ir tarpdalykinių ryšių reikšmę dėstant logiką.....	119
Dr. <i>Marija Jėčiuvienė</i> Teorinių žinių taikymo praktikoje metodai .....	127
Doc. dr. <i>Alydas Baležentis</i> Minčių žemėlapiu metodo taikymo galimybės mokant vadybos .....	133
Prof. habil. dr. <i>Antanas Makštutis</i> Studijų proceso tobulinimo teoriniai aspektai.....	140
Doc. dr. <i>Gediminas Dubauskas</i> Lietuvos komercinės bankininkystės plėtros socialinė paradigma.....	149
Dr. <i>Valdas Rakutis</i> Karo istorijos dėstymas.....	186

# I DALIS

## VADYBOS PROCESŲ RAIDĄ LIETUVOJE

### Ivadas

Globalizacijos procesai ir integracija į tarptautinę erdvę – tai nemažai laiko ir proto sąnaudų reikalaujantis procesas. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, keliami nauji reikalavimai, keičiami standartai, įgyvendinamos naujos programos. Dėl to vadybos srityje vyksta spartūs pokyčiai, kurie siejami su naujovėmis, gebėjimu efektyviai valdyti greitai besikeičiančius procesus.

Tiek viešojo, tiek privataus organizacijų valdymo srityje vyksta esminės modernėti verčiančios permainos. Tai skatina vadovus tobulėti, savąsias institucijas valdyti taip, kad jos būtų kreipiamos siekti ateities požiūriu prasmingų rezultatų ir didinti efektyvumą, ieškoti ir atrasti probleminėse situacijose tinkamus modernius sprendimus. Be to, veiksmingai valdyti įmanoma tik tada, kai yra tinkama organizacijos struktūra ir kai joje dirba kvalifikuoti bei motyvuoti žmonės. Todėl šiuo metu ypač svarbu rengti naujos kartos žinių ekonomikos, strateginės žinių (informacijos) vadybos, informacijos sistemų, tarptautinės komunikacijos profesionalus, gebančius integruotis ne tik į kintančią Lietuvos ūkio, politikos, verslo, žinių ir kultūros rinką, bet ir į ES darbo rinką, t.y. pasitelkti žinių vadybą rengiant dabartinius informacijos ir komunikacijos bei kitų sričių vadybos specialistus ir visa tai taikyti vadybos praktikoje, juolab kad kuriantis pilietinei visuomenei didėja institucijų atvirumas, piliečiai vis aktyviau dalyvauja sprendžiant bendruomenės reikalus – ir tai vienas būdingiausių šio amžiaus socialinių procesų. Tam būtinos sąlygos: viešųjų įstaigų veiklos skaidrumas, viešųjų ir privačių interesų suderinamumas, visuomenės informavimas ir konsultavimas, derybos bei dialogas tarp jos organizacijų ir socialinės aplinkos sudėtingais, ginčytiniais klausimais.

Rengiant vadybininkus ypač aktualu nagrinėti dabar kylančias problemas, vykstančius pokyčius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros organizuojami moksliniai seminarai skiriami vadybos procesų raidai Lietuvoje, šiuolaikinės vadybos tendencijoms: „elektroninės“ vadybos, pokyčių valdymo švietimo institucijose, darbo santykių valdymo tobulinimo, darbo efektyvumo prognozavimo būdams, psichologiniams valdymo ir kt. aspektams, aptarti. Mokslininkų straipsniai, kuriuose aprašyti atlikti tyrimai ir jų rezultatai, analizuojamos įvairios aktualios vadybos temos, yra ne tik dalykinių žinių, bet ir naujų idėjų šaltinis. Jas kariūnai ir klausytojai galės kūrybiškai panaudoti savo darbe.

## Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacines technologijas

Vado (vadovo) profesionalumą rodo jo kvalifikacija ir kompetencija. Jų pagrindas – gebėjimų sistema.

Labai svarbu žinoti savo ir apskritai vadovų gebėjimų lygį. Gebėjimų analizės pagrindu turėtų būti sudaromi asmeniniai ugdymo bei grupių mokymo planai. Ypač tai aktualu naudojant informacines technologijas nuotolinio mokymo sistemoje.

Pagrindiniai žodžiai: *vadovas, gebėjimai, testai, mokymas, nuotolinis mokymas.*

### **Įvadas**

Šiame straipsnyje pateikiamo tyrimo *tikslas* – atskleisti vado (vadovo) gebėjimų tyrimo ir analizės galimybes panaudojant informacines technologijas.

Tyrimo *metodai*: testai, matematiniai statistikos metodai, nuotolinio mokymo metodika.

Tyrimai atlikti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje 2003–2004 ir 2004–2005 mokslo metais dėstant vadybos dalykus. Tyrimo rezultatai taikytini tiek vadų, tiek vadovų grupėms.

### **Vadovo gebėjimų sistema**

Profesionalumą rodo kvalifikacija ir kompetencija. Tai svarbiausios ugdomos vadovų ir specialistų savybės.

Kvalifikacija apibūdinama kaip mokymosi ir lavinimosi rezultatas ir įgytų gebėjimų taikymas.

Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Kompetencija įgyjama auklėjantis, treniruojantis ir dirbant, kaupiant patirtį.

Kompetencijos sąvoka tradicinėje personalo vadyboje siejama su individo perspektyvomis, kompetencijos plėtojimas – su kvalifikacijos ir reikalavimų kitiems individams, bendradarbiams kėlimu. Tradicinės personalo vadybos požiūriu kompetencija – tai žinios ir galėjimas [3].

Kompetencijos pagrindas yra gebėjimai, todėl pagal atitinkamus gebėjimus, kurie skirstomi į asmeninius, socialinius ir profesinius, skiriamos ir kompetencijos rūšys (1 lentelė).

1 lentelė. Vadovo gebėjimų sistema

Kompetencijos rūšys	Pagrindiniai gebėjimai, savybės
1. Asmeninė	A – gebėjimas valdyti save B – aiški asmeninių vertybių sistema C – aiškūs asmeniniai tikslai D – gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
2. Socialinė	G – gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams I – gebėjimas vadovauti J – gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius) K – gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę (darbo)
3. Profesinė	E – gebėjimas spręsti problemas F – kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves H – šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)

Gebėjimai gali būti įgimti (didesnė dalis asmeninių) arba išlavinti (dauguma profesinių). Daugumą gebėjimų sudaro dvi dalys: įgimtoji ir išlavintoji. Gebėjimai gali būti ir yra ugdomi.

Vadovo gebėjimų lygis – mokymosi, kvalifikacijos kėlimo pagrindas. Vadovo gebėjimams tirti naudojami testai.

### **Gebėjimų tyrimo testai**

Personalo vadybos problemoms tirti testus naudoja tiek užsienio [2], tiek Lietuvos [3] mokslininkai.

Vadovams savo gebėjimams testuoti labiausiai priimtina anglų vadybos konsultantų Mike'o Woodcocko ir Dave'o Francis'o parengtas praktinis vadovas [5].

Pagal minėtas rekomendacijas šiam tyrimui pritaikyta aprobuota tyrimo metodika ir testai.

Vadovui savo gebėjimams bei galimybėms įvertinti ir išanalizuoti taikytas testas, kurį sudaro 110 klausimų:

1. Aš lengvai įveikiu sunkumus, būdingus mano darbui.
2. Mano pozicija principiniais, svarbiais klausimais aiški.
3. Priimdamas svarbiausius savo gyvenime sprendimus aš elgiuosi ryžtingai.
4. Aš pakankamai stengiuosi tobulėti, ugdyti save.
5. Aš sugebu ryžtingai spręsti problemas.
6. Aš dažnai eksperimentuoju, bandydamas įgyvendinti naujas idėjas.
7. Mano nuomonei paprastai pritaria kolegos, ir aš dažnai darau įtaką jų sprendimams.
8. Aš suprantu principus, kurie sudaro mano požiūrio į vadybą pagrindą.
9. Man nesunku pasiekti, kad mano pavaldiniai gerai dirbtų.
10. Aš esu geras pavaldinių patarėjas.
11. Aš gerai pirmininkauju pasitarimams.
12. Aš rūpinuosi savo sveikata.
13. Aš kai kada klausiu kitų nuomonės apie jų požiūrį į gyvenimą ir darbą.
14. Jei manęs paklaustų, aš atvirai galėčiau papasakoti, ką noriu nuveikti savo gyvenime.
15. Aš turiu neišnaudotų galimybių toliau mokytis ir tobulėti.
16. Mano požiūris į problemų sprendimą yra sisteminis.
17. Apie mane galima pasakyti, kad man patinka, kai yra permainų.
18. Aš paprastai sėkmingai darau įtaką kitiems žmonėms.
19. Aš įsitikinęs, kad esu pasirinkęs tinkamą valdymo stilių.
20. Mano pavaldiniai man visiškai pritaria.
21. Aš atiduodu daug jėgų savo pavaldiniams lavinti ir tobulinti.
22. Aš manau, kad darbo grupių efektyvumo kėlimo metodikos yra svarbios ir reikalingos ir mano darbo efektyvumui didinti.
23. Aš pasiruošęs, jei reikėtų, panaudoti nepopuliarias vadybos priemones.
24. Aš dažniausiai teikiu pirmenybę ne lengvesniam, o, mano manymu, teisingesniam sprendimui.
25. Mano darbas ir asmeniniai tikslai dažniausiai papildo vienas kitą.
26. Mano profesinis gyvenimas dažnai lydimas jaudulio.
27. Aš reguliariai iš naujo įvertinu savo darbo tikslus.
28. Man atrodo, kad daugelis išradingesni už mane.
29. Pirmasis išpūdis, kurį aš padarau, paprastai yra geras.
30. Aš pats pradėdau nagrinėti savo vadovavimo trūkumus ir privalumus.
31. Man pavyksta palaikyti gerus santykius su pavaldiniais.
32. Aš gana daug laiko praleidžiu stebėdamas, ko reikia, kad pavaldiniai tobulėtų.
33. Aš suprantu principus, kurie yra darbo grupių efektyvumo pagrindas.
34. Aš racionaliai paskirstau savo laiką.
35. Aš paprastai tvirtas principiniais klausimais.



36. *Esant galimybei, pirmiausia stengiuosi objektyviai įvertinti savo laimėjimus.*
37. *Aš nuolat siekiu naujo patyrimo.*
38. *Aš sugebu perprasti ir kvalifikuotai bei tiksliai panaudoti sudėtingą informaciją.*
39. *Aš pasirengęs pereiti darbo etapą, kai nenuspėjami rezultatai, kad būtų įgyvendintos naujos idėjos.*
40. *Aš manau, kad esu savimi pasitikintis žmogus .*
41. *Aš tikiu galimybe keisti žmonių požiūrį į darbą.*
42. *Mano pavaldiniai daro viską, kas įmanoma, dėl organizacijos.*
43. *Aš reguliariai vertinu savo pavaldinių darbą.*
44. *Aš siekiu, kad darbo grupėse vyrautų tarpusavio pasitikėjimas.*
45. *Darbas nedaro neigiamos įtakos mano asmeniniam gyvenimui.*
46. *Aš retai elgiuosi nusižengdamas savo įsitikinimams.*
47. *Mano pasitenkinimas gyvenimu labai priklauso nuo mano darbo, kuris yra svarbi jo dalis.*
48. *Aš nuolat siekiu sužinoti aplinkinių nuomonę apie savo darbą ir gebėjimus.*
49. *Aš sudarau gerus planus.*
50. *Aš nesutrinku ir nepasiduodu , jei negaliu klausimo išspręsti iš karto.*
51. *Man lengvai pavyksta su aplinkiniais užmegzti tarpusavio santykius.*
52. *Aš suprantu , kas gerame darbe sudomina žmones.*
53. *Man puikiai sekasi skirstyti pareigas, suteikti įgaliojimus.*
54. *Aš sugebu sukurti ir palaikyti gerus santykius su savo kolegomis bei pavaldiniais ir šito siekiu.*
55. *Tarp mano vadovaujamo kolektyvo ir kitų organizacijos kolektyvų yra geranoriški bendradarbiavimo santykiai.*
56. *Aš neleidžiu sau persitempti darbe.*
57. *Kartkartėmis aš atidžiai apsvairstau savo asmenines vertybes.*
58. *Man yra svarbus sėkmės pojūtis.*
59. *Iššūkius aš priimu su malonumu.*
60. *Aš reguliariai įvertinu savo darbą ir laimėjimus.*
61. *Aš pasitikiu savimi.*
62. *Apskritai aplinkinių elgesiui aš darau įtaką.*
63. *Vadovaudamas žmonėms aš abejoju nusistovėjusiomis normomis.*
64. *Aš skatinu gerai dirbančius pavaldinius.*
65. *Aš manau, kad svarbi vadovo darbo dalis yra pavaldinių konsultavimas.*
66. *Aš manau, kad vadovams nebūtina savo kolektyvuose nuolat būti lyderiais.*
67. *Dėl savo sveikatos aš tikrinu, ką geriu ir valgau.*
68. *Aš beveik visada veikiu pagal savo įsitikinimus.*
69. *Darbe aš su kolegomis gerai sutariu.*

70. *Aš dažnai galvoju apie tai, kas trukdo man dirbti dar efektyviau.*
71. *Aš sąmoningai įtraukiu kitus į problemų sprendimo procesą.*
72. *Aš galiu vadovauti žmonėms, turintiems ypatingų kūrybinių gebėjimų.*
73. *Paprastai susirinkimuose aktyviai dalyvauju.*
74. *Aš įvairiais būdais pasiekiu, kad mano kolektyvo žmonės būtų suinteresuoti dirbti.*
75. *Aš retai turiu tikrų santykių su pavaldiniais problemų.*
76. *Aš nepraleidžiu galimybės savo pavaldinių lavinti.*
77. *Aš siekiu, kad mano pavaldiniai aiškiai suprastų kolektyvo darbo tikslus.*
78. *Aš jaučiuosi energingas ir džiaugiuosi gyvenimu.*
79. *Aš esu nagrinėjęs lavinimosi įtaką mano įsitikinimams.*
80. *Aš turiu tikslų asmeninės karjeros planą.*
81. *Aš nepasiduodu, kai reikalai klostosi blogai.*
82. *Aš jaučiuosi kompetentingas, vadovaudamas sprendžiant problemas.*
83. *Naujas idėjas parengti man nesunku.*
84. *Mano žodžiai nesiskiria nuo darbų.*
85. *Aš manau, kad pavaldiniai turi diskutuoti dėl valdymo sprendimų.*
86. *Aš skiriu pakankamai pastangų, norėdamas nustatyti savo pavaldinių vaidmenis ir uždavinius.*
87. *Mano pavaldiniai tobulina savo darbo įgūdžius.*
88. *Aš turiu įgūdžių, reikalingų efektyvioms darbo grupėms sukurti.*
89. *Mano draugai patvirtins, kad aš rūpinuosi savo gerove.*
90. *Man malonu aptarti savo įsitikinimus su aplinkiniais.*
91. *Aš aptariu ilgalaikius planus su aplinkiniais.*
92. *„Atviras ir lengvai prisitaikantis“ – tai teisingas mano charakterio apibūdinimas.*
93. *Sprenddamas problemas aš laikausi nuoseklaus požiūrio.*
94. *Aš ramiai vertinu savo klaidas, dėl jų nesikremtu.*
95. *Aš moku klausytis kitų.*
96. *Man gerai pavyksta paskirstyti aplinkiniams darbus.*
97. *Aš įsitikinęs, kad sudėtingoje situacijoje man padėtų visi, kuriems aš vadovauju.*
98. *Aš sugebu duoti gerų patarimų.*
99. *Aš visą laiką stengiuosi gerinti savo pavaldinių darbą.*
100. *Aš žinau, kaip įveikti savo emocines problemas.*
101. *Aš lyginu savo vertybes su visos organizacijos vertybėmis.*
102. *Aš paprastai pasiekiu to, ko noriu.*
103. *Aš toliau didinu, plėtoju savo potencialą.*
104. *Dabar aš neturiu daugiau problemų, ir jos nėra sudėtingesnės negu buvo prieš metus.*

105. Apskritai aš gerai vertinu nešablonišką elgesį darbe.  
 106. Žmonės rimtai vertina mano nuomonę.  
 107. Aš įsitikinęs, kad mano vadybos metodai efektyvūs.  
 108. Mano pavaldiniai mane gerbia kaip vadovą.  
 109. Aš manau, svarbu, kad dar kas nors galėtų atlikti mano darbą.  
 110. Aš įsitikinęs, kad drauge galima pasiekti daugiau negu atskirai.

*Atlikdami testą būkite nuoširdūs! Jeigu pateiktas teiginys Jums gali būti taikomas, t.y., Jūsų požiūriu, yra teisingas, atitinkamą numerį pažymėkite testo rezultatų lentelėje (2 lentelė).*

2 lentelė. Individualių gebėjimų ir galimybių tyrimo testo rezultatų lentelė

*Kodas:*

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Iš  
viso:

Jeigu testas pateikiamas grupei (padaliniui, būriui), galima nustatyti šios grupės gebėjimus ir galimybes. Tuo tikslu pildoma suvestinė lentelė (3 lentelė) pagal individualių rezultatų lentelę (2 lentelė).

3 lentelė. Grupės testo rezultatų suvestinė lentelė

<i>Eil.nr.</i>	<i>Kodas</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>	<i>J</i>	<i>K</i>
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
...												
<i>Iš viso:</i>												

### **Mokymosi poreikio nustatymas**

Mokymosi poreikis paaiškėja analizuojant savo gebėjimus ir galimybes ir nustatant pagrindines kliūtis – nepakankamus gebėjimus, kurie riboja galimybes.

Atlikus testą ir susumavus jo rezultatus pagal kryptis, pildoma 4 lentelės 2 skiltis. Analizuojant rezultatus kiekvienai kryptčiai suteikiama vieta – rangas (4 skiltis) ir atvirkštinis rangas (5 skiltis). Atvirkštinis rangas rodo pagrindinius ribotus vadovo gebėjimus bei galimybes ir reikalingiausias mokymosi kryptis.

4 lentelė. Individualių gebėjimų ir galimybių testo rezultatų analizė

Kodas:

<i>Kryptis</i>	<i>Jūsų rezultatai</i>	<i>Privalumai, išugdyti gebėjimai</i>	<i>Rangas</i>	<i>Atvirkštinis rangas</i>	<i>Trūkumai, riboti gebėjimai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>

<i>A</i>	<i>Gebėjimas valdyti save</i>	<i>Nepakankami gebėjimai valdyti save</i>
<i>B</i>	<i>Aiški asmeninių vertybių sistema</i>	<i>Neaiški asmeninių vertybių sistema</i>
<i>C</i>	<i>Aiškūs asmeniniai tikslai</i>	<i>Neaiškūs asmeniniai tikslai</i>
<i>D</i>	<i>Nuolatinis asmenybės tobulėjimas</i>	<i>Sustojęs asmenybės tobulėjimas</i>
<i>E</i>	<i>Gebėjimas spręsti problemas</i>	<i>Nepakankami problemų sprendimo įgūdžiai</i>
<i>F</i>	<i>Kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves</i>	<i>Nepakankamas kūrybiškumas</i>
<i>G</i>	<i>Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams</i>	<i>Nepakankami gebėjimai daryti įtaką žmonėms</i>
<i>H</i>	<i>Šiuolaikinės vadybos žinios</i>	<i>Nepakankamos vadybos žinios</i>
<i>I</i>	<i>Gebėjimas vadovauti</i>	<i>Prasti vadovavimo įgūdžiai</i>
<i>J</i>	<i>Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius</i>	<i>Nepakankami gebėjimai mokyti</i>
<i>K</i>	<i>Gebėjimas formuoti ir</i>	<i>Prasti gebėjimai</i>

*tobulinti darbo grupę*

*formuoti ir tobulinti  
kolektyvą*

.....  
*Pranašumai, išugdyti gebėjimai*

.....  
*Trūkumai, riboti gebėjimai*  
.....

Analogiškai gali būti nustatyti grupės (būrio, komandos) pagrindinės kliūtys (riboti gebėjimai), kartu ir reikalingiausios mokymosi kryptys. Šiuo atveju 4 lentelės 2 skiltyje pateikiami ne individualūs, bet visos grupės narių susumuoti testo rezultatai.

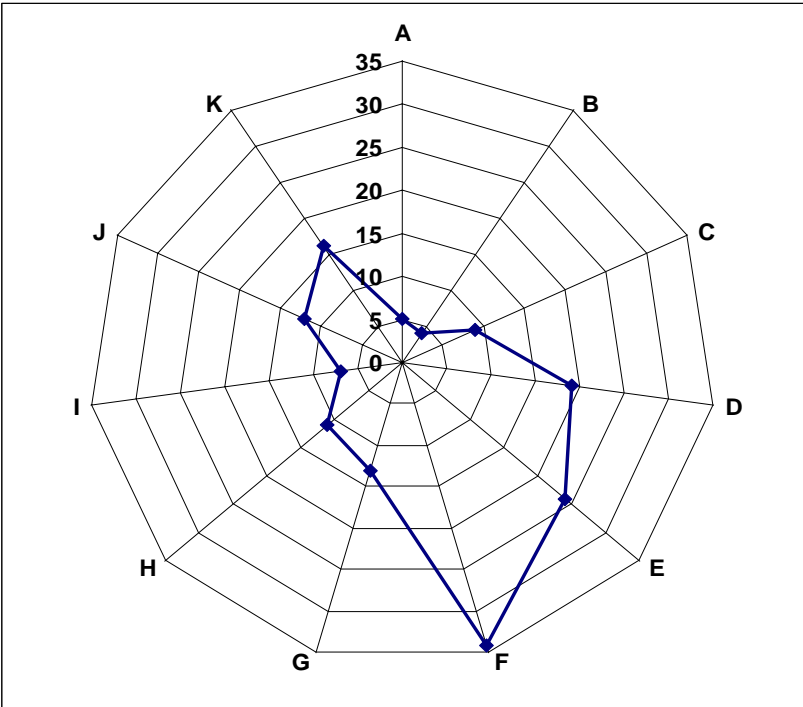
Taikant čia aprašytą metodiką Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje buvo atlikta per 100 kariūnų vadybos gebėjimų ir mokymosi poreikio tyrimų. Išanalizuosime atliktų tyrimų kai kuriuos rezultatus. Rezultatai pagal tyrimo sąlygas skelbiami anonimiškai, t.y. nenurodant kariūno pavardės, būrio.

Kiekvienas testą atlikęs kariūnas pagal surinktų balų skaičių galėjo apskaičiuoti savo gebėjimų ir galimybių tyrimo rezultatus (5 lentelė).

5 lentelė. Individualių gebėjimų ir galimybių testo rezultatai (tyrimo duomenys)

<i>Kryptis</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
<i>Rezultatai</i>	10	5	8	7	2	4	7	8	4	5	3

Gauti rezultatai leidžia sudaryti kiekvieno kariūno gebėjimų bei galimybių profilį (1 pav.). Jame aiškiai matyti, kuriomis kryptimis reikia ugdyti gebėjimus, ir tai leidžia nustatyti prioritėtines mokymosi kryptis.



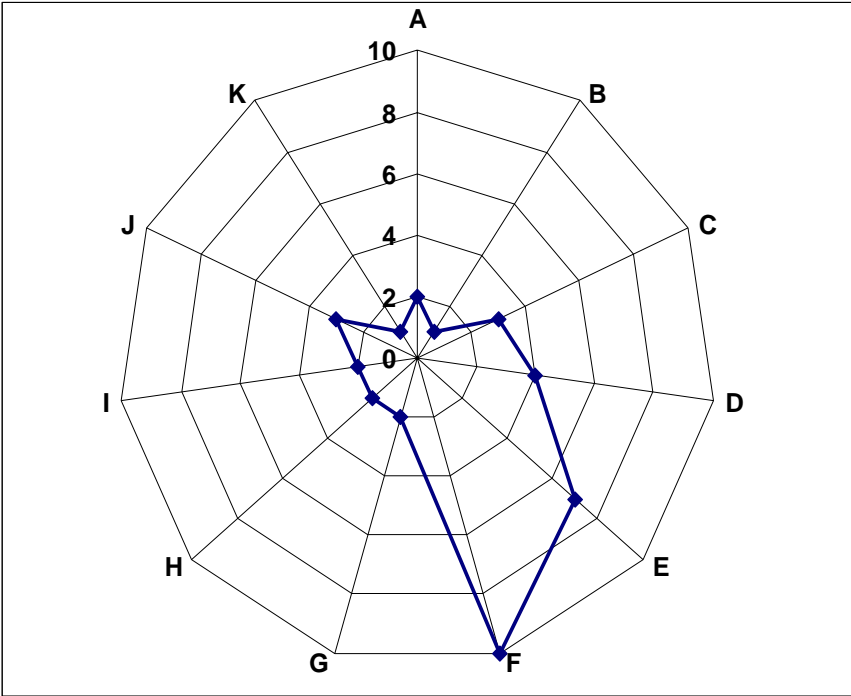
1 pav. Individualus gebėjimų ir galimybių profilis (tyrimo duomenys)

Susumavus visų grupės narių testų atvirkštinius rezultatus pagal kryptis (6 lentelė), sudaromas grupės mokymo poreikio profilis (2 pav.).

Profilyje paryškintos grupės mokymo prioritetinės kryptys: F, E, D.

6 lentelė. Grupės gebėjimų ir galimybių testo atvirkštiniai suminiai rezultatai (tyrimo duomenys)

<i>Kryptis</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
<i>Rezultatai</i>	2	1	3	4	7	10	2	2	2	3	1



2 pav. Grupės mokymo poreikio profilis (tyrimo duomenys)

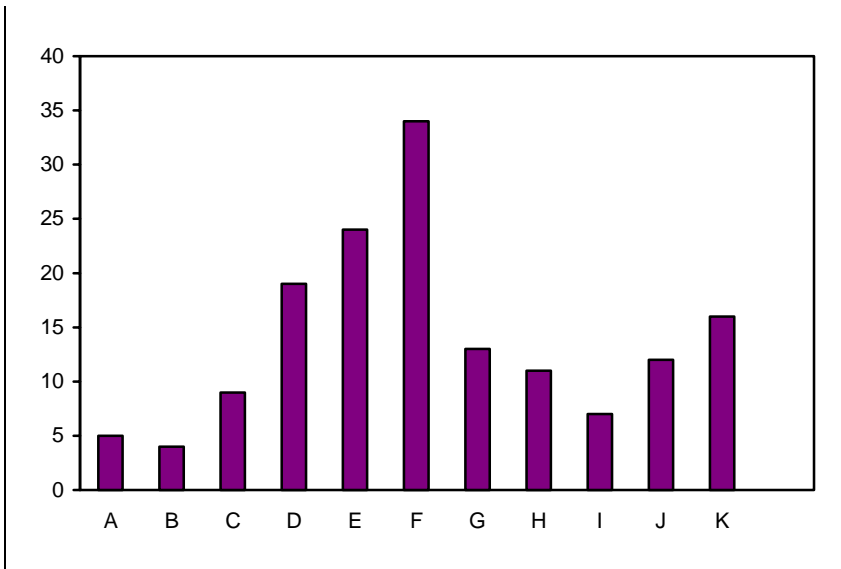
Tokiu būdu, panaudojant gebėjimų bei galimybių tyrimo testo rezultatus, nustatomas mokymosi poreikis.

Atskirais atvejais, pavyzdžiui, keliant kvalifikaciją, sudaromi studijuojančiųjų srautai iš keleto grupių, kurių mokymosi poreikiai skiriasi, tačiau mokymo procesas organizuojamas pagal bendrą programą ir tvarkaraštį. Tokiais atvejais individualių mokymosi poreikį rodančius rezultatus būtina susumuoti ir sudaryti bendrą poreikių profilį.

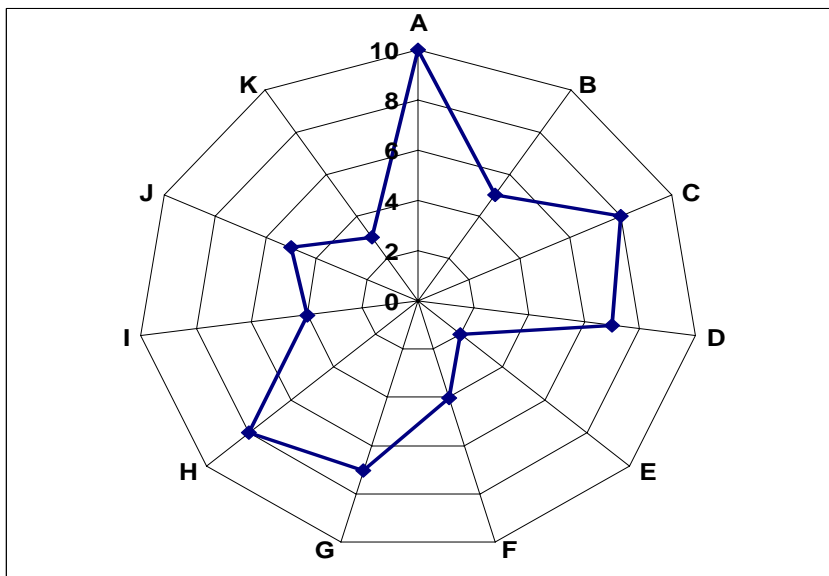
Šiam tikslui panaudojami individualių gebėjimų ir galimybių tyrimo testų rezultatai. Kiekvieno dalyvio prioritetingės mokymosi kryptys sumuojamos remiantis diagrama (3 pav.).

Srauto mokymo poreikių profilis (4 pav.) rodo prioritetinges mokymosi kryptis.





3 pav. Srauto mokymosi prioritetų diagrama (111 dalyvių)



4 pav. Srauto mokymo prioritetų profilis (111 dalyvių)

Taip panaudojant individualius ir grupės gebėjimų ir galimybių tyrimų (testų) rezultatus sudaromi gebėjimų ir mokymo poreikių profiliai. Grupių mokymo prioritetų profiliai padeda racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai paskirstyti mokymo laiką.

### **Vadovo gebėjimų tyrimas ir analizė nuotolinio mokymo sistemoje**

Parengtą gebėjimų ir galimybių tyrimo metodiką pravartu naudoti nuotolinio mokymo sistemoje, taikant informacines technologijas.

Rengiant ir diegiant vadovo gebėjimų testų sistemą mokant nuotoliniu būdu, reikia išspręsti šiuos uždavinius:

- parengti testų sistemą gebėjimams tirti ir analizuoti;
- parengti testavimo, naudojant kompiuterius, programas ir metodiką;
- parengti vadovo gebėjimų savikontrolės ir mokymosi sistemą naudojant nuotolinį mokymo būdą;
- parengti grupės gebėjimų kontrolės ir mokymo sistemą naudojant informacines technologijas.

Šiuos uždavinius galima spręsti pagal parengtą vadovo gebėjimų tyrimų, mokymo poreikio ir mokymosi prioritetų algoritmą nuotolinio mokymo sistemoje (1 priedas).

Pagal jį taip pat planuojamas ir organizuojamas mokymas.

### **Išvados**

1. Vadovų profesionalumą rodo kvalifikacija ir kompetencija. Skirtingos kompetencijos rūšys: asmeninė, socialinė, profesinė. Kompetencijos pagrindas – gebėjimai.
2. Vadovo gebėjimų sistemą sudaro: gebėjimas valdyti save, aiški asmeninių vertybių sistema, aiškūs asmeniniai tikslai, poreikis ir gebėjimas nuolat tobulėti kaip asmenybei, gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams, gebėjimas vadovauti, mokyti ir lavinti (pavaldinius), gebėjimas formuoti ir tobulinti darbo grupę, gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves, šiuolaikinės žinios (vadybos ir t.t.).
3. Naudojant testus galima sėkmingai nustatyti individualius gebėjimus, taip pat grupės gebėjimus ir galimybes.

4. Naudojant specialius testus galima nustatyti individualius, grupių bei srauto mokymosi poreikius. Individualus mokymosi poreikio profilis – saviugdosa plano pagrindas, o grupės ir srauto mokymo poreikio profilis – pagrindas mokymo programai sudaryti.
5. Parengtas vadovo gebėjimų tyrimų, mokymo poreikio ir mokymosi algoritmas gali būti taikomas nuotolinio mokymo sistemoje.

## **Literatūra**

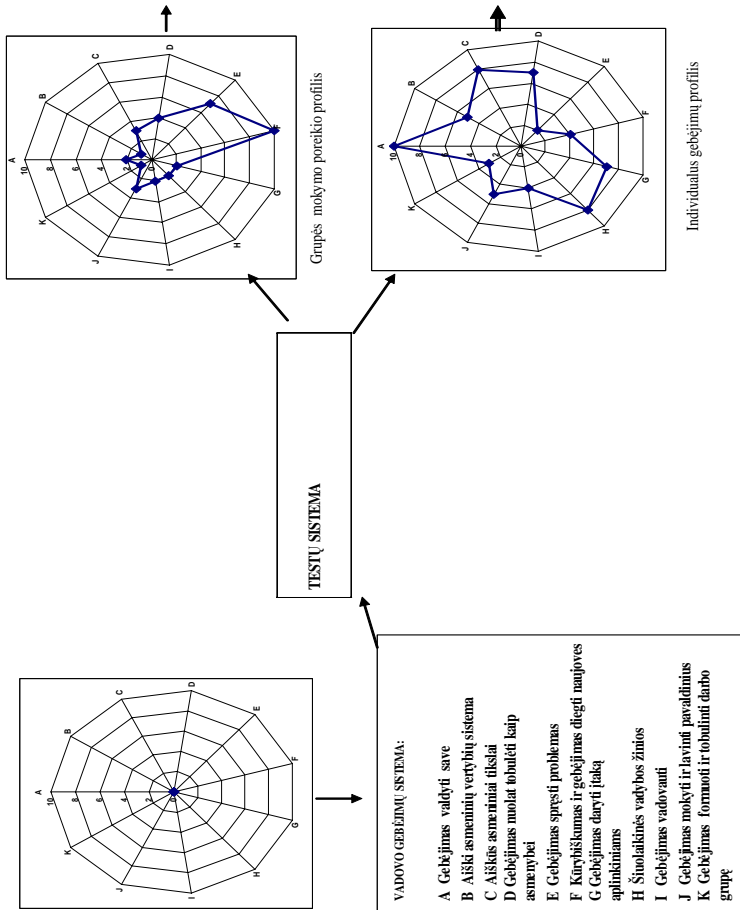
1. Erpenbeck J. Kompetenzentwicklung als Forschungsfrage. – Bulletin QUEM, 1998, Nr. 2–3.
2. Lussato A. Les tests de recrutement (leurs limites). – Presses Universitaires de France, 1998, p. 127.
3. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. Vadyba specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. – Kaunas: Technologija, 2002, p. 173.
4. Stukaitė D. Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu. Ekonomika ir vadyba – 2000: Aktualijos ir metodologija. – Kaunas: Technologija, 2000.
5. Mike Woodcock and Dave Francis. The unblocked manager. A practical guide to self development. – Vildwood House, 1982, p. 300.

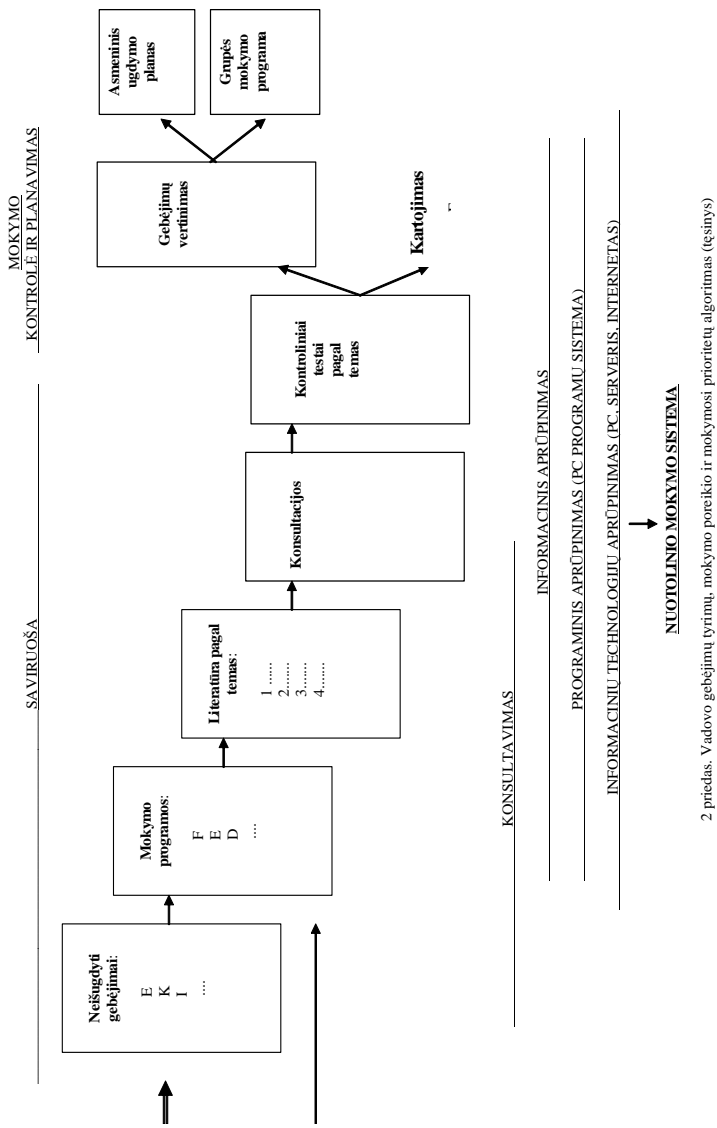
## **Study and analyze of leaders skills use of information technologies**

### **Summary**

Article present methodic for study and analyze of leaders skills. System of leaders skills, test system are discussed. The result of study are algorithm for study and analyze of leaders skills in distance learning system.

Keywords: *leader, skills, test, learning, distance learning.*





## Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys

### Išvadas

Šiuolaikiniame versle daugelis įmonių vis dažniau susiduria su ekstremaliomis situacijomis, sudėtingomis problemomis, kurioms valdyti ar spręsti tradicinės organizacinės struktūros ir senos hierarchijos nepakanka.

Į pagalbą organizacijų vadovai pasitelkia komandas – darnias, bendro tikslo siekiančias darbuotojų grupes, kurios, veikdamos kryptingai ir nuosekliai, pasiekia laukiamų rezultatų.

Tačiau suburti tobulai veikiančią komandą – sudėtingas, išmanymo ir žinių reikalaujantis darbas. Nepakanka vien suburti į grupę geriausius įmonės specialistus, tikintis, kad jie išspręs iškilusią problemą. Kartais geras specialistas gali visiškai nepritapti prie komandos [5, p. 5].

Komandos kūrimo ir komandinio darbo klausimai ir nagrinėjami šiame straipsnyje.

Pagrindiniai žodžiai: *grupė, komanda, dinamika, bendradarbiavimas.*

### Grupės ir komandos samprata

Grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai) [1, p. 48].

Svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu [1, p. 49]. Dažnai žmogus sutinka dirbti neįdomų ar nemalonų darbą tik dėl to, kad atsidurtų idomesnėje ir malonesnėje socialinėje aplinkoje, nes tikisi ne tiek paties darbo ar atlyginimo už jį, o socialinių privalumų – kontaktų ir galimybės bendrauti su kolektyvu.

Papildomas grupės nario apibūdinimas – noras praplėsti savo interesus. Žmogus jaučia, kad tai įgyvendinti natūraliausias būdas – dirbti ar bent bendrauti su kitais. Kartais ši jausmą sukelia susivienijimo jėgos pojūtis, tačiau dažniau žmogus suvokia, kad sėkmės galimybių padaugėja, kai daugelis siekia to paties tikslo [1, p. 49].

Grupinė dinamika – tai socialinis procesas, kai mažose grupėse bendradarbiauja individai.

Socialinė žmonių grupė – tai vieningai veikiantys žmonės, kurie nuolat sąveikauja. Grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač nuo pavienių darbuotojų. Tokia žmonių sąjunga turi bendrus siekius, kurie susiję laiko ir erdvės atžvilgiu. Kaip tik dėl to žmonių grupė ir yra kažkas daugiau negu paprastas individų sambūris [1, p. 50].

Bet kokia grupė arba atskiri jos nariai užsibrėžia tam tikrus tikslus, kurie lemia kitas grupės savybes, jos padėtį klasifikacijos sistemoje.

Jei grupės tikslas – užtikrinti savo narių socialinę sąveiką, tai ji – draugiška bendrija, primenanti klubą. Jei jos tikslas – garantuoti darbą, pagerinti jo sąlygas ar apsaugoti nuo vadovų piktnaudžiavimo, tai bus sąjunga, brolija ar susivienijimas pagal interesus. Jei grupės tikslai yra religiniai ar politiniai – tai bus religinis ar politinis susivienijimas, susijęs su Bažnyčia ar valdžios struktūromis [1, p. 49].

Darbo grupių tikslas – atlikti pavestus ar pačių susigalvotus darbus, tačiau retai kada grupė turi užsibrėžusi vieną tikslą. Jų gali būti keletas, ir jie gali vienas kitą papildyti, tačiau vienas tikslas neturi trukdyti siekti kito. Pavyzdžiui, vienas iš darbo grupės tikslų gali būti pagerinti bebaigiančio savo gyvavimo ciklą produkto savybes ir taip pratęsti jo buvimo rinkoje laiką. Tačiau ta pati darbo grupė gali siekti ir materialinio arba moralinio apdovanojimo, vadovybės paskatinimo, taip pat kitų kolegų pripažinimo. Taigi šiuo atveju grupė siekia kelių tikslų, ir jie tarpusavyje nesikerta.

Ne kiekviena grupė turi aiškiai apibrėžtus tikslus. Labai dažnai jie būna niekur nenustatyti ir nesuformuluoti. Neretai formuluoti tikslų ir nereikia, tiesiog svarbu, kad grupės nariai bendrus tikslus patys suvoktų ir pripažintų.

Be to, bendri grupės tikslai negali kirstis su individualiais grupės narių tikslais, todėl grupės nariai turi išsiaiškinti, ar kolektyvo tikslai atitinka jų individualius interesus. Kiekviename darbo kolektyve tikslai yra dviejų lygių. Vadovas privalo kuo glaudžiau susieti:

- 1) tikslus, skirtus darbo užduotims pasiekti, ir
- 2) tikslus asmeniniams poreikiams tenkinti [1, p. 50].

Komanda vadiname du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką siekdami bendro tikslo [4, p. 489].

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio [1], pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis.

Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti [1, p.72]. Ši apibrėžimą galima laikyti geriausiai apibūdinančiu komanda.



Pagrindiniai komandos darbo bruožai yra:

- 1) bendradarbiavimas,
- 2) tarpusavio pagalba,
- 3) vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra.

Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas sumažėja, kad ir kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti.

Tik įvairių asmenybių bruožų samplaika leidžia komandai dirbti efektyviai, nes tuomet jos nariai gali mokytis vienas iš kito, diskutuoti ir ieškoti geriausio sprendimo, papildyti vienas kitą. Be to, tarp priešingų asmenybių išskylantys konfliktai neleidžia surambėti.

Žinoma, ir čia turi būti išlaikyta pusiausvyra – visiškai nieko bendra neturinčios asmenybės gali nuolat pyktis, nenorėti bendradarbiauti, o tai taip pat mažina komandinio darbo efektyvumą.

### **Komandų ir grupių skirtumai**

Kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Kaip jau minėjome, komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti [1, p. 72].

Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės. Tai, kuo jie panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu vaisingą ir visavertį. Taigi komanda – daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Ji – daugiau negu grupės dalių suma. R. Bleckhardas (1982) taip apibrėžia komandą: „Komanda – tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu, kad atliktų tam tikrą užduotį“ [1, p. 72].

N. T. Katzenbackas ir A. Smithas (1993) aprašė darbo grupių ir komandų skirtumus. Šie skirtumai pateikiami 2 lentelėje [1, p. 72–73].

Komanda nuo grupės skiriasi dar ir tuo, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys grupės veikloje imasi konkretaus vaidmens bendrai užduočiai atlikti. Kiekvienas jų yra lygiavertis, t.y. turi ir lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Tai priklauso nuo situacijos. Priimant sprendimus siekiama sutarimo, problemas sprendžia visi komandos nariai.

Komandos narių motyvacija yra stipri, kai įgyvendinami bendri tikslai, nes jų individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos poreikius ir tikslus. Tarpasmeniniai santykiai komandoje grindžiami tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu. Komanda pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių

ir aplinkos pokyčių, įvertinti savo veiklą, ją keisti, neprarasdama tam tikro efektyvumo lygio [1, p. 73].

1 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai

<b>Darbo grupė</b>	<b>Komanda</b>
Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslą jausmą“.
Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius.	Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas.
Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės darbe egzistuoja akivaizdi individuali atsakomybė.	Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos atliekant bendrą komandos užduotį.
Grupės susitikimai trumpi ir nerezultatyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių problemų.
Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, sprendžia, kam nors paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, sprendžia, jos nariai visi kartu padaro kas reikia. Kiekvienas prisiima vaidmenį pagal pomėgius ir sugebėjimus.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidaus elgesio kodeksą, t.y. įvairias nerašytas elgesio taisykles ir kt.
Grupės struktūra pateikiama ją formuojant.	Komanda turi savo vidaus struktūrą.

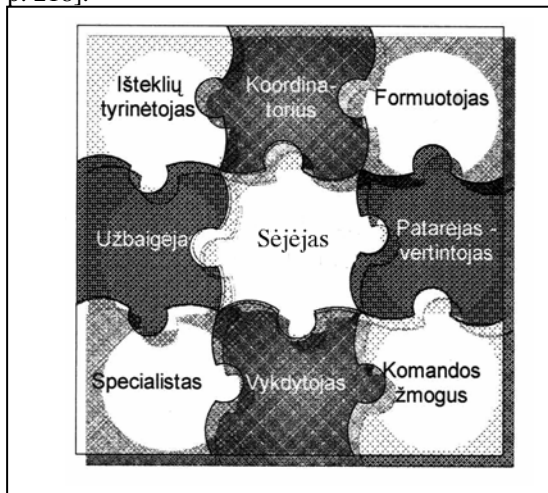
## Komandos narių vaidmenys

Dr. M. Belbinas savo knygoje „Komandiniai vaidmenys darbe“ (*Team roles at work*) [2] išryškina skirtumą tarp funkcinių ir komandinių vaidmenų. Mes visi žinome, kad funkciniai vaidmenys – tai pareigos, nurodomos pareiginėse instrukcijose. Kai mes kalbamės su būsimais komandos nariais, stengiamės sutelkti dėmesį į funkcinius vaidmenis ir pasirenkame juos remdamiesi jų įgūdžiais, gabumais ir patirtimi tam tikroje srityje – teleprekybos, personalo, kokybės valdymo, finansų, rinkodaros, gamybos ar kt.

Komandos nario vaidmuo, šiaip ar taip, taip pat svarbus. Tai vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreiškdami savo santykį su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai lemia mūsų asmenybę ir išmoktas elgesys, o ne įgūdžiai, patirtis ar technikos žinios.

Pavyzdžiui, ar mes iš prigimties esame skubrūs arba smulkmeniški? Dėl šios priežasties kiekvienas iš mūsų yra linkęs prisiimti tokį pat vaidmenį kiekvienoje komandoje, kurioje dirba, pradedant direktorių valdyba ir baigiant gyvenamųjų namų bendrija. Tai gali šiek tiek priklausyti ir nuo kitų komandos narių asmenybių, bet iš esmės per daug nieko nekeičia.

Pirmasis žingsnis sudarant puikią komandą yra reikiamų žmonių parinkimas. Jeigu galite atpažinti devynis komandinius vaidmenis, aprašytus dr. Belbino, ir pritaikyti juos savo komandos nariams, jūs jau turite galimybę pasiekti daug daugiau negu savarankiškai juos derindamas, kad ir kokie talentingi jie būtų [3, p. 218].



Dar daugiau – jeigu kiekvienas turi vaidmenį, kuris atitinka tiek jo asmenybę, tiek įgūdžius, – jie pajus, koks didelis jų įnašas, kokie jie svarbūs komandai. Jie pasieks didesnio pripažinimo ir įvertinimo. Komandoje vyks mažiau konfliktų, nebus konfrontacijos, nes žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkursuos dėl vaidmenų su kitais komandos nariais. Faktiškai tai visi veiksniai, kurie didina motyvaciją ir stiprina moralę. Kitais žodžiais tariant, jeigu jau

sukūrėte stiprią komandą, kurioje kiekvienas turi savo vaidmenį, jūs gerokai palengvinote sau tolesnį darbą.

Žinoma, vargu ar jūs dirbate komandoje, sudarytoje iš devynių asmenų, kurių kiekvienas puikiai atitinka bet kurį tipą. Faktiškai keletas žmonių tikrai neatitiks nė vieno aprašyto vaidmens, o daugelis kitų tiks tik dviem ar trimis vaidmenims atlikti. Naudinga nustatyti jūsų komandos narių vaidmenis. Dauguma iš jų sutiks priiimti antraeilį vaidmenį. Tarkime, kad jūs turite du Sėjėjus ir nė vieno Koordinatoriaus. Turbūt pastebėjote, kad tarp Sėjėjų dažni konfliktai. Tačiau vienas iš jų taip pat gali būti ir Koordinatorius. Paprašykite jo vadovauti komandai ir greitai sukursite geresnį „mišinį“, išvengsite konfliktų, o komanda turės Koordinatorių [3, p. 339].

Greitai, jeigu turite per daug vieno tipo komandos narių, jūs susidursite su sunkumais. Kai per daug yra Formuotojų (nors ir du), gali kilti konfliktų, paaštrėti situacija. Tačiau per daug diplomatiškų ir nuolaidžių Komandos žmonių ir Vykdytojų gali sukurti laimingą, bet mažai pasiekiančią komandą, labiau besistengiančią siekti sutarimo, o ne rezultatų.

Dr. Belbinas nurodo 6 pagrindinius veiksnius, nuo kurių labiausiai priklauso komandos sėkmė [3, p. 339]:

- *Vadovaujantis asmuo.* Reikia, kad komandoje kas nors būtų vyriausiasis (tai neturi būti komandos lyderis). Tam labiausiai tiktų Koordinatorius, galintis vadovauti kritiškomis diskusijoms.
- *Vienas stiprus Sėjėjas.* Sėkmingos komandos turi turėti gerą Sėjėją. Įdomu, kad daugiau nei vienas Sėjėjas mažina komandos sėkmę, nes Sėjėjai labiau linkę rodyti vienas kito idėjų trūkumus, o ne plėtoti savąsias idėjas.
- *Gera protinių gebėjimų sklaida.* Gana keista, jog svarbu ne tik turėti komandoje bent vieną labai protingą narį ir dar vieną gana protingą, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos, bet ir tai, kad kiti komandos nariai būtų menkesnių protinių gebėjimų. Dr. Belbinas leidžia suprasti, kad nesugebėjimas prilygti protingesniems kolegoms verčia šiuos komandos narius ieškoti kitų vaidmenų, kuriuos atlikdami jie galėtų „sublizgėti“, tada galėtų atsirasti įvairesnių komandinių vaidmenų (platesnis vaidmenų spektras).
- *Asmeninių charakterių įvairovė, padedanti atsirasti plačiam komandinių vaidmenų spektrui.* Komandos, kurių nariai pasiskirstę daugelį arba visus komandinius vaidmenis, veikia geriau negu kitos. Ne tik dėl to, kad čia būna mažiau trinties tarp dviejų ar daugiau dėl to paties vaidmens konkuruojančių žmonių, bet ir dėl to, kad jūs turite didesnes galimybes pasinaudoti tuo vaidmeniu, kurio jums tam tikru metu reikia.

- *Komandos nario tinkamumas pagal savybes savo pareigoms komandoje.* Mes linkę paskirstyti pareigas pagal žmonių patirtį. Tačiau sėkmingiausiose komandose nario pareigos atitinka jo vaidmenį. Negerai Sėjėjui liepti užbaigti smulkmenišką užduotį ar „surišti pasimetusius galus“ – tiesiog iš jo nesulauksite geriausių rezultatų.
- *Gebėjimas pamatyti, kad komandoje nėra pusiausvyros, ir galimybė ją atkurti.* Komandos, kurios tai geba ir yra pasirengusios pritaikyti ar pakeisti vaidmenis, siekdamos išryškinti savo privalumus ir kompensuoti trūkumus, yra pranašesnės.

## **Pusiausvyros pakeitimas**

Pastebima, kad geriausias komandos „mišinys“ gali keistis. Tai priklauso nuo turimos užduoties. Pradėjus įgyvendinti projektą, kai plėtojate ir tikslinate idėjas, jums tikrai reikia Sėjėjo, Išteklių tyrinėtojo ir Patarėjo-vertintojo. Geras Koordinatorius bus puikus komandos ar projekto lyderis ir padės šiems trims nariams sklandžiai dirbti kartu. Kai jūs pradėdate naujas idėjas taikyti praktiškai, Vykdytojas ir Komandos žmogus pagyvėja – ypač kai tai susiję su dalykais, kurie labai sudėtingi ir painūs. Šiame etape jūs pastebėsite, kad Formuotojo puolimas tampa svarbus toliau plėtojant projektą, o kai jau projektas patobulės, suaktyvės Užbaigėjas, kad perprastų visą užduotį.

Taigi kiekviename etape yra svarbūs skirtingi vaidmenys. Jų reikšmė gali kisti priklausomai nuo projekto. Kai kurie žmonės gali atlikti savo pareigas keletą kartų. Jūs galite pastebėti, pavyzdžiui, kad jūsų Sėjėjas bando rasti būdų, kaip pritaikyti ir pagerinti idėjas, kai jau tai daryti per vėlu, t.y. kai pakeitimai jau nebenaudingi. Šiuo atveju būtų protinga atitraukti Sėjėją, jam duodant spręsti naujas problemas, taip patraukiant iš kelio, kol kiti komandos nariai užbaigs šį projektą [3, p. 341].

Išlaikyti pusiausvyrą tarp komandinių vaidmenų, žinoma, ne taip svarbu tose komandose, kurios yra gana pastovios, t. y. metų metais gali dirbti padariusios tik nedidelius pakeitimus. Tačiau jeigu komanda dirba srityje, kur pokyčiai vyksta greitai, pavyzdžiui, darbo rinkoje, technikos, produktų gamyboje, arba jeigu jų darbas labai orientuotas į projektus, taip pat kai yra didelė konkurencija, spaudimas ir poreikis priimti skubius sprendimus, tada tampa gyvybiškai svarbu, kad būtų pritaikyti visi skirtingi komandos narių įgūdžiai.

## Išvados

1. Svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu. Grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai).
2. Kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda. Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.
3. Komandos gali būti klasifikuojamos, skirstomos į problemų sprendimo komandas, specialias komandas, savivaldos komandas, komandavimo komandas, komitetus, užduoties „pajėgas“, projekto komandas, kokybės būrelius, aukšto lygio komandas.
4. Šiuolaikinės visuomenės raida ir gamybos plėtra priklauso nuo to, kaip organizacijose bus taikomos prioritetinės formos. Tai labai efektyvu dinamiškais išorinės aplinkos sąlygomis, nuolat sukeliančiomis organizacijų pokyčius. Šiuolaikinė organizacija pasirengusi neapibrėžtoms užduotims, ji atitinka siekiančių autonomijos, atvirumo, įvairovės organizacijų reikalavimus. Sisteminiis požiūris leidžia organizacijos padaliniuose panaudoti skirtingus principus pagal užduotis, kurias reikia išspręsti.
5. Kelių bendrą darbo užduotį atliekančių darbuotojų pavertimo vieninga komanda procesas turi pereiti keletą etapų. Komandos gyvavimo ciklo koncepcijoje netvirtinama, kad reali grupė privalo pereiti kiekvieną etapą, tačiau kartu tai yra pakankamai paplitęs bendro darbo evoliucijos procesų modelis: formavimas, sumaištis, norminimas, darbo atlikimas, išformavimas.
6. Komandos vidinė sandara – tai komandos narių įgūdžiai, komandos atsiskaitomybė ir jos narių įsipareigojimas.
7. Pagrindinės efektyvaus komandinio darbo sąlygos: palaikanti aplinka, kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas, sudėtingos užduoties gavimas, komandos apdovanojimas.
8. Komandos solidarumas, arba sutelktumas, yra labai svarbus įtakos, kurią komanda gali daryti savo kiekvienam nariui, rodiklis. Kuo labiau sutelkta komanda, kuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai, tuo jos įtaka didesnė. Jei komandos nariai jaučia stiprų ryšį su savo komanda, jie nebus linkę pažeidinėti jos normų. Komandos sutelktumą galima padidinti keturiais būdais: skatinant konkurenciją, didinant tarpasmeninį patrauklumą,

- stiprinant tarpusavio sąveiką, darbuotojams keliant bendrus tikslus ir kuriant bendrus likimus.
9. Bendrų veiksmų koordinavimas tarp organizaciją sudarančių grupių yra viena pagrindinių organizacijos vadovybės pareigų. Tokia veikla vadinama komandos kūrimu. Jos metu grupių nariai periodiškai analizuoja bendro darbo organizavimo klausimus, nustato trūkumus, kuriuos reikia pašalinti, plėtoja naujas kooperacijos kryptis.
  10. Komandų vidaus konfliktai yra būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai. Išskiriami septyni komandų vidaus konfliktų paradoksai: tapatumo (identiteto), demaskavimo, pasitikėjimo, individualumo, valdžios, smukimo (regresijos), kūrybiškumo.
  11. Komandinis vaidmuo – tai vaidmuo, kurį mes prisiimame įnešdami savo įnašą ir palaikydami santykius su likusiais komandos nariais, kai dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai lemia mūsų asmenybę ir išmoktas elgesys, o ne mūsų igūdžiai, patirtis ar technikos žinios. Išskiriami devyni komandiniai vaidmenys: Sėjėjo, Išteklių tyrinėtojo, Koordinatoriaus, Formuotojo, Patarėjo-vertintojo, Komandos žmogaus, Vykdytojo, Užbaigėjo, Specialisto.
  12. Aukšto lygio komandos – tai komandos, kurias sudaro nuo 3 iki 30 darbininkų grupės, suburtos iš skirtingų organizacijos sričių ir dirbančios kartu, kad išspręstų problemas, su kuriomis susiduria kasdien.
  13. Savivaldos komandos – tai natūralios darbo grupės, kurioms praktiškai suteikta visiška veiksmų laisvė priimti sprendimus, kontroliuoti veiklą, jos atsako už savo rezultatus. Nuo kitų komandų jos tuo ir skiriasi (yra savarankiškos: joms suteikta valdžios ir savo veiklos planavimo, valdymo, stebėjimo ir kontrolės laisvė, taip pat galimybė atlikti valdymo funkcijas).

## Literatūra

1. Barvydienė Violeta, Kasiulis Juozas. Vadovavimo psichologija. – K., 1998. – 164 p.
2. Belbin Meredith. Team roles at work. – Cambridge, 1993. – 412 p.
3. Jay Ros. Budld a great team. – London, 1995. – 396 p.
4. Stoner James A. F., Freeman R. Edvard, Gilbert, Jr. Daniel R. Vadyba. – K., 1999. – 650 p.
5. Birutė Vileikienė, Juozas Vijeikis. Komandinio darbo pagrindai. – V., 2000. – 134 p.

## **Groups, teams and the part of teammater**

### **Summary**

Each organization relies on individuals - alone and in groups -to carry out its mission and manage its people and core technology.

The development of precious human resources in groups enables organizations to tap a vast reservoir of creativity, expertise, and innovation that provide the impetus for tomorrow's products and services.

Team is a group of people with different skills and different tasks, who work together on a common project, service, or goal, with a meshing of functions and mutual support.

Too often people think that "getting along" is the most important feature of a team. While it's true that team members must work together, being friends is not the key issue. In contrast, great teams accomplish their work largely because the teams bring together the right mix of different skills and understandings. Take some time to identify and appreciate what differences you bring to the team. In recognizing how each member's skills contribute to the overall goal of the team, you discover your team's strength.



## **Vadovo ir pavaldinio bendravimo psichologiniai aspektai**

Pastaruoju metu į organizacinės veiklos praktiką diegiama šiuolaikinė technika, pavyzdžiui, kelių eismo automatinio reguliavimo, bankinių procedūrų, balsų skaičiavimo parlamento posėdžiuose, per rinkimus, skirtingos paskirties informacijos apdorojimo ir perdavimo ir pan. automatinių sistemų. Šiuolaikinės elektroninės skaičiavimo mašinos leidžia kurti matematinius modelius ir valdymo procesų programas, prognozuoti jų raidos tendencijas. Tačiau organizacijos valdymo automatizavimo užduotys gali būti sėkmingai sprendžiamos tikrai gerai organizuotose socialinėse ir įvairiose ūkio struktūrose, nes negalima automatizuoti tinkamos ir stichijos ir priimti pagrįstų valdymo sprendimų nedalyvaujant žmogui.

Šiame straipsnyje nagrinėjami klausimai, susiję su vadovo ir pavaldinio bendravimo ypatumais.

Pagrindiniai žodžiai: *valdymas, bendravimas, sprendimas, vadas, pavaldinys.*

### **Įvadas**

Vadyba – tai kompleksinis mokslas, tiriantis techninius, organizacinius ir socialinius aspektus ir siekiantis praktiškai taikyti bendruosius valdymo teorijos principus, kurie tinka bet kuriai organizacinei sistemai: nustatyti organizacijos tikslus ir užduotis, numatyti konkrečias priemones jiems pasiekti, suskirstyti užduotis į tam tikras rūšis, paskirstyti darbus, koordinuoti įvairių padalinių organizacijos viduje darbą, tobulinti organizacijos formaliąją hierarchinę struktūrą, optimizuoti sprendimo priėmimo ir pasikeitimo informacijos procesus, formuoti efektyvius valdymo stilius, adekvačią veiklos motyvaciją, socialinę atsakomybę.

Adekvačios veiklos motyvacijos, socialinės atsakomybės, efektyvaus valdymo stiliaus suformuoti neįmanoma, jei vadovas ir pavaldinys, sprenddami įvairius valdymo klausimus, nebendrauja. Vadovo ir pavaldinio bendravimą galima apibūdinti kaip valdymo subjekto ir objekto socialinėje organizacijoje dalykinio bendravimo variantą, kuris susiklosto iškilus būtinumui atlikti valdymo funkcijas, taip pat ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį.

Vadovo ir pavaldinio bendravimas skiriasi tam tikrais ypatumais, rodančiais dalykinio bendravimo psichologijos specifiką. Būtent čia išryškėja vaidmenų pobūdis, netolygus iniciatyvos ir atsakomybės paskirstymas, tam tikra vieno šio proceso dalyvio priklausomybė nuo kito. Atsižvelgiant į vadovo ir pavaldinio

veiksmus, atliekamus pagal tam tikras nustatytas funkcines pareigas, parenkamos bendravimo priemonės, nustatoma jo forma ir rūšis. Čia bendraujantys asmenys yra ne paprastai „kalbantys“ ir „klausantys“ individai, o valdymo sprendimo iniciatoriai ir jo vykdytojai, instruktoriai ir instruktuojamieji. Šie specifiniai bendravimo bruožai ir yra pagrindas jį analizuoti kaip savarankišką dalykinio bendravimo variantą.

Siekdamas, kad valdymas būtų veiksmingas, vadovas turi gerai pažinti pavaldinį, todėl didelę reikšmę turi valdymo ir dalykinio bendravimo percepcija. Valdymo subjekto ir objekto vienas kito suvokimo procesas nėra vienareikšmis. Kiekvienas vadovas suvokia, kaip svarbu suformuoti reikiamą pavaldinio požiūrį. Vadyboje vartojama netgi tokia sąvoka kaip „vadovo savęs pristatymas“. Tačiau šio dalykinio bendravimo ypatumo dažnai nepaisoma.

Tarpasmeninė percepcija – bendravimo subjektų tarpusavio pažinimas kaip jų tarpusavio supratimo pagrindas. Šis valdymo bendravimo aspektas apima tam tikrus partnerio elgesio prognozavimo ir tarpusavio supratimo mechanizmus.

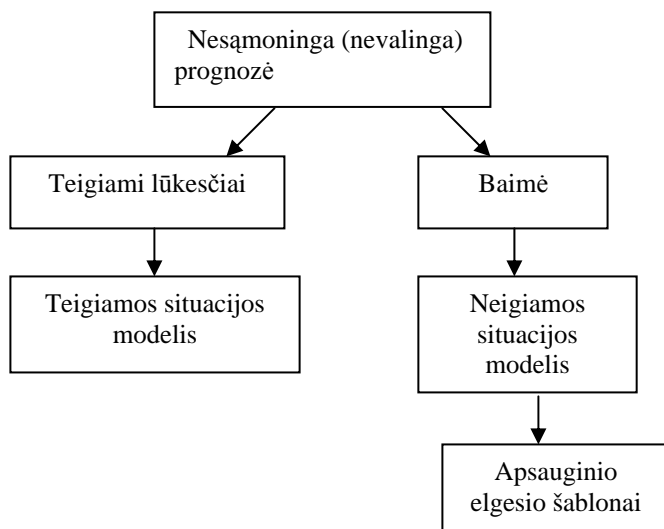
### **Partnerio elgesio prognozavimas ir tarpusavio supratimas bendraujant vadovui ir pavaldiniui**

Partnerio elgesys, dalykiškai bendraujant vadovui ir pavaldiniui, – labai dinamiškas, todėl jį prognozuoti nelengva. Egzistuoja vaizdingas posakis, kad prognozę, perkeliant kokį nors jos elementų į tikrovę, nuolat praryja tikrovė, kuri savo ruožtu nuolat puola į priekį, į ateitį. Mažiausieji situacijos arba partnerio būsenos (jo nuotaikos, dėmesio ir t.t.) pokyčiai daro poveikį santykiams, kurių tikimasi tarp prognozės atskirų variantų. Todėl prognozavimo procesui didelę reikšmę turi grįžtamasis ryšys, jo informatyvumas, adekvatumas ir dinamiškumas. Taigi tikrovė ne tik „praryja“ prognozę, bet ir per grįžtamąjį ryšį nuolat kreipia jos raidą. Medžiagą prognozei kurti žmogus ima iš sukauptos patirties, kurią sudaro skirtingi mokėjimai ir įgūdžiai, žinios, tiesioginė asmeninė patirtis (pastaroji apima ir tą patirtį, kuri egzistavo kaip prognozė).

Prognozavimas gali vykti dviem būdais: sąmoningai ir nesąmoningai. Valdymo veikloje paprastai sąmoningai prognozuojama operatyvinės situacijos raida, taip pat veiklos, nukreiptos konkrečiam rezultatui pasiekti, etapai. Bet, deja, vadovui ir pavaldiniui bendraujant, pavaldinio veiksmai dažnai prognozuojami nesąmoningai. Vadovas retai suvokia, ką jis tuo metu prognozuoja. Paprastai jis „prieina prie išvados“, kad pavaldinys tam tikroje situacijoje kaip nors pasielgs. Nors panorėjęs žmogus sąmoningai gali sekti prognozės kūrimo pagrindinius momentus ir išsiaiškinti, kodėl atsirado

įsitikinimas, kad partneris pasielgs taip ar kitaip. Kaip tik taip prognozes išsąmoninti reikia mokyti vadovus per treniruotes, dalykinius žaidimus ir t.t.

Nesąmoninga prognozė, kaip buvo minėta anksčiau, pasireiškia skirtingais lūkesčiais, kurie gali būti teigiami arba neigiami (baimė). Apskritai teigiami lūkesčiai ir baimė atitinkamai sudaro teigiamos ir neigiamos situacijos modelį (1 pav.).



1 pav. Nesąmoningos prognozės modelis

Aptarkime vieną iš tipiškų vadovo ir pavaldinio bendravimo situacijų: vadovas, išanalizavęs organizacijos tikslus ir užduotis, taip pat situacijas, kurios lemia jos veiklą, priėmė tam tikrą valdymo sprendimą. Šiam sprendimui įgyvendinti parinktas ir vykdytojas. Vadovas, atsižvelgdamas į pavaldinio teigiamas profesines ir asmenines savybes, tikisi, kad jis teisingai suvoks nurodymą. Bet įvairios aplinkybės (pavyzdžiui, pavaldinys turi kitų darbų) vadovui kelia susirūpinimą, kad numatomas vykdytojas neteisingai suvoks užduotį, o galbūt net pasistengs visiškai jos atsisakyti. Vadovas tikisi, kad pavaldinys noriai pradės darbą ir kūrybiškai imsis jį atlikti. Bet vadovo darbo patirtis verčia jį baimintis, kad pavaldinys, apskritai teisingai suvokiantis užduotį, gali atidėti jos vykdymą, t.y. nuspręsti įvykdyti gerokai vėliau, o gal ir visiškai ją užmiršti. Nustatydamas tam tikrą užduoties įvykdymo laiką, vadovas tikisi, kad ji bus įvykdyta per šį terminą, nepaisant įvairių nenumatytų situacijų

ar nepalankių aplinkybių, kurios vis dėlto buvo iš anksto išanalizuotos ir į kurias buvo atsižvelgta. Kartu vadovas negali nesirūpinti, ypač jeigu nurodymas labai svarbus, dėl kokių nors nenumatytų aplinkybių. Jis remiasi tuo, kad situacija rutuliosis tam tikra kryptimi, tačiau gali įvykti ir ypatingų atsitikimų.

Visos šios galimybės gali būti pateiktos vadovo veiklos prognozeje „kompaktiškai“. Praktiškai vadovas prognozuoja dvi svarbiausias galimybes:

valdymo sprendimas bus sėkmingai įvykdytas;

valdymo sprendimas nebus sėkmingai įvykdytas.

Galima šios prognozės elementus pavaizduoti schemiškai (1 lentelė).

1 lentelė

Vadovas	
Tikisi (...), kad	Baiminasi, kad
Situacija	
Įvykiai rutuliosis pagal prognozę	Gali įvykti nenumatytų įvykių, ypatingų atsitikimų
Pavaldinys	
Teisingai suvoks užduotį	Nukryps nuo užduoties
Supras, kaip ir ką reikia padaryti	Neteisingai supras vadovą
Vykdyt užduotį, rodys protingą iniciatyvą	Sutiks, bet pavedimą vykdys pasyviai arba neviseiškai jį supratęs. Vykdyt tai, kas nereikalinga
Valdymo sprendimas	
Užduotis bus įvykdyta numatytu laiku	Užduotis bus įvykdyta iš dalies arba iš viso nebus įvykdyta

Kairioji skiltis atitinka situacijos ir partnerio elgesio teigiamą modelį, dešinioji – neigiamą. Jie – tarsi vienas kito atspindys: „Kai aš ko nors tikiuosi, kartu baiminuosi, kad tai neįvyks“. Bet žmogaus dėmesys ir įsisąmoninimo laipsnis modeliuose nevienodi. Kuris iš modelių vyrauja, o svarbiausia – kaip žmogus suvokia galimybę įgyvendinti praktiškai tą ar kitą modelį, labai priklauso nuo subjekto nuotaikos, ankstesnės patirties ir kitų individualių ypatumų. Praktika rodo, kad tikrovė retai mus lepina – nedažnai visiškai išsipildo mūsų viltys.

Realų užduoties vykdymo proceso ir rezultatų greičiausiai negalėsime įsprausti vien į teigiamą ar neigiamą modelį. Tai, kad neišsipildo kai kurie vadovo teigiami lūkesčiai, gali ir neturėti įtakos siekiant rezultato, jeigu su situacijos teigiamu modeliu sutaps svarbiausieji tikrovės įvykiai. Pavyzdžiui, netgi jeigu pavaldiniui nepatiks nurodymas, bet dėl savo drausmingumo ir

organizuotumo jis gali įvykdyti viską, kas jam pavesta vadovo, ir tikslas bus pasiektas.

Kartu tikrovės sutapimas su neigiamu modeliu žmogui sukels tik pasitenkinimo jausmą. Tikrą džiaugsmą jis patirs tuo atveju, jei įgyvendinamas teigiamas modelis, kurį įgyvendinti tikimybė buvo maža (mūsų atveju vadovas rizikavo), arba jeigu pasiekti rezultatai bus šiek tiek geresni negu numatyti.

Bet situacija gali kai kuriais aspektais arba visiškai sutapti su neigiamu modeliu. Numatytų variantų ne tik tikimasi – kiekvienas iš jų yra nepageidautinas, nes dėl to subjektui gali pridaryti nemalonumų, todėl jų atsiradimo galimybė kelia įtampą. Padidėja vadovo dėmesys, jis darosi jautresnis viskam, kas rodo, kad tikrovė ir neigiamas modelis gali sutapti. Jis nesąmoningai nusiteikia gynybai. Tam pasitelkiami atitinkami elgesio šablonai, kurie gali suvaidinti ir neigiamą vaidmenį. Tai gali būti, pavyzdžiui, bandymai priskirti atsakomybę kitiems, siekimas paslėpti arba „pagražinti“ neigiamą rezultatą, dėl ko būna iškraipoma valdymo informacija. Vadovas baiminasi pakliūti į keblią padėtį, bet nežino, kaip to išvengti, nes nemoka elgtis šiomis konkrečiomis aplinkybėmis. Jis pasirengęs nemalonumams, bet nežino, iš ko jų laukti, todėl negali iš anksto pasirengti gynybai, o jausdamasis nesaugus dar labiau sutrinka, yra prislėgtas, jaučia įtampą.

Per didelis vadovo susikaupimas baiminantis galimos nesėkmės (neigiamo prognozės modelio) gali baigtis tuo, kad bet koks nesvarbus įvykis arba reiškinys, turintis neigiamo modelio požymių, gali jo sąmonėje išaugti kaip sniego gniūžtė, kas savo ruožtu sukelia paniką, o vėliau ir „kapituliaciją“, t.y. vadovas atsisako imtis bet kokių veiksmų numatytam tikslui pasiekti.

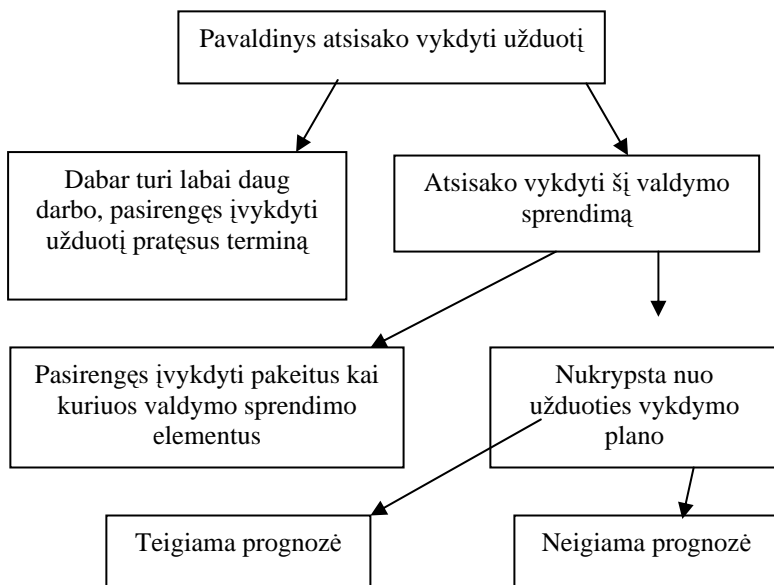
Suprantama, kad tokia reakcija nerodo valdininko profesionalumo. Ji išankstinė ir nepagrįsta. Net jeigu žmogus, sprendžiant išoriškai, save valdo ir nesutrinka, vidinė įtampa vis tiek daro neigiamą poveikį (paralyžiuoja mąstymą, trukdo susikaupti ir t.t.). Tada mobilizuojami asmenybės psichologinės apsaugos mechanizmai, kurie šiomis sąlygomis taip pat suvaidina neigiamą vaidmenį – dėl jų poveikio iškraipoma valdymo informacija, jie trukdo vadovui konstruktyviai dalyvauti sprendžiant probleminę situaciją.

Be to, kartu su apsaugos mechanizmais, turinčiais tam tikrą ryšį su situacija, gali įsijungti ir visiškai pašaliniai. Vyksta tartum daugelio elgesio apsaugos šablonų vienijimas ir kartu jų įtraukimas – savotiškas „sprogimas“. Priklausomai nuo kultūros lygio, individualių ypatumų, gebėjimo save valdyti, „sprogimas“ gali būti akivaizdus arba paslėptas, nukreiptas į vidų (save) arba į bendravimo partnerius. Pavyzdžiui, pavaldiniui bandant detalai išsiaiškinti, kokių reikia priemonių, norint įvykdyti valdymo sprendimą, vadovas gali įžiūrėti norą nukrypti nuo užduoties vykdymo plano. O tokia išvada gali sukelti visiškai nesuprantamą partnerio reakciją. Tai savo ruožtu gali sudaryti sąlygas konfliktui

ir iš tikrųjų pavaldiniams sukelti norą nukrypti nuo užduoties vykdymo plano. Tokioje situacijoje kyla nereikalingas prieštaravimas tarp vadovo ir pavaldinio, dezorganizuojama valdymo veikla, sumažėja pavaldinio susidomėjimas šia veikla, taip pat prarandamas pasitikėjimas vadovu ir nebelieka tarpusavio supratimo. Vaizdžiai kalbant, žmogus, kuris prognozuodamas išvelgia pavojus, yra „sprogus“. Taigi aprašytas neigiamos prognozės „įgyvendinimo“ mechanizmas esant pavaldumo santykiams labai trukdo teisingai suprasti partnerį.

Kad tokių reiškinų galėtų išvengti, vadovas turi turėti specialių žinių ir įgūdžių. Svarbiausia suvokti bet kuri prognozės neigiamo modelio rezultatą ar elementą kaip naują alternatyvą, įskaitant tiek teigiamą, tiek neigiamą prognozę, bet kitu lygmeniu (2 pav.). Neigiama prognozė čia savo ruožtu gali būti nagrinėjama kaip nauja alternatyva.

Kaip pavyzdį išnagrinėsime pavaldinio atsisakymo vykdyti užduotį atvejį.



2 pav. Pavaldinio atsisakymo vykdyti užduotį atvejai

Jei procesas vyksta pagal tokį scenarijų, tarp bendravimo partnerių gali atsirasti tarpusavio supratimas ir kartu gali būti parengtas kur kas detalesnis pats valdymo sprendimas.

Tobulėjant vadovo profesionalumui, abu prognozės modeliai kinta, konkrečiau. Teigiamas modelis papildomas naujais elementais, o elementų dalys, kurios jį sudarė anksčiau, jau netenkina vadovo, todėl jos perkeliamos į neigiamos prognozės modelį. Tai reiškia, kad vadovas didina reikalavimus sau ir pavaldiniui. Taip teigiamas modelis nuolat tobulinamas. Norėdamas rasti savo kvalifikacijos patvirtinimą, vadovas ne tik kad nesibaimina priimti ir įgyvendinti sudėtingų valdymo sprendimų, bet, atvirkščiai, sąmoningai arba nesąmoningai siekia šios veiklos.

Tam tikro profesinio meistriškumo lygio rodiklis yra vadovo mokėjimas vis patikimiau, ramiau priešintis laukiamiems nemalonumams. Vadovo reakcija į pavienes neigiamas modelio apraiškas bus tikslesnė, „nusišlifuos“.

Vis rečiau galima pastebėti žmogaus nepagrįstus išankstinius veiksmus, niekuo nepaaiškinamą skirtingų reakcijų vienijimąsi. Kitaip sakant, vadovui įgyjant daugiau patirties, „sprogimo reakcijos“ yra retesnės ir ne tokios intensyvios, o situacijos neigiamo modelio poveikis elgesiui vis mažėja. Kartu, jeigu tokių teigiamų pokyčių žmogui reaguojant į neigiamą prognozę neįvyksta, akivaizdu, kad jam nereikėtų eiti vadovaujamų pareigų, ypač susijusių su atsakingų sprendimų priėmimu.

Prognozuodamas partnerio (pavaldinio) veiksmus ir situacijas, vadovas kartu prognozuoja ir savo veiksmus (2 lentelė). Jis ruošiasi daryti viską, kas nuo jo priklausys, kad suinteresuotų pavaldinį siūloma užduotimi. Išankstinio informavimo etape jis ketina parodyti, kodėl priėmė tokį sprendimą, kokios aplinkybės pagelbėjo ar privertė jį tai padaryti. Duodamas užduotį vadovas planuoja panaudoti psichologinį poveikį: įtikinėjimą, įtaigą ir t.t. Be to, jis apeliuoja į pavaldinio patirtį, autoritetą ir kitas teigiamas savybes. Pagaliau jis planuoja detaliau paaiškinti nurodymo vykdymo tvarką ir atgalinį ryšį, pateikti pavaldiniui visas reikalingas užduočiai vykdyti priemones, garantuoti paramą ir pagalbą atsiradus kokių nors sunkumų. Kitaip sakant, vadovas siekia padaryti viską, kad priimtas valdymo sprendimas būtų įgyvendintas.

Kartu vadovas neatmeta, kad ne viskas iš to, kas numatyta, gali būti pasiekta. Gali būti, jog dėl kokios nors priežasties jis nesugebės suinteresuoti ir pakankamai motyvuoti pavaldinio, kad jis įvykdytų užduotį. Pavaldiniui gali būti nepakankamai svarus tokio valdymo sprendimo pagrindas, ir vadovas bus priverstas daryti tiesioginį spaudimą, kas neskatina pavaldinio rodyti iniciatyvą vykdant užduotį. Dėl kokių nors aplinkybių vadovas gali nesugebėti pateikti visų reikalingų materialinių ir techninių priemonių ir vykdytojui suteikti pakankamos metodinės ir praktinės pagalbos.

2 lentelė

Vadovas (remdamasis savo veiksmais)	
tikisi (viliasi), darydamas prielaidą (baimindamasis), kad:	
Nesugebės įtikinti pavaldinio, jog priimtas valdymo sprendimas yra pagrįstas	Pavaldiniui liks nepakankamai įtikinamas šio sprendimo priėmimo pagrindas
Pasistengs suinteresuoti pavaldinį, kuo labiau jį motyvuoti veikti	Nesugebės suinteresuoti pavaldinio ir bus priverstas daryti tiesioginį spaudimą
Išsamiai paaiškins nurodymo vykdymo tvarką ir kontroliuos, ar teisingai suprato	Pokalbio metu gali pamiršti išsiaiškinti, ar nurodymo vykdymo tvarka ir esmė supраста teisingai
Jis pateiks visas reikalingas priemones nurodymui vykdyti	Gali būti aplinkybių, kuriomis negalima aprūpinti vykdytojo visomis reikalingomis priemonėmis
Jis garantuoja pavaldiniui pagalbą ir paramą sudėtingomis aplinkybėmis	Jis neturės galimybės suteikti pavaldiniui pakankamos pagalbos
Išvados	
Pasieks, kad pavaldinys, vykdydamas užduotį, rodys iniciatyvą ir kūrybiškumą	Bus priverstas daryti spaudimą arba priversti pavaldinį vykdyti užduotį

Tai reiškia, kad vadovas leidžia formaliai atlikti kai kurias savo pareigas. Šiuo atveju tartum iš anksto yra nulemtas jo ramus požiūris į asmeninius trūkumus, nesėkmes. Jis nemato asmenybei tokio pavojaus kaip anksčiau ir neskatina šabloniškai elgtis. Šiomis sąlygomis žmogus gali ramiai analizuoti situaciją, priimti pagrįstus valdymo sprendimus.

Apskritai susidaro iš pirmo žvilgsnio paradoksali situacija: jeigu vadovas per daug atsakingai žiūri į valdymo sprendimo įgyvendinimą, tai gali padaryti neigiamą poveikį rezultatui. Bet valdymo efektyvumo nepadidins ir kitas kraštutinis – jeigu vadovas bus abejingas rezultatui, padariniams. Turbūt efektyviausia šiuo atveju stengtis laikytis „aukso vidurio“, t.y. vadovui, siekiančiam numatyto tikslo, reikėtų blaiviai ir ramiai įvertinti bet kokių neigiamų faktų atsiradimo galimybę.

Iki šiol mes nagrinėjome tik vieną prognozę – vadovo. Pavaldinio užduoties ir situacijos prognozė pateikta 3 lentelėje, pavaldinio veiksmų prognozė – 4 lentelėje. Pavaldinio prognozė „pildysis“ taip pat kaip ir vadovo: tikrovės



sutapimas su teigiamu modeliu bus suvokiamas kaip norma, o netgi dalinis neigiamo modelio patvirtinimas provokuos analogiškas emocijas ir įprastą apsauginį elgesį.

3 lentelė

Pavaldinys	
Tikisi (viliasi), kad	Baiminasi, kad
Vadovas	
Išsamiai paaiškins situaciją, kuri yra pagrindas priimti valdymo sprendimą	Nieko neaiškindamas kategoriškai pareikalaua vykdyti užduotį
Duos pavedimą, susijusį su funkcinėmis pareigomis ir profesiniais interesais	Nesiskaitydamas su jo interesais paves darbą, nesusijusį su funkcinėmis pareigomis
Detaliai ir suprantamai paaiškins nurodymo vykdymo tvarką	Nepaaiškins nurodymo vykdymo tvarkos
Pateiks užduočiai vykdyti reikalingas materialines ir technines bei kitas priemones	Pateiks ne visas priemones arba visiškai jomis neapdrėpina vykdyti užduotį
Suteiks reikalingą pagalbą	Vadovo pagalba bus nepakankama
Visa situacija	
Išlaikys įprastą ritmą ir bus įmanoma nuspėti jo veiksmus	Gali neprognozuojamai keistis, galimi nepaprasti įvykiai

Lyginant schemas galima pastebėti, kad vadovo ir pavaldinio prognozių schemose yra panašių ir visai tapačių situacijos detalių. Bet jų elgesys ir reakcijos į jas gali iš esmės skirtis. Valdymo sprendimas, žiūrint iš vadovo pozicijos, gali būti pagrįstas, o iš pavaldinio – įvertintas, pavyzdžiui, kaip vadovo karjerizmo pasireiškimas. Reikalingų priemonių užduočiai vykdyti pateikimą pavaldinys vertina kaip būtiną. Vadovo, kuris skyrė daug jėgų, kad jas gautų, požiūriu, tai yra tam tikras laimėjimas. Kokios nors nenumatytos aplinkybės pavaldiniui gali būti pateisinama priežastis atsisakyti toliau vykdyti užduotį, o vadovui jos negali būti tokios priežasties pagrindas.

Prieštaringas elgesys toje pačioje situacijoje būdingas bet kuriems bendradarbiavimo proceso dalyviams, turintiems skirtingus motyvus ir esantiems vienas kito atžvilgiu nevienodose pozicijose.

Vadovas tikisi, kad pavaldinys stengsis daryti tai, ko reikalauja vadovas, bet leidžia, kad tam tikri valdymo sprendimai nebūtų įvykdyti. Pavaldinys taip pat tikisi, kad vadovo, kuris stengiasi kažką padaryti pavaldinio naudai, kokie nors jo asmeninių veiksmų prognozės elementai nebus įgyvendinti (4 lentelė).

4 lentelė

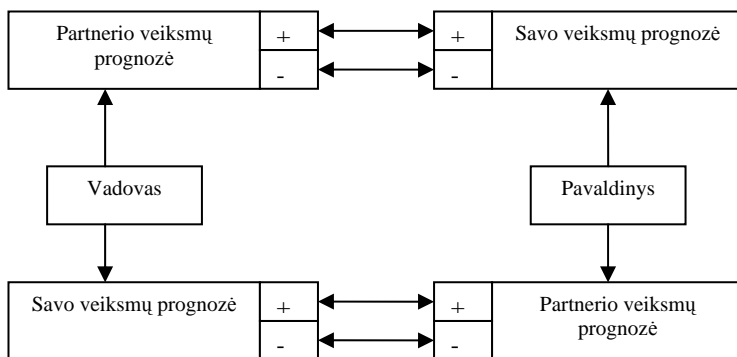
Pavaldinys (dėl savo veiksmų)	
Tikisi (viliasi), kad	Laiko galimu (baiminasi), kad
Jis įvertins ir supras valdymo sprendimo priėmimo pagrįstumą	Valdymo sprendimo priėmimo pagrįstumas jam bus nepakankamas
Išsiaiškins užduoties vykdymo tvarką	Nesugebės suprasti, koku būdu reikia vykdyti užduotį
Parodys protingą iniciatyvą ir kūrybiškumą	Būdamas nesuinteresuotas pasistengs nukrypti nuo užduoties vykdymo plano arba įvykdys ją formaliai
Iš esmės	
Pateisins vadovo pasitikėjimą ir įvykdys jo užduotį iki galo ir iki numatyto termino	Vykdydamas užduotį dėl skirtingų aplinkybių gali nukrypti nuo kai kurių vadovo reikalavimų dėl darbo terminų arba tvarkos, o esant rimtoms priežastims net neįvykdyti užduoties

Galima teigti, kad bendravimo partneriai vertina situaciją iš dviejų pozicijų:

a) kito veiksmų vertinimas iš savo interesų pozicijos siekiant juos patenkinti arba apginti;

b) savo veiksmų asmeninis vertinimas rūpinantis partnerio interesais (arba asmeninis pasiteisinimas nepaisant jo interesų);

Kad tarp partnerių būtų tarpusavio supratimas, turi būti įvykdyta viena iš dviejų sąlygų (3 pav.): sutapti situacijos vertinimai (taip pat ir kiekvienas asmeninis vertinimas su partnerio pateiktu vertinimu); jei skiriasi pažiūros – partneriai turi siekti suprasti vienas kitą ir pateisinti.



<<+>> – prognozės teigiamas modelis

<<->> – prognozės neigiamas modelis

3 pav. Galimi prognozės variantai

Vertinimų sutapimo (nesutapimo) laipsnis labai priklauso nuo to, kiek sutampa partnerių interesai jų bendros veiklos metu. Be to, bendraujant vadovui ir pavaldiniui, gali vertinimai nesutapti ir dėl skirtingo partnerių vaidmenų, statuso, skirtingo atsakomybės už veiklos rezultatus (už tai, kad būtų pasiektas tikslas) laipsnio. Todėl čia ypač svarbu mokėti ir sugebėti atsižvelgti į partnerio pažiūras. Patirtis rodo, kad suprasti (o juo labiau pakeisti) kito žmogaus pažiūras neįmanoma neįsigilinus (intuityviai arba refleksyviai) į jo prognozes. Tai nereiškia, kad sava prognozė turi būti paaukota dėl svetimos. Atvirkščiai – jos turi būti sulyginotos, ypač stengiantis sutapatinti savo ir svetimą. Taigi vadovui reikia turėti aiškia savo prognozės sampratą.

Personalo valdymo praktikoje taip pat gali susidaryti tipiška situacija, kai vadovas, siekdamas išugdyti labai pozityvų pavaldinio požiūrį į tarnybines pareigas, vykdomas funkcijas, įdiegti jam atsakomybės jausmą, stiprina drausminį poveikį, naudoja tvirtus autoritarinius valdymo ir vadovavimo metodus. Tuo metu jis vadovaujasi tradicine viršininko funkcijų ir vaidmens samprata, susiformavusia dėl vadovų, kuriems pavaldus jis buvo arba dabar yra, poveikio. Bet toks vadovavimo stilius dažnai negarantuoja sėkmės, dėl to atsiranda tyli pavaldinio, padalinio, viso kolektyvo opozicija. Tuo labiau jeigu vadovas, bendraudamas su pavaldiniu, išlaiko tvirtą bendravimo stilių. Tada neretai pageidautinas rezultatas ne tik kad nepasiekiamas, bet atsiranda net atoveiksmis.

Praradęs tikėjamą asmeninėmis jėgomis pavaldinys slopina savyje mažiausias kūrybos ir iniciatyvos apraiškas. Išeitį iš tokių situacijų galima rasti laikantis tam tikrų sąlygų:

pakeisti vadovo bendravimo su pavaldiniu būdą;

kritiškai peržiūrėti savo prognozes, lūkesčius, įskaitant ir situaciją, pavaldinio kvalifikaciją, jo charakterio ypatumus;

metodiškai teisingai ugdyti pavaldinius, turint tikslą pakeisti pavaldinių pažiūras, elgesį, požiūrį į tarnybines pareigas, kad jie atitiktų objektyviai pagrįstas vadovo pretenzijas ir lūkesčius.

## **Išvados**

Galima padaryti gana paprastą, bet labai svarbią išvadą: jeigu mes norime daryti poveikį kitam žmogui (keldami jam tam tikrus reikalavimus), tai daryti reikia pradėti ne nuo šių ar kitų jo priemonių ir būdų atrankos, o nuo savęs.

Vadovui bendraujant su pavaldiniu reikia atsižvelgti į ryšį tarp elgesio prognozių ir motyvų. Dominuojantys motyvai kelia nesėkmės baimę, kuri savo ruožtu kuria papildomus apsauginius motyvus. Šie antriniai motyvai ir jų sukelti

veiksmai paprastai yra konkretesni, nors kartais visiškai atsitiktiniai. Bet visi jie daro esminį poveikį žmogaus elgesiui. Šiuos antrinius motyvus taip pat galima racionaliai panaudoti pavaldiniams valdyti. Taigi gebėjimas suvokti partnerio prognozę, o per ją ir svetimo elgesio motyvus – svarbi tarpusavio supratimo sąlyga bendraujant vadovui ir pavaldiniui.

Vadovo ir pavaldinio vienas kito supratimas – tai ne tik gebėjimas teisingai suvokti žodinę informaciją ir ekspresyviuosius judesius (teisingas kalbančiojo siekių traktavimas – žodinės informacijos supratimo sąlyga), situaciją ir sąlygas, kuriomis veikia partneris, bet ir adekvačiai traktuoti socialines ekspektacijas, pagrįstai prognozuoti jo veiksmus.

Personalo bendravimas tarpusavyje ir pavaldinio bendravimas su vadovu paprastai grindžiamas gana pastovia nuomone apie vienas kito galimybes, gebėjimus ir interesus. Kiekvienas vaidina tam tikrą vaidmenį, taip pat ir darantį poveikį funkcinių pareigų atlikimui, ir tikisi iš savo kolegų tam tikrų veiksmų, savybių ir elgesio. Kiekvienas taip pat įsisąmonina, kad kolegos šiek tiek žino apie jo savybes ir gebėjimus. Vienas kitą imama suprasti remiantis bendravimo patirtimi, ir tai gali daryti esminį poveikį kolektyvo veiklos rezultatams. Todėl visi šie veiksniai turi būti išsamiai tiriami aukščiausios vadovybės. Vadovo ir pavaldinio tarpusavio supratimas taip pat glaudžiai susijęs su partnerio elgesio prognozavimu. Sąmoningas požiūris į savo teigiamas ir neigiamas prognozes, taip pat siekis išsiaiškinti ir išvelgti partnerio lūkesčius yra reikalinga efektyvaus valdymo ir dalykinio bendravimo sąlyga.

## Literatūra

1. Almonaitienė J. ir kt. Bendravimo psichologija. – K., 2001.
2. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – K., 1998.
3. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai (Antroji dalis)/Reng. Puzinavičius B. – V.: Lietuvos karo akademija, 2001.
4. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. Vadyba. – K.: Poligrafija ir informatika, 1999.
5. Laužikas J. Mokinių pažinimas ir mokymo diferencijavimas. – K., 1993.
6. Malovikas A. Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai. – V., 2002.
7. Morozov A. V. Delovaja psichologija. – Sankt-Peterburg, 2000.
8. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. – K., 2000.
9. Malovikas A. Karinių vienetų valdymo tobulinimas // Personalo vadyba. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. – V., 2004.
10. Steiger R. Humaniškasis vadovavimas. – V., 1998.
11. Suslavičius A. Socialinė psichologija. – V.: Vilniaus universiteto leidykla, 1998.
12. Suslavičius A., Valickas G. Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams. – V., 1999.
13. Vabalas-Gudaitis J. Psichologijos ir pedagogikos straipsniai. – V., 1983.
14. Žemaitis V. Pedagoginė tolerancija. – V., 1997.

## **Psychological Aspects of Managerial Communication Summary**

The article deals with the problems of behavior and mutual understanding prediction in managerial communication. There is explained the essence of subconsions prediction of the behavior of the superior and the subordinate in different situations. The author gives the scheme of different versions of the forecast and comes to the conclusion of the necessity to study the psycological aspects of managerial communication vohile training the personnel for mahagement.

## **Veiklos vadyba modernioje organizacijoje**

Straipsnyje nagrinėjami organizacijos modernizavimo ir veiklos optimizavimo veiksniai, kuriems daro įtaką globalizacijos ir integracijos procesai bendroje Lietuvos, NATO ir ES erdvėje. Tiriamos darbo našumo ir darbo vertės bei pridėtinės vertės veiksmų vadybos metodologinės kryptys, metodika ir jos įgyvendinimo metodai. Analizuojamos pažangos rezultatų panaudojimo galimybės ir organizacijos modernizavimo kryptys. Pateikiami veiklos optimizavimo modeliai ir formos, rekomendacijos, kaip tai įgyvendinti, personalo mokymo proceso tobulinimo vadybos teorijos ir praktikos principai, tyrimų rezultatai, formuluojamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: *darbas, vertė, efektyvumas, ištekliai, pažanga, veiksniai, rezultatas, produktas, valdymas, organizacija, vizija, misija, rinka, valstybė, NATO, ES.*

### **Įvadas**

Globalizacijos ir integracijos procesai iš esmės nuolat keičia pažangos plėtros organizacijose spartą [1]. Šie procesai daro įtaką Lietuvos Respublikos politiniams, ekonominiams ir socialiniams veiksniams, valstybės ir visuomenės raidos vidaus bei išorinei aplinkai, kurioje gyvena pavieniai žmogus, šeima, visi šalies gyventojai [4].

Laisvosios rinkos modelis – „laisvas žmonių, pinigų, prekių ir paslaugų judėjimas“ – Lietuvos pažangą, kita vertus, iškelia valstybei ypatingos svarbos uždavinį – sudaryti pavieniui žmogui ir šeimai optimalias gyvenimo sąlygas, kurios užtikrintų individualų saugumą [10].

Dėl šių priežasčių iš esmės keičiasi ir XXI amžiaus vadybos metodologinės, metodinės nuostatos ir jų įgyvendinimo principai. Informacijos srautas didėja, žmogui vis sunkiau suspėti šią informaciją priimti, analizuoti ir ja naudotis [3].

Į tai atsižvelgiant nustatomos tam tikros organizacijos raidos kryptys [1, 2, 4, 5, 8, 15] ir darbo vietų modernizavimo veiksmų tyrimo nuostatos [10].

*Numatoma išspręsti tris kompleksinius uždavinius [8, 10]:*

1. Nustatyti pažangos rezultatų naudojimo galimybes.
2. Įvertinti organizacijos vidaus aplinką.
3. Įvertinti organizacijos išorinę aplinką.

*Išsprendę šiuos kompleksinius uždavinius sudarysime organizacijos subalansuotos raidos prognozavimo duomenų banką [12]:*

- 1) pažangos plėtrai prognozuoti;
- 2) produkto savikainos pokyčiams prognozuoti;
- 3) produkto kainos pokyčių ir jos veiksmų programai rengti;
- 4) žmogaus darbo ir organizacijos optimalios veiklos sistemai sukurti;
- 5) darbo efektyvumo prognozavimo modeliui įgyvendinti.

*Tema aktuali* dėl to, kad organizacijose kompleksiniai uždaviniai, susiję su darbo vertės ir pridėtinės vertės didinimu, sprendžiami lėtai; neturima duomenų banko, kuris padėtų prognozuoti, ar nacionalinė rinka racionaliai naudos žmogiškuosius išteklius; lėtai plėtojama pažanga ir modernizuojamos organizacijos Lietuvai esant bendroje ES ir NATO erdvėje.

*Tyrimo tikslas* – aprašyti darbo išteklių ir pažangos raidos prognozavimo metodologiją, metodiką ir jos taikymo pavienėse organizacijose metodus.

*Tyrimo uždaviniai:* nustatyti pareiginių reikalavimų ir kompetentingumo funkcijų įtaką darbo vertės pokyčiams, išanalizuoti pažangos ir organizacijos modernizavimo veiksmus.

*Tyrimo objektas* – darbo vertės prognozavimo procesas, organizacijos pažangos ir modernizavimo raida.

*Tyrimo metodika* – monografinis metodas, naudojamas taikant analizės ir sintezės, matematinio modeliavimo, grafinių bei kitus metodus.

*Darbo rezultatai:* darbo vertės prognozavimo, pažangos rezultatų naudojimo ir modernizavimo teorijos ir praktikos tyrimų rezultatų lyginimas, išvados, reikalingos darbo našumui didinti, personalui mokyti ir organizacijai modernizuoti.

*Pagrindiniai informacijos šaltiniai:* mokslo darbai, oficiali medžiaga, mokslinių praktinių tyrimų medžiaga, užsienio šalių patirtis, kita problemos tyrimams skirta statistinė ir organizacijų perspektyvinės bei operatyvinės veiklos medžiaga.

## **ORGANIZACIJOS DARBO NAŠUMO VEIKSMŲ TYRIMAI**

### **1. Pažangos rezultatų naudojimas ir jos galimybių prognozavimas**

*Pažangos efektyvumas* [10]:

$$E_p = [(c_1 + e_1 U_1) - (c_n + e_n U_n)] A_N (f_e f_t f_i f_s f_o f_v), \quad (1)$$

**čia:**

$E_p$  – pažangos rezultatų naudojimo darbo vietoje efektyvumas;  
 $c_1$ ;  $c_n$  – seno produkto savikaina; naujo produkto savikaina;



$e_1; e_n$  – kapitalo (1 ir n atvejais – investicijų) efektyvumo koeficientas  
 (projektinis = 0,143, kai  $T = 7$  metai);  
 $U_1; U_n$  – įdėto kapitalo dalis vienam produkcijos (1 ir n atvejais) vienetui  
 pagaminti;  
 $A_N$  – naujo produkto (panaudojus pažangos rezultatus) metinė gamybos  
 programa;  
 $f_e; f_t$  – vietos ir laiko funkcijos;  
 $f_i; f_s; f_o$  – individo, šeimos, organizacijos funkcijos;  
 $f_v$  – valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos (organizacijos, kolektyvo)  
 funkcija.

### *Pažangos prognozavimas*

Pažangos kūrimo ir jos rezultatų naudojimo vadybos metodologija rekomenduoja įgyvendinti principinį modelį (1 pav.) [9]:

- Pasirinkti optimalų  $U_n$  variantą  $n, U_n < U_1$ .
- Pasiiekti, kad  $c_n < c_1$ .
- Užtikrinti  $A_N$  didėjimą.
- Užtikrinti darbo vertės ir pridėtinės vertės didėjimą.
- Pasiiekti, kad darbo vietose didėtų darbo našumas.
- Optimizuoti išteklių pirkimo apimtį.
- Optimizuoti produkto pardavimo apimtį.
- Atitikti ISO 9000 standartų serijos reikalavimus.
- Optimizuoti veiklą ir užtikrinti finansinį stabilumą.

1 pav. Principinis pažangos rezultatų naudojimo modelis

## **2. Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimai ir prognozavimas**

### *Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimai*

Taikomas žingsninis regresinis metodas [11]:

$$y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n, \quad (2)$$

čia:

- $y$  – skaičiuojamas veiksnys (vienas veiksnių, pateikiamas per likusius sistemos veiksnius);
- $b_0$  – laisvas skaičius (koeficientas – funkcinis dydis);
- $b_1, \dots, b_n$  – skaičiuotinas veiksnių koeficientas;
- $X_1, \dots, X_n$  – ekonominės aplinkos veiksniai.

Kompleksinių uždavinių sprendimo seka (1 ÷ 10).

Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinės priklausomybės ir efektyvumo prognozavimas, atliekamas įgyvendinant pagrindines vadybos nuostatas, kai [5]:

$k_f > |0,9|$ , tai yra optimalūs ryšiai;

$k_f = |0,5 \div 0,9|$ , tai yra vidutinio stiprumo ryšiai;

$k_f < |0,5 \div 0|$ , tai yra silpni ryšiai;

$k_f < |0 \div -1|$ , tai yra neigiami ryšiai.

Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos ir ekonominių veiksnių koreliacinių ryšių prognozių modeliavimas sudaro sąlygas organizacijos veiklai modernizuoti globalizacijos sąlygomis [5, 7, 8]. Modelis pateikiamas 2 pav. [4, 8, 10].

Vadybos metodologija sudaro sąlygas parengti:
<input type="checkbox"/> individo ir jo šeimos ekonominio saugumo modelį;
<input type="checkbox"/> organizacijos, kolektyvo ekonominio saugumo modelį.

2 pav. Principinis organizacijos modernizavimo modelis

#### *Ekonominės aplinkos veiksnių prognozavimas*

Ekonominės aplinkos ir funkcinių veiksnių prognozavimo matrica pateikiama 1 lentelėje.

Ji reikalinga [2, 3, 11, 12]:

- 1) ekonominiams veiksniams prognozuoti;
- 2) darbo vertei prognozuoti.

1 lentelė. Šalies ūkio ir rinkos raidos visuotinės kokybės vadybos (VKV) ir prognozavimo modelis

<b>VEIKSNIAI:</b>	X1	X2	...	Xn
X1	1,00			
X2		1,00		
...			1,00	
Xn				1,00

Lietuvos Respublikos raidos veiksnių koreliacinė matrica sudaroma per vienus kalendorinius metus.

Ypač svarbu nustatyti ekonominių veiksnių priklausomybę [1, 12, 13, 14, 15, 16], parengti organizacijos modernizavimo lygio vertinimo metodiką ir metodus [6, 10, 13] (3 pav.):

Funkcinis vertinimas:	
<input type="checkbox"/>	pareiginių reikalavimų ir darbo sąlygų;
<input type="checkbox"/>	darbuotojo kompetentingumo ;
<input type="checkbox"/>	darbo vertės ir pridėtinės vertės ;
<input type="checkbox"/>	ekonominės aplinkos;
<input type="checkbox"/>	socialinės aplinkos.

3 pav. Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos principinis prognozavimo modelis

*Pareiginiai reikalavimai ir darbo sąlygos* [11, 12, 13]

*Pareiginiai reikalavimai* – tai klausimų sritis, visuma įgaliojimų ir teisių, nustatytų organizacijos statuto ar nuostatų (pagal kriterijus, išteklius, normatyvus, rodiklius). Nuostatus, kuriuose pateikiami šie reikalavimai, sudaro šios dalys:

- bendroji dalis;
- pareigos;
- teisės;
- atsakomybė;
- baigiamoji dalis.

*Darbuotojo kompetentingumas* [11, 12, 13]

*Darbuotojo kompetentingumas* – tai atitiktis pareigoms, gebėjimas, žinojimas, nusimanymas, ką daryti ir kaip daryti darbo vietoje pagal pareiginius reikalavimus (nustatyta organizacijos statuto ar nuostatų pagal kriterijus, išteklius, normatyvus, rodiklius), nagrinėjant jų:

- bendrąją dalį;
- pareigas;
- teises;
- atsakomybę;
- baigiamąją dalį.

*Darbo ir jo pridėtinės vertės prognozavimas* [12, 13]  
 Darbo ir jo pridėtinės vertės funkcinė priklausomybė išreikšta 3 matematiniam modelyje:

$$E_D = |1| f_K f_k f_t f_e f_{NS}, \quad (3)$$

**čia:**

- $E_D$  – absoliučioji darbo vertė;
- $|1|$  – absoliutusias dydis, lygus 100 proc.;
- $f_K$  – pareiginių reikalavimų funkcija;
- $f_k$  – darbuotojo kompetentingumo funkcija;
- $f_t ; f_e$  – laiko ir vietos funkcijos;
- $f_{NS}$  – valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos funkcija.

Darbo ir jo pridėtinės vertės prognozavimo metodologiniai principai pateikiami 4 ir 5 matematinuose modeliuose (darbo pridėtinės vertės funkcija ir darbo lyginamasis efektyvumo koeficientas). Darbo pridėtinės vertės funkcija (4 matematinis modelis) [12]:

$$k_{l.ef.(dpv)} = k_{K l.ef} \cdot k_{k l.ef}, \quad (4)$$

**čia:**

- $k_{l.ef.(dpv)}$  – darbo pridėtinės vertės per tam tikrą laiką darbo vietoje lyginamasis efektyvumo koeficientas;
- $k_{K l.ef}$  – darbo našumo per tam tikrą laiką darbo vietoje lyginamasis efektyvumo koeficientas;
- $k_{k l.ef}$  – darbuotojo kompetentingumo per tam tikrą laiką darbo vietoje lyginamasis efektyvumo koeficientas.

Darbo lyginamasis efektyvumo koeficientas (5 matematinis modelis) [12]:

$$k_{l.ef} = [a_r : a_n] (f_t f_e), \quad (5)$$

**čia:**

- $k_{l.ef}$  – darbo lyginamasis efektyvumo koeficientas;
- $a_r$  – reali darbo apimtis per tam tikrą laiką;
- $a_n$  – darbo apimtys normatyvas per tam tikrą laiką;
- $f_t ; f_e$  – laiko ir darbo vietos funkcijos.

### 3. Socialinės aplinkos veiksnių tyrimas ir prognozavimas

*Socialinės aplinkos veiksnių tyrimas* [1, 4, 5, 10, 13]

Pagal vadybos principus socialinės aplinkos pokyčiams tirti taikomas 6 matematinis modelis [10]:

$$P f_{(D)} = E_D \cdot f_{(dpv)}, \quad (6)$$

**čia:**

- P – pažangos plėtros lygis;
- $f_{(D)}$  – demokratijos plėtros funkcija;
- $E_D$  – absoliučioji darbo vertė nacionalinėje rinkoje;
- $f_{(d p v)}$  – darbo pridėtinės vertės funkcija.

Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos principinis pažangos ir demokratijos plėtros modelis (7 lygtis) [10]. Šis modelis taikomas paklausos, pasiūlos, vartojimo funkcijoms prognozuoti globalizacijos sąlygomis ir organizacijos konkurencingumo veiksniams nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkoje nustatyti.

*Socialinės aplinkos veiksnių prognozavimas* [10, 12]

Paklausos, pasiūlos, vartojimo prognozavimo modelis (7 matematinis modelis):

$$U(Y)=|C|=|C_1 < C_2 < \dots < C_n|, \quad (7)$$

**čia:**

- U – visuomenės vartojimo lygis;
- (Y) – turto kaupimo pokyčių vektorius;
- |C| – paklausos ir pasiūlos lygis;
- $C_1 ; C_2 ; \dots ; C_n$  – paklausa ir pasiūla nacionalinėje rinkoje (rinkos funkcija).

Žmonių gyvenimo kokybę galima įvertinti taikant individo ir šeimos gyvenimo lygio modelį (8 matematinis modelis) [10]:

$$K_1 = P_1 : S_n, \quad (8)$$

**čia:**

- $K_1$  – individo ir šeimos gyvenimo lygis (turto kaupimo indeksas);
- $P_1$  – individo realios darbo pajamos (jo darbo vertė);
- $S_n$  – individo ir šeimos gyvenimo išlaidų normatyvas.

Taikant darbo efektyvumo veiksnių vadybos metodologiją, metodiką ir metodus sudaromos sąlygos prognozuoti pavienių organizacijų optimizavimo veiksmus bendroje Lietuvos, NATO ir ES raidos erdvėje globalizacijos sąlygomis [1, 5, 8, 10, 12, 13, 14, 15].

Funkcinių veiksnių tyrimų rezultatai leidžia nustatyti pavienės organizacijos sėkmės veiksmus. Nuo jų priklauso organizacijos modernizavimo ir personalo darbo nuolatinio optimizavimo rezultatai Lietuvos sąlygomis, kurioms įtaką daro pasaulio globalios ekonomikos raida. Globalios ekonomikos raida tampa agresyvi, ji nepalanki pavienėms organizacijoms, nes jų sėkmės veiksniams daro įtaką laisvas produkto, kapitalo ir žmonių judėjimas pasaulyje.

## ORGANIZACIJOS MODERNIZAVIMO VEIKSNIŲ TYRIMAI

Pasaulio globalios ekonomikos veiksniai laisvosios rinkos sąlygomis daro įtaką vartotojų poreikiams, kurie vertinami atsižvelgiant į paklausos ir pasiūlos priklausomybę nacionalinėje, regioninėje, Europos Sąjungos, Rytų ir pasaulio rinkose. Vartotojų poreikius tenkina pavienių organizacijų rinkai pateiktos prekės ir paslaugos. Organizacija visuomenei reikalinga tol, kol tenkina jos poreikius [1, 2, 4, 12, 13, 14, 15, 18]. Globalizacijos sąlygomis XXI amžiuje šie klausimai tampa ypač sudėtingi, nes tik modernios organizacijos gali nuolat tenkinti vartotojų poreikius laiku ir tam tikrame rinkos segmente [10, 16, 17, 18].

### 1. Organizacijos modernizavimas ir veiklos optimizavimas

Moderni organizacija:

- vizija – nuolat būti moderniai;
- misija – nuolat atnaujinti ir pateikti vartotojams naują prekę ar paslaugą.

Modernios organizacijos veikla grindžiama pažangos (naujos prekės ar paslaugos, naujos medžiagos, naujos technologijos, naujos veiklos priemonės, didesnis darbo našumas) plėtra. Ši veikla – tai organizacijos perkamų išteklių transformavimosi į organizacijos parduodamus išteklius per vieną veiklos ciklą (kalendorinius metus) procesas [12]. Organizacijos veiklos principinė schema pateikiama 4 pav. Organizacijos veiklos rezultatų balansas skaičiuojamas pagal 9 matematinį modelį.

→ PERKAMI IŠTEKLIAI | ————— | JU TRANSFORMACIJA ORGANIZACIJOJE — |  
PARDUODAMI IŠTEKLIAI →

4 pav. Organizacijos veiklos ciklas

4 pav. pažymėta:

- perkami išteklių – žmogiškieji, finansiniai, materialiniai ir gamtiniai;
- išteklių transformacija organizacijoje – nekilnojamas turtas, investicijos (žmonių darbas, veikla, susijusi su organizacijos infrastruktūros plėtra), pinigai;

- parduodami ištekliai – žmogiškieji, materialiniai (prekės ar paslaugos), finansiniai ir kiti.

Organizacijos optimalios veiklos rezultatų balanso matematinis modelis [11, p. 87]:

$$B_i = P_i - S_i, \quad (9)$$

čia:

- $B_i$  – organizacijos veiklos rezultatai per kalendorinius metus;
- $P_i$  – organizacijos pajamos (parduotų išteklių vertė, išreikšta pinigais) per kalendorinius metus;
- $S_i$  – organizacijos išlaidos (perkamu išteklių vertė, išreikšta pinigais) per kalendorinius metus.

Organizacijos veiklą vertinant metodiškai ir taikant XXI amžiaus bendruosius vadybos ir personalo vadybos metodus personalo mokymo procesui tobulinti, būtina pažymėti, kad Lietuvos organizacijų veikla visiškai atitinka 3 pav. pavaizduotą schemą ir 9 matematiniam modelyje pateiktus veiklos rezultatų skaičiavimo principus.

Reikėtų išanalizuoti, ar organizacijos rodikliai (perkami ištekliai, jų transformacijos procesas ir parduodami ištekliai) atitinka modernios organizacijos raidos kryptis (įvertinus jos viziją ir misiją) Lietuvos, Europos Sąjungos ir NATO sąlygomis, tada galėsime sukurti optimalų personalo mokymo proceso tobulinimo modelį, kuris grindžiamas pažangos plėtra arba pažangos rezultatų praktiniu naudojimu ir perspektyvomis [12].

Būtina pažymėti, kad parduodami ištekliai turi daryti įtaką perkamiems ištekliams ir išteklių transformacijos procesui organizacijoje globalizacijos ir integracijos sąlygomis, nors pavienės organizacijos optimalios veiklos balanso modelis nesikeis, kai jis jo sudedamųjų dalių struktūra ir mastas tam tikru laiku bendroje Lietuvos, ES ir NATO rinkoje.

## 2. Personalo mokymo proceso tobulinimo teoriniai aspektai

Lietuvos organizacijose personalo mokymo proceso tobulinimo 2002–2004 metais sparta visiškai atitinka pažangos plėtos bendroje Europos Sąjungos ir NATO erdvėje tempą [5, 10, 12, 13, 16, 17, 18].

*Šių mokymo organizacijų veiklos optimizavimo kryptys:*

- magistrantūros studijų programų įgyvendinimas ir plėtra;

- bakalauro studijų programų atnaujinimas ir plėtra;
- bibliotekų fondų atnaujinimas, papildymas naujausiais leidiniais;
- studijų procesui modernizuoti reikalingų metodinių priemonių kaupimas ir jų kokybės gerinimas;
- personalo kompetentingumo ir jo atitikties pareiginiams reikalavimams tikrinimas;
- individualių darbo vietų modernizavimas;
- studijų proceso (paskaitų, pratybų, seminarų, praktikos, savarankiško ir baigiamojo darbo bei kt. organizavimas) nuolatinis tobulinimas;
- mokslo tiriamojo darbo plėtojimas;
- teorinių ir praktinių seminarų organizavimas;
- respublikinių ir tarptautinių mokslinių konferencijų organizavimas;
- mokomųjų leidinių ir mokslo darbų rinkinių leidyba.

Stebėjimo metu, ypač 2004 metais, nustatyta, kad mokymo organizacijos pažangių pokyčių rezultatai iš esmės daro teigiamą įtaką vidaus ir išorės aplinkai, tačiau esama ir *neigiamų* dalykų:

- gerokai padidėjus į bakalauro ir magistrantūros studijas priimtų klausytojų skaičiui, pasikeitė personalo požiūris į perspektyvinį ir operatyvinį darbą;
- nemažėja personalo ir klausytojų požiūrio atotrūkis į universitetines ir praktines disciplinas (kurios laikomos ne tokiomis svarbiomis);
- dėl intensyvėjančių studijų ir organizacinio darbo daugėja konfliktų tarp personalo ir klausytojų, dėl to blogiau įsisavinama studijuojamų dalykų medžiaga;
- studijuojantys klausytojai ir personalas per mažai naudojami bibliotekoje esančiais naujausiais informacijos šaltiniais;
- klausytojai ir personalas neracionaliai naudoja laiką, skirtą tam tikro studijų dalyko savarankiškomis studijoms;
- studijų proceso perspektyvos ir organizavimo proceso valdymo lygis yra svarbesnis už akademinį valdymo lygį;
- perspektyvos ir organizavimo bei akademinio valdymo grandžių ir lygių pokyčiai yra nepakankami, kad studijų procesas būtų optimizuotas;
- lėtai kinta aptarnaujančiojo personalo perspektyvos ir darbo organizavimo optimizavimo procesas;
- modernizuojant pavienes darbo vietas tenka nuolat didinti perspektyvinio ir operatyvinio valdymo efektyvumą.



### 3. Personalo mokymo proceso tobulinimo praktiniai aspektai

Globalizacijos ir integracijos procesai neaplenkė ir mokymo organizacijų. Todėl jų vizijos ir misijos atnaujinimas turi būti analizuojamas operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos lygmenimis [12]. Kaip žinome, nėra visiškai uždarų ir atvirų sistemų (ar organizacijų), nes pasaulis yra globalus, ir valstybių teritorijas skiriančios sienos praktiškai negali sustabdyti pažangos plėtros procesų tarp Vakarų ir Rytų. Tad iš esmės kinta Europos Sąjungos ir NATO vizija ir misija, dėl ko pavienės Europos Sąjungos ir NATO organizacijos privalo nuolat modernizuoti ir optimizuoti savo veiklą [10]. Šioje erdvėje pavienė mokymo institucija gali išlikti tik kaip moderni organizacija, todėl jos specialistai privalo optimaliai įvertinti savo galimybes (perkamus ir parduodamus išteklius, jų transformacijos procesą), kartu studijų tobulinimo procesas turi būti susijęs su mokslo tiriamojo darbo perspektyvomis bendroje Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos ir NATO rinkoje.

Kita vertus, šiandien moderni mokymo organizacija yra konkurencinga, palyginti su kitomis aukštosiomis mokyklomis (universitetais ar akademijomis), todėl privalome nuolat rūpintis, kad būtų :

- atnaujinamos bakalauro ir magistrantūros studijų programos;
- tobulinamos studijų dalykų programos;
- modernizuojamos darbo vietos;
- tobulinama darbuotojų kvalifikacija;
- gerinama darbo kokybė;
- didinamas darbo efektyvumas;
- darbuotojai materialiai ir moraliai skatinami;
- atnaujinamos veiklos priemonės;
- modernizuojami ir tikslingai naudojami pastatai;
- optimaliai naudojami materialiniai ir finansiniai ištekliai.

Modernios mokymo organizacijos konkurencingumą lemia jos tikslai ir uždaviniai, veiklos mastas ir specifika [4, 5, 8]. Šiuos privalumus privalome panaudoti organizacijai nuosekliai modernizuoti, o tai sudarys sąlygas optimizuoti studijų ir mokslo tiriamojo darbo procesus pagal nacionalinius ir Europos Sąjungos standartus.

Kalbant apie pavienės mokymo organizacijas, šiandien negalima teigti, kad skiriama nepakankamai išteklių, nes pirmiausia privalome studijų procesą optimizuoti ir plėtoti mokslo tiriamąjį darbą pagal pagrindinius modernios organizacijos veiksnius, kurie pateikiami 5 pav. [12, p. 233–234].

<p>Modernios organizacijos optimalios veiklos pagrindiniai veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tikslai;</li> <li>▪ programos;</li> <li>▪ uždaviniai;</li> <li>▪ vertinimo kriterijai;</li> <li>▪ ištekliai;</li> <li>▪ normatyvai;</li> <li>▪ planuojami rezultatai;</li> <li>▪ realūs rezultatai.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 pav. Principinis organizacijos veiklos optimizavimo modelis

Optimalios veiklos veiksniais turi būti remiamasi dirbant visais organizacijos lygmenimis. Į juos privalo atsižvelgti visų lygių specialistai, todėl būtina nuolat atnaujinti organizacijos veiklos strateginius, perspektyvinius ir operatyvinius:

- tikslus,
- programas,
- uždavinius,
- vertinimo kriterijus,
- išteklius,
- normatyvus,
- planuojamus rezultatus.

Tai sudėtingas Lietuvos organizacijų transformacijos laikotarpis.

Keičiasi pasaulis, keičiasi Europa, keičiasi NATO, keičiasi Lietuva, todėl turime keistis ir mes, nes kitaip bendroje raidos erdvėje tapsime nekonkurencingi [10, 16, 17, 18].

## Išvados

Mokymo proceso tobulinimo strateginiai principai išlieka aktualūs modernizuojant organizacijas bendroje Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos ir NATO raidos erdvėje [12]. Todėl tobulinant kiekvienos tuo suinteresuotos organizacijos personalo mokymo procesą, svarbu gerinti ir jos perspektyvinę bei operatyvinę veiklą. Kad ši užduotis būtų sėkmingai įvykdyta, reikia:

1. ištirti organizacijos aplinkos veiksnius;
2. įvertinti ekonominės aplinkos veiksnius;
3. išanalizuoti socialinės aplinkos veiksnius;

4. sudaryti tyrimų rezultatų duomenų banką;
5. parengti tikslinę programą veiksmų koreliaciniams ryšiams apskaičiuoti ir ją įgyvendinti;
6. prognozuoti personalo darbo efektyvumą ir parengti darbo vietų modernizavimo programą;
7. prognozuoti darbuotojų kompetentingumą ir įgyvendinti jų tobulinimo programą;
8. parengti darbo našumo strategijos modelį ir priemones jam įgyvendinti;
9. sukonkretinti organizacijos darbo efektyvumo ir konkurencingumo didinimo programą.

## Literatūra

1. Bauman Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Strofa, 2002. – 208 p.
2. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p.
3. Gimė Čikagoje, dirbo Lietuvai, žuvo Sibire...: Vytautas Andrius Graičiūnas, 1898–1952 / Sudarytojas Jonas Rudokas. – Vilnius: Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras, 1998. – 262 p.
4. Kokybės vadyba – konkurencingumo verslo pamatas. – Kaunas: Technologija, 2001. – 243 p.
5. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese. – Kaunas: Technologija, 2002. – 190 p.
6. Kokorev I. A. Risorse del capitale umano e gestione del personale nella nuova Russia. – Roma: DAF Interservice, 2002. – 191 p.
7. Lamentowicz W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: Alma littera, 1998. – 120 p.
8. Lietuvos ir Europos Sąjungos kokybės rėmimo ir teisinio reguliavimo derinimas. – Kaunas: Technologija, 2003. – 221 p.
9. Lietuvos Respublikos Konstitucija. – Vilnius: Mūsų Saulužė, 2002. – 48 p.
10. Makštutis A. Forecasting Threats to the Baltic Sea Region Cooperation Security in the Period of Lithuania Integrating into NATO and the EU./

- Journal of Business Economics and Management. 2004, Vol V, No 1. – BRD, North-German Academy of Informatology e.V. – p. 39–50.
11. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo m-jos Leidybos centras, 1999. – 511 p.
  12. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001. – 380 p.
  13. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga. Nr. 12. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2004. – 115 p.
  14. Schultz Th. W. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.
  15. Schuman R. Už Europą. – Vilnius: Eugrimas, 2002. – 160 p.
  16. Институт экономики и финансов: СИНЕРГИЯ – 10 ЛЕТ. Учебные программы. – Москва: S, 2004.
  17. Московская международная высшая школа бизнеса „Мирбис-Мирбис“. Россия-Италия. – Москва: Мирбис, 2004.
  18. Одегов Ю. Г., Кулапов М. Н., Попов Л. А. Использование SPSS в экономике труда. – Москва: РЭА, 2003.

## **Methodology of prognosing efficiency work**

### **Summary**

The work gives an analysis of Lithuanian economy and market competitiveness upon Lithuania integrating into the EU. The paper covers important factors of management in organization of the activity development and the effects of globalization and integration processes in Lithuania, EU and NATO space.

Global economy sets specific tasks to national states; however, when management develops rapidly in the country we are not ready for tackle these tasks. These problems are important all states, as well as to the EU member states.

The work analysis the factors progress and the optimising personnel activities of organizations in Lithuania. Management personnel is analysed together with the strategy factors progress and tasks for practical work of the development of an organization, a model of strategy of the organization is presented.

Global economy sets specific tasks to national states; however, when quality management develops rapidly in the country we are not ready for tackle these tasks. These problems are important all states, as well as to the EU member states.

The work analysis the theory and practice factors of perfection process of studies' the personnel and the optimising activity of organizations in Lithuania. Quality management is analysed factors studies of the development of an organization, a model of strategy studies the personnel of the organization is presented.

Concrete conclusions of the work are formulated and provided.

## **Savivaldybių biudžetų problemos ir socialiniai aspektai**

2003 m. gegužės 10–11 d. referendume šalies gyventojams pritarus Lietuvos Respublikos narystei Europos Sąjungoje, nuo 2004 m. gegužės mėn. Lietuva tapo visateise šios organizacijos nare ir kartu prisiėmė visas su tuo susijusias pareigas. Nors Lietuvoje prisitaikymo prie ES investicijų procesas prasidėjo dar 2000 m., planuojant ir įgyvendinant stojimo į ES paramos instrumentus, šioje srityje spaudimas Lietuvai bus kur kas stipresnis ruošiantis naudoti kur kas didesnės apimties ES struktūrinių fondų ir Sanglaudos fondo investicijas, kurios reikalauja didesnių šalies lėšų bendram finansavimui užtikrinti.

Lietuvai integruojantis į ES didėja investicijų Lietuvoje apimtis ir keičiasi finansavimo prioritetai. Tikėtina, kad šie pasikeitimai turės įtakos Lietuvos viešajai politikai, daugeliui ekonomikos šakų, Lietuvos regionams ir savivaldybėms. Europos Sąjungos reikalavimai – plėsti pajamų dalį, surenkamą iš vietinių mokesčių, didinti savivaldybių atsakomybę, sudarant sąlygas regiono socialinei ir ekonominei plėtrai, ir daugelis kitų – jau artimiausiu metu privalo būti įgyvendinti, nes to reikalauja Europos vietos savivaldos chartija ir Europos Tarybos rezoliucija. Esamas problemas galima spręsti sistemškai, išnagrinėjus įstatymus, įvertinus vietos savivaldos srityje labiau pažengusių šalių patirtį, praėjusių metų rezultatus.

### **1. Savivaldybių iniciatyvos daryti įtaką savo biudžetų pajamoms ribotumas**

Lietuvos Respublikos Konstitucija nustato, kad valstybinę biudžeto sistemą sudaro savarankiškas LR valstybės biudžetas ir savarankiški savivaldybių biudžetai. Nors valdininkai teigia, kad savivaldybės pačios sudaro savivaldybių biudžetus pagal Seimo patvirtintus atskaitymų į jų biudžetus normatyvus ir dotacijų sumas, savivaldybių biudžetus lemia atskaitymų normatyvų dydis ir dotacijos sumos pagal atskaitymų į savivaldybių biudžetus normatyvų ir dotacijų nustatymo metodiką. Taigi galima tvirtinti, kad realiai savivaldybės negali savarankiškai planuoti savo biudžeto. Nuolat išlieka atotrūkis tarp realių poreikių ir planuojamų išlaidų. Juk sudarant biudžetus skaičiavimo pagrindas yra einamiesiems metams savivaldybei planuotos išlaidos, kurios buvo apskaičiuotos tokiu pat principu prieš metus.

Vilniaus miesto išlaidoms biudžeto lėšos didinamos kaip šalies sostinei, o kitų savivaldybių išlaidos skaičiuojamos suskirsčius savivaldybes į atskiras grupes, kurios lemia būsimą biudžetą įteisindamos išlaidų vienam gyventojui skirtumą. Šių grupių sudarymo principai nėra tiksliai suformuluoti. Nėra pagrįsta ir suma, kuria indeksuojamos apskaičiuotos pagal šią metodiką išlaidos. Finansų ministerija negali žinoti realių kitų metų savivaldybių galimybių. Apskaičiavus pajamas, nustatomi atskaitymų į savivaldybių biudžetus normatyvai: lėšų savivaldybės gauna tiek, kiek reikia pagal metodiką apskaičiuotoms išlaidoms padengti. Savivaldybėms, kurioms neužtenka taip apskaičiuotų pajamų, skiriamos dotacijos iš valstybės biudžeto. Tai dažniausiai žemės ūkio rajonai ir kurortai. Atskaitymų į savivaldybių biudžetus normatyvai tvirtinami kasmet kiekvienai savivaldybei atskirai. Biudžetinės sandaros įstatymas numato, kad, Seimui ar Vyriausybei priėmus sprendimus, dėl kurių keičiasi savivaldybių pajamos ar išlaidos, daromi tarpusavio atsiskaitymai tarp valstybės ir savivaldybės biudžetų. Kaip tai įgyvendinama ir kokios sankcijos taikomos už tokių atsiskaitymų nevykdymą – neregamentuojama. Nėra numatyta, kada konkrečiai turi būti pervesta dotacija iš valstybės biudžeto, nenumatytos sankcijos už vėlavimą. Neaparta ir atstovavimo tvarka, pagal kurią turėtų vykti derybos tarp valdžios ir valdymo institucijų, kas pagal Lietuvos savivaldos įstatymą turi atstovauti savivaldybėms Seime, palaikyti santykius su Prezidentu ir Vyriausybe.

Akivaizdu, kad galiojanti savivaldybių biudžetų mokesčių sudarymo tvarka nepalieka savivaldybėms iniciatyvos planuoti ir daryti įtaką savo biudžetų pajamoms.

## **2. Valstybės investicijų į savivaldybes stoka**

Lietuvoje savivaldybės negauna realių teisių daryti įtaką sprendžiant klausimą dėl investicijų, skirtų savivaldybių poreikiams tenkinti. Juk daugumos savivaldybių skurdūs, nesubalansuoti biudžetai neleidžia skirti kiek didesnės lėšų dalies investicijoms finansuoti. Rengiant valstybės trejų metų investicijų programas, savivaldybėms skiriama per mažai dėmesio: 1997–2000 metais trečdalis savivaldybių apskritai negavo valstybės lėšų investicijoms finansuoti. Į 2001 metų valstybės investicijų programą buvo įtraukti prieš 10 metų pradėti įgyvendinti savivaldybių investiciniai projektai, kurie, deja, ir 2001 metais nebuvo įgyvendinti.

Dažnai kritikai mini dar vieną tokios nepavydėtinos padėties savivaldybėse priežastį: kai kurių savivaldybių specialistai, atsakingi už investicinių projektų įgyvendinimą, yra nepakankamai aktyvūs ir kvalifikuoti.

Lietuvos savivaldybių asociacija aktyviai ieško būdų, kaip pakeisti investicijų politikoje susidariusią padėtį. Vienas iš jų – siūlymas Finansų ministerijos rengiamame Vyriausybės nutarimo „Dėl valstybės lėšų, skirtų valstybės kapitalo investicijoms, planavimo, tikslinimo, naudojimo, apskaitos ir kontrolės tvarkos patvirtinimo“ projekte įrašyti nuostatas, pagal kurias būtų numatyta parengti atskirą savivaldybių investicijų programą, kaip sudedamąją valstybės investicijų programos dalį, atsižvelgiant į nacionalinės regionų plėtros reikalavimus ir Europos Sąjungos struktūrinių fondų teikiamos paramos spartesnio įsisavinimo galimybes bei paliekant savivaldybėms teisę pačioms nustatyti investicijų projektų atrankos prioritetus. Lietuvos savivaldybių asociacija atrenkamus į Valstybės investicijų programą projektus skirsto į dvi grupes:

- svarbius visai šaliai investicinius projektus (transporto, aplinkos apsaugos, kurortų plėtros), kurie būtų finansuojami tik iš valstybės valdomų finansavimo šaltinių;

- savivaldybių investicijų projektus, kuriems įgyvendinti dalis lėšų būtų skiriama savivaldybėms iš valstybės valdomų finansavimo šaltinių proporcingai savivaldybių gyventojų skaičiui, įvertinant investicijų perspektyvumą šakinės ir regioninės plėtros aspektu ir paliekant savivaldybėms teisę pačioms nustatyti investicijų projektų atrankos prioritetus.

Viena iš Savivaldybių asociacijos nuostatų – prioritetine tvarka skirti iš valstybės biudžeto ar Privatizavimo fondo likusią dalį lėšų, reikalingų investiciniams projektams įgyvendinti, toms savivaldybėms, kurios yra numačiusios panaudoti investiciniams projektams savo lėšas (tiesioginius asignavimus arba savivaldybės skolintas lėšas), ne mažesnes kaip 20 procentų investicijų projekto vertės. Ypač daug dėmesio skirti tiems investiciniams projektams, kuriuos įgyvendinus sumažėja savivaldybių išlaidos, skiriamos eksploatacijai, padidėja darbo vietų skaičius bei galima pagerinti aplinkos apsaugą.

Atsižvelgdama į nepakankamą valstybės valdžios ir valdymo institucijų dėmesį savivaldybių investiciniams projektams ir ribotas savivaldybių galimybes finansuoti investicijas dėl nesubalansuoto biudžeto lėšų poreikio, Lietuvos savivaldybių asociacija nutarė prašyti Vyriausybės skirti savivaldybių investiciniams projektams finansuoti bent 30 procentų valstybės investicijų programos lėšų ir parengti atskirą savivaldybių investicijų programą kaip sudedamąją valstybės investicijų programos dalį, paliekant savivaldybėms teisę pačioms nustatyti investicijų projektų atrankos prioritetus ir atsižvelgiant į nacionalinės regionų plėtros politikos reikalavimus bei Europos Sąjungos struktūrinių fondų teikiamos paramos spartesnio įsisavinimo galimybes.



### 3. Savivaldybių problemų priežastys ir reformų būtinumas

Šiame skyriuje aptariami neigiami mokesčių politikos centralizmo padariniai, taip pat pateikiami siūlymai, kokių reformų reiktų imtis siekiant sumažinti savivaldos ribotumą.

Viena iš svarbiausių savivaldos ir regioninės plėtros bei investicijų skatinimo sąlygų yra išdo decentralizacijos laipsnio didinimas ir griežtas kompetencijos bei atsakomybės už mokesčines pajamas ir išlaidas paskirstymas tarp centrinės ir vietos valdžios. Savivaldos teritorijoje pagrindinis išdo decentralizacijos kriterijus – renkamų vietos valdymo institucijų finansinis savarankiškumas, kuris suprantamas kaip teisė sudaryti savo biudžetą, numatyti pajamų šaltinius, rinkti vietinius mokesčius, vykdyti kredito ir kitas finansines operacijas. Taigi vietos gyventojų renkama valdžia savarankiška tiek, kiek ji savarankiškai valdo ir tvarko savo finansinius išteklius, kurie sudaro materialinį vietinio valdymo pagrindą.

Analizuojant pastarųjų metų Lietuvoje vykdomą mokesčių politiką galima teigti, kad centralizacija didėja. Esamas mokesčių decentralizacijos laipsnis mažai kuo skiriasi nuo buvusios centralizuotos komandinės sistemos. Galiojanti vietos savivaldos organizavimo ir finansavimo tvarka nesudaro galimybių savivaldybėms savarankiškai planuoti ir racionaliai naudoti mokesčines pajamas, taip pat neužtikrina realios savivaldos. Nepakankamai aiškus kompetencijos paskirstymas tarp centrinės valdžios, apskričių ir savivaldybių silpnina jų atsakomybę už priimamus sprendimus. Neišnaudojamos galimybės teikti paslaugas gyventojams daugiau pritraukiant privačių paslaugų teikėjų. Taip pat dėl didelio centralizmo savivaldybės nuolat patiria finansinių sunkumų. Galutinai nenuspręsta, kokias funkcijas turi atlikti savivaldybės, o kokias – centrinės valdžios institucijos, taip pat ką būtina palikti privačiam sektoriui.

Pavedus apskritims įgyvendinti Vyriausybės regioninę politiką, ši problema ypač paaštrėjo, nes teisės aktuose skirtingai apibūdinama apskričių ir savivaldybių kompetencija: Vietos savivaldos įstatyme – per funkcijas, o apskrities valdymo įstatyme – per institucijas. Dėl to ir didėja biurokratizmas bei dubliuojamos funkcijos, ilgėja sprendimų priėmimo terminai.

Europos Sąjunga šalims narėms kelia naujus reikalavimus vietinių mokesčių politikos srityje: reikalaujama plėsti pajamų dalį, sudaromą iš vietinių mokesčių, didinti savivaldybių atsakomybę ir mokesčių decentralizaciją. Mokesčių decentralizacija išlaisvintų vietinę iniciatyvą ir sudarytų sąlygas regiono socialinei ir ekonominei plėtrai, tada geriau būtų tenkinami gyventojų poreikiai ir mažėtų teritorinių vienetų raidos netolygumai. Didesnis vietos savivaldos institucijų savarankiškumas leistų šalies finansų sistemai būti lankstesnei, spręsti regionines bei vietines ekonomines problemas neimant lėšų iš valstybės

biudžeto. Savivaldybėms turėtų būti suteikta teisė naudotis lanksčiu mokesčių mechanizmu.

Nagrinėjant mokesčių decentralizacijos įtaką regioninei plėtrai labai svarbu paminėti subsidiarumo principą. Jį reikėtų suprasti kaip pagrindinį visuomenės ir valstybės veiklą reglamentuojantį principą. Savivaldybės turi turėti teisę ir galimybes spręsti tai, ką gali. Šis principas galioja ir apibrėžiant valstybės bei savivaldybių ir piliečių santykius. Tai, ką gali išspręsti pilietis, neturėtų imtis spręsti valstybė ar savivaldybė. Svarbu, kad šio principo būtų laikomasi sprendžiant savivaldos ir regioninės plėtros klausimus. Regioninės plėtros teisės aktus visų pirma reikėtų derinti su savivaldybių teisės aktais, iš esmės prižiūrint savivaldybių finansavimo tvarką, nes regionų plėtros tarybose savivaldybės turi sprendžiamąjį balsą regiono plėtros prioritetų klausimais.

Lietuvoje buvo parengtas nacionalinis socialinės ir ekonominės plėtros planas, kuris būtinas norint gauti Europos Sąjungos investicinę paramą pagal *ISPA*, *SAPARD* ir *PHARE 2000* programas. Šiam planui sudaryti nebuvo tinkamai pasiruošta, darbai vyko skubotai, nesilaikant atitinkamos metodikos. Savivaldybės praktiškai nedalyvavo šį planą sudarant, o juk planavimo darbas turėjo vykti trimis lygmenimis: savivaldos, regioniniu ir valstybės. Pastaruoju metu savivaldybės pradėjo „galvoti“ apie strateginius socialinės ir ekonominės plėtros planus, o kai kurios ir juos rengti. Strateginis socialinės ir ekonominės plėtros planas suprantamas kaip detalizuota miesto ateities plėtros vizija, kuri bus įgyvendinama atsižvelgiant į privalumų, trūkumų, galimybių, pavojų analizę bei politikų apibrėžtus bendruosius tikslus). Lietuvoje kol kas nėra tam skirtos planavimo metodikos, o tuo labiau strateginių planų sudarymo praktikos.

Pagrindinės problemos, stabdančios savivaldybių iniciatyvą ir regioninę plėtrą:

- menkas finansinis savarankiškumas ir aukštas centralizacijos laipsnis skirstant lėšas savivaldybėms;
- nuolatinis lėšų trūkumas tiek einamosioms, tiek kapitalo investicijoms;
- nėra stimulo gerai dirbti, nes geriau dirbančioms savivaldybėms planuojamiems metams sumažinami biudžeto pajamos lemiantys rodikliai;
- nėra visiškai aiški ir skaidri investicijų paskirstymo tvarka;
- taikomas „lygiavinis“ mokestinio pajėgumo išlyginimo modelis, neatsižvelgiant į savivaldos ir regiono plėtros poreikius.

Lietuvai tapus asocijuota Europos Sąjungos nare, pradėtas taikyti vadinamasis išlyginimo modelis (žiūrėkite tolesnį skyrių), kurio paskirtis – išlyginti savivaldybių mokestinio pajėgumo ir išlaidų struktūros skirtumus. Šis modelis riboja vietos savivaldos organų finansinį savarankiškumą ir stabdo

mokesčių decentralizacijos plėtrą. Vietiniai biudžetai formuojami ne pagal realius savivaldybių poreikius, o pagal Finansų ministerijos įvertintus rodiklius.

Europos Sąjungos šalyse savivaldybių pajamos iš vietinių mokesčių sudaro apie 70 procentų visų pajamų. Jau artimiausiu metu būtina tai padaryti, nes to reikalauja Europos vietos savivaldos chartija ir Europos Tarybos rezoliucija.

Taip pat reikalingas naujas vietinių rinkliavų įstatymas, kuris išplėstų vietos valdžios teises nustatyti rinkliavas bei jų taikymo sritis. Europos Sąjungos šalyse pajamos iš vietinių rinkliavų sudaro nuo 10 iki 30 procentų, Lietuvoje jos siekia vos 1 procentą. Savivaldybių biudžetus galima papildyti ir vartotojų, atsiskaitančių už vietines paslaugas, lėšomis. Tačiau paslaugos, kurias teikia savivaldybių įmonės, savivaldybių biudžetuose nėra apskaitomos.

Taigi savivaldybės turi daug neišnaudotų galimybių pajamoms didinti ir aktyviau dalyvauti finansuojant savivaldos ir regioninės plėtros projektus. Galima daryti išvadą, kad mokesčių decentralizacija ir savivaldybių finansinis savarankiškumas glaudžiai susiję su regioninės plėtros politika savivaldos lygmeniu. Jei savivaldybės turės didesnes teises bei bus labiau savarankiškos formuodamos vietinius biudžetus, jos galės tinkamai įgyvendinti regiono ir savivaldos socialinės ir ekonominės plėtros planus. Kuo didesnis vietinės valdžios finansinis priklausomumas nuo centrinės valdžios, tuo mažesnė vietinės valdžios įtaka formuojant regioninę politiką.

#### **4. Savivaldybių pajamų ir išlaidų struktūros skirtumų išlyginimo modelis**

Lietuvai tapus asocijuota Europos Sąjungos nare, privaloma laikytis Europos Tarybos 1992 m. rekomendacijos Nr. R (91) 4 „Dėl savivaldybių finansinių išteklių išlyginimo“ nuostatų. Svarbiausia jų – sukurti tokią vietos savivaldos sistemą, kad kiekviena savivaldybė galėtų teikti savo valdomos ir tvarkomos teritorijos gyventojų bendruomenei vienodo lygio, apimties ir panašios kokybės paslaugas.

Lietuvos Seimui priėmus Savivaldybių biudžeto pajamų nustatymo metodikos įstatymą, pasikeitė vietinių biudžetų pajamų šaltiniai. Pagal šį įstatymą savivaldybių biudžetų pajamų šaltiniai, be mokestinių pajamų, suskirstomi dar į dvi dalis: nemokestines pajamas ir dotacijas. Beje, prie vietinių biudžeto pajamų priskiriamos ir savivaldybių pasiskolintos lėšos.

Mokestines pajamas į savivaldybių biudžetus tiesiogiai perveda Valstybinė mokesčių inspekcija (VMI). Tačiau vietos savivaldos institucijos gali įstatymų nustatytais būdais veikti mokestinių pajamų dydį.

Be savivaldybių biudžetams patvirtinto gyventojų pajamų mokesčio (GPM) dalies procentais, Valstybinė mokesčių inspekcija pagal administracinį pasiskirstymą kiekvienai savivaldybei jos biudžetui suformuoti taip pat perveda: žemės mokestį; valstybinės žemės ir Valstybiniam vandenių fondui priskirtų vandens telkinių, išnuomotų verslinei arba mėgėjiškai žūklei, nuomos mokestį; įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto mokestį; paveldimo ar dovanojamo turto mokestį; prekyviečių mokestį; kitas įstatymų numatytas mokesčines pajamas, taip pat žyminį mokestį pagal Žyminio mokesčio įstatymą. Tačiau savivaldybių biudžetų pajamos iš šių mokesčių yra nedidelės. Akivaizdu, kad galiojanti savivaldybių biudžetų sudarymo tvarka kol kas nepalieka savivaldybėms galimybių savarankiškai planuoti ir valdyti savo biudžetų pajamas. Be nurodytų veiksnių, savivaldybių biudžetų pajamos priklausys nuo to, kaip VMI surink ir perves savivaldybei mokesčius, ar laiku bus gautos dotacijos, kaip keisis įstatymai, kokie bus Vyriausybės nutarimai. Jei savivaldybėms laikinai trūksta lėšų, jos gali naudotis valstybės biudžeto paskola. Pagal Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymą savivaldybių naudojimosi banko kreditais, paskolų ėmimo ir jų naudojimo tvarką reglamentuoja atitinkamas normatyvinis dokumentas. Juo remiantis, kiekviena savivaldybė tarybos sprendimu gali skolintis šiems tikslams:

- Valstybės investicijų programoje numatytiems projektams finansuoti;
- savivaldybės investiciniams projektams finansuoti;
- trumpalaikiams biudžeto poreikiams finansuoti;
- skolai dengti.

Bendra savivaldybės skola negali būti didesnė kaip 20 proc. (Vilniaus – 30) patvirtintų tų metų biudžeto pajamų. Svarbiais atvejais Finansų ministerija gali leisti didinti limitą iki 50 proc. Bendras metinis savivaldybės skolinimosi limitas nustatytas 10 proc., iš jų metinė trumpalaikė paskola – 5 proc. metinių biudžeto pajamų. Savivaldybės gali skolintis tiesiogiai iš šalyje esančių užsienio bankų.

Savivaldybių mokesčio pajėgumo išlyginimo skaičiavimai kol kas atliekami daugiausia remiantis vien GPM. Tai įteisinta Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatyme. Jame nurodyta, kad koreguojamoji mokesčių pajamų dalis ( $P_i$ ) apskaičiuojama kaip GPM atskirose savivaldybėse dalis procentais. Kitos mokesčinės įplaukos į pajamų išlyginimo skaičiavimus neįtraukiamos. Tai mažina šių skaičiavimų tikslumą.

Kita vertus, dabar taikomas savivaldybių mokesčio pajėgumo išlyginimo apskaičiavimo pagal formules (1 formulėje, pateiktoje toliau) metodas turi nemažai subjektyvių elementų: į formules įkomponuojama tai, kas formulių sudarytojams leidžia gauti norimus rezultatus. Pagal šias formules Finansų ministerija apskaičiuoja atskaitymų į vietinius biudžetus normatyvų ir dotacijų dydžius, kurie Seimo tvirtinami kaip įstatymų nuostatos.

Seimas svarsto Savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektą atsižvelgdamas į Seimo komitetų siūlymus bei išvadas ir papildomus pranešimus. Seimas patvirtina savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių vieniems biudžetiniams metams įstatymą ne vėliau kaip prieš 14 kalendorinių dienų iki biudžetinių metų pradžios. Jeigu savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektas laiku nepatvirtinamas, išlaidos metų pradžioje iki biudžetų patvirtinimo kiekvieną mėnesį negali viršyti 1/12 praėjusių metų šių biudžetų išlaidų. Šiuo atveju kiekvieno skiriamų lėšų valdytojo išlaidos kiekvieną mėnesį negali viršyti 1/12 praėjusių metų atitinkamo biudžeto šiam asignavimų valdytojui skirtų lėšų, kurios skiriamos tik tęstinei veiklai bei įstatymų nustatytiems įsipareigojimams finansuoti.

## 5. Regioninės plėtros ir struktūrinės priemonės Lietuvos stojimo į ES sutartyje

Lietuvos stojimo į ES sutartyje pateikiami ES teisės aktų papildymai, kuriuose Lietuvai numatytos Sanglaudos fondo, struktūrinių fondų, Bendrijos iniciatyvų ir inovacinių priemonių investicinės lėšos nuo įstojimo dienos (planuojama nuo 2004 m. gegužės iki 2006 m. gruodžio 31 d., kai baigiasi 2000–2006 m. ir prasideda 2006–2013 m. ES biudžetinis laikotarpis). Būdama ES narė 2006 m. Lietuva kartu su kitomis narėmis spręs, koku mastu bus toliau finansuojami ES regioninės politikos instrumentai.

1 lentelė. ES regioninės politikos 1 tikslui įgyvendinti įsipareigotų asignavimų iš struktūrinių fondų orientacinis paskirstymas. Lietuvai taikomas nuo įstojimo dienos iki 2006 metų (1999 m. kainos – mln. eurų.)

Valstybė narė	Asignavimų suma
	Regionai, kurie atitinka 1 tikslo reikalavimus
Lietuva	792,1

Šaltinis: Lietuvos stojimo į ES sutartis. Regioninė politika ir struktūrinės priemonės.

2 lentelė. Valstybės narės įsipareigotų asignavimų Bendrijos EQUAL iniciatyvai orientacinis paskirstymas. Lietuvai taikomas nuo įstojimo dienos iki 2006 metų (1999 m. kainos – mln. eurų)

Valstybė narė	Asignavimų suma
Lietuva	10,5

Šaltinis: Lietuvos stojimo į ES sutartis. Regioninė politika ir struktūrinės priemonės.

3 lentelė. Valstybės narės išpareigotų asignavimų orientacinis paskirstymas Bendrijos Interreg iniciatyvai, Lietuvai taikomas nuo įstojimo dienos iki 2006 metų (1999 m. kainos – mln. eurų.)

Valstybė narė	Asignavimų suma
Lietuva	19,9

Šaltinis: *Lietuvos stojimo į ES sutartis. Regioninė politika ir struktūrinės priemonės.*

Kalbant konkrečiau, Lietuvos regionams bei savivaldybėms ypač aktuali pastaroji iniciatyva, nes pagal ją skiriama parama regionų bendradarbiavimui plėtoti iš Europos regioninės plėtros fondo :

- ❖ INTERREG IIIA remia kaimyninių regionų bendradarbiavimą abipus sienos, pasienio socialinių ir ekonominių centrų plėtrą įgyvendinant bendras plėtros strategijas. Pagal šią programą Klaipėdos, Tauragės, Alytaus ir Marijampolės apskritys patenka į Lietuvai, Lenkijai ir Rusijos Federacijos Kaliningrado regionui skirtą programą.
- ❖ INTERREG IIIB remia tarptautinį bendradarbiavimą, apimančių nacionalinės, regioninės ir vietinės valdžios institucijas, siekdama skatinti ekonominę ir socialinę integraciją ES viduje formuojantis didelių Europos regionų grupėms. Pagal šią programą dalis Lietuvos priklauso Baltijos jūros pakrantės regionui ir gali pasinaudoti teikiama parama.
- ❖ INTERREG IIIC remia tarpregioninį bendradarbiavimą ES, kuris skirtas regioninės politikos ir jos instrumentų veiksmingumui didinti dalijantis informacija bei patirtimi. Parama pagal šią programą gali pasinaudoti visi Lietuvos regionai.

Valstybės narės, besiremiamos Bendrijos metmenimis, rengia suderintas su Komisija programas, kurių pagrindu įgyvendinami tam tikri paramos projektai. Kaip ir įgyvendinant Lietuvos 1 tikslo (Bendrojo programavimo dokumentas) programą, projektų atranką atlieka valstybės institucijos, o regioninės ir vietinės valdžios institucijų atstovai tiesiogiai arba per asocijuotas struktūras dalyvauja programų vykdymo priežiūroje, rengia ir įgyvendina bendradarbiavimo projektus.

Pavyzdžiui, INTERREG IIIA programos Lietuvai, Lenkijai ir Rusijos Federacijos Kaliningrado regionui projekte numatyta centralizuota šios programos valdymo struktūra. Vis dėlto visi šioje programoje dalyvaujantys Lietuvos regionai ir greičiausiai Savivaldybių asociacija turės po savo atstovą Jungtiniame priežiūros ir valdymo komitete, kuris, be kitų funkcijų, tvirtins ir

koreguos programos priedą, nustatys projektų vertinimo kriterijus ir atliks jų atranką<sup>1</sup>.

Iki 2006 metų gruodžio 31 dienos Bendrijos iniciatyvos *Leader+* ir *URBAN* neįgyvendinamos Čekijoje, Estijoje, Kipre, Latvijoje, Lietuvoje, Vengrijoje, Maltoje, Lenkijoje, Slovėnijoje ir Slovakijoje<sup>2</sup>.

Iš Sanglaudos fondo Čekijai, Estijai, Kiprui, Latvijai, Lietuvai, Vengrijai, Maltai, Lenkijai, Slovėnijai ir Slovakijai bendros išpareigojimams skirtos lėšos nuo įstojimo dienos iki 2006 m. turėtų būti 7, 5905 mlrd. eurų 1999 m. kainomis. Orientacinė Lietuvai teksianti Sanglaudos fondo investicijų dalis sudarys nuo 6,15 iki 8,17 proc. visų fondo lėšų<sup>3</sup>.

Nuo įstojimo į ES dienos Lietuva galės naudotis ES struktūrinių fondų parama socialinei ir ekonominei plėtrai finansuoti. Didelis šios paramos mastas reiškia ir didelius Lietuvos išpareigojimus užtikrinti šios paramos bendrą finansavimą bei veiksmingą administravimą pagal ES teisės aktus. Regionams ir savivaldybėms teks svarbus vaidmuo panaudojant struktūrinių fondų paramą ekonominei plėtrai skatinti, ypač ruošiant ir iš dalies finansuojant strateginius socialinės ir ekonominės plėtros projektus, dengiant nefinansuojamų projektų išlaidas.

## **6. Savivaldybių gebėjimai bendrai finansuoti ES struktūrinius fondus**

Per galimybių priimti ES struktūrinių fondų ir Sanglaudos fondo paramą tyrimą, atliktą Europos Komiteto prie LRV Finansų ministerijos užsakymu, išsamiai buvo įvertintos Lietuvos galimybės finansuoti ES investicijas Lietuvoje, nustatyta, kiek šiuo metu iš valstybės, savivaldybių ir kitų nacionalinių šaltinių finansuojamų investicijų tenka ES struktūriniams fondams.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad 2001–2003 m. išlaidos, kurios galėtų būti panaudotos bendrajam finansavimui, sudaro 5 373 mln. litų. Vienu metų vidurkis sudarytų 1 791 mln. litų. Jis viršija bendro finansavimo iš ES fondų poreikį 949 mln. litų. Todėl padaryta išvada, kad Lietuvos lėšų bendram finansavimui turėtų pakakti, jeigu šios lėšos bus tinkamai tam panaudotos<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Community Initiative Programme INTERREG IIIA Lithuania, Poland and Kaliningrad Region of Russian Federation, Draft, August 2003.

<sup>2</sup> Lietuvos stojimo į ES sutartis. Regioninė politika ir struktūrinės priemonės.

<sup>3</sup> *Ten pat.*

<sup>4</sup> Brožaitis H., Dumčius R., Nakošis V. Galimybių absorbuoti ES struktūrinių fondų ir Sanglaudos fondo paramą tyrimas. Galutinė ataskaita. – Vilnius, 2002.

Tyrimo išvadose taip pat nurodoma, kad išlaidų pasiskirstymas tarp centrinės valdžios – Vyriausybės (valstybės biudžeto, Privatizavimo fondo, paskolų valstybės vardu ir su Vyriausybės garantija, privačių ir valstybinių įmonių lėšos) ir vietos valdžios (savivaldybių biudžetų, savivaldybių ir įmonių paskolų, savivaldybių nebiudžetinių fondų, privačių, savivaldybių įmonių lėšos) atitinka 90 ir 10 proc. santykį, nepaisant labai mažų svyravimų kiekvienais metais (1999 m. – 89 proc.; 2000 – 90 proc. ir 2001 m. – 90 proc. išlaidų buvo dengiamos iš centrinės valdžios – Vyriausybės šaltinių)<sup>5</sup>. Tai reiškia, kad valstybė iš esmės yra pajėgi bendrai finansuoti ES struktūrinių fondų investicijas ir vietos valdžiai nedalyvaujant.

Į šį tyrimą buvo įtraukti savivaldybių, kurios pateikė informaciją apie savo 1999–2001 m. finansuojamas išlaidas, duomenys (45 iš 60 savivaldybių). Buvo atlikta nuodugni Vilniaus miesto savivaldybės pateiktos informacijos analizė. Remiantis Vilniaus miesto savivaldybės duomenimis, buvo nustatyta, kad net iki 80 proc. visų savivaldybių kai kurių rūšių išlaidų negalėtų būti bendrai finansuojamos iš ES struktūrinių fondų (žr. Vilniaus miesto savivaldybės pateiktą išlaidų analizę), bet jas gali kompensuoti savivaldybių įmonių nuosavos arba skolintos lėšos, kurių Vilniaus miesto savivaldybė neįtraukė į savo duomenis<sup>6</sup>.

*1 pavyzdys. Vilniaus miesto savivaldybės pateiktų išlaidų analizė*

**Vilniaus miesto savivaldybės pateiktų išlaidų analizė**

Didelė dalis išlaidų, kurias atitinkami Vilniaus miesto savivaldybės padaliniai įtraukė į lentelę, negalėtų būti bendrai finansuojamos iš ES fondų Lietuvai įstojus į ES. Remiantis skaičiavimais, negalėtų būti finansuojama netgi apie 80 proc. visų įtrauktų infrastruktūros ir kitų paslaugų išlaidų (184 018 tūkst. Lt iš 231 302 tūkst. Lt). Išlaidos, susijusios su įvairių objektų remontu/priežiūra (pvz., šilumos punktų ir vandens tiekimo tinklų remontas; gatvių apšvietimo tinklų eksploatavimas ir remontas; miesto lietaus kanalizacijos tinklų remontas ir priežiūra; gatvių ir tiltų remontas; viešųjų tualetų priežiūra), negalėtų būti bendrai finansuojamos iš ES fondų. Be to, negalėtų būti bendrai finansuojamos namų remonto, kapinių priežiūros, avarijų likvidavimo vidaus tinkluose, kiemų valymo ir pan. išlaidos. Pagaliau dalis išlaidų, į kurias įtrauktos ir remonto/priežiūros, ir nauji statybos darbai, irgi negalėtų būti bendrai finansuojamos iš ES fondų.

<sup>5</sup> *Ten pat.*

<sup>6</sup> *Ten pat.*



Tačiau Vilniaus miesto savivaldybės duomenyse nebuvo pateikta informacija apie savivaldybių įmonių išlaidas infrastruktūros srityje, dengiamas iš paskolų ir nuosavų lėšų. Lietuvos šilumos tiekėjų asociacijos duomenys rodo, kad Vilniaus šilumos tinklai (tarp jų ir elektrinė) investicijoms 1999 m. skyrė 31 394 tūkst. Lt nuosavų lėšų bei pasiskolino 18 898 tūkst. Lt, o 2000 m. – 19 224 tūkst. Lt nuosavų lėšų, t.y. apie 70 000 tūkst. Lt tik per 1999–2000 m. Be to, nuosavas lėšas/paskolų lėšas investicijoms, kurios galėtų būti bendrai finansuojamos iš ES struktūrinių fondų, teikia ne tik šilumos ūkio įmonės, bet ir kitos savivaldybių įmonės (pvz., „Vilniaus vandenys“), kurių nuosavos lėšos investicijoms taip pat nurodytos nebuvo. Jeigu šios išlaidos būtų įtrauktos, išlaidų, kurios galėtų būti naudojamos ES fondams bendrai finansuoti, apimtis padidėtų ir kompensuotų dalį nefinansuojamų išlaidų, kurios buvo nurodytos infrastruktūros ir kitų paslaugų srityje.

Kitose Vilniaus miesto savivaldybės pateiktos lentelės eilutėse negalėtų būti bendrai finansuojama iš ES fondų mažesnė dalis nurodytų išlaidų (iki 50 proc.), kurios buvo 1999–2001 m.

Šaltinis: *Galimybių absorbuoti ES struktūrinių fondų ir Sanglaudos fondo paramą tyrimas.*

Iš ES fondų gali būti finansuojamos ne atskirų institucijų (mokyklų, universitetų, mokslo tyrimų institutų, politiką įgyvendinančių agentūrų ir t.t.) veiklos išlaidos, o išlaidos naujoms prekėms ir paslaugoms kurti per tam tikrus projektus (pvz., mokymo programų rengimo ir įgyvendinimo, tyrimų projektų įgyvendinimo išlaidos ir t.t.). Pvz., kad gautų Europos socialinio fondo finansinę paramą, profesinio mokymo mokyklos arba teritorinės darbo biržos turės rengti projektus ir teikti paraiškas konkretiems projektams įgyvendinti, kad politiką įgyvendinančios institucijos (pvz., LEPA) galėtų gauti paramą iš ES fondų ir kad jų iš biudžeto skirtos lėšos galėtų būti naudojamos kaip bendras finansavimas, jos turės teikti paraiškas dėl atskirų projektų (pvz., verslo duomenų bazės kurti) įgyvendinimo. Netgi iš valstybės paramos, skiriamos privačiam verslui plėtoti, programų yra finansuojami įgyvendinami projektai, o ne einamosios įmonių išlaidos. Todėl rekomenduojama iki narystės ES laipsniškai, be dabartinės išlaidų sistemos (kurią sudaro darbo užmokesčio bei kitos išlaidos), papildomai pradėti taikyti išlaidų sistemą pagal tų naujų prekių ir paslaugų rūšis, kurių sukūrimo išlaidos galės būti per projektus finansuojamos iš ES fondų (atskiras mokymo programas/tyrimo projektus ir t.t.)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ten pat.

Svarbu pažymėti, kad Europos Komisijai pateikto Bendrojo programavimo dokumento projekto finansų lentelėse (4.1. Finansinis planas) savivaldybių bendrasis finansavimas nėra numatytas<sup>8</sup>. Tai reiškia, kad valstybė viena užtikrins minimalų reikalingą ES struktūrinių fondų investicijų ko-finansavimo lygį. Viena vertus, tai menkina savivaldybių vaidmenį ES regioninės politikos kontekste, turint omenyje, kad jos turi apie 10 proc. visų ES struktūrinių fondų bendrajam finansavimui užtikrinti lėšų, tačiau į finansinį planą jos neįtrauktos. Kita vertus, savivaldybių atsakomybė sumažėja ir jos gali tikėtis, kad valstybė 100 proc. finansuos joms reikalingas investicijas. Ypač tai aktualu neturtingesnėms savivaldybėms, kurios į problemines teritorijas gali tikėtis labiau diferencijuoto valstybės požiūrio, kuris gali būti atspindėtas rengiant Programos priedą (angl. *Programme Complement*) ir nustatant projektų atrankos kriterijus. Savivaldybės taip pat gali lanksčiau planuoti savo išlaidas, skirtas ES struktūrinių fondų projektų bendrajam finansavimui: joms nebūtina jau dabar apsispręsti, kiek lėšų kuriai sričiai reikėtų skirti.

Taigi, nors valstybei užtenka lėšų visam nacionaliniam ES struktūrinių fondų bendrajam finansavimui užtikrinti, tačiau tikėtina, kad savivaldybių gebėjimas prisidėti savo investicijomis bus vienas iš svarbių kriterijų sprendžiant, ar projektai gaus ES investicinę paramą. Kita vertus, taip paliekamos galimybės valstybei laisviau remti problemines teritorijas, kurios gali neturėti lėšų, reikalingų investicijoms bendrai finansuoti. Besiruošdamos įsisavinti dalį ES struktūrinių fondų investicijų, visos savivaldybės pagal ES fondų finansuojamas išlaidas turi tiksliau suskaičiuoti, kurios jų disponuojamos lėšos galėtų būti naudojamos ES struktūrinių fondų bendrajam finansavimui, taip pat tinkamai išdėstyti šias išlaidas atsižvelgiant į laiką, kad šios lėšos galėtų būti išleidžiamos tik patvirtinus projekto finansavimą iš ES fondų.

## Išvados

Viena iš svarbiausių savivaldos ir regioninės plėtros bei investicijų skatinimo sąlygų yra mokesčių decentralizacijos laipsnio didinimas ir griežtas kompetencijos bei atsakomybės už mokesčines pajamas ir išlaidas pasiskirstymas tarp centrinės ir vietos valdžių. Savivaldos teritorijoje pagrindinis mokesčių decentralizacijos kriterijus – renkamų vietos valdymo institucijų finansinis savarankiškumas, kuris suprantamas kaip teisė sudaryti savo biudžetą, numatyti pajamų šaltinius, rinkti vietinius mokesčius, vykdyti kredito ir kitas finansines operacijas. Taigi vietos gyventojų renkama valdžia savarankiška tiek, kiek ji savarankiškai valdo ir tvarko savo finansus.

---

<sup>8</sup> Single Programming Document of Lithuania 2004–2006.

Europos Sąjunga šalims narėms kelia naujus reikalavimus vietinių mokesčių politikos srityje: nurodoma plėsti pajamų dalį, sudaromą iš vietinių mokesčių, didinti savivaldybių atsakomybę ir decentralizuoti mokesčių mechanizmą. Didesnis vietos savivaldos institucijų savarankiškumas šalies finansų sistemai leistų būti lankstesnei ir kartu padėtų spręsti regionines bei vietines ekonomikos problemas nenaudojant valstybės biudžeto lėšų. Savivaldybėms turėtų būti suteikta teisė naudotis lanksčiu mokesčių mechanizmu.

Į Europos Sąjungą įstojusiai Lietuvai 2004–2006 metais iš struktūrinių fondų numatoma skirti apie 822,5 mln. eurų paramą. Todėl daug dėmesio turėtų būti skiriama Lietuvos savivaldybių pasiruošimui įsisavinti struktūrinių fondų finansinės paramos programų (PHARE, SAPARD ir ISPA) lėšas.

Norėčiau pasiūlyti keletą veiklos krypčių, kurios galėtų padėti geriau pasirengti įsisavinti struktūrinių fondų lėšas:

- ❖ *Skatinti vietos savivaldos institucijas dalyvauti rengiant projektus įvairioms Europos Sąjungos programoms įgyvendinti.* Kol kas savivaldybės (išskyrus Klaipėdos miesto) šioje srityje dar neaktyvios.

- ❖ *Stiprinti vietos savivaldos institucijų administracinius gebėjimus.* Europos Parlamento nuomone, iki šiol buvo nepakankamai pasinaudota PHARE programa, kaip priemone vietos savivaldos, kitų teritorinių institucijų administraciniams gebėjimams stiprinti. Šiam tikslui turėtų būti skiriama ypač daug dėmesio. Savivaldybės administracijos padalinių, savivaldybės įmonių ir įstaigų darbuotojams, kurie dirba socialinės ir ekonominės plėtros srityje, pavesti administravimo funkcijas. Jie turėtų atrinkti ir rengti strateginius savivaldybės projektus ES struktūrinių fondų paramai panaudoti.

- ❖ *Skatinti vietos savivaldos ir ekonominių, socialinių partnerių, taip pat nevalstybinių organizacijų partnerystę.*

- ❖ *Įtraukti vietos savivaldos institucijas į struktūrinės paramos planavimo, pasirengimo ją priimti procesus, o ateityje ir į jos įsisavinimo bei naudojimo priežiūrą.*

- ❖ *Išplėtoti paramą formuluojant projektų idėjas ir įgyvendinant projektus.* Ši parama pirmiausia turi būti teikiama Lietuvos savivaldybių asocijacioje, o vėliau ir savivaldybėse.

- ❖ *Savivaldybės jau dabar, atsižvelgdamos į BPD prioritetus ir priemones, turėtų pradėti planuoti lėšas struktūrinių fondų projektams iš savo biudžetų bendrai finansuoti.* Besiruošiančios įsisavinti dalį ES struktūrinių fondų investicijų visos savivaldybės ES fondų finansuojamas išlaidas turėtų tiksliau įvertinti, taip pat tinkamai jas paskirstyti atsižvelgiant į laiką, kad lėšos galėtų būti išleidžiamos patvirtinus tam tikro projekto finansavimą iš ES fondų.

❖ *Parengti savivaldybių strateginius plėtros planus*, o jei planai yra parengti anksčiau – apsvarstyti iš naujo jų nuostatas pagal ES struktūrinių fondų finansuojamas priemones ir kainas bei kitus naujus duomenis. Sudėlioti prioritetus taip, kad jie leistų sėkmingai įgyvendinti priimtus sprendimus. Skirti ypatingą dėmesį prioritetinių projektų pagrindimui, rengti juos įgyvendinti, t.y. parengti galimybių studijas, energetinio audito, detaliuosius planus, techninę dokumentaciją ir brėžinius ar kitus reikalingus dokumentus.

❖ *Pasitikslinti, kokius konkrečių savivaldybių statistinius duomenis turi centrinės valdžios institucijos* ir esant poreikiui juos patikslinti ir būti pasiruošus pateikti kitą tikslią informaciją apie savivaldybę, jos ekonominę ir socialinę būklę.

❖ *Tęsti valstybės, savivaldybių tarnautojų mokymą*. Ypač daug dėmesio turi būti skiriama gebėjimams valdyti struktūrinių fondų projektus bei mokyti kitus paramos gavėjus tokius projektus parengti. Ieškoti galimybių papildomai mokyti personalą vykdyti naujas funkcijas.

## Literatūra

1. Analitinė medžiaga dėl 2000 metų biudžeto. Lietuvos laisvosios rinkos institutas.  
<http://www.lrinka.lt/Tyrimai/Biudzetas/Biudz2000.phtml>.
2. Astrauskas A. Savivaldybių nemokumas ir situacijos gerinimo būdai. – *Savivaldybių žinios*, 2000 07 05, p. 3.
3. Bagdzevičienė R. Regioninė plėtra ir verslas. – *Savivaldybių žinios*, 2000 05 04, p. 6.
4. Brazas A. Dalijimas... visoms po lygiai. – *Savivaldybių žinios*, 1999 11 11, p. 9.
5. Bus išleistos Vilniaus euroobligacijos. – Vilniaus savivaldybės Pranešimai žiniasklaidai,  
<http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200012/index.htm>.
6. Čapas R. Kodėl nerimstama dėl 2002 m. savivaldybių biudžetų projekto? – *Savivaldybių žinios*, 2001 11 08, p. 6.
7. Čapas R. Valstybės išsiskolinimai savivaldybėms ir išėjimas iš krizės būdai. – *Savivaldybių žinios*, 2000 12 21, p. 6.
8. Dumčius R., Šiupčinskas S. ES poveikis Lietuvos savivaldybėms Regioninės plėtros srityje. Nacionalinė studija. – Vilnius: Lietuvos savivaldybių asociacija, 2003.
9. Dėl savivaldybių 2000 m. išlaidų ir pajamų subalansavimo. *Savivaldybių žinios*, 2000 06 08, p. 4.
10. Dėl savivaldybių biudžetams neperduotos lėšų valstybinėms (perduotoms savivaldybėms) funkcijoms atlikti dalies pripažinimo valstybės vidaus skola įstatymo projekto. – *Savivaldybių žinios*, 2002 03 01, p. 4.
11. Dėl važiavimo tolimojo susisiekimo autobusais lengvatų ir jų kompensavimo. – *Savivaldybių žinios*, 2000 09 28, p. 3.
12. Demenius A. Auditas savivaldybėse: našta uždėjo, paremti pamiršo. *Savivaldybių žinios*, 2001 04 19, p. 7.
13. Dunajevaitė I. Didelių investicijų viliojanti vizija. – *Savivaldybių žinios*, 1999 11 04, p. 3.
14. Ekonomikos atsigavimo požymiai. – *Savivaldybių žinios*, 2001 02 08, p. 13.
15. Lazdynas R. Gero darbo pagrindas – protingas biudžetas. *Savivaldybių žinios*, 2001 01 18, p. 14.
16. Lazdynas R. Ministerija nusiteikusi geranoriškai. – *Savivaldybių žinios*, 2001 11 29, p. 8.
17. Lazdynas R. Savivaldybių skolų problemos. – *Savivaldybių žinios*,

- 2001 11 29, p. 3.
18. Lietuvos Respublikos 1996 metų valstybės biudžeto vykdymo apyskaita ir duomenys apie valstybės skolą.
  19. Lietuvos Respublikos 1997 metų valstybės biudžeto ir atskaitymų savivaldybių biudžetus normatyvų bei dotacijų patvirtinimo įstatymas Nr. VIII-50, 1996 12 23, Vilnius.
  20. Lietuvos Respublikos 2000 metų valstybės biudžete patvirtintų dotacijų perdavimo savivaldybių biudžetams apyskaita.
  21. Lietuvos Respublikos 2002 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas, 2001 m., Vilnius.
  22. Lietuvos Respublikos biudžetinės sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. VIII-1821, 2000 07 11, Vilnius.
  23. Lietuvos Respublikos fizinių asmenų pajamų mokesčio laikinojo įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. VIII-2065, 2000 10 17, Vilnius.
  24. Lietuvos Respublikos įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto mokesčio įstatymo papildymo įstatymas Nr. VIII-2059, 2000 10 17, Vilnius.
  25. Lietuvos Respublikos paveldimo ar dovanojamo turto mokesčio įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas Nr. VIII-431, 1997 10 07, Vilnius.
  26. Lietuvos Respublikos prekyviečių mokesčio įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. 1-1318, 1996 04 30, Vilnius.
  27. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pagrindinių finansinių rodiklių 2000 metams įstatymas Nr. VIII-1503, 1999 12 23, Vilnius.
  28. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų dydį ir išlyginimą lemiančių rodiklių tvirtinimo 2001, 2002 ir 2003 metams įstatymas Nr. IX-116, 2000 12 21, Vilnius.
  29. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų dydį ir išlyginimą lemiančių rodiklių tvirtinimo 1998–2000 metams įstatymo pakeitimo įstatymas, 1999, Vilnius.
  30. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas Nr. VIII-385, 1997 07 02, Vilnius.
  31. Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo tvarka. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 543, 2001 05 14, Vilnius.
  32. Lietuvos Respublikos žemės mokesčio įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. 1-1312, 1996 04 30, Vilnius.
  33. Lietuvos Respublikos 2001 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas Nr. IX-89, 2000 12 19.

34. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas Nr. I-430, 1990 07 30, su vėlesniais pakeitimais.
35. Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas Nr. VIII-1725, 2000 06 13.
36. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetams 1997–2000 metais neperduotos valstybės biudžeto lėšų dalies pripažinimo valstybės vidaus skola ir jos padengimo įstatymas. – *Savivaldybių žinios*, 2001 03 01, p. 3.
37. Lietuvos Respublikos savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. VIII-1362, 1999 10 19.
38. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas Nr. VIII-2018, 2000 10 12.
39. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 536 „Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo bei vykdymo bendrosios taisyklės“, 1991 12 09.
40. LSA siūlymai. – *Savivaldybių žinios*, 2002 04 06, p. 2.
41. LSA siūlymai. – *Savivaldybių žinios*, 2002 11 09, p. 2.
42. LSA valdybos nutarimas Nr. 50 „Dėl 2000 m. savivaldybių biudžetų“. – *Savivaldybių žinios*, 1999 12 02, p. 4.
43. Mikielionis P. Verslui reikia palankesnių įstatymų. – *Savivaldybių žinios*, 2001 02 08, p. 2.
44. Nėra valstybinės smulkaus ir vidutinio verslo politikos. – *Savivaldybių žinios*, 2002 11 30, p. 8.
45. Realiau 2001 m. Vilniaus savivaldybės poreikius teks sumažinti beveik pusiau. – Vilniaus savivaldybės pranešimai žiniasklaidai, <http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200012/index.htm>.
46. Reforma – savivaldybės siūlymai. – *Savivaldybių žinios*, 2002 01 25, p. 10.
47. Rimas J. Vietiniai mokesčiai. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2000.
48. Rimas J. Lždo decentralizacijos privalumai. – *Savivaldybių žinios*, 1999 10 28, p. 14.
49. Rinkliavų įstatymas. – *Savivaldybių žinios*, 2002 01 11, p. 15.
50. Ropė B. Pabandykime rizikingiau pažaisti. – *Savivaldybių žinios*, 1999 09 23, p. 2.
51. Savivaldybės biudžeto įvykdymo apyskaita. – 2000, 2001, 2002.
52. Savivaldybių biudžetų formavimo problemos. – *Savivaldybių žinios*, 2002 04 13, p. 2.
53. Savivaldybių finansiniai reikalavimai – pagrįsti. – *Savivaldybių žinios*, 2002 08 31, p. 3.
54. Strateginio planavimo komisija išskirs Vilniaus miesto strategijos

- prioritetus. – Vilniaus savivaldybės pranešimai žiniasklaidai, <http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200102/index.htm>.
55. Strateginis veiklos planas. – *Savivaldybių žinios*, 2001 01 18, p. 10.
56. Šiandien patvirtintas Vilniaus savivaldybės 2001 m. biudžetas bus peržiūrėtas metų viduryje. – Vilniaus savivaldybės pranešimai žiniasklaidai, <http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200102/index.htm>.
57. Šiomet ketinama gražinti apie 70 procentų savivaldybės senų skolų. Vilniaus savivaldybės pranešimai žiniasklaidai, <http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200103/index.htm>.
58. Šimašius R. Ką gali duoti savivaldos reforma? Lietuvos laisvosios rinkos institutas. – <http://www.lrinka.lt/Straipsn/SavivRef.phtml>.
59. Šimašius R. Nauja biudžeto kokybė – mokesčių naštos mažinimo prielaida. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. <http://www.lrinka.lt/Straipsn/Biudzet.phtml>.
60. Šimašius R. Pastebėjimai, išvados ir pasiūlymai dėl Vilniaus miesto 2002 metų biudžeto projekto. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. 2002.
61. Šimašius R. Savivaldos vieta laisvojoje rinkoje. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. – <http://www.lrinka.lt/Pranesim/Klaip98.phtml>.
62. Šimašius R. Žingsniai efektyvios savivaldos link. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. – <http://www.lrinka.lt/Pranesim/ZingPra.phtml>.
63. Šiupšinskas S. Gali būti geriau – reikia tobulėti ir keistis patiems. *Savivaldybių žinios*, 2001 03 15, p. 4.
64. Štaras A. Kokia turėtų būti vietos savivalda. – *Savivaldybių žinios*, 2000 01 06, p. 8.
65. Tai verta žinoti. – *Savivaldybių žinios*, 1999 12 02, p. 7.
66. Vainienė R. Savivaldybė neturi tapti tėvu ir motina. – *Savivaldybių žinios*, 2000 04 13, p. 8.
67. Valstybės ir savivaldybių institucijų finansai. – *Lietuvos statistikos departamento darbai*, 2000, 1999.
68. Valstybės kontrolieriaus išvada dėl Lietuvos Respublikos 2000 metų valstybės biudžeto įvykdymo apyskaitos. – *Savivaldybių žinios*, 2001 10 18, p. 6.
69. Vėlyvis J. Obligacijos gali padidinti savivaldybių biudžetus, bet... *Savivaldybių žinios*, 1999 11 25, p. 8.
70. Vilniaus miesto tarybos sprendimas Nr. 197 „Dėl Vilniaus miesto tarybos laikinosios komisijos Vilniaus miesto savivaldybės kreditorinio išskolinimo problemoms išnagrinėti atlikto tyrimo rezultatų“. – Vilnius, 2001.
71. Vilniaus miesto tarybos sprendimas Nr. 222 „Dėl Vilniaus miesto



- savivaldybės 2001 metų biudžeto tvirtinimo“. – Vilnius, 2001.
72. Vilniaus miesto tarybos sprendimas Nr. 497 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2000 metų biudžeto tvirtinimo“. – Vilnius, 2000.
  73. Vilniaus savivaldybė skatins investicijas, verslą ir naujų darbo vietų kūrimą. – Vilniaus savivaldybės pranešimai žiniasklaidai, <http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200103/index.htm>.
  74. Vilniaus savivaldybės valdymo reforma – savivaldybės siūlymai. Vilniaus savivaldybės pranešimai žiniasklaidai, <http://www.vilnius.lt/zinios/spaudai/200101/index.htm>.
  75. Vyriausybės programa ir savivaldos plėtra. – *Savivaldybių žinios*, 2000 11 16, p. 3.
  76. Zinkevičienė V. Kontroliuosime kaip švedai? – *Savivaldybių žinios*, 1999 10 28, p. 6.
  77. Žukauskas L. Biudžeto metodiką būtina tikslinti. – *Savivaldybių žinios*, 2001 04 12, p. 2.

## **Problems of municipal budgets and the social aspects**

### **Summary**

After Lithuania's full membership in the European Union in May 2004 there is an obvious necessity to accept legal procedures concerning state and local budgets procedures, investment programs, as well as other regulatory laws and rules. Despite that legislation adjustments started in the year 2000, there are some problems in the future acceptance of financial flows from structural and other EU funds. Moreover these difficulties in financial management can create social complexities in the agricultural sector and in the less developed regions of Lithuania. Inequalities in income and non-transparent privatisation processes already formed numerous layers in the society. Facts of corruption among former servants of the regime and the post totalitarian past however generate additional social tension. The reform formation of local or municipal budgets has a real social aspect and can solve some difficulties at the regional level. Furthermore samples of structural arrangements of public finance and European funds management are presented in this paper.

## **Pokyčių valdymas švietimo institucijose**

Atkūrus nepriklausomybę ir pasukus demokratiniu keliu, buvo pradėta reformuoti švietimo sistema. Pastaruoju metu demokratiniai valdymo principai įgyvendinami visais lygmenimis, taip pat ir organizaciniu, vis labiau didėja organizacijų vaidmuo ir jų įtaka bendrajai švietimo sistemai. Įgyvendinant reformą, kaita yra neišvengiama būtinybė. Tad keičiama tiek pati švietimo sistema, tiek atskiros jos dalys. Dėl to švietimo institucijos išgyvena naują raidos etapą, švietimo reformos tampa kokybiniu šuoliu ir sukuria naują paradigmą, lemiančią mūsų mąstymą, požiūrį į permainas ir į su jomis susijusius veiksmus.

Pagrindiniai žodžiai: *valdymas, švietimas, informacija, naujovės, paradigma.*

### **Įvadas**

Vykstant globalizacijos procesams, integruojantis į Europos Sąjungą, vis didesni reikalavimai keliami švietimui, kurio pagrindinis tikslas – ugdyti demokratinei valstybei žmogų, kuris būtų pasirengęs atsakyti už visuomenės gyvenimą, aktyviai toje visuomenėje veikti, kurti ir plėtoti kultūrą, reaguoti į naujus pasaulio raidos iššūkius ir pokyčius, visą savo veiklą remti dorove ir žmogiškumu (Bruzgelevičienė, 2001). Todėl būtina pabrėžti pokyčių ir gebėjimo juos valdyti svarbą.

*Straipsnio tikslas* – išanalizuoti pokyčius, vykstančius švietimo institucijose, išryškinti svarbiausius jų aspektus globaliojo ir Europos švietimo realijų kontekste.

### **Pokyčiai globaliojo ir Europos švietimo kontekste**

Ugdymas yra vienas svarbiausių nacionalinės švietimo politikos prioritetų. Suteikiamas išsilavinimas turi būti modernus ir kokybiškas, orientuotas į savarankiško ir atsakingo asmens, modernios pilietinės bendruomenės, žinių visuomenės ugdymo tikslus. Sudarant sąlygas visiems įgyti pamatinių gebėjimų, žinių, socialinių įgūdžių bei praktinio veikimo galių, mažinamas skurdas, socialinė atskirtis, įgyvendinamas teisingumo principas bei padedama asmeniui įgyti atsparumo įvairioms socialinio blogio apraiškoms.

Globalizacijos procesų pagrindas – informacija ir naujovės. Globalizacija sudaro palankias sąlygas sparčiai perimti pasaulinę patirtį ir pritaikyti šalies

reikmėms, laisvai judėti kapitalui, įgyvendinti esminius darbo organizavimo pokyčius, keisti žmonių santykius. Tačiau kartu globalizacija kelia ir nemažai pavojų: išskyla tautinio ir kultūrinio tapatumo išsaugojimo bei puoselėjimo klausimai, „protų nutekėjimo“ problema. Vykstant globalizacijos procesams didėja konkurencija darbo rinkose, mažėja nekvalifikuotos darbo jėgos paklausa, vis svarbesni tampa dirbančiųjų mąstymo, kalbiniai, matematiniai, informacinių technologijų taikymo gebėjimai. Atsižvelgdamos į šias aplinkybes švietimo institucijos turi padėti kurti bendrą mūsų visų ateitį, užtikrinti piliečių dorinę brandą, kultūrinį, politinį ir ekonominį raštingumą, ugdyti šiuolaikiškus, įvairiose srityse kompetentingus specialistus. Todėl būtina rūpintis visuotiniu švietimo prieinamumu, suteikiamo išsilavinimo ir kompetencijos kokybe (Dakaro..., 2002).

Dėl globalizacijos įtakos buvo suformuoti ir svarbiausi Europos švietimo prioritetai, kuriuos išsamiau nagrinėjo B. T. Peckas(1992), I. Colvillis (1996), M. Stobardas (1996), D. Barthelemy’as, R. Ryba, C. Birzea, J. M. Leclerqas (1997), P. Jucevičienė (1998), V. Tumėnienė, B. Janiūnaitė (2000), E. Katiliūtė (2001).

- Pagrindinis šiuolaikinio švietimo tikslas – rūpintis Europos šalių ir žmonių suartinimu bei jų santykių reorganizavimu naujų vertybių pagrindu.

- Demokratijos iššūkis – rasti priemonių, leidžiančių sudaryti sąlygas visos visuomenės kokybiškam švietimui, kai pabrėžiamos ne formalios žinios, o mokėjimas jas taikyti.

- Atsižvelgiant į Europos integraciją, suteikti kuo daugiau informacijos apie kitas šalis, jų istorinius, kultūrinius, ekonominius ir socialinius bruožus, akcentuojant Europos Sąjungos narių bendravimo svarbą su kitomis Europos ir viso pasaulio šalimis.

- Mokykla – atvira institucija, veikianti tiek siauroje, tiek globalioje erdvėje.

- Ugdymo proceso centre – ugdytinis. Ugdytojas – tik žinių šaltinis ir moralinis vadovas, tarpininkas, padedantis įgyti žinių, gebėjimų ir nuostatų, reikalingų gyvenant pasaulyje, kur yra didžiulė įvairovė, nuolatinė sąveika ir kaita.

- Požiūris į švietimą kaip į tarpdalykinę sąveiką, pradedant vidurine mokykla ir baigiant universitetu.

- Individas yra „aukščiau visko“, jis – aktyvus subjektas, kurio švietimui reikia sudaryti sąlygas.

- Individų socializacija vyksta daugiakultūroje aplinkoje, kuri pasižymi įvairove ir tarpusavio sąveika.

- Šiame kontekste pakinta tradicinis kultūros apibrėžimas. Kultūra – kultūrinių aplinkų sąveikos visuma.

- Naujų informacinių ir komunikacinių technologijų įvaldymo svarba.
- Prioritetas – mokymuisi visą gyvenimą.

Nauji prioritetai ir visuomenei atsiveriančios naujos galimybės šiandien reikalauja ir naujų švietimo pokyčių. Švietimas turi keistis, kad padėtų jaunajai kartai pasinaudoti laisvės, globalizacijos, „informacinio sprogo“ ir sparčios kaitos teikiamomis galimybėmis bei išvengti jų nepageidautinų padarinių. Tik kokybiškas švietimas padeda kurti atvirą pilietinę visuomenę, stiprinti jos kultūrinės ir ūkinės galias, mažinti socialinę žmonių atskirtį ir skurdą.

### **Pokyčių valdymas švietimo institucijose**

Pokyčiai šiame pasaulyje – tai kelionė nežinoma kryptimi, kur problemos tampa mūsų draugais, o pagalbos ieškojimas – stiprybės ženklų; čia susilieja vienalaikės iniciatyvos „iš viršaus“ ir „iš apačios“, o vienas greta kito egzistuojantys kolegiškumas ir individualizmas sukuria padedančią pasiekti norimų rezultatų įtampą (Fullan, 1998, 8 p.). Tačiau šis procesas nevyksta taip paprastai, nes prie to turi prisidėti ne tik vadovai, bet ir pedagogai bei visa besimokanti visuomenė. Kad galėtų kūrybiškai atsiskleisti ir inicijuoti pokyčius, pedagogas ar vadovas turi būti kompetentingas, teoriškai gerai pasirengęs, įgijęs reikiamų žinių ir įgūdžių, informacijos apie vadybą, pokyčių valdymą, ugdymo turinio kaitą ir kt. Be teorinio ir praktinio pasirengimo sunku veiksmingai valdyti kaitos procesus ir jaustis tikram dėl savo veiksmų, ypač jei nuo šių pokyčių priklauso žmonių saugumas, darbo rezultatai. Be viso šito, kaip teigia kiti autoriai (Edukologinės..., 1998), sunku problemas laikyti „draugais“, o „pagalbos paieškas – stiprybės ženklus“. Pastebima tendencija laikyti žmogų, kuris prisipažįsta turįs problemų ar yra ne viską išmanantis, silpnu arba nekompetentingu. Priėmus nuostatą, kad mokomės visą gyvenimą, darosi lengviau, kadangi žmogui tarsi suteikiama teisė ne viską žinoti, ne visus įgūdžius įgyti.

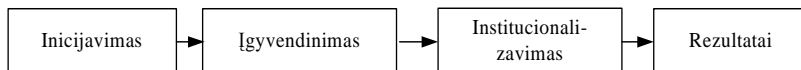
West-Burnhamas (1990) teigia, kad problema yra ne pati kaita, bet žmonių, susijusių su kaita, požiūris, žinių, įgūdžių lygis ir jų pasirengimas priimti ar įgyvendinti pokyčius. Todėl labai svarbu susipažinti su pokyčių teorija bei suvokti, kad veikla nuolat kintančioje visuomenėje be pokyčių darosi nebeįmanoma. Ugdymo institucijos galėtų daug sėkmingiau plėtotis, jei suderintų teoriją ir praktiką, išanalizuotų esamą vidaus ir išorinę situaciją, bendruomenės poreikius, išgilintų į dabartinės ir ateities visuomenės poreikius ir keistų savo veiklą, orientuodamosi į ateities visuomenę.

Kalbant apie kaitos ypatumus, verta paminėti A. Hargreaveso (1999) suformuluotus švietimo kaitos principus. Tai – tikslų santykinumas, emocinis aspektas, politikos įgyvendinimas, rekultūrizacija, restruktūrizacija; organizacijų mokymasis. Paminėti švietimo kaitos principai rodo akivaizdų šio proceso

sudėtingumą. Kaip teigia P. Rado (2003), kuo pokyčiai sudėtingesni, kuo didesnius ir įvairesnius švietimo segmentus jie apima, tuo sunkiau juos paveikti. Retai tepavyksta inicijuoti sėkmingus sistemos kaip visumos pokyčius. Suinteresuotos jėgos už institucijos ribų gali dėti daug pastangų, tačiau jei pati institucija nėra suinteresuota siūlomus pokyčius priimti, pastangos dažniausiai liks bevaisės. Iniciatoriams sunku pakeisti jėgų pusiausvyrą ir institucijos viduje, jeigu čia yra įtakingų grupių, norinčių išlaikyti *status quo*.

Kalbėdamas apie kaitos procesą, M. Fullanas (1991) išskiria keturias gana toli laiko požiūriu viena nuo kitos nutolusias pakopas – laikotarpius: pasirinkimo, arba inicijavimo, kai priimami sprendimai dėl pokyčių, kuriami planai ir vyksta kitas parengiamasis darbas; įgyvendinimo – kai naujovės išbandomos praktiškai, sprendžiamos kylančios problemos ir dalijamasi patirtimi; tęstinumo, arba institucionalizavimo, – kai sprendžiama dilema, ar naujovė taps įprastu dalyku, ar bus atmeta, o galbūt sunyks savaime; rezultatų – kai kaitos rezultatai įvertinami ir apibendrinami.

Šiek tiek anksčiau labai panašią schemą pateikė ir Milesas (1989). Tačiau jo schema dar labiau supaprastinta ir susideda iš trijų viena nuo kitos griežtai neskiriamų pakopų: inicijavimo, įgyvendinimo ir institucionalizavimo. Autorius atskirai neišskyrė vienos iš svarbiausių pakopų – rezultatų. Tačiau jis pabrėžė, kad visi išskirti procesai dažniausiai vyksta tuo pačiu metu.



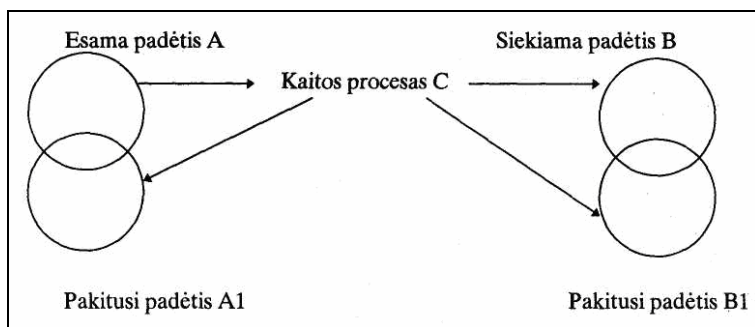
1 pav. Kaitos proceso schema (Fullan, 1991)

Kaip teigia R. Želvys (2003), ši schema labai supaprastinta. Realus kaitos procesas daug painesnis, nes: kiekvieną pakopą veikia daugybė įvairių iš anksto nenuspėjamų veiksnių; kaita nėra linijinė; vienoje jos pakopoje vykstantys pokyčiai gali pakeisti ankstesnėse priimtus sprendimus; kaitos mastas gali būti labai nevienodas – pradedant konkrečia mokyklos iniciatyva ir baigiant visa apimančia šalies švietimo reforma; labai sunku nusakyti kiekvienos pakopos trukmę, o inicijavimo procesas trunka ne vienus metus.

M. Fullanas (1998) teigia, kad naujosios paradigmos esmė ta, jog negalima tikėtis, kad „aplinka“ prisiderins prie mūsų poreikių. Aplinka yra labai sudėtinga ir nuolat kintanti, todėl mes turime derintis prie jos ir ieškoti pačių veiksmingiausių kaitos būdų ir priemonių. Pabrėžiama, kad nepasitenkinimas esama padėtimi gali būti varomoji kaitos jėga. Svarbu žinoti, ko norima, ko siekiama, t.y. turėti viziją. Kolektyvas, priimdamas viziją, suvokia kaitos svarbą, veikia išvien vadovaudamasis

ta pačia idėja, siekdamas to paties tikslo. Tikimybė, kad kaita bus efektyvi, labai didelė, kadangi tai jau ne pavienių asmenų idėjos.

Vadybos ekspertai nesutaria dėl to, ar kaita turi prasidėti nuo vizijos. Vizija gali būti sukurta vėliau, kai kolektyvas išsiaiškina, ko iš tikrųjų siekia, kai individualūs siekiai (asmeninės vizijos) suderinami, kai kolektyvas pasiekia tam tikrą vadybinio išprusimo lygį. Idealu, kai kolektyvo daugumos asmeninės vizijos sutampa (Edukologinės..., 1998). Vizija nėra statiška. Ji kinta keičiantis situacijai ir kolektyvo pasirengimui. Nadleris (1993) kaitos modelyje esamą padėtį žymi terminu „pozicija A“, viziją, arba siekiamą padėtį – „pozicija B“, o kaitą – „pozicija C“. Vykstant kaitai (C), tolydžio kinta esama padėtis (A) ir vizija (B), nes augant, tobulėjant darbuotojams neišvengiamai auga ir tobulėja jų siekiai, jų vizija (2 pav.).



2 pav. Kaitos modelis (Nadler, 1993)

Veiksmingas pokyčių valdymas susijęs su pavienių ar visų institucijos narių tobulinimu. Todėl vis labiau akcentuojama mokymosi visą gyvenimą svarba, nes žinios, įgūdžiai suteikia daugiau kompetencijos, pasitikėjimo savimi, sukelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Taip tobulėja ne tik institucijos personalas, kolektyvo nariai, bet ir pati institucija – didėja jos reikšmė rengiant įvairios srities specialistus. Kartu mokymdamiesi institucijos nariai išmoksta dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia naujas žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti, o tai jau formuoja besimokančiąją instituciją, kurioje „kiekvienas mokytojas tampa lyderiu; kur grupių idėjos, normos generuoja vidinį poreikį augti“ (Fullan, 1998), „kur žmonės nuolat plečia savo galimybes siekti norimo rezultato, kur žmonės nuolatos mokosi mokytis kartu“ (Senge, 1993). Nuolatinis tobulėjimas yra varomoji institucijos kaitos jėga.

Labai svarbus pokyčių įgyvendinimo etapas – įgyvendinimo modelio pasirinkimas. Kaita – nenutrūkstamas procesas. Vienas pokytis inicijuoja kitą. Ne mažiau svarbu už mokymą, situacijos analizę, vizijos kūrimą yra nuolatinė kaitos proceso analizė, jos eigos vertinimas. Analizavimas ir vertinimas turi vykti nuolat, kadangi planuojant ilgalaikę kaitą neįmanoma numatyti visų trukdžių, išorinių ar vidinių pasikeitimų, galinčių paveikti procesą. Pokytis negali būti linijinis procesas. Tai spiralė, kurios vieno ciklo pabaiga yra kito ciklo pradžia, arba grįžimas į pradinę padėtį, ir naujo, tobulesnio kelio paieška. Calmanas ir Patonas (1992), taip pat Rogersas (1991) teigia, kad „kaita niekad nesibaigia ir kad įgyvendinantys kaitą žmonės turi lanksčiai ir jautriai reaguoti į visus nenumatytus atvejus, kuriuos gali sukelti kaita“ (Edukologijos..., 1998).

P. Rado (2003) Vidurio ir Rytų Europos šalių švietimo politikoje išskiria penkias pagrindines sritis, kuriose vyksta didžiausi pokyčiai: decentralizavimas ir liberalizavimas; švietimo kokybės gerinimas; ryšių su darbo rinka stiprinimas; švietimo našumo ir veiksmingumo didinimas bei lygių galimybių švietis sudarymas.

1998 metais buvo suformuluoti Lietuvos švietimo reformos prioritetai, kurie aktualūs ir šiandien. Palyginti su P. Rado pateiktaisiais, jie kiek svaresni, apima tris pagrindines sritis, kurias galima įvardyti taip: ugdymo ir studijų modernizavimas ir švietimo kokybės kėlimas; socialinių pedagoginių mokymosi ir studijų sąlygų gerinimas bei švietimo sistemos suderinamumas. Kaip matyti, pirmasis ir bene pats svarbiausias prioritetas orientuotas į švietimo kokybės gerinimą. Tai rodo ir įvairūs įgyvendinami projektai, pavyzdžiui, vidaus ir išorinis kokybės auditas, atliekamas bendrojo lavinimo mokyklose, ar studijų kokybės kaitos vertinimas aukštosiose mokyklose.

Kaita yra natūralus, nuolat vykstantis procesas. Kitaip tariant, kaita – tai perėjimas į kitą būvį, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Todėl siekiant kokybiško švietimo būtina kiek įmanoma profesionaliau valdyti jo pokyčius, nes švietimas – pamatinis visuomenės raidos veiksnys, visų socialinių reformų pagrindas.

## **Išvados**

1. Švietimo reformos – globalaus ir europinio švietimo pokyčių rezultatas. Jie apima geografinius, istorinius, kultūrinius, socialinius aspektus, skatina atsakomybės jausmą, padeda europiečiams suartėti, bendradarbiauti. Visa tai skatina kokybišką kaitą. Skiriami šie nūdienos švietimo kaitos prioritetai: kokybiško švietimo užtikrinimas ir mokymo proceso tobulinimas; nuolatinio mokytojų ir kitų ugdymo proceso dalyvių tobulėjimo skatinimas; naujų



informacijos ir komunikacijos technologijų diegimo ir naudojimo svarba; mokymosi visą gyvenimą reikšmės išryškėjimas.

2. Kaita – nenutrūkstamas procesas. Pokytis nėra linijinis procesas, tai spiralė, kurios vieno ciklo pabaiga yra kito ciklo pradžia, arba grįžimas į pradinę padėtį, ir naujo, tobulesnio kelio paieška. Todėl pedagogas ar vadovas turi būti kompetentingas, teoriškai gerai pasirengęs, įgijęs reikiamų žinių ir įgūdžių, informacijos apie vadybą, pokyčių valdymą, ugdymo turinio kaitą ir kt. Ugdymo institucijos plėtosis sėkmingai, jei gebės suderinti teoriją ir praktiką, išanalizuoti esamą vidaus situaciją, bendruomenės poreikius, išsiaiškinti išorės situaciją, esamos ir ateities visuomenės poreikius ir keisti savo veiklą orientuodamosi į ateities visuomenę.

3. Lietuvos švietimo reformos prioritetai apima tris pagrindines sritis: ugdymo ir studijų modernizavimą ir švietimo kokybės kėlimą; socialinių pedagoginių mokymosi ir studijų sąlygų gerinimą bei švietimo sistemos suderinamumą.

## Literatūra

1. Barthelemy D., Ryba R., Birzea C., Leclercq J. M. The European Dimension in Secondary Education. – Council of Europe Publishing, 1997.
2. Bruzgelevičienė R. Lietuvos švietimo kaita. – Vilnius: Garnelis, 2001.
3. Colwill I. The Revised National Curriculum in England and the European Dimension. // Internationale Schulbuchforschung. – Frankfurt, 1996, no. 18, p. 57–64.
4. Dakaro veikslių planas „švietimas visiems“: Lietuvos nacionalinio veikslių plano gairės. Dakaras, 2002 [interaktyvus], žiūrėta 2004-02-20. Prieiga per internetą<[http://www.forumas.smm.lt/dok-nac\\_gaires.html](http://www.forumas.smm.lt/dok-nac_gaires.html)>.
5. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui: monografija / red. P. Jucevičienė. – Kaunas: Technologija, 1998.
6. Fullan M. Pokyčių jėgos. – Vilnius: Tyto alba, 1998.
7. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. – New York, 1991.
8. Hargreaves A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. – Vilnius: Tyto alba, 1999.
9. Jucevičienė P. Europinės švietimo dimensijos Lietuvos aukštajame moksle // Aukštojo mokslo sistemos ir didaktika. – Kaunas: Technologija, 1998, T. 1, p. 3–12.
10. Katiliūtė E. Lietuvos mokyklos kaitos tendencijos XXI a. švietimo pasaulinių charakteristikų kontekste // Socialiniai mokslai. – 2001, Nr.1 (27), p. 48–58.
11. Nadler D. A. Concept for the Management of Organizational Change. – London, 1993.
12. Peck B. T. Managing the European Dimension in Schools. – Glasgow: Jordanhill College, 1992.
13. Rado P. Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. – Vilnius, 2003.
14. Senge P. M. The Fifth Discipline. – London, 1993.
15. Stobart M. The European Dimension of Secondary Education: Challenges and Opportunities – a Council of Europe Perspective. // Internationale Schulbuchforschung. – Frankfurt: Diesterweg, 1996, p. 11–21.
16. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. Pedagogų veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste // Socialiniai mokslai. – 2000, Nr. 2 (23), 24–33.
17. West-Burnham J. The Management of Change // Education Management. – 1990, p. 93–108.
18. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. Švietimo politika ir monitoringas. – Vilnius, 2003.

## **Changes Management in Educational Institutions**

### **Summary**

Globalization processes together with integration into European Union raises greater requirements for education which mainly aims at development of a person competent for democratic state and bearing responsibility for social life, ready for active role in the society, also for development and creation of culture, capable to react to new challenges of the world development and changes basing this whole activity on virtues and humanity.

Education reforms are the result of global as well as European changes. They include geographical, historical, cultural, social aspects; stimulate sense of responsibility, convergence of Europeans and their partnership. All this stimulates quality change. Contemporary education change priorities are such as insurance of quality education and improvement of educational process, continuous development stimulation in teachers and other educational process participants, importance of new information and communication technologies implementation and use, highlight of life-long learning.

Alternation is never ending process. Change itself is not a linear process; it is a spiral ending at the beginning of the other end, or return into initial position and search for new and more perfect way. This implies a pedagogue or leader to be competent, theoretically ready and posses acquired necessary knowledge and habits, also information on general management, changes management, aware of change of education content, etc. Development of education institutions can be ensured successful only when they are able to match theory with practice, carry out present inner and outer situation, need of society, needs of current as well as future society and change their activity with regard to society in future.

Lithuanian education reforms priorities embrace three main fields: modernization of education and studies and improvement of education quality; improvement of social and pedagogical learning and studying conditions, and harmonization of educational system.

## Darbo santykių valdymo aspektai

Straipsnyje pateikiami darbo santykių, lemiančių valdymo kokybę, tobulinimo metodai, pagrįsti sisteminė pažangios patirties ir naujausių mokslinių tyrimų analize.

Pagrindiniai žodžiai: *darbo santykiai, naujoji viešoji vadyba, metodai, veiklos auditas.*

### Problemos aktualumas

Neprofesionalaus valdymo žala žmogui, visuomenei, šaliai – dideli materialiniai ir moraliniai nuostoliai. Mokslininkų atliktais tyrimais įrodytas valdymo kokybės ir ekonomikos plėtros ryšys: blogai valdant ūkinius, politinius ir socialinius procesus, ekonomikos augimo tempas ima smarkiai lėtėti. Subalansuotai šalies plėtrai valdyti reikia veiksmingesnių, negu iki šiol buvo taikomi, metodų. Pirmieji naujosios viešosios vadybos daigai buvo „Saulėtekio“ ir „Saulėlydžio“ komisijų pateikti siūlymai viešajam administravimui pagerinti, bet dėl vyriausybių kaitos jie taip ir liko neįgyvendinti. Naujoji viešoji vadyba yra pagrįsta veiklos skaidrumo, lankstumo, tikslumo ir biurokratinės kontrolės decentralizavimo principais. Skiriamieji gero valdymo bruožai yra: siekis užtikrinti įstatymų viršenybę, žmogaus ir nuosavybės teisių apsaugą, nepriklausomą, stiprią šalies teisėtvarką, mokesčių sistemą, pagrįstą Mokesčių pagrindų įstatymu, veiksmingą bankų priežiūrą. Tokia aplinka didina darbuotojų atsakomybę, mažina korupcijos galimybę, gerina darbo santykių kokybę, padeda kurti gerovės ekonomiką.

### Darbo santykių valdymo tobulinimas

Nei šalies saugumo užtikrinti, nei žmonių gerovės lygio pakelti neįmanoma, jei nebus kiek įmanoma optimizuojami viso šalies ūkio ir atskirų institucijų valdymo procesai. Darbo našumo, šalies konkurencingumo ir žmonių pragyvenimo lygį lemia sumanus vadovų ir specialistų dalykinės, tarpvalstybinės ir tarpkultūrinės kompetencijos ir darbo santykių valdymas. Sparčiai vykstant integracijos ir globalizacijos procesams, būtina ugdyti administracinius gebėjimus lanksčiau bei greičiau reaguoti į vidaus ir išorės aplinkos pokyčius nesukeliant įtampos ir streso.

S. S. Everharto (1) nuomone, „šalyse, kurioms būdingas blogas valdymas ir didelis korupcijos mastas, investicijos į fizinį ir žmogaus kapitalą grąžos dydis nebus toks pat kaip investicijų į valdymą ir antikoruojines pastangas. Tik

ryžtingai pertvarkius šias institucijas ir joms efektyviai veikiant, turėtų būti skiriamos lėšos dideliems fizinio ir žmogaus kapitalo projektams“[1]. Valdymo gerinimo užduotis yra ypač sunki įvairaus lygio vadovams, nes tik per darbo santykių vadybą paaiškėja, kaip organizacija panaudoja darbuotojų potencialą savo veiklai ir asmenybėms tobulinti. Tobulinimas neapsiriboja biurokratiniais, finansiniais ar teisiniais pakeitimais – tai turi padėti kelti vadybos kultūros lygį, tobulinti organizacijų struktūrą remiantis vienu iš valdymo tobulinimo principu: „paprasčia struktūra, negausus personalas“.

P. Vanago [8] nuomone, vadybos kokybės lygis priklauso nuo to, kaip planuojami ir gerinami darbuotojų ištekliai, kaip palaikoma ir plėtojama jų kvalifikacija, kaip panaudojami jų gebėjimai, kaip skirstomos užduotys, ar veiksmingas yra bendravimas „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“, ką organizacija daro, kad darbuotojai būtų patenkinti.

Praktinė sėkmingų vadovų patirtis rodo, kokių puikių rezultatų galima pasiekti, kai darbuotojai yra patenkinti pačiu darbu, santykiais su kolegomis ir vadovais. Tačiau Lietuvos psichoterapeutai tvirtina, kad psichologinės pagalbos dėl įtampos darbe, sukeliančios neapibrėžtumą, daugiausia kreipiasi pavaldiniai. Jie skundžiasi, kad jų tiesioginiai vadovai neobjektyvūs, nedėmesingi, nelankstūs, o ypač – kad nepaiso etikos normų.

Pagrindinėmis bendro etikos nuosmukio priežastimis respondentai verslininkai, valdžios institucijų darbuotojai pirmiausia laiko sovietinio mąstymo reliktus (savanaudiškumą, pataikavimą, nepakantumą kitai nuomonei ar bet kokiai, net ir konstruktyviai, kritikai, konkurencijos baimę, nenorą padėti, atsakomybės ir pareigingumo stygių). Antroje vietoje pagal prioritetus, jų nuomone, yra menkas gyventojų pilietiškumo jausmas, trečioje – visuomenės nepasirengimas priimti demokratijos iššūkių, trečioje – neigiama Vakarų masinės kultūros įtaka, ketvirtoje – istorinis ir politinis šalies paveldas, penktoje – nepakankamai išplėtotas etikos priežiūros institucijų tinklas, šeštoje – perėjimas prie rinkos ekonomikos, septintoje – per plačios žmogaus laisvės, aštuntoje – dėl globalizacijos įtakos pasaulyje vykstanti vertybių kaita. Respondentų atsakymai rodo, kad individai per mažai pasitiki savo ir kitų piliečių jėgomis, per daug sureikšmina galimą valdžios indėlį sprendžiant jų problemas [7]. Lietuvos laisvosios rinkos instituto atliktos apklausos dalyvių nuomone, valdininkai ir politikai (ne tik jie, bet ir visi žmonės) pirmiausia turėtų būti teisingi, sąžiningi, nesavanaudiški, atsakingi, gerbti įstatymus ir vykdyti teisėtus įgaliojimus, taip pat gerbti kitus. Siekiant to, įvairių veiklos sričių vadovams būtina gerai išmanyti valdymo meną, savo darbe taikyti veiksmingos vadybos principus: ypatingą dėmesį skirti rezultatams, teisingai paskirstyti atsakomybę, planuoti „iš apačios į viršų“, vykdyti saikingą kontrolę, skatinti savikontrolę. Sėkmė neįmanoma be talentingų vadybininkų, žinančių, kaip tobulinti valdymo stilių ir metodus,

padedančius gerinti darbo santykius kolektyve. Norint to pasiekti, paprasčiausias būdas – sumaniai tam panaudoti susirinkimus ir pasitarimus. Jie turi būti tiksliniai, gerai apgalvoti, o jų metu priimti nutarimai – greitai įgyvendinami.

Taikomi metodai	Įvairūs
Struktūra	Dienotvarkė, reglamentas
Įtraukimas	Kiekvienas įtrauktas į darbą
Kūryba	Pasiūlytų idėjų kiekis ir naujumas
Veikla	Darbo tikslumas ir organizuotumas
Lyderio stilius	Mokėjimas vesti pokalbį, bet ne monologas

1 pav. Pagrindiniai susirinkimų naudos vertinimo kriterijai

Komandos ar grupės darbas priklauso nuo labai daug veiksnių. Kiekvieno jų įtakos dydis skirtingas. Sėkmingai dirbantys vadovai net 70 proc. savo darbo laiko dirba su darbuotojais atskirai (ar su visa grupe), todėl labai svarbu žinoti, koks yra tos veiklos poveikis žmonėms (žr. 2 pav.).

### Veiklos pobūdis

### Jos įtaka darbuotojams

- |                              |                                                                                                                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Instrukavimas             | Gilina žinias, gerina tarpusavio santykius. Kiekvienam darbuotojui būtina skirti vieną dieną per mėnesį, grupei – 7–9 dienas.  |
| 2. Susirinkimai, pasitarimai | Padedą spręsti problemas, konfliktus, gerina darbuotojų ir vadovų santykius. Būtina skirti ne mažiau kaip 2 dienas per mėnesį. |
| 3. Individualūs pokalbiai    | Padedą darbuotojams spręsti problemas. Skirti ne mažiau kaip 2–3 dienas per mėnesį.                                            |
| 4. Bendravimas               | Skirti 2–3 dienas per mėnesį. Padedą gerinti psichologinį kolektyvo klimatą.                                                   |
| 5. Atlikto darbo įvertinimas | Kartą per metus, galima ir kartą per ketvirtį. Skirti 1 dieną per mėnesį.                                                      |
| 6. Planavimas                | Skirti 1 dieną per mėnesį tikslams suformuluoti ir veiksmų planui sudaryti.                                                    |

2 pav. Vadovo veiklos įtaka darbuotojams

Geriams darbo santykiams palaikyti būtinas grįžtamasis ryšys. Pasitaiko, kad vadovas, bijodamas sugadinti savo reputaciją, stengiasi nepastebėti problemų.

Tai didina įtampą ir dar labiau gilina problemas. Kartais jis reikalauja iš darbuotojų informacijos ar spręsti problemas įsakydamas, panaudodamas spaudimą. Todėl darbuotojai, nenorėdami sugadinti santykių su vadovu, vengia grįžtamojo ryšio. Jeigu nuolat įvykdomi planai, geri veiklos rezultatai, jei dirbama „su ugnele“, o žmonės noriai bendradarbiauja sprenddami problemas ir priiimdami atsakomybę, siekia permainų – darbo santykiai kolektyve yra geri. Jei darbuotojai abejingi darbui, apatiški, nedrausmingi, nuolat ginčijasi ir skundžiasi, nesidomi problemomis, priešinasi permainoms – gerų rezultatai sunku tikėtis. Siekiant juos pagerinti, reikia visokeriopai skatinti darbuotojų motyvaciją. Monotonišką ir iš pažiuos neįdomų darbą galima paversti įdomiu, jeigu tiek vadovai, tiek darbuotojai nebijos kritikos, gerbs kito žmogaus teises, patars ir padės kolegoms, bus pareigingi ir garbingi. Siekiantys patikrinti kolektyvo darbuotojų motyvaciją vadovai turi išsiaiškinti (testų – pratybų metodu), kokie kiekvieno darbuotojo trys svarbiausieji veiksniai didina ir kokie trys mažina motyvaciją gerai dirbti. Tik išsiaiškinus padedančius ir trukdančius plėtoti darbuotojų motyvaciją veiksnius galima atrasti gerų darbo santykių sėkmės raktą. Kiekvieno instruktažo ar gamybinio susirinkimo metu garbingai ir atvirai reikia išsiaiškinti visiems rūpimus klausimus, sužinoti, kada žmonės puikiai jaučiasi darbe, o kada ir dėl ko jie būna nusivylę, pavargę. Apie tai būtų galima paklausti jų pačių. Apklausos anketoje galėtų būti šie klausimai:

<b>Ar patenkinti darbuotojai:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tikslų siekimo būdais</li> <li>2. Pripažinimu</li> <li>3. Santykiais su vadovu</li> <li>4. Pačiu darbu</li> <li>5. Santykiais su bendradarbiais</li> <li>6. Atsakomybės laipsniu</li> <li>7. Suteiktais įgaliojimais</li> <li>8. Profesionalumo tobulinimo galimybėmis</li> </ol>		

<b>Ar patenkinti darbuotojai:</b>		
9. Karjeros galimybėmis 10. Kontrole 11. Darbo sąlygomis 12. Atlyginimu ir skatinimu 13. Savo statusu 14. Saugumu dėl ateities 15. Organizacijos kultūra ir vertybėmis 16. Ryšiais su visuomene (visuomenės požiūriu)		

3 pav. Darbuotojų apklausos anketos pavyzdys

Nepasitenkinimo darbo santykiais veiksniai (pavyzdžiui: įžeidžianti kontrolė, blogos darbo sąlygos, pataikavimas viršinininkui, pastangų ir kompetencijos neatitinkantis atlyginimas) turi neigiamą įtaką, nepalankūs skatinamai aplinkai kurti, tačiau jie nėra pastovūs. Pavyzdžiui, padidinus atlyginimą, laikinai (ne daugiau kaip mėnesį) žmogus gali dirbti geriau, bet tas nepadarys jo laimingo, jeigu, be to, dar yra ir kitų jo nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių.

Tarp pasitenkinimo darbo santykiais rodiklių (pasiekto tikslo, pripažinimo, darbo pobūdžio, atsakomybės, karjeros) vyrauja tikslo siekimo ir atsakomybės veiksniai, kurie susiję su darbo prasingumu, patrauklumu, turiningumu. Labai svarbu, kad kiekvienas žmogus turėtų galimybę ir būtų skatinamas atsiskleisti ir panaudoti visus savo sugebėjimus. F. Herzbergas kartu su kitais valdymo mokslo teoretikais išskyrė 15 kriterijų – teiginių, kuriais turėtų vadovautis kiekvienas vadovas:

1. Visi vadovo veiksmai turi būti apgalvoti.
2. Daugeliui žmonių darbas teikia pasitenkinimą, atneša naudą kitiems.
3. Kiekvienas nori parodyti, ką sugeba.
4. Kiekvienas siekia išreikšti save darbe.
5. Kiekvienas turi savo požiūrį, kaip pagerinti savo darbą.
6. Žmonėms patinka jaustis reikalingiems.
7. Kiekvienas siekia sėkmės.
8. Sėkmė be pripažinimo sukelia nusivylimą.
9. Savo reikšmingumą pavaldiniai įvertina pagal tai, kaip greitai jie gauna informaciją apie organizacijos, institucijos tikslus, uždavinius, rezultatus.



10. Darbuotojams nepatinka, kai priimant sprendimus nepanaudojamos jų žinios ir patyrimas.
  11. Kiekvienas turi būti operatyviai informuojamas apie jo darbo kokybės įvertinimą.
  12. Kiekvienam savarankiškam ir atsakingam darbuotojui kontrolė iš viršaus (iš šalies) nemaloni (geriau įdiegti savikontrolę).
  13. Dauguma žmonių dirbdami kartu siekia įgyti naujų žinių ir įgūdžių .
  14. Jeigu gerai dirbantiems darbuotojams vis daugiau skiriama papildomais darbų ar užduočių, tai sukelia jų pasipiktinimą, nepasitenkinimą (jie gali išeiti iš darbo, pradėti blogai dirbti).
1. Labai svarbu, ar skatinama darbuotojų iniciatyva, kūrybiškumas ir savarankiškumas.

Motyvacija jokiū būdu neturi būti manipuliavimo pavaldinių geranoriškumu, kantrybe priemonė. Tik lankstumas ir operatyvumas padeda valdyti pokyčius, kurie atsiranda keičiantis darbuotojų brandumo lygiui. Gana dažnai žmonės priešinasi permainoms, nenori naujovių, nes bijo prarasti darbą, įgūdžius, uždarbį, pareigas, gerą bendradarbį, nenori keisti aplinkos. Todėl vadovas visada turi stengtis kiek įmanoma neutralizuoti neigiamą tokių pokyčių poveikį savo pavaldinių darbingumui, psichologiniam kolektyvo klimatui, darbo rezultatams, parodyti, kad jam yra svarbi jų nuomonė, patarti ir konsultuoti, remti ir aiškinti numatomų pokyčių priežastis, būsimus teigiamus poslinkius ir naudą kiekvienam. Nors vadovai retai sprendžia darbo užmokesčio klausimus, jie visada turi galimybę pasiūlyti patobulinti materialinio skatinimo sistemą, kai žmonės dirba gerai.

Kiekvienos organizacijos, institucijos ar įmonės darbuotojų motyvacija labai daug priklauso nuo vadovo iniciatyvos, nesavanaudiškumo, kūrybiškumo ir profesionalumo.

Darbuotojų motyvacija taip pat daro tiesioginę įtaką: jei ji aukšto lygio, jaučiamas didesnis pasitenkinimas savo atliekamu darbu, kartu gerėja darbo rezultatai, reputacija bei gerovė. Vienas iš būdų darbuotojų motyvacijai gerinti – įtraukti juos į sprendimų priėmimo ir planavimo „iš apačios į viršų“ procesus. Pagrindiniai planavimo „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ metodų skirtumai pateikiami 4 paveiksle.

<b>Kriterijai</b>	<b>Planavimas „iš viršaus į apačią“</b>	<b>Planavimas „iš apačios į viršų“</b>
Tikslai	Iškelti	Siūdomi
Žinios apie problemą, objektą	Menkos	Išsamios
Prognozės tikslumas	Netiksli	Tiksli
Išteklių kontrolė	Nelanksti	Lanksti
Veiksmų planai	Neprivalomi	Privalomi
Darbai vyksta	Lėtai	Greitai
Atsakomybės laipsnis	Žemas	Aukštas
Įtraukimo laipsnis	Žemas	Aukštas
Motyvacijos laipsnis	Žemas	Aukštas
Planas, pagrįstas skaičiavimais	Ne	Taip
Akcentas	Fiksuotas biudžetas	Programinis biudžetas
Vadybos veiksmingumas	Ne tokia veiksminga	Veiksmingesnė

4 pav. Planavimo būdų palyginimas

4 pav. matyti, kad pažangesnis yra planavimo „iš apačios“ būdas.

Vadovavimas visada veiksmingas, kai vadovas stengiasi rūpintis ir užduotimis, ir gerais darbuotojų tarpusavio santykiais. Vadybos teoretikai ir praktikai teigia, kad vadovai vyrai labiau rūpinasi nuasmenintos užduoties vykdymu, o vadovo ir darbuotojų bei atskirų grupės (komandos) narių tarpusavio santykiai reguliuojami tik tiek, kiek to reikia, norint gerai atlikti darbą. Jie bet kokią elgseną, tiesiogiai padedančią vykdyti užduotį, laiko vadovavimu, o kitus dalykus – vien to vadovavimo palaikymu. Tai vyriškasis vadovavimo stilius. Be to, vyrai geriau prisitaikę prie išorinių dirgiklių, labiau į juos kreipia dėmesį, yra kategoriškesni, agresyvesni, labiau linkę varžytis. Moterims labiau rūpi tarpusavio pasitikėjimas ir teisingumas. Jos linkusios išklausti, jautresnės balso tembrui, kitų išgyvenimams bei „kūno kalbai“. Vadovės visada siekia žmoniškų tarpusavio santykių. Darna – santykių branduolys. Tai ir yra moteriškasis vadovavimo poliūs. Valdymas yra pagrįstas žmonių santykiais. Todėl praktiškai vadovams tenka rūpintis viskuo – tiek užduotimis, tiek žmoniškais darbo santykiais. Kartais tarp vyro ir moters valdų mažoje grupėje atsiranda įtampa, nes vyrai, priimdami sprendimus, daugiau remiasi logika, o moterys – jausmais ar net emocijomis. Sumaniai vadovaujant kolektyvui, šie skirtumai vienas kitą papildo ir padeda grupei ar visai organizacijai, institucijai darniau dirbti. Tačiau

abiejų lyčių vadovai turi nuolat ugdyti savo vadovavimo įgūdžius. Įžvalgumas, kūrybiškumas ir išradingumas tokie pat svarbūs dalykai kaip ir žmoniškumas.

Siekiant gerų rezultatų, būtina suderinti vadovo ir grupės narių vertybes, tikslus, lūkesčius, mokėti išklaudyti, visus darbuotojus įtraukti į aktyvią veiklą. Demokratinėje valstybėje vargu ar gali sėkmingai vadovauti ir tobulėti vadovas autokratas, kuris nesiskaito nei su grupės, nei su visuomenės interesais, nei su visuotinai priimtomis etikos normomis ir vertybėmis. Blogai sekasi vadovams liberalams, jeigu jiems pavaldūs darbuotojai nesavarankiškai, neiniciatyvūs, nepratę prisiimti atsakomybės. Tokiame kolektyve kyla daug problemų dėl darbo santykių valdymo kokybės, blogo psichologinio klimato.

Globalizacijos ir integracijos procesai, įtempta konkurencinė kova verčia ieškoti vis naujų sėkmingo vadovavimo paslapčių, kartais prireikia milžiniškų pastangų netinkamam valdymo stiliui pakeisti, suteikiant vidurinio ir žemesnio lygio vadovams didesnius įgaliojimus, sudarant palankesnes sąlygas administraciniams jų gebėjimams ugdyti, iniciatyvai paremti.

Vadybos veiksmingumui įvertinti kasmet reikėtų atlikti darbo santykių, pareigų, teisių ir atsakomybės auditą, o išvadas ir rezultatus skelbti viešai. Darbo santykių audito metu būtina išsiaiškinti darbuotojų atrankos, atlikto darbo, tarpusavio santykių, motyvacijos, darbo užmokesčio sistemos veiksmingumą (pavyzdžiui, ar žmonės yra patenkinti vadovais, ar jaučiasi saugūs, ar bijo rodyti iniciatyvą, ką siūlo vadybos veiksmingumui padidinti). Darbuotojai yra strateginis kapitalas. Tik saugant ir vertinant šį kapitalą valdyti pokyčius, išlikti konkurencingiems ir neutralizuoti grėsmes yra daug lengviau, ypač jeigu būtų įvestas ir socialinis auditas, taip pat parengus rinkėjams, visuomenei aprašomojo pobūdžio ataskaitas, kuriose kalbama apie socialinių interesų sritis, aplinkosaugos būklę, darbo vietų saugumą, bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų: demokratijos ir pilietinės visuomenės brandos, šalies aukšto reitingo pasaulyje. Tai ir būtų naujos valdymo kokybės kultūros kūrimas, pabrėžiant išskirtinį tiek vadovų, tiek darbuotojų vaidmenį, labiau remiant ir skatinant darbo kokybės priežiūrą.

## Literatūra

1. Everhart S. S. Private Investment, the Quality of Public Investment, and the Impact of Corruption in Emerging Economies (Ph. D. Dissertation). – Atlanta, Georgia: Andrew Yong School of Policy Studies, Georgia State University, 2002.
2. Guogis A., Gudelis D. Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003, 4.
3. Ivancevich John M., Lorenz P., Skinner S. J., Irvin R. D. Management: quality and competitiveness / Inc., 1994 .
4. Jėčiuvienė M. Efektyvūs vadybos metodai. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2002.
5. Jėčiuvienė M. Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002, 22.
6. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga. Mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos. – Vilnius, 2001.
7. Palidaukaitė J., Purvinis O., Vaičekonienė V. Lietuvos valstybės tarnautojų etosas: sociologinė perspektyva. Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003, 5.
8. Vanagas P. Europos verslo tobulumo modelis ir jo taikymas Lietuvoje. Ekonomika ir vadyba'97. Pranešimas tarptautinėje konferencijoje. – Kaunas: Technologija, 1997.

## **Management Aspects of Labour Relations**

### **Summary**

For assessment of the management efficiency, an annual audit of labour relations, posts, rights and responsibility should be conducted, and its conclusions and results communicated in public. During the audit of labour relations, it is necessary to clarify the efficiency of staff selection, evaluation of the work performed, mutual relations, their motivation, and remuneration system, and proposals for increasing the efficiency of this activity. Employees are the strategic capital, only by safeguarding and valuing this capital, it is much easier to control changes, to maintain competitiveness and to neutralise threats, especially after implementing the social audit, preparing the accounts of descriptive type to the voters, the public about separate areas of social interests, environmental condition, safety of workplaces, and cooperation, seeking to achieve common goals: maturity of democracy and civil society, a high rating of the country in the world.

This would be the creation of a new management quality culture, underlying the exclusive role of the employees and consumers, improving the support and stimulation of labour quality surveillance.

## Darbo efektyvumo prognozavimo metodologija

Straipsnyje nagrinėjami organizacijos modernizavimo ir veiklos optimizavimo veiksniai, kuriems daro įtaką globalizacijos ir integracijos procesai bendroje Lietuvos, NATO ir ES raidos erdvėje. Tiriamos darbo našumo ir darbo vertės bei pridėtinės vertės veiksnų vadybos metodologinės kryptys, metodika ir jos įgyvendinimo metodai. Analizuojamos pažangos rezultatų panaudojimo galimybės ir organizacijos modernizavimo kryptys. Pateikiami veiklos optimizavimo modeliai ir formos, formuluojamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: *darbas, efektyvumas, pažanga, veiksniai, vertė, rezultatai, organizacija, produktas, ištekliai.*

### Įvadas

Nustatomos organizacijos raidos kryptys [1, 15] ir darbo vietų modernizavimo veiksnų tyrimų nuostatos [10].

*Numatoma išspręsti tris uždavinius [8]:*

- Nustatyti pažangos rezultatų panaudojimo galimybes.
- Įvertinti organizacijos vidaus aplinką.
- Įvertinti organizacijos išorės aplinką.

*Išsprendę šiuos tris kompleksinius uždavinius, sudarysime organizacijos subalansuotos raidos prognozuojamų duomenų banką [9]:*

- pažangos rezultatų panaudojimo galimybėms prognozuoti;
- produkto savikainos pokyčiams prognozuoti;
- produkto kainos pokyčių ir jos veiksnų programai rengti;
- žmogaus darbo ir organizacijos optimalios veiklos sistemai sudaryti;
- darbo efektyvumo prognozavimo modeliui įgyvendinti.

*Tema aktuali, nes organizacijos darbo vertės ir jo pridėtinės vertės didinimo kompleksiniai uždaviniai sprendžiami lėtai, neturima duomenų banko, kuris leistų prognozuoti, ar šalies (nacionalinėje) rinkoje žmogiškieji ištekliai bus racionaliai naudojami Lietuvai esant NATO ir ES erdvėje.*

*Tyrimo tikslas* – aprašyti darbo išteklių raidos prognozavimo metodologiją, metodiką ir jos taikymo metodus.

*Tyrimo uždaviniai:* nustatyti, kokią įtaką turi pareiginiai reikalavimai bei darbo sąlygos ir kompetentingumo funkcija darbo vertės pokyčiams.

*Tyrimo objektas* – darbo vertės prognozavimo modelis.

*Tyrimo metodika* – monografinis metodas, kurį taikant naudotini analizės ir sintezės, matematinio modeliavimo, grafinis ir kiti metodai.

*Darbo rezultatai:* darbo vertės prognozavimo metodologija, metodika ir metodai, išvados dėl darbo vietų modernizavimo.

*Pagrindiniai informacijos šaltiniai:* mokslo darbai, oficialūs dokumentai, mokslinių praktinių tyrimų, kita problemos tyrimams skirta statistinė, taip pat organizacijų perspektyvinės ir operatyvinės veiklos medžiaga, užsienio šalių patirtis.

## **Pažangos rezultatų naudojimas ir galimybių prognozavimas**

*Pažangos efektyvumas* [10]:

$$E_p = [(c_1 + e_1 U_1) - (c_n + e_n U_n)] A_N (f_e f_t f_i f_s f_o f_v), \quad (1)$$

**čia:**

$E_p$  – pažangos rezultatų darbo vietoje naudojimo efektyvumas;  
 $c_1$ ;  $c_n$  – seno produkto savikaina; naujo produkto savikaina;  
 $e_1$ ;  $e_n$  – kapitalo (1 ir n atvejais – investicijų) efektyvumo koeficientas  
(projektinis = 0,143, kai  $T = 7$  metai);

$U_1$ ;  $U_n$  – įdėto kapitalo dalis vienam produkcijos (1 ir n atvejais) vienetui pagaminti;

$A_N$  – naujo produkto (panaudojus pažangos rezultatus) gamybos metinė programa;

$f_e$ ;  $f_t$  – vietos ir laiko funkcijos;

$f_i$ ;  $f_s$ ;  $f_o$  – individo, šeimos, organizacijos funkcijos;

$f_v$  – valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos (individo, šeimos, organizacijos kolektyvo) funkcija.

*Pažangos prognozavimas*

Remiantis pažangos kūrimo ir rezultatų naudojimo vadybos metodologija, rekomenduojama įgyvendinti principinį modelį (1 pav.) [9].

- Pasirinkti optimalų  $U_n$  variantą  $n$ ,  $U_n < U_1$ .
- Pasiekti, kad  $c_n < c_1$ .
- Pasiekti, kad  $A_N$  didėtų.
- Pasiekti, kad darbo vertė ir pridėtinė vertė didėtų.
- Pasiekti, kad darbo vietose darbo našumas didėtų.
- Optimizuoti išteklių pirkimo apimtį.
- Optimizuoti produkto pardavimo apimtį.
- Pasiekti, kad produktas atitiktų ISO 9000 standartų serijos reikalavimus.
- Optimizuoti veiklą ir pasiekti finansinį stabilumą.

1 pav. Principinis pažangos rezultatų naudojimo modelis

## Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimai ir prognozavimas

### *Ekonominės aplinkos veiksnių tyrimai*

Taikomas regresinis žingsninis metodas [9]:

$$y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n, \quad (2)$$

**čia:**

$y$  – skaičiuojamas veiksnys (vienas veiksnių, kuris pateiktas per likusius sistemos veiksnius);

$b_0$  – laisvasis skaičius (koeficientas – funkcinis dydis);

$b_1, \dots, b_n$  – skaičiuotinas veiksnių koeficientas;

$X_1, \dots, X_n$  – ekonominės aplinkos veiksniai.

Kompleksinio uždavinių sprendimo seka (1 ÷ 10).

Ekonominės aplinkos veiksnių koreliacinės priklausomybės ir efektyvumo prognozavimas, atliekamas įgyvendinant pagrindines vadybos nuostatas, kai [6]:

$k_f > |0,9|$ , yra optimalūs ryšiai;

$k_f = |0,5 \div 0,9|$ , yra vidutinio stiprumo ryšiai;

$k_f < |0,5 \div 0|$ , yra silpni ryšiai;

$k_f < |0 \div -1|$ , yra neigiami ryšiai.

Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos ir prognozuojamų ekonominių veiksnių koreliacinių ryšių modeliavimas sudaro organizacijos veiklos modernizavimo globalizacijos sąlygomis prielaidas [5, 7]. Modelis pateikiamas 2 pav. [4, 8].

Vadybos metodologija sudaro sąlygas parengti:
-----------------------------------------------

- |                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> individo ir jo šeimos ekonominio saugumo modelį;   |
| <input type="checkbox"/> organizacijos kolektyvo ekonominio saugumo modelį. |

2 pav. Principinis organizacijos modernizavimo modelis

### *Ekonominės aplinkos veiksnių prognozavimas*

Ekonominės aplinkos ir funkcinių veiksnių prognozavimo matrica pateikiama 1 lentelėje.

Ji skirta [2, 3, 11, 12]:

- ekonominiams veiksniams prognozuoti;
- darbo vertei prognozuoti.



1 lentelė. Šalies ūkio ir rinkos raidos visuotinės kokybės vadybos (VKV) ir prognozavimo modelis

<u>VEIKSNIAI:</u>	X1	X2	...	Xn
X1	1,00			
X2		1,00		
...			1,00	
Xn				1,00

Lietuvos Respublikos raidos veiksnių koreliacinė matrica sudaroma per kalendorinius metus.

Ypač svarbu nustatyti ekonominių veiksnių priklausomybę [1, 12, 13], parengti organizacijos modernizavimo vertinimo metodiką ir metodus [6, 10] (3 pav.).

Funkcinis vertinimas:	
<input type="checkbox"/>	pareiginių reikalavimų ir darbo sąlygų;
<input type="checkbox"/>	darbuotojo kompetentingumo;
<input type="checkbox"/>	darbo vertės ir pridėtinės vertės;
<input type="checkbox"/>	ekonominės aplinkos;
<input type="checkbox"/>	socialinės aplinkos.

3 pav. Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos VKV principinis prognozavimo modelis

*Pareiginiai reikalavimai* [9, 10]

Pareiginiai reikalavimai – priklausomybė pagal teisę; klausimų sritis ar jų visuma, nustatyta organizacijos statuto ar nuostatų (remiantis kriterijais, ištekliais, normatyvais, rodikliais). Nuostatų struktūrinės dalys:

- bendroji dalis
- pareigos;
- teisės;
- atsakomybė;
- baigiamoji dalis.

*Darbuotojo kompetentingumas* [9, 10]

*Darbuotojo kompetentingumas* – atitikties pareigoms, gebėjimas, žinojimas, nusimanymas, ką daryti ir kaip daryti darbo vietoje (nustatyta organizacijos statuto ar nuostatų remiantis kriterijais, ištekliais, normatyvais, rodikliais) pagal nuostatus:

- bendrąją dalį;
- pareigas;
- teises;
- atsakomybę;
- baigiamąją dalį.

*Darbo ir jo pridėtinės vertės prognozavimas* [10, 12]

Darbo ir jo pridėtinės vertės funkcinė priklausomybė pateikiama 3 matematiniam modelyje:

$$E_D = |1| f_K f_k f_t f_e f_{NS} , \quad (3)$$

**čia:**

$E_D$  – absoliučioji darbo vertė;

$|1|$  – absoliutusias dydis, lygus 100 proc.;

$f_K$  – pareiginių reikalavimų ir darbo sąlygų funkcija;

$f_k$  – darbuotojo kompetentingumo funkcija;

$f_t ; f_e$  – laiko ir vietos funkcijos;

$f_{NS}$  – valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos funkcija.

Darbo ir jo pridėtinės vertės prognozavimo metodologiniai principai pateikiami 4 ir 5 matematinuose modeliuose (darbo pridėtinės vertės funkcija ir darbo efektyvumo lyginamasis koeficientas).

Darbo pridėtinės vertės funkcija (4 matematinis modelis) [10]:

$$k_{l.ef.(dpv)} = k_{K l.ef.} \cdot k_{k l.ef.} , \quad (4)$$

**čia:**

$k_{l.ef.(dpv)}$  – darbo pridėtinės vertės per tam tikrą laiką ir tam tikroje vietoje efektyvumo lyginamasis koeficientas;

$k_{K l.ef.}$  – pareiginių reikalavimų tam tikru laiku ir tam tikroje darbo vietoje efektyvumo lyginamasis koeficientas;

$k_{k l.ef.}$  – darbuotojo kompetentingumo tam tikru laiku ir tam tikroje darbo vietoje efektyvumo lyginamasis koeficientas.

Darbo efektyvumo lyginamasis koeficientas (5 matematinis modelis) [10]:

$$k_{l.ef} = [a_r : a_n] (f_t f_e) , \quad (5)$$

**čia:**

$k_{l.ef}$  – darbo efektyvumo lyginamasis koeficientas;

$a_r$  – reali darbo apimtis per tam tikrą laiką;

$a_n$  – darbo apimties normatyvas per tam tikrą laiką;

$f_t ; f_e$  – laiko ir darbo vietos funkcijos.

## Socialinės aplinkos veiksmų tyrimai ir prognozavimas

*Socialinės aplinkos veiksmų tyrimai* [1, 4, 5, 13]

Pagal vadybos principus socialinės aplinkos pokyčiams tirti taikomas 6 matematinis modelis [10]:

$$P f_{(D)} = E_D \cdot f_{(d_{pv})}, \quad (6)$$

čia:

$P$  – pažangos plėtros lygis;

$f_{(D)}$  – demokratijos plėtros funkcija;

$E_D$  – absoliučioji darbo vertė nacionalinėje rinkoje;

$f_{(d_{pv})}$  – darbo pridėtinės vertės funkcija.

Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos principinis pažangos ir demokratijos plėtros modelis (7 lygtis) [10]. Šis modelis taikomas paklausos, pasiūlos ir vartojimo funkcijoms prognozuoti globalizacijos sąlygomis ir organizacijos konkurencingumo veiksniams nacionalinėje, ES ir pasaulio rinkose nustatyti.

*Socialinės aplinkos veiksmų prognozavimas* [10, 12]

Paklausos, pasiūlos ir vartojimo prognozavimo modelis (7 matematinis modelis):

$$U(Y) = |C| = |C_1 < C_2 < \dots < C_n|, \quad (7)$$

čia:

$U$  – visuomenės vartojimo lygis;

$(Y)$  – turto kaupimo pokyčių vektorius;

$|C|$  – paklausos ir pasiūlos lygis;

$C_1; C_2; \dots; C_n$  – nacionalinių rinkų paklausa ir pasiūla (rinkos funkcija).

Žmonių gyvenimo kokybę galima įvertinti taikant individo ir šeimos gyvenimo lygio modelį (8 matematinis modelis) [10]:

$$K_1 = P_1 : S_n, \quad (8)$$

čia:

$K_1$  – individo ir šeimos gyvenimo lygis (turto kaupimo indeksas);

$P_1$  – individo realios darbo pajamos (jo darbo vertė);

$S_n$  – individo ir šeimos gyvenimo išlaidų normatyvas.

## Išvados

Taikant darbo efektyvumo veiksnių vadybos metodologiją, metodiką ir metodus galima prognozuoti pavienių organizacijų optimizavimo veiksnius bendroje Lietuvos, NATO ir ES raidos erdvėje globalizacijos sąlygomis [1, 8, 10, 12, 13], tačiau pirmiausia būtina:

1. ištirti organizacijos aplinkos veiksnius;
2. įvertinti ekonominės aplinkos veiksnius;
3. išanalizuoti socialinės aplinkos veiksnius;
4. sudaryti tyrimų rezultatų duomenų banką;
5. parengti tikslinę programą veiksnių koreliaciniams ryšiams apskaičiuoti;
6. prognozuoti darbo vietų sąlygas ir pareiginę kompetenciją;
7. prognozuoti darbuotojų kompetentingumą;
8. parengti darbo našumo strategijos modelį;
9. sukongretinti organizacijos darbo efektyvumo didinimo programą.

## Literatūra

1. Bauman Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Strofa, 2002. – 208 p.
2. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p.
3. Gimė Čikagoje, dirbo Lietuvai, žuvo Sibire...: Vytautas Andrius Graičiūnas, 1898–1952 / Sudarytojas Jonas Rudokas. – Vilnius: Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras, 1998. – 262 p.
4. Kokorev I. A. Risorse del capitale umano e gestione del personale nella nuova Russia. – Roma: DAF Interservice, 2002. – 191 p.
5. Lamentowicz W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: Alma littera, 1998. – 120 p.
6. Lietuvos ir Europos Sąjungos kokybės rėmimo ir teisinio reguliavimo derinimas. Kaunas: Technologija, 2003. – 221 p.
7. Lietuvos Respublikos Konstitucija. – Vilnius: Mūsų Saulužė, 2002. – 48 p.
8. Makštutis A. Forecasting Threats to the Baltic Sea Region Cooperation Security in the Period of Lithuania Integrating into NATO and the EU./ Journal of Business Economics and Management. 2004, Vol V, No 1. – BRD, North-German Academy of Informatology e.V. – p.39–50.

9. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo m-jos Leidybos centras, 1999. – 511 p.
10. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001. – 380 p.
11. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga. Nr. 12. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2004. – 115 p.
12. Schultz Th. W. Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998. – 192 p.
13. Schuman R. Už Europą. – Vilnius: Eugrimas, 2002. – 160 p.

## **Methodology of prognosing efficiency work**

### **Summary**

The work gives an analysis of Lithuanian economy and market competitiveness upon Lithuania integrating into the EU. The paper covers important factors of management in organization of the activity development and the effects of globalization and integration processes in Lithuania, NATO and EU space.

Global economy sets specific tasks to national states; however, when management develops rapidly in the country we are not ready for tackle these tasks. These problems are important all states, as well as to the EU member states.

The work analysis the factors progress the optimising activity of organizations in Lithuania. Quality management is analysed together with the strategy factors progress of the development of an organization, a model of strategy of the organization is presented.

Concrete conclusions of the work are formulated and provided.

## II DALIS

# SOCIALINIŲ MOKSLŲ DĖSTYMO METODOLOGIJOS NAUJOVĖS

### **Įvadas**

Pasaulyje vyksta spartūs pokyčiai. „Pramoninę“ visuomenę keičia žinių visuomenė. Tai stipriai paveikė visas šiuolaikinio gyvenimo sritis, tarp jų ir ugdymo procesą; pakito mokymo programos, metodai ir priemonės; dvasinės vertybės, mąstymas, informacija tapo labiau prieinama ir kt. Pasirengimas dirbti ir gyventi žinių visuomenės sąlygomis yra būtinas, norint visapusiškai bendradarbiauti su įvairiomis Europos Sąjungos struktūromis ir valstybėmis.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomą valstybę buvo sukurta nauja švietimo ateities vizija, išskirti pagrindiniai švietimo principai: humaniškumas, tautiškumas, demokratiškumas, naujumas. Vienas svarbiausių švietimo uždavinių – ugdyti demokratinės valstybės pilietį, išsilavinusį žmogų, pasirengusį atsakyti už visuomenės gyvenimą, kuris būtų veiklus, gebantis plėtoti ir kurti kultūrą, reaguoti į naujus pasaulio raidos iššūkius ir pokyčius.

Vienas pagrindinių švietimo kaitos, kartu ir universitetų, kolegijų bei mokyklų tobulinimo veiksmų yra pedagogas, kuris ne tik perteikia, bet ir plėtoja, apibrėžia ir naujai aiškina ugdymo turinį. Pirmiausia nuo pedagogų mąstymo, požiūrio ir darbo auditorijoje priklauso, ko galiausiai išmoks jaunimas. Mokytojai yra ugdymo pokyčių ir visuomenės gerinimo procesų tarpininkai, su jais yra siejami reformų lūkesčiai.

Atsižvelgdama į temos aktualumą, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra 2004 metų spalio 7 d. surengė seminarą „Socialinių mokslų dėstymo metodologijos naujovės“. Pagrindinis seminaro tikslas buvo susipažinti su ugdymo metodologijos naujovėmis, padiskutuoti dėl jų įvairovės ir taikymo specifikos, pasidalyti asmenine patirtimi, leidžiančia kokybiškiau organizuoti ugdymo procesą.

Seminaro metu buvo kalbama apie vidinę dalykinę ir tarpdalykinę integraciją dėstant socialinius mokslus ir jos svarbą, modernių ir tradicinių socialinių mokslų dalykų dėstymo metodų sintezę, teorinių žinių taikymo, įgūdžių lavinimo metodus; ugdymo turinio perteikimą mokymo proceso metu ir jo metodikos tobulinimą; atskirų dalykų (istorijos, ekonomikos, sociologijos) metodologinius aspektus ir kt.

Diskusijose paaiškėjo, kad dėstytojų pasirinkti ugdymo metodai priklauso nuo jų pačių asmeninių savybių ir kompetencijos, t.y. nuo profesinių žinių kokybės, troškimo nuolat tobulėti bei mokytis visą gyvenimą.

## **Ugdymo turinio sklaidos modelis**

Siekiant įgyvendinti esminius ugdymo tikslus buvo sukurtas ugdymo turinio sklaidos modelis. Nauja ugdymo turinio paradigma ir jo sklaidos koncepcija grindžiama didaktine interpretacija (gebėjimų aspektas), kuri reiškiasi ugdymo turinio (vadyba kaip procesas – vadyba kaip paveikslas) ir ugdymo proceso (interpretacija – reprodukcija) didaktinėmis opozicijomis. Sparti ir visavertė ugdymo turinio sklaida susijusi su procesų suvokimu ir atitinkamu jų interpretavimu ugdymo proceso tobulinimo kryptimi.

Sukurtas didaktinis ugdymo turinio sklaidos modelis sudaro naujas edukacijos sąlygas: išplečia mokymo stilių diapazoną nuo informacinio – statiško iki aktyvaus – hermeneutiškojo ugdymo stiliaus, parodo aiškias ugdymo turinio alternatyvas.

Pagrindiniai žodžiai: *ugdymas, didaktika, sklaida, modelis, metodai, priemonės.*

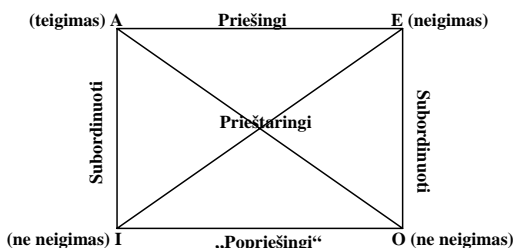
### **Įvadas**

Pastarąjį dešimtmetį, orientuojantis į naujus tikslus ir remiantis demokratinio gyvenimo vertybėmis, Lietuvos švietimo sistemoje įvyko daug pokyčių: atnaujintas bendrojo ugdymo, profesinio rengimo ir studijų turinys, įdiegtos naujos programos, mokykloms ir mokytojams sudarytos galimybės individualizuoti ugdymo turinį. Vis dėlto švietimo kokybė kol kas nepakankamai gera: ugdymo ir studijų turinys per menkai orientuotas į naujų, atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos sąlygomis gyvenančiam žmogui būtinų gebėjimų ugdymą ir kompetencijos plėtrą (Švietimo..., 2002, p. 13). Dabartinė švietimo sistema mokytojams kelia naujus reikalavimus tiek profesiniu, tiek asmenybės požiūriu. Dėl to ieškoma adekvačių mokytojo veiklos tobulinimo būdų, skatinama profesinė savimonė ir išradingumas, nes pedagogai yra ugdymo pokyčių ir visuomenės gerinimo procesų tarpininkai, su jais yra siejami reformų lūkesčiai.

*Straipsnio tikslas* — pateikti ugdymo turinio sklaidos modelį.

## Ugdymo turinio sklaidos didaktinis semiotinis kvadratas

Siekiant kokybiškai perteikti ugdymo turinį buvo sukurtas didaktinis semiotinis kvadratas. Ugdymo turinio sklaidos didaktinis semiotinis modelis grindžiamas struktūriniu semiotika. Tai padaryta remiantis A. J. Greimo (1989) semiotiniu logikos kvadratu, kuris pagrįstas sąvokų, teiginių, objektų opozicijomis. A. J. Greimas šiam modeliui pritaikė vadinamąjį logikos kvadratą, kuris atskleidžia priešybės ryšius (opozicijas) tarp atitinkamų keturių teiginių tipų. Visos binarinės teiginių opozicijos skirstomos į keturias grupes: priešingumo, prieštaravimo, „popriešingumo“ ir subordinacijos.

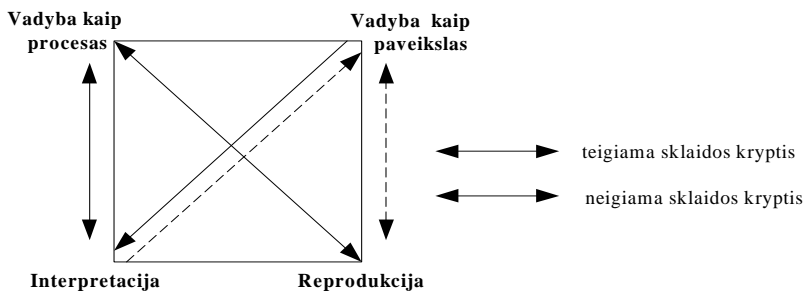


1 pav. A. J. Greimo loginis kvadratas

Juos logikoje įprasta žymėti raidėmis A, E, I, O (pagal dviejų lotyniškų žodžių: *affirmo* – teigiu ir *nego* – neigiu, atitinkamai pirmąsias ir antrąsias balses). Jų reikšmės: A – bendras pozityvus, E – bendras negatyvus, I – dalinis pozityvus, O – dalinis negatyvus. Loginis

kvadratas pavaizduotas 1 pav.

Didaktiniame semiotiniame kvadrato pasirinktos keturios didaktinės pozicijos, svarbios mokant vadybos, kurios oponuoja viena kitai: *vadyba kaip procesas* – bendras pozityvus teiginys; *vadyba kaip paveikslas* – bendras negatyvus teiginys; *interpretacija* – dalinis pozityvus teiginys; *reprodukcija* – dalinis negatyvus teiginys (2 pav.). Pateikiant šį kvadratą siekiama paaiškinti, kokie mokymo procese galimi ugdymo turinio sklaidos variantai.



2 pav. Europos dimensijos sklaidos didaktinis semiotinis kvadratas.



Šios didaktinės pozicijos suprantamos taip:

- *Vadybos kaip proceso* samprata leidžia suvokti vadybos procesus kaip nuolat kintantį objektą laike ir erdvėje. Tuo galima grįsti tokias ugdytinas žmogaus vertybes kaip nuolatinis tobulėjimas, gebėjimas gyventi žinių visuomenėje, nuolatinis žinių atnaujinimas, kritinio mąstymo bei problemų sprendimo gebėjimų lavinimas, naujoviškumas.
- *Vadyba kaip paveikslas*. Tokia samprata parodo ugdymo procesą kaip statišką objektą, kuriam aprašyti reikia gausybės faktografinių žinių, per kurį sunku atskleisti gyvenimo kaitą, parodyti asmeninę poziciją.
- *Interpretacija* – tai ko nors aiškinimas, prasmės atskleidimas, vieno ar kito reiškinio, objekto, proceso išaiškinimas.
- *Reprodukcija* – atgaminimas, atkūrimas. Tai toks ugdytojo ir ugdytinio bendravimas, kai apsiribojama tik informacijos pakartojimu, mechaniniu mokymusi.

Pagal reikšmingumą ED sklaidai galima išskirti keturias didaktines kryptis, suskirstytas į dvi grupes:

- 1) teigiama sklaida: *vadyba kaip procesas* ir *interpretacija*; *vadyba kaip paveikslas* ir *interpretacija*;
- 2) neigiama sklaida: *vadyba kaip paveikslas* ir *reprodukcija*; *vadyba kaip procesas* ir *reprodukcija*.

Analizuojant šias didaktines kryptis nustatyta aiški *vadybos kaip proceso* ir *interpretacijos* subordinacija. Prieštarinių didaktinių pozicijų santykis: bendro negatyvaus – *vadybos kaip paveikslas* – ir dalinio pozityvaus – *interpretacijos*, yra teigiamas, tačiau interpretavimo procesas yra kur kas sudėtingesnis ir jo galimybės mažesnės.

Neigiamą ugdymo turinio sklaidos kryptį iliustruoja subordinacijos linija, kurią sudaro: *vadyba kaip paveikslas* ir *reprodukcija* bei *vadyba kaip procesas* ir *reprodukcija*. Šių didaktinių krypčių reikia vengti, nes mokymas remiasi faktografinėmis žiniomis, jų kartojimu, mechaniniu įsiminimu.

### **Didaktinis ugdymo turinio sklaidos modelis**

Didaktinis ugdymo turinio realizavimo modelis šiame straipsnyje pateikiamas apsiribojant dviem ugdymo proceso aprašymo lygmenimis – didaktiniu ir semiotiniu.

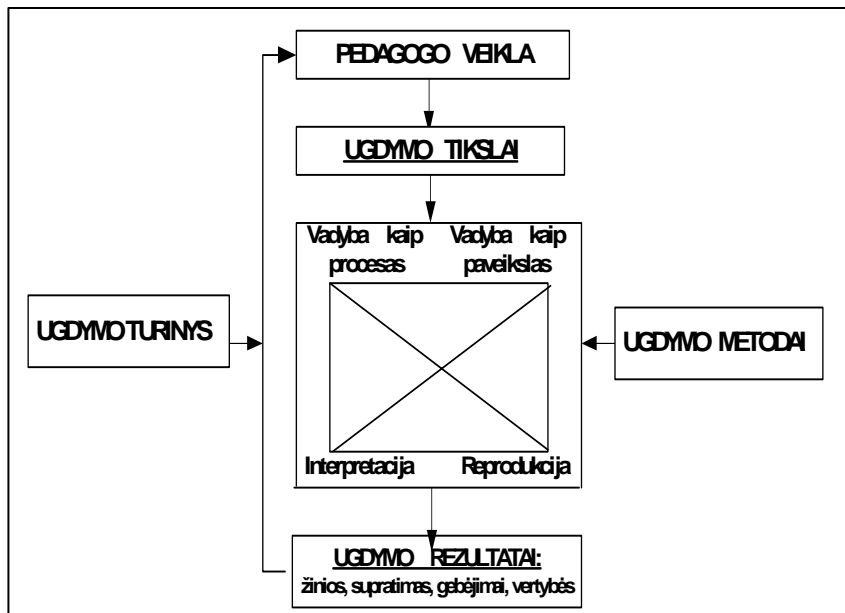
Pateiktas ugdymo turinio didaktinis sklaidos modelis remiasi tradicinėmis ugdymo proceso grandimis. Modelį sudaro šie elementai: pedagogas ir jo veikla; ugdymo tikslai; ugdymo turinys; ugdymo metodai; ugdymo rezultatai.

*Pedagogas ir jo veikla.* Pedagogas pagrindinė funkcija – talkinti besimokančiajam. Kaip teigia L. Jovaiša (2001), jis turi pasižymėti tam tikromis savybėmis: pastabumu, organizuotumu, įtaigumu, kūrybiniais, intelektualiais, raiškos (ekspresyvumo) gebėjimais. Šiuolaikiniame ugdymo procese, kaip teigia V. Tumėnienė ir B. Janiūnaitė (2000), išryškėja naujų pedagogo vaidmenų – mokymosi proceso skatintojų, tyrėjų, pokyčių tarpininkų, bendradarbiaujančių kolegų, novatorių – svarba. Juos įgyvendinant būtinas naujas požiūris į ugdymo procesą, pedagogų gebėjimą priimti naujoves. Šie pagrindiniai veiksniai ir lemia ugdymo turinio sklaidos kokybę.

*Ugdymo tikslai* – tai pagrindas, lemiantis tolesnį mokymo būdą ir turinį. Kaip nurodo L. Šiaučiukėnienė ir N. Stankevičienė (2002), bet kurios pamokos ar paskaitos mokymo tikslai glaudžiai siejasi su bendraisiais ugdymo tikslais ir padeda juos įgyvendinti. L. Jovaiša (2001, p. 25) bendrąjį ugdymo tikslą apibrėžia taip: sudaryti sąlygas individo saviraiškai, realiomis ir idealiomis vertybėmis išplėtoti prigimties duomenų visumą, kad jis gebėtų protingai, kūrybiškai ir dorai veikti.

*Ugdymo turinys.* Siekiant efektyvių rezultatų, būtina kokybiškai organizuoti patį mokymo procesą, parengti ugdymo turinį bei parinkti adekvačius mokymo metodus. Mokymo turinys – tai atrinktų žmonijos dvasinės ir materialinės kultūros vertybių visuma, būtina moksleiviui, kad jis lavintųsi ir harmoningai tobulėtų, pasirengtų savarankiškam darbui ir gyvenimui (Jovaiša, Vaitkevičius, 1989). Pateikiama mokomoji medžiaga turi būti atvira ir lanksti sistema, greitai reaguojanti į pasaulio pokyčius, telkianti kitų dalykų informaciją ir ją savaip interpretuojanti, koncentruota, individuali, pateikiama optimaliu tempu, emociškai, įtaigi.

*Ugdymo metodai ir priemonės* – reikmenys, panaudojami ugdymo procese siekiant plėtoti ugdytinių pojūčius, suvokimą, vaizdinius, ugdyti mąstymą ir gebėjimus, praktinius mokėjimus ir įgūdžius (L. Jovaiša, 2001, p. 134). Pastaruoju metu ugdymo metodų gausėja, jie tobulinami. L. Jovaiša (2001), L. Šiaučiukėnienė ir N. Stankevičienė (2002) pateikia sudėtingą ir išsamią klasifikaciją, kurią sudaro informaciniai (pasakojimas, paskaita, pokalbis, atpasakojimas, tikrinimo pokalbis), operaciniai (pratybos, praktiniai, laboratoriniai metodai) ir kūrybiniai (probleminiai, euristiniai, tiriamieji) metodai. Šioje metodų gausoje būtina pedagogų kompetencija pasirenkant veiksmingiausią metodą iškeltam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti. Ypač parankūs ugdymo metodai, taikomi įvairiai informacijai priimti, suteikiantys galimybę ją interpretuoti ir kvestionuoti, skatinantys ugdytinių saviraišką. Tokiems metodams priskirtini: dalykiniai žaidimai, disputai, probleminis mokymas, praktiniai metodai, grupinis darbas, projektų rengimas.



3 pav. Didaktinis ugdymo turinio sklaidos modelis

*Ugdymo rezultatai.* Tinkamai organizuotas mokymo procesas lemia kokybišką ugdymo turinio sklaidą: besimokantieji įgyja reikalingų žinių – mokslinį tikrovės pažinimo rezultatą, apibendrintą žmonijos patirtį. Žinios yra *supratimo pagrindas*. Kaip teigia L. Jovaiša (2001), tai yra vaizdinio ir abstraktaus, diskursinio mąstymo rezultatas, kuris pasiekiamas atskleidus daiktų ir reiškinių ryšius, jų sąveiką ir prasmę. Taip kaupiamos žinios yra analizuojamos, sintetinės, išsąmoninamos, vėliau perkeliama ir taikoma naujomis sąlygomis, priimant sprendimus, teikiant argumentus ir pan.

Ypač svarbus švietimo sistemoje siekis formuoti *vertybinę* nuostatų sistemą ir plėtoti *gebėjimus*. Jie formuojasi viso ugdymo proceso metu ir grindžiami supratimu. Vertybinės nuostatos siejamos su rūpinimusi kitais, neabejingumu viskam, kas vyksta greta; savigarba bei pagarba kitiems, atsakomybe už save, savo veiksmus; teisingumu, sąžiningumu, iniciatyvumu ir kt.

*Semiotinis ugdymo turinio sklaidos lygmuo* grindžiamas šiame straipsnyje pateiktu didaktiniu semiotiniu kvadratu.

Taigi sukurtas didaktinis ugdymo turinio sklaidos modelis sudaro naujas edukacijos sąlygas: išplečia mokymo stilių diapazoną nuo informacinio – statiško iki aktyvaus – hermeneutiškojo ugdymo; parodo aiškias ugdymo turinio (vadyba kaip procesas – vadyba kaip paveikslas) ir ugdymo proceso (interpretacija – reprodukcija) alternatyvas.

Tačiau būtina pabrėžti, kad tinkama ugdymo turinio sklaida galima tik tuomet, kai pedagogai įgyja reikiamą kompetenciją, geba įgyvendinti šiuolaikinius švietimo tikslus ir suvokia visuomenės keliamus reikalavimus. Tik kokybiška ugdymo turinio sklaida keičia bendrąją ugdymo kultūrą ir besimokančius supančią aplinką, perteikia asmens ir visuomenės gyvenimui būtinas vertybines nuostatas, suteikia dabarties žmogui reikalingų bendrųjų gebėjimų ir kompetenciją.

## **Išvados**

1. Nauja ugdymo turinio paradigma ir jos sklaida grindžiama didaktine interpretacija (gebėjimų aspektas), kuri reiškiasi ugdymo turinio (vadyba kaip procesas – vadyba kaip paveikslas) ir ugdymo proceso (interpretacija – reprodukcija) didaktinėmis opozicijomis. Sparti ir visavertė ugdymo turinio sklaida susijusi su procesų suvokimu ir atitinkamu interpretavimu ugdymo proceso tobulinimo kryptimi.
2. Sukurtas didaktinis ugdymo turinio sklaidos modelis atskleidžia naujas edukacines sąlygas: išplečia mokymo metodų diapazoną nuo informacinio – statiško iki aktyvaus – hermeneutiškojo ugdymo stiliaus, parodo aiškias ugdymo turinio alternatyvas.

## Literatūra

1. Greimas A. J. Semiotika. Darbų rinktinė. Struktūrinė semantika. Apie prasmę / sud. R. Pavilionis. – Vilnius, 1989.
2. Jovaiša L. Edukologijos pagrindai. – Šiauliai, 2001.
3. Jovaiša L., Vaitkevičius J. Pedagogikos pagrindai. – Kaunas, 1989, T. 2.
4. Šiaučiukėnienė L., Stankevičienė N. Bendrosios didaktikos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2002.
5. Švietimo gairės: 2002–2013 projektas. – Vilnius, 2002.
6. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. Pedagoogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste // Socialiniai mokslai. – 2000, Nr. 2 (23), 24–33.

## **A Model of Dispersion of Educational Contents**

### **Summary**

Seeking to realize the educational contents competently, a model of dispersion of educational contents was created. The new paradigm of educational contents and its dispersion is based on didactic interpretation (aspect of skills) which expresses itself by didactic oppositions (management as process – management as picture) (interpretation – reproduction). Quality and sterling dispersion of educational contents is connected with perception of processes and adequate interpretation in the direction of educational process.

## **Apie dalykinių ir tarpdalykinių ryšių reikšmę dėstant logiką**

Straipsnyje aptarti vidurinių mokyklų mokytojams keliami reikalavimai ugdant mokinių loginį mąstymą mokymo proceso metu. Pateikiami įvairaus turinio logikos užduočių, kurias mokomi atlikti kariūnai, pavyzdžiai, aptariamos būdingiausios klaidos, padarytos atliekant šias užduotis. Naudojant matematinės statistikos metodus apskaičiuojami kontingencijos koeficientai, rodantys ryšį tarp valstybinio matematikos egzamino pažymių ir kariūnų gebėjimo (nesugebėjimo) atlikti matematinio turinio logikos užduotis, taip pat logikos diferencinės įskaitos, laikytos Lietuvos karo akademijoje, pažymių. Abiem atvejais pastebėtas glaudus ryšys tarp matematinio pasirengimo, įgyto mokykloje, ir logikos studijų Karo akademijoje rezultatu.

Pagrindiniai žodžiai: *logika, matematika, tarpdalykiniai ryšiai.*

### **Įvadas**

Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose [6] akcentuojamas švietimo perimamumas ir tęstinumas. Aukštoji mokykla skatinama dirbti taip, „kad būtų užtikrinama mokyklų veiklos tobulinimui reikalinga *informacinė, ekspertinė* bei *konsultacinė pagalba*“ [6, p. 120], kad aukštosios mokyklos laipsniškai imtų rūpintis visų kitų krašto mokyklų tobulinimu, prisimdamos dalį tiesioginės atsakomybės už nuolatinį Lietuvos švietimo atsinaujinimą.

Šio straipsnio *tikslas* – išanalizuoti, kaip dalykinis mokykloje įgytas pasirengimas lemia Lietuvos karo akademijos (toliau – KA) kariūnų logikos studijų rezultatus. Analizės pagrindas – perimamumo, tęstinumo garantavimas, mokant logikos aukštojoje mokykloje remiantis vidurinėje mokykloje įgytomis žiniomis.

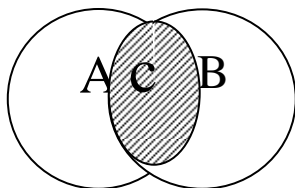
#### ***Tyrimo metodai:***

1. Mokslinės, metodinės literatūros ir normatyvinių dokumentų studijavimas, siekiant išsiaiškinti vidurinių mokyklų mokytojų galimybes ugdyti mokinių loginį mąstymą mokymo procese.
2. Empirinių duomenų kaupimas mokant KA kariūnus logikos, tų duomenų statistinė analizė.

Pirmiausia aptarsime terminus, nes pedagogikoje, kaip ir visame mūsų šiandieniniame gyvenime, pereinant nuo ankstesnės orientacijos į Rytus, vis labiau krypstama į Vakarus. Todėl tos pačios pedagoginės sąvokos kartais įvairių autorių darbuose dabar skirtingai įvardijamos. Sudėtinga pedagoginė sąvoka

„vidinė dalykinė ir tarpdalykinė integracija“ reiškia iš esmės ne ką kita, kaip dar plačiau vartojamą sąvoką „dalykiniai ir tarpdalykiniai ryšiai“. O pats sąvokos turinys jau buvo žinomas ir akcentuojamas pedagogikoje dar antikos laikais. Didysis čekų pedagogas Janas Amosas Komenskis (*Komenský, Comenius*, 1592–1670) savo „Didžiojoje didaktikoje“ („*Didactica magna*“, Amsterdamas, 1657), genialiai apibendrinęs pažangias to laikotarpio pedagogikos mintis, kurių ištakos ir siekė antikos laikus, pabrėžia vidinės dalykinės integracijos reikšmę: „*Visas mokymas turi būti taip sutvarkytas, kad einamas dalykas visuomet remtųsi išėitu, o išėitąjį sutvirtintų einamas*“ [3, p. 200]. O ryšį su realiu gyvenimu – tarpdalykinę integraciją – J. A. Komenskis nusako taip: „*Reikia mokyti vien to, kas yra šiam ir būsimajam gyvenimui lemiančio naudingumo, ypač būsimajam*“ [3, p. 194]. Šį teiginį J. A. Komenskis dar sustiprina: „*Iš to išvada tokia: žmones ikia mokyti kiek galima imti išmintį ne iš knygų, bet iš dangaus ir žemės, iš ažuolų ir skroblių – reikia mokyti pažinti ir tyrinėti pačius daiktus, o ne svetimas pastabas ir nuomones apie juos. Jeigu sems žinojimą ne iš kur kitur, o iš pačių daiktų <...> – bus ženklas, kad žmonės vėl stojo į senovės išminčių kelią*“ [3, p. 199].

Dėstydamas logiką kariūnams, stengiuosi šią didžiojo pedagogo išmintį taikyti mokymo procese. Pavyzdžiui, vidinės dalykinės integracijos būdu išaiškinu loginių klasių (aibių) sankirtą:

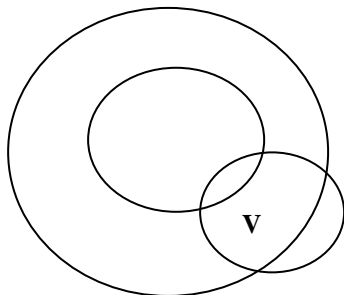


$$A \cap B = C$$

Tuoju pat pateikiu elementarų, kariūnams labai suprantamą pavyzdį: „Tegu A – karininkai, B – dėstytojai. Kas bus C?“ Žinoma, labai greitai išsiaiškiname, kad C – tai dėstytojai, kurie turi karininko laipsnį. Pateikiami konkretūs su KA susiję pavyzdžiai. Po to einame prie atvejų, kurie labai dažni mokslo srityje, pvz.: 1) „jei A – matematika, B – istorija, tai C – matematikos istorija“; 2) „jei A – geografija, B – ekonomika, tai C – ekonominė geografija“; 3) „jei A – verslas, B – vadyba, tai C – verslo vadyba“, ir t. t. Tačiau dėl priežasčių, kurias aptarsime vėliau, ne visi kariūnai lengvai išsprendžia uždavinį: „Kaip pavaizduoti šių trijų klasių santykį: S – stačiakampiai, R – rombai ir K – kvadratai?“ Iš tiesų tai ir bus tas pats atvejis: čia  $S=A$ ,  $R=B$ , o  $K=C$ .



Geografinių ir etnografinių žinių kariūnams prireikia, kai atliekame kitas užduotis. Pavyzdžiui, reikia pavaizduoti grafiškai šių trijų klasių santykį: „S – slaviai, L – lenkai, V – Varšuvos gyventojai“. Teisingas atsakymas:



Matematikos ir ekonomikos žinių poreikis atsiranda atliekant užduotį iš sofizmo srities: „Kepurių parduotuvėje žmogus pirkė kepurę už 3 Lt ir pardavėjui padavė 10 Lt. Pardavėjas neturėjo gražos, todėl nubėgo pas kaimyną ir tą 10 Lt banknotą iškeitė į smulkesnius. Grįžęs pirkėjui atidavė 7 Lt gražos ir jis su kepure išėjo. Po kurio laiko atbėgo kaimynas ir pranešė, kad 10 Lt, kuriuos jis iškeitė, – netikri. Pardavėjas pasiėmė netikrą banknotą, o kaimynui atidavė 10 Lt. Kokį nuostolį jis patyrė?“ [4, p. 110]. Kyla nemažai diskusijų, teigiama, kad nuostolis – 17 ar net 20 Lt. Tačiau išsiaiškiname, kad jis lygus 10 Lt – netikro banknoto vertei.

Žinoma, tokių tarpdalykinės integracijos – ryšio su realiu gyvenimu bei kitais mokomaisiais dalykais – pavyzdžių daug pateikiu per paskaitas ir pratybas. Kariūnai taip pat nuolat skatinami pateikti pačių sugalvotus ar parinktus pavyzdžius. Mokydamiesi studijų dalyko jie privalo atlikti 2 kontrolinius ir 2 savarankiškus darbus. Pirmajame kontroliniame darbe iš 4 užduočių viena sudaryta iš pačių kariūnų parinktų pavyzdžių, o visos tokios užduotys yra abiejuose savarankiškuose darbuose ir antrajame kontroliniame darbe.

Visa tai padeda įdomiai organizuoti paskaitas, ypač pratybas, skatinti kariūnus savarankiškai dirbti ir pasiekti gerų rezultatų stengiantis suvokti mokomąją medžiagą.

Tačiau nė vienas dėstytojas negali būti visų mokomųjų dalykų specialistas. Man asmeniškai artimiausia yra matematika – esu įgijęs matematiko specialybę dabartiniame Vilniaus pedagoginiame universitete, daktaro disertacija ir habilitacinis darbas – iš matematikos didaktikos. Todėl mane ypač domina matematikos žinių, įgytų vidurinėje mokykloje, ir logikos žinių integracija. Juo labiau kad, kaip įrodoma vėliau, ta integracija gali būti itin glaudi.

Kaip žinome, pedagogika – tai mokslas apie ugdymą. Pats terminas „ugdymas“, vartotas dar prieškarinio Nepriklausomoje Lietuvoje išymiųjų Lietuvos pedagogų prof. Stasio Šalkauskio (1886–1941) ir jo mokinio doc. Antano Maceinos (1908–1986), reiškia sudėtingą kompleksinę sąvoką, kuri teoriškai skaidoma į tris komponentus: mokymą, auklėjimą ir lavinimą, o praktikoje šie komponentai yra glaudžiai susiję. Ugdant intelektualų žmogų ypač svarbi sąsaja „*mokymas–lavinimas*“. Mokydamas ir mokydamasis, perimdamas žinias, jas taikydamas praktiškai, įgydamas tam tikrus mokėjimus ir įgūdžius, žmogus lavinasi: tobulėja, darosi abstraktesnis, kūrybiškesnis jo loginis mąstymas. Dabartinės Lietuvos vidurinės mokyklos veiklos pagrindiniame dokumente – „Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose“ – nurodoma, kad „*mokykla sudaro sąlygas mokytis laisvai protauti: suprasti idėjas ir koncepcijas, jomis, pastebėjimais ir eksperimentais remiantis, daryti logiškas išvadas ir pagrįstus sprendimus. Ji lavina mokinių gebėjimus aiškiai argumentuoti, įrodinėti, diskutuoti, ieškoti šiandienos problemų naujų sprendimų*“ [5, p. 20]. Kitur šiame dokumente rašoma: „*Skaitinama visokeriopa mokinio veikla, apimanti ne tik loginio mąstymo, bet ir intuicijos, organizavimo ir kūrybos – performavimo sritis, leidžianti patirti prasmingumą ir džiaugsmą*“ [5, p. 44].

Labiausiai loginį mąstymą vidurinėje mokykloje ugdo tie mokomieji dalykai, kuriuos dėstant mokoma aiškiai suformuluotų sąvokų apibrėžimų, jas klasifikuoti, kur naudojamos nededukciniais samprotavimais (gramatika, fizika, chemija, istorija, geografija, muzika ir kt.). Visu tuo loginiu aparatu remiasi ir matematika, kuri aukštesnėse vidurinės mokyklos klasėse dar papildomai labai dažnai ima remtis ir dedukciniais samprotavimais bei įrodymais. Tai pabrėžiama ir anksčiau minėtų „Bendrųjų programų“ „Matematikos“ skyriuje: „*Matematikos mokymas teikia dideles asmenybės ugdymo ir lavinimo galimybes. Visapusiškas šiuolaikinio žmogaus mąstymo ugdymas neįmanomas be tam tikro loginės kultūros formavimo. Logika yra universalus mąstymo įrankis. Tada mokant matematikos reikia pratinti teisingai atlikti loginį struktūrizavimą, logiškai svarstant gauti išvadas iš žinomų faktų, atskirti žinomą nuo nežinomo, įrodytą nuo neįrodyto, analizuoti, argumentuoti, klasifikuoti, kelti hipotezes, jas paneigti arba įrodyti, naudotis analogijomis.*

*Matematinų uždavinių sprendimas turi tobulinti ne tik racionalaus mąstymo ir minčių reiškinio įgūdžius, bet ir intuiciją – gebėjimą numatyti rezultatą bei nuspėti sprendimo kelią. Būtent intuicija paruošia dirvą logikai*“ [5, p. 266].

Vienas iš bendrųjų matematikos mokymo mokykloje uždavinių formuluojamas taip: „*Išmokyti matematiškai mąstyti, t. y. išmokyti kurti naujas sąvokas ir žodyną, konstruoti algoritmus, apibendrinti sąvokas ir rezultatus, argumentuoti bei įrodinėti*“ [5, p. 267].

Taigi pagrindinis šio straipsnio akcentas – buvusių vidurinės mokyklos mokinių, jau tapusių studentais – KA kariūnais, matematinio pasirengimo įtakos logikos dalyko studijų rezultatams. Mūsų parengtoje mokomojoje knygelėje „Logikos pratimai“ [1], skirtoje teorinių logikos žinių taikymo mokėjimams ir įgūdžiams formuoti, be kitų vidurinėje mokykloje nagrinėtų dalykų (fizikos, geografijos, istorijos ir t. t.) elementarių žinių ir bendro išprusimo faktų, remiamasi ir gana elementariomis kariūnų mokyklinės matematikos žiniomis. 1999 ir 2000 m. įstojusių į Lietuvos karo akademiją kariūnų, dariusių ir nedariusių su matematika susijusių klaidų kontroliniuose darbuose, pasiskirstymas ir jų priklausomybė nuo matematinio pasirengimo, įgyto vidurinėje mokykloje, matyti 1 lentelėje. Matematinis pasirengimas išaiškinamas pagal matematikos valstybinių egzaminų (toliau – VE) rezultatus.

1 lentelė. 1999 ir 2000 m. įstojusių į Lietuvos karo akademiją kariūnų matematikos VE pažymiai ir matematinio turinio logikos užduočių atlikimo rezultatai, rodantys jų tarpusavio ryšį

Matematinio turinio užduočių atlikimas	Matematikos VE pažymiai							Iš viso
	4	5	6	7	8	9	10	
Be matematikos klaidų	–	9	7	8	8	7	4	43
Su matematikos klaidomis	3	12	6	10	3	1	–	35
Iš viso	3	21	13	18	11	8	4	78

Kontingencijos koeficientas  $C=0,391$  ( $p<0,01$ ), t. y. šis koeficientas statistiškai reikšmingas [2, p. 95–97] ir nagrinėjamas ryšys yra gana glaudus.

O matematikos VE ir logikos diferencinės įskaitos, laikytos I kurse 2001–2003 m. įstojusių į KA kariūnų, pažymių sutapimas atsispindi 2 lentelėje.

2 lentelė. 2001–2003 m. įstojusių į Lietuvos karo akademiją kariūnų matematikos VE ir logikos diferencinės įskaitos pažymių tarpusavio ryšys

Logikos diferencinės įskaitos pažymiai	Matematikos VE pažymiai							Iš viso
	5	6	7	8	9	10		
7	–	–	2	–	–	–	–	2
8	–	2	–	8	11	7	–	28

9	1	1	3	6	44	22	77
10	-	4	-	4	32	14	54
Iš viso	1	7	5	18	87	43	161

Čia  $C=0,489$  ( $p<0,001$ ), t. y. nagrinėjamas ryšys yra ypač glaudus.

Kadangi 2001–2003 m. priimtieji į I kursą kariūnai buvo daug geriau atrenkami, jų ir matematinis pasirengimas daug geresnis negu 1999 ir 2000 m. priimtųjų. Matematinio turinio užduotis jie atliko kur kas geriau. Tačiau nusiraminti ir džiaugtis neblogais rezultatais niekada negalima. Dalis kariūnų (taip pat ir abiturientų) vidurinėje mokykloje gerai neišsimenta ir neperpranta matematinių sąvokų, kartais net gana elementarių.

Kaip būtų galima pagerinti mokinių matematinį pasirengimą ir garantuoti logikos mokymosi aukštojoje mokykloje sėkmę? Deja, straipsnyje minėtas dokumentas [5], reglamentuojantis Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklą, dar mažai paremtas teoriniais ir praktiniais darbais, kurie padėtų matematikos mokytojui šiuos tikslus įgyvendinti. Todėl mokytojui tenka naudotis dar sovietmečiu išleistais darbais. Dabartinės Lietuvos aukštųjų mokyklų pedagogai turi ateiti į pagalbą vidurinių mokyklų mokytojams ir rengti daugiau teorinių taikomųjų darbų, skirtų loginio mąstymo ugdymo vidurinėje mokykloje problemoms spręsti.

## Išvados

1. Mokinių mokyklinis matematinis pasirengimas turi didelę reikšmę logikos studijų rezultatams, o kartu ir kitų dalykų studijoms. Pasirengimo lygis objektyviai nustatomas pagal matematikos VE rezultatus.

2. Aukštųjų mokyklų logikos dėstytojai, ateidami į pagalbą vidurinių mokyklų mokytojams, galėtų:

a) išanalizuoti vidurinėje mokykloje naudojamų vadovėlių, pratybų sąsiuvinų ir kitų mokomųjų priemonių turinį ir atkreipti mokytojų dėmesį į tas jų vietas, kurios skirtos mokinių loginiam mąstymui ugdyti;

b) susipažinti su jaunų mokytojų, vyresniųjų mokytojų, mokytojų metodininkų ir mokytojų ekspertų darbu ugdant loginį mokinių mąstymą;

c) visais išvardytais atvejais apibendrinti gerą patirtį, teikti rekomendacijas pedagogų darbui ir jų rengimui gerinti, tobulinti vadovėlius ir kitas mokomasias priemones.

3. Kol nėra išleista naujos lietuviškos literatūros apie loginio mąstymo ugdymą mokymo procese vidurinėje mokykloje, mokytojams rekomenduoti naudotis literatūra, išleista sovietiniais metais ir užsienyje.

## Literatūra

1. Ažubalis A. Logikos pratimai. – Vilnius, 2001.
2. Bitinas B. Statistiniai metodai pedagogikoje ir psichologijoje. – Kaunas, 1974.
3. Komenskis J. A. Didžioji didaktika//Rinktiniai pedagoginiai raštai. – Kaunas, 1986.
4. Kupčiūnas R. ir kt. Skaičiavimo uždaviniai. D. 2. – Kaunas, 1930.
5. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos. – Vilnius, 1997.
6. Švietimo gairės. 2003–2012 metai: projektas. – Vilnius, 2002.

## **A realisation of subject and inter–subject links in training of logics**

### **Summary**

In the beginning of the report, the knowledge in empirical logics acquired by students on teaching mathematics and other subjects at a secondary school are reviewed. Then, an application of mathematical skills brought from a secondary school for an illustration theoretical statement in logics is discussed upon. A very important statistical link between the assessments of the state examination in mathematics passed by the cadets on finishing the secondary school, and the differentiated credit test in logics passed after listening out the course at the Military Academy was found. The important statistical link between the assessment of the said state examination in mathematics and the success in a performance of logical task of mathematical content was found as well. It is concluded that the assessment of the state examination in mathematics is a reliable indicator of the mathematical preparedness of pupils. It is also stated that there are unused reserves of an improvement of mathematical preparedness of pupils and a development of their logical thinking at a secondary school.

## **Teorinių žinių taikymo praktikoje metodai**

Straipsnyje aptariami teorinių žinių taikymo praktikoje metodai, įgūdžių ugdymo technologijos, joms įdiegti reikalingos sąlygos, pateikiami kai kurie tokio ugdymo metodai, taikyti Lietuvos karo akademijoje dėstant mokomuosius dalykus: vadybą, makroekonomiką, kainodarą ir kontraktus, įmonės veiklos ekonominę analizę, paremti pažangia mokslinė, pedagogine ir įvairiapuse šios srities praktine patirtimi.

Pagrindiniai žodžiai: *didaktinė įgūdžių ugdymo technologija*, ekstraspekciniai gebėjimai.

### **Problemos aktualumas**

Šiuolaikinės ekonominės teorijos, pripažindamos technologijų pažangos svarbą, pabrėžia individualių gebėjimų ir paskatų reikšmę, kuri ir lemia pačių naujausių technologijų plėtrą (kūrimą, diegimą ir naudojimą), padedančią užtikrinti aukštą šalies nacionalinio saugumo ir konkurencingumo lygį. „Žinių kūrimas kainuoja daug mažiau negu jų perėmimas, net JAV tyrimams išleidžiama dvidešimt kartų mažiau negu mokymui ir lavinimui“ [8, p. 21].

Įvairių šalių mokslininkų atliktų tyrimų, taip pat mano 2003 m. atliktos žodinės darbdavių apklausos duomenimis, nepakankamai ugdomas aukštųjų mokyklų studentų savarankiškumas, kūrybiškumas, gebėjimai taikyti įgytas žinias praktinėje veikloje, nes vis dar tebėra paplitusi didaktinė kryptis, daugiausiai besiremianti informacijos pateikimo, o ne jos pritaikymo ir panaudojimo įgūdžiams ugdyti metodais.

### **Mokymo ir ugdymo technologijos parinkimas ir taikymas**

Žinių taikymo praktikoje technologija – labai sudėtingas, daugiaplanis procesas. Jis susideda iš kelių etapų: diagnostikos, proceso projektavimo, aktualizavimo, sisteminimo, optimizavimo, tam reikalingų sąlygų sudarymo bei būdų ir metodų parinkimo ir įdiegimo remiantis natūralumo, psychologizacijos, individualizacijos, diferenciacijos ir integracijos principais.

Pirmasis etapas skirtas studijuojantiems pažinti, siekiant išsiaiškinti mokymosi motyvaciją, asmenines savybes, pilietiškumo lygį, temperamentą,

erudiciją, mąstymo būdą, įvertinti reakciją, imlumą, regimąją ir girdimąją atmintį, daugelį kitų dalykų, reikalingų grįžtamajam ryšiui ir mokymo(si) kokybei užtikrinti. Tą padaryti įmanoma tik padirbėjus su tais pačiais studentais, kariūnais ne vienus metus, laikantis žinių pateikimo sistemos tęstinumo (nuo pirmo iki ketvirtro kurso) ir nuoseklumo principų dėstant tarpusavyje susijusias disciplinas, tokias kaip ekonomika, finansų valdymas, efektyvūs vadybos metodai, kainodara ir kontraktai, įmonių veiklos ekonominė analizė, derybų menas, rinkodara. Tik taip galima geriau pažinti klausytojus, o jiems – objektyviau įvertinti pedagogo profesionalumą ir siekius išugdyti smalsų klausytoją, žinantį, kad gaus daug naujų, įdomių ir naudingų žinių apie tai, kaip, kokius ir kada priimti vienokios ar kitokios veiklos srities sprendimus savo būsimame darbe. Žinių pateikimo ir įsisavinimo sistemingumo ir nuoseklumo principas įgyvendinamas ne tik laikantis dėstymo tęstinumo, bet ir dar keleto kitų svarbių taisyklių:

aktyviai ir nuolat demonstruoti tarp dėstomų dalykų egzistuojančius glaudžius ryšius;

visada, pateikiant teorinę medžiagą loginių struktūrinių schemų pavidalu, pradėti nuo problemos pristatymo ir išskaidymo;

racionaliau yra pirmiau supažindinti su praktiniu taikymu, o tik po to pateikti teorines žinias (taip yra dėstoma kai kuriose Norvegijos aukštosiose mokyklose);

neteikti nė vieno klausimo ar teiginio, kurio per užsiėmimą neįmanoma išsamiai aptarti, atskleisti ar išanalizuoti;

parodyti žinių įsisavinimo ir taikymo sistemą, siekiant, kad dėstomas dalykas atskleistų mokslo ir realios tikrovės ryšius;

kelti problemas, išmokyti pasirinkti svarbiausios ir reikalingiausios informacijos šaltinius ieškant optimalaus problemos sprendimo varianto, nes pedagogas neturi būti vienintelis informacijos šaltinis;

atkreipti dėmesį į originalumą ir kūrybiškumą, pasirinktą žinių pateikimo būdą, kuris turi būti pagrįstas loginiu mąstymu, konkrečiomis situacijomis, argumentais, realios tikrovės faktais ir skaičiais, taikomas panaudojant visus savo ekstraspekcinis gebėjimus, pedagoginių metodų įvairovę, drausminant, išlaikant dėmesį, vertinat žinių kokybę.

Bendras tokio ugdymo tikslas – išmokyti priimti sprendimus sąžiningai ir atsakingai. Visa tai galima pasiekti taikant didaktines ugdymo ir mokymo modeliavimo technologijas. Jos pateikiamos 1 ir 2 paveiksluose.



**Dimensijos**

Mokymas	Didaktinis-----Euristinis
Žinojimas	Dėstytojo-----Studento
	Organizuotas -----Atrastas
Veiksmai	Visiems vienodi-----Individualizuoti
Motyvacija	Išorinė-----Vidinė

**Mokymosi tikslai**

Kognityviniai	Žinios , supratimas, taikymas, analizė, sintezė, įvertinimas
Emociniai	Priėmimas, atsakas, vertinimas, organizavimas
Psihomotoriniai	Apibūdinimas, mėgdžiojimas, manipuliacija, tikslumas, artikuliacija, natūralizacija

**Mokymo(si) metodai**

Paskaitos, garso ir vaizdo įrašai,  
programuoti tekstai, pratybos,  
teisės aktai, dokumentai, pranešimai,  
pasiskirstymas vaidmenimis,  
imitaciniai žaidimai, situacijų  
analizė, projektai

<b>Produktyvioji technologija</b>	<b>Bendradarbiavimo technologija</b>	<b>Tausojanti technologija</b>
<u><i>Pagrindiniai metodai</i></u>	<u><i>Pagrindiniai metodai</i></u>	<u><i>Pagrindiniai metodai</i></u>
Instruktavimas	Aptarimas	Diskusijos
Darbas su knyga	Diskusijos	Disputai
Pratybos	Pažintinis žaidimas	Dalykinis žaidimas
Testavimas	Programavimo	Vaizdo, garso metodai
<u><i>Pagalbiniai metodai</i></u>	Probleminio mokymo	Stebėjimo
Paskaita	Praktinio mokymo	<u><i>Pagalbiniai metodai</i></u>
Demonstravimas	Kontrolės	Situacinis metodas
Iliustravimas	<u><i>Pagalbiniai metodai</i></u>	Netradiciniai metodai
Garso ir vaizdo	Iliustravimas	
	Demonstravimas	
	Darbas su knyga	

2 pav. Metodų klasifikavimas pagal technologijas

Remiantis čia pateiktais metodais galima praturtinti ir pajavairinti mokymo ir ugdymo procesą, sėkmingai išugdyti savarankiškumą ir kūrybiškumą bei išmokyti būdų ir metodų, kaip įgytas teorines žinias taikyti praktinėje veikloje.

### **Išvados ir siūlymai**

Nuolatiniai pokyčiai verčia vis dažniau atnaujinti mokymo turinį, siejant jį su laimėjimais šioje srityje, dalykine kompetencija, glaudžiai bendradarbiaujant su darbdaviais ir partneriais.

Tobulinant mokymo procesą labai naudinga palaikyti grįžtamąjį ryšį su jau baigusiais studijas auklėtiniais, siekiant išsiaiškinti, kokių žinių ir gebėjimų stinga dirbant. Būtų galima organizuoti tokius susitikimus, kuriuose absolventai galėtų atvirai pareikšti savo nuomonę apie įgytų žinių naudingumą ar stygių, jų taikymo praktinėje veikloje galimybes.

Kursiniai darbai turėtų būti tik taikomieji, susieti su praktikos metu įgyta patirtimi, jų rezultatai ir medžiaga panaudoti rengiant bakalauro ir magistro baigiamąjį darbą. Toks nuoseklumas būtų naudingas ir pačiam absolventui, ir darbo vadovui, pagerėtų šių darbų kokybė tiek, kad juose pateiktus siūlymus būtų galima panaudoti praktinėje veikloje.

Siekiant išugdyti žinių taikymo įgūdžius, būtina diegti ir mokymo procese sumaniai derinti didaktines mokymo modeliavimo technologijas: bendradarbiavimo, tausojimo ir kt.

## Literatūra

1. Arends R. I. Mokomės mokyti. – Vilnius, 1998.
2. Butkienė G. Apie asmenybę. – Psichologija pedagogui, 1992, gruodis, p. 9–11.
3. Juodaitytė A. Studentų interaktyvaus mokymo(si) didaktinio modeliavimo technologija. – Pedagogika, 2003, 65.
4. Jėčiuvienė M. Sunku reikalauti kūrybiškumo iš lygiavos atbukinto pedagogo. – *Lietuvos rytas*, 1994, 137.
5. Jėčiuvienė M. Jaunimo vertybių ugdymo aspektai. Straipsnių rinkinys. – Jaunimo vertybinės orientacijos. Socialinių tyrimų institutas. – Vilnius, 2003.
6. Kritinio mąstymo ugdymas. Teorija ir praktika. Sud. Penkauskienė D. – Vilnius, 2001.
7. Laužackas R. Mokymo turinio projektavimas. – Kaunas: VDU leidykla, 2000.
8. Lietuvos mokslo ir technologijos baltoji knyga. – Vilnius, 2001, 21 p.
9. Parker S. Reflective Teaching in the Postmodern World. – Buckingham, 1997.
10. Podlasij I. P. Prioduktivnaja pedagogika. – *Narodnoe obrazovanije*, Moskva, 2003.
11. Rammsden P. Kaip mokyti aukštojoje mokykloje. – Vilnius: Aidai, 2000.
12. Želvys R. Ū. Aukštosios mokyklos didaktika kaip taikomoji edukologijos šaka. Serija: Edukologinė didaktika. Sud. Būdienė V., Zomanienė N. – Vilnius: Garnelis, 2000.

## **Skills development methods for the application of theoretical knowlege**

### **Summary**

The article deals skills development methods for application of theoretical knowlege and raises some technology didactic modelling of students interactive education- learning.

## Minčių žemėlapiu metodo taikymo galimybės mokant vadybos

Pedagogikoje pradėjus labiau gilintis į mokymosi ir mokymo problemas, imta ieškoma naujų būdų, padedančių ir skatinančių mokytis. Vienas iš tokių metodų – minčių žemėlapis. Ši sąvoka reiškia, kad apie pagrindinį žodį (idėją) vizualizavimo būdu grupuojamos 5–7 pagrindinės mintys, susijusios su tam tikru žodžiu (idėja).

Straipsnyje nagrinėjamos minčių žemėlapiu panaudojimo vadybos srityje galimybės. Minčių žemėlapis – tai efektyvus vadybos mokymo, konsultavimo bei praktikos metodas.

Pagrindiniai žodžiai: *minčių žemėlapis, mentalinė kalba, mokymasis, vadyba, konsultavimas, atmintis, kūrybingumas.*

### Ivadas

Globalizacijos, didėjančios konkurencijos, žinių ekonomikos iššūkiai reikalauja kuo spartesnio ir kokybiškai naujo ugdymo. Pastaraisiais dešimtmečiais įvyko nemaža ryškių pokyčių: žinių (mokymo ir mokymosi rezultatų) srityje – nuo faktų ir procesų, idėjų ir principų link koncepcijų, mąstymo sistemų; pedagogikoje – nuo mokymo link mokymosi. Susidūrus su naujais iššūkiais, reikalingi nauji, netradiciniai mokymo metodai.

Šio darbo tikslas – nustatyti minčių žemėlapiu metodo panaudojimo mokant vadybos galimybes. Siekiant šio tikslo svarbu aptarti šiuos klausimus: 1) minčių žemėlapiu metodą, 2) grupinio minčių žemėlapiu kūrimo ypatumus, 3) metodo taikymo sąlygas ir rezultatus.

Tyrimo objektas – minčių žemėlapiu metodo taikymo dėstant vadybą (personalo vadybą) metodika. Straipsnyje apibendrinti Lietuvos karo akademijoje 2003–2004 metais taikyto minčių žemėlapiu metodo rezultatai.

Minčių žemėlapiu metodas taikytas dirbant su kariūnų grupėmis. Tyrimas atliktas devyniose grupėse po 15–20 kariūnų. Gauti rezultatai patvirtino, kad šis metodas perspektyvus dėstant vadybą.

## **Minčių žemėlapis metodas**

Minčių žemėlapis metodo koncepciją sukūrė ir išplėtojo Tonis Buzanas. Ši koncepcija tapo atminties/mokymo/mąstymo/mentalinio raštingumo sistema. XX a. pabaigoje įvairiose šalyse buvo kuriami mentalinio raštingumo centrai. Metodas detaliam aprašytas daugelyje šaltinių [1, 2, 3].

Minčių žemėlapis pradamas piešti lapo (lentos) centre. Parenkamas žodis arba vaizdas, atspindintis pagrindinę idėją. Nuo centrinio vaizdo nuvedamos linijos (šakos), vaizduojančios „išeinančias“ idėjas, kurios užrašomos vienu žodžiu arba perteikiamos vaizdu. Taip gauname idėjų, problemų, sprendimų visumą.

Patariama naudoti spalvas, vaizdus, erdvinius vaizdus, skirtingus stilius, skirtingo storio linijas, t.y. idėją vizualizuoti. Spalvomis patariama žymėti temas, žmones, daiktus ir pan. Visur, kur galima, žodžiai keičiami piešiniais. Tai didina atminties galimybes. Minčių žemėlapi galima redaguoti, tikslinti, papildyti, rekonstruoti. Gaunama hierarchinė sistema, artima smegenų struktūrai, lengvai suvokiama. Iš čia kilo pavadinimas – mentalinė kalba.

Minčių žemėlapiai kuriami individualiai ir grupėmis.

Individualios minčių žemėlapis panaudojimo galimybės vadybos praktikoje:

- telefono skambučiai;
- pristatymai, pranešimai ir kalbos;
- problemų sprendimas;
- idėjų generavimas (mentalinis proto šturmas);
- pasitarimų, susirinkimų planavimas;
- pasitarimų, susirinkimų rezultatų konspektavimas;
- paskaitų konspektavimas;
- pokalbis priimant į darbą;
- straipsnių, knygų konspektavimas;
- darbo planavimas (dienai, savaitei, mėnesiui, metams ir t. t.).

Grupinis minčių žemėlapis kūrimo būdas taikomas mokant ir konsultuojant.

## **Grupinis minčių žemėlapis kūrimas**

Kariūnams, susipažinusiems su minčių žemėlapis metodu ir praktiniais pavyzdžiais, skiriama užduotis sukurti minčių žemėlapi kuria nors dėstomo dalyko tema.

Tema parenkama tokia, kad per vieną užsiėmimą (45 min. arba 45 min. x 2) būtų visiškai sukurtas žemėlapis. Grupės darbe dalyvauja dėstytojas ir kariūnai.

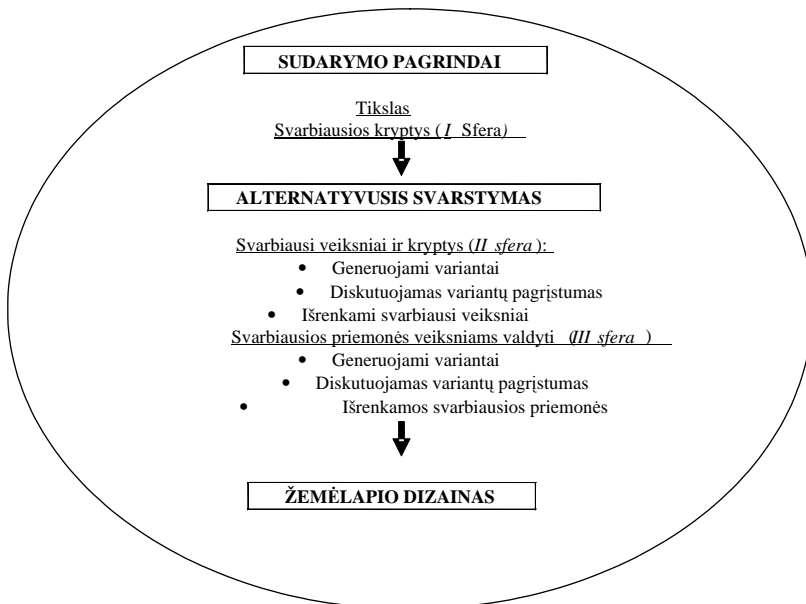
Dėstytojo užduotys:

- žemėlapiu pagrindu formulavimas;
- svarstymo organizavimas ir palaikymas;
- žemėlapiu konstravimas.

Kariūnų užduotys:

- visų atsakymų variantų generavimas (veiksniai, priemonės);
- diskusijos dėl alternatyvų (veiksnių, priemonių) pagrįstumo;
- svarbiausių variantų (veiksnių, priemonių) atranka.

Žemėlapiu kūrimo procesą galima pateikti kaip minčių žemėlapiu konstravimo modelį, sudarytą iš trijų blokų (1 pav.).



1 pav. Minčių žemėlapiu konstravimo modelis

## Metodo taikymo sąlygos ir rezultatai

Minčių žemėlapių grupinis kūrimas – kūrybinis mokymosi metodas, kuriam reikalingos atitinkamos sąlygos.

Dėstytojo sėkmingo vadovavimo grupei prielaidos:

- dėstytojo profesionalumas, patyrimas, išsamios dėstomo dalyko žinios;
- tinkamas nagrinėtinų problemų taikant minčių žemėlapio metodą pasirinkimas;
- tinkamai suformuluoti probleminiai klausimai;
- pagal studentų atsakymus įvertintos žinios, gebėjimas žinių spragas šalinti pateikiant papildomą informaciją.

Kariūnų sėkmingo dalyvavimo grupės darbe prielaidos:

- pakankamos dalyko žinios teoriniu ir/ar praktiniu lygmeniu;
- gebėjimas generuoti idėjas, numatyti ir vertinti alternatyvius veiksnius bei priemones;
- gebėjimas grupuoti pagal svarbą alternatyvius variantus;
- pasirengimas priimti mokymosi iššūkius ir kūrybiškas mąstymas.

Pasibaigus užsėmimui buvo apklausiami darbo grupių darbe dalyvavę kariūnai, kaip jie vertina minčių žemėlapio metodo naudingumą ir perspektyvumą dėstant vadybos dalykus.

Dalyviai pasirinko šiuos atsakymus:

- geriau mokytis naudojant minčių žemėlapi – iki 30 proc.;
- geriau derinti tradicinius ir minčių žemėlapio metodus – iki 50 proc.;
- geriau mokytis tradiciniais metodais (rengiant paskaitas, seminarus) – iki 20 proc.

Bendras minčių žemėlapio metodo taikymo rezultatas – pasiekiami koncepcijos ir mąstymo sistemų – žinių lygmenys. Svarbiausias metodo privalumas – bendra dėstytojo ir kariūnų žinių paieška.

Taikomoji metodo vertė:

- idėjos vizualizavimas ir aktyvus dalyvavimas darbe padeda daugiau įsiminti – iki 50–90 proc.;
- galimybė pavaizduoti grafiškai struktūriškai sudėtingą hierarchinę sistemą kaip vientisą vaizdą – žemėlapi;
- žemėlapi auditorijos lentoje bet kuris darbo grupės dalyvis gali praplėsti, pratęsti, pataisyti;
- daugiau laiko gali būti skiriama mąstymui, o ne konspektavimui: vienos paskaitos žemėlapiai užima 1–2 puslapius;
- taikant šį metodą galima integruoti visos darbo grupės žinias, jos ilgiau išlieka pasibaigus pratyboms.



Pastaroji aplinkybė leidžia minčių metodą plačiai naudoti vadybos praktikoje, ypač konsultacinėje veikloje. Minčių žemėlapių kūrimo įgūdžiai tampa mentalinio raštingumu.

### **Išvados ir siūlymai**

Apibendrinus minčių žemėlapių metodo taikymo dėstant vadybą patyrimą, padarytos atitinkamos išvados ir pateikti šie siūlymai:

1. Taikant minčių žemėlapių metodą socialiniams mokslams (vadybai ir kt.) dėstyti naudotinas parengtas modelis, susidedantis iš trijų blokų: sudarymo pagrindai, alternatyvus svarstymas, žemėlapių dizainas.

2. Prieš pradėdamas diskusiją dėstytojas privalo įsivaizduoti bendrą koncepciją: 5–7 kryptys, pagal kiekvieną 2–5 veiksniai, kiekvienam įgyvendinti 2–3 priemonės.

3. Kuriant žemėlapių svarbu išlaikyti nusistatytus vaidmenis: dėstytojas dalyvauja pateikdamas klausimus ir fiksuodamas atsakymus, studentai – siūlydami ir diskutuodami dėl atsakymų.

4. Pritaikius minčių žemėlapių išryškinti šio metodo privalumai:

galimybė papildyti ir išplėtoti idėjas;

galimybė matyti problemų ir idėjų visumą;

galimybė pasirinkti iš visumos svarbiausias problemas ir sprendimus;

diskusijos rezultatai užrašyti minčių žemėlapyje išlieka ir užima vieną lapą (lentą).

5. Minčių žemėlapių naudojimo ypatumai:

reikalingos startinės teorinės žinios arba patyrimas;

optimalus darbo grupės dydis 10–15 dalyvių;

labiausiai tinka struktūrinėms problemoms hierarchinėse sistemose spręsti.

6. Metodo panaudojimo vadybai dėstyti rezultatai:

kuriant bendrą dėstytojo ir grupės minčių žemėlapių tobulinamas *mokymosi* procesas;

dalyvaujant kuriant žemėlapių galima pasiekti 50–90 proc. medžiagos įsiminimo lygį;

pasiekiamas mąstymo, žinojimo lygis.

7. Minčių žemėlapis – šiuolaikinis vadybos metodas, naudotinas dėstant, konsultuojant, praktinėje veikloje. Mokėjimas bendrauti auditorijoje šiuo metodu – tai mentalinis raštingumas.

## Literatūra

1. Buzan T., Israel R. Sugebėjimas parduoti: smegenų galios panaudojimas pardavimo darbe. – Vilnius: Vaga, 2002, p. 280, ISBN 5-415-01579-3.
2. Buzan T. Lavinkite atmintį. – Vilnius: Alma litera, 2004, p. 208, ISBN 9955-08-492-8.
3. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель/Пер. с англ. – Мн.: 000<<Попурри>>, 2001, с. 256, ISBN 985-438-675-9.
4. Collins J. Kaip įtaigiai kalbėti ir veikti auditoriją: tobulesnio mąstymo ir darbo būtinasis vadovas/Vert. iš anglų k. – Vilnius: Knygų spektras, 2000, p. 96, ISBN 9955-439-01-7.
5. Saugėnienė N. Ugdymo programų planavimas ir realizavimas. Mokomoji knyga – Kaunas: Technologija, 2004, p. 50, ISBN 9955-09-490-7.

## **Facilities Practice of Mind Maps in Management Learning**

### **Summary**

Article presents facilities practice of mind maps when management learning. Mind maps mind mapping, teamwork for mapping, conditions and results of method are discussed there. The result of teamwork is model of mind mapping.

## **Studijų proceso tobulinimo teoriniai aspektai**

Straipsnyje nagrinėjami studijų proceso Lietuvos karo akademijoje tobulinimo veiksniai, kuriems daro įtaką globalizacijos ir integracijos procesai Lietuvoje, NATO ir ES, aptariamoms jo tobulinimo vadybos metodologijoms, metodikos ir metodų strateginiai principai, tyrimų rezultatai ir išvados.

Pagrindiniai žodžiai: *pažanga, rinka, organizacija, vizija, misija, veiksniai, valdymas, valstybė, NATO, ES.*

### **Įvadas**

Globalizacijos ir integracijos procesai iš esmės keičia pažangos plėtros spartą [1]. Šie procesai daro įtaką Lietuvos Respublikos politiniams, ekonominiams ir socialiniams veiksniams, šalies ir visuomenės raidos vidaus ir išorės aplinkai, kurioje gyvena pavienis žmogus, šeima, visi šalies gyventojai [4].

Laisvosios rinkos modelis – „laisvas žmonių, pinigų, prekių ir paslaugų judėjimas“, Lietuvoje spartina pažangos plėtrą, kita vertus, iškelia valstybei ypatingos svarbos uždavinį – sudaryti pavieniam žmogui ir šeimai optimalias gyvenimo sąlygas, kurios užtikrintų individualų saugumą [10].

Dėl šių priešasčių iš esmės keičiasi ir XXI amžiaus vadybos metodologinės, metodinės nuostatos ir jų įgyvendinimo principai. Informacijos srautai didėja, todėl žmogui sunku suspėti šią informaciją priimti, analizuoti ir ja naudotis [3].

*Tyrimo tikslas* – studijų proceso tobulinimas Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje globalizacijos sąlygomis.

*Tyrimo uždaviniai*: analizuoti studijų procesą Akademijoje, formuoti naują požiūrį tobulinant bakalauro ir magistrantūros studijų procesą globalizacijos sąlygomis.

*Tyrimo objektas* – bakalauro ir magistrantūros studijų proceso Akademijoje veiksniai globalizacijos sąlygomis.

*Tyrimo metodai*: stebėjimo, sisteminimo, analizės ir sintezės, modeliavimo ir kiti.

*Tyrimo rezultatai*: išvados, siūlymai pavienių studijų dalykų ir visai Akademijos mokymo programai tobulinti.

*Informacijos šaltiniai:* Akademijos bakalauro ir magistrantūros studijų programos, pavienių studijų dalykų programos, praktikos organizavimo, mokomųjų dalykų savarankiškų darbų ir baigiamųjų darbų rengimo metodiniai nurodymai [2, 6, 7, 8, 9], literatūra ir kt. informacijos šaltiniai, saugomi Akademijos bibliotekoje, atliktų stebėjimų bakalauro ir magistrantūros studijų metu, 2002–2004 studijų metais, Akademijoje surinkta medžiaga ir kitų Lietuvos bei užsienio aukštųjų mokyklų sukaupta patirtis [13, 14], skirta studijų procesui tobulinti globalizacijos sąlygomis XXI amžiuje.

Pagrindiniai žodžiai: *studijos, tobulinimas, metodika, metodai, metodologija, procesas.*

## **1. Studijų proceso tobulinimo metodologija, metodika ir metodai**

Pasaulio globalios ekonomikos veiksniai laisvosios rinkos sąlygomis daro įtaką vartotojų poreikiams, kurie vertinami pagal paklausos ir pasiūlos priklausomybę nacionalinėje, regioninėje, Europos Sąjungos, Rytų ir pasaulio rinkose. Vartotojų poreikius tenkina pavienių organizacijų rinkai teikiamos prekės ir paslaugos. Organizacija visuomenei reikalinga tol, kol tenkina jos poreikius [3, 15]. Globalizacijos sąlygomis XXI amžiuje šie klausimai tampa ypač sudėtingi, nes tik modernios organizacijos gali nuolat tenkinti vartotojų poreikius.

Modernios organizacijos:

- vizija – nuolat būti moderniai;
- misija – nuolat atnaujinti ir pateikti vartotojams naują prekę ar paslaugą.

Modernios organizacijos veikla grindžiama pažangos (naujos prekės ar paslaugos, naujos medžiagos, naujos technologijos, naujos veiklos priemonės, didesnis darbo našumas) plėtra, kurią liudija organizacijos perkamų išteklių, kurie transformuojasi organizacijoje į parduodamus išteklius per vieną veiklos ciklą (kalendorinius metus), procesas [12]. Organizacijos veiklos principinė schema pateikiama 1 pav. Organizacijos veiklos rezultatų balansas skaičiuojamas pagal 1 matematinį modelį.

---

PERKAMI IŠTEKLIAI – JŲ TRANSFORMACIJA ORGANIZACIJOJE –  
PARDUODAMI IŠTEKLIAI

1 pav. Organizacijos veiklos ciklas

1 pav. pažymėta:

- perkami ištekliai – žmogiškieji, finansiniai, materialiniai ir gamtiniai;
- išteklių transformacija organizacijoje – nekilnojamasis turtas, investicijos (žmonių darbas ir veikla, susijusi su organizacijos infrastruktūra), pinigai;
- parduodami ištekliai – žmogiškieji, materialiniai (prekės ar paslaugos), finansiniai ir kiti.

Organizacijos veiklos rezultatų balanso matematinis modelis [11, p. 87]:

$$B_i = P_i - S_i, \quad (1)$$

čia:

- $B_i$  – organizacijos veiklos rezultatai per kalendorinius metus;
- $P_i$  – organizacijos pajamos (parduodamų išteklių vertė, išreikšta pinigais) per kalendorinius metus;
- $S_i$  – organizacijos išlaidos (perkamų išteklių vertė, išreikšta pinigais) per kalendorinius metus.

Metodologiškai ir metodiškai vertinant organizacijos veiklą, kuri Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje studijų procesui tobulinti organizuojama taikant XXI amžiaus vadybos metodus, būtina pažymėti, kad Akademijos veikla visiškai atitinka 1 pav. pateiktus reikalavimus ir gali būti vertinama pagal 1 matematiniam modelyje išvardytus veiklos rezultatų skaičiavimo principus.

Nagrinėjamu atveju reikia išanalizuoti, ar Akademijos perkami ištekliai, jų transformacijos procesas ir parduodami ištekliai atitinka modernios organizacijos reikalavimus (viziją ir misiją) Lietuvos Respublikos, NATO ir Europos Sąjungos raidos sąlygomis. Tada galėsime sudaryti optimalų Akademijos studijų proceso tobulinimo modelį, kuris grindžiamas pažangos plėtra, jos rezultatais, kurie praktiškai naudojami minėtiems tikslams pasiekti, ir perspektyvomis [12].

Būtina pažymėti, kad parduodami ištekliai turi daryti įtaką perkamiems ištekliams ir jų transformacijos organizacijoje procesui globalizacijos ir integracijos sąlygomis, nors Akademijos optimalios veiklos rezultatų balanso modelis nesikeis, kai jis jo sudedamųjų dalių struktūra ir mastas tam tikru laiku bendroje Lietuvos, NATO ir ES rinkoje.

## 2. Studijų proceso tobulinimo veiksmų tyrimų rezultatų apžvalga

2002–2004 studijų proceso transformacijos Akademijoje metais tempas visiškai atitinka pažangos plėtros tempą Lietuvos Respublikos sąlygomis bendroje NATO ir Europos Sąjungos erdvėje [5].

*Akademijos veiklos optimizavimo kryptys:*

- a. magistrantūros studijų programos įgyvendinimas ir plėtojimas;
- b. bakalauro studijų programos atnaujinimas ir plėtojimas;
- c. bibliotekos fondų nuolatinis papildymas naujausiais šaltiniais;
- d. studijų procesui modernizuoti skirtų metodinių priemonių kaupimas ir kokybės gerinimas;
- e. pareiginių reikalavimų ir personalo kompetentingumo atitikties vertinimas ir jų tobulinimas;
- f. individualių darbo vietų modernizavimas;
- g. studijų proceso (paskaitų, pratybų, seminarų, praktikos, savarankiškų ir baigiamųjų darbų rengimo ir kt. organizavimas) nuolatinis tobulinimas;
- h. mokslo tiriamojo darbo plėtojimas;
- i. teorinių ir praktinių seminarų organizavimas;
- j. respublikinių ir tarptautinių mokslinių konferencijų organizavimas;
- k. mokomųjų leidinių ir mokslo darbų rinkinių rengimas ir leidimas.

Tačiau stebėjimų metu, ypač 2004 metais, nustatyta, kad pokyčių (transformacijų) Akademijoje teigiami rezultatai daro įtaką vidaus ir išorės aplinkai, nors esama ir *neigiamų veiksmų*:

- gerokai sumažėjo priimamų į bakalauro studijas kariūnų skaičius ir pasikeitė personalo požiūris į operatyvinį darbą;
- nemažėja atotrūkis tarp personalo ir kariūnų požiūrio į karines ir universitetines disciplinas (kurios laikomos ne tokiomis svarbiomis);
- dėl intensyvėjančio studijų proceso ir operatyvinio darbo didėja vidiniai konfliktai tarp personalo ir kariūnų, dėl to blogiau įsisavinama pavienių studijų dalykų medžiaga;
- kariūnai ir personalas per mažai naudojami bibliotekoje esančiais naujausiais mokslo šaltiniais;

- kariūnai ir personalas neracionaliai naudoja laiką, skirtą savarankiškam studijų darbui rengti;
- studijų proceso statutinis operatyvinis valdomo lygis yra svarbesnis už akademinį operatyvinį valdymo lygį;
- statutinio ir akademinio operatyvinio valdymo grandžių ir lygių pokyčiai nepakankami, kad studijų procesas būtų optimizuotas;
- lėtai kinta aptarnaujančiojo personalo operatyvinio darbo optimizavimo procesas;
- modernizuojant pavienės darbo vietas, reikia nuolat tobulinti operatyvinį valdymą.

Globalizacijos ir integracijos procesai neaplenkė ir Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos, kuri pavaldi Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijai ir yra ne tik Lietuvos, bet ir NATO karinė organizacija. Todėl Akademijos vizijos ir misijos atnaujinimas turi būti analizuojamas optimalios operatyvinės, perspektyvinės ir strateginės veiklos lygiais [12]. Kaip žinome, nėra griežtai uždarų ar atvirų sistemų (ar organizacijų), nes pasaulis yra globalus, tad pavienės valstybės sienos praktiškai negali stabdyti pažangos plėtros tarp Vakarų ir Rytų. Šiomis sąlygomis pasaulyje iš esmės kinta ir NATO vizija bei misija, todėl pavienės NATO organizacijos privalo nuolat modernizuoti ir optimizuoti savo veiklą [10]. Šioje erdvėje Lietuvos karo akademija gali išlikti tik kaip moderni organizacija, todėl privalome optimaliai įvertinti savo galimybes, studijų proceso tobulinimas turi būti susietas ir su mokslo tiriamojo darbo perspektyvomis bendroje NATO erdvėje.

Kita vertus, nors šiandien Lietuvos karo akademija yra konkurencinga, palyginti su kitomis Lietuvos aukštosiomis mokyklomis (universitetais ar akademijomis), privalome skirti nuolatinį dėmesį:

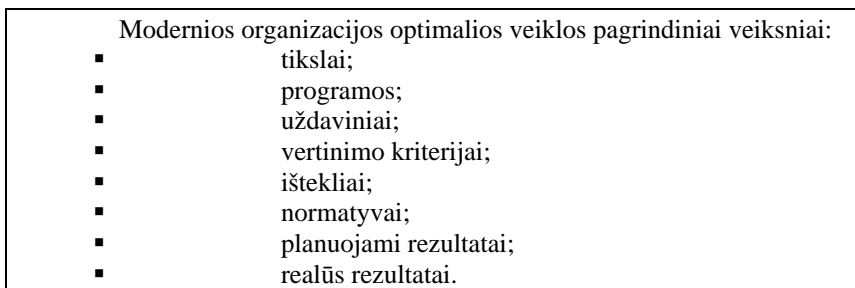
- bakalauro ir magistrantūros studijų programų atnaujinimui;
- studijų dalykų programų atnaujinimui;
- darbo vietų modernizavimui;
- darbuotojų kvalifikacijai;
- darbo kokybei;
- darbo efektyvumui;
- materialiniam ir moraliniam skatinimui;
- veiklos priemonių atnaujinimui;
- pastatų modernizavimui ir tiksliniam naudojimui;
- materialinių ir finansinių išteklių optimaliam naudojimui.

Akademijos konkurencingumą lemia tikslai ir uždaviniai, veiklos mastai ir specifika. Šiuos privalumus turime išnaudoti Akademijai (kaip organizacijai)



modernizuoti, o tai sudarys sąlygas optimizuoti studijų ir mokslo tiriamojo darbo procesus pagal NATO standartus.

Šiandien mes negalime teigti, kad mums skiriama nepakankamai išteklių, nes pirma privalome studijų procesą optimizuoti ir plėtoti mokslo tiriamąjį darbą pagal pagrindinius modernios organizacijos veiksmus, kurie pateikiami 2 pav. [12, p. 233–234].



2 pav. Principinis organizacijos veiklos optimizavimo modelis

Optimalios veiklos veiksniai turi būti įgyvendinti visais Akademijos struktūriniais lygiais, šį darbą privalo nuolat dirbti visi specialistai, o tai reiškia, kad būtina iš naujo apsvarstyti Akademijos veiklos strateginius, perspektyvinius ir operatyvinius:

- tikslus,
- programas,
- uždavinius,
- vertinimo kriterijus,
- išteklius,
- normatyvus,
- planuojamus rezultatus.

Keičiasi pasaulis, keičiasi Europa, keičiasi NATO, keičiasi Lietuva, todėl turime keistis ir mes, nes kitaip bendroje raidos erdvėje tapsime nereikalingi.

## **Išvados**

Studijų proceso tobulinimo strateginiai principai išlieka aktualūs siekiant modernizuoti Lietuvos karo akademiją bendroje Lietuvos Respublikos ir NATO erdvėje. Todėl šiuo metu itin svarbu:

1. Optimizuoti perspektyvinį ir operatyvinį veiklos valdymą visuose Akademijos struktūriniuose padaliniuose.
2. Tobulinti Akademijos organizuojamą studijų procesą, perspektyvinės ir operatyvinės veiklos planavimo, organizavimo, apskaitos ir analizės, kontrolės sistemas.
3. Optimizuoti studijų procesą, kad Akademijos specialistų, kariūnų ir magistrantų studijų dalykų programose numatytas savarankiškam darbui laikas būtų racionaliai naudojamas.

## Literatūra

1. Bauman Z. Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Stroma, 2002, 208 p.
2. Buteliauskas S. Transporto inžinerinės vadybos bakalauro studijų baigiamojo darbo metodiniai nurodymai. – Vilnius: LKA, 2004, 22 p.
3. Kokorev I. A. Risorse del capitale umano e gestione del personale nella nuova Russia. – Roma: DAF Interservice, 2002, 191 p.
4. Lamentowicz W. Šių laikų valstybė. – Vilnius: Alma littera, 1998, 120 p.
5. Lietuvos Respublikos Konstitucija. – Vilnius: Mūsų Saulužė, 2002, 48 p.
6. Makštutis A. Bakalauro studijų dalyko referatų rengimo metodiniai nurodymai. – Vilnius: LKA, 2003, 22 p.
7. Makštutis A. Bakalauro studijų dalyko kursinio darbo rengimo metodiniai nurodymai. – Vilnius: LKA, 2004, 23 p.
8. Makštutis A. Magistrantūros studijų dalyko savarankiškų darbų rengimo metodiniai nurodymai. – Vilnius: LKA, 2003, 20 p.
9. Makštutis A. Magistrantūros studijų baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai. – Vilnius: LKA, 2003, 24 p.
10. Makštutis A. Forecasting Threats to the Baltic Sea Region Cooperation Security in the Period of Lithuania Integrating into NATO and the EU./ Journal of Business Economics and Management. 2004, Vol V, No 1. – BRD, North-German Academy of Informatology e.V., p.39–50.
11. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika. Monografija. – Vilnius: LR ŠMM LC, 1999, 511 p.
12. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. Monografija. – Klaipėda: KUL-klā, 2001, 380 p.
13. Институт экономики и финансов: СИНЕРГИЯ – 10 ЛЕТ. Учебные программы. – Москва: S, 2004.
14. Московская международная высшая школа бизнеса „Мирбис-Мирbis“. Россия-Италия. – Москва: Мирбис, 2004.
15. Одегов Ю. Г., Кулапов М. Н., Попов Л. А. Использование SPSS в экономике труда. – Москва: РЭА, 2003.

## **The theory aspect of perfection process of studies**

### **Summary**

The work gives an analysis of the theory aspect of perfection process of studies<sup>4</sup> in The General Jonas Žemaitis Military Akademy of Lithuania the potential opportunities for intensification of the development of Lithuania already within NATO and EU. The report explores the prospects of fundamental and applied research on the actual conditions of activities of the Akademy on the development of progress. Methodics and methods for investigation of factors are provided. Concrete conclusions of the work are formulated and provided.

## **Lietuvos komercinės bankininkystės plėtros socialinė paradigma**

Šiame straipsnyje aptariama padėtis Lietuvos komercinės bankininkystės rinkoje, nagrinėjami komercinių bankų laimėjimai, rezultatai ir teikiamos paslaugos.

Lietuvoje 2003 m. veikė 10 Lietuvos banko licenciją turinčių komercinių bankų, 3 užsienio bankų skyriai ir 2 užsienio bankų atstovybės. Visi šalies komerciniai bankai ir Lietuvoje veikiantys užsienio bankų skyriai įvykdė visus Lietuvos banko nustatytus veiklos riziką ribojančius normatyvus.

Straipsnyje taip pat apžvelgti banko akcininkų nuosavybės grąžos (ROE) ir turto grąžos (ROA) rodikliai, Lietuvoje veikiančių komercinių bankų paslaugos: indėliai, paskolos, taip pat elektroninės bankininkystės ir kitos paslaugos. Bankininkystė – gana lengvai standartizuojama ir kopijuojama veiklos sritis, todėl visi bankai siūlo labai panašias paslaugas.

Nauja ir greičiausiai besiplėtojanti bankininkystės sritis yra elektroninė bankininkystė, kurią sudaro mokėjimo kortelės (Lietuvoje atsirado 1993 m.), internetinė bankininkystė (pirmasis „Hanza.net“ paslaugą 2000 m. liepą pradėjo teikti AB bankas „Hansabankas“), telefoninė ir mobilioji bankininkystė. Bankui tai – galimybė greičiau ir geriau aptarnauti klientus, sumažinti aptarnavimo išlaidas.

Pagrindiniai žodžiai: *bankas, komercinis, paskola, palūkanos, finansai.*

### **Įvadas**

Šioje straipsnio dalyje aptariama padėtis Lietuvos komercinės bankininkystės rinkoje, nagrinėjami komercinių bankų laimėjimai, rezultatai ir teikiamos paslaugos.

Lietuvoje šiuo metu veikia 10 Lietuvos banko licenciją turinčių komercinių bankų, 3 užsienio bankų skyriai ir 2 užsienio bankų atstovybės. 2003 m. viduryje šalies komerciniai bankai ir Lietuvoje veikiantys užsienio bankų skyriai vykdė visus Lietuvos banko nustatytus veiklos riziką ribojančius normatyvus.

Straipsnyje taip pat apžvelgti banko akcininkų nuosavybės grąžos (ROE) ir turto grąžos (ROA) rodikliai, aptartos Lietuvoje veikiančių komercinių bankų paslaugos: indėliai, paskolos, taip pat elektroninės bankininkystės ir kitos

paslaugos. Bankininkystė yra gana lengvai standartizuojama ir kopijuojama veiklos sritis, todėl visi bankai siūlo labai panašias paslaugas.

Komercinis bankas yra finansų rinkoje veikianti institucija, kuri tarpininkauja iš asmenų surinktas lėšas (indėlius) skolinant kitiems asmenims (teikia paskolas). Pagrindinis banko pelnas yra gaunamas iš grynujų palūkanų bei komisinių pajamų.

Nauja ir greičiausiai besiplėtojanti bankininkystės sritis – elektroninė bankininkystė. Ją sudaro mokėjimo kortelės (Lietuvoje atsirado 1993 m.), internetinė bankininkystė (pirmasis „Hanza.net“ paslaugą 2000 m. liepą pradėjo teikti „Hansabankas“), telefoninė ir mobilioji bankininkystė. Elektroninė bankininkystė – tai galimybė banko klientams valdyti savo sąskaitą būnant namuose, darbe, parduotuvėje, prie ežero ar kt., bankui – greičiau ir geriau aptarnauti klientus, sumažinti aptarnavimo išlaidas.

## **1. Lietuvos komerciniai bankai**

Šiuo metu Lietuvoje veikia 10 Lietuvos banko licenciją turinčių komercinių bankų, 3 užsienio bankų skyriai ir 2 užsienio bankų atstovybės. Per 2002 metus visi Lietuvoje veikiantys komerciniai bankai kartu gavo 146,8 milijono litų pelno ir turėjo 17221,2 milijono litų turto (1 lentelė).

\* užsienio banko filialo lėšos, gautos iš centrinės būstinės;

\*\* 2003 m. sausio 1 d. bankas nebuvo padaręs jokių atidėjimų blogoms paskoloms.

Išnagrinėjus 1 lentelės duomenis matyti, kad bankai, pirmaujantys pagal turta, neatsilieka ir pagal kitus rodiklius (išduotas paskolas, indėlius).

1 lentelė. Didžiausi komerciniai bankai pagal 2002 m. turėtą turta<sup>9</sup>

Vieta 2002 m.	Vieta 2001 m.	Bankas	Turtas 2002 m., mln. Lt	Turtas 2001 m., mln. Lt	Grynasis pelnas 2002 m., mln. Lt	Grynasis pelnas 2001 m., mln. Lt	Išstatinis kapitalas 2002 m., mln. Lt	Paskolų klientams ir kredito įstaigoms grynoji vertė (atėmus atidėjimus) 2002 m., mln. Lt	Indėliai ir akredityvai 2002 m., mln. Lt	Atidėjimai 2002 m., mln. Lt
1.	1.	AB Vilniaus bankas	6451,9	6200,0	126,5	95,2	154,4	3686,4	4582,7	50,4
2.	2.	AB bankas „Hansa-LTB“	4281,0	3987,0	50,0	-113,9	370,0	1579,0	3555,0	42,0
3.	3.	AB Lietuvos žemės ūkio bankas	2009,2	1866,0	-50,6	8,2	176,6	1068,5 – klientams 60,2 – kredito įst. ir fin. institucijoms	1403,5	32,4
4.	4.	AB bankas „Snoras“	1100,0	883,95	11,0	4,51	137,0	683,0	815,0	16,0
5.	5.	AB Ūkio bankas	701,9	644,8	6,16	4,4	90,7	134,7	477,0	6,1
6.	8.	„Kredyt Bank S.A.“ Vilniaus skyrius	475,0	299,43	1,8	0,66	22,2*	271,5	108,2	0,07
7.	6.	AB Šiaulių bankas	454,5	310,2	3,4	2,4	38,0	303,3	291,6	2,6
8.	11.	„Vereins-und Westbank AG“ Vilniaus skyrius	399,0	142,0	0,11	-2,15	20,0	328,0**	65,0	0
9.	7.	„Nordea Bank Finland Plc“ Lietuvos skyrius	375,0	305,6	-2,81	-4,0	19,0*	247,0	128,0	0
10.	10.	UAB „Sampo“ bankas	370,9	162,8	-4,9	-10,1	57,0	293,5	119,8	-6,4
11.	9.	AB „Parex“ bankas	347,0	213,18	2,8	-7,09	31,0	147,3 – klientams	128,1	1,9
12.	12.	UAB Medicinos bankas	145,6	121,68	1,2	1,59	34,4	60,2	86,0	2,2

<sup>9</sup> „Verslo žinios“, Investicija Nr.2, 2003 m. balandis, 6 p.

## 1. 1. AB Vilniaus bankas

AB Vilniaus bankas – vienas pirmųjų Lietuvoje įkurtų (1990 m. kovo 2 d.) bankų. 1995 m. pabaigoje banko kapitalas išaugo iki 42 mln. Lt (tuo metu Lietuvoje kilo bankų krizė), kai į jį investavo tarptautiniai investiciniai fondai. 1996 m. rugpjūtį Vilniaus banko akcinis kapitalas padidėjo iki 102 mln. Lt, sėkmingai išplatinus 60 mln. Lt akcijų emisiją Liuksemburgo vertybinių popierių biržoje. 1996 m. spalio mėnesį bankų reitingų agentūra suteikė bankui pirmąjį tarptautinį reitingą. 1998 m. liepą tarptautinė agentūra „Thomson BankWatch“ bankui suteikė aukštesnį ilgalaikių skolinių įsipareigojimų reitingą BB+. 2001 m. gegužės mėn. tarptautinė reitingų agentūra „Fitch“ suteikė Vilniaus bankui 3-iają paramos reitingą, padidino kredito reitingą ilgalaikėms paskoloms užsienio valiuta nuo BB+ iki BBB-, o reitingą trumpalaikėms paskoloms užsienio valiuta – nuo B iki F3. Prognozė abiem reitingams – stabili. Ilgalaikio skolinimosi vietos valiuta reitingas BBB+. 2002 m. gruodį ilgalaikio skolinimosi reitingas padidintas iki BBB.

1998 m. kovą pasirašyta trijų Baltijos šalių bankų: „Eesti Uhispank“, „Latvijas Unibanka“ ir Vilniaus banko, strateginio bendradarbiavimo sutartis. Gruodį bankas išleido tikslinę akcijų emisiją, kurią pasirašė strateginis investuotojas – Švedijos „Skandinaviska Enskilda Banken“ (SEB), investavęs 220,8 mln. litų ir įsigijęs 32 % banko akcijų, tapo strateginiu banko partneriu. Vilniaus banko akcinis kapitalas padidėjo nuo 102 mln. iki 150 mln. Lt. Šiandien SEB yra pagrindinis banko akcininkas, valdantis 98 % akcinio kapitalo.

AB Vilniaus banko grupės 2003 m. I ketvirtį uždirbtas grynasis pelnas, apskaičiuotas pagal tarptautinius apskaitos standartus, buvo 26 mln. litų, arba 10,3 %, didesnis negu 2002 m. I ketvirtį. Vienai akcijai tenkantis pelnas padidėjo nuo 1,52 iki 1,68 litų. Grynosios palūkanų pajamos sumažėjo 5,6 mln. litų, arba 9,9 %. Grynosios grupės pajamos už paslaugų mokesčius, vertybinių popierių, finansinių priemonių operacijas ir operacijas užsienio valiuta bei kitos pajamos padidėjo 3,9 mln. litų, arba 10,9 %. Per 2003 m. I ketvirtį buvo padaryta 1,4 mln. litų atidėjimų paskolų nuostoliams, net 78 % mažiau negu 2002 metų I ketvirtį (6,5 mln. litų).

Per 2003 m. I ketvirtį Vilniaus banko paskolų klientams grynoji vertė padidėjo 5,6 %, arba 176 mln. litų. 2003 m. kovo 31 d. klientų indėliai buvo 4,2 mlrd. litų – 8,8 % mažiau negu 2002 m. pabaigoje. 2003 m. kovo 31 d. grupės suteiktų paskolų rinkos dalis buvo 40 %, o indėlių – 36 %. Individualių klientų indėlių rinkos dalis buvo 31 %, o įmonių indėlių rinkos dalis – 43 %.



## **1. 2. AB bankas „Hansabankas“**

1999 m. rugsėji buvo atidarytas pirmasis „Hansabanko“ filialas Panevėžyje. 2001 m. birželį įsigaliojo sutartis, kuria „AS Hansapank“, dalyvaujant strateginiam investuotojui „Swedbank“, įsigijo iš Lietuvos valstybės 90,73 % dydžio Lietuvos taupomojo banko akcijų paketą, ir LTB tapo privataus kapitalo banku. 2001 m. gruodį baigtas AB Lietuvos taupomasis bankas ir AB banko „Hansabankas“ reorganizavimas (sujungimas). Įregistruotas naujas padidintas LTB 370,3 mln. litų dydžio akcinis kapitalas (padidėjo 53 mln. litų). LTB pavadinimas buvo pakeistas: nuo tada jo pavadinimas – AB bankas „Hansa-LTB“ (nuo 2003 m. gegužės 1 d. – AB bankas „Hansabankas“).

AB bankas „Hansabankas“ per 2003 m. I ketvirtį uždirbo 18,7 mln. litų pelno. Palyginti su praėjusių metų I ketvirčio pelnu (8,5 mln. litų), šiemet bankas uždirbo pelno 2,2 karto daugiau.

Paskolų portfelis padidėjo 75,8 mln. litų, arba 4,9 % – iki 1624,5 mln. litų. Specialieji atidėjimai I ketvirčio pabaigoje sudarė 1 % visų banko paskolų (pernai tuo pačiu metu – 2,4 %). Banko indėliai per ketvirtį padidėjo 44,1 mln. litų, arba 1,2 % – iki 3554,8 mln. litų. Palyginti su tuo pačiu laikotarpiu pernai, jie padidėjo 6,7 %. Per ketvirtį banko išleistų mokėjimo kortelių skaičius padidėjo 10 % – iki 661 tūkst. vienetų.

Per I ketvirtį bankas uždirbo 33,6 mln. litų gryųjų palūkanų pajamų. Palyginti su 2002 m. I ketvirčiu, grynosios palūkanų pajamos padidėjo 2,3 mln. litų, arba 7,3 %. Grynosios komisinių pajamos sudarė 15,9 mln. litų ir buvo 5,5 mln. litų, arba 53 %, didesnės negu pernai per tą patį laikotarpį.

Banko kapitalo pakankamumo rodiklis kovo 31 d. buvo 15,6 %, o likvidumo – 42,6 %, banko akcininkų nuosavybės grąža (perskaičius į metinį rodiklį) – 21,8 %, o turto grąža – 1,8 %.

## **1. 3. AB bankas „Nord/LB Lietuva“**

AB bankas „Nord/LB Lietuva“ – Lietuvos žemės ūkio bankų tradicijų tęsėjas. Tai vienas seniausių Lietuvos bankų (1924 m.). 2002 m. kovą buvo baigtas banko privatizavimas, strateginiu investuotoju, įsigijęs 76,01 % akcijų paketą, tapo Vokietijos bankas „Nord/LB“. 2002 m. spalį padidinus banko kapitalą, „Nord/LB“ grupės akcijų paketas padidėjo iki 93,09 %. 2003 m. gegužę banko pavadinimas pakeistas į AB bankas „Nord/LB Lietuva“.

AB Lietuvos žemės ūkio bankas neauditotas 2003 metų I ketvirčio rezultatas – 8,75 mln. litų grynojo pelno, arba 25 kartus didesnis negu banko 2002 metų I ketvirčio rezultatas – 343 tūkst. litų grynojo pelno.

Per I ketvirtį paskolų portfelis padidėjo iki 1094,6 mln. litų, indėliai sudarė 1329,89 mln. litų.

Banko kapitalo pakankamumo rodiklis kovo 31 d. buvo 13,29 %, o likvidumo – 35,18 %, kapitalo pelningumas (ROE) – 21,21 %, o turto pelningumas (ROA) – 1,8 %.

#### **1. 4. AB bankas „Snoras“**

AB bankas „Snoras“ įsteigtas 1992 m. vasarį kaip Šiaulių krašto bankas, 1993 m. gruodį įregistruotas naujas banko pavadinimas „Snoras“ ir akcinis kapitalas 5517 tūkst. litų. 1995 m. gruodį bankas perregistruotas pavadinimu AB bankas „Snoras“. 1998 m. kovą bankų kredito reitingo tarptautinė agentūra „Thomson BankWatch“ suteikė bankui ilgalaikių įsipareigojimų reitingą BB-, trumpalaikių įsipareigojimų reitingą nacionaline valiuta LC-2 bei emitento įsipareigojimų reitingą IC-C/D. 2002 m. sausį tarptautinė reitingų agentūra „Fitch“ bankui patvirtino ilgalaikio skolinimosi reitingą BB ir įvertino šio reitingo perspektyvas kaip pozityvias.

2003 m. I ketvirtį bankas „Snoras“ uždirbo 2,4 mln. litų neaudituito pelno, tai yra 60 % daugiau nei planavo (I ketvirčio planas – 1,5 mln. litų).

Bankui patiktų indėlių suma 2003 m. balandžio 1 d. buvo 890,8 mln. litų, iš jų gyventojų indėliai sudarė 612,4 mln. litų (per ketvirtį padidėjo 10,6 %). Banko suteiktų paskolų suma 2003 m. kovo 31 d. siekė 682,8 mln. litų, per ketvirtį ji sumažėjo 14,2 mln. litų, arba 2,0 %. Specialieji atidėjimai paskoloms 2003 m. I ketvirčio pabaigoje sudarė 14,0 mln. litų, o jų santykis su paskolomis buvo 2,5 %.

Per ketvirtį banko kapitalas padidėjo 2,4 mln. litų ir laikotarpio pabaigoje buvo 175,1 mln. litų. 2003 metų I ketvirčio banko turto grąža (ROA), perskaiciuota pagal metinį rodiklį, buvo 0,86 %, to paties laikotarpio banko kapitalo grąžos (ROE) rodiklis – 5,51 %, banko kapitalo pakankamumo rodiklis – 17,14 %, likvidumo – 46,9 %.

2003 m. I ketvirčio pabaigoje bankas buvo išdavęs 236 tūkst. mokėjimo kortelių, iš jų 139,6 tūkst. – lustinių, 96,7 tūkst. – tarptautinių mokėjimo kortelių. Banko tinkle aptarnautų mokėjimo kortelių 2003 m. I ketvirčio mokėjimo apyvarta buvo 282,7 mln. litų (per 2002 m. pirmąjį ketvirtį – 249,7 mln. litų).

## **1. 5. AB Ūkio bankas**

1989 m. birželį įregistruoti Kauno komercinio pramonės banko – Ūkio bankas įstatai. Ūkio bankas yra seniausiai veikiantis privatus bankas šalyje.

2003 m. kovo 31 d. duomenimis, 8,75 % Ūkio banko akcijų valdo bendrovė „Megawest LLC“, 8,32 % – „Yellow Star International LLC“, bendrovė „UniLine LLC“ ir Latvijos pilietis Olegs Jefimenko – po 8,02 %, 7,97 % – bendrovė „Tempo LLC“, Stamatiadis Nikolaos – 6,55 %, finansų maklerio įmonė „Finbaltus“ – 6,82 %, UAB „Universal Business Investment Group Management“ – 5,89 % akcijų, AB „Kauno tiekimas“ ir AB „Pramprojektas“ – atitinkamai 5,51 ir 5,25 % akcijų.

Ūkio bankas per 2003 m. I ketvirtį uždirbo 0,988 mln. litų grynojo neaudituoto pelno – beveik 4 kartus daugiau nei pernai tuo pat metu, kai jo pelnas buvo 0,261 mln. litų. Banko turtas – 637 mln. litų. 2003 m. kovo 31 d. buvo sudaryta 2,27 mln. litų specialiųjų atidėjimų (1,4 %).

AB Ūkio bankas 2003 m. kovo 31 d. vykdė visus banko veiklą ribojančius normatyvus. Kapitalo pakankamumo normatyvas buvo 15,52 %, likvidumo normatyvas – 42,99 %. 2003 m. trijų mėnesių banko nuosavybės grąža (ROE), perskaičiavus į metinį rodiklį, buvo 4,47 %, turto grąža – 0,52 %.

Tarptautinė reitingų agentūra „Fitch Ratings“ 2003 m. vasario 6 d. patvirtino šiuos AB Ūkio bankas reitingus: kredito reitingą ilgalaikėms paskoloms užsienio valiuta – B+; kredito reitingą trumpalaikėms paskoloms užsienio valiuta – B.

## **1. 6. AB Šiaulių bankas**

1992 m. lapkritį esamo Lietuvos banko Šiaulių pramonės skyriaus pagrindu steigiamas akcinis bankas – Šiaulių bankas. 2002 m. spalį tarptautinė reitingų agentūra „Fitch Ratings“ suteikė AB Šiaulių bankas ilgalaikio skolinimosi užsienio valiuta reitingą B+, trumpalaikio skolinimosi reitingą B, individualų reitingą D bei paramos reitingą 5. Ilgalaikio reitingo perspektyva – stabili.

2003 m. kovo 31 d. bankas buvo išdavęs 285,77 tūkst. litų paskolų, priėmęs 307,27 tūkst. litų indėlių.

Akcininkai: UAB prekybos namai „Aiva“ – 9,90 %, UAB „Mintaka“ – 9,71 %, UAB „Kaminera“ – 7,73 %, Kateiva Gintaras – 6,37 %, UAB „Šiaulių titanas“ – 5,02 %, AB „Audėjas“ – 4,65 %, Sheikh Majid Al Ibrahim – 4,40 %, G. Šaulio įmonė – 4,07 %, Laurutienė Emilija – 3,42 %, UAB „Metalų prekyba“ – 3,14 % ir kiti.

Banko kapitalo pakankamumo rodiklis buvo 12,14 %, likvidumo – 41,02 %. 2003 m. trijų mėnesių turto grąža (ROA) – 1,14 %, kapitalo grąža (ROE) – 11,05 %.

### **1. 7. UAB „Sampo“ bankas**

UAB „Sampo“ bankas (anksčiau – Lietuvos vystymo bankas), įkurtas 1993 metų gruodžio 14 d., nuo 2000 m. rugsėjo 15 d. veikia pagal Lietuvos Respublikos komercinių bankų įstatymą. 2000 m. pabaigoje Suomijos draudimo bendrovė „SAMPO Insurance Company plc.“ įsigijo 99,99 % Lietuvos vystymo banko akcijų ir 2001 m. sausį pakeitė banko pavadinimą. Nuo tada jo pavadinimas – UAB „Sampo“ bankas.

Per tris 2003 m. mėnesius „Sampo“ banko grupės turtas padidėjo 71,7 mln. litų (17,6%) ir 2003 m. kovo 31 d. pasiekė 479,0 mln. litų. Paskolų klientams portfelis per tris 2003 m. mėnesius padidėjo 15,6% (42,3 mln. litų) ir pasiekė 312,7 mln. litų. 2003 m. kovo 31 d. „Sampo“ bankas užėmė 12,96% Lietuvos būsto paskolų rinkos. 2003 m. kovo 31 d. UAB „Sampo“ bankas buvo priėmęs 45,1 mln. litų fizinių asmenų indėlių, t.y. 12,7 mln. litų daugiau nei 2002 m. gruodžio 31 d.; verslo klientų indėliai ataskaitinę dieną sudarė 85,1 mln. litų.

Bankas vykdė visus banko veiklos riziką ribojančius normatyvus. „Sampo“ banko I ketvirčio turto grąža – -0,64 %, kapitalo grąža – -6,24%.

### **1. 8. AB „Parex“ bankas**

1996 m. spalį pradėjo veiklą UAB Industrijos bankas, 1998 m. liepą reorganizuotas į AB Industrijos bankas. 1999 m. strateginiu banko investuotoju tapo AS „Parekss-banka“, kuris yra didžiausias Latvijos bankas. 2000 m. kovą Latvijos bankas „AS Parekss-banka“ ir su juo susiję asmenys įsigijo pagrindinį Industrijos banko akcijų paketą. 2000 m. spalį banko pavadinimas pakeistas į AB „Parex“ bankas.

„Parex“ bankas per 2003 m. I ketvirtį uždirbo 2 878 tūkst. litų neaudituo to pelno (per visus 2002 m. – 2,8 mln. litų grynojo pelno). Paskolų portfelis, palyginti su 2002 m. I ketvirčiu, padidėjo 47 % – nuo 99,5 mln. litų iki 146 mln. litų, indėliai – 11 % – nuo 158 mln. litų iki 176 mln. litų, aktyvai – 11 % – nuo 277 mln. litų iki 308 mln. litų. Šiuo metu bankas turi didžiausią mokėjimo kortelių paslaugų pasirinkimą bei yra virtualiųjų mokėjimo kortelių platinimo lyderis Lietuvoje.

2003 m. sausio–kovo mėnesiais AB „Parex“ bankas vykdė visus veiklos riziką ribojančius normatyvus: jo kapitalo pakankamumo rodiklis buvo 15,36 %, likvidumo – 40,53 %. Pagrindiniai pelningumo rodikliai (perskaičiusus į metinį

rodikli): vidutinė turto grąža (ROA) – 3,51 %, vidutinė nuosavybės grąža (ROE) – 48,58 %.

### 1. 9. UAB Medicinos bankas

UAB Medicinos bankas įkurtas 1992 m. Didžiausią banko akcinio kapitalo dalį valdo Lietuvos įmonės – 57,24 % viso kapitalo, 36,98 % – užsienio įmonės ir 5,78 % – privatūs asmenys.

2003 m. I ketvirčio Medicinos banko veiklos rezultatas – 0,410 mln. litų grynojo pelno. Bankas vykdo visus Lietuvos banko nustatytus veiklos riziką ribojančius normatyvus.

2003 m. kovo 31 d. išduotų paskolų suma siekė 41,65 mln. litų, priimtų indėlių suma – 85,29 mln. litų. Specialieji atidėjimai suteiktoms paskoloms sudarė 2,08 mln. litų, t.y. 4,75 % visų paskolų.

Pagrindiniai trijų mėnesių pelningumo rodikliai: turto grąža – 0,29 %, nuosavybės grąža – 1,25 %.

## 2. Lietuvos komercinių bankų paslaugos

Bankininkystė yra gana lengvai standartizuojama ir kopijuojama veiklos sritis, todėl visi bankai siūlo beveik vienodas paslaugas savo klientams. Bankų produktai yra skirstomi į dvi grupes: 1) privatiems klientams siūlomos paslaugos ir 2) verslo klientams siūlomos paslaugos. Išnagrinėję bet kurio Lietuvos komercinio banko pelno (nuostolio) ataskaitą pastebėtume, kad bendras grynąsias pajamas sudaro grynosios palūkanų bei paslaugų ir komisinių pajamos, pajamos už nuosavybės vertybinius popierius, pelnas (nuostolis) iš operacijų užsienio valiuta ir pelnas (nuostolis) iš operacijų vertybiniais popieriais (2 lentelė).

2 lentelė. Didžiausių Lietuvos komercinių bankų 2002m. pelno (nuostolio) ataskaitų apžvalga (mln. litų)

Straipsnio pavadinimas	Vilniaus bankas	Bankas „Hansabankas“	LŽŪB („Nord/LB Lietuva“)	Bankas „Snoras“
1. Palūkanų pajamos	287,35	183,70	96,57	64,52
2. Palūkanų išlaidos	83,76	53,77	37,87	23,84
2.2. už indėlius ir kitas grąžintinas lėšas	62,29	51,47	27,74	22,64
3. Grynosios palūkanų pajamos (1-2)	203,59	129,93	58,70	40,68

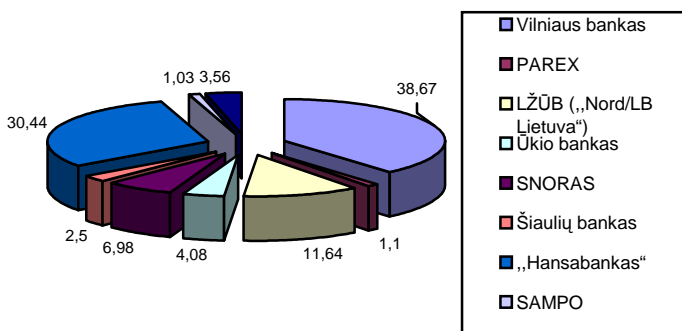
4. Išlaidos atidėjimams	14,09	-1,79	53,43	11,18
5. Grynosios palūkanų pajamos, padarius atidėjimus (3-4)	189,50	131,72	5,27	29,50
6. Paslaugų ir komisinių pajamos	123,17	72,49	32,92	33,28
7. Paslaugų ir komisinių išlaidos	13,84	24,63	1,22	6,20
8. Grynosios palūkanų ir paslaugų bei komisinių pajamos (5+6-7)	298,83	179,58	36,97	56,58
9. Pajamos už nuosavybės vertybinius popierius	1,27	1,45	2,64	0,02
10. Pelnas (nuostolis) iš operacijų užsienio valiuta	28,95	20,97	9,67	14,42
11. Pelnas (nuostolis) iš operacijų vertybiniais popieriais	16,29	0,11	10,98	2,98
12. Pagrindinės veiklos rezultatas (8+9+10+11)	345,34	202,11	60,26	74,00
13. Kitos banko pajamos	19,16	34,43	20,67	1,12
14. Operacinės išlaidos	156,10	149,42	81,75	45,62
15. Kitos banko išlaidos	31,84	24,03	30,46	5,88
16. Nusidėvėjimas ir amortizacija	49,50	21,22	10,88	11,18
17. Išlaidos kitiems atidėjimams	0,98	-7,96	5,71	0,72
18. Banko įprastinės veiklos rezultatas (12+13-14-15-16-17)	126,08	49,83	-47,87	11,72
19. Neįprastinės veiklos rezultatas	0,42	0,30	-0,18	0,12
20. Pelnas (nuostolis) iki mokesčių (18+19)	126,50	50,13	-48,05	11,84
21. Pelno mokestis	-	-	-	1,82
22. Atidėti mokesčiai ir pelno mokesčio koregavimas	-	-	2,56	-0,53
23. Mažumos pelno (nuostolio) dalis	-	-	-	-
24. Grynasis pelnas (nuostolis)	126,50	50,13	-50,61	10,55
25. Grynasis pelnas tenkantis vienai akcijai, Lt	8,19	1,36	-51,05	0,77

Taigi, kaip matyti 2 lentelėje, pagrindinis bankų pelnas – tai palūkanų, gautų už paskolas, ir palūkanų, mokamų už skolintas lėšas (įsipareigojimus kredito įstaigoms ir finansų institucijoms bei kredito įstaigų lėšas, indėlius ir kitas gražintinas lėšas, subordinuotąsias paskolas, išleistus skolos vertybinius popierius), skirtumas. Didžiausią palūkanų išlaidų dalį sudaro indėlių palūkanos. Todėl būtų galima teigti, kad pagrindinė komercinio banko funkcija yra perskirstyti lėšas tarp lėšų taupytojų ir lėšų naudotojų, priimant indėlius ir kitas gražintinas lėšas į atidarytas klientų sąskaitas ir suteikiant paskolas.

Antrą nemažą komercinio banko pelno dalį sudaro paslaugų ir komisinių pajamos. Taip pat negalima ignoruoti ir pelno, gaunamo iš operacijų užsienio valiuta bei operacijų vertybiniais popieriais.

## 2. 1. Indėliai

Lietuvos banko duomenimis, šalies komerciniuose bankuose laikomų indėlių suma 2003 m. sausio 1 d. sudarė 11,7 mlrd. litų ir per metus padidėjo 1,3 mlrd. litų, arba 12,1 % (1 pav.). Iš jų gyventojų indėliai sudarė 6,9 mlrd. litų ir per metus padidėjo 521 mln. litų, arba 8,2 %. Indėliai nacionaline valiuta sudarė 7,5 mlrd. litų ir per metus padidėjo 31,9 %. Indėliai užsienio valiuta sudarė 4,1 mlrd. litų ir per metus sumažėjo 12 %.



1 pav. Indėlių pasiskirstymas (%) Lietuvos bankuose

## 2. 1. 1. Indėlių rūšys

*Indėliai iki pareikalavimo* (banko sąskaitos, einamosios sąskaitos, kortelių sąskaitos, kuriose laikomais pinigais žmogus gali pasinaudoti bet kuriuo metu). Tokios sąskaitos yra atidaromos nemokamai. Vėliau kai kuriuose bankuose yra imamas aptarnavimo mokestis. Pvz., „Hansabanke“ sąskaitų, kurioms neišduodama kortelė, ketvirtinis aptarnavimo mokestis – 0,90 lito; Ūkio banke imamas 5 litų aptarnavimo mokestis, jei sąskaitoje vienus metus nebuvo atliekamos operacijos; kituose bankuose aptarnavimo mokesčio nėra.

Paprastai už tokius indėlius palūkanos nėra mokamos, nebent tenkinamos banko nustatytos sąlygos. Pvz., „Nord/LB Lietuva“ palūkanų norma už banko sąskaitoje laikomą likutį, ne mažesnę kaip 10 000 litų, – 1,0 %, 2 500 JAV dolerių – 0,5 %, 2 500 eurų – 0,5 %. Bankas „Snoras“ moka 0,25 % palūkanų už sąskaitas litais, doleriais ir eurai, jei priskaičiuotų palūkanų suma ne mažesnė kaip 5,0 litai. Ūkio bankas moka 0,5 % už banko sąskaitos likutį litais, doleriais ir eurai nuo 5 000 litų iki 100 000 litų ir 1,0 % už likutį, didesnę kaip 100 000 litų.

*Terminuotieji indėliai.* Tai pati paprasčiausia indėlių rūšis. Šią paslaugą siūlo kiekvienas bankas. Terminuotieji indėliai gali būti litais, JAV doleriais ir eurai. Tai tokie indėliai, kurie yra padedami tam tikram terminui. Sutartį nutraukus, palūkanos prarandamos. Kai kurie Lietuvos bankai siūlo dviejų rūšių terminuotus indėlius: kai palūkanos mokamos pasibaigus terminui ir kai palūkanos mokamos kiekvieną mėnesį („Sampo“ bankas, „Hansabankas“, Vilniaus bankas ir kiti) ar net pasirinktu periodiškumu (Ūkio bankas). 3 lentelėje apžvelgtos skirtingų bankų siūlomos sąlygos ir palūkanų normos.

Šiuo metu komerciniai bankai siūlo ir kitokias indėlių rūšis. Būtų galima išskirti terminuotuosius indėlius, kai palūkanos kaupiamos kiekvieną mėnesį ir pridedamos prie pagrindinės indėlio sumos (*kaupiamieji indėliai*), bei taupymui skirtus indėlius, kuriuos galima papildyti taikant tam tikrus sumos ar periodiškumo ribojimus arba jų netaikant (*taupomieji indėliai*). Kai kurie bankai abi šias sąlygas sujungia ir gauna indėlį, kurį galima papildyti, o palūkanas kaupiti kas mėnesį.

*Kaupiamieji indėliai.* Šis pavadinimas geriausiai atitinka tokios rūšies indėlių paskirtį, nors bankai jam apibūdinti ir vartoja skirtingus pavadinimus. Tokius indėlius siūlo „Sampo“ bankas ir Vilniaus bankas. Toks indėlis pasirinktam terminui gali būti padėtas litais, JAV doleriais arba eurai. Jis naudingas tuo, kad palūkanos pridedamos prie indėlio kas mėnesį ir kitą laikotarpį apskaičiuojamos nuo indėlio sumos ir jau prieš tai priskaičiuotų palūkanų.



3 lentelė. Terminuotųjų indėlių sąlygos ir palūkanos komerciniuose bankuose (2003 m. gegužės 18 d.)

	„Hansa-bankas	Vilniaus bankas	„Nord/LB Lietuva“	Bankas „Snoras“	Ūkio bankas	Šiaulių bankas	„Parex“ bankas	„Sampo“ bankas	Medicinos bankas
Min. terminas	1 mėn.	1 mėn.	7 dienos	1 mėn.	8 dienos	10dienių	1 mėn.	1 mėn.	1 mėn.
Maks. terminas	5 m. +	2 m. +	5 m. +	5 m. +	2 m. +	5 m. +	2 m. +	2 m. +	2 m.
Palūkanos LTL: 30 d.	1,50 %	1,50 %	1,50 %	2,00 %	2,20 %	2,50 %	2,25 %	1,80 %	2,25 %
180 d.	2,30 %	2,50 %	2,30 %	3,00 %	3,80 %	3,80 %	3,25 %	3,00 %	3,60 %
365 d.	2,35 %	3,00 %	3,10 %	3,75 %	4,20 %	4,20 %	3,85 %	3,70 %	3,75 %
Min. suma: LTL	500	500	-	500	400	500	500	500	400
EUR, USD	250	250	-	125	100	100	125	Ekvival.	100

*Taupomieji indėliai.* Šiems indėliams įvardyti bankai taip pat vartoja skirtingus pavadinimus, bet pagrindinė jų paskirtis – taupyti pinigus. Sudaryta galimybė papildyti tokios rūšies indėlį, kuris turi dar vieną privalumą – iš jo galima atsiimti dalį pinigų neprarandant palūkanų. 4 lentelėje apžvelgtos bankų, siūlančių šio tipo indėlius, sąlygos.

4 lentelė. *Taupomųjų indėlių sąlygos Lietuvos komerciniuose bankuose*

	„Hansabankas“	Vilniaus bankas	Bankas „Snoras“	„Nord/LB Lietuva“	Šiaulių bankas	Medicinos bankas
Pavadinimas	Taupomasis	Kaupiamasis	„Taupyklė“	Kaupimo	Kaupiamasis	Vartotojiškas
Indėlio terminas	1 m. – 3 m.		6 mėn. – 3 m.	3 mėn. – 5 m.		
Palūkanos LTL: 12 mėn.	2,10 %	Priklauso nuo sumos.	4,25 %	Iki 2,80 %	2,80 %	
Galimybė papildyti	neribotai	neribotai	Periodiškai, nustatyta suma, ne mažesne nei 100 LTL	neribotai	Bet kada, jei suma ne mažesnė nei 200 LTL	Bet kada, jei suma ne mažesnė nei 100 LTL
Galimybė atsiimti dalį indėlio	Kas 3 mėn. galima paimti 25 % indėlio sumos	Kas 3 mėn. be įspėjimo 2000 LTL.	Dalimis neišmokamas, pranešus prieš nutraukiant neprarandamos palūkanos	Neišmokamas dalimis	Galima atsiimti dalimis	Galima atsiimti 15 % sumos kas mėnesį, bet kad liktų min suma 2000Lt

Indėlius, kurie turi ir kaupiamųjų, ir taupomųjų indėlių savybių, siūlo Ūkio bankas, „Parex“ bankas, Medicinos bankas (visi jie vadina šį indėlį kaupiamuoju): šių indėlių palūkanos kas mėnesį pridedamos prie indėlio sumos, jie gali būti neribotai papildomi, tačiau dalimis jų atsiimti negalima, o „Sampo“ banko siūlomą *atvirąjį* indėlį, kuriam taikomos anksčiau apibrėžtos sąlygos, dar galima atsiimti ir dalimis – per ketvirtį 30 % indėlio sumos.

*Sąlyginio deponavimo indėliai.* Atidarant sąlyginio deponavimo indėlio sąskaitą pasirašoma trišalė sutartis tarp banko, deponento (asmens, kuris deponuoja lėšas) ir gavėjo (asmens, kuriam lėšos pervedamos iš sąlyginio indėlio sąskaitos, kai šis įvykdo tam tikras sutartyje aptartas sąlygas). Sutartyje numatytas terminas, per kurį deponentas įsipareigoja pervesti lėšas į sąlyginio indėlio sąskaitą, ir dokumentai, kuriuos turi pateikti gavėjas, kad gautų pinigus. Bankas įsipareigoja, gavęs iš deponento lėšas, jas įskaityti į sąlyginio indėlio sąskaitą, o nustatytais terminais iš gavėjo gavęs dokumentus – pervesti lėšas gavėjui. Nustatytu laiku gavėjui nepateikus numatytų dokumentų, bankas grąžins lėšas deponentui.

Tokių indėlius šiuo metu siūlo „Sampo“ bankas ir Vilniaus bankas. „Sampo“ banko siūlomo sąlyginio deponavimo indėlio kaina – 0,1 % nuo sumos (ne mažiau kaip 300 Lt), Vilniaus banke – 0,15 % nuo sumos (ne mažiau kaip 300 Lt).

*Vienos nakties indėliai.* Tai verslo klientams skirtų indėlių rūšis. Vienai nakčiai klientai gali investuoti litus, JAV dolerius arba eurus (minimali suma 500 tūkst. litų, arba ekvivalentas užsienio valiuta). Indėliams taikomos sutartinės palūkanų normos atsižvelgiant į investuojamą sumą ir sąlygas. Sudaromos trumpalaikių (vienos nakties) indėlių sutartys. Indėlių lėšos į kliento sąskaitą grąžinamos kitos darbo dienos pradžioje. Tokius indėlius įmonės gali pasidėti „Hansabanke“, Vilniaus banke.

Ūkio banke minimali indėlio suma Lietuvos Respublikos rezidentams – 50 tūkst. JAV dolerių, ne rezidentams – 100 tūkst. JAV dolerių. Sudaroma neterminuota sutartis, kurios galiojimo laikotarpiu, jei banko darbo dienos pabaigoje kliento banko sąskaitoje esanti suma viršija sutartyje numatytą minimalią vieną nakties indėlio sumą, lėšos pervedamos į vieną nakties indėlio sąskaitą.

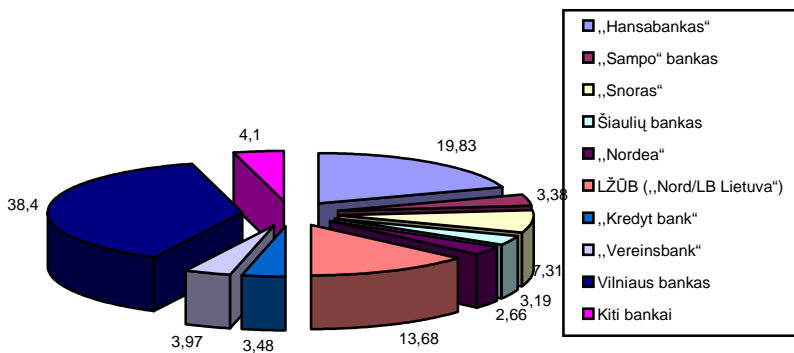
## **2. 2. Paskolos**

Komercinis bankas yra finansų rinkoje veikianti institucija, kuri iš fizinių bei juridinių asmenų surinktas lėšas (indėlius) skolina, teikdama vartojimo ar būsto paskolas, kitiems asmenims.

Per metus gyventojams suteiktų ilgalaikių paskolų suma padidėjo 76 %. Tarp bankų suteiktų paskolų fiziniams asmenims daugiausia būsto kreditavimo paskolų, kurios 2003 m. sausio 1 d. sudarė 989 mln. litų, arba 81 % fiziniams asmenims suteiktų paskolų. Būsto paskolų didėjimą turėtų skatinti nuo 2003 m. įsigaliojusios gyventojų pajamų mokesčio lengvatos, leidžiančios sumažinti apmokestinamąsias pajamas už būsto paskolas mokamų palūkanų suma. Per 2002 m. išduotų paskolų fiziniams asmenims suma viršijo 1 220 mln. litų.

Bendra suteiktų paskolų suma 2002 m. gruodžio 31 d., remiantis bankų balansinėmis ataskaitomis, siekia 7809,83 mln. Lt. 2 paveiksle matyti, kad paskolų rinkos lyderis yra Vilniaus bankas, kurio suteiktų paskolų suma siekia 2999,35 mln. Lt, t.y. 38,4 % Lietuvos paskolų rinkos. Antroje vietoje – „Hansabankas“ – 1548,68 mln. Lt (19,83 %), toliau rikiuojasi LŽŪB („Nord/LB Lietuva“) – 1068,51 mln. Lt (13,68 %), bankas „Snoras“ – 570,70 mln. Lt (7,31 %) ir kiti.

Lietuvos banko duomenimis, 48,88 % visų paskolų buvo suteiktos nacionaline valiuta – litais, 51,12 % sudarė paskolos užsienio valiuta.



2 pav. Lietuvos bankų suteiktų paskolų pasiskirstymas (%)

## 2. 2. 1. Paskolų rūšys

*Vartojimo paskola* skirta vartojimo poreikiams tenkinti – sumokėti už būsto remontą, gydymą ar mokslą, atostogų išlaidoms padengti ar reikiamam pirkiniui įsigyti.

Tradicinė vartojimo paskola suteikiama be jokio garanto iki 2 metų laikotarpiui litais, JAV doleriais arba eurais. 4 lentelėje palyginti vartojimo paskolų, kurias teikia Lietuvos komerciniai bankai, rodikliai.

Šiuo metu kai kurie Lietuvos bankai siūlo ir daugiau galimybių suteikiančių vartojimo paskolų. Būtų galima išskirti Vilniaus banko siūlomą kreditą fiziniams asmenims (įkeičiant nekilnojamąjį turtą), „Nord/LB Lietuva“ vartojimo kreditą, banko „Snoras“ kredito liniją PLIUS ir banko „Kredyt bank“ plataus profilio vartojimo kreditą.

5 lentelė. Bankų teikiamų vartojimo paskolų palyginimas

	„Hansabankas“	Vilniaus bankas	„Sampo“ bankas	„Parex“ bankas	Ūkio bankas	Šiaulių bankas
Kredito gavėjo amžius	18 – 55	21 – 65	21 – 65	21 – 65	21 – 65	18 – 65
Kredito laikotarpis	3 – 36 mėn.	4 – 24 mėn.	3 – 24 mėn.	iki 24 mėn.	Iki 24 m.	3 – 24 mėn.
Kredito valiuta	LTL EUR USD	LTL	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL	LTL
Min. kredito suma	1000	1001	2000	1000	1000	1000
Maks. Kredito suma	20 000	40 000	40 000	20 000	40 000	20 000
Sutarties mokestis	0,5 % (min 50 Lt – maks. 100 Lt)	Iki 10 000–50 Lt, Iki 20 000–100 Lt Iki 40 000–200 Lt	Iki 20 000–100 Lt Iki 40 000–200 Lt	0,1–0,5 % min. 100 Lt	Iki 10 000–50 Lt, Iki 20 000–100 Lt Iki 40 000–200 Lt	Iki 5 000–50 Lt Iki 20 000–100 Lt
Palūkanų norma: iki 12 mėn. iki 24 mėn. iki 36 mėn.	Lt Eur USD 10 10 9,5 10,5 10,3 9,8 10,9 10,7 10,5	11 % 11 % -	LTL EUR USD 9,5 9 9 10 9,5 9,5 -	LTL EUR USD 10 10 9,5 10,5 10,5 10 -	10 % 11 % -	9,9 % 10,5 % -
Išankstinio gražinimo mokestis	Nėra, jei praneša	3 %	3 %	Nėra	Nėra	Nėra

Vilniaus banko *kreditas fiziniams asmenims (įkeičiant nekilnojamąjį turtą)* gali būti suteikiamas Lietuvos Respublikos piliečiui, sulaukusiam 21 metų. Kreditas suteikiamas laikotarpiui iki 10 metų litais arba eurais. Kredito suma priklauso nuo įkeičiamo turto vertės ir šeimos pajamų. Bankas gali suteikti kreditą iki 70 % įkeičiamo būsto vertės, jei būstas ne senesnis nei 5 m., arba iki 50 % įkeičiamo senesnės statybos būsto arba žemės sklypo vertės. Kredito suma gali būti nuo 5 tūkst. iki 200 tūkst. Lt (standartinėmis sąlygomis). Palūkanų norma gali būti fiksuota (peržiūrima tik po 5 metų) arba kintama (nustatoma suteikiant kreditą, o po to kiekvienais metais koreguojama kas 6 arba 12 mėn.

atsižvelgiant į atitinkamos trukmės *Vilbor* arba eurų *Libor*. Orientacinė palūkanų norma 6–6,5 %.

„Nord/LB Lietuva“ *vartojimo kreditai* teikiami Lietuvos Respublikos piliečiams, sulaukusiems 18 metų bei gaunantiems pakankamas nuolatinės pajamas. Kreditas teikiamas litais, JAV doleriais ir eurais, jo terminas gali būti iki 3 metų, kai nereikalaujama garantijos, ir iki 5 metų. Kredito suma gali būti 20 tūkst. Lt, kai nereikalaujama jokio užtikrinimo, iki 40 tūkst. Lt – jei įforminamas laidavimas, 50 tūkst. Lt – jei įkeičiamas turtas. Bankas gali suteikti kreditą: iki 95 % įkeičiamų piniginių indėlių, esančių banke, sumos; iki 90 % įkeičiamų LR Vyriausybės vertybinių popierių balansinės vertės; iki 60 % įkeičiamų automobilių, ne senesnių nei 5 m., vertės; 50 % įkeičiamos žemės ūkio technikos, ne senesnės nei 5 m., vertės. Gali būti kredito gražinimas atidėtas iki 1 metų. Palūkanų norma yra nustatoma tokiu pat principu kaip ir Vilniaus banko teikiamo kredito palūkanų norma.

Banko „Snoras“ *kredito linija PLIUS* išsiskiria tuo, kad palūkanos yra mokamos tik tada, kai pasinaudojama pinigais, ir tik nuo panaudotos sumos. Kredito linijos terminas – iki 2 metų. Yra dvi kredito linijos atmainos: PLIUS – didžiausia galima kredito suma lygi 5 paskolos gavėjo mėnesiniams atlyginimams, pateikus fizinio asmens laidavimo raštą – iki 8 atlyginimų. PLIUS L – skiriasi tuo, kad, pateikus juridinio asmens laidavimo raštą, galima gauti iki 12 mėnesinių atlyginimų dydžio kredito limitą. Paskolos administravimo mokestis – 1 % nuo sumos (ne mažiau kaip 50 Lt). Palūkanų norma priklauso nuo panaudotos paskolos dalies (5 lentelė).

6 lentelė Banko „Snoras“ kredito linijų PLIUS ir PLIUS L palūkanos:

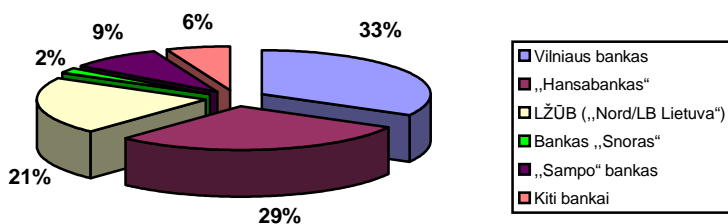
Paskolos valiuta	Metinės palūkanos, kai panaudota:			
	Iki 25 %	Iki 50 %	Iki 75 %	Iki 100 %
LTL	11,9 %	10,9 %	9,9 %	8,9 %
USD	10,9 %	9,9 %	8,9 %	7,9 %
EUR	11,5 %	10,5 %	9,5 %	8,5 %

Banko „Kredyt bank“ plataus spektro vartojimo kreditas yra teikiamas litais, JAV doleriais ir eurais ne daugiau kaip 5 metams. Galimo kredito suma – nuo 2 tūkst. iki 100 tūkst. Lt. Palūkanos nustatomos taip: *Vilbor* + 2,5 %, *Euribor* + 3 % ir *Libor* + 3 %. Palūkanų norma priklauso nuo gaunamų pajamų, termino, laidavimo priemonės rūšies. Kredito gražinimas gali būti užtikrinamas įkeičiant bankui kilnojamąjį ir nekilnojamąjį turtą arba remiantis trečiųjų asmenų

suteiktomis garantijomis, laidavimu ir kitais civilinės teisės sandoriais. Už dokumentų parengimą klientai moka 0,5–2 % kredito sumos.

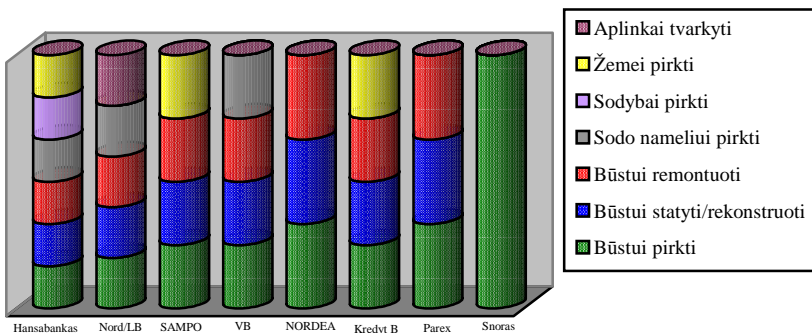
**Būsto paskola.** 2002 metais Lietuvos būsto paskolų rinkoje dirbo 8 pagrindiniai šalies bankai – Vilniaus bankas, Lietuvos žemės ūkio bankas, „Hansabankas“, bankas „Snoras“, „Sampo“ bankas, „Parex“ bankas, bankas „Kredyt Bank SA“, „Nordea“ bankas. 3 pav. pavaizduotas šios rinkos pasidalijimas.

Lietuvos būsto paskolų rinkoje didžiausią vaidmenį 2002 metais vaidino trys pagrindiniai šalies komerciniai bankai – Vilniaus bankas, „Hansabankas“ ir Lietuvos žemės ūkio bankas („Nord/LB Lietuva“). Kartu jie užėmė apie 80 % būsto paskolų rinkos. Jų dominavimą nulėmė nemaža patirtis teikiant būsto paskolas. Visi trys rinkoje pirmaujantys bankai taip pat dalyvavo lengvatinių būsto paskolų rinkoje, jie buvo lyderiai bankininkystės sektoriuje ne vien tik pagal suteiktas paskolas, bet ir pagal mokėjimo korteles, priimtus indėlius ir panašiai. Verta paminėti, kad lengvatinių būsto paskolų rinkoje dalyvavę keturi komerciniai bankai užėmė pirmąsias keturias vietas ir bendroje būsto kreditų rinkoje.



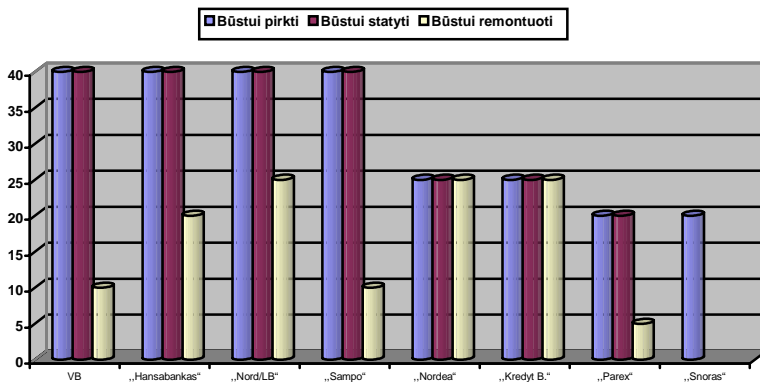
3 pav. Būsto paskolų rinkos pasidalijimas

Lietuvos komerciniai bankai teikė standartines būsto paskolas – būstui įsigyti, statyti, remontuoti. Kai kurių bankų siūlomų būsto paskolų paskirtis galėjo būti ir kita – žemei ar sodybai pirkti bei aplinkai tvarkyti. Bankas „Snoras“ siūlė tik paskolas pastatytam būstui įsigyti. „Hansabanko“ būsto paskolų paskirtis buvo įvairiausia: jie yra išskyrę net būsto paskolas sodo nameliams ir sodyboms pirkti. Tuo tarpu kiti komerciniai bankai ne visada suteikdavo paskolas sodo nameliui pirkti.



4 pav. Būsto paskolos paskirtis Lietuvos bankuose

Būsto paskolų terminai bankuose taip pat skyrėsi. Pirmaisiais Lietuvos nepriklausomybės metais šios paskirties kreditai buvo suteikiami gana trumpam laikotarpiui – iki 10 metų, vėliau šis terminas ilgėjo. Šiuo metu ilgiausias būsto kredito terminas Lietuvoje yra 40 metų, tačiau skirtingos paskirties būsto kreditų terminai buvo skirtingi. Didžiausias būstui remontuoti suteikiamo kredito terminas yra 25 metai, žemei pirkti – 20 metų, kreditai aplinkai tvarkyti suteikiami ne daugiau kaip 5 metams.



5 pav. Didžiausias paskolos terminas (metais)

Skirtingų Lietuvos komercinių bankų skiriasi ir kitos būsto paskolų sąlygos: paskolos ir įkeičiamo turto santykis, kredito gavėjo amžius, metinių palūkanų normos, mokestis bankui už dokumentų tvarkymą ir administravimą, mokestis už prieš laiką grąžinamą kreditą, taip pat kai kurie bankai reikalauja papildomų pagal kreditavimo sutartį jos įvykdymo užtikrinimo priemonių, taiko skirtingą kredito grąžinimo atidėjimo tvarką. Komercinių bankų pragyvenimo lygio reikalavimai būsto kreditų gavėjams ir jų šeimoms skiriasi, neretai jie priklauso ir nuo kredito gavėjo gyvenamosios vietos. Paprastai pragyvenimo lygio reikalavimai didesni trijuose didžiausiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje), o mažesni – kituose miestuose bei kaimo vietovėse gyvenantiems kredito gavėjams.

Kredito gavėjas „Hansabanke“ gali gauti kreditą be pradinio įnašo, t.y. 100 % perkamo būsto vertės, tačiau šiuo atveju jis privalės įkeisti kitą nekilnojamąjį turtą. Dauguma bankų yra pasirašę bendradarbiavimo sutartis su UAB „Būsto paskolų draudimas“, todėl klientams patiems reikia turėti tik 5 % dydžio pradinį įnašą. Kreditą būstui įsigyti gali gauti Lietuvos Respublikos gyventojas, sulaukęs 18 (kai kuriuose bankuose – 21) metų, be to, kredito gavėjo amžius ribojamas, ta riba – 65 metai, t. y. pensinis amžius, nes su tuo dažniausiai susijęs ir gaunamų pajamų sumažėjimas. Būsto kreditai Lietuvoje suteikiami trimis valiutomis – litais, eurai ir JAV doleriais. Pagrindinės būsto kredito sąlygos yra apibendrintos ir pateiktos 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Bankų palyginimas pagal teikiamų būsto kreditų sąlygas

Savybės	Vilniaus bankas	„Hansa“ bankas	„Nord/LB Lietuva“	„Sampo“ bankas	„Parex“ bankas	„Nordea“	„Kredit Bank“	Bankas „Snoras“
Kredito gavėjo amžius	21– 65	18 – 65	18 – 65	21–65	21–65	21– 65	21– 65	21– 65
Kredito valiuta	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL EUR USD	LTL EUR USD
Maks. kredito laikotarpis	40 metų	40 metų	40 metų	40 metų	20 metų	25 metų	25 metų	20 metų
Didžiausias kredito sumos ir turto vertės santykis (%)	95	100	95	95	95	95	95	70 - buto 50 - namo



Kredito grąžinimo ir palūkanų mokėjimo metodai	Linijinis arba anuitetas	Linijinis arba anuitetas	Linijinis arba anuitetas	Linijinis arba anuitetas	Linijinis arba anuitetas	Linijinis	Linijinis arba anuitetas	Linijinis
Kredito grąžinimo atidėjimas	Iki 36 mėnesių	Iki 12 mėnesių	Iki 12 mėnesių	Iki 12 mėnesių	Iki 12 mėnesių	Iki 36 mėnesių	Iki 12 mėnesių	nėra
Kredito administravimo mokesčiai	0,5 % (min. 100 Lt, maks. 300 Lt)	0,5 % (min. 100 Lt, maks. 300 Lt)	Min. 100 Lt	200 Lt	0,1-1 %, min. 100 Lt	0,5 %, min. 200 Lt	Min. 0,5 %	0,5 %, maks. 2500 Lt per metus
Mokesčiai už sąlygų pakeitimą	200 Lt	100 Lt	Min. 50 - 100 Lt	100 Lt	0,1 – 1 %	100 Lt	50 Lt	200 Lt
Mokesčiai už anksčiau laiko grąžinamą kreditą	Min. 300 Lt	0,5 %, jei neperspėji	nėra	nėra	1 %	50 Lt	nėra	0,5 %

Būsto paskolų rinkoje pastebimos šios tendencijos:

1. Bankai nustatė mažesnius pragyvenimo lygio reikalavimus kredito gavėjui. Mažiausi „Nordea“ banko reikalavimai – nuo 300 Lt, „Sampo“ banko – nuo 375 Lt. Tai didina riziką, kad kreditas nebus grąžintas.

2. Dauguma bankų pradėjo nebereikalauti kredito gavėjų gyvybės draudimo. AB Vilniaus bankas nereikalauja gyvybės draudimo, AB bankas „Hansabankas“ reikalauja gyvybės draudimo tik iš asmenų, kurių profesija ar darbas susijęs su rizika. „Sampo“ ir „Parex“ bankai reikalauja gyvybės draudimo arba draudimo nuo nelaimingų atsitikimų tik iš kredito gavėjų, kuriems yra daugiau kaip 45 metai.

3. Dėl didelės konkurencijos būsto kreditų rinkoje kai kurie komerciniai bankai netaiko mokesčio už prieš laiką grąžinamą kreditą. Didžiausi mokesčiai už prieš laiką grąžinamą kreditą yra AB Vilniaus banko.

4. Didėjo paskolos ir įkeičiamo turto santykis. „Hansabankas“ pasiūlė 100% kreditavimą įkeičiant papildomą nekilnojamąjį turtą. Šis bankas bei „Nordea“ ir „Sampo“ bankai perkant naują būstą ir neapdraudus kredito suteikia iki 85 % paskolą.

5. Mažėjo būsto paskolų metinės palūkanų normos. Dauguma bankų dėl didėjančios konkurencijos sumažino banko maržą (1,6–1,8 „Nordea“ banke). Būsto kreditų palūkanos mažėjo ir dėl mažėjančių rinkos palūkanų normų. (*Vilbor* 2002 m. pradžioje buvo apie 5,4 %, šiuo metu – apie 3,1 %).

6. Būsto paskolų rinkoje pradėtos teikti naujos paslaugos – Vilniaus bankas bei „Nord/LB Lietuva“ pasiūlė kaupiamąjį būsto kreditą, „Hansabankas“ – paslaugų kompleksą „Savi namai“, „Kredyt bank“ – „Ekstrabūstą“, Vilniaus bankas – „Namų idėjas“.

Kaupiamasis būsto kreditas sujungia kreditą ir kredito gavėjo gyvybės draudimą. Jo esmė – kreditas gražinamas visas iš karto, pasibaigus kreditavimo laikotarpiui. Kiekvieną mėnesį kredito gavėjui reikia mokėti tik kredito palūkanas ir draudimo įmokas. Gyvybės draudimo bendrovė, pasibaigus kredito laikotarpiui, sumoka bankui visą kreditą, panaudodama kredito gavėjo sukauptas gyvybės draudimo įmokas. Visą kredito sutarties galiojimo laikotarpį užtikrinama asmens draudžiamoji apsauga. Pradėtas teikti kaupiamasis būsto kreditas buvo susijęs su naujuoju Gyventojų pajamų mokesčio įstatymu, kuris įsigaliojo nuo 2003 m. sausio 1 dienos.

*Paskolos studentams.* Tokias specialias paskolas teikia tik bankas „Snoras“. Studentams suteikiamos šios paskolos:

- *Paskola studijoms* – tai litais suteikiama paskola studentams nuo pirmo iki paskutinio kurso. Paskolos suma maždaug atitinka studijų kainą, bet negali viršyti 5 tūkst. litų, ji visa yra pervedama aukštajai mokyklai, kurioje mokosi paskolos gavėjas. Paskola pradedama gražinti praėjus vieniems metams po baigimo, gražinimo terminas – 15 metų. Palūkanų norma peržiūrima kartą per metus, šiuo metu ji yra 8 %.

- *Vartojimo paskola* – tai litais suteikiama paskola (iki 10 tūkst. Lt) studentams, baigusiems bent du kursus. Paskola pradedama gražinti praėjus vieniems metams po baigimo, paskolos gražinimo terminas – 10 metų. Palūkanų norma peržiūrima kartą per metus, šiuo metu ji yra 8,9 %.

- *Paskola būstui įsigyti* – tai litais suteikiama paskola studentams, baigusiems du kursus. Skolinama suma – iki 70 tūkst. Lt, iki 70 % perkamo buto vertės arba iki 50 % perkamo namo vertės, iki 100 % perkamo pastatyto būsto vertės, pateikus papildomas paskolos užtikrinimo priemones. Paskolos gražinimo terminas – 25 metai, gražinti pradedama praėjus vieniems metams po baigimo. Palūkanos fiksuotos, peržiūrimos kartą per metus, šiuo metu – 8,2 %.

- *Paskolos verslo klientams.* Trumpalaikis kreditas – tai paskola, skirta įmonės apyvartinio kapitalo poreikiams tenkinti ir verslui plėtoti. Galima pasirinkti kintamą arba fiksuotą palūkanų normą. Tokį kreditą iki 1 metų suteikia Vilniaus bankas, „Hansabankas“, „Nord/LB Lietuva“, „Parex“, Medicinos, „Nordea“ ir Ūkio bankai; iki 3 metų – „Sampo“ bankas ir bankas „Kredyt bank“, bankas „Snoras“ atsižvelgia į konkretaus kliento poreikius.

- *Ilgalaikis kreditas* – skirtas verslui plėsti ir investiciniams projektams finansuoti. Toks kreditas gali būti suteikiamas iki 5 arba net iki 10 metų laikotarpiui.

Kredito grąžinimui užtikrinti bankai reikalauja įkeisti nekilnojamąjį arba kilnojamąjį turtą, kuris turi būti apdraustas visą paskolos laikotarpį. Paprastai įkeičiamas pats investicijų objektas. Kai kuriais atvejais ilgalaikio kredito grąžinimo data gali būti atidedama 12 mėnesių, skaičiuojant nuo kreditavimo sutartyje nurodytos datos.

Kalbant apie įkainius, galima panagrinėti banko „Snoras“ pavyzdį: paskolų, skirtų verslui plėtoti, metinė palūkanų norma yra 7,4 % litais, 6,6 % JAV doleriais ir 7,1 % eurai; sutarties sudarymo mokestis – 200 Lt, administravimo mokestis 0,5 % sumos, bet ne daugiau kaip 5 tūkst. Lt per metus. Sutarties keitimo mokestis – 200 Lt, paskolos valiutos keitimas – 500 Lt.

## 2. 3. Elektroninė bankininkystė

Indėliai buvo priimami ir paskolos teikiamos kone nuo bankų kūrimosi pradžios, o elektroninės bankininkystės atsiradimą galima sieti su pirmąja 1950 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose išleista mokėjimo kortele. Tačiau mokėjimo kortelėmis elektroninė bankininkystė neapsiriboja – ji apima internetinę, telefoninę ir mobiliąją bankininkystę. Pagrindinis elektroninės bankininkystės privalumas klientui – galimybė valdyti sąskaitą esant namuose, darbe, parduotuvėje, prie ežero ir kt., bankui – greičiau ir geriau aptarnauti klientus, sumažinti su tuo susijusias išlaidas.

### 2. 3. 1. Mokėjimo kortelės

Pagrindinės mokėjimo kortelių rūšys:

- *Išankstinio mokėjimo kortelė* leidžia įsigyti prekių ar paslaugų už tokią sumą, kokia iš anksto buvo sumokėta banke („IKI Premija“).
- *Tiesioginio mokėjimo kortelė* – tai priemonė savo lėšoms sąskaitoje valdyti: kiekvieną kartą ją naudojant gaunamas patvirtinimas, ar sąskaitoje pakankamai yra pinigų („Visa Electron“, „Maestro“).
- *Vėlesnio mokėjimo kortelė* paprastai mokama kreditan („Visa“, „Eurocard/MasterCard“).

Pagal gamybos technologiją kortelės taip pat gali būti kelių rūšių: magnetinės, t.y. kortelės su magnetine juoste (už koduojamas sąskaitos numeris, galiojimo laikas), ir lustinės, turinčios mikroprocesorių (visada naudojamas asmens identifikavimo kodas, pačioje kortelėje saugoma informacija apie sąskaitos būklę), bei mišrios kortelės.

8 lentelė. Mokėjimo kortelių palyginimas

	„Hansa-bankas“	Vilniaus bankas	„Nord/LB Lietuva“	„Parex“ bankas	„Kredyt bank“	Ūkio bankas	Šiaulių bankas	Bankas „Snoras“	„Sampo“ bankas
„Visa International“	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Ne	Ne	Ne	Ne
„MasterCard International“	Taip	Taip	Taip	Taip	Ne	Taip	Taip	Taip	Taip
<b>Debetinė kortelė: „Visa Elektron“ / „Maestro“</b>									
Kortelės kaina	Nemokamai	20 Lt	Nemokamai	14 Lt metams	Nemokamai	30 Lt	15 Lt	25 Lt	2 Lt per mėnesį
Atnaujinimas	19 Lt	20 Lt	20 Lt	14 Lt metams	Nemokamai	30 Lt	Nemokamai	15 Lt	2 Lt per mėnesį
Galiojimo laikas	1 metai	2 metai	1 metai	1 – 2 m.	2 metai	2 metai	2 metai	2 metai	2 metai
<b>Kreditinė kortelė: „Visa Classic“ / „MasterCard Standard“</b>									
Kaina	95 Lt	120 Lt	100 Lt	80 Lt metams	35 Lt	180 Lt	80 Lt	100 Lt	80 Lt + 5Lt/mėn.
Galiojimo laikas	1 metai	1 metai	1 metai	1 metai	2 metai	2 metai	1 metai	2 metai	2 metai
<b>Kreditinė kortelė: „Visa Gold“</b>									
Sąlygos: pajamos	5000 Lt	5000 Lt	Neištuoda	3000 Lt	3000 Lt	Neištuoda	Neištuoda	Neištuoda	Neištuoda
Kaina	295 Lt	295 Lt		400 Lt	250 Lt				
Galiojimo laikas	1 metai	1 metai		1 metai	1 metai				
Kredito limitas	Pagal pajamas	Iki 5000 USD		Pagal pajamas	6000 – 50000Lt				
Palūkanų norma	12 %	11 %		12,75 %	0 %				

<b>Kreditinė kortelė: „MasterCard Gold“</b>									
Sąlygos: pajamos	5000 Lt	<b>Neišduoda</b>	5000 Lt	3000 Lt	<b>Neišduoda</b>	3000 Lt	3000 Lt		<b>Neišduoda</b>
Kaina	395 Lt		320 Lt	400 Lt		400 Lt	290 Lt	400 Lt	
Kortelės valiuta	LTL		LTL EUR USD	LTL		LTL	LTL EUR USD	LTL EUR USD	
Galiojimo laikas	1 metai		1 metai	1 metai		1 metai	1 metai	2 metai	
Kredito limitas	Pagal pajamas		Pagal Pajamas	Pagal pajamas		Iki 20000 Lt	Pagal pajamas	Pagal pajamas	
Palūkanų norma	0 %		12 %	14 %		16 %	11 %	12 %	
Papildoma nauda	Speciali draudimo programa					Speciali Draudimo Programa	Speciali draudimo programa		

Lietuvoje valdyti savo banko sąskaitą naudojantis mokėjimo kortelėmis siūlo 10 komercinių bankų. Šie bankai yra „Visa International“ ir (arba) „MasterCard International“ organizacijų nariai. 7 lentelėje apžvelgtos Lietuvos komercinių bankų platinamos mokėjimo kortelės, jų gavimo sąlygos bei įkainiai.

Šiuo metu lustines, turinčias mikroprocesorius, korteles teikia tik bankas „Snoras“. Tai „eLitoCard“ kortelės. Išskirti būtų galima „eLitoCard LSP“ kortelę. Tai bendras banko „Snoras“ ir Lietuvos studentų atstovybių sąjungos produktas, nes ši kortelė yra kartu ir studento pažymėjimas. Išduodant LSP imamas 20 Lt mokestis, kasmetis atnaujinimo mokestis – 15 Lt. Ši kortelė turi tris sąskaitas: litais, eurai ir skirtą premijos taškams (litais). 1 premijos taškas gaunamas už 10 Lt atsiskaitymą kortele. Vėliau taškai gali būti keičiami į banko ar ne banko produktus (kortelių skaitytuvus, telefonų korteles). Pagrindinis lustinių kortelių privalumas – jų patikimumas: jos yra saugesnės, nes kiekvieną kartą atsiskaitant yra renkamas PIN kodas.

Mišrios korteles, t.y. korteles, turinčias kortelių su magnetine juoste ir kortelių su mikroprocesoriumi savybes, siūlo taip pat tik bankas „Snoras“. Tai jungtinė „EuroCard/MasterCard Classic + ImparCard“ kortelė ir jungtinė „EuroCard/MasterCard Gold + ImparCard“ kortelė. Tokia kortelė suteikia daugiau galimybių atsiskaitant.

### **2. 3. 2. Internetinė bankininkystė**

Kiekvienas Lietuvoje veikiantis bankas turi savo informacinių technologijų padalinį, tačiau tokio rimto projekto kaip internetinė bankininkystė nė vienas iš jų nesiryžo imtis pats. Vilniaus bankas savo sistemą *VB Internet@s* nusipirko iš „Hewlett-Packard“ bendrovės. Bankui „Snoras“ padėjo UAB „Duomenų bazės ir technologijos“, kuri internetinės bankininkystės projektą buvo sukūrusi ir „Hermio“ bankui. UAB „Etronika“ šiais metais įdiegė internetinės bankininkystės sistemas Medicinos banke ir Ūkio banke.

Bene didžiausią susidomėjimą sukėlė Vilniaus banko pasirinkimas. Pasak kai kurių šaltinių, visa sistema kainavo daugiau nei 2 milijonus litų. Medicinos bankui atidaryti savo filialą internete tekainavo apie pusantro šimto tūkstančių litų. „Snoras“ neatskleidė savo projekto sąmatos, tačiau, neoficialiais duomenimis, bendri kaštai sudarė apie 300 tūkst. litų. Lietuviška „Hansabanko“ sistema – Estijoje veikiančios pirminės įmonių grupės pasirinkto sprendimo dvynė, todėl įvertinti išlaidas gana sunku. Šiaulių bankui persikelti į internetą padėjo Didžiosios Britanijos bendrovės „Forbis“ Lietuvoje įkurtas padalinys.

Elektroninės bankininkystės paslaugas 2000 m. vasarą pirmasis teikti pradėjo „Hansabankas“. Nors „Snoras“ skelbia, kad dar tų pačių metų pavasarį buvo sukūręs savo sistemą „Snoras Online“, tačiau rimtesnių rinkodaros kampanijų nebuvo vykdoma.

Pradinės *Hanza.net* sistemos galimybės buvo minimalios: vartotojas galėjo patikrinti banko sąskaitos likutį, gauti sąskaitos išrašus, daryti vietinius pavedimus. Bankas panaudojo „Hansabanko“ įmonių grupėje sukurtą sprendimą, todėl Lietuvoje nauja tebuvo jo įgyvendinimo vieta. Tai ir lėmė sistemos stabilumą.

Vilniaus banko sistema pradžioje strigo. Aktyvi VB reklamos kampanija rado atsaką rinkoje: nuo pristatymo 2000-ųjų rudens pradžioje iki metų pabaigos klientų, pasirašiusių banko paslaugų teikimo internetu sutartis, skaičius perkopė 11 tūkst. (VB duomenys).

Šiuo metu visi Lietuvos komerciniai bankai siūlo savo paslaugas internetu (9 lentelė).

9 lentelė. Lietuvos komercinių bankų paslaugos internetu

Bankas	Sistema	Veiklos pradžia
„Hansabankas“	<i>hanza.net</i>	2000 m. liepa
Medicinos bankas	<i>IBS</i>	2000 m. gegužė
„Parex“ bankas	<i>eBank</i>	2001 m. lapkritis
„Snoras“	<i>Bankas internetu +</i>	2000 m. balandis
Šiaulių bankas	<i>SB linija</i>	2000 m. rugsėjis
Ūkio bankas	<i>Eta bankas</i>	2000 m. liepa
Vilniaus bankas	<i>VB Internet@as</i>	2000 m. rugsėjis
„Nord/LB Lietuva“	<i>Interneto linija</i>	2002 m. birželis
„Sampo“ bankas	<i>SAMPO e-bankas</i>	2002 m. rugsėjis
„Nordea Lietuva“	<i>Solo internetinė bankininkystė</i>	2002 m. balandis

Pristatydamas daugiakanalę bankininkystės strategiją „Hansabankas“ teigė, kad bankas sieks savo klientams pateikti vieną pasiūlymą visais kanalais: asmeniniuose kompiuteriuose, mobiliuosiuose telefonuose, interneto kioskuose, kišeniniuose kompiuteriuose ir įprastuose filialuose.

„Hansabanko“ grupė, Baltijos valstybėse užimanti apie du trečdalius internetinės bankininkystės rinkos, panašius tikslus sau kelia ir Lietuvoje. Klientų skaičiaus didėjimas tiesiogiai susijęs su banko padalinių prijungimu prie centrinės duomenų bazės.

Bankai tobulina savo internetinės bankininkystės sistemas ir kuo toliau, tuo daugiau įvairių galimybių teikia savo klientams. Elektroninės bankininkystės paslaugos yra skirstomos pagal lygį. Pirmo lygio, arba pagrindinės, paslaugos – tai informacijos apie sąskaitas suteikimas, pinigų pervedimas iš vienos sąskaitos į kitą bei vietiniai ir tarptautiniai pavedimai. Šioje srityje didelių skirtumų tarp bankų nėra: minėtas paslaugas savo klientams teikia visi bankai. Antro lygio paslaugos yra sudėtingesnės: klientas turi didesnę leistinių veiksmų pasirinkimą, įskaitant sistemas pritaikymą savo reikmėms (sistemas „individualizavimas“), naujų atidarymą, darbą su vertybiniais popieriais ir pan.

Nors šiuo metu visi bankai skelbia, kad jų internetinės bankininkystės vartotojų skaičius yra labai didelis, neoficialiais duomenimis, tik šiek tiek daugiau nei pusė vartotojų yra bent kartą prisijungę prie banko sistemos internetu, nuolat besinaudojančių šia paslauga yra tik apie 30 % sudariusiujų sutartis. Todėl bankų skelbiamų vartotojų skaičių negalėtume laikyti realiais.

#### 10 lentelė. Internetinės bankininkystės paslaugų palyginimas

	„Hansa- bankas“	Vilniaus bankas	„Nord/LB Lietuva“	Bankas „Snoras“	„Sampo“ bankas	„Parex“ bankas	Ūkio bankas	Šiaulių bankas
Sąskaitų likučiai	X	X	X	X	X	X	X	X
Sąskaitų išrašai	X	X (3mėn.)	X	X	X	X	X	X
Vietiniai mokėjimo pavedimai	X	X	X	X	X	X	X	X
Tarptautiniai pavedimai	X	X*	X	X	X	X	X	X
Periodiniai	X	X	X		X		X	



mokėjimai								
Valiutos konversijos	X	X	X	X	X**	X	X	X
Įmokos ir mokesčiai	X		X		X			
Komunaliniai mokesčiai	X	X	X		X			
Indėlio sutarties sudarymas	X		X		X	X		X
Taupymo plano sudarymas		X						
Sąskaitų valiuta atidarymas			X	X	X			X
Sudarytos sutartys***	X							

\* Naudojantis slaptažodžių kortele galima pervesti pinigus tik pagal vietinį mokėjimo pavedimą ir tik iš vieno savo sąskaitų į kitas savo sąskaitas arba banko sąrašė nurodytiems gavėjams.

\*\* Valiutos konversijos galimos tik darbo dienomis iki 15.30 val.

\*\*\* Mobilaus banko, tiesioginio debeto, periodinių mokėjimų sutarčių sudarymas.

Pasak Vilniaus banko Internetinės bankininkystės skyriaus viršininko Vytauto Žiemio, šiuo metu Vilniaus banko „VB Internetas“ vartotojų yra daugiau kaip 142 tūkst., o elektroniniais kanalais atliekami pavedimai sudaro 74% visų banko pavedimų.

„Hansabanke“ 2003 m. kovo 31 d. buvo sudaryta 226,7 tūkst. banko internete „hanza.net“ sutarčių.

„Nord/LB Lietuva“ turi apie 10 tūkstančių internetinės bankininkystės paslaugų vartotojų.

### 2.3.3. Telefoninė bankininkystė

Telefoninė bankininkystė – tai būdas tvarkyti finansinius reikalus telefonu.

Šiuo metu Lietuvoje telefoninės bankininkystės paslaugas siūlo 4 komerciniai bankai: „Hansabankas“, Vilniaus bankas, bankas „Nord/LB Lietuva“, „Sampo“ bankas. Šie bankai siūlo naudotis automatizuota informacijos teikimo telefonu paslauga visą parą.

11 lentelė. Telefoninės bankininkystės paslaugos

	„Hansabankas“	Vilniaus bankas	„Nord/LB Lietuva“	„Sampo“ bankas
Paslaugos pavadinimas	<i>Bankas telefonu 1633</i>	<i>VB linija</i>	<i>Televizija</i>	<i>Sampo infobankas</i>
Automatizuota sistema	0,99 Lt/mėn.	nemokamai	nemokamai	nemokamai
Specialisto paslaugos	4,99 Lt/mėn.	–	–	–
Siūlomos paslaugos	Sąskaitų likučiai Paskutinės operacijos Valiutų kursai Mokėjimo kortelės blokavimas	Sąskaitų likučiai Paskutinis nurašymas Paskutinis įskaitymas Valiutų kursai	Sąskaitų likučiai Sąskaitų išrašai Valiutų kursai Informacija apie banko paslaugas faksu Banko skyrių tinklas	Sąskaitų likučiai Valiutų kursai Mokėjimo kortelės blokavimas Vartotojo slaptažodžio keitimas

Vienintelis „Hansabankas“ suteikia galimybę naudotis ir telefoninės bankininkystės specialisto paslaugomis. Tokiu atveju telefonu galima atlikti ir kitas operacijas, pvz., vietinius pavedimus, sumokėti mokesčius, konvertuoti valiutą, konsultuotis dėl banko produktų ir paslaugų. Operacijų atlikimo telefonu kaina tokia pat kaip ir atliekamų internetu. Specialisto paslaugos yra teikiamos darbo dienomis 8–20 val., šeštadieniais 9–14 val.

### 2.3.4. Mobilioji bankininkystė

Lietuvoje jau keleri metai egzistuoja mobiliosios bankų paslaugos, leidžiančios klientui kontroliuoti savo sąskaitą per mobiliojo ryšio priemones. Lietuvos komerciniai bankai pirmuosius žingsnius mobiliosios bankininkystės link žengė dar 2000 m. Novatorius buvo bankas „Snoras“, 2000 m. balandį pasiūlęs klientams galimybę SMS žinutėmis sužinoti savo sąskaitos duomenis, paskutines operacijas bei valiutų kursus. Bankas „Snoras“ rinkai pasiūlė ir WAP sprendimą, kuriuo naudojantis galima gauti informaciją apie sąskaitos likutį bei valiutų kursus. 2000 m. lapkritį analogišką sprendimą pasiūlė Ūkio bankas. Jis taip pat įdiegė ir WAP sprendimą. WAP paslaugų kūrimas nuo nulio – labai brangus, tačiau galintis padėti bankui išlaikyti klientą būdas. 2001 m. mobilius bankus pasiūlė LŽŪB (dabar – „Nord/LB Lietuva“) ir Vilniaus bankas. 2002 m. balandį savo paslaugą „Mobilus bankas“ pristatė ir „Hansa-LTB“ (dabar – „Hansabankas“). Diegdami mobilaus banko sprendimus, bankai naudą skaičiuoja netiesiogiai – įvertindami laiką, kuris būtų sugaištas, jei klientas skambintų į banką ar turėtų atvykti į jo padalinį.

Sąvoka „mobilioji bankininkystė“ yra susijusi su numatoma finansine revoliucija ir gali būti apibūdinama kaip mobiliosios telefoninės infrastruktūros naudojimas banko ir klientų ryšiams palaikyti – gausiant arba pateikiant duomenis apie sandorį.

Tik spėjus bankams įdiegti internetinės bankininkystės paslaugas, naujas mobiliosios bankininkystės kanalas vėl sudrumstė vandenį. Veikiančios finansinės institucijos jau stengiasi prisitaikyti ir užkariauti mobiliąją erdvę. Sujungus naująją mobiliųjų telefonų technologiją ir internetą įvyks finansinė revoliucija, padėsianti klientams išsivaduoti iš egzistuojančių veiklos modelių, vykdant sudėtingus sandorius ir pirkimus visur ir bet kuriuo klientui patogiu metu.

Lietuvos bankų informacija mobiliaisiais telefonais gali būti siunčiama trejopai: pareikalavus klientui, remiantis bankui atsiųsta nustatytos formos užklausa (įvykus pasikeitimams sąskaitose, t.y. nurašius ar įtraukus į sąskaitą lėšas) ir reguliariai, t.y. informacija pateikiama į mobilių telefoną automatiškai tam tikru laiku, mėnesio ar savaitės dienomis.

AB Vilniaus bankas klientams siūlo galimybę pagal užklausą per mobilių įrenginį gauti informaciją apie sąskaitų likučius bei paskutines operacijas sąskaitose. „Hansabankas“, „Snoras“, „Nord/LB Lietuva“ ir Ūkio bankas suteikia daugiau paslaugų: informuoja SMS trumpąja žinute, kai su sąskaita atliekamos nustatytos operacijos, pasikeičia sąskaitos likutis ar valiutos kursas. Taip pat suteikiama galimybė reguliariai, iš anksto numatytais mėnesio ar

savaitės dienomis, gauti informaciją apie sąskaitos likutį ar valiutos kursus. Unikalų sprendimą siūlo „Hansabankas“ – klientams patiems atlikti bei keisti mobiliojo banko nustatytus parametrus per interneto banką „hanza.net“. Mobiliojo banko nustatyti parametrai yra integruoti į interneto banką atsižvelgiant į vieną svarbų aspektą – kad mobiliaisiais telefonais klientams nepatogu atlikti sudėtingus nustatymus. Naudojantis „Hansabanko“ paslauga – „Mobiliu banku“, SMS žinute galima sumokėti už „Omnitel“ ir „Bitė GSM“ teikiamas mobiliojo ryšio paslaugas. „Sampo“ bankas suteikia galimybę pervesti pinigų iš vienos savo sąskaitos į kitą, užblokuoti mokėjimo kortelę.

12 lentelė. Lietuvos bankų mobiliosios paslaugos

	„Hansabankas“	Vilniaus bankas	„Nord/LB Lietuva“	„Sampo“ bankas
Paslaugos pavadinimas	<i>Bankas telefonu 1633</i>	<i>VB linija</i>	<i>Televizija</i>	<i>Sampo infobankas</i>
Automatizuota sistema	0,99 Lt/mėn.	nemokamai	nemokamai	nemokamai
Specialisto paslaugos	4,99 Lt/mėn.	–	–	–
Siūlomoms paslaugoms	Sąskaitų likučiai Paskutinės operacijos Valiutų kursai Mokėjimo kortelės blokavimas	Sąskaitų likučiai Paskutinis nurašymas Paskutinis įskaitymas Valiutų kursai	Sąskaitų likučiai Sąskaitų išrašai Valiutų kursai Informacija apie banko paslaugas faksu Banko skyrių tinklas	Sąskaitų likučiai Valiutų kursai Mokėjimo kortelės blokavimas Vartotojo slaptažodžio keitimas

Mobiliuoju telefonu tvarkyti finansinius reikalus siūlo ir bankas „Nordea“, tačiau tam reikia turėti telefoną, kuriame suaktyvinta WAP (GPRS) paslauga. Tokiu atveju mobiliuoju telefonu galima gauti ne tik anksčiau minėtas paslaugas, bet ir atlikti vietinius bei tarptautinius pavedimus.

Pagrindinė priežastis, dėl kurios žmonės vis dar vengia naudotis elektroninės bankininkystės produktais, – tai susidariusi nuomonė, kad šių paslaugų saugumas nėra užtikrintas. Saugumas interneto bankininkystėje užtikrinamas įvairiomis technologijomis, šifruojant duomenis. Dažnai naudojamas pripažintas SSL 3.0 standarto duomenų šifravimo protokolas. Daugelis bankų naudojami „Verisign“ patvirtinta technologija, kuri gali šifruoti internetu perduodamus duomenis 128 bitų ilgio raktu.

Tačiau naudojamos ir kitokios, ne tik technologijomis pagrįstos saugumo priemonės. Kiekvienas klientas, derindamas interneto bankininkystės paslaugų sutartį su banku, pasirenka sau priimtina ir patogią bendradarbiavimo ir apsaugos sistemą.

Bankai savo klientams gali pateikti daug slaptažodžių, kurie kiekvieno prisijungimo metu yra keičiami. Slaptažodžius šiuo atveju žino tik asmuo, turintis pirmojo parašo teisę. Vartotojai, kad užtikrintų maksimalų saugumą, skatinami dažnai keisti savo asmeninius slaptažodžius. Labai paplitęs elektroninis slaptažodžių generatorius. Pagal specialų algoritmą kiekvieną kartą šis generatorius sudaro skirtingą ir saugų slaptažodį.

Tačiau, nepaisant visų minėtų apsaugos priemonių, visuomet išlieka tam tikra rizika. Tereikia retkarčiais peržvelgti garsiausių elektroninės komercijos interneto leidinių antraštes, ir nesunkiai suprasime, kad nepažeidžiamos interneto sistemos nėra. Tačiau dažnai Lietuvos įmonės nėra tokios strateginės svarbos objektai, kad interneto įsilaužėliai stengtųsi padaryti joms žalos.

Visuomet išlieka ir virusų grėsmė, tačiau tai būdinga ne tik internetinei bankininkystei, nes jie gali pažeisti ir bet kurios įmonės kompiuterių sistemas, prie kurių dažnai prijungiami ir buhalterijos kompiuteriai. Norėdamos visiškai apsisaugoti nuo išorinių įsilaužimų, įmonės pačios kuria tinklus, jungia savo padalinius, taiko specialius apsaugos metodus.

### **2. 3. 5. Internetinės bankininkystės paketas verslo klientams**

Tai paprasta ir saugi elektroninė sąskaitų tvarkymo programa, leidžianti atlikti banko operacijas ir gauti reikiamą informaciją tiesiog darbo vietoje. Norint naudotis tokia programa, reikia į įmonės kompiuterį arba tinklą įdiegti atskirą duomenų bazę. Tokias specialias verslo klientams sukurtas elektronines sąskaitų valdymo programas šiuo metu savo klientams gali pasiūlyti „Hansabankas“ („Telehansa“), Vilniaus bankas („VB Telebankas“) ir bankas „Nord/LB Lietuva“ (E Linija).

13 lentelė. Elektroninių sąskaitų valdymo programų palyginimas

	„Telehansa“	„VB Telebankas“	„E Linija“
Įkainiai:	150 Lt	150 Lt	nemokamai
Vienartinis mokestis	80 Lt	50 Lt	30 Lt
Mėnesinis palaikymo mokestis			
Galimos operacijos	Vietiniai mokėjimai Tarptautiniai mokėjimai Grupiniai mokėjimai Debeto pavedimai Valiutos konversijos Informacija apie sąskaitų likučius ir išrašai	Vietiniai mokėjimai Tarptautiniai mokėjimai Pervedimai į darbuotojų korteles Debeto pavedimai Valiutos konversijos Informacija apie sąskaitų likučius ir išrašai	Vietiniai mokėjimai Tarptautiniai mokėjimai Periodiniai mokėjimai Pervedimai į mokėjimo korteles Valiutos konversijos Informacija apie sąskaitų likučius ir išrašai

## 2.4. Prekyba valiutomis

Valiutos keitimas – tai banko paslauga, kuria galima keisti vieną valiutą į kitą pagal tuo metu banke galiojantį valiutos keitimo kursą.

Kiekvienas komercinis bankas, atsižvelgdamas į Lietuvos banko paskelbtus oficialius užsienio valiutų kursus, nustato savo valiutos pirkimo ir pardavimo grynaisiais ir negrynaisiais kursus. Paprastai, konvertuojant valiutą sąskaitoje, valiutos kursas būna palankesnis klientui. Keičiant didelę sumą (ji priklauso nuo konkretaus banko, pvz., „Hansabanke“ – 20 tūkst. Lt), galima derinti valiutos kursą su prekybos tarpininkais. Pavyzdžiui, „Sampo“ banke valiutos kursas gali būti derinamas su Iždo departamentu tik konvertuojant valiutą sąskaitoje.

Kiekvienas bankas pats nustato, kokiomis valiutomis prekiauja. Daugelis bankų Lietuvoje prekiauja pagrindinėmis valiutomis: eurai (EUR), JAV doleriais (USD), Anglijos svarais sterlingų (GBP), Lenkijos zlotais (PLN),

Latvijos latais (LVL), Estijos kronomis (EEK), Čekijos kronomis (CZK), Danijos kronomis (DKK), Švedijos kronomis (SEK), Norvegijos kronomis (NOK), Šveicarijos frankais (CHF) ir t.t. Tačiau kai kurie bankai prekiauja ir „egzotinėmis“ valiutomis – Japonijos ienomomis (JPY), Rusijos rubliais (RUB) ar Australijos doleriais (AUD).

Keisdamas valiutą mažais kiekiais, bankas gauna labai mažai naudos, dėl to ir marža būna didesnė, pelnas gaunamas iš labai didelių sandorių.

## **Išvados**

Šiuo metu Lietuvoje bankininkystės sektoriaus veikla gana stabili. Veikiančių šalies komercinių bankų aktyvai, finansinių 2003 metų ataskaitų duomenimis, sudarė 17 mlrd. Lt (sumažėjo 1,3 %). Tam, kad jie sumažėjo, didžiausios įtakos turėjo keletas priežasčių: JAV dolerio kurso kritimas, sumažėję privačių įmonių ir gyventojų indėliai.

Klientams suteiktos paskolos, kurių suma siekė 8,2 mlrd. Lt, palyginti su 2002 metų sausio 1 d., padidėjo 315 mln. Lt, arba 4 %. Šalies bankuose laikomų indėlių suma 2003 m. balandžio 1 d. sudarė 11,5 mlrd. Lt ir per ketvirtį sumažėjo 153 mln. Lt, arba 1,3 %, o iš jų gyventojų indėliai sudarė 6,8 mlrd. Lt, per ketvirtį ši suma sumažėjo 110 mln. Lt, arba 1,6 %.

2003 metų bankų pateiktų ataskaitų duomenimis, bankų sistemos kapitalo pakankamumo rodiklis siekė 14,65 % ir viršijo Lietuvos banko nustatytą minimalų 10 % kapitalo reikalavimą, likvidumo normatyvas atitinkamai sudarė 39,9 % ir taip pat viršijo Lietuvos banko nustatytą 30 % minimumą.

Komercinis bankas yra finansų rinkoje veikianti institucija, kuri iš asmenų surinktas lėšas (indėlius) skolina (teikia paskolas) kitiems asmenims.

Lietuvos būsto paskolų rinkoje svarbiausi 2002 metais buvo trys pagrindiniai šalies komerciniai bankai – Vilniaus bankas, „Hansabankas“ ir Lietuvos žemės ūkio bankas („Nord/LB Lietuva“). Kartu jie užėmė apie 80 % būsto paskolų rinkos. Jų dominavimą lėmė nemaža patirtis teikiant būsto paskolas. Visi trys rinkoje pirmaujantys bankai dalyvavo taip pat ir lengvatinių būsto paskolų rinkoje, jie buvo lyderiai bankiniame sektoriuje ne vien tik pagal suteiktas paskolas, bet ir pagal kitus rodiklius: mokėjimo kortelių, priimtų indėlių ir kitų elektroninės bankininkystės paslaugų kiekį. Šiuo metu pastebima tendencija, kad asmenys neša indėlius į mažesnius komercinius bankus, kurie siūlo didesnes palūkanas. 2003 m. kovą indėlių padaugėjo visuose komerciniuose bankuose, išskyrus Vilniaus banką ir „Hansabanką“.

Bankai ir toliau plečia savo elektroninės bankininkystės paslaugas, siūlydami klientams vis daugiau galimybių valdyti savo sąskaitas tiesiogiai, t.y. neinant į banką. Tokiu būdu atlikti operacijas klientui ne tik patogiau, bet, kaip

ir bankui, pigiau. Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos komercinės bankininkystės sektorius sparčiai plėtojasi, vydamasis klestinčių šalių bankus.

## Literatūra

1. AB bankas „Hansabankas“ ([www.hansa.lt](http://www.hansa.lt)).
2. AB bankas „Nord/LB Lietuva“ ([www.nordlb.lt](http://www.nordlb.lt)).
3. AB bankas „Snoras“ ([www.snoras.lt](http://www.snoras.lt)).
4. AB „Parex“ bankas ([www.parex.lt](http://www.parex.lt)).
5. AB Šiaulių bankas ([www.sb.lt](http://www.sb.lt)).
6. AB Ūkio bankas ([www.ub.lt](http://www.ub.lt)).
7. AB Vilniaus bankas ([www.vb.lt](http://www.vb.lt)).
8. Jasienė M. Finansų rinkos. – V.: VU leidykla, 2001.
9. „Kredyt Bank S.A.“ Vilniaus skyrius ([www.kredyt.lt](http://www.kredyt.lt)).
10. Lietuvos bankas ([www.lb.lt](http://www.lb.lt)).
11. LR Finansų ministerija ([www.finmin.lt](http://www.finmin.lt)).
12. „Nordea Bank Finland Plc“ Lietuvos skyrius ([www.nordea.lt](http://www.nordea.lt)).
13. UAB Medicinos bankas ([www.medbank.lt](http://www.medbank.lt)).
14. UAB „Sampo“ bankas ([www.sampo.lt](http://www.sampo.lt)).
15. Verslo žinios. Investicija Nr.2 / 2003 m. balandis.



## **Social Paradigm of Commercial Banking Development in Lithuania**

### **Summary**

An overview of Lithuania's commercial banks, structure of financial products and services in banking markets is presented in this publication. There are ten commercial banks that have valid banking licence three branches of foreign banks and two representative offices of foreign banks in Lithuania. Situation with return on equity and return on assets are discussed in this paper also. The new and extremely fast developing fields of banks' services are the electronic and the mobile banking. Possibilities of these services are, however, presented in the paper.

## **Karo istorijos dėstymas**

Karo istorija yra mokslas, tiriantis praeities karus, karybos ir žmonių minčių, susijusių su karais ir karyba, raidą. Šis mokslas ir jo sudedamosios dalys yra svarbus tiek žmonijos praeičiai pažinti, tiek šiuolaikinei karybai plėtoti, todėl visose karo mokyklose, akademijose ir kitose karininkų lavinimo įstaigose yra privalomas mokomasis dalykas. Kaip karo istorijos dalykai šiuo metu dėstomi Lietuvos karo akademijoje, kaip tai derinama su kitais mokomaisiais dalykais, mokymo programomis, kokia galėtų būti esamos situacijos gerinimo programa, ir svarstoma šiame straipsnyje.

Pagrindiniai žodžiai: *karo istorija, karininkų lavinimas.*

### **Įvadas**

Straipsnio pagrindu tapo ne tik teoriniai darbai, kurių šiek tiek pavyko autoriui sukaupti, bet ir asmeninė patirtis, įgyta dėstant karo istoriją Vytauto Didžiojo universitete (VDU), rengiant šio universiteto istorijos bakalaurus ir magistrus, taip pat dirbant Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje (KA), dėstant kariūnams, neakivaizdinių studijų, kapitonų kursų klausytojams bei atliekant tiriamąjį ir organizacinį darbą VDU ir KA karo istorijos centre, įkurtame 2001 metais. Taip pat bus panaudotos žinios apie karo istorijos dėstymą kitų valstybių mokymo institucijose.

Straipsnyje nuosekliai siekiama išanalizuoti, kokią reikšmę turi praeities karų patirties suvokimas, kokią apčiuopiamą naudą karininkui gali teikti karo istorijos studijos, kokius uždavinius galima kelti įvairiais mokymo lygmenimis atsižvelgiant į klausytojų amžių, interesus, brandą ir kasdienės veiklos pobūdį, kaip karo istorija derinasi ar galėtų derintis su kitais mokomaisiais dalykais ir kokius dėstymo, mokymo ir ugdymo metodus šiuo metu naudoja ir galėtų naudoti dėstytojai. Straipsnio pabaigoje pateikiamos išvados, kurias būtų galima pavadinti veiksmų plano užuomazgomis.

## **1. Dalyko reikšmė ir nauda**

### **1.1. Kodėl karo istorija?**

Kai kuriose karo mokyklose karo istorija laikoma dalyku, per kurio paskaitas galima kiek snūstelti, kai aptariami mūšiai, iliustruojantys, kaip taikomi karo principai ar panašūs dalykai. Ar karo principai egzistuoja,

diskutuotinas dalykas, greičiau tai yra truizmas, arba visiems žinoma, nuvalkiota tiesa, kuriai pagrįsti specialiai ieškoma istorinių pavyzdžių. Tokiu būdu ne praeitis pateikia tam tikrą patirtį, o jau sugalvotiems principams randami „įrodymai“ [3]. Toks požiūris į karo istoriją nuvertina ją kaip mokslą, nes taip įrodyti galima bet ką. Taip pat abejotinas yra karo istorijos atsiejimas nuo vykusių istorinių procesų, neleidžiančių visapusiškai suvokti įvykių logiką.

Pagrindinė karininko paskirtis yra vadovauti kariams mūšio lauke. Tačiau reali patirtis sunkiai gali būti panaudojama, nes karai, bent jau Europoje, vyksta retai, jų pobūdis skiriasi, ir tik plati istorinė perspektyva leidžia pasiruošti karui, suprasti jo sudėtingumą ir žiaurumą.

## 1.2. Karo istorijos sudedamosios dalys



*Karo istorija yra mokslas, tiriantis ne tik karus, bet ir visą kompleksą temų, turinčių ryšį su karu. Jo tikslą galima apibūdinti taip: „Karo istorija tiria žmonijos veiklą ir jos produktus, susijusius su ginkluota kova, vadinama karu“.*

Karo istorija – platus mokslas, todėl dažniausiai tiriama ne karo istorija kaip tokia, o jos sudedamosios dalys: karų istorija, karybos istorija ir pagalbiniai karo istorijos mokslai.

*Karų istorija* yra mokslas, tiriantis konkrečių karų istoriją. Be karinių, tiriami ir politiniai, socialiniai bei kitokie aspektai, kaip kad karo priežastys, įtaka ekonomikai ir t. t. Karų istorija – bendrosios karo istorijos dalis, turinti daugiausia sąsajų su visuotine istorija. Ji yra svarbus bet kurių karo istorijos tyrimų šaltinis, bet neapima ir nesiekia apimti tokių temų kaip kariuomenių raida taikos ir karo metais, nesistengia tyrinėti karybos kaip savarankiško reiškimo.

*Karybos istorija* tiria karybos raidą tiek karo, tiek taikos metu. Šis mokslas mažiau susijęs su konkrečiais istorijos įvykiais, siekia chronologinės ir geografinės sintezės, bando analizuoti reiškinį evoliucijos pokyčius. Paprastai kalbant, siekiama atsakyti į klausimą: kaip buvo kariaujama?

*Pagalbiniai karo istorijos mokslai* padeda tirti tiek karų, tiek karybos istoriją ir naudojamos specialistų kaip papildomos priemonės. Tai gali būti įprastinės pagalbinės istorijos disciplinos: heraldika (mokslas apie herbus), sfragistika (mokslas apie antspaudus), chronologija (mokslas apie laiko skaičiavimą), taip pat bendrieji karo mokslai: kriptografija (mokslas apie informacijos šifravimą ir iššifravimą), fortifikacija, technikos istorija. Yra ir tokių pagalbinių mokslų, kurie tiesiogiai susiję su karų istorija. Tai istorinė karo geografija, paleoklimatologija (mokslas apie klimato sąlygas praeityje), karo archeologija. Net ir tie pagalbiniai mokslai, reikalingi bendrosios istorijos ar bendrosios karybos mokslams, tiriant karo istorijos įvykius įgauna savitų bruožų. Sakykim, klausimas, kokio gylio buvo Strėvos upelis XIV a., turi didelę reikšmę apskaičiuojant tiek kariuomenių dydį, tiek nustatant 1348 m. Strėvos mūšio vietą, nors šiaip jau tokius klausimus kelti geografijos, o tuo labiau istorijos, specialistams nėra įprasta.

Karybos istorija yra pagrindinė karo istorijos dalis. Ją sudaro kariuomenės istorija, karo meno istorija ir karo minties istorija.

Kariuomenės istorija tiria ginkluotųjų pajėgų raidą tiek taikos, tiek karo metais, tų pajėgų sudėtį, komplektavimo ypatumus, ginkluotę, aprūpinimą, aprangą ir karo techniką. Dėl skirtingų tyrimo objektų ir metodikos į atskirus poskyrius derėtų išskirti karinės organizacijos, ginklų, karių ekipuotės, karinio rengimo, karo technikos (artilėrijos, tankų, aviacijos, karinio jūrų laivyno ir t. t.) istoriją. Tiriant senesnius laikus kartais naudinga kaip savarankišką sritį patyrinėti ginklų rūšių istoriją.

Karo meno istorija tiria ginkluotųjų pajėgų panaudojimo klausimus, sprendimų priėmimo ir vykdymo istoriją, todėl karo mokyklose dėstoma rengiant būsimuosius vadus. Ji skirstoma į strategijos istoriją, operacinio meno istoriją ir taktikos istoriją.

Karo minties istorija tiria karybos teorijos raidą.

Visos karo istorijos sudedamosios dalys, būdamos savarankiškos, neišvengiamai sąveikauja tarpusavyje ir viena kitą papildo. Pavyzdžiui, nežinant pagrindinių ginkluotės galimybių, negalima suprasti taktinių vado sprendimų, nesusipažinus su karų istorija, nebus aiškios teoriniame traktate keliamos problemos ir kiti dalykai.

### 1.3. Reikšmė

Pažinimas susijęs su praeities patirties perėmimu – kitaip neįmanoma suvokti reiškinių, įvertinti situacijos, priimti tinkamo sprendimo. Kitu atveju tektų viską iš naujo atrasti, remtis tik savo patirtimi, mokytis tik iš savo klaidų. Tokią akivaizdžią tiesą suprato visi, siekę iširti karą kaip reiškinių, būti gerais karo vadais. Be karo istorijos studijų sunku įgyti visavertį bendrąjį pasirengimą, o be tinkamo bendrojo pasirengimo nepavyks parengti gero specialisto, tuo labiau kad Lietuvos kariuomenė yra nedidelė ir karininkui tarnybos laikotarpiu gali tekti dirbti labai įvairius darbus. Galų gale karininkas turi turėti pakankamai bendrųjų karo istorijos žinių, kad galėtų tinkamai bendrauti tiek su savo pavaldiniais, tiek su civiliais, tiek su kitų valstybių karininkais. Taip pat svarbu, kad mokymasis ir lavinimasis vyktų, nors ir trumpai, bet reguliariai.

*Susipažinti su ateities profesija* reikia kiekvienam žmogui, ypač ten, kur itin didelė psichinė ir emocinė įtampa. Karininkas turi būti moraliai pasirengęs visiems karo baisumams ir netektims, o su visu tuo jis gali susipažinti tik studijuodamas karo istoriją, skaitydamas šios srities literatūrą bei naudodamasis kitomis informacijos perdavimo ir populiarinimo priemonėmis.

*Priežasčių ir padarinių grandinės suvokimas.* Nuodugnesnės karo istorijos studijos padeda rasti ryšį tarp konkrečių kariuomenės veiksmų mūsų lauke ir ilgamečio darbo, rengiantis šiems išbandymams, tarp nerūpestingumo ir netekties. Suprasti visas karybos komponentų tarpusavio sąsajas ir globalius reiškinius galima tik turint istorinę perspektyvą. Tai studijuodamas karininkas ima dar geriau suvokti savo atsakomybę ir atsidavimo tarnybai reikšmę.

*Gebėjimas kurti.* Kūryba yra neatsiejama kiekvieno karininko darbo dalis, nes jam suteikiama didelė valdžia. Tačiau dažnai karininkai daro tik tai, kas jiems liepiama, galvodami taip visą gyvenimą ir likti vykdytojais. O juk karo menas yra menas, nes tik drįstantis eksperimentuoti, iniciatyvus vadovas leidžia

pasiekti gerų rezultatų. Istorijos studijos žadina vaizduotę, pasiūlo naujų idėjų ir minčių. Visa tai – geriausias būdas originaliems ir netikėtiems sprendimams priimti ir priešo veiksams identifikuoti, perprasti ir panaudoti savo reikmėms.

*Nauda.* Tiesioginę karo istorijos naudą ugdomam karininkui nusakyti sunkiau: kiekvienas jų studijuodamas gali gauti labai daug naudos arba visiškai jokios. Nereikia savęs apgaudinėti bandant rasti konkrečių atvejų, kai karininkai ar kariuomenės vadai turėjo konkrečios tiesioginės naudos iš karo istorijos pavyzdžių. Kaip rodo pati istorija, iš jos tiesiogiai nieko pasimokyti negalima: 1938 m. Miuncheno sąmokslas, 1941 m. Perl Harboras ir kitos II pasaulinio karo klaidos buvo padarytos tuo metu, kai karo istorijoje jau seniai buvo išanalizuotos panašios situacijos [4]. Kita vertus, „mirtinas klasikinės praeities svoris“ gerokai varžė karo meno raidą tuose kraštuose, kur karo istorijos pamokoms, ypač siaurąja prasme, buvo teikiama per didelė reikšmė, nepaisant besikeičiančių sąlygų.

Prancūzijos kariuomenė patyrė žiaurų pralaimėjimą 1940 metais dėl nepakankamo dėmesio naujiems ginklams, technikai ir taktikos priemonėms, dėl ko vėliau buvo apkaltinta karo istorija teigiant, kad „karo istorija gerai parengia tik praeities karui“ [5]. O tos sąlygos keitėsi, keičiasi ir keisis gana greitai, todėl bandymai pateikti bet kokias prognozes darosi vis labiau problemiški. Atrodytų, kad karybos istoriją ištiko tam tikra krizė, tačiau taip nėra, nes kintančios sąlygos kelia vis didesnius reikalavimus bendram karininkų pasirėngimui. Jeigu Fridrichas II manė, kad generolų reikalas – suprasti valdovo valią ir ją kuo tiksliau įvykdyti, šiais laikais ne tik generolai, bet ir visi štabo ar net jaunesnieji karininkai priversti priimti savarankiškus sprendimus sąlygomis, gerokai besiskiriančiomis nuo tų, kurioms jie buvo rengti savo karjeros pradžioje.

Ar galima dėstomą karo istoriją panaudoti kaip metodą patriotizmui ugdyti ar dalinio dvasiai plačiąja prasme formuoti? Dėl to esama daug abejonių. Dalinio dvasiai formuoti geriau tinka siaurai mąstantys žmonės [8 p. 42], kuriems įteigiamos vertybės tampa labai svarbios vien dėl to, kad užima kitų vertybių vietą.

Viena akivaizdu – tie, kurie skyrė laiko karo istorijos studijoms, niekada nesigailėjo. Napoleonas savo generolus nuolat ragino studijuoti vadinamųjų septynių didžiųjų kapitonų: Aleksandro Makedoniečio, Hanibalo, Cezario, Gustavo Adolfo, Tiureno, Eugenijaus iš Savoijos ir Fridricho II Didžiojo, veiksmus ir priimtus sprendimus. Daug dėmesio karo istorijai skyrė Helmutas fon Moltkė vyresnysis, Erichas fon Manšteinas ir kiti karo vadai.

Vydūnas skyrė šias žmogaus proto tobulėjimo pakopas: gudrumą, analitinį protą, teikiamą mokslo, ir išmintį [11]. Gudrumas būdingas žmonėms, kurie siekia savo naudos apeidami kitus konkurentus. Protu suvokiama pasaulio materijos sandara, dedukcijos metodu galima analizuoti įvykius. O išmintį

Vydūnas apibūdina kaip būseną, kai žmogus pradeda perprasti įvykių prigimtį, gyvenimo įvairovę, jis pasidaro tolerantiškas, susieja žemiškąsias ir dieviškąsias tiesas, artėja prie šventumo. Išmintimi apdovanoti nedaugelis, bet kaip tik šie žmonės yra tikrieji gyvenimo vadai, ir tai, ar jų yra, ar ne, dažnai lemia visų sumanymų sėkmę ar nesėkmę. Šis skirstymas gana schemiškas ir grynuoju pavidalu neegzistuoja realybėje, tačiau labai parankus karo istorijos naudai nusakyti: vadinamiesiems gudriems žmonėms karo istorija gali pasitarnauti paprastais pavyzdžiais kasdienėje veikloje, motyvuoti, ideologiškai sustiprinti ir sudaryti kariui parankią vidaus vertybių sistemą. Šio protinio lygmens asmenims labai tinka „išmuktų pamokų“ tipo karo istorijos studijos, kur paprastai, atsižvelgiant į žmogaus amžių, išsilavinimą ir visuomenės tradicijas, pateikiami jos pagrindai. Analitinio proto žmonėms labai svarbūs lyginamieji skirtingų kariaujančių šalių veiksmai, darbas su žemėlapiu ir pirminiais šaltiniais. Išmintingiesiems didžiausią įtaką daro filosofiniai, karo minties paminklai, leidžiantys kelti pamatinius klausimus, suvokti daiktų ir reiškinių prigimtį. Skirtingų lygių studijos duoda skirtingą naudą, bet be karo istorijos studijų tobulėjimas siekiant išminties yra beveik neįmanomas.

Autoritetas – būtina karininko savybė, jei jam svarbu, ką apie jį galvoja pavaldiniai, nes reikiamu momentu vienu iš svarbiausių motyvų gali tapti pavaldinių pagarba, kuri išbandymų metu pasireiškia ištikimybe, atsidavimu, pasiaukojimu ir drąsa pareikšti reikalingas pastabas. Ne mažiau svarbus ir karininkų kolektyvo reitingas, o bendraujant su užsieniečiais, dalyvaujant įvairiose diskusijose ir aptarimuose būtina sąlyga – ir jų apsiskaitymas.

## **2. Kitų šalių patirtis**

### **2.1. Karo istorijos dėstymo karo mokyklose evoliucija**

Viduramžiais ir Renesanso epochoje karo vadai studijavo prieinamą literatūrą apie didžiuosius antikos karvedžius. Šis metodas pasiteisino ir buvo visuotinai pripažintas, bet tuo ir nereikėtų stebėtis, nes karyba palyginti mažai keitėsi.

1779 metais Austrijos imperatorius Jozefas II pasiūlė dvaro karo tarybos pirmininkui visus jo valdymo metais vykusius karus ir mūšius aprašyti popieriuje [7 p. 40]. Tai laikoma rašytinės karo istorijos pradžia.

Aktyviausiu karo istorijos dėstymo laikotarpiu laikomas XIX a., kai karo istorija buvo bene pagrindinis mokomasis dalykas karo mokyklose ir akademijose. XIX a. II pusėje Švedijos karo akademijoje karo istorija buvo dėstoma dvejus metus. Iš viso jai buvo skiriama 300 valandų, kas sudarė beveik

15 procentų bendro studijoms skiriamo laiko. Kariūnai turėdavo rašyti esė tipo darbus, pavyzdžiui, „Europos jėgų balansas Europoje nuo Vilhelmo Oraniečio iki Vienos kongreso“ ir kitus, kurie šių dienų karininkams būtų beveik neįveikiamas uždavinys [1, p. 1].

Mokslinės karo istorijos pradžia siejama su Hansu Delbriuku, kuris Vokietijoje vedė karo istorijos seminarą, vardu. H. Delbriukui itin rūpėjo karo ir politikos tarpusavio sąsajos, nes tuo metu buvo garsi Klauzevico tezė, kad karas yra politikos tęsinys. Seminaro tikslas buvo ne tik rasti naują istorijos tyrimų objektą, bet ir išvaduoti karo istoriją iš generalinio štabo karininkų interesų nelaisvės. Nors tyrimo objektas buvo karinės operacijos, čia buvo ieškoma ne tik detalių, bet ir tam tikrų bendresnių idėjų ir tendencijų. Amerikietis kapitonas Arthuras L. Congeris, baigęs Harvardo universitetą ir tobulinęs Berlyne ir Heidelberge, dirbdamas Leavenwortho forte, tapusiam vadovybės ir generalinio štabo koledžu, iš pradžių penkiolika, o vėliau net 40 užsiėmimų skyrė tik vienos Piliетinio karo operacijos – Pusiasalio kampanijos – tyrimams, naudodamas pirminius šaltinius. Toks skrupulingas vienos operacijos tyrimas ilgainiui leido karininkams ne tik iki smulkmenų išsiaiškinti įvykių detales, bet ir pateikti savąias versijas [6, p. 34]. Šis mokymo metodas leido ne tik skaityti, bet ir studijuoti šaltinius, kelti sudėtingus esminius klausimus. Kritinis mąstymas, mokėjimas atskirti nuomones ir interpretacijas nuo faktų buvo didelis šios mokyklos privalumas, išlikęs kelis dešimtmečius. „Šaltinių metodu“ buvo išugdyta ištisa JAV kariuomenės vadų karta. Ši dėmesio verta tradicija nutrūko dėl būtinybės karo metu rengti karininkus greitai, labai ribojant mokymui skiriamą laiką, o karo istorijos visiškai atsisakant ar pasitenkinant trumpu 3 valandų įvadu.

Karo istorijos krizę sukėlė labai greitai technologijų plėtra, tam reikšmės turėjo ir palyginti menka karo istorijos pavyzdžių nauda. Atrodė, kad branduolinio ir kitų masinio naikinimo ginklų išradimas niekais pavertė visų karų patirtį. Atgrasinimo strategija tarsi nepaliko vietos manevrams ir gudrybėms [5, p. 19]. Galima sakyti, kad po II pasaulinio karo istorija degradavo: iš pagrindinio analitinio dalyko ji tapo paprasta iliustruojančių pavyzdžių doktrina. Svarbiausią vietą užėmė gerai iliustruotos paskaitos, kuriose į visus klausimus buvo pateikiami galutiniai atsakymai, ir taip parengti karininkai buvo laikomi „išmokusiais“ karo istoriją [6, p. 34]. Tas pats pasakytina ir apie instruktorius, kurie turėjo daug įvairių žinių, bet visiškai nesigilino į dėstomus dalykus, neplėtojo mokslinės veiklos ir buvo daugiau dėstytojai nei diskusijų vadovai. Anot Čarlzo R. Šrederio, pagrindinė priežastis, dėl kurios JAV karo istorija prarado turėtą įtaką, buvo generolų nesugebėjimas išvelgti racionalią karo istorijos tyrimų naudą, kad karininkų rengimas būtų orientuotas į techninių ir vadybinių gebėjimų lavinimą, kas leidžia greičiau perimti naujus kovos būdus.



Taip buvo užmiršta, kad karas yra žmonių veikla ir kad suvokti žmonių elgesį yra kur kas svarbiau, nei gebėti taikyti naujas technologijas. Karo istorijos ignoravimas – tai kritiško analitinio proto neįvertinimas.

1971 metais *Ad Hoc* komitetas, analizuodamas nesėkmės Vietname priežastis, parengė programą, kurioje buvo nurodyta karo istorijos tyrimų reikšmė ir nauda bei priemonės mokymui gerinti. Ši analizė ir su ja susijusios TRADOC (United States Army training and doctrine command) taisyklės, iš dalies taikomos nuo 1980 metų, davė didelį impulsą „protingai“ JAV kariuomenės karybai, kas leido šiai šaliai pasiekti keletą puikių pergalių [10, p. 91, 92]. Tiesa, 1991 metų Persijos įlankos karas tarsi patvirtino, kad technologijos yra svarbiau, tad analitinis lavinimas buvo nustumtas į šoną, tačiau tokio požiūrio rezultatus mes šiandien matome Irake.

Vokietijos karo istorija iki II pasaulinio karo pabaigos išgyveno ideologizavimo periodą, vėliau karo istorija buvo idėjiškai nepatogus tyrimo objektas. Tik nuo 1967 metų, pradėjus leisti karo istorijos leidinį „Militär-geschichtliche Mitteilungen“, karo istorija buvo reabilituota kaip visuotinės istorijos dalis, kaip įrankis socialinėms ir politinėms struktūroms tirti. Taip pat karo priešasčių tyrimas yra geriausia taikos išlaikymo būdų studija [7, p. 42]. Maždaug 1970 metais karo istorija labai sudomino akademinės istorijos profesionalus, kadangi tuometės istorijos mados iškėlė konfliktų reikšmę, politikos, ekonomikos, technologijų ir socialinių visuomenės pokyčių tarpusavio ryšį [1, p. 3]. Didelę įtaką padarė Keegano darbai, kuriuose į karą pradėta žvelgti ne vadų, o paprastų karių ar kitų karo dalyvių akimis.

Nors iš dalies ir reabilituota, karo istorija išgyvena tam tikrą krizę, kurios priežastį, be jau minėto technologijų puolimo, yra ir daugiau. Visuotinės istorijos atstovai dažnai kaltina karo istoriją, esą ji yra atsilikusi nuo istorijos mokslo pažangos, ir tam turi pagrindo. Karo istorija iš tikrųjų yra daugiau įvykių istorija: ji turi prasmę tik tada, kai tiriama svarbūs procesai, siekiama suprasti visumą ir be karo istorijos to padaryti neįmanoma [5, p. 20]. Taip pat labai neigiamą įtaką padarė karo istorijos ideologizavimas, taip tarsi buvo uždėtas „ne mokslo“ antspaudas, ir ne tik sovietinio palikimo valstybėse. Taigi, nors ir artėjama prie naujųjų metodologijų, atotrūkis tarp karo istorijos ir kitų istorijos sričių vis dar lieka didelis.

Nuo 1945 metų išsiskyrė dvi karo istorijos tyrimų ir mokymo sistemos: civilinė, plėtojama universitetuose, ir karinė, pritaikyta karininkų rengimo procesui. Paprastai jų skiriasi tiek tyrimo objektai, tiek metodai, tačiau abi šios sistemos gali egzistuoti viena šalia kitos, nes pats reiškinys – ginkluotosios pajėgos ir karai – yra vienas, todėl negali būti „skirtingų istorijų“ [8, p.442].

## 2.2. Kaip mokoma karo istorijos

Minėto JAV jūrų karo koledžo Strategijos ir politikos fakulteto programą sudaro savaitiniai ciklai, kiekvienam karui išanalizuoti skiriama po vieną savaitę. Klausytojai gauna apie 600 puslapių medžiagos perskaityti. Visai grupei perskaitomos 5 paskaitos, kurių dvi skiriamos istoriniam kontekstui apibūdinti ir skaitiniams pristatyti, kitos dvi – konkrečiai strateginei problemai ar sprendimui suformuluoti, paskutinė – visoms žinioms susieti, grįžtant prie teoretikų darbų ar nevisiškai aiškių vietų. Po paskaitų ir skaitymų organizuojamas seminaras ne daugiau kaip 10 klausytojų, kiekvienai grupei skiriant du vedėjus, vieną kariškį ir vieną civilį, kurie nustatyta tvarka įvertina padarytą pažangą. Viskas daroma pagal paprastą planą, kuriame nurodomi skaitiniai, diskusijų klausimai, esė temos, keletas strateginių temų, kurios pritaikomos konkrečiam kariniam įvykiui, taip paskatinant klausytojus kryptingai nagrinėti skaitinius. Temos, kurios tinka beveik visiems strategijoms planams tirti, yra šios:

*Politikos ir strategijos suderinamumas.*

*Strategijos adekvatumas.*

*Koalicijos.*

*Planai prieš karą ir realūs rezultatai.*

*Karinių ir civilinių priemonių suderinamumas.*

*Socialinės strategijos dimensijos.*

*Karo pabaiga ir pokario sistema.*

Šio mokymo metodo, kurį taikant pasitelkiama istorinė tikrovė ir analitinis mąstymas, analizuojami skaitiniai, formuluojamos užduotys ir keliami klausimai, puikūs rezultatai [2, p. 11,12].

Kitose JAV karo mokyklose dėstant karo istoriją susiduriama su įvairiomis problemomis. Dažnai nematoma skirtumo tarp treniravimo, kai į iškeltą klausimą gali būti tik vienas atsakymas, ir klausytojai tiesiog turi kaip galima greičiau jį pateikti, ir edukacijos, kai lavinami bendrieji karininko gebėjimai, kur jokių konkrečių atsakymų nėra [6, p. 27–29]. Bet edukacija leidžia ne tik spręsti problemas, bet ir jas iškelti, suvokti. Gebėjimas teisingai iškelti problemą – tai pusiaukelė į jos sprendimą, tačiau dažnai treniruotei skiriama daugiau dėmesio. Ir tai vyksta dažniausiai dėl to, kad treniruotės rezultatus mokymo biurokratijai lengviau suvokti, kiekybiškai įvertinti, vertinimą formalizuoti, kas šiuo metu labai populiariu.

Suomijos nacionalinio gynybos koledžo Karo istorijos fakultete dėstomi trys atskiri kursai: karo minties istorija (50 proc.), karo meno istorija po II pasaulinio karo (2/3 likusio laiko) ir II pasaulinio karo ir Suomijos karo istorija. Vėlyvieji

karai yra pagrindinių studijų ir mokslinių tyrimų objektas, II pasaulinio karo ir Suomijos karo istorijos yra gerokai mažiau [9, p. 64–74].

### **2.3. Karo istorijos dėstytojų kompetencija**

Perskaičius išdėstytas mintis gali kilti klausimas: o kokie turi būti karo istorijos dėstytojai? Paprastai gali būti pasirinkti du variantai: arba istorikai, gerai susipažinę su karyba, arba kariškiai, puikiai išmanantys istoriją. Abiem atvejais karo istorijos negali dėstyti istorikas, nesidomintis karyba ir nesuprantantis pagrindinių jos principų, nei kariškis, nežinantis pagrindinių istorijos tyrimo ir dėstyimo principų. Geriausia, kai šie žmonės tam specialiai rengiami. Taip pat neblogas yra komandinio darbo variantas, kai tą patį kursą dėsto ir istorikas, ir karininkas, savaip akcentuodami reikalingus dalykus. Tačiau šis dėstyimo metodas retai kada suderinamas su formalia mokslo įstaigų tvarka ir praktikuojamas. Jau minėtame JAV jūrų karo koledže, Strategijos ir politikos fakultete, dirbantys specialistai turi disciplinų, kurias dėsto, mokslo laipsnius. Pats fakultetas yra savarankiška mokslo institucija. Visada dėstoma poromis: vienas dėstytojas būna vyresnysis kariškis, kitas – atitinkamos srities profesorius, abiejų jų statusas vienodas.

Suomiai turi problemų, susijusių su karo istorijos dėstytojais: jų statusas nepakankamai aukštas, karjera – neperspektyvi, todėl galvojama apie šių pareigų perdavimą civiliams, tačiau toks pasikeitimas gali turėti neigiamų padarinių [9, p. 74, 75].

Labai svarbu, kad karo istoriją dėstyti nebūtų patikėta kariškiams, kurie niekada nesidomėjo karo istorija ir šio darbo imasi tik iš pareigos, siauro mąstymo žmonėms, kurie nesuvokia mokymo tikslų ir uždavinių, reikalaujantiems ne suprasti, o išmokti šį dalyką, ultrapatriotams, savo vienpusiškumu ir visko supaprastinimu atgrasantiems studentus nuo istorijos, kurią supranta kaip ideologinę priemonę „smegenims praplauti“, ir istorikams, kurie nesuvokia karo istorijos specifikos ir dėsto iš esmės politikos istoriją. Kitaip sakant, reikalingi profesionalūs, specialiai parengti istorikai ar kariškiai, mėgstantys šį darbą ir siekiantys tobulai išmanyti istoriją, karybą ir karo istoriją.

## **3. Karo istorijos dėstyimo uždaviniai ir metodai**

### **3.1. Kodėl rengiant karininkus karo istorija būtina?**

*Motyvacijos skatinimas.* Kiekvienas žmogus turi būti motyvuotas, kad siektų profesinio tobulumo. Vienas iš skatinimo veiksnių yra atlyginimas, tačiau, kaip

rodo praeities studijos, ir to neužtenka: bet kokios krizės, ypač ilgo arba sekinančio karo, sąlygomis, kai pavojus gyvybei būna kur kas didesnis nei gaunamas atlyginimas, visa vertybių sistema patiria didelius išbandymus ar net reikšmingai keičiasi. Karininkas ne tik turi pats nepalūžti, bet ir savo pavaldinius motyvuoti likti ištikimus duotai priesaikai ir tarnybos pareigoms, kad ir kas įvyktų. Taip pat svarbi ir karininkų, kaip visuomenės lyderių, krizių sąlygomis reikšmė. Tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku pateiktas istorinis palyginimas gali beviltiškai nusiminusių žmonių minią paversti visiškai motyvuota, išsigelbėjimo vilties įkvėpta kovotojų grupe, pasiryžusia kovoti ir nugalėti.

*Skatinimas mąstyti apie ateitį:* reliatyvumas ir platumas. Karininko gyvenimas susijęs su karjera, kuriai rengtis reikia nuo pat studijų pradžios, tobulinant vertybių sistemą, garbės kodeksą, nuolat siekiant profesiškaai tobulėti, vėliau gilinant specialiąsias žinias, susijusias su sprendimų priėmimu, gebėjimu pasinaudoti kitų kraštų ar laikų patirtimi, ar pasinaudojant specialiomis žiniomis, įgytomis einant konkrečias pareigas ar užimant tam tikrą postą. Siauro mąstymo, riboti žmonės netinka aukštesnėms pareigoms eiti – jie bijo bendradarbiauti su aukštesnės kvalifikacijos specialistais, dirbti komandose, dažnai imasi diktatoriškų vadovavimo priemonių, įtariai žiūri į naujoves arba akiai kopijuoja kitų kraštų patirtį, nesuvokdami nacionalinių, istorinių ar idėjinių kraštų skirtumų.

*Erudicijos plėtra.* Erudicija – bendras žmogaus išsilavinimas – būtina sąlyga keliant karininkų prestižą visuomenėje, įgyjant pavaldinių pagarbą ir gebėjimą diskutuoti platesniais nei tarnybos klausimais. Erudicija ypač reikalinga vadams, dėstytojams, tarptautinio bendradarbiavimo įstaigų personalui.

Karo istorija karininkams reikalinga ne tik kaip piliečiams. Tai būdas karinės karjeros metu praplėsti akiratį, atsikratyti siaurai mąstančio žmogaus etiketės. To karininkams reikia labiau nei mokslininkams, nes būtent jie bus atsakingi už pavaldinius krizių ir konfliktų metu [1, p. 4], nuo jų priklausys žmonių gyvybės ir likimas.

Karininkas turi suprasti, kaip karas vis labiau skverbėsi į visuomenės gyvenimą, kaip technologijos vis labiau keitė kariavimo būdus, niekais vertė didelių, bet netinkamai parengtų kariuomenių pastangas, t.y. ekonomikos ir karybos tarpusavio ryšius ir kitus dalykus [8, p. 46].

*Sprendimų priėmimo laboratorija.* Gebėjimas jausti pokyčius, vertinti situaciją, pasirinkti netradicinių priemonių arsenalą – visa tai priklauso nuo žinių. Ir čia gali labai padėti domėjimasis praeities karais ir kariavimo būdais. Kiekvienas išanalizuotas mūšis leidžia karininkui greičiau orientuotis situacijoje, išsivaduoti iš nereikalingų stereotipų ir klišių, suprasti savarankiško sprendimo reikšmę ir svorį. Gebantis pažvelgti į dabartį iš šalies karininkas geriau orientuosis sudėtingoje situacijoje, nes esminės istorinio metodo žinios kartu yra

ir kritiško mąstymo pagrindas. Karo istorija negali būti studijuojama, ji turi būti supраста [1, p. 4].

JAV jūrų karo koledže, Strategijos ir politikos departamente, organizuojami kursai, analogiški Tartu Baltijos gynybos koledže vykstantiems (gal tik aukštesnio lygio), kur karo istorija yra tarsi strategijos analizės priemonė istoriniams pavyzdžiams visapusiškai ištirti. Šie pavyzdžiai įdomūs čia studijuojantiems karininkams. Karininkai lavina mąstymą, savo analitinius gebėjimus, reikalingus ateities sprendimams priimti, tobulina strateginio mąstymo įgūdžius, mokosi užduoti strateginius klausimus [2, p. 5]. Ypatingas dėmesys skiriamas problemų formuluotėms, mokoma kelti esminius klausimus ir priimti tinkamus sprendimus. Būtent istorinis metodas yra efektyviausias sprendimų priėmimo laboratorijos įrankis, leidžiantis per daug nesusieti šių klausimų su konkrečiomis dabarties realijomis, regiono studijomis, mokymo – su greitai kintančiomis detalėmis, sudarantis sąlygas greičiau atpažinti „netikėtą“ situaciją ir priimti teisingą sprendimą [2, p. 7].

*Nauji reikalavimai šiuolaikiniam karininkui.* Viduramžiais karams vadovavo imperatoriai, karaliai ir kunigaikščiai, kurių politinių galių, diplomatinių gebėjimų užtekdavo visai kariuomenei valdyti, o dabar kiekvienas karininkas turi pats spręsti įvairias problemas, susijusias su teise, ekonomika, skirtingų šalių papročiais ir tradicijomis, bendradarbiaudamas su įvairiomis institucijomis, vadovybėmis ir bendruomenėmis, todėl ir jo bendrasis pasirengimas turi būti visai kitokio lygio. Šių laikų karininkui tenka ne tik griauti, bet ir kurti naujas sistemas, įvedant tvarką kruvinių režimų ir partizaninio karo nualintose valstybėse ir kraštuose, neretai ir perteikti savo žinias bei patirtį naujose kuriamose kariuomenėse, o dėstant platesnis mąstymas tiesiog yra būtinas.

## **3.2. Karo istorijos dėstymo uždaviniai**

Karo istorijos dėstomieji dalykai bei dėstymo metodika priklauso nuo šalies kultūros, laiko, kariuomenės struktūros, ginkluotųjų pajėgų misijos ir specialiųjų karininkų korpuso poreikių [10, p. 77].

### **3.2.1. Bakalauro lygio uždaviniai**

Kariūnas bakalaurantas būtinai turi išklaudyti nuoseklų karo meno istorijos kursą. Jį dėstant, karybos raidą reikėtų aptarti nuo seniausių iki mūsų laikų. Tokį platų laikotarpį apimantis kursas reikalingas klausytojams su karybos evoliucija

supažindinti, o per seminarus turėtų būti žengti pirmieji situacijos analizės žingsniai.

*Savosios valstybės, tautos ir visuomenės istorijos ir kultūros tradicijų suvokimas, kariuomenės ir dalinio dvasios formavimas.* Žmogus, baigęs vidurinę mokyklą, jau yra bendrai susipažinęs su savo valstybės istorija, kultūra, tačiau būsimajam karininkui to negana. Jis turi suvokti ir savo, kaip žmogaus, išlaikomo visuomenės ir valstybės lėšomis, paskirtį ir pareigas, žinoti, kaip buvo daroma anksčiau, kokia yra švenčių ir tradicijų reikšmė. Toks kursas ypač reikalingas Lietuvos kariūnams, nes sovietinė praeitis, pinigų ir apskritai materialijų gėrybių sureikšminimas, atsivėrus Vakarų pasaulio sienoms, liberalizmo idėjos nepaliko vietos paprasčiausiam patriotizmui gerą šio žodžio prasme. Tad dėstytojui reikia ne tik žinių, bet ir didelių dvasinių pastangų. Toks uždavinys turi būti išskeltas jau vien dėl to, kad šios vertybės nebūtų ignoruojamos, nuvertinamos kaip „pasenusios“, „atgyvenusios“, „nemodernos“ ir pan. [10, p. 87].

*Svarbiausi faktai* reikalingi bendrajam išprusimui, jie padeda orientuotis karo meno evoliucijos procese.

*Supažindinti su žymių asmenybių veikla* prasminga tik tada, kai žinomas istorinis kontekstas, kitaip bakalauro studijų klausytojai nesuvoks nei padarytų sprendimų novatoriškumo, nei sugebės suprasti situacijos sudėtingumo.

*Evoliucijos suvokimas.* Tobulėja karybos technologijos, ginklai ir technika, todėl dažnai analizuojant taktiką „mokytiis statutų“, stengiantis kaip galima geriau pakartoti tai, ką išdėstė dėstytojas, nėra tikslinga, nes gyvenime to dėstytojo nebus. Kariūnai turi mokėti orientuotis kintančiomis sąlygomis, ir tam, kad ir kaip būtų keista, gali praversti praeities studijos.

*Savarankiško darbo įgūdžiai.* Karinių įvykių analizė, darbas su žemėlapiiais, bandymai rekonstruoti įvykius vietovėje karininkui yra geriausia praktika.

*Gebėjimas dirbti su kariais.* Skaitant istorinius šaltinius apie karių tarpusavio santykius sunkiomis sąlygomis, imama suprasti, koks dirbtinis yra slenkstis, skiriantis eilinį karį ir karininką, kai aplinkui švilpia kulkos. Taip savaime formuojasi kitoks požiūris į pavaldinius. Tai skatina karininką siekti kuo geresnių vidinių ryšių, kurie užsimezga ir sutvirtėja ne tik nuolat kartu būnant ir dirbant, bet ir rūpinantis savo pavaldiniais, kartu išgyvenant pergalės ir pralaimėjimus.

### **3.2.2. Kapitonų kursų uždaviniai**

Svarbiausias uždavinys rengiant kapitonų kursų klausytojus – sudaryti sąlygas kritiškam analitiniam karininko mąstymui formuotis. Studijuojantys karo

istoriją klausytojai turi gebėti savarankiškai atlikti šios srities darbą, panaudoti medžiagą, gautą per kitų dalykų studijas, daryti atitinkamas išvadas, parengtą darbą tinkamai apipavidalinti, diskutuoti įvairiais karo istorijos klausimais.

### **3.2.3. Magistrantūros studijų uždaviniai**

Šiuo metu nė vienos aukštosios mokyklos magistrantūroje karo istorija nėra dėstoma. Siekiant, kad karo istorija būtų studijuojama nuosekliai, ir žinant, kas buvo dėstoma per bakalauro studijas, bei tai, ko reikės kapitonų kursuose, tikslinga parengti kursą, kuriame būtų aptariami ir analizuojami po II pasaulinio karo vykę lokaliniai konfliktai. Teorinio kurso užduotis – pateikti bendrą naujausių karų vaizdą, numatyti tendencijas, suteikti daugiau su tuo susijusių žinių. Tai galėtų būti atskiras kursas arba, taupant brangų laiką, į kitų mokomųjų dalykų kursus integruotos paskaitos.

*Informacija pagal specializaciją – kariuomenės istorijos studijos.* Jeigu būtų sudaryta atskira karo istorijos magistrantūros studijų programa, būtų keliami daug didesni uždaviniai ir sudarytos sąlygos įgyti karo istoriko specialybę. Siekiantiems tokios kvalifikacijos, bet neturintiems universitetinio istorijos specialybės išsilavinimo, reikėtų suteikti galimybę gauti būtinų teorinių istorijos žinių, perprasti karo mokslo pradmenis – neturintiems pagrindinio karinio išsilavinimo, o bendrai visiems – karo istorijos tyrimų metodikos, metodologijos žinių ir įgūdžių, sudaryti sąlygas savarankiškai rašyti diplominį darbą.

### **3.2.4. Įvairių kursų uždaviniai**

Krašto apsaugos sistemoje rengiami įvairūs specialybės ir teminiai kursai karininkų kvalifikacijai kelti. Tai gali būti logistikos, inžinerijos ir kitokie kursai tiek Lietuvos karo akademijoje, tiek kitose karinio rengimo įstaigose: Puskarininkų mokykloje, mokymo centruose, daliniuose. Karo istorija tokių kursų klausytojams gali pasirodyti gana naudinga, duodanti ne tik bendrą supratimą, bet ir išryškinanti tam tikrą specifiką. Konkrečius kurso uždavinius dažniausiai nustato užsakovas. Bet kokiu atveju turi būti surengtas bendras kurso temos pristatymas, šiuolaikinės situacijos priežasčių aptarimas, suteikta pagalba tiriant konkrečias temas.

### **3.2.5. Tolesnių studijų uždaviniai**

Tolesnių studijų uždavinius, be jokios abejonės, įgyvendins tos mokyklos, kuriose bus studijuojama, tačiau, kaip galima spręsti iš turimos informacijos, aukštesnio lygio koledžuose daugiausia laiko skiriama karo minties istorijos studijoms, abstraktaus mąstymo tobulinimui, sudėtingų klausimų analizei. Šiuo lygmeniu ir dedami karo filosofijos pagrindai, ugdomi gebėjimai, mokoma priimti svarbius brigados lygmens sprendimus. Strateginiu lygmeniu dažniausia siekiama išmokyti derinti įvairias sritis: politiką, ekonomiką ir karybą, lavinamas strateginis mąstymas. Jau minėtame JAV jūrų karo koledže, Strategijos ir politikos departamente, daugiausia dėmesio skiriama karo minties klasikų: Klauzevico, Žomini, Sun Tzu, Mahano, Korbeto, Due, Fulerio, Mao Dze Duno ir kitų teoretikų, veikalų studijoms, vėliau – garsiausių praeities karų studijoms. Studijų pagrindas, kiek įmanoma, yra originalūs tekstai, taip pat studijuojama gerai parengta literatūra, su kuria studentai gali susipažinti namuose, ramioje aplinkoje, mąstydami ir formuluodami savo klausimus. Tai edukacija, o ne treniruotė [2, p. 8]. Aukščiausio lygio kursuose mokoma priimti kariuomenės valdymo sprendimus, tačiau ir čia be karo istorijos neišsiverčiama.

### **3.3. Karo istorijos ir kitų dėstomų dalykų sąveika**

*Karo mokslai.* Karo istorija yra labai glaudžiai susijusi su taktikos ir kovinio aprūpinimo katedrose dėstomais dalykais, todėl būtina šių dalykų sąveika tiek naudojant karo istorijos pavyzdžius, tiek gilinantis į dabartinių nuostatų priežastis bei numanomus padarinius. Ypač sėkmingas gali būti teminis disciplinų derinimas bei kombinuotos užduotys, kai vertintojais tampa tiek karininkai, tiek istorikai.

*Socialiniai ir humanitariniai mokslai* gana artimi karo istorijai dėl savo tyrimo objekto, todėl tikslinga į sociologijos kursų kviestis karo istoriką, o karo istorikams – sociologą ar tam tikro laikotarpio žinovą istoriką, ypač per seminarus. Kad tokia sąveika būtų užtikrinta, būtina lanksti mokymo sistema, reikia katedroms glaudžiau bendradarbiauti arba pereiti prie visiškai kitos mokymo sistemos, paremtos kreditų, specialistų grupių sistema ir galimybė lanksčiai keisti mokymo programas atsižvelgiant į situaciją.

### **3.4. Dėstymo metodai**

Labai svarbu karo istoriją dėstyti siejant ją su bendrąja istorija. Tai leis karininkams praplėsti akiratį, tapti specialistais, gebančiais įvertinti besikeičiančias sąlygas, argumentuoti savo nuomonę bendrose diskusijose.



### 3.4.1. Bakalauro studijos

Šiuo metu pagal bakalauro studijų programą dėstomas pasirenkamasis karo meno istorijos kursas, kuriam skiriama, atsižvelgiant į specialybę, 32 (viešojo administravimo specialybės III kursas) arba 48 val. (tarptautinių santykių specialybės IV kursas), o transporto inžinerinės vadybos specialybę įgyti norintys kariūnai apskritai šio kurso pasirinkti negali. Todėl geriausia šio bakalauro studijų pasirenkamojo dalyko, kuris dabar vadinasi „Karo meno istorija“, pavadinimą pakeisti ir šį kursą vadinti „Karybos istorijos įvadu“, paskelbti privalomuoju dalyku ir jam dėstyti skirti ne mažiau kaip 48 val., iš jų 32 val. – paskaitoms ir 16 val. – įvairioms pratyboms. Nurodytas valandų skaičius yra optimalus. Jeigu įvade reikėtų pristatyti ir Lietuvos karybos istoriją, valandų skaičių reikėtų padidinti.

*Paskaitos naudojant vaizdinę medžiagą.* Tai 32 val. kursas, ne pirmus metus dėstomas Lietuvos karo akademijoje, kurio temos išskirtos dalykiniu ir chronologiniu principu.

*Vadovėlis.* Prieš kiekvieną paskaitą kariūnai turi susipažinti su konspektu, kad dėstytojui jos metu nereikėtų aiškinti pagrindinių dalykų. Tada pagrindinį tekstą galima būtų interpretuoti ir užtikrinti studijuojančiųjų ir dėstytojo sąveiką.

*Karo istorijos šaltinių, geriausia pirminių, studijavimas.* Šis darbas leidžia karininkui prisiliesti prie medžiagos, kuri padeda išivaizduoti žmogų, rašiusį atsiminimus arba raportą, pastebėti šaltinių subjektyvumą, tarpusavio prieštaravimus, sudaro sąlygas paties karininko analitiniams gebėjimams lavėti ir plėtotis. Galų gale tai labai įdomu, kur kas įdomiau, nei jau „suvirškintą“ medžiagą „praryti“. Taip pat karininkas, susipažinęs su šaltiniais, galės analizuoti bet kurį mūšį, rasti reikalingą informaciją ir sugebės ją interpretuoti [3, p. 15, 16]. Šiuo metu šios studijos atliekamos pagal neakivaizdinių studijų programą ar kariūnui pageidaujant. Būtinai reikia rengti ir spausdinti reikalingus pirminius šaltinius. Neturint šaltinių, tokia analizė užima daug laiko ir neduoda norimo efekto. Šio darbo rezultatas – 10–15 puslapių referatas.

*Seminarai.* Seminarų užduotis – sudaryti galimybę kariūnams gilintis į siauresnes problemas, perskaityti daugiau reikalingų knygų, leisti jiems pademonstruoti savo gebėjimus mąstyti ir analizuoti. Seminarai vyksta pagal pateiktą planą, paskirstant klausimus 2–3 kalbėtojams, kitą būrio dalį skatinant įsitraukti į diskusijas.

*Kontroliniai darbai.* Kontroliniai darbai reikalingi kariūnų savarankiško skaitymo rezultatams patikrinti ir įvertinti, taip pat nustatyti, ar konkrečiam būriui (kariūnui) taikomi metodai yra efektyvūs. Visam kursui užtenka 2–3 kontrolinių darbų.

*Pratybos ir žaidimai.* Jų metu lėtoje sprendžiami uždaviniai pagal istorines situacijas. Kaip rodo praktika, tokius žaidimus kariūnai mėgsta, situacijos skatina juos labiau domėtis teorine paskaitų medžiaga, žengti pirmuosius žingsnius bandant jas analizuoti ir priimti sprendimus. Paprastai „kariauja“ dvi 3–4 kariūnų grupės, likusieji suskirstomi į 3 grupes: 2 grupės „sirgalių“ – savosios komandos klaidų vertintojų – ir „šnipas“ – trečiosios valstybės atstovas, kuris turi įvertinti abiejų komandų ir „sirgalių“ pajėgumą, nurodyti jų privalumus ir trūkumus. Tokiu būdu į žaidimą įtraukiamas visas būrys ir kiekvienas kariūnas gali būti įvertintas. Ateityje žaidimų sąlygas reikėtų tobulinti, padaryti sudėtingesnes, dalyvius aprūpinti žemėlapiais, informacine ir metodine medžiaga, bet šiai medžiagai parengti reikia daugiau laiko (galima būtų skirti daugiau valandų), nes žaidimams jo neužtenka. Kursui užtenka 2–3 žaidimų.

*Filmai.* Kariniai istoriniai filmai labai palengvina dėstytojo darbą, nes vaizdžiai ir įtikinamai pateikia karo vaizdą. Demonstruoti tinka tik tie filmai, kuriuose stengiamasi perteikti detales ir naujoves. Filmai turi būti komentuojami, kartu reikėtų pateikti ir mūšio schemą. Komentuoja dėstytas, padedamas kariūno. Kursui užtenka 1–2 filmų.

*Diskusijos.* Nuo seminarų diskusijos skiriasi tuo, kad čia aptariamoms ne istorinėms, bet šiuolaikinėms pasaulio karų temoms, naudojant karo istorijos pavyzdžius. Tokios diskusijos labai naudingos, nes „išjudina“ kariūnus, priverčia išsiveržti iš siauros specializacijos rėmų, skatina juos lavinti iškalbą, logiką ir gebėjimą argumentuoti.

*Išvykos.* Išvykos gali būti rengiamos į muziejus, mūšių vietas, apžiūrėti fortifikacijos paminklų, bet joms laikas turėtų būti skiriamas papildomai, nenaudojant tų minėtų 48 valandų. Daiktai ir istoriniai paminklai turėtų sieti teorinius mokslus ir realybę, t.y. teritoriją ir tradicijas.

*Konsultacijos.* Prieš egzaminą kariūnų motyvacija geriau jam pasirengti gali būti sėkmingai išnaudota žinioms susisteminti, „baltoms dėmėms“ pašalinti. Tai dėstytojo „egzaminas“, trunkantis 2–3 valandas. Ypač konsultacija svarbi neakivaizdinių studijų klausytojams, kurie neturėjo galimybių išklausti visų paskaitų, todėl jų konsultacijai reikėtų skirti 4–6 valandas.

*Egzaminas ir galutinis įvertinimas.* Egzaminą turėtų sudaryti dvi dalys: teorinė ir praktinė. Teorinę dalį tradiciškai sudaro du klausimai: vienas iš senųjų laikų istorijos, kitas – iš naujųjų. Taip pat kariūnui pasiūloma situacija, kurią išanalizavęs jis turėtų pateikti savo veiksmų planą. Vienos tokios situacijos užtenka dviem kariūnams ar klausytojams, nes jie rengia sprendimus dviem konfrontuojančioms kariuomenėms. Galutinį įvertinimą lemia trys kriterijai: 1) pažymys už pratybas, kontrolinius ir situacijos sprendinį; 2) referato įvertinimas ir 3) teorinio egzamino pažymys (pastarasis, kai įvertinimas neaiškus, turėtų sprendžiamąją reikšmę).

Šiuo metu per karo meno istorijos paskaitas ir pratybas naudojama tik dalis išvardytų metodų dėl to, kad šiam mokomajam dalykui skirtas ribotas valandų skaičius ir kad tai – pasirenkamasis dalykas, kurį dėstant iš klausytojų negalima per daug reikalauti.

Šiuo metu dėstomas atskiras Valstybės ir kariuomenės istorijos kursas. Reikėtų atsakyti idėjos sujungti dvi gana plačias disciplinas ir atskirai dėstyti Lietuvos kariuomenės tradicijų kursą. Tokiam kursui reikėtų skirti laiko I–II kursuose, kai dar tik formuojasi karininko vertybės ir nuostatos, nes jo paskirtis – padidinti motyvaciją, ugdyti sąmoningą patriotiškumą ir korporacinę dvasią.

### **3.4.2. Kapitonų kursai**

Kapitonų kursuose labai svarbus aktyvus studijavimo metodas, kuriuo siekiama, kad ne dėstytojas klausytojui pateiktų visą medžiagą ir išvadas, o pats klausytojas bandytų analizuoti, įsijausti į savo herojų situacijas taip, tarsi būtų jų vietoje [6, p. 36, 37]. Situacijos analizės praktika – tai metodas, taikomas visose karo mokyklose. Skiriasi tik pagalbinių priemonių arsenalas, skiriamų valandų skaičius ir atsiskaitymo formos.

Šiuo metu Lietuvos karo akademijos rengiamuose kapitonų kursuose naudojamos šios mokymo organizavimo formos:

*Įvadinė paskaita.* Joje aiškinamasi, kam reikalinga karo istorija, klausytojai supažindinami su karo meno istorijos tyrimo metodika, baigiamojo darbo planu-trafaretu, paskirstomos temos – konkretūs mūšiai ir operacijos.

*Karo istorijos šaltinių, geriausiai pirminių, studijavimas.* Turėdami planą ir temą, karininkai 2–3 mėnesius renka ir sistemina medžiagą.

*Konsultacijos.* Kilus klausimų, nerandant medžiagos ar susiduriant su kitomis kliūtimis, galima konsultuotis su dėstytoju.

*Baigiamieji darbai.* Nustatytą dieną baigiamieji darbai pristatomi dėstytojui, kuris juos tikrina ir vertina. Jeigu darbas parengtas labai paviršutiniškai, visiškai nesilaikant schemos ar pastebima kitų esminių trūkumų, tenka jį perrašyti.

*Pristatymai.* Karininkui pateikus darbą ir dėstytojui jį priėmus, nustatytą dieną skiriamas laikas darbui pristatyti naudojant „Power Point“ kompiuterinę programą: 20 minučių pačiam pristatymui, 10 minučių klausimams ir karininkų diskusijai, 10 minučių dėstytojo komentarui.

*Išvykos.* Derinantis prie studijų, pratybų ir kitų užsiėmimų grafikų, skiriama laiko išvykoms į karinių įvykių vietas, kad būtų galima geriau susipažinti su priimtais sprendimais vietovėje. Šis metodas, kai tinkamai pasiruošiama, labai veiksmingas.

*Vertinimas.* Galutinį pažymį turėtų sudaryti: 40 proc. – baigiamojo darbo, 40 proc. – pristatymo, 20 proc. – dalyvavimo diskusijose vertinimai. Pliusas būtų

pagalba išvykų metu. Taip pat didelę reikšmę turi bendras kiekvieno klausytojo įvertinimas, nurodant jo padarytą pažangą ir išryškėjusias savybes, kuris kartu su kitų dalykų įvertinimais pateikiamas siunčiant dalinio vadovybei atitinkamus dokumentus.

Kapitonų kursų studijų metodas – situacijos analizės praktika – pats veiksmingiausias, bet mažiausiai reglamentuotas, svarbus ir dėl to, kad jį taikant kiekvienas klausytojas asmeniškai įtraukiamas į karo istorijos studijas. Kai kurie iš jų savarankiškai tęs karo meno istorijos studijas ir kapitonų kursams pasibaigus. Taip pat svarbu ir tai, kad karininkas, pats dalyvavęs karo įvykiuose, galės gana profesionaliai aprašyti savo įspūdžius, daugiau domėtis bendrąja situacija.

Tarptautiniuose kapitonų kursuose studijos organizuojamos taikant tą pačią sistemą, tačiau susiduriama su gana rimta problema: kursų klausytojų labai nevienodos žinios ir patyrimas. Kai kuriais atvejais būtų tikslinga jokių žinių apie karo istoriją neturintiems klausytojams pateikti šio dalyko bakalauro studijų lygmens mokomąją medžiagą.

### **3.4.3. Magistro studijos**

Magistrantams karo istorija nedėstoma, todėl apie metodus kalbėti sunku. Siekiant supažindinti juos su po II pasaulinio karo vykusiais naujaisiais karais, galėtų būti skaitomos paskaitos ir naudojama vaizdinė medžiaga, tad dalis magistrantų turėtų galimybę savo baigiamųjų darbų temas pasirinkti iš karo istorijos srities. Labai naudinga kviešti paskaitų skaityti tų įvykių dalyvius, amžininkus.

Geriausia profesinių karo istorijos studijų forma – tradicinė, t.y. akademinė. Tai numatoma sudarant paskaitų ir seminarų programą. Ruošiant dėstytojus, tyrinėtojus ir instruktorius, praktiniai karo istorijos seminarai, per kuriuos perprantama karo istorijos tyrimo metodika, turėtų būti rengiami ne mažiau kaip metus. Daugumoje valstybių kaip tik tokiuose seminaruose rengiami karo istorijos specialistai. Šios srities profesionalai (galbūt derinant su gimininga strateginių studijų ar kita specialybe), bendradarbiaujant su Vytauto Didžiojo universitetu ar kita istorijos studijas organizuojančia institucija, galėtų būti rengiami kas keleri metai.

### **3. 4. 4. Įvairūs kursai**

*Paskaitos, kuriose naudojama vaizdinė medžiaga.* Tai dažniausiai 2–10 valandų kursas, kurio metu pristatomi tam tikros kariuomenės rūšies ar

konkrečios karinės misijos istorijos bruožai, pateikiant naujausius duomenis ir aptariant jos raidos etapus.

*Seminarai.* Jų metu siekiama išnagrinėti šiuolaikinius statutus ir taisykles, suvokti praktikos prasmę per priežasčių ir pasekmių grandinę, studijuojant pavyzdžius.

*Savarankiški darbai.* Šis metodas leidžia klausytojui įsigilinti į darbo, kurį jam gali tekti dirbti baigus kursų, specifiką ir istorinę praeitį.

### **3.4.5. Aukštesnės studijos**

Aukštesniųjų studijų koledžai turi savo metodus, kurie buvo šiek tiek aptarti antrame šio straipsnio skyriuje. Juose taip pat dalijama medžiaga skaityti, rengiamos paskaitos, tačiau daugiausia dėmesio skiriama seminarams, kurių metu savarankiškai formuluojami klausimai ir išvados.

### **Išvados**

1. Norint sukurti veiksmingą mokomojo dalyko dėstymo sistemą, reikia laikytis vieno iš pedagogikos principų – „nuo paprasto iki sudėtingo“, t. y. pradedančiajam turi būti skiriama daugiau laiko bandymams, žaidimams ir kitoms nenuobodžioms mokymosi priemonėms išbandyti.

2. Karo istorijos studijos turi vykti nuolat. Ta pati medžiaga gali būti pateikiama ne kartą, bet keičiant užduotis. Gautų žinių turi užtekti, tačiau negalima pamiršti, kad karo istorijos studijos bet kuriuo momentu gali nutrūkti, pvz., pasibaigus karininko karjerai, todėl turi būti sudarytos sąlygos savarankiškai tobulintis.

3. Siekiant gerinti karo istorijos dėstymo kokybę, reikia pašalinti kai kuriuos organizacinius trūkumus: turi būti suvienodinta visų specialybių bakalauro studijų karo istorijos dėstymo tvarka, ji turi tapti privalomuoju dalyku: I–II kurse – Lietuvos kariuomenės tradicijų istorija, III–IV kurse – karybos istorijos įvadas. Tai leistų Lietuvos karininkams įgyti pagrindinį karo istorijos specialisto pasirengimą, motyvuotai ir kvalifikuotai dėstyti kapitonų kursuose ir aukštesnės pakopos studijose.

Dėstant karo istoriją tiesiogiai susiduriama su karybos disciplinų problematika, todėl būtina ieškoti organizacinių priemonių sąveikai su karybos mokslais gerinti. Šiuo metu geriausias sprendimas – karinio rengimo sistemoje

sukurti karo istorijos (karo meno istorijos) sekciją ar kitą padalinį, kuriame būtų rengiami šios srities specialistai.

4. Šiuo metu dar nesukurta karo istorijos specialistų rengimo sistema. Geriausia išeitis, kurią šiandien būtų galima pasiūlyti, – įsteigti Karo akademijoje karo istorijos magistrantūrą. Šią idėją padėtų įgyvendinti Vytauto Didžiojo universiteto Istorijos katedra. Tada būtų galima studijuoti ir istorijos, ir karybos dalykus.

5. Siekiant pagerinti karo istorijos dėstymą, reikia atlikti didelį metodinį darbą: parengti mokomąją medžiagą, pratybų užduotis, medžiagą lauko tyrimams ir išvykoms. Šis procesas labai sulėtėja dėl karo istorijos tyrimų stokos ir nepakankamai aukšto jų metodinio lygio.

6. Lietuvos karo istorijos dėstytojai mažai bendrauja su kitų valstybių šios srities specialistais, todėl jų galimybės dalytis patirtimi labai ribotos. Glaudesnis bendradarbiavimas galėtų padėti išspręsti metodinių priemonių, žemėlapių problemą ir turėtų teigiamos įtakos karo istorijos dėstymo kokybei.

7. Nors ir nemažai yra neatliktų darbų ir įvairių trūkumų, Lietuvos karo akademijoje sėkmingai kuriama kelių pakopų karo istorijos dėstymo sistema, turėsianti įtakos ir kitų valstybių karo mokyklų darbo praktikai.

## Literatūra

1. Åselius G. Why military history?//Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 1, 3, 4.
2. Baer G. W. Why military history, and how we Teach it. The experience of the Strategy and policy Departament U. S. Naval War Colledge.//Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 5, 7, 11,12.
3. Böhme K. R. Why military history in officer training and how?// Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000. p. 15,16.
4. Foreword.// Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000.
5. Henninger L. What is military history for?//Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 18, 19, 20.
6. Holley I. B. Jr. The use of military history in U.S. armed forces.// Why Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 27–29, 29–31, 34, 36–37.
7. Kroener B. Why military history?// Why?// Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 40, 42, 442.
8. Kula M. Why military history in officer training.// Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 5, 42, 46.
9. Raunio A. The how`s and why`s of military history in officer training.// Why. military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 64–74, 75.
10. Shrader Ch. R. „Such History as very young Gentleman should be presumed to know“// Why military history? Eds. Klaus-Richard Böme & Gunnar Åselius, Stockholm, 2000, p. 77, 87, 91, 92.
11. Vydūnas. Rinkiniai raštai, t. I, Vilnius, 1990.

## **Teaching of military history**

### **Summary**

This article achieves to create the system of military history in Lithuanian Military academy, according to experience of foreign countries and our experience. During bachelors studies we use principle “from simple to difficult”, that means to give more lectures and attractive form in seminar (games, films, disputes). The main task of captain course – to create conditions for formation of critical-analytical thinking by analysing military event - battle or operation. Lithuania need to have researchers and lectures for military history. The best form to prepare such specialist is to create military history magister program with partner, who have special history department. In such course we could have not only historians, but officers as well. Historians could have lectures about military organization and tactic, officers about history methods, both groups could have special military history methodology seminar. Suggested education system is maid according to high level education in Baldefcol and other NATO colleges.



## **PERSONALO VADYBOS TEORIJS IR PRAKTIKOS AKTUALIJOS**

Mokslinių straipsnių rinkinys  
Atsakingasis redaktorius doc. dr. Aleksejus Malovikas  
Kalbos redaktorė Nijolė Andriušienė  
Maketuotoja Daiva Liškauskaitė

2006 02 08. Tiražas 64 egz. Užsakymas Nr. GL-90.  
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,  
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius  
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos  
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,  
Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius