



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

# PERSONALO VADYBA

seminarų  
medžiaga  
Nr. 12

**GENEROLO JONO ŽEMAIČIO  
LIETUVOS KARO AKADEMIJA**

## **PERSONALO VADYBA**

**2003 m. balandžio 29 d. ir 2003 m. spalio 27 d. mokslinių seminarų medžiaga**

**Vilnius, 2004**

UDK 658.3 (474.5) (06)  
Pc-176

Leidinio sudarytojai ir atsakingieji redaktoriai:  
doc. dr. **Aleksejus Malovikas** (I dalis),  
doc. dr. **Juozas Vijeikis** (II dalis)

Recenzavo:

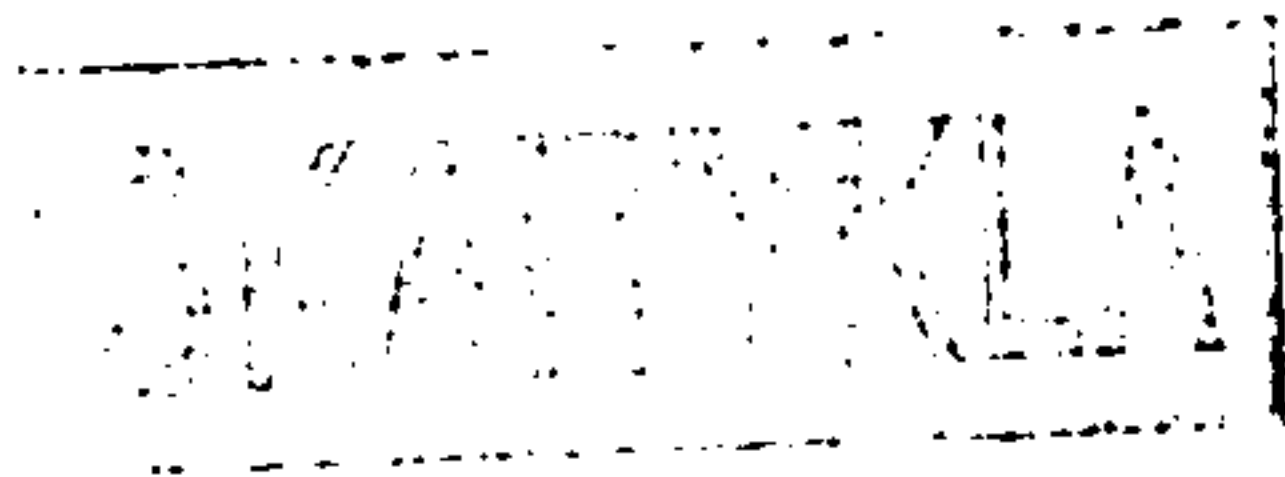
I dalis

prof. habil.dr. **Juozas Bagdonavičius**, prof. habil.dr. **Eduardas Jančiauskas**, prof. habil.dr.  
**Stasys Puškorius**

II dalis

doc. dr. **Algis Jakutis**, doc. dr. **Malvina Arimavičiūtė**

© **Generolo Jono Žemaičio**  
**Lietuvos karo akademija,**  
2004



## TURINYS

<b>I DALIS. PERSONALO VADYBA VIEŠAJAME SEKTORIJE: TEORIJS IR PRAKTIKOS VIENOVĖ .....</b>	<b>5</b>
Įvadas.....	5
<b>Doc. dr. <i>Aleksejus Malovikas</i> Karinių vienetų valdymo tobulinimas .....</b>	<b>6</b>
<b>Dr. <i>Rasa Smaliukienė</i> Personalo valdymo ypatumai karinėse struktūrose.....</b>	<b>15</b>
<b>Doc. dr. <i>Juozas Vijeikis</i> Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnų rengimo veiklos tyrimas.....</b>	<b>18</b>
<b>Dr. <i>Marija Jėčiuvienė</i> Vadybos kultūros Lietuvoje ir pasaulyje aspektai.....</b>	<b>24</b>
<b>Doc. dr. <i>Gediminas Dubauskas</i> Viešojo administravimo finansiniai aspektai.....</b>	<b>28</b>
<b>Prof. hab. dr. <i>Antanas Makštutis</i> Personalo vadybos dabartiniai veiksniai.....</b>	<b>39</b>
<b>Kpt. <i>Arūnas Alonderis</i> Lyderių ugdymas Lietuvos karo akademijoje.....</b>	<b>44</b>
<b>Prof. hab. dr. <i>Antanas Makštutis</i> Intelektų ugdymo metodologiniai aspektai.....</b>	<b>58</b>
<b>Doc. dr. <i>Meilutė Jasienė</i> Ekonomikos žinių formavimas ir jo tobulinimo galimybės .....</b>	<b>67</b>
<b>II DALIS. DALYKINIAI ŽAIDIMAI SOCIALINIUISE MOKSLUOSE .....</b>	<b>70</b>
ĮVADAS.....	70
<b>Kar. <i>Erikas Kaukas</i>, kar. <i>Nerijus Liutkus</i>, doc. dr. <i>Juozas Vijeikis</i> Dalykiniai žaidimai .....</b>	<b>71</b>
<b>Dr. <i>Rasa Smaliukienė</i> Sisteminio mąstymo ugdymas dėstant socialinių mokslų dalykus.....</b>	<b>75</b>
<b>Dr. <i>D. Prakapienė</i>, doc. dr. <i>A. Malovikas</i> Pedagoginio bendravimo vieta ir reikšmė karininko ir specialisto ugdymo procese .</b>	<b>78</b>
<b>Dr. <i>Marija Jėčiuvienė</i> Veiksmingi žinių įtvirtinimo ir asmenybės ugdymo metodai .....</b>	<b>83</b>

<b>Prof. habil. dr. <i>Antanas Makštutis</i></b> <b>Kompleksinių uždavinių sprendimas vadyboje: metodika ir metodai .....</b>	<b>85</b>
<b>Doc. dr. <i>Alvydas Baležentis</i></b> <b>Kūrybingumas dėstant socialinius mokslus .....</b>	<b>92</b>
<b>Doc. dr. <i>Gediminas Dubauskas</i></b> <b>Lietuvos valstybės skolos viešosios vadybos paradigma .....</b>	<b>96</b>

## I DALIS. PERSONALO VADYBA VIEŠAJAME SEKTORIJE: TEORIJS IR PRAKTIKOS VIENOVĖ

### Ivadas

Daugelis viešojo administravimo institucijų yra įsitraukusios į įvairius modernizavimo procesus, apimančius kokybės gerinimą, rezultatyvumo didinimą institucijos ir nacionaliniu lygmeniu. Šis modernizavimas tiesiog neįmanomas be efektyvios personalo vadybos. Taigi viešojo administravimo institucijos, vykdydamos valstybės ir savivaldybės numatytas funkcijas, savo veiklą turi grįsti efektyviais personalo valdymo metodais. Šių metodų poreikį atspindi įvairios sudėtingai sprendžiamos problemomis, kylančios viešojo administravimo institucijose.

Suvokdami situacijos svarbą ir aktualumą, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra, Teisės universitetas ir Vilniaus universitetas suorganizavo seminarą "Personalo vadyba viešojo administravimo institucijose". Seminaras vyko 2003 m. balandžio 29 d. Seminaro metu buvo plačiai nagrinėjama efektyvios personalo vadybos svarba Lietuvoje bei įvardyti jos ypatumai viešojo administravimo institucijose.

Seminaro dalyviai, atstovaudami skirtingoms mokymo įstaigoms, nevienodai vertino kylančias problemas, todėl seminare ne tik skambėjo kalbos, bet ir buvo užmegzta konstruktyvi diskusija.

Pagrindinės temos, nagrinėtos seminare, skyrėsi savo platumu: buvo nagrinėjama personalo valdymo situacija tiek apskritai viešojo administravimo institucijų, tiek atskirų institucijų, tokių kaip Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Teisės universiteto atstovai iškėlė personalo atestacijos viešojo administravimo institucijose svarbą ir nurodė pagrindines tikslingiausias plėtojimo kryptis. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos atstovai pristatė atliktus tyrimus, leidžiančius daryti pagrįstas išvadas apie įvairių mokymo įstaigų personalo valdymo tobulinimo kryptis ir galimybes.

Plačiai diskutuota apie vadybinės kultūros, kuri neatskiriama nuo personalo vadybos, tendencijas pasaulyje bei jos problemas Lietuvoje. Finansiniai viešojo administravimo aspektai visuomet yra aktualūs, todėl šios konferencijos dalyviai buvo supažindinti su viešųjų finansų valdymo, biudžeto reformos ir jos vertinimo aktualijomis, galėjo diskutuoti personalo vadybos tobulinimo esant ribotam finansavimui klausimais.

Personalo vadybos dabartiniai veiksniai ir jų įtaka viešojo administravimo institucijoms – tai tema, kuria buvo diskutuota viso seminaro metu.

Teorinių metodų pritaikymas bei išsamūs tyrimai, pateikti pranešėjų, leido seminaro dalyviams realiai įvertinti susidariusią situaciją, pasisemti naujų idėjų tolesnei mokslinei veiklai.

*Doc. dr. Aleksejus Malovikas  
Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra*

## **Karinių vienetų valdymo tobulinimas**

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą bei NATO, didėjant konkurencijai, tobulėjant karo technikai, ginkluotei ir nuolat keičiantis kovos vedimo taktikai kiekvienai karinei organizacijai keliama jos veiklos efektyvumo didinimo užduotis. Šis procesas gali būti atliekamas skirtingomis kryptimis, kurios nagrinėjamos straipsnyje. Ypač daug dėmesio skiriama vadovo valdymo darbo moksliniam organizavimui, vadovo ir pavaldinių santykiams valdymo procese.

*Raktažodžiai: algoritmizavimas, bendravimas valdymo procese, planavimas, funkcijos, mokslinis organizavimas.*

### **Įvadas**

Veiklos efektyvumo didinimo reikalavimas aktualus bet kokios paskirties karinėms organizacijoms (kovos vienetams, mokymo, aprūpinimo, valdymo organizacijoms ir t.t.). Nuolat tobulinamos kovinio rengimo ir studijų programos, diegiamos naujos personalo mokymo formos ir metodai, ieškoma naujų organizacinių formų ir valdymo būdų. Šių pakeitimų pagrindinis tikslas – rengti personalą ir karinius vienetus, kurie atitiktų šiuolaikinius reikalavimus. Suprantama, kad sėkmingas šios užduoties sprendimas daugiausia priklauso nuo bendrų karinių organizacijų vadovybės pastangų ir personalo asmeninio darbo. Vado darbas labiausiai susijęs su žmonių valdymu, todėl vienas iš pagrindinių tikslų yra vadų karinių vienetų valdymo įgūdžių ir mokėjimų formavimas. Tarp jų svarbią vietą užima mokėjimas bendrauti su žmonėmis, nuo kuriuo priklauso valdymo efektyvumas.

### **Karinių vienetų valdymo tobulinimo kryptys**

Karinių vienetų valdymo efektyvumo didinimo problema susijusi su skirtingų valdymo metodų taikymu. Galima skirti tokias jų grupes, kurios ir sudaro valdymo tobulinimo kryptis:

*organizaciniai metodai*, apimantys valdymo struktūros ir valdymo funkcijų vykdymo tobulinimo, informacinio–analitinio darbo, rinkodaros ir kt. klausimus;

*finansiniai metodai*, įtraukiantys priemonių kompleksą apmokėjimui gerinti ir personalo veiklai skatinti;

*moksliniai–techniniai metodai*, apimantys skirtingus naujų technologijų taikymo, automatizuotų valdymo sistemų, darbo mokslinio organizavimo (valdymo veiklos planavimas ir reglamentavimas; darbo vietų organizavimas, darbo sąlygų normavimas ir gerinimas; pavaldinių materialinis ir moralinis skatinimas; valdymo personalo kvalifikacijos didinimas; valdymo veiklos racionaliausių formų ir metodų taikymas) aspektus;

*socialiniai ir psichologiniai metodai*, susiję su valdymo optimizavimu ne dėl jo technologinės bazės, organizavimo, skatinimo metodų tobulinimo (kas yra taip pat labai svarbu), o dėl jo poveikio psichologiniam turiniui.

Straipsnyje daugiau dėmesio skirta: valdymo funkcijų vykdymo technologijos tobulinimui; valdymo veiklos planavimui ir reglamentavimui; darbo vietų organizavimui ir darbo sąlygų gerinimui; pavaldinių darbo materialiniam ir moraliniam skatinimui; vado ir pavaldinio bendravimui (valdymo bendravimui)

## Valdymo funkcijų vykdymo technologijos tobulinimas (algoritmizacija)

Tarp organizacinių metodų galima paminėti vado veiksmų algoritmizavimą. Šis būdas atspindi sisteminį požiūrį į vado darbą, didina vado darbo ir asmeninio pasirengimo efektyvumą, o taikant šį būdą kartu su psichologiniais metodais galima pasiekti labai gerų rezultatų.

Valdymo veiklos apibendrintas algoritmas supaprastintu pavidalu rodo kiekvieno vado ir viršininko, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, visų valdymo funkcijų, reikalingų spręsti bet kokius užduočius, veiksmų programą. Toks algoritmas nėra atskirų algoritmų suma, nes jame neatsižvelgiama į atskirų valdymo funkcijų sprendžiant kiekvieną konkrečią užduotį specifinius ypatumus. Kartu jis yra pagrindas rengiant atskirus algoritmus ir turi numatyti kovos ir kitų užduočių vykdymo principinius ypatumus. Vienas iš valdymo veiklos apibendrinto algoritmo variantų pateiktas schemeje.

Atitinkamai nagrinėjamo algoritmo sprendimo priėmimo ir užduočių davimo funkcija turi būti vykdoma šitaip. Iš pradžių įsisąmoninama bendra vyresniojo viršininko užduotis (1-oji operacija). Kiekvienas vadas turi tiksliai nustatyti:

*ką reikia daryti;*

*kokiais terminais;*

*kokių kokybinių arba kiekybinių rezultatų reikia pasiekti.*

*[vertinant situaciją (2-oji operacija) nustatoma arba patikrinama:*

*kokiomis sąlygomis bus vykdoma užduotis;*

*kokias jėgas ir priemones turi pavaldiniai;*

*sąveikos jėgos ir priemonės, jų užduotys ir naudojimo tvarka.*

Po to, įskaitant numatytas pagrindines jėgas ir priemones, atliekama galimų (labiausiai priimtinių) duotos užduoties vykdymo būdų atranka (3-ioji operacija). Įvertinamos kiekvieno tokio būdo užduoties vykdymo galimybės nurodytos situacijos sąlygomis, įskaitant jėgų ir priemonių potencialias galimybes (4-oji operacija).

Tam taikomi įvairūs sprendimų pagrįstumo metodai (analitiniai, grafiniai, normatyviniai, matematinio modeliavimo). Iš būdų, kuriais naudojantis užtikrinama užduoties vykdymo galimybė pagrindinėmis jėgomis ir priemonėmis, parenkamas racionaliausias (5-oji operacija). Jis turi garantuoti, kad užduotis bus sėkmingai įvykdyta nurodytais terminais mažiausiomis jėgų, priemonių ir kitų materialinių išteklių sąnaudomis.

Po pagrįsto užduoties atlikimo būdo pasirinkimo vadai ir viršininkai priima ir formuluoja savo sprendimą (6-oji operacija), kuris pranešamas pavaldiniams raštu arba žodžiu kaip įsakymas, paliepimas arba nurodymas (7-oji operacija).

Be to, turi būti trumpai ir aiškiai nurodyta:

*ką reikia daryti;*

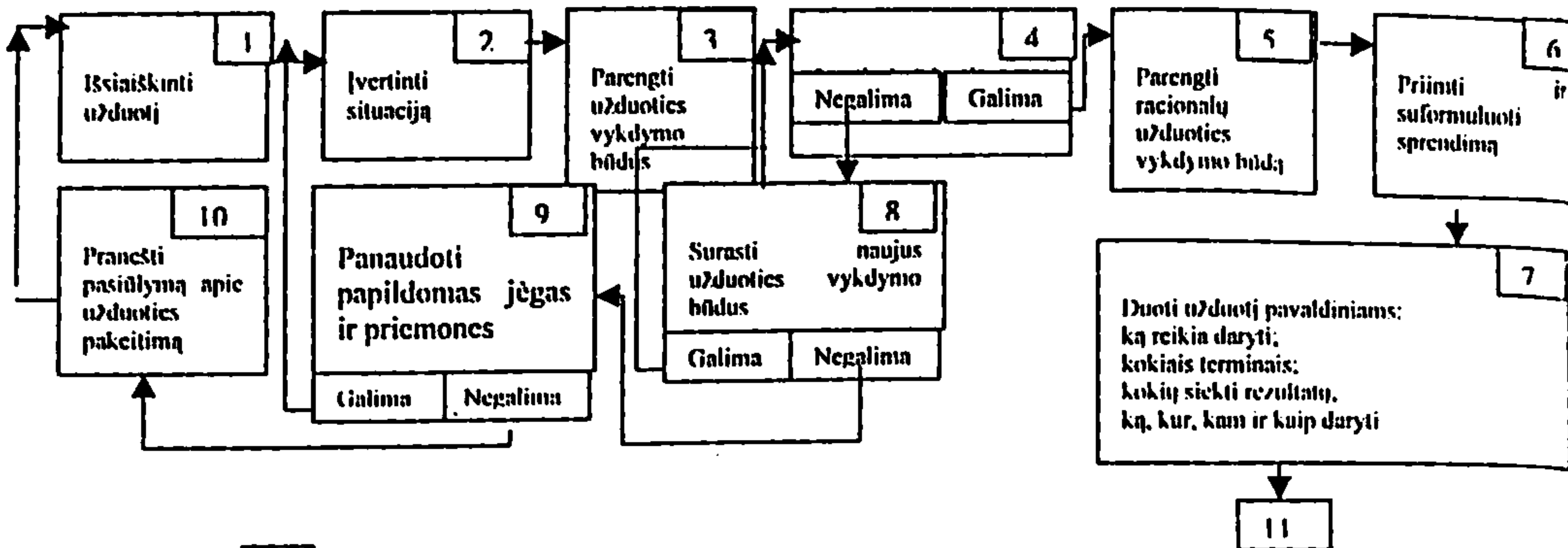
*kokiais terminais;*

*kokių rezultatų reikia siekti;*

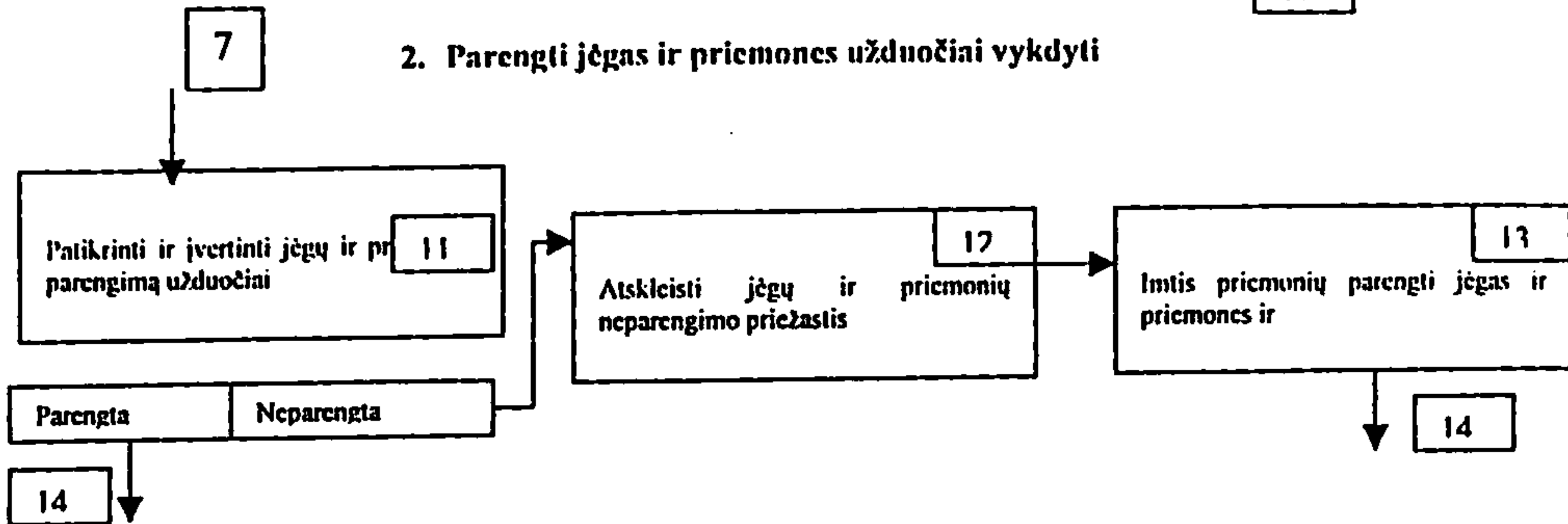
*kam, ką, kur, kada ir kaip reikia daryti.*



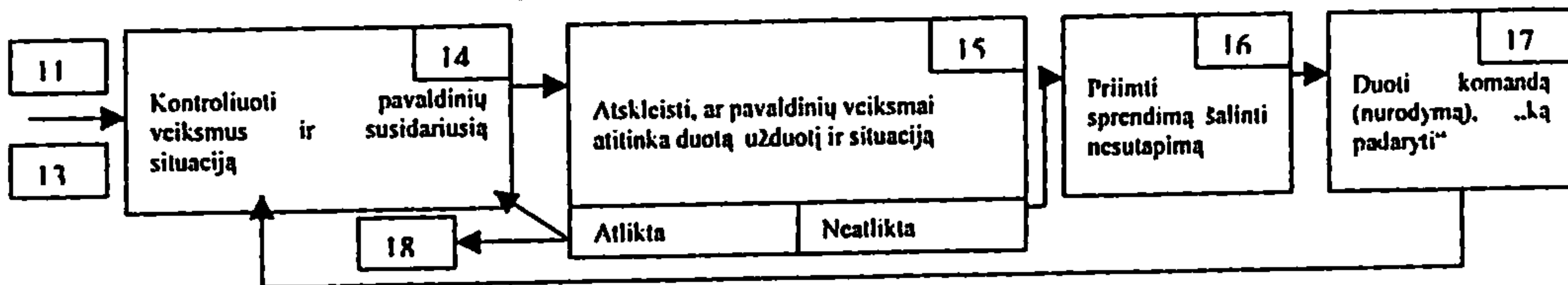
**1. Priimti sprendimą, duoti užduotį pavaldiniams**



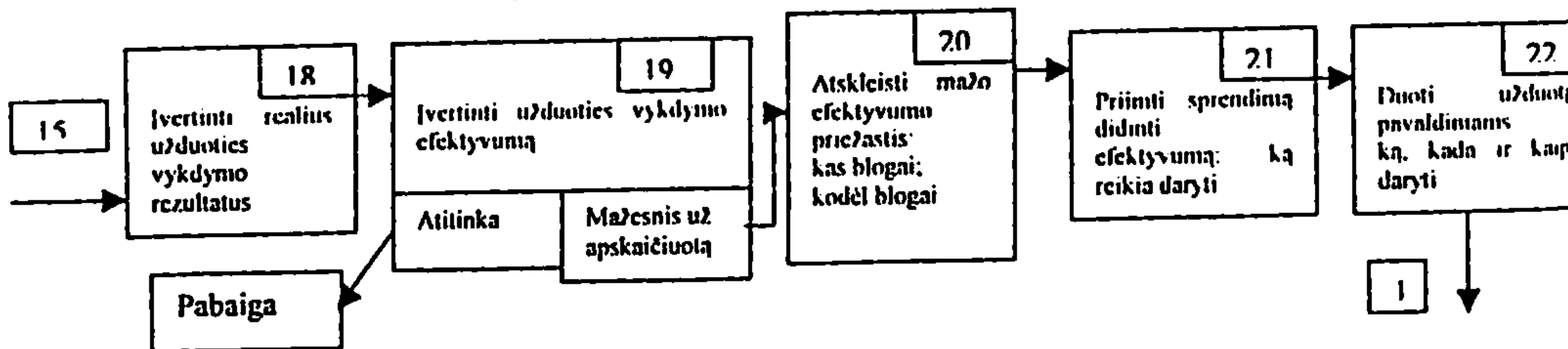
**2. Parengti jėgas ir priemones užduočiai vykdyti**



**3. Valdyti pavaldinių veiksmus tiesiogiai vykdant užduotį**



**4. Įvertinti užduoties vykdymo efektyvumą**



Jeigu pagrindinių jėgų ir priemonių apskaičiuotos galimybės neužtikrina užduoties atlikimo, turi būti atliktos papildomos operacijos. Pirmoji operacija (8-oji) yra, kad atliekama naujų užduoties atlikimo būdų paieška perskirstant turimas jėgas ir priemones, panaudojant rezervines arba pritraukiant sąveikaujančias jėgas ir priemones. Jeigu ir toliau užduoties atlikti neįmanoma, rengiamas pagrįstas pranešimas apie papildomų išteklių ir jėgų, priemonių panaudojimo būtinumą (9-oji operacija). Nesant galimybės jų gauti, tikslinga siūlyti keisti užduotį, kad pavaldinių galimybės atitiktų skiriamą užduotį.

Tam taikomi įvairūs sprendimų pagrįstumo analizės metodai (analitiniai, grafiniai, normatyviniai, matematinio modeliavimo). Iš būdų, kurių realizavimas užtikrina užduoties vykdymo galimybę pagrindinėmis jėgomis ir priemonėmis, parenkamas racionaliausias (5-oji operacija). Jis turi užtikrinti užduoties sėkmingą vykdymą nurodytais terminais esant jėgų, priemonių ir kitų materialinių išteklių mažiausioms sąnaudoms.

Vado funkcija rengiant jėgas ir priemones užduočiai atlikti apima tokias valdymo funkcijas. Pirmiausia pagal galiojančias instrukcijas tikrinamas ir įvertinamas visų jėgų ir priemonių parengimas atlikti užduotį (11-oji operacija). Po to atskleidžiamos jėgų ir priemonių neparengimo priežastys (12-oji operacija) ir priemonės joms pašalinti, taip pat visapusiškai aprūpinti (13-oji operacija).

Pavaldinių veiksmų atliekant užduotį valdymas turi būti realizuojamas šitaip. Vadai ir viršininkai nuolat kontroliuoja pavaldinių veiksmus ir susidariusią situaciją (14-oji operacija). Kontrolė turi būti atliekama nuolat stebint pavaldinių veiksmus, taip pat analizuojant atitinkamų pareigūnų pranešimus.

Remiantis gautais duomenimis atskleidžiamas pavaldinių veiksmų atitiktis duotai užduočiai laipsnis, taip pat užduoties einamųjų rezultatų atitiktis planuojamiems tarpiniams rezultatams (15-oji operacija). Jeigu jų veiksmai teisingi, o rezultatai priimtini, tai pavaldinių valdymas gali būti apribotas anksčiau nurodytų operacijų vykdymu (14-oji ir 15-oji operacijos). Visais kitais atvejais būtina laiku priimti teisingus ir optimalius sprendimus, kurių realizavimas padėtų šalinti atsiradusius nesutapimus (16-oji operacija). Priimti sprendimai nedelsiant turi būti pateikti pavaldiniams kaip trumpos komandos arba nurodymai, ką daryti (17-oji operacija)

Įvertinti užduoties atlikimo efektyvumą tikslinga etapais. Iš pradžių reikia nustatyti realius rezultatus, t. y. „kas padaryta“ (18-oji operacija), o po to, palyginant pasiektus rezultatus su siekiamais, įvertinti užduoties atlikimo efektyvumą (19-oji operacija). Jeigu atliktas visas skirtas darbas, užduotis laikoma įvykdyta, jeigu atlikta mažiau, reikia išsiaiškinti mažo efektyvumo priežastis (20-oji operacija).

Be to, reikia nustatyti:

kas bloga (vado arba pavaldinių veiksmi);

kodėl bloga (kokios vado valdymo funkcijos arba kokie pavaldinių veiksmi buvo atliekami blogai);

dėl ko blogai ir kuo pasireiškė jėgų ir priemonių rengimo trūkumai.

Po to priimamas sprendimas rengti konkrečius renginius užduoties atlikimo efektyvumui didinti (21-oji operacija), t. y. nustatoma, „ką reikia daryti“. Kiekvienas toks sprendimas yra užduotis, kuri duodama pavaldiniams kaip nurodymas, „ką, kam, kada ir kaip reikia padaryti“ (22-oji operacija), ir organizuoti jos vykdymą pagal pateiktą algoritmą.

Praktinė algoritmų analizės patirtis liudija – nors juos kartais ir nelengva įvaldyti, jie sureguliuoja ir optimizuoja vadų mąstymo ir elgesio veiksmus sprendžiant skirtingas užduotis. Kaip rezultatas atsiranda galimybė trumpais terminais išugdyti reikalingus įgūdžius ir mokėjimus greitai ir tiksliai nustatyti valdymo operacijas, užtikrinančias atitinkamų funkcijų vykdymo kokybę. Patirtis rodo, kad reikia vengti nepateisinamų laiko sąnaudų „bandymams“ ir „klaidoms“, nes vadams ir viršininkams iš karto formuojami teisingi įgūdžiai ir mokėjimai. Iš esmės nuolatinis algoritmų taikymas visų lygių vadams ir viršininkams valdymo veikloje drausmina jų mąstymą ir užtikrina visų reikalingų funkcijų ir

operacijų atlikimą bet kokiomis sąlygomis, sprendžiant tiek kovos, tiek kasdieninės veiklos užduotis.

### **Valdymo veiklos planavimas ir reglamentavimas**

Planavimas vykdomas visais valdymo lygiais. Planavimas – sudėtingas procesas, reikalaujantis derinti skirtingų valdymo organų pareigūnų pastangas. Planuojant reikia vadovautis tam tikrais reikalavimais. Kariuomenės praktinės veiklos patirtis rodo, kad planavimui keliami tokie reikalavimai: *operatyvumas; konkretumas ir informatyvumas; pagrįstumas ir tikrumas; koregavimo galimumas; realių sąlygų organizuoti renginius sudarymas.*

Pagal įvykdymo formą planai gali būti: *tekstiniai; lentelių pavidalo; grafiniai; kombinuoti.*

Karinių vienetų vadų valdymo darbo planavimo pagrindas yra asmeninio darbo planas, kuris sudaromas savaitei.

Jo rengimo pagrindiniai duomenys: renginiai, kuriuos organizuoja vyresnieji vadai; pareigų, kurios išdėstytos statutuose, įsakymuose, turinys; karinio vieneto užsiėmimų tvarkaraštis; karinio vieneto dienotvarkė.

Karinio vieneto vado darbo ciliškumas rengiant asmeninį planą gali būti toks. Remdamasis kuopos užsiėmimų tvarkaraščiu ir vyresniųjų viršininkų nurodymais kuopos vadas apgalvoja ir nusprendžia, kokie renginiai šią savaitę yra svarbiausi, kuriems reikia skirti daugiausia pastangų.

Po to vadas nutaria, su kuo, kada ir kokius užsiėmimus jis rengs asmeniškai, kokiomis dienomis kontroliuos, taip pat žymi dienas ir valandas, užimtas pagal vyresniųjų viršininkų planą.

Atsižvelgiant į priimtą sprendimą ir laiką sudaromi visų suplanuotų renginių planai. Kartais sunku iš anksto nustatyti atskirų renginių dienas ir ypač laiką. Tokiu atveju gali būti nustatyta tik diena, per kurią jis numato spręsti šį klausimą, o darbo metu gali būti patikslintas ir jų vedimo laikas. Planas per savaitę gali būti pakoreguota. Bet reikia turėti galvoje, kad juo geriau apgalvotas ir realiau suplanuotas vado darbas, juo mažiau reikia pavaldiniams koreguoti savo asmeninius planus arba daryti nereikalingą darbą.

.Pažangiausių vadų darbo patirtis rodo, kad kiekvieną dieną vadas daugiausiai savo darbo laiko (arba ne mažiau kaip pusę) turi skirti darbui padalinyje – pavaldinių mokymui ir auklėjimui, o likusiąją dalį – asmeniniam rengimui, pasiruošimui užsiėmimams ir organizaciniam darbui, kuris gali apimti:

*kovinį rengimą, kasdieninės tarnybos būklės analizę;*

*asmeninį rengimą;*

*ūkinių klausimų sprendimą ir kt.*

Kita valdymo darbo mokslinio organizavimo kryptis yra griežtas karinio vieneto pareigūnų atliekamų tarnybinių funkcijų reglamentavimas. Vykdytojų tarnybinių funkcijų reglamentavimo pagrindas yra darbo paskirstymas ir kooperavimas valdymo procese. Tik tikslus pareigūnų funkcijų, pareigų, teisių ir atsakomybės reglamentavimas garantuoja darnų kolektyvo darbą, pavaldinių iniciatyvos skatinimą.

Karių, Lietuvos Respublikos piliečių, pagrindinės teisės išdėstytos: Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos ir karo tarnybos organizavimo įstatyme, Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatyme.

Karinių vienetų valdymo kokybė daugiausia priklauso nuo tikslaus vieno ar kitų vadų funkcinių pareigybių nustatymo. Šias pareigybes iš esmės nustato Tarnybos statutas. Be to, vado pareigos priklausomai nuo jo veiklos būdo nustatytos skirtingose instrukcijose ir įsakymuose.

Tikslus pareigūnų pareigų nustatymas leidžia kiekvienam karininkui žinoti savo veiklos apimtį, teisingai nustatyti santykius su viršininkais, pavaldiniais ir kitais karinio kolektyvo nariais

Taip pat nebereikia nuolat duoti skirtingas užduotis, paliepimus, baimintis, kad vienas ar kitas darbas bus neįvykdytas. Be to, kiekvienas vykdytojas turi galimybę nuolat tobulinti savo pasirengimą, o įvaldęs funkcinės pareigas gali būti įsitikinęs, kad tinkamai jas atliks.

Vadui pirmiausia reikia pačiam būti pavyzdžingam gyvenime, tiksliai vykdyti statutų reikalavimus ir to pačio reikalauti iš savo pavaldinių. Statutų ir nuostatų reikalavimų nevykdymas, kartais ir jų ignoravimas, siekis tapti įstatymų leidėju pavaldžiame kolektyve gali sukelti rimtų pasekmių, prieštarauja teisės normoms, sukuria nenormalią aplinką padalinyje.

Tačiau vien statutais, nuostatomis ir instrukcijomis negalima visiškai reglamentuoti ir numatyti daugybės pareigų ir visų karinio kolektyvo narių santykių. Todėl vadams reikia konkretizuoti jas, nustatyti tam tikras pareigas karininkams, seržantams ir eiliniams. Šiuo atveju svarbu laikytis statutų, įstatymų reikalavimų ir išlaikyti egzistuojančius tarpusavio santykius kolektyve.

Šio klausimo kita pusė yra kiekvieno karininko, seržanto ir eilinio mokėjimų, įgūdžių ir psichologinių ypatumų tyrimas ir panaudojimas. Tai realizuojama tiek padalinių kasdieniniame gyvenime, tiek formuojant padalinį kiekvieno mokymo periodo pradžioje.

### **Darbo vietų organizavimas, darbo sąlygų gerinimas**

Paskutiniaisiais metais valdymo organų pareigūnų darbo vietų organizavimui, darbo sąlygų gerinimui teikiama vis daugiau dėmesio. Tai susiję su tuo, kad kiekvienais metais didėja valdymo procese apdorojamos informacijos apimtis, diegiamos mechanizavimo ir automatizavimo priemonės, atsiranda naujų pareigų.

Darbo vietų organizavimo, normavimo ir darbo sąlygų gerinimo klausimai tiriami ir formuojami ergonomikos. Pavyzdžiui, karinio vieneto vado darbo vieta paprastai projektuojama pagal jo konkrečias funkcijas, organizacinių-informacinių ryšių būdą ir apimtį. Tokios darbo vietos organizavimo esmė yra sukurti palankias darbo sąlygas atsižvelgiant į ergonomikos reikalavimus, racionaliai išdėstant reikiamas technines priemones užtikrinti patogumą darbe. Tinkamas darbo vietų ir darbo sąlygų organizavimas atlaisvina vadą nuo neracionalių judesių ir persikėlimų, mažina nervinę ir psichinę įtampą, kartu daro jo darbą turiningą ir efektyvą.

### **Pavaldinių darbo materialinis ir moralinis skatinimas**

Labai svarbus sėkmingo vado darbo su pavaldiniais aspektas yra moralinis ir materialinis jų veiklos skatinimas.

Karinių vienetų vadai šiais laikais turi plačias galimybes skatinti pavaldinių veiklą moraliai ir materialiai.

Pagrindinės moralinio ir materialinio personalo skatinimo formos, taip pat vadų teisės ir pareigos taikyti skatinimus išdėstytos Drausmės statuto antrajame skyriuje.

Karinių vienetų vadai valdymo veikloje turi visapusiškai įvertinti pavaldinių veiklą ir pagrįstai taikyti visus galimus moralinius ir materialinius stimulus. Jaunesniems vadams ypač reikia turėti galvoje, jog pavaldinių skatinimas turi būti apmąstytas ir teisingas. Nes tiek nepelnytos nuobaudos, tiek nepelnytas skatinimas pavaldinių suvokiami liguistai, o auklėjamojo ir skatinamojo vaidmens neatlieka.

Tikslus ir reiklus šių nuostatų įgyvendinimas leis išugdyti tvirtą įsitikinimą, kad svarbiausias tarnybinio augimo veiksnys – tai asmeninės pastangos, atsakingas savo tarnybinių pareigų atlikimas.

Vado (viršininko) valdymo veiklos efektyvumas daugiausia priklauso nuo valdymo personalo kvalifikacijos. Pirminį kario lavinimą karininkas (puskarininkis) gauna Karo akademijoje (Puskarininkių mokykloje). Po tam tikro tarnybos laiko karininkai turi teisę stoti į Akademijos (bet kokio universiteto) magistrantūrą. Karininkų mokymasis kitos specialybės, žinių tobulinimas einant tam tikras pareigas ir rengimasis aukštesnėms pareigoms vyksta skirtinguose kursuose.

Mokymusi Akademijoje ir kursuose karininkų lavinimas nesibaigia: mokymas turi tęstis visą karininko tarnybą. Sąlygomis, kai vyksta nenutrūkstamas ir greitas ginkluotės ir kovos technikos tobulinimo procesas, kovos veiksmų vedimo formų ir būdų keitimasis, karininkas tik tuo atveju gali sėkmingai vykdyti nustatytas užduotis, jeigu jis nuolat ir atkakliai kelia savo kvalifikaciją, papildo savo žinias ir pagrįstai taiko jas savo praktiniame darbe.

Nepriklausomai nuo karininkų gauto karinio išsilavinimo laipsnio jų rengimas tęsiamas ir tobulinamas įvairiomis treniruotėmis, štabo ir taktiniuose mokymuose.

Taigi įdiegimas į savo veiklą valdymo darbo mokslinio organizavimo, pagrįsto mokslo laimėjimais ir kariuomenės pažangia patirtimi, leis maksimaliai padidinti valdymo sistemos efektyvumą minimaliomis jėgų ir materialinių priemonių sąnaudomis, racionaliai naudoti laiką.

### **Vado ir pavaldinio bendravimas (bendravimas valdymo procese)**

Vado ir pavaldinio bendravimo problema yra labai aktuali atliekant įvairias užduotis. Dažniausiai šis bendravimas įgauna monologinio poveikio formą, nuo vado prie pavaldinio, o grįžtamojo ryšio nėra ir vadai dažniausiai į tai nekreipia dėmesio. Tradiciškai valdymo psichologijoje daugiausia dėmesio skiriama vadovo ir pavaldinio asmenybėms. Bet pastaraisiais metais vis labiau suvokiama būtinybė tirti sąveikaujančius subjektus kaip vientisą psichologinę sistemą. Į psichologinės analizės centrą persikėlė bendravimo problema, o bendravimo ypatumai tapo vienu iš svarbiausių psichologinių žinių akcentu.

Bendravimo sąvoka labai įvairiapusiška. Gyvuoja pakankamai įvairių požiūrių suvokiant šį psichologinį fenomeną, ir atitinkamai daugybė jo apibūdinimų. Jį galima apžvelgti plačiai, įtraukiant pačius įvairiausius kontaktus su gyvąja ir negyvąja aplinka. Pavyzdžiui, bendravimas su knyga, kompiuteriu. Filosofiniu požiūriu bendravimas apibrėžiamas kaip viena iš gyvybingumo formų, kaip socialinių ryšių ir santykių visuma, vidinio organizavimo ir skirtingų sistemų evoliucijos būdas. Dabartiniu laiku daug dėmesio bendravimui skiriama mokant vadybininkus, reklamos ir rinkodaros specialistus, ir t. t.

Pačiu bendriausiu pavidalu žmonių bendravimas nustatomas kaip socialinio ryšio forma, kuri apibūdinama informacijos pasikeitimu siekiant tarpusavio supratimo ir tam tikros sąveikos. Jis nagrinėjamas kaip tiesioginio arba netiesioginio kontaktavimo, kurio tikslas – sąmoninga įtaka arba poveikis bendravimo partnerio (partnerių) elgesiui, nuostatai, veiklai. Bendravimas – tai procesas, kurį tiesiogiai sukelia kolektyviškumas.

Galima skirti dvi pagrindines bendravimo formas:

*bendravimas kaip veiklos organizavimo priemonė;*

*bendravimas kaip vienas iš pagrindinių žmogaus dvasinių poreikių.*

Valdymo psichologijoje šiuolaikinėmis sąlygomis perkeliama dėmesys nuo vadovo ir pavaldinio asmenybių į tai, kas vyksta tarp jų – į bendravimą. Jis yra vienas iš esminių veiksnių, darančių įtaką personalo veiklos valdymo efektyvumui. Todėl svarbus valdymo veiklos optimizavimo rezervas yra visų komunikacinių procesų efektyvumo didinimas.

Apklaustos rezultatai, kurie buvo padaryti tarp ketvirtojo kurso kariūnų rodo, kad kariūnai turi gana didelį potencialą bendrauti. Štai testo „Ar jus linkę bendrauti“ rezultatai:

*žemas lygis – 6 proc.;*

*žemesnis už vidutinį – 8 proc.;*

*vidutinis – 24 proc.;*

*aukštas – 31 proc.;*

*labai aukštas – 29 proc.*

Tačiau testo „Ar mokame bendrauti“ rezultatai rodo, kad šis potencialas iki galo neišnaudotas:

*labai geras lygis – 0 proc.;*

*geras lygis – 24 proc.;*

*patenkinamas lygis – 60 proc.;*

*prastas – 16 proc.*

Praktiškai rengiant vadus mažai dėmesio skiriama praktiniams vado ir pavaldinio bendravimo klausimams. Kaip vyksta bendravimas valdymo procese, kokia jo specifika, kuo jis pagrįstas, kaip jis daro poveikį valdymo santykių dalyvių elgesiui, kokias savybes privalo turėti vadovas, kad darytų efektyvų valdomąjį poveikį pavaldiniui? Štai ne visai išsamus klausimų sąrašas, kurie keliami valdymo teorijai ir praktikai. Norint į juos atsakyti reikalingas sisteminis bendravimo problemų valdymo procese rengimas, pagrįstas psichologija, valdymo mokslu, vadyba.

### **Išvados**

1. Įdiegimas į vadų veiklą valdymo darbo mokslinio organizavimo, pagrįsto mokslo laimėjimais ir kariuomenės pažangia patirtimi, leidžia maksimaliai padidinti valdymo sistemos efektyvumą, esant minimalioms jėgų ir materialinių priemonių sąnaudoms, racionaliai naudoti laiką.

2. Svarbiausia bendravimo valdymo procese efektyvumo sąlyga yra vado suvokimas, kad karinio vieneto veiklos tikslų realizavimo galimybės išaugs, jeigu bus teisingai organizuotas bendravimas, pasiektas tarpusavio supratimas, pasitikėjimas ir sukurta bendradarbiavimo atmosfera. To siekiant būtina vadus teoriškai ir praktiškai mokyti, kaip teisingai organizuoti bendravimą valdymo procese.

### **Literatūra**

1. Bendrosios ir karo psichologijos pagrindai (antroji dalis)/Parengė Puzinavičius B. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2001.

2. Lauko kariuomenės valdymas/Parengė Vaičeliūnas A., Naliotovas O., Grina G. – Vilnius: Krašto apsaugos ministerija, 1997.

3. Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statutas. – Vilnius: Krašto apsaugos ministerija, 1999.

4. Lietuvos Respublikos kariuomenės tarnybos statutas. – Vilnius: Krašto apsaugos ministerija, 1999.

5. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. – Vilnius: Žin., 1998, Nr. 49-1325.

6. Malovikas A. Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2002.

7. Vadyba. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.

## **The Improvement of Control of Military Units**

### **Summary**

**This article is devoted to the improvement of military units' control which may be achieved in the following directions: organizational, financial, scientific – technical and socio – psychological. The example of organizational improvement is given (making algorithms of control).**

**Using the results of the survey conducted among the cadets it is suggested to pay more attention to the problems of relationship, especially to the control relationship between commanders and their subordinates.**

## **Personalo valdymo ypatumai karinėse struktūrose**

Karinių organizacijų, kurių pagrindinis objektas yra visuomenės saugumas, darbo efektyvumas daro esminę įtaką visuomenės gerovei. Viena iš svarbių ir neatskiriamų organizacijos efektyvumo sudedamųjų dalių yra personalo darbo efektyvumas.

Raktažodžiai: *personalo vadyba, karinės struktūros.*

### **Įvadas**

Pagrindinis šiame straipsnyje aprašomo tyrimo tikslas – išryškinti tuos karinių organizacijų personalo organizavimo ypatumus, kurie nebūdingi civilinėms organizacijoms. Svarbu pažymėti, kad ne visi toliau pateikti ypatumai yra būdingi tik karinėms organizacijoms. Kai kurie jų – visoms valstybės institucijoms, kai kurie – visoms organizacijoms, susijusioms su krašto saugumu. Išskirtini du svarbiausi pastebėjimai. Visų pirma šie ypatumai labai gerai žinomi ir suvokiami karinėse organizacijose, todėl iškyla grėsmė, kad rutininėse procedūrose šiuos ypatumus suvokiant kaip savaime suprantamus ir jų nebeakcentuojant jie bus pamiršti strateginiuose sprendimuose. Antra, karinių organizacijų personalo organizavimui ir jo efektyvumui turi įtakos tie patys veiksniai, kaip ir kitoms organizacijoms, pvz., darbo saugos reikalavimai ir pan.

### **Personalo valdymo ypatumai karinėse struktūrose**

Nagrinėjant karinių organizacijų vadybos problemas išskirtini tokie pagrindiniai ypatumai, turintys įtakos karinių organizacijų efektyvumui:

1. Pagrindinė karinių organizacijų misija yra kitokia nei kitų organizacijų. Karinės organizacijos yra vienintelės valstybėse, kurioms leidžiama naikinti valstybės priešus, t.y. elgtis ypač agresyviai. Nė vienai kitai organizacijai tokia misija nėra pavedama ir atitinkamai agresyvūs veiksmai yra traktuojamai neigiamai.

2. Karinių organizacijų finansavimas vyksta iš valstybės biudžeto, o finansavimo dydis priklauso nuo valstybės strateginių tikslų. Tai riboja karinių organizacijų galimybes sudaryti ilgalaikius planus, nes finansavimo biudžetas dažniausiai tvirtinamas tik vieneriems metams. Beje, su šia problema susiduria didžioji dalis valstybinių organizacijų.

3. Karinių organizacijų personalą sudaro aktyvūs karinę tarnybą einantys asmenys, civiliniai darbuotojai, rezervas. Tiek kariškiai, tiek civiliai užima vadovaujančias ir nevadovaujančias pozicijas karinėse organizacinėse struktūrose. Valstybės prezidentas, civilis asmuo, skiriamas aukščiausiu karinių organizacijų vadovu, tačiau karinėse organizacijose prioritetas dažniausiai teikiamas kariškiams, todėl gali būti ribojamas pačių tinkamiausių specialistų, ypač valdymo, priėmimas.

4. Karinėse organizacijose egzistuoja rangų struktūra. Rangų struktūra yra patvirtinta įstatymiškai, o kiekvieno rango pavaldumas fiksuotas. Tai riboja pokyčius karinių organizacijų valdymo struktūroje, nes neįmanoma daryti radikalių pokyčių perskirstant pareigybes, jei tai neatitinka rangų sistemos.

5. Darbuotojų atlyginimų sistema yra griežta, atsižvelgiama į rangą ir tarnybos laiką. Toks atlyginimų sistemos nelankstumas neleidžia atlyginti darbuojamas už jų realų indėlį į organizacijos veiklą.

6. Visa karinių organizacijų veikla yra siejama su krašto apsaugos užtikrinimu, todėl visos sutartys, kurias sudaro organizacijos, yra vertinamos ypač atidžiai ir tai neleidžia daryti greitų sprendimų bei pasinaudoti tinkamiausiais ekonominiu požiūriu pasiūlymais.



7. Visų organizacijų darbuotojai turi vykdyti savo vadovų įsakymus, tačiau karinėse organizacijose tai yra ypač sugriežtinta. Už įsakymų nevykdymą baudžiama nustatytomis baudomis, persekiojama ir netgi įkalinama. Tokia griežta tvarka mažina darbuotojų asmeninę atsakomybę darbe bei sukuria nepasitikėjimo atmosferą, kuri užkerta kelią didesniems siekiams.

8. Visą karinių organizacijų personalą galima pasitelkti 24 val. per parą, o tai nėra priimtina nei vienam darbuotojui. Taip susidaro priežastys vengti tarnybos.

9. Vidinės ir išorinės kontrolės santykis yra įtvirtintas įstatymiškai, tačiau dvigubas kontrolės mechanizmas įneša sumaištį, ypač jei vadovaujančias pareigas užima civilis. Šiuo atveju vadovas civilis neturi jokios įtakos, kai jam pavaldūs kariškiai vykdo karines užduotis.

10. Karinės organizacijos yra atsakingos ne tik už savo darbuotojus, jos taip pat prisiima dalį atsakomybės ir už darbuotojų (kariškių) šeimą, kurios vyksta kartu su organizacijos darbuotoju į jam paskirtą vietą.

11. Visa karinių organizacijų struktūra yra natūraliai piramidinė, t.y. pagal rangą aukštesnis kariškis atitinkamai turi mažiau pavaldumo. Kiekvieno darbuotojo paaugštinimas yra ilgas procesas, todėl kandidatai gali tam tinkamai pasiruošti. Tačiau kartu net ir labai gerai dirbantys darbuotojai negali pereiti iš karto į keliomis pakopomis aukštesnį rangą, atitinkamai užimti aukštesnes pareigas, todėl darbuotojų iniciatyva slopinama.

12. Griežta karinių organizacijų vidinė kultūra užtikrina tam tikrą tvarką ir pagarbą aukštesnio rango darbuotojams, tačiau kartu neleidžia vykdyti kardinalių pokyčių, kurie reikalingi siekiant didesnių laimėjimų.

13. Karines organizacijas dažniausiai sudaro keletas suborganizacijų (sausumos pajėgos, karinės oro pajėgos, karinės jūrų pajėgos), kurios veikiančios konkuruoja viena su kita ir siekia užimti dominuojančią padėtį organizacijos valdyme. Kadangi kiekybiškai neįmanoma įvertinti nei vienos suborganizacijų teikiamos naudos, bet kurios iš jų pirmavimas gali turėti neigiamos įtakos bendram organizacijos efektyvumui.

## Išvada

Personalo vadyba karinėse struktūrose turi savų ypatumų, kurie pagilina personalo valdymo problemas šiose organizacijose, todėl jas išspręsti darosi sudėtinga.

## Literatūra

1. Chakravarthy, B.S. Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management// Academy of Management Review, Nr. 7(1), 1982, p. 35–44.
2. Chisholm D. Organizational Change in Uncertain Times: The U.S. Military and Millennium Challenge 2002/ <http://web.mit.edu/ssp/fall02/chisholm.htm>
3. Druckman D., J.E.Singer, H. Van Cott Enhancing organizational performance, 1997/ <http://books.nap.edu/books/0309053978/html/R1.html>
4. Etzioni A. The Third Sector and Domestic Missions// Public Administration Review, Nr. 33, 1988, p. 314–323.
5. Gabe L., Goldberg M. Protecting Human Capital// Pharmaceutical Executive, Nr.18, 1998, p. 67–71.
6. Kotler J.P. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press. 1992.

## **Peculiarities in military organizations human resources management**

### **S u m m a r y**

The article presents the problems that arise in military organizations by managing human resources. The military is a large and complex organization. There are differences between the military and corporate organizations that may cause the problems in structure, leadership and other fields of human resource management. It has been established that there are many features within military organizations that are not likely to appear similar form in non-military organizations.

## **Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnų rengimo veiklos tyrimas**

Šiandien vienu iš aktualiausių klausimų, siekiant, kad būsimieji Lietuvos karininkai galėtų tinkamai atlikti savo pareigas tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų, tampa kariūnų rengimo veiklos tobulinimas. Tai bus ypač aktualu Lietuvai įstojus į NATO ir Europos Sąjungą, įsiliejus į bendras transatlantines karines struktūras.

Turbūt su manimi sutiks dauguma, kad tinkamai parengti Karo akademijos kariūnus galima tik tuomet, jei į šios problemos sprendimą bus įtraukti visi – nuo Akademijos viršininko iki cilinio kariūno. Tai sudėtingas ir sunkus procesas. Šiandien jau nepakanka žinoti vien kryptį, kuria turime judėti, reikalingas konkretus mechanizmas, įgalinantis rengti šią veiklą pasitariant su visais proceso dalyviais: kariūnais, civilinių disciplinų dėstytojais, kariniais instruktoriais bei Karo akademijos vadovybe. Tai sunkus, sudėtingas ir nepertraukiamas procesas.

Atsižvelgiant į tai, jog būsimos Lietuvos kariuomenės pagrindas yra ir bus vis dėlto ne Karo akademijos dėstytojų korpusas, ne Karo akademijos karo instruktoriai ir ne Akademijos vadovybė, o esami ir būsimi kariūnai, pagrįstai manyčiau, kad į kariūnų veiklos tobulinimo procesą turi būti aktyviai įtraukti patys kariūnai. Tačiau tai turi būti padaryta metodiškai, neskubant, apgalvojant visas smulkmenas. Nepaisymas detalių, klaidos, uždarumas, skubėjimas gali užkirsti kelią ir geroms idėjoms. Gyvas šio teiginio liudytojas yra neperseniausiai atlikta Karo akademijos politologijos katedros kariūnų apklausa dėl dėstomų mokomųjų dalykų.

Mano manymu, kariūnų rengimo veiklos tobulinimas turėtų būti vykdomas dviem kryptimis:

1. Karo akademijos vadovybės priimami sprendimai dėl veiklos tobulinimo. Šiandien ši kryptis yra realizuojama, nuolatos tobulinama. Tačiau to jau šiandien nepakanka.
2. Būtina išsiaiškinti, apibendrinti vyresniųjų kursų kariūnų išvadas ir pasiūlymus dėl kariūnų rengimo veiklos tobulinimo.

Atsižvelgiant į civilinių dėstytojų, karinių instruktorių bei vyresniųjų kursų kariūnų išvadas ir pasiūlymus, turi būti sukurtas kariūnų rengimo veiklos mechanizmas, kuris savaime užtikrintų kokybišką, atitinkantį šandieninius reikalavimus Lietuvos karininkų rengimą.

Savo tyrimuose kartu su kariūnais atlikome lyginamąją analizę, panaudoję vieną iš geriau žinomų SWOT analizės metodų. SWOT yra keturių angliškų žodžių santrumpa: *strengths* – privalumai, *weaknesses* – trūkumai, *opportunities* – galimybės, *threats* – grėsmės. SWOT tinklo privalumai ir galimybės yra teigiami, o trūkumai ir grėsmės – neigiami veiksniai, mažinantys galimybę pasiekti tikslą. Privalumai ir trūkumai yra organizacijos viduje, o galimybės ir grėsmės – išorėje. Ši analizė plačiai panaudojama prieš pradėdant bet kokius planavimo veiksmus. Jos esmė – peržiūrėti žinomus organizacijos veiklos ar aplinkos faktus, vertinant juos tam tikrų tikslų atžvilgiu.

2002 metų pavasario ir rudens semestruose išnagrinėjome apie 40, mūsų nuomone, svarbiausių klausimų, kuriuos šiandien reikėtų analizuoti, siekiant pagerinti būsimų karininkų pasirengimą. Tai klausimai, susiję su kariūnų mokymusi, laisvalaikio leidimu, saviruoša, stažuotėmis, ugdymu, lauko pratybomis, su informacinių sistemų taikymu Lietuvos Jono Žemaičio karo akademijoje ir t.t.

Žemiau pateiksiu vienos kariūnų veiklos krypties analizės metodikos pavyzdį, nagrinėjantį naują kariūnų mokymo sistemą.

## Nauja kariūnų mokymo sistema

Iki 2002–2003 mokslo metų pradžios Akademijoje buvo naudojama įprasta mokymo sistema (MS). Per paskaitas kalbėdavo tik dėstytojai, nebuvo jokio bendravimo su kariūnais, dėstytojai pateikdavo tik sausą teoriją be pavyzdžių, nes įsigilinti į mokomąją medžiagą nebebūdavo laiko. Senoji sistema turėjo labai daug trūkumų. Auditorijoje būdavo daug kariūnų, kuriuos labai sunku kontroliuoti. Taigi, kai nėra atitinkamos kontrolės, kariūnai blogai įsisavina medžiagą, trūksta laiko pasiaiškinti nesuprantamus dalykus, dėstytojas negali atsitraukti nuo savo plano, nes paskui nespėtų išdėstyti visos medžiagos.

Mūsų vadovybė, bendradarbiaudama su kitų karo mokyklų vadovybe, pastebėjo, kad Akademijoje taikoma MS yra netinkama. Dėstytojas labai mažai bendrauja su auditorija, o vakarų mokymo įstaigose vyksta atvirkščiai. Studentai iš anksto pasirengia paskaitai, paskaita vyksta diskusijos forma, dėstytojui daug lengviau išdėstyti mokomąją medžiagą, nes kariūnai prieš paskaitą su ja susipažįsta.

2002–2003 mokslo metais akademijoje buvo pakeista kariūnų MS. Aišku, ta sistema, kaip ir kiekvienas dalykas, turi trūkumų bei privalumų.

Šiame darbe mes ir pasistengsime išsiaiškinti šios mokymo sistemos privalumus, trūkumus ir pateiksime išvadas bei pasiūlymus.

### SWOT analizė. Vidiniai veiksniai

Žemiau pateiktoje 1-oje lentelėje yra pateikti vidiniai veiksniai (tie, kurie priklauso tiesiogiai nuo mokymo sistemos, pvz., kariūnai, dėstytojai), kuriuos teigiamai arba neigiamai veikia nauja mokymo sistema.

1 lentelė

Vidiniai veiksniai	Teigiami	Neigiami	Pastabos
1	2	3	4
Nauja mokymo sistema suteikia galimybę pasiruošti paskaitoms savarankiškai.	X		Kariūnas turi galimybę susipažinti su papildoma medžiaga, nesuprantamus dalykus išsiaiškinti su dėstytoju. Ugdomas savarankiškumo jausmas.
Mokymo sistema suteikia galimybę geriau pasiruošti paskaitoms.	X		Prieš paskaitą kariūnas susipažįsta su kitos paskaitos medžiaga, po to išklauso dėstytoją bei gali išsiaiškinti nesuprantamus dalykus.
Kariūnai turi galimybę savarankiškai susiplanuoti savo laiką.	X		Ši mokymo sistema yra pagrįsta savarankišku mokymusi, todėl kariūnas savarankiškai susiplanuoja savo mokymosi laiką ir gali skirti daugiau laiko išsiaiškinti nesuprantamiems dalykams.
Kariūnai gali plačiau išnagrinėti juos dominčias sritis.	X		Jei kariūnas domisi kokia nors sritimi, jis gali gauti papildomai medžiagos iš dėstytojo ir susiplanuoti laiką taip, kad dar spėtų panagrinėti šią medžiagą.
Nėra pakankamai laiko tinkamai pasiruošti studijoms.		X	Kariūnai privalo išnagrinėti naują medžiagą, o tam dažniausiai trūksta laiko.
Ši MS rengia tikrus vadovus, kurie mokės dirbti savarankiškai.	X		Kariūnas turi mokytis savarankiškai, tik taip yra ugdomas savarankiškumas bei atsakomybė už savo mokymosi rezultatus, atsiranda konkurencija tarp kariūnų. Taip ugdomi tikri vadovai.

1	2	3	4
Ši MS sistema skatina mokytis tuos kariūnus, kurie neturi atsakomybės ir savarankiškumo jausmo.	X		Tie, kurie tingi mokytis, nebegali išsisukti taip, kaip išsisukdavo esant ankstesnei mokymo sistemai, jie yra priverčiami mokytis.
Reikia mažiau laiko ruošti egzaminams sesijos metu.	X		Kariūnai yra priversti mokytis, nes dėstytojas turi pakankamai laiko apklausti kariūnus ir vertinti pažymiais.
Ši MS suteikia galimybę dėstytojams aiškinti įdomesnius dalykus.	X		Dėstytojas gali susiplanuoti savo paskaitos laiką ir skirti jo daugiau įdomesniems dalykams bei praktiniams pavyzdžiams.
Į nesuprantamus ir neįdomius dalykus kariūnai gali žiūrėti paviršutiniškai.	X	?	Kariūnams kai kurie dalykai gali būti neįdomūs, todėl jie gali vengti jų ir nesimokyti. Yra galimybė praleisti svarbų dalyką, kuris gali atrodyti antracilis.

### SWOT analizė. Išoriniai veiksniai

Žemiau pateiktoje 2-oje lentelėje išnagrinėti išoriniai veiksniai (pvz., aplinkiniai, kitos aukštosios mokyklos), kurie teigiamai arba neigiamai veikia MS.

2 lentelė

Išoriniai veiksniai	Teigiami	Neigiami	Pastabos
1	2	3	4
Auga reitingas kitų mokyklų atžvilgiu.	X		Dėl naujų sistemų diegimo auga kariūnų išsilavinimo lygis, taigi ir Akademijos reitingas.
Ši sistema reikalauja tinkamo aprūpinimo mokomąja literatūra.	?	X	Savarankiškam mokymuisi reikalinga daug literatūros, nes kiekvienas kariūnas turi būti aprūpintas mokomąja literatūra bei papildoma medžiaga.
Kariūnai paruošiami daug geriau negu kitų aukštųjų mokyklų studentai.	X		Kariūnas yra vadovas, jis turi turėti tam tikrų savybių, egzistuoja labai didelė konkurencija, o mokymo sistema leidžia daugiau sužinoti apie norimus dalykus.
Renkantis civilinį darbą, kariūnai bus labiau vertinami darbdavių, nes turės įvairesnių žinių.	X		Jei kariūnas yra susidomėjęs tam tikru dalyku, jis susiplanuos laiką taip, kad galėtų nuodugniau pasinagrinėti norimą dalyką ir taip tapti norimo dalyko specialistu.
Ši MS sistema palengvina dėstytojų darbą.	X		Dėstytojai gali susiplanuoti savo paskaitą, jiems nebereikia monotoniškai diktuoti, nes kariūnai yra aprūpinti mokomąja medžiaga, taigi dėstytojai gali išdėstyti paskaitą savo nuožiūra.
Šios mokymo sistemos aiškūs pranašumai, skatina keisti mokymo sistemas kitose aukštosiose mokyklose.	X	?	Kitos mokymo įstaigos yra priverstos tobulinti savo mokymo sistemą, nes norint gerai parengti studentus reikia tobulintis, o tai ypač skatina kitų mokymo sistemų sukūrimas.

1	2	3	4
Nauja mokymo sistema skatina tobulinti pačią sistemą ir šalinti tos pačios sistemos trūkumus	X		Naudojant šią MS išryškėja trūkumai, kurie yra šalinami, o kartu yra tobulinama ir pati MS.
Ši MS prilygsta užsienio valstybių MS.	X		Baigusių mokytis pagal šią MS kariūnų žinios atitinka užsienio valstybių reikalavimus ir standartus.
Ieškant reikiamos literatūros nepakanka vien mūsų Akademijos bibliotekos, mes turime naudotis miesto bibliotekomis.		X	Kai trūksta laiko, pasiruošus vienam dalykui galima nespėti pasiruošti kitam.

Žemiau pateiktoje 3-ioje lentelėje apibendrinami svarbiausi naujos MS veiksniai: pranašumai, trūkumai, tobulinimo galimybės bei galimi pavojai.

3 lentelė

Pranašumai	Trūkumai	Galimybės	Pavojai
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savarankiškas mokymasis.</li> <li>2. Pasirenkamasis mokymasis.</li> <li>3. Laiko susiplanavimas.</li> <li>4. Atsakomybės ugdymas.</li> <li>5. Vadovo savybių ugdymas.</li> <li>6. Galimybė tobulintis specifinėse srityse.</li> <li>7. Galimybė išsiaiškinti nesuprantamus dalykus.</li> <li>8. Palengvinamas dėstytojų darbas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didelė sužlugimo galimybė.</li> <li>2. Laiko trūkumas.</li> <li>3. Literatūros trūkumas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tobulinti mokymo sistemą.</li> <li>2. Didesnės bendro išprusimo galimybės.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kariūnai gali nespėti visko išmokti ir pats mokymasis tam tikrų dalykų gali būti paviršutiniškas.</li> <li>2. Išleidžiami kariūnai į miesto bibliotekas gali pasinaudoti tuo ne pagal paskirtį.</li> </ol>

Atlikus Akademijos MS analizę, pateikiamos išvados, pasiūlymai ir naudotos literatūros sąrašas.

## Išvados

Išnagrinėję naują mokymo sistemą galime padaryti tokias išvadas. Ši sistema yra daug veiksmingesnė, nei buvusi sena. Tai galime matyti iš išorinių ir vidinių veiksmų. Nagrinėdami teigiamas ir neigiamas savybes, rėmėmės praktika bei kariūnų nuomone. Daugelis kariūnų pritaria šiai MS, nes naudojantis ja galima pasiekti geresnių mokymosi rezultatų, ji yra lankstesnė bei suteikia daugiau galimybių patiems kariūnams bei dėstytojams pasiekti aukštesnį mokymo lygį.

Ši MS turi ir trūkumų. Ji reikalauja geresnio aprūpinimo literatūra bei mokomosiomis priemonėmis. Taikant šią MS, tenka žymiai daugiau laiko skirti pasiruošimui bei analizei.

Apskritai galima padaryti išvadą, kad ši sistema nėra tobula ir ją reikia gerinti, pritaikyti mūsų sąlygoms, tačiau tai yra neabejotinai tobulesnės mokymo sistemos kūrimo pradžia.

## Pasiūlymai

Nauja MS jau seniai ir veiksmingai taikoma užsienio karo mokyklose. Todėl jų dienotvarkė atitinka šią MS, taip pat jose tinkamai aprūpinama literatūra bei mokomąja medžiaga. Mūsų pasiūlymas būtų toks:

- a) keisti esamą dienotvarkę, nes ji netinka naujai MS (trūksta laiko pasiruošimui);
- b) užtikrinti, kad biblioteka būtų aprūpinta tinkamu kiekiu mokomosios literatūros;
- c) supažindinti dėstytojus su nauja MS, nes kai kurie dar dėsto pagal seną MS.

Atlikus analogiško pobūdžio analizę, išsprendžiami mažiausiai du klausimai:

1. Karo akademijos mastu paaiškėja svarbiausios giluminės problemos, kurių sprendimai leistų vadovams parengti tinkamus kariūnų veiklos tobulinimo mechanizmus.

2. Kariūnai įpratunami savarankiškai mąstyti, daryti išvadas, teikti pasiūlymus. Visas savo idėjas, pastabas, komentarus jie turi įforminti pagal Akademijoje nustatytus reikalavimus. Kartu kariūnams sudaromos sąlygos tobulėti.

Tyrimai tęsiami plečiantis ir gilinant į Akademijoje vis dar pasitaikančias problemas. Tyrimų rezultatai teikiami vadovybei pagal atskiras kariūnų veiklos sritis.

Visos Akademijos kariūnų veiklos tobulinimo problemų bendros išvados ir pasiūlymai bus teikiami tik apibendrinus kelerių metų analizės rezultatus, įvertinus tendencijas, surinkus ir apdorojus pakankamą informacijos kiekį.

## Literatūra

1. B.Vijeikienė, J.Vijeikis. Marketingo pagrindai. – Vilnius: Finansų ministerijos Mokymo centras, 2001, 220 p.
2. B. R. Jewell. Integruotos verslo studijos. – Vilnius: „The baltic press“, 2002, 487 p.

## **The Investigation of Cadets Training Activities in Lithuanian Military Academy (named after General J. Zhemaitis)**

### **Summary**

In this article a new approach to the problems of cadets' training in Military Academy is given and the possibilities of their solution are considered. It is stressed that to solve the problems it is necessary to make a definite activities' mechanism in which cadets, teachers of non military subjects, military instructors and command staff of the Academy would take part.

The author of the article gives an example of comperative analysis and suggests methods of defining problems in cadets' activities and ways of their solution. All this will help the command staff of the Academy to improve the process of cadets' training.



*Dr. Marija Jėčiuvienė  
Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros docentė*

## **Vadybos kultūros Lietuvoje ir pasaulyje aspektai**

Straipsnyje aptariama sudėtinga, Lietuvoje visai neanalizuojama, mažai aptariama ir mokslinėje literatūroje vadybos kultūros lygio viešajame administravime ir kitose srityse problema, nurodomos pagrindinės jos lygio didinimo kryptys.

*Raktažodžiai: vadybos kultūra, naujos dalykinės kompetencijos, nuolatinio tobulėjimo programos, lygio kartelės metodas, valdymo hierarchijos piramidė, administravimo nesėkmės, veiksmų laisvė.*

### **Įvadas**

Vadybos kultūra yra nauja mokslinių tyrimų kryptis, labai aktuali visiems vadybos proceso dalyviams: valstybei, savininkams, akcininkams, darbuotojams, klientams bei partneriams, turintiems įvairių, kartais labai prieštaringų interesų. Ji parodo valdymo kokybę, lemiančią kiekvienos veiklos rezultatus, o nuo jų priklauso kiekvieno žmogaus, įmonės gerovė, šalies konkurencingumas tarptautinėje rinkoje.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo tikslas – skatinti viešojo administravimo institucijų administracinius gebėjimus ir didinti jų veiklos veiksmingumą. Pirminė viešojo administravimo veiksmingumo didinimo jėga yra vadybos kultūra. Ji reiškia visų lygių vadovų asmeninę ir dalykinę kultūrą, jų kompetenciją, pastangas užtikrinti etikos kodekso paaisymą ir socialinių bei ekonominių įsipareigojimų vykdymą. Į žodžių „pastangos užtikrinti“ prasmę įeina visi sėkmingam vadovavimui reikalingi dalykai, „kertiniai vadybos akmenys“: strategija, technologija, organizacinė struktūra, įvairios sistemos, procedūros, taisyklės, teisės, pareigos ir atsakomybė, teisingas elgesys su žmonėmis, pagarba jų individualumui ir talentui. Labai svarbios vadybos kultūros sritys yra bendravimo, inovacijų, ekologinė, derybų kultūra.

### **Vadybos kultūrai įtaką darantys veiksniai**

Šiuo metu įvairiose veiklos sferose planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesus veikia tokios pagrindinės jėgos:

- kintantys žmonių lūkesčiai, vertybės ir poreikiai;
- didėjantis jungimosi ir vicnijimosi mastas;
- paprastesnės organizacinės valdymo struktūros poreikis;
- vis labiau didėjantys reikalavimai aptarnavimo kultūrai.

Naujų profesinių, o ypač tarpvalstybinių ir kultūrinių, kompetencijų poreikis.

Naujos profesinės kompetencijos reiškia ne tik galias žinias, patirtį, unikalius įgūdžius, meistriškumą, bet ir sugebėjimą nuolat tobulėti, greitai ir veiksmingai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius. Štai aukščiausio valdymo lygio darbuotojams, be visų kitų labai svarbių dalykų, reikia sugebėti integruoti visus valstybės ar savivaldybės institucijos, įmonės ar organizacijos interesus, turėti koncepcinių valdymo įgūdžių. Valdančiojo lygio vadovai turi turėti darbo su žmonėmis įgūdžių. Žemiausio lygio vadovams būtini techniniai įgūdžiai, kurių reikia sugebėjimui panaudoti specialias technines žinias, procedūras, būdus

ir metodus. Tiksliai tas kompetencijas nustatyti, apibūdinti, puoselėti ir ugdyti yra labai svarbu, numatant institucijos, organizacijos, įmonės misiją ir tikslus.

Spartėjant globalizacijai, administravimo nesėkmės priežastys gali būti: netinkamai pasirinkta veiklos sritis, žemas vadybos kultūros lygis, neprofesionalumas, nesugebėjimas tinkamai orientuoti rinkos ir bent kiek daugiau paveikti skirtingų kraštų ir skirtingų kultūrų žmonių poreikių. Tarptautybinės-kultūrinės kompetencijos stygius pasireiškia nesugebėjimu: pasirinkti profesionaliausius darbuotojus, patikimus partnerius, valdyti vietos atstovų interesus, palaikyti draugiškus santykius su vyriausybe, profsajungomis, visuomene, panaudoti geriausių kitų šalių patirtį.

Naujų profesinių kompetencijų ugdymas pirmiausia turėtų prasidėti nuo lygio kartelės nustatymo (metodas, kai pagal griežtus kriterijus lyginama veikla su tos srities laimėjimais) ir nuolatinio tobulėjimo programos parengimo ir įgyvendinimo. Lygio kartelės nustatymo praktinė nauda yra ta, kad ji padeda nugalėti nepasitikėjamą dideliais patobulinimais. Nepertraukiamas tobulėjimas – tai kasdien iš apačios į viršų nukreipta geba. Ji sukurta „Toyotos“ ir kitose Japonijos kompanijose, kur visi darbuotojai įtraukiami į tobulėjimo planavimą bei kontrolę, skiriant daugiau dėmesio žmonėms ir procesams, o ne greitam maksimalaus pelno gavimui. Tas padeda atskleisti, išlaisvinti bei realizuoti nepanaudotas žmonių galimybes ir atsistoti pirmiems ant aukščiausio konkurencinio pranašumo laiptelio.

Nuolatinis tobulėjimas reikalauja iš esmės keisti vadybos kultūrą visose srityse. Tam reikia ne vienerių metų, nes bendrų vertybių ir dalykinių kompetencijų sukūrimas bei ugdymas priklauso nuo pačių darbuotojų pastangų ir nuo vadovų sugebėjimo valdyti visą šį procesą. Pirmiausia tobulintini tie procesai, kurie lemia išskirtinumą. Vadovams būtina išsiugdyti tokias vertybes, kokių iš jų tikisi darbuotojai, partneriai, klientai. Visų pirma turi būti užtikrintos visapusiškai saugios darbo vietos puikiai dirbantiems darbuotojams. Labai svarbu sukurti veiksmingas darbuotojų atrankos, naujų žinių įsisavinimo, specialių įgūdžių ugdymo, darbo indėlio siekiant bendrų tikslų įvertinimo sistemas. Kol kas Lietuvoje tuo pasigirti negalime: institucijose, organizacijose, įmonėse vyrauja laikinumo ir nepastovumo atmosfera, visiškai nežinoma ir netaikoma ne tik darbuotojų įdarbinimo, darbo įvertinimo bet jų atleidimo politika, prastai veikia tarpžinybinio keitimosi informacija sistema, vis dar neįdiegtas interesantų aptarnavimo „vienu langeliu“ principas, silpna centrinio valdymo ir savivaldos institucijų sąveika, nesuderintos jų funkcijos.

Darbuotojų ištikimybės savo darbovietai ugdymas ir jų mokymo valdymas yra taip pat labai svarbi vadybos kultūros lygio kėlimo kryptis. Tačiau ji taip pat kol kas nepopuliari. Štai Lietuvoje darbdaviai su dideliu nepasitenkinimu sutiko LR Vyriausybės nutarimą, kuriuo remiantis darbuotojams, dirbantiems dešimtį ir daugiau metų vienoje darbovietėje, suteikiamos trijų kalendorinių dienų papildomos atostogos.

Lietuva smarkiai atsilieka nuo tų šalių (Japonijos, Belgijos, Skandinavijos), kuriose puikiai dirbantys darbuotojai, ypač aptarnaujantys interesantus ir klientus, laikomi „strateginiu kapitalu“.

### **Pagrindinės vadybos kultūros lygio kėlimo kryptys**

Orientacijos į darbuotojus, klientus, interesantus strategija turi tapti pagrindine veiklos kryptimi, sujungiančia valdymo sistemas ir organizacinę struktūrą į visumą.

Daugelis klestinčių kompanijų stengiasi maksimaliai rūpintis savo darbuotojais, rūpinasi jų kvalifikacijos lygio kėlimu, skatina apdovanojimais, viešais pagyrimais, sudaro visas sąlygas jiems produktyviai dirbti bei užsidirbti, būti atsidadusiems savo darbovietai. Šios investicijos į darbuotoją atsiperka su kaupu: viešasis administravimas pakyla į aukštesnį lygį, verslas klesti, o menas vadovauti kelia institucijos, organizacijos ar įmonės prestižą ir tampa geriausios patirties pavyzdžiu kitiems.

Lietuvoje kitaip nei išsivysčiusiose pasaulio šalyse daugelio institucijų, įmonių organizacinės valdymo struktūros inertiškos, nukreiptos „nugara į darbuotoją, interesantą, klientą“, nes sprendimai apie poreikių tenkinimą priimami pačioje valdymo hierarchijos viršūnėje. Dėl to jų priėmimas užtrunka ilgai, nes aukščiausio lygio vadovai dažnai konsultuojasi su vidutinės ir žemiausios valdymo grandies vadovais. Pastarieji neretai, turėdami nedaug veiksmų laisvės, nesuinteresuoti įgyvendinti bendrus tikslus, nes niekaip neskatinami puikiai atlikti savo darbą ir tobulėti, visiškai nevertinama jų iniciatyva bei kūrybiškumas. Tas turi neigiamą įtaką ne tik darbo rezultatams, bet ir požiūriui į instituciją, įmonę ar organizaciją. Visa tai neretai juos atstumia ir nuo interesantų, klientų, ir nuo pačios darbovietės. Neturėdami motyvacijos kuo uoliau gerinti produkto, paslaugos ir aptarnavimo kokybę, savo abejingumu jie atstumia interesantus ir klientus, suformuoja blogą visuomenės nuomonę apie pačią instituciją ar įmonę.

Vadybos kultūros ir veiksmingumo lygiui padidinti būtina pasukti valdymo hierarchijos piramidę „veidu“ į darbuotoją, interesantą, klientą, suteikiant didesnius įgaliojimus, sprendimo priėmimo laisvę žemesnio lygio vadovams. Darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys interesantus ar klientus, yra labai svarbūs, turi būti kruopščiai parinkti, atsakingi, iniciatyvūs, kūrybiški, turi siekti bendrų, o ne tik savų tikslų (karjeros, saviraiškos, didesnio uždarbio, pagarbos). Kitų valdymo lygių, ypač aukščiausiojo, vadovai turi suteikti šiems darbuotojams paramą, pagalbą, sudaryti geras darbo sąlygas, aprūpinti ištekliais, reikalingomis darbu priemonėmis ir laiku pašalinti visas kliūtis, trukdančias gerai dirbti. Sėkmingiausios pasaulio kompanijos Japonijoje, JAV, Prancūzijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Skandinavijoje jau yra įdiegę šiuos vadybos kultūros lygio kėlimo principus. Siekdami pažangos negalime atsilikti ir mes.

## Išvados

Vadybos kultūra lemia valdymo kokybę, o nuo jos priklauso įvairių veiklos sričių darbo rezultatai. Šiems rezultatams pagerinti Lietuvoje būtinai reikia sukurti veiksmingesnes darbuotojų atrankos, darbo įvertinimo, apmokėjimo, skatinimo ir atleidimo iš darbo sistemas, ugdyti darbuotojų atsakomybę, atsidavimą savo darbui, sudaryti kuo palankiausias sąlygas naujausioms žinioms, specialioms įgūdžiams įsisavinti, nuolatinio tobulėjimo programoms įgyvendinti.

Orientacijos į darbuotojus, klientus, interesantus strategija turi tapti pagrindine veiklos kryptimi, sujungiančia valdymo sistemas ir organizacinę struktūrą į vieną visumą.

Spartesniems ir kokybiškesniems valdymo sprendimams priimti būtina dar vis inertiškas, „nugarą“ į darbuotoją, klientą, interesantą atsukusias valdymo hierarchijos piramides pasukti „veidu“ į darbuotoją, klientą, interesantą.

## Literatūra

1. Jėčiuvienė M. Efektyvūs vadybos metodai. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 2002.
2. Jėčiuvienė M. Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr.22, p. 91, 2002.
3. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Žin., 1999, Nr. 60-1945.

## **Some aspects of management culture in Lithuania and in World**

### **Summary**

The article deals with enhancement of management culture, the issue, which has not yet been explored in Lithuania and another country. The main determining factors and methods of management culture are presented. Management efficiency is first of all determined by management culture, the basis factor in efficiency enhancement process. It expresses leader's individual and professional culture and competence, his observance of business ethics and social-economic obligations.

To implement the strategy, the administrative scheme of a company must be fully subjected to the consumer. The development of new culture quality with the emphasis on the exceptional role of customers in quality survey and in promotion of new administration methods, facilitates and enhances efficiency of management.

## Viešojo administravimo finansiniai aspektai

Daugelyje šalių diskutuojama, kiek valstybės veiklos rezultatai susiję su šalies ekonominės veiklos rezultatais. Tai skatina dar kartą įvertinti, kaip įgyvendinami valstybės tikslai ir uždaviniai, kaip valdomi viešieji finansai. Literatūroje nagrinėjama ir pagrindžiama nuomonė, kad institucinė aplinka, administracinės procedūros bei mokesstinė drausmė yra svarbios viešųjų finansų politikos įgyvendinimui bei jos patikimumui.

*Raktažodžiai: finansai, mokesstinė drausmė, valstybė, valdymas, politika*

### Įvadas

Nagrinėjant paskutiniųjų dviejų dešimtmečių užsienio šalių literatūrą ir atliktus tyrimus valstybės finansų valdymo klausimais galima pastebėti, kad daug dėmesio skiriama viešųjų išlaidų valdymo problemų sprendimui bei teikiamos rekomendacijos dėl valstybės išlaidų valdymo tobulinimo. Pastaraisiais metais daugelyje pasaulio šalių vykdomų biudžeto sandaros reformų tikslas yra sukurti tokią sistemą, kuri leistų: 1) užtikrinti valstybės finansinių išteklių panaudojimo teisėtumą, 2) sudaryti sąlygas stabilizuojančiai fiskalinei politikai vykdyti bei 3) didinti valstybės teikiamų paslaugų efektyvumą (Diamond, 2002).

Tiek Europos Komisijos tarnautojai, tiek Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) atstovai, ir Finansų ministerijos tarnautojai kaip vieną labiausiai reformuotinų sričių Lietuvoje įvardija finansų kontrolę ir valstybės finansų valdymą. Siekiant ekonomikos augimo, tolesnio vystymosi bei piliečių gerovės, reikalinga veiksminga ir skaidri viešųjų finansų valdymo sistema bei atitinkami kontrolės mechanizmai. Be to, siekiant narystės Europos Sąjungoje (toliau – ES) Lietuva turi atitikti konvergencijos kriterijus bei kitus reikalavimus. Taigi darbo *temos aktualumas* pasireiškia tuo, kad Lietuvoje turi būti sukurta moderni biudžeto sandara, stiprinama mokesstinė drausmė, sprendžiamos kitos valstybės išlaidų valdymo problemos. Tačiau Lietuvoje pastaruoju metu nėra atliekama išsamių tyrimų valstybės išlaidų valdymo klausimais, šios problemos ir jų sprendimo būdai nėra plačiai nagrinėjami Lietuvos mokslininkų darbuose, nors pastaruoju metu tai yra aktualu.

Šio straipsnio tikslas – paskleisti pažangią užsienio šalių praktiką bei tarptautinių organizacijų rekomendacijas dėl valstybės išlaidų valdymo tobulinimo, apžvelgti valstybės išlaidų valdymo problemas bei trūkumus ir viešojo sektoriaus išlaidų valdymo sprendimus.

Todėl svarstomi tokie klausimai: 1) tarptautinių organizacijų rekomendacijos ir nuorodos dėl valstybės išlaidų valdymo tobulinimo; 2) analizuojamas valstybės išlaidų valdymas vykdamas biudžeto sandaros reformą; 3) aptariamos pagrindinės valstybės išlaidų vadybos problemos bei galimi jų sprendimo būdai. Šios apžvalgos objektas – tai viešųjų išlaidų valdymas Lietuvoje – valstybės biudžeto išlaidos, biudžeto procesas, vykdoma biudžeto reforma. Straipsnyje biudžeto sandara bei biudžeto procesas nagrinėjami tiek, kiek tai susiję su valstybės išlaidų valdymu bei jo problemų sprendimu.

### Viešųjų finansų valdymo samprata

Viešųjų finansų teorija ir pasaulio šalių praktika parodo, kad valstybės finansų valdymas ir kontrolė svarbūs visos šalies ekonomikai, jos vystymuisi, valstybės ekonominės politikos ir valstybės tikslų įgyvendinimui. Lietuvoje šis klausimas ypač svarbus tobulinant valstybės valdymą, siekiant geresnių rezultatų, siekiant vykdyti ES keliamus reikalavimus bei pasirengti įsisavinti ES finansinę paramą.

Valstybės finansų valdymas apima finansų politikos valdymą bei planavimą, piniginių lėšų panaudojimą įgyvendinant valstybės pinigų politiką, biudžeto sudarymą ir vykdymą, mokesčių surinkimą valstybės skolos valdymą ir atitinkamų teisės aktų, susijusių su viešaisiais finansais, leidybą.

[vairiose pasaulio šalyse valstybės finansai valdomi ir su tuo susiję klausimai sprendžiami skirtingai. Nėra vieno valstybės finansų valdymo modelio, valdymo principai vystosi kartu su valstybės institucine sąranga, kuriai įtaką daro ekonominiai, kultūriniai, istoriniai, technologiniai ir kiti veiksniai. Pasaulyje finansų valdymui didelę įtaką daro Prancūzijoje ir Didžiojoje Britanijoje susiformavusios tradicijos. Europos valstybės laikosi arba Didžiosios Britanijos, arba Prancūzijos tradicijų, be to, kai kurios šalys valstybės finansams valdyti naudoja privačiame sektoriuje taikomus metodus.

Nagrinėjant valstybės finansų valdymą, svarbus finansų kontrolės, kaip savarankiškos valstybės kontrolės grupės, išskyrimas. Finansų kontrolė – valstybės ir vietos valdžios institucijų piniginių fondų sudarymo, paskirstymo ir panaudojimo teisėtumo bei tikslingumo kontrolė siekiant efektyvaus socialinio-ekonominio šalies ir atskirų regionų vystymosi. Europos Komisija skiria vidaus ir išorės finansų kontrolę (pastaroji paprastai siejama su išorės auditu).

Finansų kontrolės būtinumą lemia finansų, kaip ekonominės kategorijos, kontrolinė funkcija. Valstybė, įgyvendindama savo uždavinius, vykdo finansinę veiklą, todėl turi kontroliuoti, kaip šie uždaviniai įgyvendinami, bei užtikrinti teisėtumo laikymąsi finansinėje veikloje.

Finansų kontrolės reikšmė pasireiškia tuo, kad siekiama:

1) jog valstybės, vietos valdžios institucijos, įmonės ar organizacijos, atskiri asmenys finansinę veiklą vykdytų laikydamiesi nustatytų normų, įstatymų reikalavimų, kad finansinės operacijos būtų teisėtos;

2) kad vykdoma veikla įgyvendinant valstybės iškelto uždavinius turėtų ekonominį pagrindimą, būtų racionali, efektyvi, tikslinga ir atliekama laiku.

Pastaruoju metu daug dėmesio skiriama kontrolės efektyvumo didinimui pereinamosios ekonomikos šalyse, kuriose keitėsi finansų kontrolės organizavimas, jos esmė. Valstybiniam sektoriuje, kaip ir privačiame, didėja vidaus kontrolės reikšmė, keičiasi išorės kontrolės pobūdis. Be to, finansų kontrolės dėka stiprinama mokestinė drausmė. Mokestinės drausmės stiprinimas yra vienas pagrindinių valstybės išlaidų valdymo tikslų.

Svarbus viešųjų finansų vadybos aspektas – tai valstybės išlaidų valdymas. Kad būtų aiškiau, apie kokias išlaidas kalbama, reikėtų apibrėžti valstybinio sektoriaus sąvoką. Tarptautinėje praktikoje valstybinis sektorius apibrėžiamas vadovaujantis TVF sudaryta Valstybės finansų statistikos sistema (TVF, 2001). Ši sistema sukurta siekiant geriau įvertinti vyriausybės įplaukas, mokėjimus ir įsiskolinimus bei apimti visus vyriausybės sandorius su kitais ekonominiais sektoriais ir likusiu pasauliu. Pagal šią sistemą valstybinį sektorių sudaro visos valstybinės institucijos, kurių pirminė funkcija yra vykdyti valstybės funkcijas, ir visos pelno nesiekiančios organizacijos, kurias kontroliuoja ir finansuoja valstybinės institucijos. Valstybės finansų statistikos teorijoje pateiktos sąvokos apima kelis vyriausybės lygius, kurie sudaro konsoliduotą vyriausybę: 1) centrinį, 2) regioninį 3) vietinį. Straipsnyje daugiau nagrinėjamos centrinės vyriausybės, kuri paprastai vykdo daugumą mokesčių funkcijų, dalį jų perduodama kitiems valdymo lygiams, išlaidos. Daugelyje šalių centrinės vyriausybės sektorius didelis, sudėtingas ir labai svarbus, nes čia nustatomi ekonominiai tikslai, kuriama politika visos šalies mastu, vykdoma fiskalinė politika. Kai kurių autorių valstybės išlaidų sąvoka apibrėžiama įvairiai. Valstybės išlaidos apibrėžiamos kaip tam tikrų prekių ir paslaugų, skirtų bendriems visuomenės narių poreikiams tenkinti, pirkimas arba transferiniai mokėjimai (Klimašauskienė, 1998). Dar valstybės išlaidos gali būti vadinamos valstybinės veiklos, kuri apima prekių ir paslaugų gamybą ar teikimą bei įvairius pervedimus, visuomenine kaina.

Pagal tai, kokią įtaką valstybės išlaidos turi išteklių paskirstymui, jos gali būti skirstomos į prekių ir paslaugų pirkimus bei transferinius mokėjimus (TVF, 2001). Valstybės lėšos skiriamos dviejų tipų prekėms ir paslaugoms pirkti ar tiekti: tai tiesioginio vartojimo prekės (pavyzdžiui, viešosios tvarkos palaikymas) bei prekės ir paslaugos, kurios didina gamybos veiksnių našumą lėšomis, kurias vyriausybė teikia kitiems ūkio subjektams ar asmenims, t. y. ekonomikos subjektams – subsidijos, dotacijos, įvairios socialinės išmokos, stipendijos ir kt. Valstybės finansų sistema ir

valstybės išlaidų valdymas ilgainiui keičiasi, jis reformuojamas, kad neatsiliktu nuo greitai kintančios aplinkos: globalizacija, regioninės ypatybės, informacinių technologijų vystymasis, mokesstinė įtampa ir kiti pokyčiai smarkiai keičia aplinką. Iki Antrojo pasaulinio karo daugelyje šalių valstybės vaidmuo buvo gana ribotas, valstybės išlaidos gana reguliarios ir vienalytės, todėl išlaidų ir įplaukų kontrolė pagal sudedamąsias dalis buvo gana efektyvi. Vėliau, didėjant valstybės dalyvavimui ekonomikoje, daugiausia dėmesio buvo skirta rezultatų siekimui, valstybės išlaidoms planuoti pradėtas naudoti programinio biudžeto metodas. Be to, esant mokesčiniam spaudimui, stengtasi mažinti valstybės išlaidas, bet kartu stebėti ir valstybinio sektoriaus veiklos rezultatus. Po Antrojo pasaulinio karo išaugo valstybės investicinių projektų apimtys, todėl valstybės išlaidų valdymui pradėti naudoti vis sudėtingesni prognozavimo modeliai, kai kurios šalys išskyrė atskirus investicijų biudžetus. Keitėsi atitinkamos valstybės finansų taisyklės (pavyzdžiui, derinamos juridinių asmenų apmokestinimo sistemos), imtasi priemonių valdyti biudžeto deficitą, labiau analizuoti biudžeto poveikį ekonomikai. Taip pat neapsicita be institucinių pasikeitimų, sustiprėjo finansų ministerijos vaidmuo valdant valstybės išlaidas. Anksčiau valstybės finansų valdymas apsiribojo makroekonominiu valdymu, įplaukų surinkimu, valstybės išlaidų, grynujų pinigų ir valstybės skolos valdymu, o pastaraisiais metais imta orientuotis ir į valstybės veiklos rezultatus. Pastaraisiais metais daugelyje šalių vykdomos valstybės biudžeto sandaros reformos, kurių pagrindą sudaro į rezultatus orientuoto išlaidų valdymo diegimas, atskaitomybės ir skaidrumo didinimas, valstybės finansų valdymo decentralizavimas siekiant didinti valstybės finansų efektyvumą ir skatinti piliečių dalyvavimą. Be to, tobulinant valstybės išlaidų valdymą siekiama, kad biudžetas ne tik tarnautų kaip priemonė, užtikrinanti valstybės išlaidų teisėtumą ir teisingumą, bet ir skatintų tobulinti valdymą ir didinti įgyvendinamų programų rezultatyvumą. Taip pat siekiama didinti asignavimų valdytojų lankstumą ir atsakomybę naudojant valstybės lėšas, dėl to peržiūrimos atitinkamos biudžetinės taisyklės ir procedūros. Šiandien galima paminėti šiuos pagrindinius valstybės išlaidų valdymo tikslus: kontroliuoti visas valstybės išlaidas, laikytis mokesčinės drausmės, užtikrinti, kad ištekliai būtų paskirstomi pagal valstybės prioritetus, didinti valstybinio sektoriaus veiklos efektyvumą.

Valstybės išlaidų vadybai svarbią įtaką daro valstybės institucinė struktūra bei valstybės institucijos, priimančios sprendimus dėl valstybės finansinių išteklių surinkimo ir paskirstymo. Valstybės išlaidų valdymą galima nagrinėti institucijų, dalyvaujančių šiame procese, atžvilgiu. Tai būtų įstatymų leidžiamoji ir vykdomoji valdžia, kur labai svarbus vaidmuo tenka finansų ministerijai, bei aukščiausioji audito institucija ir kitos specializuotos institucijos, kurios gali būti skirtingos įvairiose šalyse. Tiek įstatymų leidžiamosios, tiek vykdomosios valdžios vaidmuo naudojant viešuosius finansinius išteklius bei kontroliuojant jų panaudojimą pasaulio šalyse skiriasi, tačiau galima išskirti tam tikrus bendrus bruožus. Įstatymų leidžiamosios valdžios vaidmuo svarbus tuo, kad visos valstybės lėšos gali būti naudojamos esant atitinkamam patvirtinimui. Šalies parlamentas turi aktyviai dalyvauti valdant valstybės išlaidas ir sprendžiant su tuo susijusius klausimus, tačiau turi suteikti pakankamai atsakomybės ir kompetencijos vyriausybei ir asignavimų valdytojams, užtikrinti jų atskaitomybę. Vyriausybės vaidmuo svarbus kaip sprendimus priimančios ir politiką kuriančios bei vykdančios institucijos. Finansų ministerijai, kaip pagrindinei valstybės finansinių išteklių tvarkytojai, daugelyje išsivysčiusių šalių tenka didelė atsakomybė, todėl jai turi būti suteikti atitinkami įgaliojimai. Įgyvendinant valstybės strateginius tikslus būtina užtikrinti ir kitų poreikių finansavimą. Čia galima paminėti priemonių, susijusių su žemės ūkiu, sveikatos apsaugos sistemos, švietimo ir pensijų reformomis bei integracija į ES, finansavimą. Be to, valstybė turi du finansiškai reikšmingus įsipareigojimus – indėlių atkūrimą ir Ignalinos atominės elektrinės uždarymo bendrą finansavimą. Lietuvos ekonominėje programoje Vyriausybė numato, kad išlaidų struktūra keisis: prioritetinėms sritims, finansuojamoms iš valstybės biudžeto, kartu su ES finansine parama, finansavimas didės (LR ekonominė programa 2002). Valstybės biudžeto išlaidų struktūra keisis ir dėl ES paramos lėšų bei įmokų į ES biudžetą. Pagal Lietuvos ekonominėje programoje pateiktus planuojamus ilgalaikio valstybės finansų tvarumo rodiklius galima daryti išvadą, kad ir toliau Lietuvoje ketinama vykdyti griežtą fiskalinę politiką – perspektyvoje numatoma subalansuoti bendras valstybės pajamas ir išlaidas bei bendras valstybės išlaidas

sumažinti iki 37,4 proc. BVP. Per pakankamai ilgą laikotarpį Vyriausybės pajamos ir išlaidos privalo susilyginti. Tačiau reikėtų turėti omenyje ir galimą neigiamą griežtos fiskalinės politikos poveikį šalies ekonomikos augimui. Todėl siekiant pagrindinių fiskalinės politikos tikslų – subalansuoti bendrojo šalies biudžeto išlaidų ir pajamų augimo tempus, kad būtų galima išlaikyti stabiliai žemą biudžeto deficitą ir valdyti valstybės skolos dydį – reikia nuolat analizuoti vykdomos fiskalinės politikos rezultatus, įvertinant, kaip prognozės įgyvendinamos, kokios valstybės finansinės galimybės bei šalies ekonominės sąlygos.

### **Biudžeto reforma ir vertinimas**

Po Nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje įvyko daug permainų formuojant fiskalinę politiką bei ją vykdančią, taip pat valstybės viešųjų finansų sistemos grandyse, biudžetinius santykius reglamentuojančioje teisinėje bazėje. Išmokti patiems priimti sprendimus dėl šalies fiskalinės politikos, valstybės finansų valdymo tikslų, įsisavinti valstybės finansų valdymo principus bei naujų mokesčių priemonių naudojimą prirėkė nemažai laiko.

Valstybės išlaidų valdymo ir biudžeto praktikoje iki 1998 metų pasikeitimų buvo dar mažiau nei kitose valstybės finansų vadybos sferose, pavyzdžiui, mokesčių, išdalo valdyme. Vykdančią valdymo ir kitų viešojo sektoriaus reformas, dėl integracijos į ES procesų bei poreikio efektyviau valdyti, naudoti ir kontroliuoti valstybės finansinius išteklius, kad būtų vykdomi valstybės keliami tikslai, buvo būtina reformuoti valstybės finansų valdymą.

Tinkama ir užtikrinanti efektyvų valstybės finansų valdymą biudžeto sandara yra labai svarbi valstybei ir visoms jos veiklos sritims. Todėl, siekiant įdiegti gerą finansų ir biudžeto valdymo praktiką, Lietuvoje vykdoma biudžeto sandaros reforma, kuria siekiama pagerinti valstybės biudžeto planavimą ir biudžeto procedūras, konsoliduoti nacionalinį biudžetą, patobulinti finansinių išteklių valdymą ir kontrolę, padidinti procesų viešumą ir skaidrumą, spręsti su stojimu į Europos Sąjungą susijusius finansinius klausimus (LR Finansinės ir biudžetinės nuostatos, 2000). Svarbus dokumentas yra Seimo 1998 metais spalio mėn. paskelbta rezoliucija "Dėl Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros koncepcijos". 2000 metais priimtas naujas "Biudžeto sandaros įstatymas", priimti ar pakeisti ir kiti biudžetinei praktikai svarbūs įstatymai bei poįstatyminiai aktai: Valstybės išdalo, Valstybės kontrolės įstatymai, Strateginio planavimo metodika, Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo tvarka, Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarka, Valstybės biudžeto asignavimų valdytojų programų vykdymo vertinimo tvarka, teisės aktai dėl vidaus audito valstybinėse įstaigose ir kt.

Specialistų vertinimu, įgyvendinant programinio biudžeto principus, valstybės ištekliams gali būti efektyviau paskirstomi, būtų galima nustatyti sritis, kuriose vertėtų sumažinti ar padidinti valstybės dalyvavimą; taip pat būtų galima lengviau pastebėti įstaigų funkcijų ir vykdomos veiklos dubliavimosi atvejus. Lietuva sulaukė ir techninės pagalbos iš užsienio šalių, kuria buvo siekiama pagerinti valstybės pajamų ir išlaidų prognozavimą, sudaryti trumpalaikes ir vidutinio laikotarpio prognozes. Finansų ministerijos specialistų nuomone, nėra techninių priežasčių, dėl kurių biudžeto finansiniai rodikliai negalėtų būti tiksliau prognozuojami.

Biudžeto sandaros reforma Lietuvoje dar nebaigta. Nemažai pasikeitimų bus susiję su integracija į ES bei į Ekonominę ir pinigų sąjungą. Lietuvai tapus ES nare, fiskalinė politika taps labai svarbiu valstybės ekonominės politikos instrumentu, be to, Lietuva turės vykdyti dėl narystės atsiradusius įsipareigojimus. Šiandien Lietuvai aktualus ir valstybės skolos valdymo tobulinimas. Kita Lietuvoje šiaandien aktuali problema - tai ES struktūrinių paramos fondų lėšų panaudojimo kontrolė ir atskaitomybė. Be to, specialistų vertinimu, Lietuvoje reikėtų peržiūrėti funkcijų ir atsakomybės paskirstymą tiek tarp įstatymų leidžiamosios ir vykdomosios valdžios, tiek tarp atskirų valstybės institucijų. Svarbūs tolesnės reformos uždaviniai - užtikrinti efektyvų valstybės išlaidų paskirstymą ir naudojimą, fiskalinės politikos formavimą atsižvelgiant į besikeičiančias ekonomines sąlygas, tobulinti biudžeto klasifikaciją ir toliau didinti valstybės finansų valdymo skaidrumą.



Per kelerius reformos metus padaryta nemažai, kad Lietuvos biudžeto sandara atitiktų tarptautines normas bei valstybės finansai būtų valdomi efektyviau. Pirmiausia analizuosime, kaip vykdamas šios reformos nuostatas, Lietuvoje įgyvendinami atskiri biudžeto principai.

1. Vieningumo principas reiškia, kad biudžete turi atsispindėti visos vyriausybės pajamos ir visos išlaidos. Šis principas išreiškia siekimą efektyviai kontroliuoti lėšų naudojimą. Po Nepriklausomybės atkūrimo Lietuvoje buvo sparčiai kuriami nebiudžetiniai valstybės lėšų fondai, daugelis biudžetinių įstaigų turėjo nebiudžetinių lėšų sąskaitas, į kurias pervesdavo pajamas, gautas už teikiamas paslaugas. Dėl to labai silpnėjo mokestinė drausmė ir finansų kontrolė. 1992 metais nebiudžetinių fondų buvo vos keli, o 2000 metais nebiudžetinių fondų ir sąskaitų jau buvo per 28. Šių fondų kūrimas buvo argumentuojamas tuo, kad valstybės ištekliai būtų geriau valdomi, jei lėšos būtų paskirstytos ir iš anksto numatytos jų panaudojimo sritys bei tikslai, bei tuo, kad tada būtų galima stabiliau finansuoti tam tikras sritis ar veiklą. Dėl šių nebiudžetinių fondų Vyriausybė galėjo lanksčiau valdyti valstybės finansinius išteklius. Taigi, specialistų vertinimu, Lietuvoje buvo pažeidžiamas biudžeto vieningumo principas, taigi trūko skaidrumo ir kontrolės valdant valstybės finansus. Vykdamas biudžeto sandaros reformą, Lietuvoje padėtis pasikeitė ir nuo 2000 metų didžioji dauguma nebiudžetinių fondų įtraukti į nacionalinį biudžetą arba panaikinti. Tai teigiamas poslinkis darant viešųjų piniginių lėšų valdymą skaidresnį. Kita vertus, šio principo negalima ir suabsoliutinti, ypač pereinamosios ekonomikos šalyse, kurios jaučia valstybės finansinių išteklių trūkumą ir kuriose nesurenkamos biudžeto pajamos. Tokios šalys iš įvairių tarptautinių organizacijų ar kitų šalių gauna finansinę paramą tam tikroms programoms ar projektams vykdyti. Kad tos lėšos būtų panaudotos pagal paskirtį ir iškeltiems tikslams įgyvendinti, galima sudaryti atskirus fondus ar atidaryti sąskaitas.

2. Tikrumo principas reikalauja, kad į biudžetą būtų įtrauktos tikros pajamos, išlaidos ir kitos finansinės operacijos bei pinigų srautai. Kitaip tariant, biudžete patvirtinti valstybės ketinimai finansuoti tam tikras programas, institucijas ar pan. turi būti tikri ir išreikšti tikrus vyriausybės įsipareigojimus. Šį principą galima susieti su kai kurių autorių išskiriamu biudžeto teisėtumo principu, kad visos valstybės išlaidos turi būti patvirtintos įstatymu. Siekiant įgyvendinti šį principą Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, atliekama vidaus ir išorės biudžeto vykdymo kontrolė. Biudžetas bei jo pakeitimai tvirtinami įstatymu ir tokiu būdu užtikrinama atitinkama kontrolė, kad viešos lėšos nebūtų naudojamos savavališkai ar neteisėtai perskirstomos. Kadangi dėl ekonominės situacijos pokyčių, nenumatytų situacijų ar prognozavimo netikslumų biudžetas paprastai neįvykdomas toks, koks jis buvo patvirtintas pradžioje (pajamos nesurenkamos arba surenkamos didesnės, keičiasi ir poreikis ar galimybės finansuoti valstybės išlaidas), todėl per biudžetinius metus turi būti atliekami ir biudžeto įstatymų pakeitimai (plačiau apie tai kitame šio darbo skyriuje).

3. Periodiškumo principas reiškia, kad biudžetas turi būti sudaromas tam tikram laiko periodui, paprastai jis sudaromas vieneriems finansiniams metams. Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų šalių, biudžetas tvirtinamas vieneriems biudžetiniams metams, kurie prasideda sausio pirmą dieną ir baigiasi gruodžio paskutinę dieną. Tai įtvirtinta Biudžeto sandaros įstatymu.

4. Pagal viešumo principo reikalavimus vyriausybė turi laiku skelbti informaciją apie planuojamas ir faktines valstybės pajamas ir išlaidas, apie šalies biudžeto vykdymą. Tai svarbus principas, kuris padeda didinti valstybės finansų valdymo skaidrumą bei vykdomą visuomeninę kontrolę. Pastaraisiais metais Lietuvoje vis daugiau duomenų ir informacijos apie Lietuvos valstybės biudžetą ir savivaldybių biudžetus galima rasti Finansų ministerijos interneto svetainėje. Finansų ministerija nuo 1998 metų skelbia ir duomenis apie konsoliduotą bendrą šalies biudžetą. Be to, Biudžeto sandaros įstatymu nustatyta, kad Finansų ministerija informaciją apie patvirtintą valstybės biudžetą, jo pajamas ir asignavimus, vykdymą skelbia leidinyje „Valstybės žinios“ ir Finansų ministerijos interneto puslapyje. Lietuvoje svarstant biudžeto sudarymo ir lėšų paskirstymo klausimus aktyviai dalyvauja tam tikros suinteresuotos grupės, pastaruoju metu galima pastebėti ir kai kurių teigiamų poslinkių informuojant visuomenę apie valstybės institucijų strateginius veiklos planus bei įgyvendinamų programų rezultatus, tačiau valstybės finansų valdymo viešumo didinimas išlieka viena sričių, kurioje dar reikia nemažai nuveikti, kad šis principas būtų realizuotas pagal tarptautinėje praktikoje įsivyravusias normas. Šis klausimas plačiau nagrinėjamas

analizuojant valstybės išlaidų valdymo problemas Lietuvoje. Kai kurių specialistų nuomone, šiuolaikinės informacinės technologijos darys didelę įtaką valstybės finansų valdymui ir sudarys galimybę visuomenei gauti daugiau informacijos ir aktyviau dalyvauti rengiant ir analizuojant biudžetą, valstybės keliamus prioritetus ir panašiai.

5. Specializuotumo principas reikalauja, kad visos biudžeto išlaidos būtų paskirstytos konkrečioms tikslams ir konkrečioms asignavimų valdytojams, o visos pajamos turi būti aiškiai nustatytos ir tvirtinamos pagal kiekvieną pajamų šaltinį. Šis principas įgyvendinamas kasmet tvirtinant biudžeto įstatymą. Lietuvoje valstybės biudžeto pajamos tvirtinamos bendra suma ir pagal kiekvieną pajamų šaltinį, taip pat asignavimų valdytojų administruojamų pajamų įmokas į valstybės biudžetą bei valstybės institucijų, įstaigų, vykdančių viešojo administravimo funkcijas, ir kontrolės institucijų pajamas už teikiamas paslaugas. Be to, asignavimai skiriami paprastosioms išlaidoms, iš jų – darbo užmokesčiui, ir nepaprastosioms išlaidoms – šių biudžeto straipsnių asignavimų valdytojai neturi teisės viršyti. Taip pat Vyriausybė kasmet, Seimui patvirtinus atitinkamų metų biudžeto įstatymą, nutarimu paskirsto valstybės biudžeto asignavimus pagal programas.

Tokie biudžeto principai įgyvendinami ir vykdomi taikant detalizuotas procedūras ir taisykles, apibrėžiančias biudžeto apimtį, informaciją, kuri turi būti jame pateikta, atitinkamų veiksmų planą, patvirtinimą, reikalingą prieš išleidžiant lėšas ir kt. Susistemintos ir apibendrintos šios procedūros ir taisyklės sudaro biudžeto proceso esmę. Jeigu biudžeto procesas atitinka visus principus ir normas, laikoma, kad jis yra tinkamas efektyviam valstybės išlaidų valdymui. Tačiau tam, kad biudžeto procesas, pagrįstas minėtais principais, būtų įgyvendinamas, reikalinga politinė valia.

### Valstybės išlaidų vadybos aktualijos

Lietuvos biudžetinėje praktikoje per pastaruosius metus įvyko nemažai pasikeitimų, kurie padėjo valstybės išlaidų valdymą padaryti skaidresnį, atitinkantį tarptautinę praktiką. Tačiau reforma dar nebaigta, tam tikros sritys reformų dar laukia. Šiame skirsnyje nagrinėjamos pagrindinės Lietuvos valstybės išlaidų valdymo problemos ir trūkumai:

- biudžeto sandaros reformos strategijos būtinumas;
- valstybės lėšos ne visada paskirstomos pagal Vyriausybės iškeltus prioritetus ir valstybės priimtus įsipareigojimus, vėluojama reaguoti į kintančią situaciją;
- įgyvendinant programinio biudžeto sudarymo principą susidurta su rimtomis problemomis rengiant programas, kontroliuojant jų vykdymą bei išpildant kitas sąlygas, kurios būtinos, kad programinis biudžetas būtų sėkmingai vykdomas;
- programų vykdymo organizavimo trūkumai ir atsakomybės už lėšų panaudojinimą stoka;
- menkas vidaus kontrolės sistemos ir vidaus audito funkcijos valstybiniame sektoriuje - veikimas;
- prastai veikia programų įgyvendinimo stebėjimo ir kontrolės (stebėsenos) sistema;
- dėl prastos stebėjimo ir kontrolės (stebėsenos) sistemos valstybiniame sektoriuje kyla rizika, kad valstybės lėšos gali būti naudojamos neskaidriai, neefektyviai ar ne pagal paskirtį;
- nepakankamas valstybės įgyvendinamų programų rezultatų vertinimas bei jų panaudojimas valdymo sprendimams priimti;
- Lietuvoje kol kas nevisiškai įgyvendinti valstybės finansų valdymo skaidrumo principai, nėra aiškiai reglamentuotas valstybės finansinės atskaitomybės sudarymas, neskiriama pakankamai dėmesio informacinės valdymo sistemos kūrimui.

Pradėjus pertvarkyti Lietuvos biudžeto sandarą, vienas pagrindinių Lietuvoje vykdomos biudžeto sandaros reformos trūkumų buvo tai, kad nebuvo parengta biudžeto sandaros reformos strategija, kurioje būtų apibrėžti Lietuvos biudžeto sandaros reformos galutinis ir tarpiniai tikslai, kokiomis priemonėmis jie turėtų būti įgyvendinti, įvertintos aplinkybės ir galimos kliūtys. Tiesa, vienas pagrindinių dokumentų, nustatantis principus, kuriais vadovaujantis atliekama biudžeto

sandaros reforma, yra jau minėta Seimo rezoliucija, kurioje išvardyti pagrindiniai biudžeto sandaros reformos principai. Yra ir kiti atskiri dokumentai, Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas, Vyriausybės nutarimai, ES derybinės pozicijos, iš kurių galima spręsti apie Lietuvos biudžeto sandaros reformos tikslus, kryptis bei išskirti principus, kuriais vadovaujasi.

Biudžeto sandaros reforma yra sudėtingas procesas, susijęs su bendra ekonomine situacija šalyje bei kitose srityse vykstančiomis reformomis ir pasikeitimais, todėl būtinas strateginis biudžeto sandaros reformos dokumentas, kuriame būtų aiškiai suformuluoti tikslai, principai, numatytos priemonės tikslams pasiekti, numatytas periodiškasis rezultatų įvertinimas, strategijos pakartotinis svarstymas ir atnaujinimas keičiantis aplinkybėms dėl ekonominių veiksnių, kitose srityse vykdomų reformų, informacinių technologijų plėtros ir kt. Be to, svarbų vaidmenį vaidina ir visų šių institucijų sąveika ir jų pareigų paskirstymas.

Taip pat reikėtų siekti daugiau skaidrumo aiškinant vykstančius procesus bei jų rezultatus, atitinkamai sisteminti teisinę bazę. Be to, Finansų ministerija turėtų inicijuoti kai kurių biudžetinius procesus bei apskaitą reglamentuojančių teisės aktų rengimą ir tobulinimą. Ši ministerija taip pat turėtų daugiau dėmesio skirti vykstančių procesų aiškinimui ir pateikimui plačiajai visuomenei: pateikti informaciją apie biudžeto sandaros pakeitimus, vykdomą fiskalinę politiką bei kitus klausimus, taip pat išreikšti nuomonę dėl kai kurių teisės normų ar biudžetinės praktikos procedūrų taikymo. Visa tai susiję su valstybės finansų skaidrumu, kuris bus toliau nagrinėjamas šiame darbe.

Užsienio šalių specialistai savo darbuose pastebi, jog Vidurio Europos šalyse, buvusiose Tarybų Sąjungos respublikose dažnai vykdoma netinkama ir neefektyvi išlaidų mažinimo politika. Ši problema susijusi su apsisprendimu dėl valstybės strateginių prioritetų, valstybės vykdomų funkcijų. Tai yra vyriausybės, siekdamas sumažinti šalies deficitą, suvaldyti valstybės skolos augimą ar kitų fiskalinių tikslų, gali mažinti valstybės išlaidas nesivadovaudamos valstybės strateginiais tikslais ar prioritetais, valstybės raidos vizija. Kitaip tariant, kai biudžetas nesurenkamas ir neužtenka lėšų finansuoti visas numatytas išlaidas, vyriausybė nurodo asignavimų valdytojams mažinti išlaidas tam tikru procentu, paprastai pagal atskirus ekonominės klasifikacijos straipsnius ar kt.

Tokia valstybės išlaidų valdymo praktika yra netinkama spręsti minėtoms problemoms. Tai gali būti naudojama kaip vienkartinė priemonė ištikus šokui (kaip kad Lietuvoje 1999 metais ištikus krizei, kai, nesurenkant biudžeto, ministras pirmininkas pavedė ministrams 1999 metų valstybės biudžeto asignavimus ministerijoms ir jų pavaldžioms įstaigoms sumažinti 15 procentų – paprastosioms išlaidoms, o nepaprastąsias (investicijas) sumažinti 50 procentų, tačiau nuolat taikant tokias priemones valstybės finansams valdyti ir problemoms spręsti galiausiai gali sukelti dar gilesnę krizę. Taigi valstybės finansinių išteklių trūkumą reikia nagrinėti iš esmės. Galimi keli sprendimo būdai:

1. Sprendžiant šias problemas negalima apsiriboti administracinėmis priemonėmis, nes jos duoda tik laikiną poveikį. Reikia iš esmės svarstyti ir įvertinti valstybės prioritetus bei valstybės galimybes finansuoti tam tikras išlaidas, imtis priemonių valdyti valstybės įsipareigojimus, nes priešingu atveju tai gali daryti neigiamą poveikį biudžeto padėčiai bei mokesčiams rodikliams ilgą laikotarpį;

2. Pagrindautina kontroliuoti ne tik grynųjų pinigų srautus, bet ir valstybės institucijų/įstaigų priimamus įsipareigojimus;

3. Vyriausybė, įvertinusi savo finansines ir administracines galimybes turi siekti realių tikslų bei persvarstyti vykdomas programas ir apsispręsti, kurias programas reikėtų sustabdyti, kurių programų atsisakyti bei kokiomis priemonėmis būtų galima padidinti įgyvendinamų programų efektyvumą.

4. Gerinti mokesčių administravimą, tobulinti apmokestinimo taisykles ir pan., kitaip tariant, gerinti valstybės pajamų surinkimą, kad valstybė galėtų finansuoti priimtų funkcijų vykdymą;

5. Ieškoti kitų šaltinių valstybės išlaidoms finansuoti (pavyzdžiui, įvertinti savo galimybes skolintis);

6. Reikėtų atkreipti dėmesį bei įvertinti situacijas ar paskatas, dėl kurių atsiranda galimybės pasinaudoti įstatymų ar kitų administracinių normų trūkumais ir neefektyviai naudoti valstybės lėšas bei didinti valstybės išlaidas.

Aptartos problemos susijusios su programinio biudžeto formavimo trūkumais, kadangi biudžeto lėšos skiriamos finansuoti programoms, kurios rengiamos pagal Vyriausybės nustatytus strateginius tikslus (prioritetus). Valstybės biudžeto asignavimų valdytojų vykdomas programos reikėtų dar kartą apsvarstyti, ypač programinio biudžeto formavimo problemas. Pagal Biudžeto sandaros ir Biudžetinių įstaigų įstatymą asignavimų valdytojai atsako už programų vykdymą, išlaidų sąmatų sudarymą ir vykdymą neviršijant patvirtintų asignavimų sumų, už paskirtų asignavimų efektyvų, atitinkantį programos tikslus ir rezultatų naudojimą, tačiau praktiškai asignavimų valdytojai dažnai negali ar nesugeba pakankamai kontroliuoti, kaip naudojami visi jiems skiriami asignavimai.

Daugelio asignavimų valdytojų ir kitų įstaigų vadovų nuomone, jų įstaigose naudojamos kontrolės priemonės yra pakankamos ir efektyvios, tačiau, kaip matyti iš aukščiau nagrinėto pavyzdžio, vidaus kontrolė valstybiniame sektoriuje nėra pakankama, siekiant užtikrinti visų valstybės biudžeto lėšų panaudojimo kontrolę. Be to, atskiroje institucijoje ar įstaigoje vidaus kontrolės aplinka yra savita, nes vienas iš pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos vidaus kontrolės aplinkai ir vidaus kontrolės sistemai, yra žmogiškasis veiksnys – įstaigos vadovų požiūris, nuomonė ir supratimas apie vidaus kontrolę bei jos svarbą įstaigos veiklos rezultatams. Iki šiol vidaus kontrolei buvo skiriama nepakankamai dėmesio, šie klausimai nebuvo nagrinėjami ir aiškinami, todėl kai kurių vadovų supratimas ir žinios apie vidaus kontrolę kol kas yra menkos.

Nagrinėjant vidaus kontrolės sistemą valstybiniame sektoriuje, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad asignavimų valdytojai bei jiems pavaldžios įstaigos yra labai nevienodo dydžio, jų vykdomų programų skaičius bei finansavimo apimtys taip pat labai skirtingos. Todėl, vertinant vidaus kontrolę, reikia atsižvelgti į valstybės institucijos ar įstaigos dydį. Pavyzdžiui, galima pastebėti, kad nedidelėse įstaigose (kuriuose dirba iki 15 darbuotojų) dauguma vidaus kontrolės procedūrų, kurios naudojamos įstaigoje, nėra dokumentuotos ar reglamentuojamos atskiromis vidaus tvarkomis ar taisyklėmis.

Taigi tam, kad asignavimų valdytojas galėtų prisiimti atsakomybę už visų jam paskirtų asignavimų panaudojimą, būtina, kad institucijoje veiktų vidaus kontrolės sistema ir būtų palanki vidaus kontrolės aplinka. Todėl Lietuvos valstybiniame sektoriuje reikia stiprinti ir užtikrinti, kad informacija valdymo sprendimams priimti ir lėšų poreikiui planuoti būtų gaunama laiku, reikalinga ir pakankama. Šiuo metu pasiektas tas biudžeto sandaros reformos etapas, kai šis klausimas tapo aktualus ir yra galimybės jį spręsti.

Vidaus kontrolė labai glaudžiai susijusi su vidaus auditu valstybiniame sektoriuje. Lietuvoje vidaus audito funkcija kol kas dar yra pradiniam savo rūdai ir diegimo etape. Kol kas valstybės institucijų vadovybė vidaus auditui skiria nepakankamai dėmesio, nėra susiformavęs teigiamas požiūris į vidaus audito tarnybas. Tačiau dar ne iki galo įsisavinti vidaus audito uždaviniai, ir dažnai valstybės institucijų vadovybė nepasinaudoja vidaus auditorių darbo rezultatais bei jų rekomendacijomis.

Visų pirma Lietuvoje valstybiniame sektoriuje aplinka vidaus auditorių darbui kol kas nėra palanki, vidaus auditoriai ne visose institucijose turi autoritetą. Turbūt dėl šių priežasčių į vidaus auditorių rekomendacijas bei pastebėjimus dažnai neatsižvelgiama, vidaus auditorių ataskaitų vadovybė dažnai iš esmės nenagrinėja arba rekomendacijos nebūna įgyvendinamos, neatliekama tolesnė auditinė veikla (stebėjimas). Kita su vidaus auditu susijusi problema – tai praktiškai ne visada užtikrinamas vidaus auditorių nepriklausomumas: vidaus auditorius priimant į tarnybą, nustatant jų pavaldumą ir atskaitomybę.

Kita vertus, Lietuvoje vidaus audito funkcija valstybiniame sektoriuje dar yra naujovė, todėl patiems vidaus auditoriams dar trūksta patirties ir kvalifikacijos. Kad vidaus auditas atliktų jam keliamus uždavinius, reikia šiek tiek laiko metodologijai įsisavinti, personalui parengti, reikiamai kvalifikacijai įgyti. Silpna vidaus kontrolė ir menkas vidaus audito vaidmuo valstybiniame sektoriuje yra viena pagrindinių priežasčių, dėl kurių Lietuvoje prastai veikia programų įgyvendinimo stebėjimo ir kontrolės (stebėsenos) sistema. Dėl to asignavimų valdytojų vykdomų programų rezultatai vertinami nepakankamai, o ši informacija nėra naudojama valdymo sprendimams priimti. Dėl stebėjimo ir

kontrolės (stebėsenos) sistemos valstybiniame sektoriuje trūkumų atsiranda sąlygos neefektyviai ir neskaidriai naudoti valstybės lėšas

## Išvados

Išnagrinėjus užsienio šalių praktiką bei tarptautinių organizacijų rekomendacijas dėl viešųjų finansų valdymo tobulinimo, straipsnyje apžvelgti viešųjų finansų transformacijų aspektai ir vadybos trūkumai Lietuvoje. Taip pat pateikta kai kurių pasiūlymų.

Reziumuojant galima pasakyti, kad Lietuvoje per pastaruosius metus vykdančios reformos pažengta į priekį tobulinant valstybės išlaidų valdymą. Bandoma tvarkyti teisinę bazę veiksmingesniam valstybės išlaidų tvarkymui. Galima teigti kad viešųjų finansų valdymas ir biudžeto sandara iš esmės atitinka bendruosius valstybės išlaidų valdymo bei biudžeto sandaros principus. Per pastaruosius metus padaryti svarbūs pakeitimai, tačiau kai kurioms sritims dar reiktų skirti kur kas daugiau dėmesio. Bene svarbiausia sutelkti dėmesį valstybės lėšų naudojimui ir programų vykdymui vertinti ir kontroliuoti. Be to, remiantis tarptautinių organizacijų rekomendacijomis bei Vakarų Europos gera biudžetinė praktika, pagrindinės tolesnės reformos kryptys valstybės išlaidų valdymo srityje turėtų būti procesų skaidrumo didinimas ir atsakomybės stiprinimas.

Reikėtų įvardyti dar kelias viešųjų finansų ir valstybės išlaidų valdymo problemas bei jų sprendimo būdus strateginio planavimo ir programinio biudžeto formavimo srityse.

Strateginio planavimo srityje iki galo turėtų būti įgyvendintas biudžeto rengimas ir vykdymas remiantis strateginio planavimo principu. Dažnai valstybės lėšos naudojamos ne pagal Seimo ir Vyriausybės iškeltus prioritetus ir valstybės priimtus įsipareigojimus. Valstybės biudžeto asignavimų valdytojų įgyvendinamos programos turėtų būti suderintos su Seimo iškeltais tikslais ir nekartoti viena kitos.

Programinio biudžeto formavimo srityje, matyt, susiduriama su problemomis rengiant programas, kontroliuojant jų vykdymą bei išpildant kitas sąlygas, kurios būtinos, kad programinis biudžetas būtų sėkmingai įgyvendintas. Kai kurios valstybės institucijos skiria nepakankamai dėmesio strateginiams planams ir programoms rengti. Dar aiškiai pastebimas ir konkurencingumo trūkumas, nes praktiškai nerengiamos alternatyvios programos. Tai gi trūksta bendradarbiavimo tarp asignavimų valdytojų ir jų pavaldžių įstaigų rengiant strateginius planus ir koordinuojant pavaldžių įstaigų veiklą. Ko gera, programinio biudžeto rengimo srityje valstybės (viešiesiems) tarnautojams trūksta žinių ir patirties, programų rengimo metodinių rekomendacijų bei atitinkamų apmokymų.

Vidaus kontrolės ir audito srityje nemaža dalis viešųjų finansų valdymo problemų yra susijusios su nepakankama vidaus kontrole ir vidaus audito vaidmeniu valstybiniame viešųjų finansų sektoriuje. Matyt, valstybės institucijose turėtų būti tobulinamos egzistuojančios vidaus kontrolės sistemos bei taikomos naujos procedūros, užtikrinimas skaidrumas iki žemiausio išlaidų lygio.

Valstybės finansų valdymo skaidrumo ir viešumo didinimo srityje Lietuvoje dar nėra įgyvendinti valstybės finansų valdymo skaidrumo ir viešumo principai, nėra aiškiai reglamentuotas valstybės finansinės atskaitomybės sudarymas. Reikėtų tobulinti viešojo sektoriaus apskaitos sistemą bei apskaitos organizavimą, diegiant tarptautinių apskaitos standartų normas ir principus. Būtina skelbti informaciją apie atskirų institucijų finansinės veiklos rezultatus, ypač apie konkrečioms programoms įgyvendinti skirtas ir panaudotas lėšas. Be abejojimo, reikėtų ieškoti įvairių būdų, kaip pateikti informaciją apie viešuosius valstybės finansus visuomenei ir skatinti jos aktyvesnį dalyvavimą svarstant biudžeto reikalus. Tą turėtų daryti ir politinės partijos rengdamos savo programas, o rinkėjai – kontroliuoti ar deklaruojami biudžetiniai pažadai po to vykdomi. Tai gi Lietuvoje dar ne viskas padaryta, kad viešieji šalies finansai būtų naudojami ir valdomi veiksmingai.

## Literatūra

1. Diamond J. Budget System Reform in Transitional Economies: the Experience of Russia. IMF Working paper, February 2002, Washington, DC.
2. The IMF Manual on Government Finance Statistics (final draft). IMF, Washington, DC, 2001.
3. Klimašauskienė D. Vyriausybės vaidmuo rinkos ekonomikoje. – Vilnius: Lietuvos statistikos departamento Metodinis leidybos centras, 1998.
4. Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries. Edited by R. Allen and D. Tommasi. Paris: OECD, 2001.
5. 2002 metų Lietuvos ekonominė programa laikotarpiui iki stojimo į Europos Sąjungą. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002-08-10 nutarimu Nr. 1228.
6. Hagen, van J. and Harden, I.J. National budget processes and fiscal performance. // Towards Greater Fiscal Discipline, Economic Reports and Studies No. 3. Brussels, 1994.
7. Schick A. A Contemporary Approach to Public Expenditure management. International Bank for Reconstruction and Development, Washington, DC, 1999.
8. Schick A. Does budgeting has a future? 22nd Annual Meeting of Senior Budget Officials. International Bank for Reconstruction and Development, Washington, DC, 2000.
9. Allen, R. Budgetary Reform in Central Eastern Europe. Public Management Forum. Vol. 4, 2000.
10. Lietuvos Respublikos derybinės pozicijos "Finansinės ir biudžetinės nuostatos", Vilnius, 2000.

## Financial Aspects of Public Administration

### S u m m a r y

This paper mainly presents public spending management analysis in Lithuania. It shortly overviews the recent developments of budgetary system in Lithuania, the main inadequacies of public expenditure administration and, however, raises some recommendations for improvement of public spending management in Lithuania. An effective public spending is one of the most challenging issues for country's successful movement towards the full European Union membership. The key goal of this paper is to analyse main problems of public spending in Lithuania and to offer some guidelines for improvements. The study was done referring to the recommendations and guidelines arranged by the International Monetary Fund and the International Bank for Reconstruction and Development. It reviews the basic theoretical framework of public finance administration and includes the experience and practice of the developed countries. The study contains areas of public expenditure management and the budget progression, preparation, management, and implementation. It includes however internal and external audit and the budgetary outcome assessment. Overall Lithuania's budgetary system meets the basic principles of Western style public spending management. Nevertheless there are many areas to be enhanced. Therefore it is argued that the quality of programs must be improved and the suitable evaluation criteria developed.

The publication reviews main aspects of government finance, public spending management and control definitions. In addition some historical developments of budget process in Lithuania is described. A budget process can be considered as the basis for the government spending management. Furthermore principles of the budgetary practice of other countries and public spending advices from foreign experts are discussed. Management principles of detailed budgetary planning, the control of program budget and some other problems are reviewed in the final part of this paper.

Special programs prepared for the transitional economies by experts from the International Monetary Fund and International Bank for Reconstruction and Development are analysed. In addition results from the research carried out by the Organization for Economic Cooperation and Development are discussed in this paper. Moreover considerable amount of legal documents on the budgetary process and on the budget structure in Lithuania is reviewed. A few empirical cases are presented for supporting the main conclusions of the publication.

Generally there are obvious improvements in public spending management over the last years in Lithuania. Attempts to improve the legal basis and to introduce the good practice of the government finance management are evident. Nevertheless the room for improvements is still quite large. The transparency and the responsibility of the budgetary system must be enhanced indisputably in Lithuania. Problems of program budget are related to the insufficient experience in preparing such programs and to the lack of control instruments.

An organization and implementation of the State budget probably had to be managed in more strategic way. Therefore very often the funds are allocated against the main strategic priorities. Various programs of the State budget assignation managers must be coordinated and do not repeat each other. A large number of governmental institutions have problems in preparation of budgetary programs and in control of their implementation. Moreover majority of the institutions that are responsible for public spending management do not have strategic plans in Lithuania. In addition there is an evident lack of the coordination among managers of assignation and institutions that are managed by them. The possible reason could be an insufficient knowledge level of the public spending theory. Furthermore the practical skills of budget assignation managers must be improved clearly. The understanding of public finance among the public servants is really inadequate in majority of cases. Therefore political parties, parliament and governmental institutions must take joint actions for the improvement of transparency and strategic responsibility of the public spending and the budgetary process in Lithuania.

*Prof. hab. dr. Antanas Makštutis  
Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra*

## **Personalo vadybos dabartiniai veiksniai**

Straipsnyje nagrinėjami personalo vadybos dabartiniai veiksniai ir jų pokyčiai, kurie priklauso nuo politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos, integruojantis Lietuvos ūkiui ir nacionalinei rinkai į Europos Sąjungos bei NATO bendrą erdvę ir globalios ekonomikos tarptautinę rinką.

Prognozuojamas personalo vadybos efektyvumas, aptariama jo gerinimo metodologija, jos taikymo metodika, padedanti spartinti mūsų valstybės ir visuomenės raidą, naudojant pažangos laimėjimus pavienių organizacijų veiklai optimizuoti bei nacionalinio produkto konkurencingumui didinti nacionalinėje, ES ir tarptautinėje rinkoje.

Raktažodžiai: *Darbas, veikla, efektyvumas, kompetencija, kompetentingumas, rezultatas, ribos, aplinka, ištekliai, laikas, erdvė, funkcijos.*

### **Įvadas**

• Valstybės ir visuomenės raida bei pažanga integracijos ir globalizacijos sąlygomis vis labiau pasižymi didėjančiais veiklos mastais laike bei erdvėje. Veiklos mastų rezultatai keičia politinių, ekonominių, socialinių veiksnių integrinę priklausomybę Lietuvoje ir mūsų valstybės institucijoms tenka spręsti sudėtingus kompleksinius vadybos ir administravimo klausimus [5, p.161–183]. Šiuos klausimus formuoja laisvosios rinkos prekių ir bendroji metodologija, kuri grindžiama „laisvu judėjimu“:

- kapitalo;
- paslaugų ir prekių;
- žmogiškųjų išteklių.

„Laisvas judėjimas“ – integracijos ir globalizacijos rezultatas, kuris iš esmės keičia nacionalinės valstybės raidos viziją ir misiją, formuoja ypač sudėtingus kompleksinius personalo vadybos uždavinius [1, p.119–155].

Kita vertus, globalizacijos ir integracijos procesai spartina pažangos plėtrą: naujo produkto kūrimą; naujų medžiagų, technologijų, gamybos priemonių naudojimą; darbo vietų modernizavimą ir naujų steigimą, kuriose užtikrinamas naujas darbo našumas – produkto savikainos mažinimas, kokybės gerinimas ir konkurencingumo didinimas [4, p.83–86].

*Temos aktualumas.* Tokiomis sąlygomis žmogus, šeima, organizacijos kolektyvas savo veikloje negali remtis absoliučios galios ir individualaus saugumo modeliais, nes globalioji ekonomika nuolat keičia nacionalinės, ES ir tarptautinės rinkos paklausos – pasiūlos pusiausvyrą bei žmonių gyvenimo kokybę. Esama šalies ir visuomenės raidos politinė, ekonominė, socialinė aplinka formuoja personalo vadybos dabarties veiksnius, kurių integrinę priklausomybę metodologiškai nepakankamai aprašyta, o veiksniai – neištirti laike ir erdvėje.

*Tyrimo tikslas* – analizuoti šalies politinės, ekonominės, socialinės aplinkos veiksnius ir jų integrinę priklausomybę bei įtaką personalo vadybos raidai.

*Tyrimo uždaviniai* – prognozuoti šalies politinių, ekonominių, socialinių veiksnių įtaką personalo veiklos vadybai ir optimizavimui organizacijoje, pateikti siūlymus kompleksiniams uždaviniams spręsti.

*Tyrimo objektas* – organizacijos personalo vadybos dabartiniai veiksniai.



*Tyrimo metodika* – apibūdinant personalo vadybos dabartinius veiksnius, taikytas monografinis metodas, o kartu su juo – ir analizės bei sintezės, matematinio modeliavimo ir kt. integriniai metodai.

Prognozuojamas rezultatas apibūdinamas demokratijos ir pažangos raidos integrine priklausomybe, kuri išreiškiama žmogaus darbo pridėtine verte, šeimos ir organizacijos kolektyvo pajamomis, pirkimo galia, vartojimu, kapitalo kaupimu ir plėtojimu laike bei erdvėje.

Pagrindiniai informacijos šaltiniai – pastarųjų metų ir naujausi šios srities moksliniai darbai, paskelbti monografijose, mokslinių konferencijų medžiagoje ir kituose šaltiniuose, taip pat praktinių tyrimų sukaupti rezultatai.

### Personalo vadybos metodologijos dabartiniai bruožai

Darbo vietų modernizavimas ir naujų steigimas užtikrina naują darbo našumą, kuris apibūdinamas organizacijos personalo veiklos optimizavimu laike ir erdvėje [2, p.30–38]. Šiandien susiklosčiusi situacija nacionalinėje rinkoje yra nepalanki šalies organizacijų veiklai optimizuoti, nes bendros importo apimtys viršija eksporto apimtį ir toks rinkos veiksmų balansas daro įtaką nacionalinio produkto konkurencingumui [5, p.30–31]. Į mūsų rinką įvežamos prekės iš Rytų rinkų – prastos kokybės, o iš Vakarų rinkų – ten išimtos iš apyvartos, ir todėl jų savikaina sąlygiškai maža, o kaina nacionalinėje rinkoje sąlygiškai didelė, tačiau tenkinanti vietos vartotojų pirkimo galią [3, p.37–49].

Pavienės organizacijos modernizavimas priklauso nuo pažangių technologijų taikymo galimybių ir investicijų efektyvumo [4, p.405–410]. Pažangių technologijų efektyvumas – skaičiuojamas dydis, kuris priklauso nuo naujo produkto gamybos metinės programos apimčių, kurias būtina parduoti nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje. Ši priklausomybė išreiškiama matematinio modeliu [5, p.321]:

$$E_j = [(c_i + e_n U_i) - (c_j + e_n U_j)] A_j \quad (1)$$

Čia  $E_j$  – pažangos laimėjimų ir investicijų organizacijai modernizuoti efektyvumas;

$c_i$  – esamo produkto nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje savikaina;

$e_n$  – investuojamojo kapitalo normatyvinis efektyvumo (padengimo) koeficientas;

$U_i$  – daliniai kapitaliniai įdėjimai (investicijų dalis) esamam produkcijos vienetui nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje;

$c_j$  – naujo produkto, planuojamo pateikti nacionalinei ir tarptautinei rinkai, savikaina;

$U_j$  – daliniai kapitaliniai įdėjimai (investicijų dalis) vienetui naujos produkcijos, ketinamos pateikti nacionalinei ir tarptautinei rinkai;

$A_j$  – planuojamos gaminti naujos produkcijos metinė gamybos apimtis.

Galima pastebėti, kad personalo veiklos optimizavimas ir organizacijos modernizavimas išreiškiamas produkcijos savikainų skirtumu: tarp esamo rinkoje produkto savikainos ir planuojamo gaminti naujo produkto savikainos, tačiau realiai sumažinti produkto savikainą galima didinant darbo našumą, t. y. didinant investicijas į pažangias technologijas. Šie procesai dabar vadinami “subalansuota plėtra” (“darni plėtra”) [3, p.144–187].

“Laisvas judėjimas” ir “subalansuota plėtra” išryškina personalo vadybos metodologijos dabartinius bruožus, kuriuos modernioje organizacijoje atskleidžia [5, p.323]:

- pažangos laimėjimų naudojimas;
- darbuotojo optimalus darbas;
- darbuotojo optimalus darbo užmokestis (realios pajamos – “į rankas”);
- naujo produkto kūrimas;

- naujo produkto pardavimas;
- rinkos veiksnių tyrimai;
- optimalios veiklos normavimas;
- produkto savikainos pokyčiai;
- organizacijos realaus pelno dydžio kitimas;
- darbo našumo pokyčiai;
- darbo procesų modernizavimo laipsnis;
- darbuotojų kompetencijos ir kompetentingumo lyginamasis efektyvumas.

Organizacijos personalo vadybos metodologijai įtaką daro ir visuotinės kokybės bei žmonių gyvenimo kokybės filosofija, kurią šiandien reglamentuoja ISO 9000 standartų serijos taikymas šalies ir visuomenės raidai spartinti Lietuvoje, ES ir pasaulyje.

### **Personalo vadybos ateities tendencijos**

Pasaulio globali ekonomika formuoja tarpvalstybinius santykius tarp Vakarų ir Rytų, kurie grindžiami demokratijos raidos sparta. Ši sparta priklauso nuo integracijos ir globalizacijos procesų pasaulinėje rinkoje [1, p.46–86]. Čia išryškėja nacionalinės valstybės ateities vizija ir misija [1, p.87–118]. Todėl nacionalinės valstybės vidaus ir išorės aplinka šiandien formuoja personalo vadybos ateities tendencijas [3, p.21–27]. Ateities tendencijas formuoja ir globalizacija: “laisvas judėjimas”, dėl to kinta nacionalinės valstybės politinių, ekonominių, socialinių veiksnių integrinė priklausomybė, kuri šiandien pasireiškia tuo, kad:

- a) politiniai ir ekonominiai veiksniai “artėja”;
- b) socialiniai veiksniai nuo pirmųjų “tolsta”.

Šių tendencijų rezultatas – nacionalinės valstybės vidinių ir išorinių grėsmių pokyčiai [5, p.152–154]. Šie pokyčiai išryškina regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir Europos Sąjungą išorės ir vidaus aplinkos veiksnius. Jų integrinė priklausomybė šiandien ir ateityje išreiškiamą šalies ūkio ir rinkos raidos rezultatais bei žmonių gyvenimo kokybe [3, p.37–51]. Bendros ateities tendencijos priklausys nuo to, kaip pavyks nacionalinės valstybės institucijose pagerinti personalo vadybos kokybę ir užtikrinti demokratijos ir pažangos raidos spartą bei darbo kokybę, kuri išreiškiamą funkcinę priklausomybę bei jos matematinį modeliu [5, p.226–227]:

$$P f(D) = d f(dp_v). \quad (2)$$

- čia  $P$  – pažangos laimėjimų naudojimo laipsnis (rezultatas – efektyvumas);  
 $f(D)$  – demokratijos raidos funkcija (rezultatas – efektyvumas);  
 $d$  – darbas naudojantis pažangos laimėjimais (rezultatas – efektyvumas);  
 $f(dp_v)$  – darbo pridėtinės vertės raidos funkcija (rezultatas – efektyvumas).

Personalo vadybos ateities tendencijos išryškės, jeigu metodologiškai aprašysime, o metodiškai išreikšime ir praktiškai taikysime personalo vadybos metodus, kuriais užtikrinsime, kad:

- pažangos laimėjimų naudojimas nuolat didins nacionalinio produkto konkurencingumą nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje;
- demokratijos raida aktyvins žmonių darbinę veiklą – realizuoti darbą, kaip prekę nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje;

- darbas naudojantis pažangos laimėjimais skatins darbo našumą, kurio tempai bus spartesni už darbo užmokesčio didinimo tempus, tačiau nemažins žmonių pirkimo galios nacionalinėje ir tarptautinėje rinkoje;

- darbo pridėtinė vertė atitiks rinkos kainų indeksų pokyčius ir užtikrins privataus kapitalo kaupimą bei plėtojimą nacionaliniame ūkyje ir tarptautinėje rinkoje.

Tačiau šie išvardyti personalo vadybos pokyčiai nepakeičia tradicinių nuostatų, kurių laikomasi optimizuojant personalo veiklą ir modernizuojant organizacijas, tai [4, p. 283–291]:

- natūrali personalo kaita;
- kryptinga personalo kaita.

Kita vertus, tradicinių personalo kaitos nuostatų taikymas realiai formuoja organizacijose naujas sąlygas personalo atrankai optimizuoti laike ir erdvėje. Personalo atrankos procesas integruotas į pažangos ir demokratijos raidą. Šio proceso veiksmų vadyba rekomenduoja įgyvendinti organizacijose kompleksinę personalo atestavimo sistemą, susidedančią iš trijų pagrindinių sudedamųjų dalių [4, p.285–288]:

- a) nustatoma (aprašomi reikalavimai pagal pažangos laimėjimų naudojimą) darbo vietos kompetencija;
- b) nustatomas (aprašomi reikalavimai pagal pažangos laimėjimų naudojimą) darbuotojo kompetentingumas;
- c) atestuojamas darbuotojas (ar vykdoma darbuotojo paieška) "a" ir "b" reikalavimų sugretinimo principu ir priimamas optimalus sprendimas laike bei erdvėje.

Reikia pripažinti, kad praktiniai vadybos principai dažnai skiriasi nuo metodinių, tuomet organizacijos veikla – neoptimali nei laike, nei erdvėje ir realūs darbo rezultatai – neefektyvūs.

### Išvados

1. Būtina nuolat optimizuoti personalo veiklą ir modernizuoti organizacijas laike ir erdvėje.
2. Plėtoti darbinę veiklą ir skatinti materialinį suinteresuotumą.
3. Taikyti kompleksinę personalo atestavimo sistemą.
4. Užtikrinti realią darbo pridėtinę vertę.
5. Didinti produkto konkurencingumą.

### 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. Europa ir mes (kolektyvinė monografija). – Vilnius: Gervėlė, 2001, 268 p.
4. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika (monografija). – Vilnius: I.R ŠMM leidykla, 1999, 511 p.
5. Makštutis A. Strateginio valdymo principai (monografija). – Klaipėda: KU leidykla, 2001, 380 p.

## **The factors of present of the human resource management**

### **Summary**

The report explores the prospects of development of Lithuania's economy in the country, gives a description of the integral dependence of political, economic and social factors with Lithuania's integration into the NATO and EU in time and space; a concept of national the human resource management, cooperation in the national market and the market in EU, and its integral factors of present are provided. Internal and external threats that have an effect on the possibilities of optimization of the activity of the individual and collective in the organisations of Lithuania at present and in future have been also described.

The report is aimed at making an analysis of changes of globalization factors of global economy in the country development the economy of Lithuania and globalization factors with Lithuania's integration into EU and the European and global market space.

The work focuses on the problem of the rational use of the national human resources, the solution of which would form the potential opportunities for intensification of the development of the country's economy of Lithuania already within EU and NATO membership in national the market of Lithuania.

## Lyderių ugdymas Lietuvos karo akademijoje

Vadovavimas šiuolaikinėje organizacijoje remiasi lyderyste, kaip ypač svarbia vadovavimo žmonėms priemone. Lyderiavimo ugdymas vadovavimo procese yra svarbus sėkmės veiksnys kiekvieno padalinio, kiekvienos organizacijos darbe. Vadai mūšyje dažnai patenka į situacijas, labiausiai reikalaujančias lyderiavimo įgūdžių. Sugebėjimas lyderiauti leidžia šiandieniniam karininkui suvokti ateities reikalavimus ir vadovavimo užduotis.

Kokia tikroji lyderystės esmė? Kodėl ji tokia svarbi šiuolaikinėje, nuolat besikeičiančioje visuomenėje? Kodėl tik lyderyste besiremiantis vadovavimas yra sėkmingas? Ar lyderiais gimstama? Ar galima to išmokyti? Kas yra įgimta ir kiek vadovauti yra išmokstama? Kokie pagrindiniai lyderio galios šaltiniai? Tai klausimai, kurie atskleidžia ryšį tarp vado (lyderio) elgsenos ir vadovavimo mokymo. Šios abi sistemos turi būti ugdomos kartu remiantis lyderio gebėjimais. Lyderio ugdymo programa apima vado mokymą lyderio asmenybės gebėjimų ugdymo požiūriu.

Lyderio ugdymo programa, grindžiama kario vertybių sistema, Karo akademijoje parengta kaip integruota į bazinę karinio rengimo studijų programą. Karininko mokymas ir auklėjimas organizuojamas laipsniškai ir nenutrūkstamai nuo pirmo iki ketvirtą kurso, derinant universitetines ir karinio rengimo studijas, ir plėtojamas lyderio ugdymo, pilietinio, dorinio bei estetinio auklėjimo programose. Jis apima visus pilietinius ir profesinius ugdymo aspektus. Sumaniai derinant teorines paskaitas, praktinių situacijų analizę, videopratybas bei grupines užduotis, taip pat rengiant psichofizinio rengimo pratybas sporto komplekse, nuosekliai mokoma vadovavimo bei lyderystės.

Kariūnų batalione mokymo ir auklėjimo sistema organizuota taip, kad ketverių metų studijų metu kariūnai susipažintų su karinio vieneto kasdienine veikla (*administravimu*), nuosekliai atliktų civilinių, seržantų ir karininkų pareigas. Tuo siekiama suformuoti praktinius bendravimo įgūdžius, reikalingus dienotvarkės elementų vykdymui organizuoti. Vado gebėjimas atsakingai planuoti, organizuoti ir vertinti kario tarnybą sudaro vadovavimo esmę (*1 lentelė*).

Siekiant išugdyti profesinius įgūdžius, kariūnai mokymosi metu *nugrinėja statusus*, jiems vedamos *rikiuotės pratybos*, rengiami administravimo, fizinio lavinimo, estetinio lavinimo ir sielovados užsiėmimai.

Rengiamos ekskursijos į Lietuvos valstybei ir kariuomenei atmintinas vietas, muziejus, teatrus, kariuomenės dalinius, valstybinės reikšmės įmones bei pažintinės išvykos į įvairias Lietuvos vietas. Reguliariai vyksta susitikimai, diskusijos, pokalbiai su visuomenės, kariuomenės atstovais bei istorinių įvykių liudytojais.

Kiekvienais metais Akademijoje vyksta atvirų durų dienos, kariuomenės ir visuomenės suartėjimo šventės, kurių metu jaunimas supažindinamas su stojimo į KA tvarka, estetinio lavinimo programomis, kariūnų choras, ansambliai rengia susitikimus, koncertus Lietuvos miestuose ir rajonuose, mokyklose, dalyvauja Akademijos pristatymo renginiuose. Susitikimų ir pristatymų metu visuomenė supažindinama su kariūnų gyvenimu, veikla ir mokymosi sąlygomis. Kariūnai lanko privalomą šokių fakultatyvą, kuriame mokosi tautinių ir šiuolaikinių šokių. Tęsiant Lietuvos kariuomenės tradicijas, kariūnų bataliono kuopoms suteikti žymių Lietuvos kariuomenės mūšių vardai, kariūnai rikiuotės ir žygio metu mokomi dainuoti tautines patriotines dainas.

Nauja programa kariūnus supažindina su įvairiais požiūriais į vadovavimą, atskleidžiami lyderio, kaip pokyčių iniciatoriaus, galios šaltiniai, gilinamasi į konceptualias

(pozityvaus kūrybiško mąstymo, įžvalgos, vizijos kūrimo, intelektinės stimuliacijos įgūdžių), emocijas (savęs bei kitų pažinimo, priėmimo, pasitikėjimo kūrimo įgūdžių) ir socialinės sąveikos (kitų įkvėpimo, motyvavimo, poveikio, konfliktų sprendimo, komandos formavimo įgūdžių) koncepcijas. Lyderio ugdymo pratybose aptariami esminiai perspektyvaus vado (lyderio) įgūdžiai atskleidžiant bei formuojant brandžią ateities kūrėjo – lyderio asmenybę.

Karininko (lyderio) konceptualaus (sąvokinio) mąstymo įgūdžiai formuojami ir lavinami per universitetines ir karinio rengimo studijas. Pratybų metu kariūnai skatinami kūrybiškai mąstyti, mokomi sklandžiai reikšti mintis, generuoti pažangias idėjas, savarankiškai dirbti, daryti įtaką kitiems asmenims pasirenkant sprendimą. Visa lyderio ugdymo metodika, kuri taikoma Karo akademijoje, grindžiama Vakarų šalių karinių institucijų mokymo ir auklėjimo principais.

Ugdymas prasideda lyderystės įgūdžių, kaip fenomeno, lavinimu, jo koncepcijos kūrimu ir modeliavimu. Suprasti ir aprašyti šį fenomeną yra svarbu, nes tai padeda perprasti, kokia aplinka yra palanki lyderio gebėjimams ugdyti.

Pagrindinis ugdymo tikslas – išmokyti būsimus vadus (lyderius) efektyviai vadovauti kariams mūsų metu, parengti karius ir padalinius kautis mūsų šalyje.

### **Lyderio ugdymo būdai:**

- Mokymas, susijęs su samprata, kad kiekvienas karys yra ne tik pavaldinys, bet ir lyderis.
- Lyderio ugdymo principų taikymas visiems kariūnams vadams.
- Moralios ir etiškos elgesio mokymas.
- Kariūnų mokymas harmoningai bendrauti.
- Pavyzdingo elgesio su visais kariais mokymas.

### **Ugdant lyderiavimo įgūdžius siekiama:**

- parodyti kariūnams, kaip reikia tinkamai vadovauti lauko pratybų metu ir kareivinėse;
- stiprinti kariūnų pasitikėjimą savimi, kuris reikalingas jiems, kaip jauniems vadams;
- išmokyti kariūnus suprasti praktinę ir teorinę lyderiavimo vadovaujant esmę;
- išmokyti kariūnus analizuoti aplinkybes ir priežastis, kurios turi įtakos karių moralei taikos ir karo metu;
- išmokyti kariūnus plėtoti tarpusavio bendravimo įgūdžius ir didinti komandos suderinamumą;
- išmokyti kariūnus laikytis pedagoginių mokymo ir humaniškojo vadovavimo principų praktinėje veikloje;
- pateikti praktiškų patarimų, padedančių kariams spręsti asmenines ir socialines problemas.

### **Atitinkama turi būti ir lyderio elgsena ir laikysena. Šiuo požiūriu itin svarbu:**

- suprasti sąžiningumo ir moralės, iniciatyvos reikšmę ir laikytis šių nuostatų tarnyboje;
- žinoti, kad karininkas privalo deramai elgtis ir ne tarnybos metu;
- suprasti, kad karininkas prirėkęs privalo aukotis, ypač tarnybinio būtinumo atveju;
- taikyti grupinio mokymo ir grupinio darbo įgūdžius kasdienėje veikloje.

### **Dar viena svarbi sritis – bendravimas. Todėl lyderiui būtina:**

- mokėti profesionaliai ir kūrybiškai bendrauti žodžiu ir raštu;
- išmanyti bendravimo būdus ir juos taikyti vadovaujant;
- atsižvelgti į teikiamus patarimus.

Lyderio ugdymo kursas kaip integruotas mokomasis dalykas dėstomas I–IV kursų kariūnams. Bazinio karinio rengimo kurso tikslas – pateikti kariūnams karininko ugdymo sistemos Karo akademijoje, lyderio gebėjimų ugdymo programos apžvalgą. I–II semestrą kariūnai nagrinėja specifines lyderiavimo ir vadovavimo užduotis, sąlygas ir standartus, lyderiavimo teorinius pagrindus, asmenybės savivokos ir savižinos ypatumus. III–IV semestro ašinė tema yra lyderio pozicija, lyderio asmenybės gebėjimų ugdymo sistema, kario vertybės ir nuostatos, jų puoselėjimas ir lavinimas. V–VI semestro pagrindinė tema – praktinės žinios apie vadovavimą mažam padaliniui ir tos srities įgūdžiai: kaip pasirengti mūšiu pačiam, paruošti savo karius, savo būrį, kol mūšis dar neprasidėjo, kokia turi būti vado elgsena mūšio, treniruočių (mokymo) metu. VII semestrą einamas sisteminis (apibendrinamasis) kursas – aptariama, kaip vadovauti kitiems, nagrinėjami vadovavimo mokymo metodai ir formos, analizuojami vado (lyderio) galios ir įtakos šaltiniai.

Lyderio ugdymo programos įgyvendinimui vadovauja padalinių vadai, t.y. bataliono karininkai, padedami universitetinių ir karinių katedrų dėstytojų (instruktorių). Pavienės temas dėstyti ir praktiškai mokyti kviečiami Krašto apsaugos ministerijos, Gynybos štabo, kariuomenės dalinių karininkai ir darbuotojai, turintys gerą teorinį pasirengimą ir pakankamai praktinės tarnybos krašto apsaugos sistemoje patirties.

Vadų elgsena mokymo proceso metu yra labai svarbi. Viską stebi ir pastebi pavaldiniai: mokydamiesi jie stengiasi elgtis taip, kaip ir jų vadas. Entuziazmas ir kūrybiškumas yra pagrindinė sėkmingo lyderio ugdymo programos įgyvendinimo sąlyga.

### Motyvacijos svarba ugdymo procese

Štai jau trečius metus eidamas taktikos karininko pareigas ir būdamas atsakingas už kariūnų mokymą ir auklėjimą noriu atkreipti Jūsų dėmesį į kariūnų vadų pilietiškumo ir profesionalumo motyvaciją. Batalione yra dviejų kategorijų kariūnai vadai – einantys karininko ir einantys seržanto pareigas. Šios pareigos vadui yra svarbios, kadangi jis susipažįsta ne tik su teoriniu, bet ir su praktiniu žmonių valdymu. Aišku, šis vadovavimas nėra tapatus reguliariosios kariuomenės kuopos, būrio vadovavimui, nes pastarojoje reikia dirbti su ne savo valia atėjusiais, o pašauktais tarnauti kariais. Akademijoje mes vadovaujame atrinktiems ir motyvuotiems kariams, kurie čia yra atėję savo noru bei pasiryžę tapti Lietuvos kariuomenės karininkais.

Yra kariūnų vadų, kurių nuomone vadovavimas gali būti paremtas vien griežtumu ir net žiaurumu, nes kitaip drausmės padalinyje neįvesi. Kai kurie kariūnai vadai skeptiškai žiūri į humaniškojo vadovavimo principus. Prisimenu įvykį, kai kariūnas vadas susiginčijo su ats. pulkininku dėl vadovavimo stiliaus, bet vyresniojo karininko patirtis įtikino jaunąjį vadą, kad vadovavimas turi būti humaniškas, bet paremtas teisingumu ir atsakomybe.

Laikui einant daugelis kariūnų vadų suprato, kad su pavaldiniais reikia nuolat bendrauti ir suprasti juos, iš jų reikalauti griežtai, bet nepamiršti ir pajuokauti, mokėti būti lanksčiam. Taigi vadovavimas nėra vien tik įsakinėjimas, juo labiau kad kariūnai vadai vadovauja rotacijos principu vienas kitam, savo „kursiokams“ ar metais jaunesniems III kurso kariūnams.

Kasdien bendraudamas su kariūnais vadais įsitikinau, kad juos galima suskirstyti į tris grupes:

1. Nenorintys nieko veikti (pasyvūs).
2. Atliekantys tai, kas privaloma.
3. Iniciatyvūs ir motyvuoti.

Nenorintys nieko daryti kariūnai vadai – tinginiai: laisvo laiko kulto garbinimas šaipymasis iš kolegų kariūnų vadų iniciatyvų tokiems kariūnams yra „malonumas“ ar pramoga. Atliekantys tai, kas liepiama, kariūnai vadai nepersistengia, daro tik tiek, kiek reikia, bet nieko daugiau, nesistengia tobulinti savo vadovavimo stiliaus. Tai kariūnai vadai, nenorintys turėti problemų, nenorintys rodyti iniciatyvos, o, kaip žinome, dėl iniciatyvos dar

dažnai nukenčiama. Iniciatyvūs kariūnai – tai kariūnai vadai, turintys savo nuomonę, bandantys daug ką keisti, labai motyvuoti, daug reikalaujantys iš savęs ir savo pavaldinių. Tai vadai lyderiai. Jie dažnai bando keisti situaciją ir dėl to sukelia daug problemų.

Kaip sakė buvęs kariūnų bataliono VI kuopos vadas ltn. Nerijus Žukauskas, geriausiai tarp pavaldinių ir kitų vadų „užsirekomenduoja“ antroji grupė kariūnų vadų, blogiausiai – trečioji grupė. Pasak leitenanto, „trečioji grupė dažnai dėl savo noro užtikrinti kariūnų dienotvarkės vykdymą, organizuoti daugiau papildomų pratybų susiduria su kliūtimis, tarp jų ir tokiomis, kaip pavaldinių nenoras (III ir IV kurso), taip pat pačio taktikos karininko elgesys (daug reikalauja, bet pačiam kariūnui vadui vadovauti ar savarankiškai priimti sprendimus neleidžia, o jei leidžia – tai po ilgų diskusijų“.

Norėčiau pacituoti buvusio kariūno kuopos vado ltn. R. Čepononio samprotavimus, pareikštus prieš dvejus metus: „Kartais kyla minčių – dėl ko aš tai darau, dėl ko „plėšausi“, juk manęs nepalaiko nei IV būrys (nes tai jiems nenaudinga), o kartais ir taktikos karininkas neskatina. Ateis diena, ir visi mes tapsime karininkais, būrių vadais, o kai kurie gal ir kuopos vadais. Kaip manote, ar man padėkos IV kurso buvę kolegos – mano kursiojai už papildomas rikiuotės pratybas, seminarus, už jų praleistus savaitgalius akademijoje. Turbūt nepadėkos...Manau, gali taip atsitikti, kad mano pavaldinys – kurso draugas ateityje gali būti mano vadas, tada tai „prisimins“ mano principingumą.... Tai kam man stengtis, dirbti, aš kariūnų batalione galiu ramiai sau leisti ketvirto kurso studijų dienas, antraip rodydamas iniciatyvą dėl drausmės ir tarnybos tik įsigysiu daugiau „priešų“ tarp savo kurso draugų, kurie ateityje galbūt man bandys pakenkti. Bet jei jau pradėjau šį darbą, tai reikia ir garbingai jį užbaigti. Lieka tik sau palinkėti sėkmės...“

Motyvaciją, pilietiškumo ir profesionalumo savybių buvimą ar nebuvimą būtina išsiaiškinti jau atrankos procese, kai būsimi kariūnai atrenkami į Karo akademiją, nes jei nepastebėsime juose neigiamų savybių, vėliau, po naujokų kuopos, visus ketverius metus turėsime „problemų“, kaip taikliai pastebėjo buvęs mano kuopos vadas.

Nors įvairūs šaltiniai skirtingai apibūdina lyderius, mano manymu, lyderis įkūnija dvasiškai stiprią, dorovingą, išsilavinusią, pilietišką, nebijančią atsakomybės bei ryžtingą asmenybę. Kaip tik šias vertybes turintys asmenys gali save laikyti lyderiais. Manau, visi sutiks, kad lyderiai reikalingi visur – tiek privačioje įmonėje, tiek kariuomenėje, tiek valstybės valdyme. Daugeliu atvejų sėkmingas tautos egzistavimas remiasi kaip tik šiais piliečiais – lyderiais. Todėl lyderių ugdymui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Vakarų šalių patirtis ugdant lyderius siekia bemaž du šimtus metų. Mūsų kariūnams D. Bernotui ir R. Karalavičiui teko galimybė studijuoti Virdžinijos karo institute, todėl norėčiau perteikti jų įspūdžius, kaip lyderiai ugdomi šioje įstaigoje. Jau pačioje instituto misijoje akcentuojamas lyderio vaidmuo: „... Virdžinijos karo instituto misija yra ugdyti išsilavinusius jaunos vyrus ir moteris, gebančius atlikti įvairius darbus visuomenėje, sklidinčius meilės mokslui, suprantančius lyderiavimo funkcijas bei principus, JAV demokratijos šalininkus, pasirengusius prisiimti savo šalį...“ ([www.vmi.edu](http://www.vmi.edu)). Kad ši misija būtų įgyvendinta, institutas jaunuoliams suteikia puikų akademinį išsilavinimą. Tačiau ne mažesnė reikšmė ugdant lyderius tenka unikaliai instituto karinio rengimo sistemai. Ši sistema kartu su akademinėmis studijomis sukurta tam, kad išugdytų karininką pilietį, t.y. lyderį, kuris būtų pasirengęs ir civiliniam gyvenimui, o kartu ir Tėvynės gynimui, jei to prireiktų.

Statistika rodo, kad tik apie 18 procentų absolventų renkasi kario profesiją, kiti 82 procentai sėkmingai darbuojasi civiliniame sektoriuje. Tai rodo, kad darbdaviai ypač aukštai vertina Virdžinijos karo instituto absolventus, nes lyderio savybės jiems padeda sėkmingai priimti visus iššūkius. Bet kaip realiai institutui pavyksta išugdyti lyderio savybes kiekviename kadete?

Virdžinijos karo instituto veiklos kertinis akmuo yra lyderių ugdymas. Jis prasideda nuo pirmosios naujųjų kadetų atvykimo į institutą savaitės, dar vadinamos supažindinimo su karine tvarka savaitė, ir tęsiasi visus ketverius studijų metus. Pirmoji savaitė naujiems kadetams yra ypač sunki tiek psichologiškai, tiek fiziškai. Daugybė pratimų ir užduočių,



kurias jie privalo atlikti per pirmąją savaitę ir kurios reikalauja išvermės, pasitikėjimo savimi bei komandos draugais, yra skiriamos tam, kad įskiepytų jiems pamatinius lyderiavimo principus ir jaunieji kadetai sėkmingai įsilietų į instituto bendruomenę.

Tiek akademinų studijų metu, tiek kadetų kasdieniame gyvenime ugdomos lyderio savybės:

1. Puikus pasirinktos specialybės išmanymas ir siekis nuolat tobulėti.
2. Gebėjimas kritiškai ir kūrybiškai mąstyti.
3. Gebėjimas efektyviai bendrauti.
4. Tarpasmeninių santykių svarbos supratimas.
5. Gebėjimas sėkmingai dirbti ir atrasti save bet kokioje veikloje.
6. Etikos ir moralės normų paisymas.

Kaip tik šios savybės būtinos sėkmingai XXI amžiaus lyderio veiklai.

Kad kadetai galėtų praktiškai tobulinti vadovavimo įgūdžius, jiems suteikiama galimybė vadovauti padaliniam. Virdžinijos karo instituto kadetų pulke yra apie 1300 kadetų. Jis sukurtas JAV sausumos pajėgų pulko pavyzdžiu. Kadetų pulką sudaro du batalionai po keturias kuopas. Kadetai patys užima vadovaujančius postus, o karininkai atlieka tik auklėtojų ir kontrolės funkcijas. Tobulinti vadovavimo įgūdžius pradama trečiame kurse, užimant seržantų ir puskarininkių pareigas. Ketvirtą kurso kadetai užima karininkų pareigas. Lt. Darius Bernotas ir kariūnas Raimondas Karalavičius pastebi, kad panaši sistema taikoma ir Gen. Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje, tačiau skirtumas tas, kad Virdžinijos karo institute kadetams vadams tenka kur kas didesnė atsakomybė ir teikiama daugiau savarankiškumo priimant sprendimus. Pasak Lt. Dariaus Bernoto, mūsų Akademijoje kariūnai, einantys vadų pareigas, veikiau atlieka viršesnių vadų darbą ir jų užduotis, o Virdžinijos karo institute kadetams paliekama didesnė veiksmų ir sprendimų priėmimo laisvė.

Kadetai vadai, einantys seržantų ir karininkų pareigas, jaučia didelę pagarbą iš savo kurso draugų pusės. Būti vadu kadetui visų pirma yra garbės reikalas. Pasak Lt. D. Bernoto, aukščiausias pareigas einantis kadetas vadas gerbiamas tiek kitų kariūnų, tiek viso instituto bendruomenės ne ką mažiau nei, tarkim, pats Virdžinijos valstijos gubernatorius. Lt. Dariui Bernotui besimokant institute nepasitaikė nė vieno atvejo, kad kadetai vadai aplaidžiai atliktų savo pareigas! Ne tik vadovaudami, tačiau ir kiekvienoje įprastinėje situacijoje jie jaučia didžiulę atsakomybę savo pavaldiniams ir kolegoms, todėl stengiasi atrodyti ir elgtis neprickaištingai. Tinkamą kadetų vadų elgesį lemia ir tai, kad jie kruopščiai atrenkami vadovaujamosioms pareigoms. Sukurta puiki kadetų vadų atrankos sistema. Atrenkant atsižvelgiama į kadeto moralines-psichologines savybes, mokymosi rezultatus, visuomeninę bei kultūrinę veiklą, taip pat į jo motyvaciją, gebėjimą vadovauti ir lyderiauti.

Skirtingai nei Lietuvos karo akademijoje, Virdžinijos karo institute kadetai, jaučiantys galį atlikti vado pareigas, turi parašyti nustatytos formos prašymą ir dalyvauja konkurse. Savo Lietuvos karo akademijoje kariūnas paskiriamas vadu Akademijos viršininko įsakymu, nors pasitikėjimo savimi ir kitų lyderio savybių. Kita vertus, Karo akademijoje visi kariūnai būtinai turi išėiti vadų rotaciją (nuo skyrininko iki kuopos vado). Kiekvienas iš jų turi išbandyti savo sugebėjimus vadovauti padaliniui bei praktiškai lavinti vadovavimo įgūdžius.

Kaip pastebėjo iš savo patirties ten mokęsis kariūnas Raimondas Karalavičius, Virdžinijos karo institutui puikiai sekasi rengti lyderius. Absoliuti dauguma sutiktų vyresnio kurso kadetų demonstravo tikro lyderio plačiąją prasme savybes: pilietiškumą, intelektą, puikų pasirinktos profesijos išmanymą ir žingeidumą, dorovingumą, piliečio ir kario garbės suvokimą, pasitikėjimą savimi bei atsidavimą darbui, lojalumą ir pagarbą aukštesniems vadams.

Lietuvos karo akademija eina tuo pačiu keliu. Ir kuo toliau, tuo geriau jai sekasi ugdyti ne tik karininką, bet visų pirma vadą lyderį, gebantį ištiesta galva priimti visus XXI amžiaus iššūkius.

Lyderio ugdymo programa sukurta būsimiems vadams mokytis, remiantis efektyvaus lyderiavimo principais ir metodika. Svarbu ugdyti kariūnus vadus, kaip diskusijų lyderius, kad

vėliau jie patys savo būriuose galėtų ugdyti lyderius. Šios srities įgūdžiai lemia ir gebėjimą vesti seminarus, vadovauti lyderio savybių tyrimui grupėse, lyderio psichofiziniam rengimui, planuojant ir organizuojant paskaitas ir seminarus (kuriuose nagrinėjama ir žymių asmenybių – karo vadų – veikla ir bruožai), karinių ir istorinių filmų peržiūras ir aptarimus, karo filosofijos veikalų aptarimus, ir t.t.

Lankstus lyderio ugdymo tvarkaraštis yra svarbiausias dalykas, leidžiantis mokymą padaryti sėkmingą. Rikiuotės pratybos, statutų nagrinėjimas, administravimas, kaip atskiros sudedamosios ugdymo programos dalys, vaidina svarbų vaidmenį. Informacija ir pasiūlymai, pateikti šioje programoje, yra tikrai pradinis taškas. Vadas gali ir privalo pasitelkti vaizduotę, kaip toliau tobulinti lyderio ugdymo teoriją ir praktiką. Vadų palaikymas, žinios, entuziazmas ir asmeninis pavyzdys visuomet buvo ir iki šiol išliko svarbiausia sąlyga lyderio brandinimo klimatui gerinti. Visa tai taip pat tinka ir kalbant apie šios programos įgyvendinimą ir tolesnį jos tobulinimą (2 lentelė).

Lyderio ugdymo programos filosofija yra paremta lavinimu, pagrindiniai principai aptariamai ir įgūdžiai įgyjami auditorijose ir klasėse, kuopų svetainėse, rikiuotės aikštėje, o vėliau taikomi praktiškai vadovaujant.

Lavinamoji programos dalis daro teigiamą įtaką daugeliui jos klausytojų, tačiau tai, kas buvo aptarta, gali būti greitai pamiršta, kai rikiuotės pratybos ar paskaitos (seminarai) pasibaigia. Tai, ką kariūnas sako diskusijų metu (požiūris), nėra taip svarbu, kaip jo kasdieniniai veiksmai (elgesys ir laikysena). Karininko mokymo ir auklėjimo tikslas – išugdyti kiekvieno kariūno atsakomybę ir sąmoningą nuostatą teigiamai elgtis.

Kariūnams dėstoma kiek galint mažiau (30 proc.) teorijos ir rengiama kiek galint daugiau (70 proc.) praktinių pratybų ir treniruočių. Kariūnai turėtų sėkmingai įveikti nesudėtingas užduotis prieš imdamiesi sunkesnių, nes geri rezultatai suteikia daugiau pasitikėjimo. Bataliono karininkai ir dėstytojai turėtų kuo greičiau (per praktines pratybas, seminarus, diskusijas, aptarimus ir treniruotes) nustatyti, kokias žinias kariūnai įsisavino geriau, kokias – prasčiau, kokius įgijo įgūdžius. Taip pat rekomenduojama sutelkti dėmesį į lyderio ugdymo formų ir būdų tobulinimą, ir, kiek įmanoma, modernizuoti juos, stengiantis išnaudoti kiekvieno kariūno gebėjimus išsiugdyti individualų vadovavimo stilių, atskleisti kariūno lyderio gerąsias savybes (3 lentelė).

Ne visi būsimi karininkai turi įgimtų individualių, natūralių lyderio savybių, ne visiems sėkmingai sekasi jas atskleisti, nebent šios savybės nuolat ugdomos per rikiuotės pratybas, treniruotes ir įgyjant patirties. Visiems potencialiems lyderiams reikia nuolatinės paramos, patarimų ir padrąsinimo, kai jie plėtoja vadovavimo gebėjimus ir ugdo pasitikėjimą savimi.

Lyderio gebėjimų ugdymo pratybos, didaktiniu požiūriu, iš esmės yra praktinės (rikiuotės pratybos, administravimas ir statutų nagrinėjimas). Teorinis dėstymas (paskaitos ir seminarai) ir savarankiškas darbas (diskusija, analizė, treniruotės) yra skirta kariūnų žinioms ir įgūdžiams gausinti, kad jie išmokytų savarankiškai, kūrybiškai mąstyti. Bataliono karininkai (dėstytojai) nustato kriterijus, pagal kuriuos kariūnai gali atlikti praktines užduotis. Lyderio gebėjimų ugdymo teorija pateikta kaip žinių ir įgūdžių plėtojimo sistema.

Kariūnams įgijus pakankamai teorinių žinių, bataliono karininkai ir instruktoriai (dėstytojai) leidžia jiems patiems imtis vadovavimo praktikos ir mokytis iš klaidų, stebint, kad tai neigiamai nepaveiktų kariūnų mokymosi motyvacijos. Pagyrimas yra toks pat reikalingas, kaip ir kritika. Nors įvertinimas yra svarbus, pratybų vadovai turėtų stengtis to nesureikšminti.

Dauguma kariūnų susiduria su neišvengiamais sunkumais, todėl jiems leidžiama individualiai reikštis, tobulėti, rodyti iniciatyvą. Klaidų vis tiek bus daroma. Vadovavimo mokymas yra praktiškas ir naudingas dalykas, bet daug kas priklauso nuo to, kaip pratybų vadovai perteikia medžiagą paskaitų ir seminarų metu, kaip organizuoja metodinį pasirėngimą pratyboms, kad neblėstų kariūnų susidomėjimas. Visų lygių vadai ir dėstytojai, bendraujantys ir dirbantys su kariūnais, turi būti patys neprikaištingai pavyzdžiai ir teisingi.

Reikalaujantis daug energijos karinis rengimas, įtemptas fizinis rengimas ir sportas, intensyvūs užsiėmimai – viskas turi reikšmės ugdant individualias ir bendrąsias lyderio savybes, kurios reikalingos būsimiems karininkams, besimokantiems vadovauti kitiems.

Lyderio ugdymo pratybų eilės tvarka ir turinys nustatyti skirtingai įvairiems kariūnų kursams, ir tai pajvairina laipsnišką praktinį lyderio rengimą (*4 lentelė*).

- Teorinis kurso dėstymo metodas – paskaita, kurioje aptariamas ugdymo dalykas, funkcijos, veiksniai, vado – lyderio savybės, įgūdžiai ir kt.
- Praktinis kurso dėstymo metodas – seminaras-diskusija ir praktinės pratybos (analizė, testas, diskusija, psichofizinis rengimas). Svarbiausios formos:
  - diskusija, koks vadas turi būti;
  - diskusija, ką vadas turi daryti;
  - diskusija, kaip atlikti lyderio užduotis.

## Išvados

Išėję visą ketverių metų kursą pagal lyderio ugdymo programą, kariūnai privalo įgyti natūralių lyderio savybių vadovaudami. Visų lygių vadai, dėstytojai ir instruktoriai padeda kariūnams išsiugdyti šias savybes ir įgyti daugiau pasitikėjimo. Perpratę lyderystės teoriją kariūnai stengiasi kiek įmanoma daugiau vadovauti, kad išmokyti labiau pasikliauti savimi ir galėtų maksimaliai išlavinti gerąsias lyderio savybes. Karininkų ir dėstytojų misija – apsupti kariūnus globa visur: kareivinėse, auditorijose, karinio rengimo užsiėmimų, pratybų metu, dalyvaujant jiems sporto varžybose, visuomeninėje bei kultūrinėje veikloje.

Karininko ugdymo sistema ir vadovavimo mokymo metodai jaunesiems lyderiams padeda įveikti pirmuosius išbandymus. Vadai patiria nemažų sunkumų bendraudami su pavaldiniais, stengdamiesi juos suprasti, ir atvirkščiai. Televizija, spauda šiandieninį karį gerokai išprusino: apie savo šalį, pasaulį ir jame vykstančius procesus jis žino kur kas daugiau negu jo pirmtakas. Mokykla išmokė jį mąstyti ir skirti viską, kas nėra logiškai pagrįsta ir argumentuota. Galiausiai jis yra pilietinės visuomenės, kuri jį rėmė dvasiškai ir aprūpino materialiai, suteikė tiek veiksmų laisvės, kaip niekad anksčiau, narys.

Lyderiai turi skiepyti ryžtą karių širdyse, ugdyti nenugalimą dvasią ir troškimą laimėti. Kariūnai mokomi pasikliauti savo jėgomis ir savimi, išgyventi kovos laukę ir laimėti. Dėl nesėkmės lengviausia kaltinti nepatyrusį pavaldinį, tačiau kalčiausias yra taikos metu yra jį ugdes vadas, nesugebėjęs parengti savo kario būsimo mūšio vado vaidmeniui.

Tiesioginis asmeninis vadovavimas, kaip kasdienybės pagrindas, visada buvo karo tarnybos ašis ir profesionalumo raktas. Asmeniniai ir profesiniai standartai turi būti peržiūrėti ir, kur reikia, iškelti. Tema aiški: „duoti pavyzdį“, „mokyti vadovauti“. Vadovauti mokyti geriau pavyzdžiais, nors tai gali būti ir neįsivaizduojama.

Vadai turi nustatyti tarp karių tokius santykius, kurie skatintų tarpusavio pasitikėjimą, pagarbą ir supratimą. Draugiškų santykių dvasia ir artima bičiulystė, kuri tradiciškai egzistuoja tarp karių, turi būti saugoma ir puoselėjama visuose padaliniuose. Tarpusavio santykiai turi būti aukštesnės kokybės: vietoj bendravimo barjerų turi būti draugystės saitai, vietoj pasmerkimo – patarimai, konsultacijos ir instrukcijos, vietoj atmetimo – priėmimas.

Būrio sėkmė priklauso nuo vadų teikiamų pavyzdžių – tai individualiai veikia karį, būrį ir visą dalinį. Karininkai, norėdami būti tikri lyderiai, turi visiškai atsidėti vado darbui – atsakingai ir sumaniai vadovauti, ugdyti karius ir užtikrinti, kad jų padaliniai būtų geriausiai pasirengę išgyventi mūšio sąlygomis.

## Rekomenduojama literatūra:

1. Adair J. The Skills of Leadership. Billing and Sons Ltd, Worcester, Great Britain, 1984.
2. Army Leadership Doctrine: US Army FM 22-100, 1999. <http://www.adtdl.army.mil/cgi-bin/atdl/fm/22-100/toc.htm/>.
3. Razauskas R. Aš vadovas: gero vadovo beieškant. – V., 1997.
4. Gardner J. W. On Leadership (Pagrįsta vadovavimu). N.Y.: The Free Press, 1990.
5. Holmes R. A. Acts of War: The Behavior of Men in Battle (Veiksmai kare: žmonių elgesys mūšyje). N.Y.: The Free Press, 1985.
6. Hugo F. P., Freytag-Loringhoven J. Von. The Power of Personality in War (Asmenybės reikšmė mūšyje). Pa.: US Army War College, 1983.
7. McGraw Phillip C. Gyvenimo strategija: darykite, kas sekasi, darykite, kas svarbu. – V.: Algarvė, 2000.
8. Warfighting the U.S marine corps book of strategy. Currency doubleday, 1994.
9. Marine corps leadership - 7404, Warfighting skills program. Washigton, D.C. 1990.

10. Leadership 7106B. Staff noncommissioned officers academy career nonresident program. Washington, D.C. 1990.
11. Malone D. M. Small unit leadership a commonsense approach, 1993.
12. Nissinen V. Military Leadership Training. National Defence college, Helsinki, 2001.
13. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – K.: Technologija, 2001.
14. Malovikas A. Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai pagrindai. – V., 2002.
15. Kaip vadovauti kareiviams: patarimai ne tik jauniems vadams – V., 2000.
16. Tarasenska P. Kovotojo mokymas. – V., 1998.
17. Bulvičius V. Karinis valstybės rengimas. – V., 1979.
18. De Pree M. Leadership is an art. N.Y.: Dell Published, 1989.
19. Makiavelis N. Valdovas. – V., 1998.
20. Sun Tzu. The Art of War (Karo menas). N.Y.: Oxford University Press, 1971.
22. Jomini A. H. The Art of War (Karo menas). London: Greenhill Books, 1992.
23. Hart Liddell. A Study of His military Thought (Karinės minties studijos). London and New Brunswick, N.J., 1977.
24. Paret P. Makers of Modern Strategy: from Machiavelli to the Nuclear Age. Princeton, New Jersey, 1986.

### **The education of leader's in the military academy of Lithuania**

#### **Summary**

The command in contemporary organization should be based on leadership, as particularly important tool of command of people. The improvement of leadership in command process is very important factor of success in activity of each unit or organization. In the battle commanders very often comes in situations when leadership is extremely needed. Capability to lead permits the contemporary officer to understand future challenges and tasks of the command.

What is the main point of the leadership? Why it is so important for contemporary society which always changes? Why only a leadership quoted command is successful? Can someone learn to be a leader? Or it's necessary to born a leader? What skills are natural and what skills can be learned? What are the main sources of leader's power? These questions open a relation between leader behavior and training of leadership. These two systems should be developed jointly, quoted on leader's skills. Leader's development program encompasses training of command during development of leader's character features.

The program of leader's development, based on system of soldier values, in Lithuanian military academy is formulated and integrated to officer's development program. It encompasses all aspects of professional and citizens development. Using of theoretical lectures, practical analysis of the situations, video exercises and party tasks and psychophysical training in sports complex, leadership development program is implementing from 1 to 4 courses.

The system of leadership developing and the methods of command teaching, helps to young leaders to overcome first challenges. The television and the press teach the soldier of these days: he knows about his country and the world and what happened in it much more than the predecessors. The school taught him to think and separate everything, what isn't logical based and argued. Finally, he is a member of society, which promoted him and material provided, gave him the freedom of actions that he newer has it before.

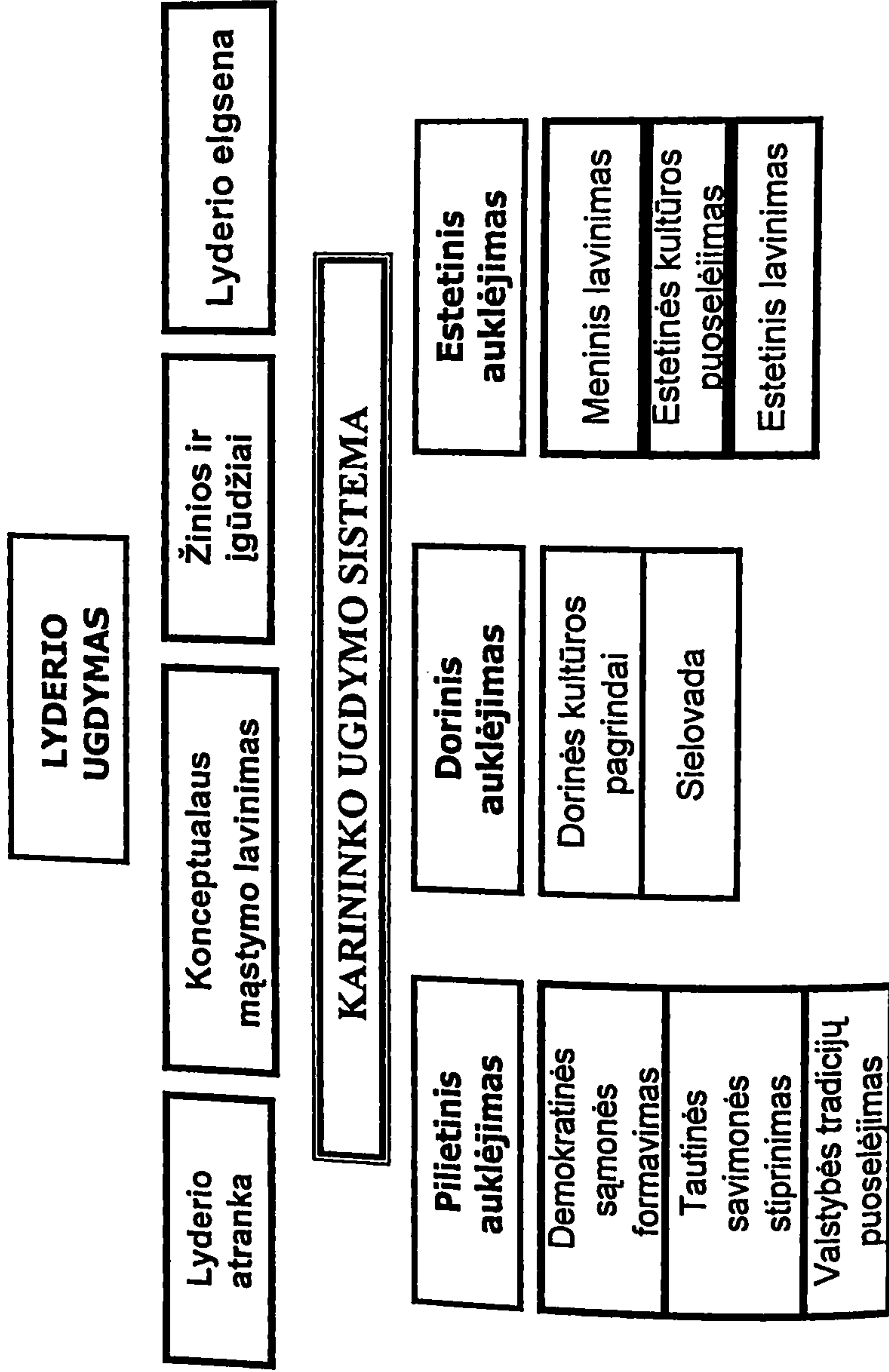
The officers should implant toughness in soldier's hearts, nurture overpower desire to win, strengthen their spirit. They should teach the soldiers to trust their strength and

themselves and to survive in battlefield. It is easy to blame unskilful subordinate, but actually the most guilty is a commander which educated him during peacetime, because he could not proper his soldier to be a good commander in future combat.

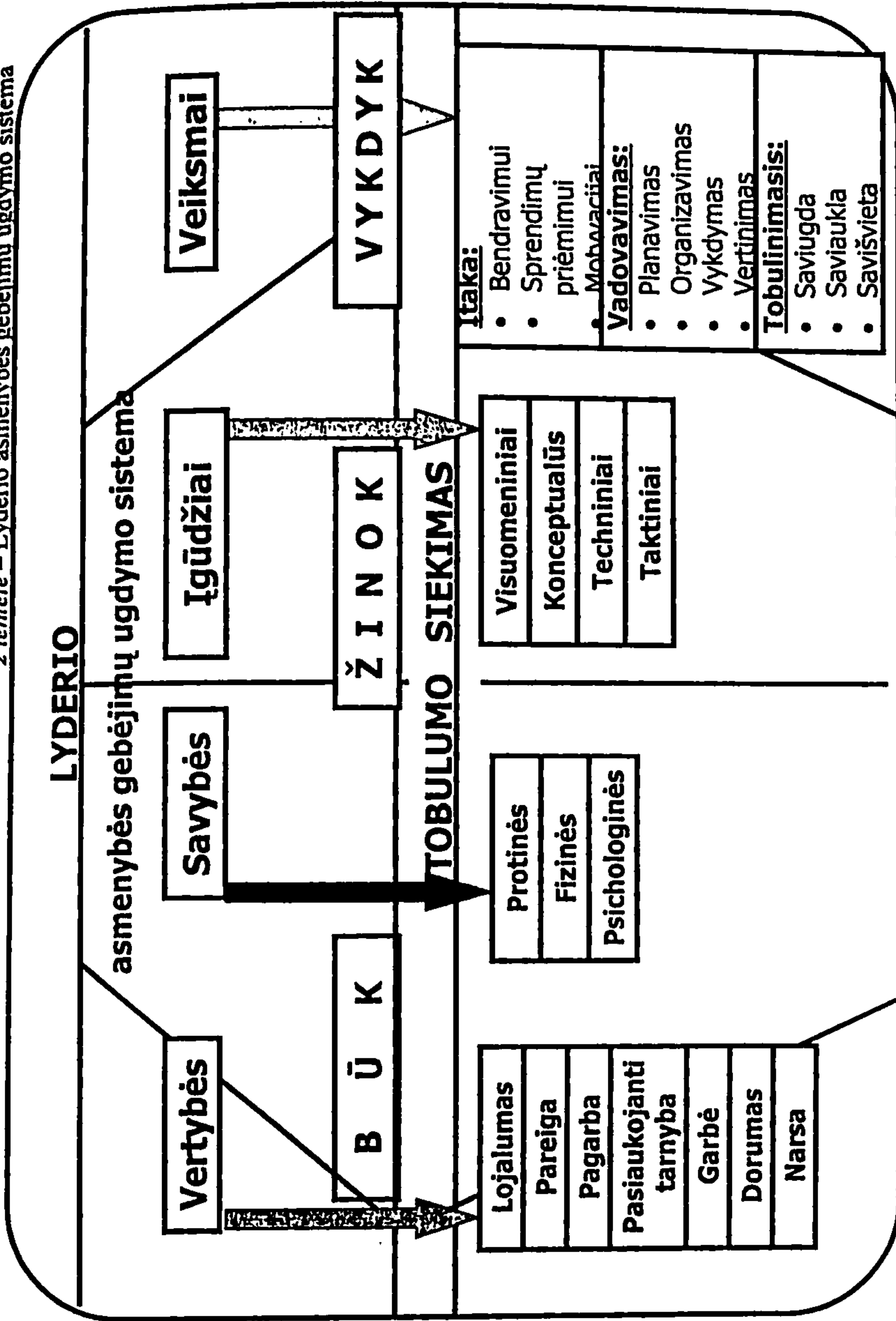
It is better to teach with examples, though it can not be imagined. The commanders should set such relationships between soldiers, that these relationships could strengthen trust, respect and understanding between them. The spirit of friendly relationships and close fellowship that are in each unit should be protected and nurtured. Internecine intercourse should be superior quality. instead of the barriers of communication, there should be friendship tethers, advice, consultation and instructions, instead of denunciation, welcome instead of rejection.

Platoon's works and activity depends on leader examples - it individually touches the soldier, platoon and entire unit. Commanders must perfectly do their job- responsibly and creatively lead, train the soldiers to ensure a steady rhythm of work in combat conditions.

1 lentelė – Karininko ugdymo sistema

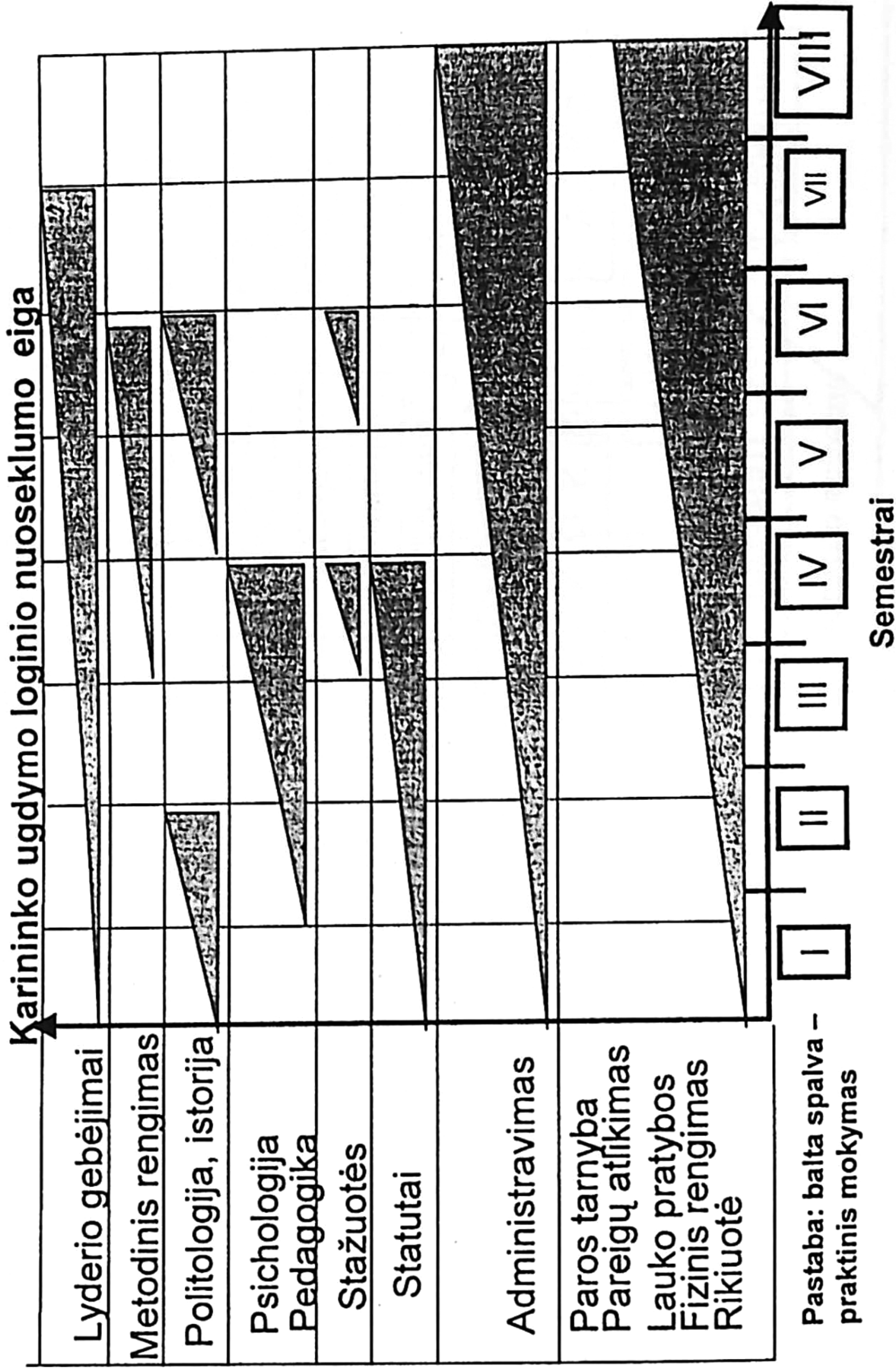


2 lentelė – Lyderio asmenybės gebėjimų ugdymo sistema

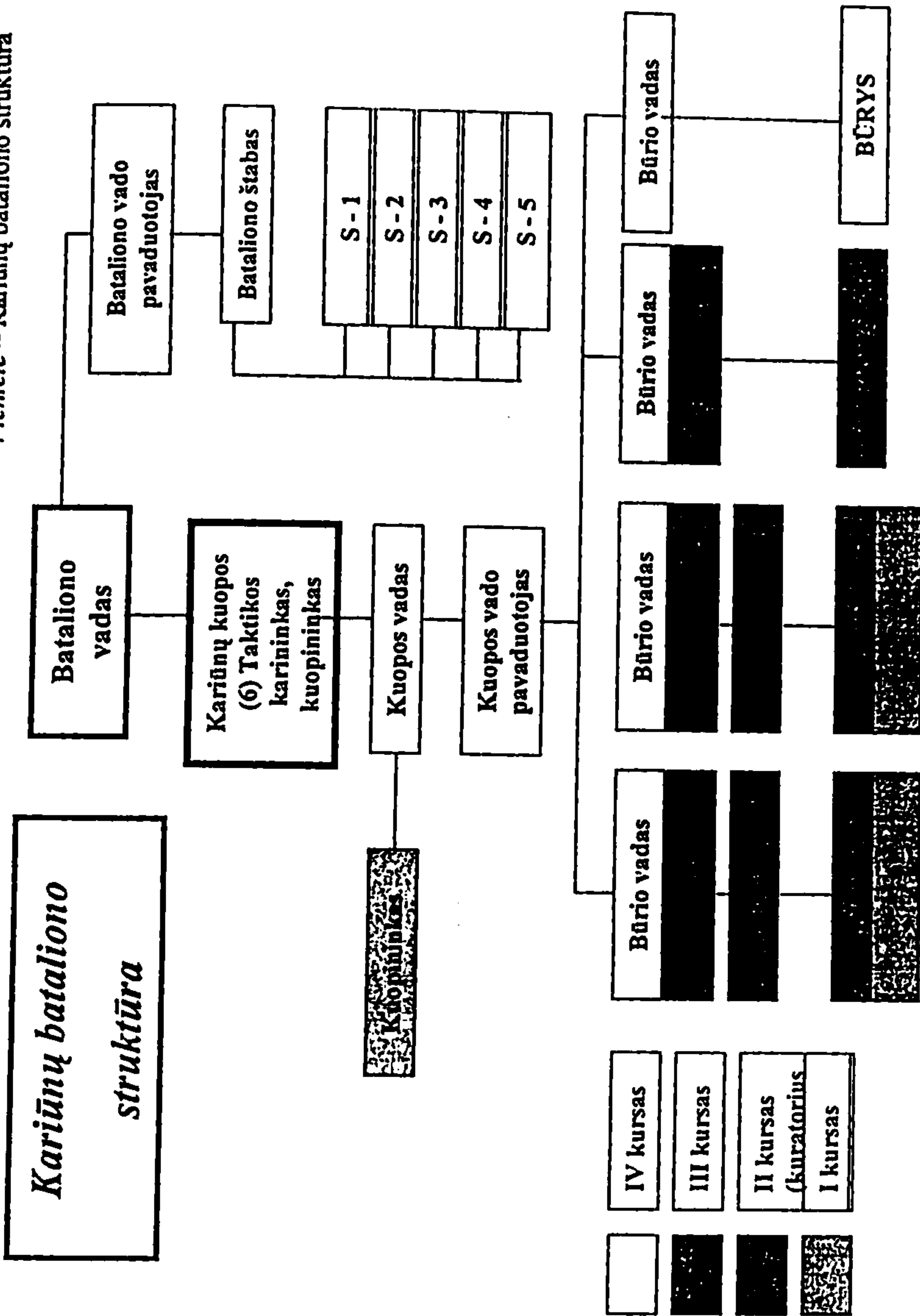




3 lentelė – Karininko ugdymo loginio nuoseklumo eiga



4 lemele – Kariūnų bataliono struktūra



## INTELEKTO UGDYMO METODOLOGINIAI ASPEKTAI

Straipsnyje nagrinėjami žmogaus gyvenimo ir veiklos integriniai veiksniai (intelektu ugdymas ir panaudojimas), kurie nuolat kinta, nes jiems turi įtakos integracijos ir globalizacijos procesai laike bei erdvėje (Lietuvoje, Europos Sąjungoje, NATO, Europoje, pasaulyje). Darbe prognozuojami individo intelekto ugdymo ir panaudojimo metodologiniai aspektai, jų taikymo metodika bei jos įgyvendinimo metodai dabartinėmis ir ateities sąlygomis (Lietuvai integruojantis į NATO ir Europos Sąjungą) valstybės bei visuomenės subalansuotai raidai spartinti: nuolat modernizuojant karinių ir kitų organizacijų veiklą naudojantis pažangos laimėjimais (tai nauji produktai, naujos medžiagos, naujos technologijos, naujos veiklos priemonės, naujas darbo našumas – darbo vietų modernizavimas bei naujų steigimas ir personalo rengimas).

*Raktažodžiai: individas, šeima, gyvenimas, veikla, raida, intelektas, genai, genetinė informacija, veiklos ribos, laipsnis, efektyvumas, rezultatas, aplinka, ištekliai, ciklas, funkcijos, demokratija, pažanga, laikas, erdvė.*

### Ivadas

Valstybės ir visuomenės raidai bei pažangai ir demokratijai globalizacijos sąlygomis vis labiau būdinga didėjantys žmonių veiklos mastai. Valstybės raidos ir visuomenės veiklos mastų tarpiniai rezultatai keičia politinę, ekonominę ir socialinę aplinką bei integrinių veiksnių kitimo priklausomybę, nuo kurios priklauso pavienio žmogaus (individo) gyvenimo bei darbo ir jo šeimos raidos vidinė, taip pat išorinė aplinka [1, p. 10–14]. Kita vertus, pasaulio globali ekonomika žmonių veiklos apimtis orientuoja laike į plačias erdves, kuriose priimami politiniai sprendimai sparčiai keičia ekonominių, socialinių veiksnių vystymosi priklausomybę ir individo gyvenimo aplinką [13, p. 222]. Todėl šios aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai sudaro individo intelekto ugdymo ir jo panaudojimo realias sąlygas, fiksuotas laike bei vietoje (šeimos raidoje Lietuvai integruojantis į NATO ir Europos Sąjungą bendroje pasaulio erdvėje).

**Temos aktualumas.** Integracijos ir globalizacijos sąlygomis individas, formuodamas savo gyvenimą bei veiklą, negali remtis valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos absoliučiais galios bei saugumo vadybos modeliais. Iš to kylantis neaiškumas tiesiogiai veikia individo intelekto ugdymą ir panaudojimą, nes dažnai tiesiogiai paveikti išorinės aplinkos pavienis žmogus neturi realių priemonių – jas formuoja valstybės institucijų priimami politiniai sprendimai ir nuo jų priklausantys politiniai, ekonominiai, socialiniai-integriniai veiksniai. Pasaulinės ekonomikos sąlygomis šios problemos – identiškos ir Lietuvos visuomenės subalansuotos raidos saugumui užtikrinti. Jis grindžiamas individo intelekto ugdymu ir panaudojimu. Sukurta metodologija, jos metodika ir taikymo metodai sudaro sąlygas tirti žmogaus gyvenimo vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius.

**Tyrimo tikslas** – analizuoti valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių įtaką individo intelekto ugdymo bei panaudojimo aplinkai.

**Tyrimo uždaviniai** – nustatyti valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos integrinių veiksnių priklausomybę; prognozuoti jos įtaką individo intelekto ugdymo ir panaudojimo vidinei bei išorinei aplinkai; pateikti siūlymus žmogaus gyvenimo subalansuotos raidos kompleksiniams uždaviniams spręsti.

**Tyrimo objektas** – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo vidinė bei išorinė aplinka.

**Tyrimo metodika** – apibūdinant individo intelekto ugdymo ir panaudojimo metodologinius aspektus, taikytas monografinis metodas, o kartu su juo – analizės ir sintezės, matematinio modeliavimo, grafinis, apklausos, stebėjimų ir kt. tyrimų metodai.

**Pagrindiniai informacijos šaltiniai** – pastarųjų metų ir naujausi šios srities publikuoti moksliniai darbai, tyrimų rezultatai, kita medžiaga, paskelbta mokslinėse konferencijose bei kituose šaltiniuose, taip pat praktinių tyrimų duomenų bankas.

## 1. Žmogaus gyvenimo metodologinės nuostatos

### 1.1. Kryptinga veikla

**Žmogus** – valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių vystymosi subjektas. Subjektas – gyva nedaloma būtybė Žemėje [12, p. 23]. Apie žmogų kalbame, kaip apie individą. Individas (lotyniškai – *individuum*) – kas vientisa ir neskaidoma: gyvas, mąstantis atskiras visuomenės ir pasaulio bendrijos narys (asmuo arba žmogus) [12, p. 55]. Žmogus – veiklos subjektas Žemėje ir jos aplinkoje, kaip mąstantis bei tiesiogiai ir nepriklausomai veikiantis visuomenės, pasaulio bendrijos raidos politinius, ekonominius, socialinius procesus, taip pat Žemės ir jos aplinkos bendruosius raidos procesus laike bei erdvėje.

Norint suvokti žmogaus vietą pasaulio bendrijoje, atskiros valstybės visuomenėje, būtina teoriškai ir praktiškai išsiaiškinti individo požiūrį į gyvenimą ir jo kryptingos veiklos sampratą tiek laike, tiek erdvėje. Tačiau reikia įvertinti, kad bendruose raidos procesuose individo gyvenimas (laiko funkcija) yra labai trumpas ir griežtai ribotas laiko funkcija. Laiko funkcijos ribos pasiskirsto nuo individo gimimo iki mirties (nuo 0 iki 100 metų). Nepriklausomai nuo laiko funkcijos ribų individo intelekto ugdymo vaikystės periodas yra labai ilgas (iki 20 metų), o bendroji gyvenimo trukmė – sąlygiškai labai trumpa laiko ir erdvės sandūroje [12, p. 41–45].

Dėl šių ir kitų kompleksinių priežasčių individo gyvenimo, kryptingos veiklos ir intelekto ugdymo bei panaudojimo integrinių veiksnių metodologiniai tyrimai, jų metodika ir jos taikymo metodai optimizuojant racionalų išteklių naudojimą Žemėje bei užtikrinant subalansuotą pasaulio bendrijos raidą išlieka labai aktualūs [2, p. 227–233]. Nors žmogų, kaip socialinės, ekonominės, politinės aplinkos subjektą tyrė, tiria ir nuolat tirs ateityje atskiros mokslo sritys, žmogus (kaip individas) išlieka paslaptingas visų mokslo sričių ir kryptingų (taip pat ir vadybos tyrimų bei metodologijos plėtojimo [13, p. 200–219]) tyrimų subjektas laiko bei erdvės funkcijų sąveikoje.

**Žemės ir jos aplinkos bendrasis raidos rezultatas** – „šiandieninis žmogus, šeima, kolektyvas (komanda, grupė, grandis), visuomenė, valstybė ir pasaulio bendrija, jos politinė, ekonominė, socialinė aplinka su sudėtingais vidiniais bei išoriniais santykiais, kurie tiesiogiai daro įtaką ir ateityje darys poveikį gyvosios bei negyvosios gamtos raidos pozityviems ir negatyviems procesams, o šie turės reikšmės Žemės, Saulės galaktikos integrinei priklausomybei Visatoje“ [12, p. 24–25].

Šiuo lygmeniu žmogaus, kaip individo, gebėjimai mokslo mažai ištirti, todėl jo intelekto ugdymo ir panaudojimo tyrimų metodologija neišbaigta [10, p. 41–58]. Šie tyrimai išlieka kaip vadybos metodologijos sudedamoji dalis, nes reikia atsakyti į daugelį kompleksinių klausimų, kad tolesnis pažangos kūrimas ir naudojimas Žemėje nenutrauktų pačio žmogaus egzistencijos laike bei erdvėje [7, p. 27–41]. Kita vertus, pažangos raidą lemia kryptinga žmogaus veikla [12, p. 25–30].

**Kryptinga žmogaus veikla** – tokia veikla, kai visuomenė įvertina politinę, ekonominę, socialinę aplinką, supančią individą nuo gimimo iki mirties, ir sudaro optimalias sąlygas atskiro individo harmoningam vystymuisi ir laisvai veiklai (kryptingai – naudingai visuomenei ir valstybei pasaulio bendrijoje), kai šis individas optimaliai ugdo ir panaudoja savo intelektą laike bei erdvėje (siekia tik teigiamų tarpinių ir galutinių savo

veiklos rezultatų nuo gimimo iki mirties, tai – per visą žmogaus gyvenimą arba ciklą) [12, p. 25].

Tačiau, kaip praktika įrodė, individo kryptingos veiklos visuomenės ir valstybės subalansuotai raidai užtikrinti politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių teoriniai tyrimai atskleidžia tik šios koncepcijos esmę, o individo intelekto ugdymo ir panaudojimo natūrinę vertę bei jos įtaką visuomenės ir valstybės subalansuotai raidai nustatyti – gana sudėtinga. Šiuo atveju reikia kompleksiskai išanalizuoti dvi realiai egzistuojančias žmogaus gyvenimo puses, kurios – integruotos į valstybės ir visuomenės raidos makro- bei mikrosistemas [5, p. 62–63]. Valstybės ir visuomenės raidos makro- ir mikrosistemų integrinį procesą apibūdina [12, p. 25]:

- *ką žmogus paima iš valstybės ir visuomenės raidos aplinkos per visą gyvenimo ciklą :*

- *ką žmogus pateikia bei palieka valstybės ir visuomenės raidos aplinkai per visą gyvenimo ciklą .*

Kryptingos individo veiklos integrinio proceso rezultatai laike bei erdvėje sumuojasi ir parodo pažangos naudojimo spartą valstybės bei visuomenės subalansuotai raidai užtikrinti (Lietuvoje, ES, NATO, pasaulyje) [4, p. 26–27]. Čia išryškėja metodologinė nuostata, kad pavienis individas (visuomenės ir pasaulio bendrijos narys) privalo per visą gyvenimo ciklą sukurti veiklos vertę (liekamą produktą), ir tik teigiamą, nes taip grindžiamas bendrojo visuomenės produkto (BVP) prieaugis per kalendorinius metus, kuris sudaro realias sąlygas privataus ir nacionalinio turto kaupimui bei plėtojimui (Lietuvoje, ES, NATO, pasaulyje). Individo kryptingos veiklos tarpiniai ir galutiniai rezultatai yra skaičiuotinas dydis, kurį galima apskaičiuoti taikant funkcinį integrinį matematinį modelį [12, p. 25–26]:

$$A_i = b_i (f_i f_e f_d) - a_i (f_i f_e f_d); \quad (1)$$

čia  $A_i$  – individo veiklos per gyvenimo ciklą integriniai suminiai rezultatai valstybės ir visuomenės subalansuotai raidai pagrįsti (išreiškiami kapitalo kaupimo ir plėtojimo forma: nekilnojamasis turtas + investicijos + pinigai),

$b_i$  – individo veiklos per gyvenimo ciklą integriniai suminiai rezultatai, pateikti valstybės ir visuomenės subalansuotai raidai pagrįsti (išreiškiami kapitalo kaupimo ir plėtojimo forma: nekilnojamasis turtas + investicijos + pinigai),

$a_i$  – individo veiklos per gyvenimo ciklą integriniai suminiai rezultatai, sunaudoti valstybės ir visuomenės subalansuotai raidai pagrįsti (išreiškiami kapitalo kaupimo ir plėtojimo forma: nekilnojamasis turtas + investicijos + pinigai),

$f_i$  – laiko integrinė funkcija,

$f_e$  – erdvės integrinė funkcija,

$f_d$  – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo integrinė funkcija.

Individo kryptingos veiklos integriniais rezultatais daro įtaką laiko, erdvės, intelekto ugdymo ir panaudojimo integrinės funkcijos, kurias sieja valstybės ir visuomenės subalansuota raida bei jos politinė, ekonominė, socialinė aplinka.

## 1.2. Veiklos rezultatų vertinimas

Individo kryptingos veiklos rezultatai – skaičiuotini dydžiai, išreiškiami makro- ir mikroekonominiais rodikliais [13, p. 318–323]. Tačiau metodologiškai absoliučia prasme individo kryptingos veiklos balansas per gyvenimo ciklą gali būti [12, p. 26]:

- *teigiamas, kai  $b_i > a_i$ , tuomet kapitalo kaupimo ir plėtojimo funkcija skatina valstybės bei visuomenės subalansuotą raidą;*

- *lygus | 0 |, kai  $b_i = a_i$ , tuomet kapitalo kaupimo ir plėtojimo funkcija lygi | 0 | ir neskatina valstybės bei visuomenės subalansuotos raidos ;*

- *neigiamas, kai  $b_i < a_i$ , tuomet kapitalo kaupimo ir plėtojimo funkcija stabdo valstybės ir visuomenės subalansuotą raidą.*

Kita vertus, kapitalo kaupimo ir plėtojimo funkcija (kuri lygi: nekilnojamasis turtas + investicijos + pinigai [13.p. 115–120]) tiesiogiai veikia individo intelekto ugdymo ir panaudojimo vidinę bei išorinę aplinką, nes ši kinta nuo investicijų plėtros galimybių ir laike, ir erdvėje (erdvę apibūdina: žmogaus gyvenimas, šeimos raida, organizacijos kolektyvo optimali veikla, žmonių gyvenimo kokybė, valstybės ir visuomenės subalansuota raida, kurią apibūdina politinė, ekonominė, socialinė aplinka ir jos integriniai veiksniai).

Metodologiniu požiūriu tikslinė individo aktyvumo esmė – protinis (sąmoningas) aplinkos veiksnių keitimas natūroje, antra vertus, individas – socialinė būtybė, jo esmė pasireiškia kryptinga veikla, kurios sąlygas formuoja valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politiniai, ekonominiai, socialiniai integriniai veiksniai, nuo kurių priklauso individo veiklos rezultatas. Žmonės sąmoningai kuria materialiosios veiklos poreikius, kurie reglamentuoja pavienio individo veiklos ribas [3, p. 14–15]. Šiuo atžvilgiu individas – laisvas per savo gyvenimo ciklą, tačiau šią laisvę riboja ir atskiro individo aplinkos sąlygų paveldimumas iš kartos į kartą. Aplinkos sąlygos ribojamos iš vidaus ir iš išorės [12, p. 24]:

- *ribojimas iš vidaus – paveldėjimas genų ir genetinės informacijos keičiantis kartoms, o šie veiksniai – esminiai, nes reglamentuoja atskiro individo intelekto ugdymo ir panaudojimo ribas laike bei erdvėje;*

- *ribojimas iš išorės – paveldėjimas integrinės aplinkos, kurioje individas gimė, gyveno ir mirė, o šią aplinką reglamentuoja valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių sąsajos laike bei erdvėje ir taip formuoja atskiro individo intelekto ugdymo bei panaudojimo sąlygas.*

Vertindami individo veiklos rezultatus, kurie priklauso ir nuo genų, genetinės informacijos bei aplinkos integrinių funkcijų, galime suformuluoti metodologines išvadas [12, p. 30]:

- *žmogaus gyvenimas ir veikla nuo individo priklauso tik sąlygiškai;*
- *žmogaus gyvenimą ir veiklą reglamentuoja aplinka bei politiniai, ekonominiai, socialiniai procesai.*

Individo veiklos ribas galima aprašyti funkciniais integriniais matematiniais modeliais [12, p. 31]:

$$|0| < V_i(f_t f_e f_g f_u) < |\infty|; \quad (2)$$

čia  $|0|$  - individo veiklos socialinė nauda (be ribos mažas dydis);

$V_i$  - individo veiklos integrinis rezultatas (per gyvenimo ciklą);

$f_t f_e f_g f_u$  - laiko, erdvės, individo genų ir genetinės informacijos, aplinkos integrinės funkcijos;

$|\infty|$  - individo veiklos socialinė nauda (be ribos didelis dydis).

Individo gyvenimo ciklas (nuo gimimo iki mirties) skirstomas į tris pagrindinius veiklos laikotarpius [12, p. 44–45]:

- *individo jaunystė* – gyvenimo laikotarpis nuo gimimo iki savarankiško gyvenimo pradžios;

- *individo branda* – gyvenimo laikotarpis nuo intelekto panaudojimo pradžios iki optimalios veiklos pabaigos;

- *individo senatvė* – natūralus gyvenimo laikotarpis, kuris aktualus naujų kartų raidai.

Visi žmogaus gyvenimo ciklo laikotarpiai yra labai svarbūs atskiro individo intelektui ugdyti ir panaudoti laike bei erdvėje [6, p. 43–44].

### 1.3. Šeima žmogaus gyvenime

Šeima – bazinis visuomenės ir pasaulio bendrijos modelis laike bei erdvėje [11, p. 86–92]. Šeima laike – giminės raida. Šeima erdvėje – vyro ir moters laisva sąjunga, kuri įforminama normatyvinių aktų sistema – du individai prisiima pareigas, atsakomybę ir teises plėtoti savo šeimos raidą per visą gyvenimo ciklą. Pagrindinė šeimos pareiga – vaikai. jų intelekto ugdymas, todėl individo gyvenime šeima užima išskirtinę vietą, nes šeimoje individas gimsta ir miršta [12, p. 48–49]. Šis laiko periodas – žmogaus gyvenimo ciklas, per

kurį individo intelektas ugdomas ir panaudojamas. Valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politiniuose, ekonominiuose, socialiniuose procesuose šeima ir individas sudaro dvi atskiras mikrosistemas, kurios tarpusavyje glaudžiai susijusios per visą atskiro žmogaus gyvenimo ciklą [13, p. 193–195].

Dėl to valstybės ir visuomenės subalansuota raida negali būti atskirta nuo individo intelekto ugdymo ir panaudojimo, jo šeimos subalansuotos raidos, kaip šeimos ir individo mikrosistemas – nuo valstybės ir visuomenės politinės, ekonominės, socialinės aplinkos [17, p. 117–141].

Šeimos raida grindžiama bendrąja nuosavybės teise. Tai leidžia įgyvendinti bendruosius individo ir jo šeimos pagrindinius raidos veiksnius, kurie užtikrina [12, p. 48–49]:

- *giminės tęstinumą;*
- *atskiro individo intelekto ugdymą;*
- *atskiro individo intelekto panaudojimą;*
- *visuomenės ir valstybės nacionalinę raidą ir palikimą;*
- *kapitalo kaupimą ir plėtojimą;*
- *šeimos harmoniją ir visuomenės vystymosi stabilumą;*
- *nacionalinės valstybės raidos politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių vienovę.*

Individo gyvenimo ir šeimos raidos bendrieji bruožai praktiškai spartina pažangos bei demokratijos plėtrą, kuri laike ir erdvėje užtikrina nacionalinės valstybės bei visuomenės subalansuotą raidą.

## 2. Individo intelekto ugdymo ir panaudojimo vienovė

### 2.1. Individo gyvenimo vidinė aplinka

Žmogus gimdamas perima giminės palikimą iš praeities. Šį palikimą iš praeities apibūdina individo genai ir genetinė informacija [9, p. 10–48].

Genai – graikų kilmės žodis: „*genos*“ reiškia giminė, kilmė. Mokslininkų įrodyta, kad *genas* – individo organų paveldimumo vienetas. Individo *genuose* yra paveldima liekamoji *genetinė informacija*: giminės palikimas iš praeities [12, p. 56].

Genetinė informacija – individo įgimtų gebėjimų programa, kuri jungia pavienio individo gebėjimų požymius, savybes laike bei erdvėje. Ši sritis mokslo yra mažiausiai ištirta, nes nei viena mokslo sritis nenustatė žmogaus intelekto ugdymo ir panaudojimo teorinių bei praktinių ribų. Šiandien mokslo įrodyta, kad kiekvienas individas turi savitas intelekto ugdymo ir panaudojimo ribas. Tyrimais nustatyta, kad pavienis žmogus savyje ugdo *individualųjį intelektą*, kuris priklauso nuo individo gyvenimo vidinės aplinkos ir individo gyvenimo išorinės aplinkos tiek laike, tiek erdvėje [12, p. 56–57].

Genai ir genetinė informacija žmogui gimus sudaro jo (kaip individo) *intelektą mini- ir maksiprogramą*, nes žodis intelektas yra kilęs iš lotynų kalbos: „*intellectus*“ – suvokimas, prasmė, protas, pažintiniai žmogaus sugebėjimai (gebėjimų ribos laike ir erdvėje) [12, p. 56]. Šių priklausomybių ir praktinių tyrimų rezultatai apibūdina, kad kiekvienas žmogus (kaip individas) su savo individualiomis savybėmis savyje ugdo tik individualųjį intelektą, kurio teorinės ribos priklauso nuo aprašytų individo vidinės aplinkos integrinių veiksnių, o praktinės ribos – nuo individo gyvenimo išorinės aplinkos politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių laike ir erdvėje [12, p. 56–57].

### 2.2. Individo gyvenimo išorinė aplinka

Išorinė aplinka – individo, jo šeimos, organizacijos kolektyvo, visuomenės ir valstybės bei valstybės ir visuomenės, organizacijos kolektyvo, šeimos ir jos nario – individo raidos socialinių, ekonominių, politinių procesų vienovė laike bei erdvėje. Kita vertus, individo gyvenimo išorinę aplinką sudaro mikrosistemų (individo, šeimos,

kolektyvo) ir makrosistemų (šalies ūkio ir nacionalinės rinkos) integracija, nusakoma pažangos laimėjimų panaudojimo lygiu valstybėje, atskirame regione – apskrityje, mieste, rajone, kaime (vietoje) ir pažangos plėtros politinių, ekonominių, socialinių procesų sparta atskirais pavienio individo gyvenimo ciklo periodais (nuo gimimo iki mirties) [12, p. 56–57]. Pažangos plėtros laipsnis daro įtaką valstybės ir visuomenės subalansuotai raidai, nuo kurios politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių tarpinių rezultatų priklauso atskiro individo intelekto ugdymo ir panaudojimo galimybės Lietuvoje bei užsienyje tiek laike, tiek erdvėje [13, p. 46–56].

Kiekviename individo gyvenimo ciklo etape vyksta intelekto ugdymo ir panaudojimo pokyčiai [12, p. 39–48], nes pasaulio globalios ekonomikos raida ir integracijos procesai tarptautinėje rinkoje iš esmės keičia mūsų valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politinę, ekonominę, socialinę vidinę bei išorinę aplinką bendroje Europos Sąjungos ir NATO raidos erdvėje. Todėl ateityje Lietuvoje individo gyvenimo išorinė aplinka iš esmės pasikeis dėl jos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių integracijos bendroje Europos Sąjungos ir NATO raidos erdvėje [13, p. 146–160]. Šie pokyčiai sukels mūsų valstybės ir visuomenės raidos disproporcijas, kurios atskiro individo intelekto ugdymo ir panaudojimo procesus gali sulėtinti ar paspartinti, o tai negatyviai ar pozityviai paveiks atskiro individo išsivystymo laipsnį [12, p. 56]. Nuo individo intelekto išsivystymo laipsnio priklauso pavienio žmogaus gyvenimas ir veikla, jo šeimos raida, todėl išorės aplinkos politiniai, ekonominiai, socialiniai integriniai veiksniai iš esmės Lietuvoje lems pavienio individo intelekto ugdymo ir panaudojimo teorines galimybes bei nustatys praktines ribas laike bei erdvėje.

Jau šiandien mūsų nacionalinei valstybei keliami šalies ūkio ir nacionalinės rinkos subalansuotos raidos kompleksiniai uždaviniai, kuriuos privalo spręsti visų lygių valstybinės institucijos Lietuvoje, Europos Sąjungoje, NATO bei pasaulio institucijų bendroje veikloje [13, p. 56–75].

Šie sprendimai duos konkrečius rezultatus, kurie yra išreiškiami individo gyvenimo ir veiklos mikro- bei makrosistemų integracijos raida, kuri laike bei erdvėje vertinama: žmonių gyvenimo lygiu, gyvenimo kokybe, pažangos ir demokratijos plėtros sparta [8, p. 191–214]. Metodologiškai valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos tarpinius rezultatus, fiksuotus laike bei vietoje, rodo ir pavienio visuomenės nario – individo intelekto laipsnis.

### 2.3. Individo intelekto laipsnis

Intelekto laipsnis – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo teorinių bei praktinių ribų vertinimo kriterijus (matavimo vienetas). Kadangi kiekvienas žmogus turi savitus genus ir genetinę informaciją, per jo gyvenimo ciklą ugdomas ir panaudojamas intelektas, kurio teorinės ir praktinės ribos yra išreiškiamos klasikiniu funkcinio integrinio matematinio modeliu tiek laike, tiek erdvėje [12, p. 57]:

$$0 < |I_i| (f_{v.a.} f_{i.a.} f_i f_e) < 1. \quad (3)$$

Čia  $\theta$  – matematinis dydis (skaičius);

$I$  – matematinis dydis (skaičius – absoliutus dydis, kurio reikšmė tolygi dydžio visumai: 100 %);

$|I_i|$  – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo laipsnis laike bei erdvėje (absoliutus dydis);

$f_{v.a.}$  – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo vidinės aplinkos integrinė funkcija;

$f_{i.a.}$  – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo išorinės aplinkos integrinė funkcija;

$f_i$  – laiko integrinė funkcija;

$f_e$  – erdvės integrinė funkcija.

Individo intelekto ugdymas ir panaudojimas – globalinis integrinis procesas, kuris jungia makro- ir mikrosistemų integrinius raidos procesus per visą žmogaus gyvenimo ciklą



ir daro įtaką šeimos raidai bei giminės tęstinumui. Individo intelekto ugdymo ir panaudojimo globalinį integrinį procesą galima išreikšti funkciniu integriniu matematinio modeliu [12, p. 57]:

$$|I_t| = \sum |I_{j-z}| (f_t f_e f_r f_a), \quad (4)$$

čia  $|I_t|$  – individo intelekto laipsnis laike ir erdvėje;

$|I_{j-z}|$  – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo tarpinis rezultatas fiksuotame laike bei vietoje;

$j-z$  – individo intelekto ugdymo ir panaudojimo mikro- bei makrosistemų priklausomybės kintamųjų sėka laike ir erdvėje;

$f_t f_e f_r f_a$  – laiko, erdvės, individo genų ir genetinės informacijos, aplinkos (politinių, ekonominių, socialinių integrinių veiksnių) integrinės funkcijos, kurios daro įtaką individo intelekto ugdymo ir panaudojimo sistemos dinamikai.

Individo intelekto ugdymo ir panaudojimo sistemos dinamika apibūdina, kaip kinta individo intelekto laipsnis per visą jo gyvenimo ciklą, nes šioje sistemoje kiekvienas žmogaus gyvenimo etapas yra vienodai aktualus jo harmoningai asmenybei ugdyti [15, p. 126–144]. Individo intelekto laipsnis atskleidžia atskiro žmogaus gyvenimo ir veiklos galimybes, fiksuotas laike ir vietoje, taip pat sudaro sąlygas realiai vertinti valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politinę, ekonominę, socialinę aplinką šalies ūkyje bei nacionalinėje rinkoje [13, p. 176–183].

#### 2.4. Individo intelekto panaudojimas

Metodologiškai pavienio individo intelekto panaudojimas apibrėžiamas, kaip žmogaus optimalios veiklos galimybių vertinimas, taikant kompetentingumo ir kompetencijos kriterijus. Personalo vadyboje šie kriterijai sudaro sąlygas tiksliai apskaičiuoti žmogaus darbo efektyvumą ir prognozuoti jo veiklos optimizavimo ribas laike bei darbo vietoje [16, p. 12–15].

**Individo kompetentingumas reiškia:** atitikimą, sugebėjimą; gerą žinojimą, nusimanyimą; turėjimą teisių ką spręsti ar daryti. Šio kriterijaus naudojimas praktiškai leidžia apibūdinti, kad kuo individo intelekto laipsnis aukštesnis, tuo šio individo kompetentingumas didėja, ir atvirkščiai – kuo individo intelekto laipsnis žemesnis, tuo to individo kompetentingumas mažėja [12, p. 58].

**Individo kompetencija reiškia:** priklausomybę pagal teisę; klausimų ar reiškiniių sritis, su kuo žmogus gerai susipažinęs; visumą kurio nors organo (institucijos, organizacijos, padalinio) ar pareigūno teisių ir pareigų, nustatytą to organo (institucijos, organizacijos, padalinio) statutu ar normatyvinių aktų sistema. Tai yra visuma reglamentuotų veiklos procesų, kuriuos pavienis individas gali valdyti, veikti pagal šio konkretaus individo turimą kompetentingumą fiksuotu laiku ir toje pačioje darbo vietoje [12, p. 58].

Individo intelekto panaudojimo ribos – skaičiuotinas dydis, kurį galima apskaičiuoti taikant funkcinį integrinį matematinį modelį fiksuotame laike ir konkrečioje darbo vietoje [12, p. 58–59]:

$$|A_t| = \sum \sum |k_r^t / k_n^t| \times |K_r^t / K_n^t| (f_t f_e f_a f_v), \quad (5)$$

Čia  $|A_t|$  – individo intelekto panaudojimas (integrinis dydis, apskaičiuojamas pagal turimus normatyvus ir rezultatus);

$k_r^t$  – individo realusis kompetentingumas fiksuotame laike ir darbo vietoje;

$k_n^t$  – individo kompetentingumo normatyvas fiksuotame laike ir darbo vietoje;

$K_r^t$  – individo realioji kompetencija fiksuotame laike ir darbo vietoje;

$K_n^t$  – individo kompetencijos normatyvas fiksuotame laike ir darbo vietoje;

$f_t f_e f_a f_v$  – laiko, erdvės, aplinkos (politinės, ekonominės, socialinės), vietos (pagal pažangą) integrinės funkcijos.

Individo intelekto panaudojimo realusis vertinimas sudaro sąlygas nuolat optimizuoti žmogaus veiklą: racionaliai naudoti visus išteklius tiek laike, tiek erdvėje. Šie

integriniai procesai užtikrina valstybės ir visuomenės subalansuotą raidą bendroje Europos Sąjungos ir NATO raidos erdvėje pasaulio bendrijoje [13, p. 125–146].

#### Išvados

Individo intelekto ugdymas ir panaudojimas laike bei erdvėje užtikrina:

- harmoningą žmogaus ugdymą;
- šeimos raidą ir giminės tęstinumą;
- kapitalo kaupimą ir didinimą;
- pažangos kūrimą ir jos laimėjimų panaudojimą;
- demokratijos plėtrą;
- valstybės ir visuomenės subalansuotą raidą;
- regioninio bendradarbiavimo saugumą Lietuvai integruojantis į NATO ir ES.

#### Literatūra

1. Astra L. Gyvenimo laikas. – Vilnius: Pradai, 1993, 110 p.
2. Bennis W., Nanus B. Lyderiai: Atsakomybės strategija. – Vilnius: Algarvė, 1998, 239 p.
3. Gubicaitė-Šilingienė V. Kolektyvinis valdymas: Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1998, 101 p.
4. Heller R. Grupių valdymas. – Vilnius: Alma littera, 2000, 72 p.
5. Hindle T. Derybų menas. – Vilnius: Alma littera, 2000, 72 p.
6. Jakavičius V. Žmogaus ugdymas: Įvadas į edukologijos studijas. – Klaipėda: KU leidykla, 1998, 158 p.
7. Kalinauskas R. Energoentropiniai žmoniškumo pagrindai. – Vilnius: Petro ofsetas, 1999, 300 p.
8. Kiyosaki R.T., Lechter Sh.L. Du tėčiai – turtingas ir vargšas. – Vilnius: Sirokas, 2001, 234 p.
9. Kučinskas V. Tu ir tavo genai. – Kaunas: Šviesa, 1998, 118 p.
10. Lamanauskas V. Edukologijos praktikumas: mokomoji knyga. – Klaipėda: KU leidykla, 2000, 198 p.
11. Leliūgienė I. Žmogus ir socialinė aplinka: Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1997, 302 p.
12. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika: monografija. – Vilnius: LR ŠMM leidybos centras, 1999, 511 p.
13. Makštutis A. Strateginio valdymo principai: monografija. – Klaipėda: KU leidykla, 2001, 380 p.
14. Obrazcovas V. Ar valdai? – Vilnius: Vaga, 1998, 208 p.
15. Obrazcovas V. Valdymo išmintis: 10 sėkmės kelių. – Vilnius: LTU leidybos centras, 2001, 150 p.
16. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas: Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1997, 111 p.
17. Schultz Th.W. Investavimas į žmones: gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas, 1998, 192 p.

## **THE ASPECT METHIODICALS OF DEVELOPMENT THE INTELLECT**

### **Summary**

The report explores the prospects of fundamental and applied research on the actual conditions of activities of an individual and family; development of individual's intellect, the degree of utilisation on the individual's intellect; the effect of human intellect utilisation on the development of democracy and progress and on the general economic-social efficiency in society's activities under the development of national economy and the country.

The report is aimed at maiking an analysis of an individual – a member of society; a degree of the intellect; utilization of the intellect. The work focuses on the problem of relations between the individual and society under the development and utilization of the intellect of the individual in his/her activities as well as in the activities of family. The factors, effecting the development and utilization of the individual's intellect are revealed and methodical problems of improving intensification conditions of democracy and progress in the development of the society are considered. This report raises and analyses actual problems of rational use of the national human resources, the solution of which would form the potential opportunities for intensification of the development of the country's economy of Lithuania already within EU and NATO membership in national the market of Lithuania.

## Ekonomikos žinių formavimas ir jo tobulinimo galimybės

### Ivadas

Sparčiai besikeičiančiame pasaulyje vis didesnę reikšmę įgyja žinios, padedančios suprasti vykstančius procesus, realiau vertinti dabartinę situaciją ir perspektyvas. Aukštasis mokslas privalo ugdyti visapusiškai išsilavinusį, kūrybingą žmogų. Tai yra esminė šalies ateities dvasinio ir materialiojo klestėjimo sąlyga.

Atliktas tyrimas suteikia galimybę geriau pažinti auditoriją, įvertinti bendrą įvairių ekonomikos mokslo sričių žinių lygį.

**Raktažodžiai:** *ekonomikos žinios, ekonomikos problemos, kariūnai, aukštasis išsilavinimas.*

Ekonomikos globalizavimo ir integracijos procesas susijęs su naujų ir sudėtingesnių reiškinių pažinimu bei naujų problemų sprendimu, todėl ypač aktualiu aukštojo išsilavinimo komponentu tampa ekonominis išprusimas. Ekonomikos žinios reikalingos kariūnams ne tik įgyjant civilinę specialybę, bet ir ugdant karininkus, turinčius platesnį požiūrį ir gilesnį suvokimą apie valstybės, visuomenės ir ekonomikos raidą ir dėsningumą, suprantančius pagrindines ekonomikos sąvokas.

Siekiant tobulinti dėstymo metodiką kiekvieną semestrą autorės atliekamas tyrimas, kaip Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos antro kurso kariūnai suvokia šalies ekonomikos problemas, jų priežastis, silpnąsias ir stipriąsias puses, kokias mato perspektyvas ir kaip jas vertina, pasiremdami savo turima patirtimi ir žiniomis. Tai padeda išsiaiškinti, kuriuos klausimus kariūnai geriau supranta, o kuriuos spręsti jiems sudėtingiau, taigi, kurioms programos temoms turėtų būti skiriama daugiau dėmesio.

Kaip rodo tyrimo medžiaga, antro kurso kariūnai pakankamai gerai išmano pagrindines krašto ekonomikos problemas, bando analizuoti jų priežastis. Nors vienas kitas prisipažįsta, kad lieka nepakankamai laiko skaitymui ir domėjimuisi įvykiais, kad asmeniškai patys nėra susidūrę su kai kuriomis problemomis, tačiau, vertinant apskritai, kariūnai nėra atitrūkę nuo realios situacijos., Turintys ankstesnės darbo patirties kariūnai remiasi ja, o kiti, aiškindami įvairius ekonominius klausimus, pateikia pavyzdžius iš savo aplinkos – šeimos, draugų ar pažįstamų praktinės ir gyvenimiškos veiklos. Jie patys pastebi, kad pastaruoju metu jaunimas rimčiau žiūri į išsilavinimą ir mokslą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus nustatyta, kad, aptardami Lietuvos ekonomikos problemas, kariūnai dažniausiai minėjo ekonomines, socialines ir politines priežastis. Jas galima suskirstyti į šias grupes:

<b>Problemos</b>
Dideli mokesčiai. Mokesčių nemokėjimas
Nesant griežtos įmonių apskaitos priežiūros, egzistuoja dviguba apskaita
Nepalankios sąlygos vidutiniam ir smulkiąjam verslui
Stambiųjų prekybos įmonių diktatas
Lietuva neturi didelių gamtos išteklių
Nėra tinkamai panaudojamos užsienio investicijos, gautos lėšos neretai panaudojamos ne pagal paskirtį ar iššvaistomos
Žalingas šalies ekonomikai valstybinių įmonių privatizavimas

Numatomas Ignalinos AE uždarymas
Nepakankamas eksporto lygis
Vidaus rinkoje nepakankamai vartojama vietinių prekių, neretai perkamos importinės, nors ir žemesnės kokybės prekės
Maži atlyginimai
Didelis išnaudojimas
Prarastos gyventojų santaupos
Sunki ūkininkų padėtis
Sunkus pensininkų gyvenimas
Mažėja vidurinis sluoksnis, didėja turtinė diferenciacija
Nedarbas. Jaunimo nedarbas
Jaunimas išvyksta į užsienį uždarbiauti ir ten pasilieka. Nesiimama priemonių išlaikyti jaunimą Lietuvoje, o išvykusieji neskatinami grįžti
Neišnaudojamas šalies intelektualinis potencialas. Mūsų specialistai užsienyje vertinami aukščiau nei savo šalyje
Valdžia mažai dėmesio skiria švietimui ir mokslui
Už mokslą reikia daug mokėti, tėvai nepajėgia savo vaikams suteikti išsimokslinimą
Žemas gyvenimo lygis; didelis atotrūkis tarp didžiųjų miestų ir mažųjų miestų bei kaimo žmonių gyvenimo lygio
Lietuvos gyventojų skaičiaus mažėjimas
Nepasitikėjimas valdžia
Politikai po rinkimų netesi duotų pažadų
Prastai dirba valdininkai
Blogi įstatymai
Korupcija
Nusikalstamumas, alkoholizmas, savižudybės

Palyginus pastaraisiais metais atliktų tyrimų rezultatus, išvardytų problemų sąrašas iš esmės nesikeičia, tačiau šiek tiek keičiasi (į teigiamą pusę) kariūnų požiūris į minimų problemų išsprendimo galimybes.

Greta pastebėtų problemų dažniausiai kariūnų minimi teigiami pasikeitimai Lietuvos ekonomikoje yra šie:

<b>Teigiami ekonomikos poslinkiai</b>
Ūkio augimo požymiai
Pasiekimai kai kuriose ūkio šakose
Gerėja galimybės pradėti savo verslą (teikiamos paskolos ir pan.)
Daugėja darbo vietų
Stabilus litas, maža infliacija
Mažėja prekių kainos

Daugelio ekonominių problemų sprendimą ir lūkesčius kariūnai sieja su Lietuvos naryste NATO bei Europos ekonominėje ir pinigų sąjungoje, tačiau tai vertina pakankamai realistiškai, supranta, kad greta padidėsiančių galimybių ir pasirinkimo laisvės rasis ir naujų įsipareigojimų bei naujų problemų, padidės konkurencija.

Apibendrinant pažymėtina, kad kariūnai nusiteikę patriotiškai, neabejingi savo krašto problemoms ir ateičiai.

Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad antro kurso kariūnams sunkiau suprantamos sudėtingesnės ekonomikos problemos, kaip antai: klausimai, susiję su centrinio banko

vykdoma pinigų politika, infliacija, euro įvedimu, mokesčiais, kai kurie gilesni biudžeto, jo deficito, valstybės skolos ir pan. nagrinėjimo aspektai. Šios ekonomikos sritys turėtų būti aiškinamos atsižvelgiant į jų sąryšį ir įtaką visai šalies ūkio sistemai. Sėkmingoms ekonominių temų studijoms būtina nagrinėjamus klausimus analizuoti ekonominės raidos istorinių aplinkybių fone, lyginti su kitų šalių patirtimi. Svarbu yra kariūnus sudominti ir skatinti siekti ekonominių žinių.

Studijuojant ekonomikos dalykus reikėtų suteikti kariūnams galimybę pasirinkti ir gilinti žinias juos labiau dominančioje ekonomikos mokslo srityje. Šiam reikalui galima pasiūlyti kariūnams referatų, pranešimų ir kitų individualių bei grupinių užduočių temų sąrašą, leidžiant iš jo pasirinkti temą, arba jiems patiems sugalvoti ir pasiūlyti savo temą.

Kariūnai turi skirti pakankamai laiko ir dėmesio literatūros bei kitiems šaltiniams skaityti, nagrinėti ir apibendrinti. Tada užsiėmimų metu galima giliau paanalizuoti ir išdiskutuoti aktualesnius ir įdomesnius klausimus, iliustruoti teorinius teiginius konkrečiais pavyzdžiais, statistiniais duomenimis, atlikti kai kuriuos analitinius apskaičiavimus. Tai suteikia galimybę kariūnams geriau įsiminti svarbiausius klausimus, įgyti ilgalaikių žinių, išliekančių ir išlaikius egzaminą ar įskaitą.

### **Išvados**

1. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos antro kurso kariūnai pakankamai gerai supranta pagrindines krašto ekonomines problemas, nėra atitrūkę nuo realios situacijos.

2. Palyginus pastaraisiais metais atliktų tyrimų rezultatus, išvardijamos iš esmės tos pačios ekonomikos problemos, tačiau pastaraisiais metais kariūnų požiūris į minimų problemų sprendimo galimybes yra labiau optimistinis.

3. Tobulinant kariūnų ekonominį lavinimą reikėtų daugiau orientuotis į jų asmeninės iniciatyvos ir domėjimosi skatinimą, keičiant ir derinant įvairias mokymo ir studijų formas.

### **Literatūra**

1. Chandler M. The Optimal Number of Subjects for a Bachelors Program in Economic Analysis. – Ekonomikos mokslas ir studijos Vilniaus universitete 1940–2000 metais. Vilnius, 2000.

2. Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas. 2000 m. kovo 21 d. Nr. VIII-1586.

3. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723.

### **Formation of economic knowledge and opportunities for its improvement**

#### **Summary**

An economic knowledge is necessary for cadets not only for their civil specialty but also for military officers training because more wide outlook and more deep comprehension concerning state's, community's, and economics' development and regularities.

As research results show the second year cadets understand the main economic problems good enough and are trying to analyze their reasons.

It should require to pay more attention to individual's interest in concrete economic spheres changing and combining several forms of studies.

## II DALIS. DALYKINIAI ŽAIDIMAI SOCIALINIULOSE MOKSLULOSE

### Įvadas

Pedagogo darbas susijęs su nuolatine, nepertraukiama paicška metodų, būdų, tinkamiausiai perteikiančių teorinę medžiagą, kurią turi išgirsti ir įsisavinti klausytojai. Ne paslaptis, kad tradicinės mokymo formos paskaitos, seminarai nebetenkina reiklų klausytojų, nes jie nori daugiau, kažko kito, įdomaus. Vienas iš tokių būdų – mokymasis žaidžiant. Svarbiausia besimokančius įtikinti, kad dalykiniai žaidymai nėra per sunkūs, paprasti, įdomiai paruošti.

Atsižvelgiant į minėtų klausimų svarbą Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra suorganizavo seminarą „Dalykinių žaidymų taikymas socialiniuose moksluose. Seminaras vyko 2003 m. spalio 27 d. Seminaro metu buvo plačiai nagrinėjami kūrybiškumo, pedagoginio bendravimo, sisteminio mąstymo, dalykinių žaidymų diegimo bei kiti su mokymu susiję klausimai ir mokymo būdai dėstant socialinių mokslų dalykus.

Seminaro dalyviai įvairiai vertino kylančias mokymo metu problemas, diskutavo dėl vienu ar kitu studijų metu kylančių klausimų.

Seminaro metu buvo pristatyti darbai, atskleidžiantys pedagoginio bendravimo vietą ir reikšmę specialisto ugdymo procese, dalykinių žaidymų taikymo socialiniuose moksluose galimybes, aptariamos studijų kartojimosi problemos ir būdai jas išspręsti.

Plačiai diskutuota apie kūrybingumą bei sisteminio mąstymo diegimą dėstant socialinius mokslus, nagrinėtos ekonominio lavinimo problemos, žinių įtvirtinimo bei asmenybės ugdymo metodai.

Seminaro pabaigoje aptartas baigiamųjų darbų rengimas magistrų studijose bei kompleksinių uždavinių sprendimo metodologiniai klausimai.

Teorinių metodikų ir metodų pritaikymas bei jų pagrindu atlikti pranešėjų tyrimai leido seminaro dalyviams realiai pamatyti mokymo procese iškilusių problemų sprendimo būdus, padiskutuoti su kolegomis, pasisemti naujų idėjų tolesniam darbui.

*Kar. Erikas Kaukas, kar. Nerijus Liutkus  
Lietuvos karo akademijos Kariūnų batalionas*

*Doc. dr. Juozas Vijeikis  
Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra*

## Dalykiniai žaidimai

Žinoma, kad teorinės medžiagos kiekis vadybos srityje nuolat kinta, didėja, todėl kariūnams labai sunku greitai suvokti tą gausybę šiuolaikinės vadybos informacijos, gaunamos iš dėstytojo ar perskaitytų knygų. Be to, nelengva perprasti ir sausą vadybos teoriją, nes paprasčiausiai trūksta praktinių įgūdžių. Minėtą spragą, mūsų manymu, užpildo dalykiniai žaidimai, kurie suteikia galimybę greičiau įsisavinti teoriją praktiškai sprendžiant konkrečios veiklos uždavinius.

### Įvadas

Pagrindinis šio straipsnio tikslas - supažindinti skaitytojus su Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje taikomais mokymo procese dalykiniais žaidimais ir įtikinti, jog tokių žaidimų panaudojimas studijuojant vadybos, ir ne tik ją, būtų efektyvi mokomoji priemonė. Dalykiniai žaidimai įgalina kariūnus išmoktą teoriją panaudoti praktinių situacijų sprendimams. Tuo būdu baigę vadybos studijas kariūnai jaučiasi pakankamai tvirtai, nes jų mokymas buvo susietas su praktinių vadybos klausimų sprendimu.

Šių žaidimų užduotims išspręsti reikia išmanyti ne tik vadybos esmę, bet ir kitus dalykus (teisės, ekonomikos, raštvedybos pagrindus ir t.t.), nes žaidėjams teks praktiškai priimti sprendimus, vadovauti žmonėms ir net bendradarbiauti su kitomis grupėmis.

Kita geras minėtų dalykinių žaidimų bruožas yra tai, jog kariūnai sudominami, o kai klausytojai kažkuo domisi, kai jie studijuoja ne dėl pažymio, o dėl žinių, tuomet ir pasiekiamas pats didžiausias efektyvumo lygis. Kariūnai įsitikina, jog paskaitos metu įsisavintas žinias jie galės praktiškai panaudoti, jog jiems jų būtinais prireiks norint atlikti vienas ar kitas užduotis, nurodytas dalykinių žaidimų sąlygose. Be to, dalykiniai žaidimai pajvairina tradicines paskaitų, seminarų mokymo formas, teigiamai nuteikia kariūnus ir yra malonesni negu monotoniškas teorijos kalimas.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus motyvus ir siekiant, kad vadybos dalyko studijavimas taptų efektyvesnis, kad kariūnai nenuobodžiautų per vadybos paskaitas, manome, kad greta paskaitų ir seminarų būtų tikslinga rengti dalykinius žaidimus.

Dalykiniai žaidimai – tai būdas kariūnams perprasti keblius terminus ir sąvokas. Viskas, kas vadyboje atrodo sudėtinga, čia pateikiama paprastai, įtaigiai ir aiškiai. Vadyboje yra daug sausos teorijos, o dalykiniuose žaidimuose sudėtingi terminai ir sąvokos susiejamos su praktiniu problemos sprendimu, padeda suprasti, kokia yra vieno ar kito vadybos proceso paskirtis.

### Dalykinių žaidimų tikslai:

1. Atskleisti profilineio ir aktyviųjų mokymo metodų ypatumus dėstant vadybą. Vienas iš šių žaidimų tikslų yra parodyti, jog šalia tradicinio mokymo – paskaitų, seminarų, tikslinga taikyti naujas mokymo formas, t.y. dalykinius žaidimus, siekiant geresnių mokymo rezultatų.

2. Skatinti kariūnų kolektyvinį darbą. Minėtuose dalykiniuose žaidimuose užduotys yra formuluojamos taip, jog sprendėjui reikėtų bendradarbiauti su kitomis grupėmis, kurios teikia papildomą informaciją užduotims įvykdyti.



3. Supažindinti su galimomis veiklos formomis analizuojant įvairias užduotis, telkiant komandą norimam sprendimui priimti. Analizuodami, telkdami komandą ir priimdami sprendimą kariūnai privalo prisiminti teoriją ir pabandyti ją taikyti praktikoje. Visa tai leidžia išsiaiškinti efektyviausias ir efektingiausias vadybinės veiklos formas.

4. Suteikti galimybę praktiškai pritaikyti valdymo proceso elementus – planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Kariūnai, spręsdami situacinius uždavinius, planuoja, kaip vykdys užduotis, organizuoja ir paskirsto darbus kiekvienam grupės nariui. Be to, jie kontroliuoja užduočių atlikimo terminus, prižiūri, kad visi darbai būtų vykdomi pagal nustatytą planą.

5. Skatinti mąstymo reakcijos greitį. Spręsdami situacinius uždavinius kariūnai susiduria su įvairiomis problemomis (administracinėmis, biurokratinėmis ir kt.) skirtinguose valdymo proceso etapuose. Situaciniai uždaviniai sukurti varžymosi principu, t. y. laimi ta grupė, kuri greičiausiai ir taisyklingiausiai atlieka užduotis. Taip žaidėjai priverčiami greitai planuoti ir priimti sprendimus, nes situacija nuolat keičiasi. Visa tai padeda ugdyti greitesnę kariūnų orientaciją.

### **Dalykinių žaidimų privalumai:**

1. Praktinis teorinių žinių įtvirtinimas. Geras teorinis pasirengimas lemia efektyvų vadovavimą, užduotys įvykdomos tinkamai ir laiku. Tai skatina kariūnus intensyviai mokytis.

2. Vadovavimo įgūdžių gerinimas. Vadovavimo įgūdžiai ypač reikalingi kariūnams, nes jų būsimas darbas siejamas su žmonėmis.

3. Praktinių vadybos metodų įsisavinimo pratybos. Atlikdami atskiras užduotis kariūnai taiko skirtingus vadybos metodus, juos analizuoja.

4. Individualių ir grupinių užduočių atlikimas. Dalykinių žaidimų metu kariūnai privalo ne tik individualiai protauti, kaip išspręsti vienokią ar kitokią užduotį, bet taip pat turi skirstyti darbus ir kitiems grupės nariams, t. y. vadovauti. Taigi kariūnai tobulinasi ne tik vadovavimo srityje, bet ir komandiniame darbe.

5. Situacijų analizė. Kiekviena grupei paskirta užduotis yra skirtinga ir reikalaujanti individualaus sprendimo, todėl kariūnai priversti analizuoti situacijas ir priimti sprendimus nesiremiant šablonu.

6. Sprendimų modeliavimas. Kariūnai turi kurti numanomus sprendimus ir juos analizuoti.

7. Scenarijų sudarymas. Iš daugelio sukurtų sprendimų kariūnai išsirenka tinkamiausią ir jį taiko praktiškai. Aišku, tai turi būti vykdoma labai greitai. Taip kariūnai išmokomi atsirinkti tinkamus sprendimus.

8. Organizacijos/padalinio situacijos įvertinimo metodikos sudarymas. Kariūnai dalykiniame žaidime privalo įvertinti savo grupę, jos pajėgumą. Šiuo atveju darbai bus paskirti tiems žmonėms, kurie tą darbą išmano, kartu paskirti atskirų grupių vadovai patys turi nustatyti laiką, per kurį bus atliktos visos užduotys, atlikti priimanų sprendimų koregavimą.

### **Dalykinių žaidimų įgyvendinimas Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje**

Buvo sukurtas menamas batalionas, prilygintas realiam koviniam daliniui. Kiekvienam bataliono padaliniui (trims mtp. kuopoms, sunkiosios ginkluotės kuopai, logistikos kuopai, aprūpinimo kuopai ir S4 skyriui) buvo paskirta 4-5 kariūnų grupė. Grupių dydis keitėsi priklausomai nuo žmonių, dalyvaujančių šitame žaidime, skaičiaus, bei vadovo pagėdavimu ir sumanymu. Kiekvieną grupę sudarė vadas, kuris vadovavo, jo pavaduotojas, kuris atliko apskaičiavimus, raštininkas, kuris pildė blankus, ir sekretorius, kuris buvo

atsakingas už reikalingos informacijos pateikimą laiku. Atsižvelgęs į numatomas bataliono užduotis, kiekvienas grupės vadovas galėjo skirstyti, perdislokuoti savo grupės narius pagal poreikius. Suprojektuoto bataliono tikslas – atlikti piniginių išlaidų apskaičiavimus einamiesiems metams ir pateikti duomenis nurodytoms bataliono struktūrinių padalinių grupėms. Visa reikalinga normatyvinė medžiaga šiems apskaičiavimams atlikti yra pateikiama kartu su užduotimis. Pvz., kiek automobiliui GAZ 66 reikia degalų, tepalų, aušinimo skysčio, nuvažiuojant per dieną 100 km, ir pan.

Atlikti bataliono struktūrinių padalinių darbai buvo vertinami atsižvelgiant į kiekvieno padalinio atliktas užduotis pagal tris vertinimo kriterijus:

- padarytų klaidų kiekį;
- užduočiai atlikti skirtą laiką;
- tvarkingumą.

Taigi neužtenka vien greitai atlikti užduotis, reikia taip pat, kad jos būtų atliktos per kiek galima trumpesnį laiką ir atliktos tvarkingai. Čia kariūnai mokosi ne tik vadybos įgūdžių, mąstymo greičio, bet ir kruopštumo bei tvarkingumo.

Bataliono užduočių vertinimas susidėjo iš nustatytų vertinimo kriterijų bendros sumos. Skaičiuojant bendrą vertinimo kriterijų sumą buvo atsižvelgta į kriterijų svarbą. Taigi kiekvienam kriterijui buvo nustatytas jį atitinkantis koeficientas, pvz.:

- padarytų klaidų kiekis – 0,5;
- užduočiai atlikti skirtas laikas – 0,3;
- tvarkingumas – 0,2.

## Išvados

1. Dalykiniai žaidimai – tai visuma tarpusavyje susijusių veiksmų ir sprendimų, kuriais siekiama gerinti vadovavimo įgūdžius ir praktiškai įgyvendinti teorines vadybos žinias. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad dalykiniai žaidimai turi dvejopą naudą: pirmiausia – pagerinti vadovavimo įgūdžius, antra – visą išmoktą teorinę medžiagą pritaikyti praktiškai.

2. Dalykiniai žaidimai rengiami atsižvelgiant į konkrečią mokymo programą. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje žaisti dalykiniai žaidimai nebūtinai turi būti šablonas kitiems, jie gali būti koreguojami ir kūrybiškai taikomi skirtingose vadybos programose bei kituose mokymo dalykuose.

3. Taikant dalykinius žaidimus sprendžiami aktualūs mokymo proceso klausimai. Kariūnai studijuodami teoriją kartais nesupranta, kodėl vienas ar kitas nagrinėjamas klausimas yra svarbus. Žaisdami dalykinius žaidimus, jie praktiškai gali pamatyti, kur tas klausimas yra naudojamas, kuo jis svarbus norint pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

4. Dalykiniai žaidimai pagyvina paskaitas ir seminarus. Žaidybiniu pagrindu kariūnai sudominami, jie lengviau supranta ir įsisavina dėstomo dalyko pagrindus. Todėl galima teigti, jog dalykiniai žaidimai ne tik padeda įveikti monotoniškumą studijuojant vadybą (ar kokį kitą mokomąjį dalyką), bet ir didina studijų efektyvumą.

**Literatūra**

1. . Vijeikis J. Metodinės rekomendacijos praktiniam žaidimui „Efektyvumas ir ekonominio skatinimo fondai“. – Vilnius, 1989, 39 p.
2. Рыбальский В. И.. АСУ строительством и деловые игры. – Москва: Стройиздат. 1983, 248 с.
3. Методические указания к деловой игре „ЭФЭС - ЗМ“ – эффективность и фонды экономического стимулирования. – Киев: Будивельник, 1986, 53 с.

**Subject games****Summary**

Subject games change lectures and seminars monotone, equability and dullness, with them we can to interest cadets, therefore he understand and master the codes of management grounds more easily. So we can do such summary, that subject games not only will help to defeat monotone, but more, they will make study more effectively. I think, we really have to interest in subject games and widely invoke them leastwise in the management discipline.

## **Sisteminio mąstymo ugdymas dėstant socialinių mokslų dalykus**

Vadybos studijoms skirtuose dalykuose galima pastebėti jog kas kartą sureikšminamas vis kitas organizacijos veiklos aspektas – rinkodaros, kokybės ar žmogiškųjų išteklių valdymo svarba organizacijos veiklai. Tačiau kiekvieno dalyko sureikšminimas neleidžia sistemiškai suvokti visumos, o be šio suvokimo sudėtinga spręsti kompleksiškas problemas, kylančias šiandieninėje greitai besikeičiančioje aplinkoje bei priimti optimalius sprendimus organizacijų veikloje, todėl straipsnyje nagrinėjamos sisteminio mąstymo diegimo galimybės dėstant socialinių mokslų dalykus.

Raktažodžiai: *Sisteminis mąstymas, socialiniai mokslai.*

### **Įvadas**

Studijuojantiems socialinius mokslus, manyčiau, dažnai kyla klausimas, kaip vienas mokomasis dalykas yra susijęs su kitu, pirminiu, o kuris kyla iš pastarojo ir kaip gautas žinias apibendrinti bei kompleksiskai panaudoti organizacijų veikloje. Visa tai suvokti nėra paprasta, nes kiekvieno dalyko specialistai – dėstytojai, konsultantai, praktikai – akcentuoja savojo dalyko svarbą. Panagrinėjus vadybinėms studijoms skirtą mokomąją literatūrą, galima pastebėti, jog kas kartą sureikšminamas vis kitas organizacijos veiklos aspektas: rinkodaros literatūroje siūloma visą organizaciją paversti vieningu rinkodaros padaliniu, orientuoti visą veiklą į vartotojų poreikių tenkinimą, kokybės valdymo literatūroje siūloma kelti kiekvieno proceso kokybę, visą dėmesį sutelkiant ties procesu tobulinimu, žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje akcentuojamas žmogiškasis veiksnys, kuris organizacijose turi tapti pačiu svarbiausiu, ir t.t. Taigi kiekvieno dalyko sureikšminimas neleidžia sistemiškai suvokti visumos, o be šio suvokimo sudėtinga spręsti kompleksiškas problemas, kylančias šiandieninėje greitai besikeičiančioje aplinkoje, bei priimti optimalius sprendimus.

Problema, susidariusi šioje situacijoje, gali būti įvardyta kaip sisteminio mąstymo trūkumas studijuojant ir dėstant socialinių mokslų dalykus. Įvertinus tai, kad socialinių mokslų objektas yra visuomenė, o visuomenė yra ekologinės sistemos sudedamoji, iškeltai problemai spręsti tikslinga būtų pasitelkti ekologijoje naudojamus sisteminio mąstymo principus. Visuomenę suvokiant kaip ekologinę subsystemą galima daryti prielaidą, jog visus visuomenės gyvenimo aspektus galima tirti pasitelkiant sisteminį mąstymą, o ekologinę sistemą imti kaip modelį visų žmogiškųjų sistemų analizei. Jeigu mes suvokiame ekologijos principus, kuriuose akcentuojama savitarpio priklausomybė, individo unikalumas, partnerystė, lankstumas, ciklai, koevoliucija bei laikinumas – visus šiuos principus mes galime pritaikyti visuomenei bei joje vykstantiems procesams – verslo plėtrai, socialinės gerovės didinimui ir pan. Taigi ekologijos, kaip vieningos sistemos, principais turėtų būti paremtos visos socialinių mokslų studijos. Todėl čia galima suformuluoti straipsnyje pateikiamo tyrimo tikslą – nustatyti ekologijoje taikomo sisteminio mąstymo taikymo galimybes studijuojant socialinių mokslų dalykus.

### **Sisteminio mąstymo ugdymas dėstant socialinių mokslų dalykus**

Šiandien plačiai taikoma analitinio mąstymo metodika buvo pristatyta dar septynioliktame amžiuje ir visą laiką tobulinama taikant pažangiausias mokslinius metodus. Pagal šią metodiką iškilus kompleksiskai problemai, ji “ištraukiama iš konteksto”, suskaidoma į atskiras smulkias dalis, kurių veikimo principą lengva suprasti, šių dalių veikimo mechanizmas analizuojamas, tobulinamas ir paskiausiai dalys vėl sudedamos į vieną, taip suvokiant visumą. Metodika yra lengvai suvokiama ir taikoma, tačiau kalbant apie gyvas sistemas, tokias kaip visuomenė, ji nėra tinkama. Jeigu gyvas organizmas suskaidomas į dalis, jis paprasčiausiai miršta. Taigi mechanistinis požiūris į gyvą sistemą nėra tinkamas, todėl būtina taikyti holistinį,

arba kitaip vadinamą sisteminių, požiūrį, pradėjusį formuotis apie 1930 m. Sisteminių požiūrio pradininkai buvo biologai, gyvų organizmą ėmę traktuoti kaip integruotą visumą, vėliau psichologai, sukūrę naują geštalpsichologijos mokyklą. Šiandien sisteminis požiūris aktyviai taikomas nagrinėjant ekologines sistemas. Šis požiūris gali būti vadinamas ekologiniu, nes ekologija – tai mokslas apie gyvas sistemas. Esminiai tokio požiūrio ypatumai pasireiškia penkiais aspektais.

Pirmasis ypatumas yra bendrinis, nusakantis, jog būtina nagrinėti visumą o ne detales. Remiantis sisteminiu požiūriu esminė organizmo, arba visuomenės, savybė yra visuma, kurios neturi savyje nei viena iš sudedamųjų. Ji atsiranda sąveikaujant sudedamosioms ir prarandama kai sistema fiziškai arba netgi teoriškai išardoma į atskirus elementus. Žinoma, mes galime atpažinti sistemą sudarančius elementus ir juos tirti, tačiau tai būtina daryti neizoliuojant jų nuo sistemos. Tiriant elementus veikiančioje sistemoje nesunku nustatyti jų savitarpio priklausomybę ir savitarpio įtaką bei, remiantis ekologijos teorija, atsekti elementų kaitos cikliškumą ir jų virsmą iš energijos į materiją arba iš minties į realizuotus projektus.

Taigi pažangesnis mąstymas yra mąstymas kontekstu ir savitarpio ryšiais.

Taikymas socialinių mokslų dalykuose. Socialinių dalykų mokymo procese būtina daugiau dėmesio skirti dėstomojo dalyko, kaip sistemos sudedamosios, pateikimui. Suvokiant, kad socialinių mokslų dalykai yra susiję tarp savęs bei kyla iš visuomenės gyvenimo įvairovės, šiuos dalykus būtina pateikti atitinkamame kontekste kildinant vieną iš kito, taip studijuojantiems pateikiant kompleksinę vaizdą, kai kiekviena naujai pateikta mintis randa vietą jau suvoktoje sistemoje, ją praplečia ar pagilina jos suvokimą vienu ar kitu aspektu. Tai yra viena iš sisteminių dalyko pateikimo krypčių. Antroji yra susijusi su dalyko įsiliejimu į realų studijuojančiųjų gyvenimą. Mokymosi kokybė išauga, jei dėstomi dalykai pateikiami besimokančiųjų gyvenimo kontekste, t.y. naujos idėjos randa atsaką ir suvokiamos kaip pritaikomos realioje veikloje. Čia kaip ir kalbos mokymosi procese – mes nesimokome atskirų kalbos dalių, mes mokomės kalbą apskritai.

Antrasis ypatumas pasireiškia pereinant nuo analizės prie konteksto suvokimo. Žinoma, tai nereiškia, jog analizė nebentinkama kaip metodas, tačiau jos panaudojimas gyvoms sistemoms tirti neturi tapti pagrindiniu. Čia tinkamesnis yra sisteminis, arba kontekstinis, mąstymas, o tai yra priešinga analitiniam mąstymui. Analizė – tai objekto išskyrimas iš visumos tam, kad būtų lengviau jį suprasti, sisteminis mąstymas – tai objekto patalpinimas į veikiančią sistemą ir kontekstinių sprendimų paieška.

Taikymas socialinių mokslų dalykuose. Vis giliau analizuojant pavienes problemas socialinių mokslų srityse bei gilinant žinias viename dalyke kyla pavojus prarasti kompleksinį visumos suvokimą, o tai lemia vienpusišką problemų, kylančių įvairiuose visuomenės gyvenimo sferose, suvokimą ir neadekvatų jų vertinimą. Taigi kiekvieno dalyko nagrinėjamų problemų pateikimas ne atskirai, o bendrame socialinių mokslų kontekste leidžia studijuojantiems plačiau suvokti jų svarbą ir vietą bei lengviau realiaje gyvenime pritaikyti įsisavintas žinias.

Trečiasis ypatumas pasireiškia sutelkimu dėmesio ties savitarpio ryšiais, o ne ties objektu. Sisteminiu požiūriu mes suvokiame, jog objektas – organizmas ekosistemoje arba žmogus visuomenėje – yra svarbus tik tiek, kiek įtakos jis gali padaryti sistemai per sąryšį su ja. Taigi nėra pavienių objektų arba dalių, tai tik sumažinti visumos modeliai neišskaidomame įvairialypių tarpusavio ryšių tinkle, kuriuos nustatčius galima lengviau suprasti sistemą. Taigi perėjimas nuo sudedamųjų prie visumos įvardinamas kaip perėjimas nuo objekto prie tarpusavio ryšių. Mechanistiniu požiūriu pasaulis suvokiamas kaip objektų rinkinys, sąryšis yra ne toks svarbus; sisteminiu požiūriu objektų sąryšis yra svarbiau už pačius objektus, o nagrinėjant sistemą sąryšis tampa tyrimų objektu.

Taikymas socialinių mokslų dalykuose. Kiekviename socialinių mokslų dalyke apibrėžiamas objektas, kuris analizuojamas ir tobulinamas remiantis pažangiais tyrimų metodais. Remiantis aukščiau pateiktais argumentais, svarbiausiu aspektu turėtų tapti ne

konkreto objekto tyrimai, bet ryšių, kurie atsiranda tarp šio ir kitų objektų, tyrimas, t.y. pasirinktas objektas turi būti analizuojamas per įvairialypius ryšius, kurie susikuria šiam objektui veikiant sistemoje.

Ketvirtasis ypatumas pasireiškia persiorientuojant nuo hierarchijų prie tinklų. Kai tiriamie grupinius ir tarpgrupinius sąryšius, išskiriame skirtingus lygius, nes gyvose sistemose susiformuoja sistemų daugiapakopiškumas arba sistemos egzistavimas kitoje sistemoje (pvz., šeima visuomenėje). Ankstyvojoje ekologijos mokslo stadijoje šis daugiapakopiškumas buvo vadinamas hierarchijomis, tačiau greitai suvoktas šio termino klaidingumas. Hierarchiškumu nusakomas griežtas struktūrizavimas, pavaldumas ir dominavimas bei įsivaizduojama piramidinė struktūra, kai kiekvienas atsidūręs žemesnėje pakopoje yra mažiau svarbus nei esantis aukštesnėje. Tačiau gamtoje daugiapakopiškumas turi kitą išraišką, kurioje neišskiriami aukštesnieji ar žemesnieji lygmenys, kadangi visi jie yra vienodai svarbūs, užtikrinantys vienas kito egzistavimą. Sisteminių mąstymo ypatumas pasireiškia gebėjimu nevaržomai pereiti nuo vieno lygio prie kito, suvokiant juos kaip lygiaverčiai reikšmingus.

Taikymas socialinių mokslų dalykuose. Perėjimas nuo hierarchijų prie tinklų socialiniuose dalykuose pasireiškia ne tik keičiant suvokimą – tai skatina pertvarkyti šiandienines hierarchines organizacines struktūras į tinklines, kuriose laisvos tėkmės pagrindu susiformavusios sistemos didintų viena kitos efektyvumą. Tik taip įmanoma užtikrinti kūrimąsi stiprios visuomenės, kurioje vienos organizacijos ugdytų kitas.

Penktasis ypatumas yra perėjimas nuo struktūros prie proceso. Mechanistiniu požiūriu egzistuoja fundamentinės struktūros, kuriose veikia jėgos ir mechanizmai ir taip vyksta procesai, o sisteminiu požiūriu kiekviena struktūra yra suvokiama kaip procesų visuma.

### Išvados ir pasiūlymai

Šiandieniniai socialinių mokslų dalykai yra specializuoti ir dažnai fragmentiški, o jų pateikimas neleidžia studijuojantiems kompleksiskai suvokti kylančių problemų ir priimti adekvačių sprendimų. Ekologijos principų panaudojimas dėstant socialinių mokslų dalykus leistų atskleisti visa ko kompleksiskumą ir integruoti kiekvieną nagrinėjamą problemą ar ištiesą dalyką į vieningą gyvą socialinę sistemą. Tuomet dėstant atskirus dalykus skirtingiems dėstytojams būtų bendrai ugdomas sisteminis bet kokios problemos suvokimas, o tai, neabejotina, yra vienas iš svarbiausių kiekvienos mokymo institucijos uždavinių.

### Literatūra

1. Rosenthal A.T. Teaching systems thinking and practice through environmental art// Ethics & The environment, 2003, Nr.1.
2. Dinsmoor A. The special education rescue: A case for systems thinking// Educational Leadership, 1992, Nr. 9, p. 32–34.
3. Capra F. From the Parts to the Whole Systems Thinking in Ecology and Education// Center for Ecoliteracy: From the parts to the Whole, p. 1–9.

### System thinking in social science education Summary

The article presents the application possibilities of ecology theory in social sciences subjects teaching. There are five shifts that can be used in presenting all social science objects: shift from the parts to the whole, shift from analysis to context, shift from hierarchies to networks, shift from objects to relationships and shift from structure to process. The ways of appliance in teaching practices was shown.

## Pedagoginio bendravimo vieta ir reikšmė karininko ir specialisto ugdymo procese

Pedagoginis bendravimas – viena iš svarbiausių kokybiško ugdymo prielaidų. Tai yra esminė profesinės veiklos kategorija, nulemianti komunikacines, tarpusavio sąveikos ir abipusio supratimo savybes.

*Raktažodžiai:* pedagoginis bendravimas, pedagoginės nuostatos, kalba.

### Įvadas

Pastaruoju metu bendravimas įgyja didelę svarbą sparčiai kintančioje informacinėje visuomenėje. Siekiant atsakyti į dabarties iššūkius, privalu susitarti dėl bendrųjų principų bei tolesnės švietimo plėtotės nuostatų (Švietimo gairės, 2003). Prioritetu tampa konstruktyvus bendravimas, įgalinantis susieti šiuos principus ir nuostatas su norima asmens ir bendruomenės raidos projekcija. Pedagoginėje veikloje tarpusavio sąveika yra lemiamą. Nėra jos – nėra ir produktyvios pedagoginės veiklos. Minimas pedagoginio bendravimo problemas Lietuvoje nagrinėjo daugelis tyrėjų: J. Vabalas-Gudaitis (1983), J. Laužikas (1993), V. Žemaitis (1996, 1997), R. Želvys (1995), B. Bitinas (2000), R. Žukauskienė (2001) išanalizavo nesektyvaus pedagoginio bendravimo būdus; L. Kutkienė (1999) aptarė aktyvaus mokymo metodų panaudojimo galimybes lavinant pedagogų komunikacinę kompetenciją. Tačiau vykstant švietimo reformoms sparčiai kintančioje visuomenėje svarbus vaidmuo ugdant karininkus ir rengiant specialistus tenka aukštosioms mokykloms. Tačiau iškyla *problema*, ar kintančios visuomenės sąlygomis sugebame kompetentingai bendrauti ir kokią vietą šis procesas užima profesinio rengimo procese.

Šio straipsnio *tikslas* – išryškinti pedagoginio bendravimo pagrindus ugdymo realybėje. Tyrimo *objektas* – pedagoginis bendravimas. Tyrimo *metodai* – mokslinės literatūros analizė bei statistiniai metodai.

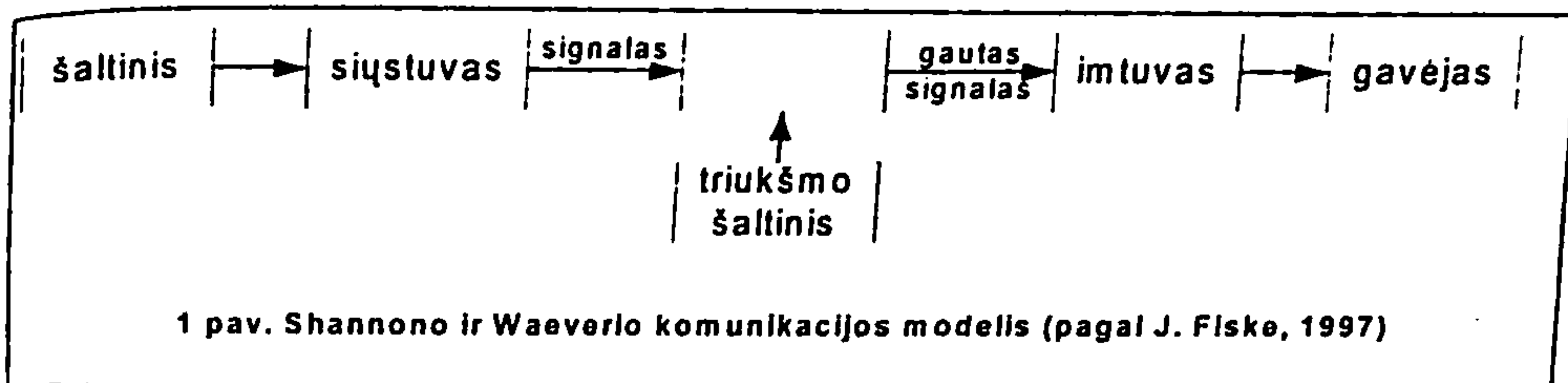
### Pedagoginio bendravimo pagrindai

Psichologijos žodyne bendravimas apibūdinamas kaip tarpusavio sąveika, sudėtingi procesai, įvairiapusiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Bendravimas apima keitimąsi informacija, bendros sąveikų strategijos parengimą, kito žmogaus suvokimą ir supratimą (Psichologijos..., 1993).

Bendravimą kaip pedagoginės realybės fenomeną nagrinėja daugelio skirtingų sričių specialistai. Tai yra viena tų žmogaus gyvenimo veikų, kurias kiekvienas atpažįsta, bet retas kuris gali bent kiek tiksliau apibūdinti. Tiek pedagogai, tiek psichologai, tiek filosofai sutaria, kad minėtą fenomeną išryškina šios savybės: komunikacija (keitimasis informacija naudojant ženklų sistemą), interakcija (tarpusavio sąveika, nepertraukiama priežasčių ir pasekmių grandinė, vientisas procesas), percepcija (abipusis supratimas). Pastaroji, anot V. Žemaičio (1996), yra labai svarbi funkcija, sužmoginanti patį bendravimą. Visavertis bendravimas galimas tik tuomet, kai partneriai vienas kitą geriau pažįsta ir adekvačiai vertina. Juk visi bendrauja pirmiausia kaip žmonės, turintys savus įsitikinimus, pažiūras, jausmus, išgyvenimus, charakterius ir pan. Nužmogintas bendravimas nuolatos lydimas nesusipratimų, net konfliktų.

Nagrinėjant bendravimą iš pedagoginių pozicijų pažymėtina, kad tai esminė pedagoginės veiklos profesinė kategorija, kuri savo ruožtu yra ir ugdymo priemonė, ir sociopedagoginė auklėjimo sąlyga, ir tarpusavio santykių organizavimo būdas. Tikslingas bendravimas atlieka pedagoginio proceso normatyvinę funkciją bei yra socialinės kontrolės

forma (Žadeikaitė, 1990). Pedagogas, numatydamas bendravimo galimybes, teigiamai stimuliuoja vaiko asmenybę ir eliminuoja neigiamus momentus.

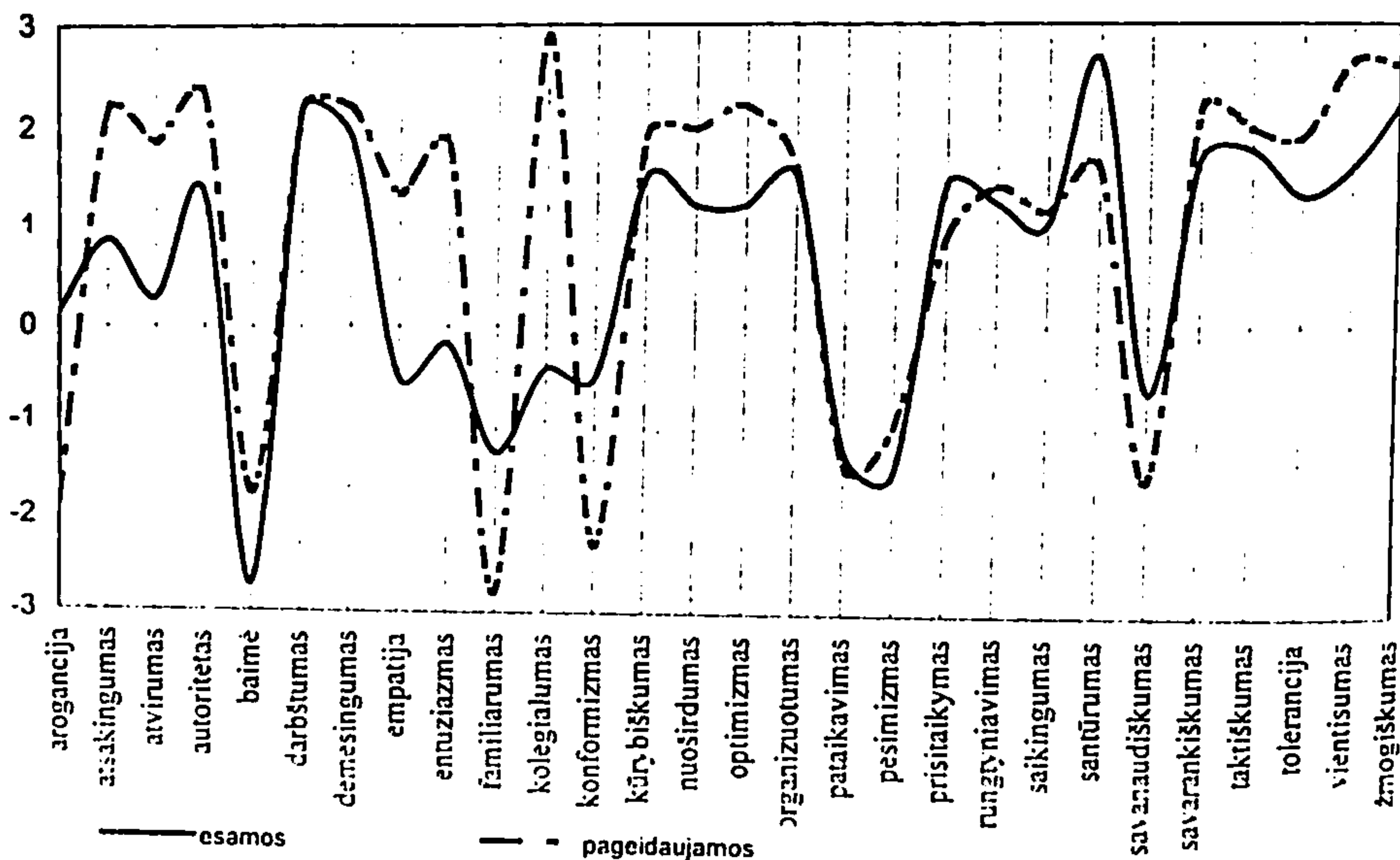


Pedagoginio bendravimo procesą galima iliustruoti Shannono ir Weaverio sukurtu modeliu, kuriame komunikacija pateikiama kaip paprastas tiesinis procesas (Fiske, 1997). Jame *šaltinis* priima sprendimus, t. y. šaltinis nusprendžia, kokį pranešimą parinkti ir siųsti. Tada šis pranešimas *siųstuvo* (burnos) yra paverčiamas į *signalą* (garso banga) ir *kunalu* (oru) siunčiamas *imtuvui* (kito asmens ausis). Akivaizdu, kad kai kurios modelio dalys gali veikti ne vieną kartą. Nagrinėdami šį modelį autoriai nurodė tris komunikacijos studijų problemų lygius: kaip tiksliai komunikacijos simboliai gali būti perduoti; kaip tiksliai perduoti simboliai išreiškia norimą reikšmę; kaip efektyviai gauta reikšmė paveikia elgesį norima linkme. Sprendžiant šias bendravimo (pedagoginio bendravimo) problemas išryškėja du svarbūs komponentai, padedantys spręsti šias problemas: pedagoginės bendravimo nuostatos ir kalba.

### Pedagoginių nuostatų raiška ugdymo procese

Pedagogui komunikacinis kompetentingumas – tai bendravimo sugebėjimai, mokėjimai ir įgūdžiai. Kitaip tariant, visa tai būtų galima apibrėžti pedagoginėmis nuostatomis, kurias kaip atskiras sąvokas pateikė V. Žemaitis (1998). Pedagogų gebėjimas konstruktyviai ir kokybiškai bendrauti lemia bendros veiklos rezultatus, bendradarbiavimo galimybes, leidžia operatyviai spręsti iškilusias problemas, sudaro pedagoginiam procesui palankų socialinį-psichologinį klimatą. Tai patvirtina dar J.A.Komenskio (1986) išsakytą mintį, kad žmones išmintingus padaryti gali tik išmintingasis, iškalbingus – iškalbingasis, dorus – dorasis. Todėl, siekiant išsiaiškinti, kokios, kariūnų nuomone, vyrauja bendravimo nuostatos tarp pedagogų (dėstytojų) ir klausytojų (kariūnų), buvo apklausta 48 kariūnai (III kursas), studijuojantys Lietuvos karo akademijoje. Apklausos metu kariūnams buvo pateiktos galimos 28 pedagoginio bendravimo nuostatos. Buvo prašoma įvertinti pedagogų bendravimą ir nuostatų pasireiškimo intensyvumą. Vertinimui pasirinkta skalė nuo +3 iki -3 (+3 – visiškai sutinku; +2 sutinku; +1 šiek tiek sutinku; 0 nežinau; -1 šiek tiek nesutinku; -2 nesutinku; -3 visiškai nesutinku). Bendravimo nuostatos įvertintos dviem aspektais: esamos – leidusios atskleisti dabartinę situaciją, ir pageidaujamos – kariūnų nuomone, padėsiančios užtikrinti bendravimo ir ugdymo proceso kokybę.





2 pav. Pedagoginių nuostatų raiška ugdymo procese

Gauti rezultatai parodė, kad didžiausias atitrūkimasis tarp dėstytojų ir kariūnų pastebimas tokiose bendravimo nuostatose kaip: *empatija*, *entuziazmas*, *kollegialumas*. Kariūnai nurodė, kad šios paminėtos nuostatos dabartiniame ugdymo procese pasireiškia labai mažai arba jų iš viso nėra. Ypač jie pabrėžė *kollegialumo* svarbą, net 68% apklaustųjų šią nuostatą nurodė kaip labai svarbią.

Rezultatai parodė, jog skiriasi ir neigiamų nuostatų vertinimas. Kariūnai neigiamai vertina tokias pedagogines nuostatas kaip: *baimė*, *familiarumas*, *konformizmas*, *pataikavimas*, *pesimizmas*. Didžiausi skirtumai tarp esamos situacijos ir pageidautinos išryškėjo *familiarumo* (-1,23 ir -2,33), *konformizmo* (-0,56 ir -2,26) ir *savanaudiškumo* (-0,76 ir -1,69) kategorijose. Kariūnų nuomone, jų išraiška ugdymo procese turėtų būti daug silpnesnė nei yra dabar.

Analizuojant nuostatas, susijusias su teigiamomis emocijomis, ir bendravimo būdus išryškėjo, jog tokių kategorijų, kaip *pritaikymas* ir *santūrumas*, išraiška galėtų būti silpnesnė. Tačiau reiktų pedagogams atkreipti dėmesį į *nuoširdumą*, *atsakingumą*, *autoriteto formavimą*, *entuziazmą*, *optimizmą* ir pan. Ir nors tai nėra esminiai skirtumai, tačiau šių nuostatų plėtojimas ir realizavimas ugdymo procese padėtų geriau įgyvendinti ugdymo tikslus, realizuoti ugdymo turinį ir gerintų bendradarbiavimą tarp pedagogų ir kariūnų. Būtina pabrėžti, jog pedagogas neturėtų iškelti savęs virš kitų, tačiau privalo reikalauti pagarbos savo darbui. Tiesiog geras pedagogas sugeba surasti aukso vidurį tarp dalykiškumo ir draugiškumo. Todėl galima teigti, kad kokybiškas pedagoginis bendravimas kintančioje informacinėje visuomenėje padeda realizuoti esminius švietimo keliamus tikslus – ugdyti asmens bendruomeniškumą, gebėjimą derinti savo siekius su pilietinės bendruomenės siekiais bei kurti pamatus savarankiškam ir kūrybingam tautos gyvenimui.

Kalbos svarba ugdymo procese.

Viena iš pagrindinių bendravimo priemonių – kalba. Kalbėjimas – tai bendravimas, nuoširdumas, dalyvavimas kartu atliekant veiksmus, lydimas garsinių raiškos priemonių: intonacijų, pauzių, loginių kirčių ir pan. Karinėje veikloje vartojama tiek žodinė, tiek rašytinė kalba. Tačiau šiame straipsnyje nagrinėsime daugiau žodinės kalbos problemas, nes

pastarojoje sutinkama daugiau netikslumų. Ugdant karininką ir specialistą ypač svarbu akcentuoti kalbos kultūros svarbą ir perteikti pagrindinius kalbėjimo kultūros principus. Išanalizavus G. Čepaitienės (1996), E. Prėskienienės (1992), R. Lekavičienės (2003) ir kt. darbus, galima išskirti šiuos pagrindinius kariūno ir specialisto kalbai teikiamus reikalavimus: kalbėjimas turi būti informatyvus, turiningas ir logiškas; kalbėjimas turi būti suprantamas, t.y. turi teisingai ir prieinamai aiškinti skirtingas sąvokas, terminus, atsižvelgti į pašnekovo suvokimo lygį; kalba turi būti taisyklinga ir aiški; kalba turi būti prieinama klausytojams, trumpo turinio, vaizdinga, tiksli ir tinkama pagal savo kryptingumą, nes karinė kalba specifinė: griežta, tiksli, trumpa.

Ypač pabrėžtinas kalbos taisyklingumo aspektas. Šnekamojoje kalboje dažnai pasitaiko netaisyklingai vartojamų žodžių, posakių, kitaip sakant – žargono, barbarizmų ar skolinių iš kitų kalbų. Skoliniai kalboje atsiranda dėl tautų bendravimo, politinių, ekonominių ir kultūrinių ryšių tarp jų. Kaip pažymi S. Karaliūnas (1997), lietuvių kalba daugiausia skolinių yra perėmusi iš savo demografiškai, iš dalies ir ūkiškai, galingesnių kaimynų kalbų – baltarusių, rusų, lenkų ir vokiečių.

Valdymo psichologijos paskaitų metu nagrinėdami klausimus, susijusius su bendravimu ir kalbos kultūra, išsiaiškinome dažniausiai kariūnų vartojamas žargonybes (1 lentelė). Tai buvo padaryta, paprašius kariūnų ant lapelių užrašyti ne mažiau kaip penkias labiausiai vartojamas žargonybes. Žemiau pateikiamos tos žargonybės, kurias pažymėjo ne mažiau kaip 80% respondentų. Tačiau diskusijų metu kariūnai pripažino, kad žemiau pateikti žodžiai dažniausiai slaviškos kilmės. Jie tėra lietuvių kalboje išlikę kaip barbarizmai ir skoliniai. Juos kariūnai vartoja tik kasdieninėje, buitinėje aplinkoje, nors visi suvokia, kad bendrinėje kalboje šie žodžiai yra vengtini.

1 lentelė. Žargonų, naudojamų kasdieninėje kariūno kalboje, įvairovė

Žargonybė	Bendrinės kalbos atitikmuo
Tumba	Tvardario spintelė
Lūza	Tualetas
Kaptiorkė	Sandėlis lauko įrankiams
Placas	Rikiuotės aikštė
Zaliotas	Kario atskleistas nusikaltimas
Kerzai	Kareiviški batai
Švabra	Šepetys grindims plauti
Eldorado	Tualetų valymas
Bambalas	Pirmakursis
Batia	Bataliono vadas
Dembelis	Karys, baigiantis tarnybą
BTR'as	Įrankis sniegui stumdyti
Zliotkė	Koridorius, pakilimo takas

Netinkamai pritaikytas „svetimas“ žodis, be to, netaisyklinga arba netiksli kalba prastina kalbančiojo raiškos kokybę ir mažina visos kalbos veiksmingumą. Todėl, rengiant kariūnus ir specialistus, būtina ugdyti jaunuolį, gebantį taisyklingai kalbėti, logiškai reikšti savo mintis, mąstyti ir diskutuoti. Kalbos taisyklingumas yra pagrindinis reikalavimas, nes tik tada, kai kalbėtojo kalba yra nepriekaištinga, jos reikšmė suvokiama iš karto. Kalbėdami žmonės vieni kitus labiausiai veikia, tik bendravimo procese formuojasi ir išryškėja svarbiausi žmogaus charakterio bruožai, puoselėjama jo dorovė.

#### Išvados:

1. Pedagoginis bendravimas yra esminė profesinės veiklos kategorija. Išsaugodamas komunikacines, tarpusavio sąveikos ir abipusio supratimo savybes, jis savo ruožtu dar yra ir ugdymo priemonė, sociopedagoginė auklėjimo sąlyga bei tarpusavio santykių organizavimo būdas.

2. Kokybiškas pedagoginis bendravimas kintančioje informacinėje visuomenėje padeda įgyvendinti esminius švietimo keliamus tikslus – ugdyti asmens bendruomeniškumą, gebėjimą derinti savo siekius su pilietinės bendruomenės siekiais bei kurti pamatus savarankiškam ir kūrybingam laisvam gyvenimui.

3. Kalbos taisyklingumas yra vienas iš pagrindinių bendravimo reikalavimų. Netinkamai pritaikytas „svetimas“ žodis, be to, netaisyklinga arba netiksli kalba menkina kalbančiojo raiškos kokybę ir mažina visos kalbos veiksmingumą. Todėl, rengiant kariūnus ir specialistus, daug dėmesio turi būti skiriama jaunuolių, gebančių taisyklingai kalbėti, logiškai reikšti mintis, mąstyti ir diskutuoti, ugdymui. Šis procesas turi būti vykdomas viso ugdymo proceso metu.

#### Literatūra:

1. Bendravimo psichologija. – Kaunas, 2003.
2. Bitinas B. Ugdymo filosofija. – Vilnius, 2000.
3. Čepaitienė G. Kalbos etiketas ir mokykla. – Šiauliai, 1996.
4. Dystervėgas A. Pedagoginiai raštai. – Kaunas, 1988.
5. Fiske J. Introduction to Communication Studies. – London and New York, 1997.
6. Komenskis J. Pedagoginiai raštai. Kaunas, 1986
7. Kutkienė L. Aktyvaus mokymo metodų panaudojimas būsimų pedagogų komunikacinio kompetentingumo lavinimui // Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: VI tarptautinė mokslinė konferencija: mokslo darbai. II dalis. – Vilnius, 1999, p. 224-228.
8. Laužikas J. Mokinių pažinimas ir mokymo diferencijavimas. – Kaunas, 1993.
9. Prėskienienė E. Žodžio menas. – Šiauliai, 1992.
10. Psichologijos žodynas. – Vilnius, 1993.
11. Švietimo gairės 2003 – 2012. Projektas. – Vilnius, 2003.
12. Vabalas – Gudaitis J. Psichologijos ir pedagogikos straipsniai. – Vilnius, 1983.
13. Žadėkaitė L. Studentas ir delinkventus paauglys. – Vilnius, 1990.
14. Želvys R. Bendravimo psichologija. – Vilnius, 1995.
15. Žemaitis V. Bendravimo etika. – Vilnius, 1998.
16. Žemaitis V. Pedagoginė tolerancija. – Vilnius, 1997.
17. Žemaitis V. Pedagoginis taktas. – Vilnius, 1996.
18. Žukauskienė R. Kodėl vaikai neklauso? – Moksleivių netinkamo elgesio ypatumai: metodinės rekomendacijos. – Vilnius, 2001.
19. Karaliūnas S. Kalba ir visuomenė. – Vilnius, 1997.

### The importance of Pedagogical Communication and its Place in the Process of Training of Officers and specialists

#### Summary

Pedagogical communication is a very important part of pedagogical communication (exchange of information, joint activity, mutual perception) take into account the peculiarities of the activity both a teacher and a learner. It is a means of improving the quality of training, a prerequisite of social pedagogical up-bringing and the way of organizing mutual relations.

High quality pedagogical communication in an informational society helps realize the most important goals of education, forms a basis for individual and creative activity.

The main means of pedagogical communication is correct speech. Unnecessary or unskillful use of foreign words and expressions and violation of grammar and logic norms decrease the quality and degree of influence of a teacher and officer.

In training of cadets due attention should be paid to forming skills of discussion, logical expression of thoughts and correct speech.

## **Veiksmingi žinių įtvirtinimo ir asmenybės ugdymo metodai**

Straipsnyje (pranešime) pateikiami kai kurie veiksmingi žinių įtvirtinimo ir asmenybės ugdymo metodai, pagrįsti naujausiais pedagogikos mokslo tyrimais ir pažangia praktine patirtimi.

### **Įvadas**

#### **Problemos aktualumas**

Lietuvos įmonių, įstaigų ir organizacijų vadovų nuomone (remiantis 2001 ir 2002 m. mano atliktos apklausos duomenimis), didelė dalis baigusių aukštąsias mokyklas jaunuolių nesugeba įgytų žinių pritaikyti praktiškai, sunkiai adaptuojasi kolektyve, neišugdytas jų atsakomybės ir pareigingumo jausmas. Pastaraisiais metais vis daugiau aukštųjų mokyklų absolventų nesuranda darbo pagal įgytą kvalifikaciją. Todėl svarbiausias pedagogams keliamas uždavinys ir toliau lieka tas pats - parinkti ir įdiegti pačius veiksmingiausius asmenybės ugdymo ir įgytų teorinių žinių įtvirtinimo metodus, labiau susieti juos su naujų dalykinių kompetencijų poreikiu ir turiniu.

Tyrimo metodas: Sisteminė pažangios patirties ir naujausių pedagogikos mokslinių tyrimų analizė.

#### **Asmenybės ir profesionalumo ugdymo aspektai**

Dar XX amžiaus pradžioje pedagogams buvo keliamas tikslas išugdyti jaunuolių pažintinius ir praktinius įgūdžius, išmokyti juos stebėti, analizuoti ir objektyviai vertinti realią tikrovę, o sprendimus, ypač neapibrėžtumo sąlygomis, priimti remiantis kompetencija, dora, garbe ir sąžine. Toks pat kilnus tikslas išlieka ir šiame amžiuje. Dabar yra didelės galimybės realizuoti save jo siekiant, nes ugdytojo asmenybė ir pedagoginiai gebėjimai turi tam lemiamą įtaką. Mokslininkai ir ekspertai yra išvardiję net keturiasdešimt penkis pedagoginius gebėjimus ir juos sugrupavę į tris grupes: labai palankiai vertinami ekspertų, kritiškai vertinami ir vidutiniškai vertinami. Labai palankiai vertinami yra šie: profesinis kryptingumas ir dalykinis pasirengimas, metodinis pasirengimas, gebėjimas parinkti tinkamiausią metodiką, mokėjimas optimaliai parinkti ugdymo turinį, pedagoginis psichologinis pasirengimas, gebėjimas suburti kolektyvą darbui, mokėjimas atvirai ir nuoširdžiai bendrauti, kūrybiškumas, gebėjimas sudėtingus dalykus aiškinti paprastai.

Asmenybės ir profesionalumo ugdymas yra amžina problema, dažnai tampanti diskusijų, dėl jo struktūros, turinio ir funkcijų, objektu. Ekspertai siekia, kad ugdymo turinys atitiktų svarbiausią dabarties reikalavimą - sugebėjimą keistis, atsižvelgiant į išorės ir vidaus aplinkos pokyčius. Visi tyrėjai teigia, kad auklėjimas - informacinis procesas, todėl skirtinga patirtis sukuria skirtingas interpretacijas. Pedagogas interpretatorius keičia studentų, kariūnų ugdymo metodikas taip, kad būtų skatinamas jų kūrybiškumas, tolerancija, išradingumas. Tačiau vis dar neišspręsta ugdymo vertinimo, skatinimo ir kontrolės sistema, iš čia kyla daug problemų...

Pedagogui svarbiausia yra išugdyti pilietiškumą, atsakingumą ir pareigingumą, suteikti ir įtvirtinti nuodugniais teorines žinias, išmokyti pritaikyti jas praktiškai. Tam reikia parinkti tinkamus didaktinį-funkcinį bei prasminį-edukacinį interaktyvaus mokymo ir mokymosi metodus, naudotis tarpusavio ryšiais ir sąsajomis su mokymo rezultatais. Atlikti tyrimai ir pedagoginė praktika rodo, kad net 90 proc. pedagogo pateikiamos teorinės medžiagos įsisavinama, jeigu matomas vaizdas, girdimas tekstas ir aktyviai dalyvaujama

analizuojant konkrečias situacijas, pagrįstas realios tikrovės naujausiais faktais ir skaičiais. Čia ypač pavieki yra metodinė medžiaga, parengta kaip schemos (pavyzdžiui, „Ekonomikos loginės struktūrinės schemos“), kai ją turi kiekvienas studentas, kariūnas po ranka auditorinių užsiėmimų metu. Įtvirtinti teorines žinias padeda kruopščiai, pagal studijuojamas temas įrašytos garsajuostės apie konkrečių ekonominių, socialinių procesų svarstymą Seime, Vyriausybėje, forumuose ir konferencijose, diskusijų laidose, sprendimų priėmimą aukščiausiu lygiu, su oficialia valdžios atstovų nuomone apie vieną ar kitą reiškinį ar procesą (pavyzdžiui apie skurdo ar nedarbo mažinimo priemones ir problemas, biudžeto ar tarptautinės prekybos politiką). To ypač reikia dabar, kai pasaulis taip sparčiai keičiasi, o socialinių mokslų dalykų vadovėliai nekėičiami, netobulinami, perkrauti pasenusiais faktais ir skaičiais. Ši didaktinė pozicija leidžia studentams, kariūnams būti aktyviems mokymo ir mokymosi procese, kuris vyksta taikant tokias grįžtamojo ryšio formas, kaip tyrinėjimą, dialogą, refleksiją. Interaktyvaus mokymo metodams diegti galima taikyti dvi strategijas: kai dalykinių žaidimų taisyklės siūlo pedagogas (pirmo ir antro kursų kariūnams), o trečio ir ketvirto kurso kariūnams galima suteikti visišką laisvę patiems pasirinkti žaidimo taisyklės, leisti improvizuoti, pasikeisti vaidmenimis, papildyti užduotį, įvesti destrukcijos elementų. Taip atsiranda patyrimo įvairovė, o alternatyvios nuomonės skatinimas, reiškimas ir gynimas ugdo kūrybiškumą, savarankiškumą, pakantumą bei padeda geriau įsisavinti pateikiamas teorines tiesas.

### **Literatūra**

1. Arend R. Mokyti mokytis. – Vilnius: VPU, 1999.
2. Axelrod J. The University Teacher as Artist. – San Francisko, 1983.
3. Gudžinskienė V., Šmitienė G. Savarankiško darbo ypatumai vidurinėje ir aukštojoje mokyklose. – *Pedagogika*, 2003, 65, 83–85 p.
4. Jėčiuvienė M. Jaunimo vertybių ugdymo problemos. Jaunimo vertybinės orientacijos. – Vilnius: Socialinių tyrimų institutas, Lietuvos sociologų draugija, 2003. p.17-22.
5. Jėčiuvienė M. Humanistinis visuomenės išsivystymo indeksas Lietuvoje. – *Atgimimas*, 2000, 46, 5.
6. Jėčiuvienė M. Efektyvūs vadybos metodai. – Vilnius, Lietuvos karo akademija, 2002.
7. Penkauskienė D. Kritinio mąstymo ugdymas. Teorija ir praktika. – Vilnius, 2001.
8. Tamošiūnas T. Pedagogo profesiniai gebėjimai, ekspertų nuostatų analizė. – *Pedagogika (mokslo darbai)*, 2002, 61, p. 194–199.

### **Effective methods of knowledge reinforcement and personality development Summary**

Some effective methods of knowledge reinforcement and personality development based on the newest research in pedagogy and modern practical , are presented in the article.

## **Kompleksinių uždavinių sprendimas vadyboje: metodika ir metodai**

Darbe tyrinėjami regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir Europos Sąjungą (ES) vidinių bei išorinių grėsmių funkciniai veiksniai, kurie daro įtaką nacionalinio produkto konkurencingumui nacionalinėje rinkoje ir Baltijos jūros regione tiek laike, tiek ir erdvėje (Lietuvoje, Latvijoje, Švedijoje, RF Kaliningrado srityje, Lenkijoje, Baltarusijoje). Sudaryta ir aprašyta regioninio bendradarbiavimo saugumo tyrimų organizavimo metodika, pateiktas regioninio bendradarbiavimo saugumo gerinimo kompleksinių uždavinių sprendimo programos algoritmas. Pateiktas algoritmas taikomas sudėtingiems vadybos kompleksiniams uždaviniams spręsti ir pavienės organizacijos veiklai optimizuoti. Suformuluotos išvados nacionaliniam saugumui stiprinti Lietuvai integruojantis į NATO ir ES sąlygomis.

*Raktažodžiai: Veiksniai, aplinka, funkcijos, laikas, erdvė, rinka, ūkis, konkurencingumas, bendradarbiavimas, saugumas.*

### **Įvadas**

Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES vidinių bei išorinių grėsmių tyrimų metodologija, jos įgyvendinimo metodika ir taikymo metodai sudaro sąlygas spręsti bendradarbiavimo saugumo Baltijos jūros regione kompleksinius uždavinius, kurių rezultatai praktiškai užtikrintų nacionalinio saugumo vidinių ir išorinių grėsmių silpninimą didinant nacionalinio produkto konkurencingumą, Lietuvos ūkio ir nacionalinės rinkos subalansuotos raidos saugumo stiprinimą tiek laike, tiek erdvėje (Lietuvoje, ES ir NATO, pasaulyje).

*Temos aktualumas* – tas, kad šiandien šios srities kompleksiniai uždaviniai nespėdžiami, o neišsprendus šių uždavinių nėra duomenų banko, kurio informacijos lygmeniu būtų galima prognozuoti nacionalinio produkto konkurencingumo funkcinis veiksniai, šalies ūkio ir nacionalinės rinkos subalansuotos raidos saugumo vidinių ir išorinių grėsmių vystymosi tendencijas tiek laike, tiek erdvėje (Lietuvoje, Baltijos jūros regione, ES ir NATO, pasaulyje) [1,2,3,5,6,11,14,15,16,17].

*Tyrimo tikslas* – parengti ūkio ir nacionalinės rinkos subalansuotos raidos veiksmų tyrimų organizavimo metodiką ir nacionalinio saugumo stiprinimo kompleksinių uždavinių sprendimo programos algoritmą.

*Tyrimo uždaviniai* – parengti ir pristatyti nacionalinio saugumo veiksmų funkcinės priklausomybės vertinimo ir regioninio bendradarbiavimo saugumo kompleksinių uždavinių sprendimo algoritmą šių uždavinių sprendimo programai rengti globalizacijos sąlygomis Lietuvai integruojantis į NATO ir ES.

*Tyrimo objektas* – šalies ūkio ir rinkos subalansuota raida, regioninio bendradarbiavimo saugumo vidinės ir išorinės grėsmės Lietuvai integruojantis į NATO ir ES.

*Tyrimo metodika* – naudotas monografinis metodas, kuriam įgyvendinti taikyti analizės ir sintezės, matematinio modeliavimo, kiti metodai.

*Darbo rezultatai* – šalies ūkio ir nacionalinės rinkos konkurencingumo didinimo bei regioninio bendradarbiavimo saugumo tyrimų organizavimo metodika ir kompleksinių uždavinių sprendimo programos algoritmas, suformuluotos ir pateiktos išvados.

*Pagrindiniai informacijos šaltiniai* – pastarųjų metų ir naujausi šios srities Lietuvos ir užsienio autorių darbai, kita tikslinė informacija ir vykdomų kompleksinių tyrimų medžiaga.

## 1. Ūkio ir nacionalinės rinkos konkurencingumo ir bendradarbiavimo saugumo tyrimų organizavimo metodika

Siekiant įvertinti šalies ūkio ir nacionalinės rinkos konkurencingumo bei regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES vidinių bei išorinių grėsmių politinius, ekonominius, socialinius funkcinis veiksnis tiek fiksuotame laike, tiek vietoje, ateityje panaudojus skaičiavimo priemones ir joms parengus specialią skaičiavimo programą, 2004 metais planuojami integrinių veiksnių tyrimai pagal jų efektyvumo vertinimo makro- ir mikroekonominius rodiklius, taip pat ir funkcinę priklausomybę.

Šiam tikslui pasiekti 2003 metais atlikti kompleksiniai tyrimai mūsų valstybės ir visuomenės subalansuotai raidai vertinti Baltijos jūros regione, ES ir NATO bendroje erdvėje. Kitais metais planuojama tyrinėti Lietuvos Respublikos žmonių gyvenimo kokybę, visuomenės raidos politinę, ekonominę, socialinę aplinką, jos pokyčių politines, ekonomines, socialines vidines ir išorines grėsmes, siekiant nustatyti žmonių veiklos nacionalinėje rinkoje konkurencijos ir konjunktūros funkcinis veiksnių tarpusavio santykius ir jų įtaką vienas kitam [3,9,11,17]. Tyrimų duomenų fiksavimui, apskaitai, analizei, taip pat politinių, ekonominių, socialinių funkcinis veiksnių koreliaciniams ryšiams nustatyti numatoma naudoti informacijos rinkimo, apdorojimo, sisteminimo komunikacinę įrangą ir kompiuterines priemones.

### Numatoma išspręsti tris kompleksinius uždavinius:

- įvertinti nacionalinio produkto konkurencingumo politinę aplinką ir jos grėsmes;
- įvertinti nacionalinio produkto konkurencingumo ekonominę aplinką ir jos grėsmes;
- įvertinti nacionalinio produkto konkurencingumo socialinę aplinką ir jos grėsmes.

Išsprendus šiuos tris kompleksinius uždavinius bus sudarytas šalies ūkio ir nacionalinės rinkos subalansuotos raidos politinių, ekonominių, socialinių funkcinis veiksnių tyrimų duomenų bankas, kurio duomenys bus panaudoti:

- ūkio ir rinkos konkurencingumo raidos bei bendradarbiavimo saugumo vidinių grėsmių prognozavimui;
- ūkio ir rinkos konkurencingumo raidos bei bendradarbiavimo saugumo išorinių grėsmių prognozavimui;
- ūkio ir rinkos konkurencingumo raidos bei bendradarbiavimo saugumo funkcinis veiksnių koreliacinių ryšių sprendžiant kompleksinius uždavinius, programos rengimui;
- ūkio ir rinkos konkurencingumo raidos bei bendradarbiavimo saugumo sistemos koreliacinių matricių sudarymui;
- ūkio ir rinkos konkurencingumo raidos bei bendradarbiavimo saugumo grėsmių prognozavimo parengto modelio ir gautų darbo rezultatų praktiniam naudojimui.

Tyrimus organizuoti ir duomenis rinkti 2004 metais numatoma Lietuvoje, Lenkijoje, Rusijoje – Kaliningrado srityje, Švedijoje, Latvijoje, Baltarusijoje. Lygiagrečiai bus kaupiami ir analizuojami ES, NATO ir pasaulio globalios ekonomikos raidos statistiniai duomenys bei analizuojama praktinė situacija (politinė, ekonominė, socialinė). Ištyrus šalies ūkio ir nacionalinės rinkos raidos vidinės bei išorinės aplinkos politinius, ekonominius, socialinius funkcinis veiksnis, bus realiai vertinami jų funkciniai ryšiai su regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES vidinėmis bei išorinėmis grėsmėmis. Integravus bendruosius tyrimo rezultatus, bus sudarytas veiksnių duomenų bankas nacionalinio produkto konkurencingumo didinimo ir nacionalinio saugumo

stiprinimo Lietuvoje kompleksiniams uždaviniams spręsti pagal parengtą šių uždavinių sprendimo tikslinę programą.

**Pagrindinis praktinių tyrimų tikslas** – nustatyti šalies ūkio ir rinkos subalansuotos raidos nacionalinio saugumo vidinių bei išorinių grėsmių funkcinį veiksmų koreliacinius ryšius sprendžiant kompleksinius uždavinius pagal absoliutų tarpusavio ryšį tiek laike, tiek erdvėje (kaip vektorinius dydžius). Tyrimų laikotarpiu labai svarbu yra kompleksiskai vertinti sistemoje atrinktus ir tiesiogiai veikiančius kintamuosius veiksnius, kurie daro įtaką regioninio bendradarbiavimo saugumo vidinėms ir išorinėms grėsmėms, o šios – nacionaliniam saugumui [1,3,4,7,8,12,13].

**Gauti tyrimų ir darbo rezultatai** planuojami pateikti užsakovui nacionalinio saugumo strategijai tobulinti. Parengta tyrimų ir darbo vykdymo metodologija, metodika, jos metodai ir parengta speciali programa bus naudojama nacionalinio produkto konkurencingumo didinimo, nacionalinio saugumo stiprinimo Lietuvoje naujiems kompleksiniams uždaviniams spręsti tiek laike, tiek erdvėje (Lietuvos, NATO, ES, kitų tarptautinių organizacijų sutarčių pagrindu).

## 2. Ūkio ir nacionalinės rinkos raidos nacionalinio saugumo uždavinių sprendimo programos algoritmas

Kompleksiniai uždaviniai bus sprendžiami skaičiavimo technika. Šiam tikslui bus parengti tiksliniai duomenys ir sudaryta speciali kompiuterinė programa. Tokia programa reglamentuoja, kad visi šalies ūkio ir nacionalinės rinkos konkurencingumo raidos nacionalinio saugumo politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai Lietuvai integruojantis į NATO ir ES būtų sugrupuoti [1,2,3,5,11,14,15,16], o sprendžiant kompleksinius uždavinius nustatytas jų įtakos lygis [4,6,9,13,17].

**Kompleksiniams uždaviniams spręsti numatoma seka: nuo 1 iki 10** [10,p.185–191].

1. **Taikomas žingsninis regresinis metodas:**  $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$ . (1)

Čia  $y$  – atbalsis (vienas veiksmų, kurį išreiškiame per kitus sistemos veiksmus);

$b_0$  – laisvas skaičius (koeficientas);

$b_1, \dots, b_n$  – skaičiuotinas veiksmų koeficientas (skaičius);

$x_1, \dots, x_n$  – sistemos raidos veiksniai.

2. **Sudarome matricą ( $X$ ):**  $(x_1 x_2 \dots x_n y_n) = x$ . (2)

3. **Apskaičiuosime matricą ( $X^T X$ ).**

4. **Matricą koreguojame į vidutinę matricą: iš ( $X^T X$ ) į ( $X^T V X V$ )** (3)

5. **Panaudoję vidutinę matricą, iš pradžių skaičiuojame sistemos raidos veiksmų koreliacijos koeficientus, po to matricą ( $R$ ):**

$$(R) = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ * & * & \dots & * \end{pmatrix} \quad (4)$$

6. **Koreliacinę matricą išplečiame į ( $A$ ):**

$$(A) = \begin{pmatrix} R (K \times K) & T^T (K \times 1) & J (K \times K) \\ T (1 \times K) & S (1 \times 1) & 0 (1 \times K) \\ -J (K \times K) & 0 (K \times 1) & 0 (K \times K) \end{pmatrix} \quad (5)$$

Čia  $R (K \times K)$  – koreliacinė matrica dėl ( $K$ ) nepriklausomų kintamųjų;

$T (1 \times K)$  – koreliacinis vektorius dėl ( $K$ ) nepriklausomų kintamųjų su atbalsiu ( $Y$ );

$T^T (K \times 1)$  – perkeliamas vektorius ( $T$ );

$S (1 \times 1)$  – atbalsio koreliacijos koeficientas tarp savęs (=1);

$J (K \times K)$  – vienetinė matrica;

-  $J (K \times K)$  – neigiama vienetinė matrica;



kitos – tarpinės koreliacinės matricos (skaičiuotini dydžiai).

7. *Apskaičiuojame pavienių veiksnių koreliacijos koeficientus ( $V_i$ ):*

$$(V_i) = V_{iy} r_{yi} / r_{ii}. \quad (6)$$

8. *Parenkame didžiausią ( $V_i$ ) reikšmę.*

Didžiausios reikšmės ( $V_i$ ) indeksas ( $i$ ) nustato įtraukiamą į regresijos lygtį sistemos raidos veiksni. Po to, taikydami standartinį kriterijų ( $T$ ), nustatome, ar iš viso verta įtraukti minėtą sistemos raidos veiksni. Tolesniuose etapuose panaudojamas kitas ( $T$ ) kriterijus, įvertinantis pasikeitimų, esančių regresijos lygtyje, pataisą.

9. *Sistemos raidos veiksni įtraukus į regresijos priklausomybę, koreliacinę matricą ( $A$ ) išreiškiamo matrica ( $B$ ):*

$$B_{11} = A_{11} / A_{11}; B_{12} = A_{12} / A_{11}. \quad (7, 8)$$

*Likusius sistemos dydžius apskaičiuojame pagal algoritmą:*

$$B_{ij} = A_{ij} - [(A_{1i} A_{1j}) / A_{11}] \quad (9)$$

Čia ( $1$ ) – sistemos raidos įtrauktojo kintamojo veiksnio indeksas.

10. *Skaičiuojame sistemos raidos veiksnių pavienių koreliacijos koeficientus ( $V_i$ ).*

Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES raidos vidinių bei išorinių grėsmių, jas veikiančių šalies ūkio ir rinkos subalansuotos raidos politinių, ekonominių, socialinių veiksnių koreliaciniams ryšiams nustatyti tolesniuose regresinės priklausomybės žingsniuose kompleksiniai uždaviniai sprendžiami analogiškai [10, p.186].

Kiekviename regresijos lygties žingsnyje įtraukiamas vienas naujas sistemos raidos veiksnys. Veiksnių įtraukimo į regresijos lygtį žingsniai nusako šių veiksnių sistemos raidai prognozuoti ciliškumą pagal jų reikšminę įtaką atbalsio ( $Y$ ) atžvilgiu (analizuojamo sistemos raidos veiksnio atžvilgiu). Esant integrinei priklausomybei (sąlygoms), kai [10, p.187]:

$$(T) > t, \quad (10)$$

tuomet sistemos raidos veiksniai į regresijos lygtį įtraukiami. Esant integrinei priklausomybei (sąlygoms), kai [10, p.187]

$$(T) < t, \quad (11)$$

sistemos raidos veiksniai į regresijos lygtį neįtraukiami, o skaičiavimo sistema pagal programą ( $T$ ) reikšmę pateikia bendrame skaičiavime.

Šalies ūkio ir nacionalinės rinkos raidos regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO bei ES vidinių ir išorinių grėsmių funkcinės priklausomybės politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai tarpusavyje glaudžiai integruoti tiek laike, tiek erdvėje (makro- ir mikrosistemose), o gauti realūs rezultatai tuo laiko periodu rodo visų išvardytų veiksnių tarpusavyje poveikį ir atvirkščią priklausomybę išplėstine tikimybių lauko (erdvės) seka [10, p.187]. Šią išplėstinę tikimybių lauko (erdvės) seką nusako sistemos raidos integrinių veiksnių koreliacinių ryšių koeficientų reikšmių ribos nuo  $-1$  iki  $1$ . Visuotinės kokybės vadybos sistemos raidos pavienių veiksnių įtakos vieno kitam ir atvirkščiai procesas išreiškiamas regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO bei Europos Sąjungą vidinių ir išorinių grėsmių politinių, ekonominių, socialinių veiksnių koreliacine priklausomybe, kuri rodo, kad kai [10, p.187]:

$$\begin{aligned} > k_f > |0,9|, \text{ tuomet – stiprūs ryšiai;} \\ > k_f = |0,5 - 0,9|, \text{ tuomet – vidutiniai ryšiai;} \\ > k_f < |0,5| \text{ iki } |0|, \text{ tuomet – silpni ryšiai;} \\ > k_f < |0| \text{ iki } |-1|. \end{aligned} \quad (12)$$

$$\quad (13)$$

$$\quad (14)$$

$$\quad (15)$$

tuomet visuotinės kokybės vadybos sistemos raidos pavieniai politiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir Europos Sąjungą vidines bei išorines grėsmes veikia labai neigiamai (visapusiškai [4,6,12,13,17]).

Galima prognozuoti integracijos ir globalizacijos procesus, sudaryti šalies ūkio ir nacionalinės rinkos raidos regioninio bendradarbiavimo saugumo vidinių ir išorinių grėsmių politinės, ekonominės, socialinės aplinkos integrinių veiksnių atskiras koreliacines matricas, taip pat integrines matricas (modelius) laike ir erdvėje:

- vidinių grėsmių modelį;
- išorinių grėsmių modelį.

Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES vidinių bei išorinių grėsmių modelių taikymas praktiškai sudarys sąlygas tiksliai prognozuoti nacionalinio saugumo strategiją tiek laike, tiek erdvėje (Lietuvoje, Baltijos jūros regione, ES, pasaulyje), taip pat plėtoti visuotinę kokybės vadybą pavienių organizacijų veiklai optimizuoti [9].

Koreliacinės matricos principinė struktūra (modelis) pateikiama 1 lentelėje [10, p. 187–190]:

1 lentelė

Šalies ūkio ir nacionalinės rinkos konkurencingumo bei regioninio bendradarbiavimo saugumo grėsmių principinė koreliacinė matrica (modelis)

<u>Veiksniai:</u>	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	...	$X_n$
$X_1$	1,00						
$X_2$		1,00					
$X_3$			1,00				
$X_4$				1,00			
$X_5$					1,00		
...						1,00	
$X_n$							1,00

*Galima pastebėti*, kad sistemos raidos kiekvieno pavienio veiksnio koreliacinis ryšys su pačiu savimi – pastovi funkcija, o jos koreliacijos koeficiento reikšmė – pastovi ir visada – lygi  $|1|$  (1 lentelė).

*Gauti tyrimo rezultatai* – metodologiškai 2003 metais nustatyta ir metodiškai pagrįsta, kad šiandien mūsų valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos nacionalinis saugumas yra pažeidžiamas, nes individo gyvenimo ir darbo bei jo šeimos raidos laisvė šalies ūkyje ir nacionalinėje rinkoje suvaržyta Lietuvos Respublikos vidinės ir išorinės aplinkos politiniais, ekonominiais, socialiniais integriniais veiksniais, kurių fiksuotus rezultatus apskaičiuosime 2004 metais atlikę praktinius tyrimus pagal parengtą metodologiją, metodiką ir jos įgyvendinimo metodus Lietuvoje, Baltijos jūros regione, ES ir NATO bendroje integrinėje erdvėje. Praktiškai apskaičiuosime integrinių veiksnių funkcinę priklausomybę ir sudarysime fiksuotas laike bei vietoje regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES raidos koreliacines matricas:

- vidinių grėsmių;
- išorinių grėsmių;
- politinės aplinkos;
- ekonominės aplinkos;
- socialinės aplinkos.

Gauti rezultatai sudarys realias sąlygas prognozuoti valstybės ir visuomenės subalansuotai raidai tiek laike, tiek erdvėje (Lietuvoje, Baltijos jūros regione, ES, NATO, pasaulyje).

## Išvados

1. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimai atskleidė plačias galimybes kompleksiskai analizuoti nacionalinio saugumo raidos vidines ir išorines grėsmes. Nustatyti nacionalinio saugumo vidinių ir išorinių grėsmių integrinę priklausomybę per valstybės ir visuomenės subalansuotos raidos politinius, ekonominius, socialinius veiksnius. Šie veiksniai daro įtaką valstybės raidai, šalies ūkio ir nacionalinės rinkos politinei, ekonominei, socialinei aplinkai, kuri tiek laike, tiek erdvėje sudaro konkrečias sąlygas nacionalinio saugumo vidinių ir išorinių grėsmių vystymosi tendencijoms Lietuvoje, Baltijos jūros regione, NATO ir ES bendroje erdvėje.

2. Regioninio bendradarbiavimo saugumo Lietuvai integruojantis į NATO ir ES tyrimų parengta metodologija, jos taikymo sudaryta metodika ir įgyvendinimo metodai sudaro sąlygas pateikti bendrąsias išvadas ir siūlymus organizuoti tyrimus, kaupti, apdoroti ir sisteminti tyrimų rezultatus. Naudodami sudaryto duomenų banko rezultatus, galėsime optimaliai prognozuoti nacionalinio saugumo vidinių ir išorinių grėsmių poveikį šalies ūkio bei nacionalinės rinkos subalansuotai raidai, žmonių gyvenimo lygiui, jo kokybei laike ir erdvėje (Lietuvoje, Baltijos jūros regione, NATO, ES, pasaulyje).

*Dėl to užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti, tyrimams organizuoti, rezultatams apdoroti ir integracijos procesams optimizuoti fiksuotame laike ir aplinkoje reikalinga:*

- *ištirti politinės aplinkos veiksnius;*
- *ištirti ekonominės aplinkos veiksnius;*
- *ištirti socialinės aplinkos veiksnius;*
- *sudaryti tyrimų rezultatų duomenų banką;*
- *parengti tikslią programą politinių, ekonominių, socialinių veiksmių koreliaciniams ryšiams apskaičiuoti;*
- *prognozuoti nacionalinio saugumo vidines grėsmes;*
- *prognozuoti nacionalinio saugumo išorines grėsmes;*
- *sudaryti nacionalinio saugumo strategijos optimizavimo modelį;*
- *konkretizuoti tikslią skaičiavimo programą naujiems kompleksiniams uždaviniams spręsti;*
- *atnaujinti tyrimų bazę, kuri sudarytų sąlygas spręsti kompleksinius uždavinius;*
- *parengti specialistus ir suformuoti mokslinį kolektyvą naujiems kompleksiniams uždaviniams spręsti.*

## Literatūra

1. Bauman Z. (2002). Globalizacija: pasekmės žmogui. – Vilnius: Strofa.
2. Buzan B. (1997). Žmonės, valstybės ir baimė. – Vilnius: Eugrimas.
3. Čiegis R. (2002). Tolydi plėtra ir aplinka: ekonominis požiūris. – Vilnius: Aldorija.
4. Europos Sąjunga. (1998). Steigimo dokumentų rinktinė. – Vilnius: Eugrimas.
5. Denhardt R.B. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė.
6. Lietuvos ateitis pasaulio kontekste (2003). Kolektyvinė monografija. – Vilnius: Mokslo aidai.
7. Lietuvos Respublikos pagrindiniai įstatymai. (2002). – Vilnius: Saulužė.
8. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1994). – Vilnius: LR Teisingumo m-ja.
9. Makštutis A. (2001). Strateginio valdymo principai. – Klaipėda: KU leidykla.
10. Makštutis A. (1999). Veiklos vadyba: teorija ir praktika. – Vilnius: LR ŠMM leidybos centras.

11. Melnikas B. (2002). Transformacijos. – Vilnius: Vaga.
12. Nacionalinio saugumo strategija. (2002). – Vilnius: Leidybos centras prie KAM.
13. NATO Handbook. (2001). – Brussels-Belgium: NATO Office of Information and Press.
14. Schultz T.W. (1998). Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. – Vilnius: Eugrimas.
15. Schuman R. (2002). Už Europą. – Vilnius: Eugrimas.
16. Tarptautinių santykių teorija šiandien (2000)/Sudarytojai Ken Booth ir Steve Smith. – Vilnius: Algarvė.
17. Национальная и региональная безопасность (2001) /Л. Занко, Д. Данилов, А. Федоров и др. – Минск: Нещи.

### **Solution of Comprehensive Tasks in Management: Methodics and Methods**

#### **Summary**

The work gives an analysis of Lithuania's economy and market competitiveness upon Lithuania's integration into NATO and the EU. Methodics and methods for investigation of factors are provided. A mathematical algorithm is formed for preparation of a special computation program. This program is foreseen to be used for calculation of the correlative relations of competitiveness factors of national economy and market in time and space (under conditions of Lithuania's integration into NATO and the EU). Concrete conclusions of the work are formulated and provided; they are intended for the development of the universal quality management in Lithuania and the Baltic Sea Region.

*Doc. dr. Alvydas Baležentis*  
*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra*

## **Kūrybingumas dėstant socialinių mokslų dalykus**

Šiuolaikiniame dinamiškame pasaulyje, kai naudojantis internetu arba televizija per kelias sekundes pasiekiamos kitos šalys ar kontinentai, tradicinėje paskaitoje studentas pasigenda kūrimo džiaugsmo ir atradimo netikėtumo.

Socialinių mokslų dalykai neapsiriboja susiklosčiusiomis teorijomis, jiems būdingi ir pastovūs pokyčiai, ir atsinaujinimas. Labai svarbu dėstant ne tik pateikti žinias, bet ir lavinti studentų kūrybinį mąstymą, taip pat kūrybiškai atsižvelgti į dėstomojo dalyko bei auditorijos ypatumus.

*Raktažodžiai: dėstymas, kūryba, improvizacija.*

### **[vadas**

Pagrindinis šiame straipsnyje pateikiamo tyrimo tikslas – išryškinti kūrybingumo galimybes dėstant socialinių mokslų dalykus.

Tradiciniam socialinių mokslų dalykų dėstymui būdingi trūkumai: informacinis stresas – informacijos per daug, ji nesuprantama; silpnas grįžtamasis ryšys tarp dėstytojo ir dėstytojo; studentų nedalyvavimas atskleidžiant žinias.

Kūrybingo dėstymo tikslai: sukurti palankią bendradarbiavimo tarp dėstytojo ir auditorijos aplinką, studentų dalyvavimas „atrandant“ žinias, kūrybinio mąstymo – ypač mąstymo algoritmų lavinimas ir įtvirtinimas.

Straipsnyje apibendrintas patyrimas dėstant vadybos disciplinas.

### **Pagrindiniai kūrybiniai dėstymo principai**

Klausimai – loginė paskaitos grandinė, kuria galima „atrasti“ pagrindinius temos atsakymus. Probleminių klausimų „medis“ sudaro paskaitos karkasą – griaučius. Paskaitos struktūriniai klausimai: ryšys su išcitais dalykais, ryšys su išcitomis temomis, ryšys su būsimais dalykais. Gerai suformuluoti ir pateikti klausimai skatina kūrybišką studentų mąstymą, padeda kryptingai atskleisti dėstomos medžiagos esmę.

Paskaitos pradžioje pateiktini aktualumą „kodėl tai svarbu?“ ir intrigą „kas iš to?“ sukeliantys klausimai, pabaigoje – atviri, inovatyvūs, perspektyvos klausimai.

Kelti svarbiausius klausimus ir rasti geriausius atsakymus – menas, ypač svarbus pedagoginėje veikloje.

Klausimai gali būti ir kontroliniai – patikrinti, ar studentai gerai suprato medžiagą, ar nepasiduoda klaidinančiai versijai.

Skirtini paskaitų tipai: tradicinės, probleminės, kūrybinės. Paskaitos skiriasi savo charakteristikomis (lentelė).

Kūrybinėje paskaitoje dėstytojas kelia klausimus sau ir studentams. Konstruojamas „klausimų medis“. Kartu su auditorija ieškoma atsakymo. Nuolatinis ryšys su auditorija ir bendra kūrybinė paieška. Patikrinimui – kontroliniai klausimai, argumentuoti į juos atsakant.

Paskaitų tipai ir charakteristikos			
Paskaitos tipai Paskaitos elementai	Tradicinės	Probleminės	Kūrybinės
„Grįžtamasis ryšys studentai dėstytojas“ –	Nėra arba silpnas	Epizodinis	Nuolatinis stiprus
Pateikiama informacija	Parengta informacija pagal žinomą pateikimo algoritmą	Informacija koreguojama pagal koreguojamą pateikimo algoritmą	„Atrandama“ pagal kuriamą algoritmą
Studentų vaidmuo paskaitoje	Fiksuoti ir kaupti žinias	Fiksuoti ir taikyti žinias	Išmokti pažinti ir atrasti žinias, jas taikyti
Dėstytojo vaidmuo paskaitoje	Pateikti žinias	Perteikti žinias ir išaiškinti jų taikymą	Išmokti tirti, atrasti žinias ir jas taikyti

### Žinių atradimo kelias – mąstymo technologijos

Kūrybinių paskaitų rezultatas yra ne tik „atrastos“ žinios, bet ir atradimo kelias – mąstymo technologija.

Žinioms atrasti gali būti naudojami teoriniai požiūriai bei algoritmai.

Sisteminis požiūris – „kelionė“ laike ir erdvėje, ryšys tarp dalykų ir temų. Sistemine analize apima: sistemos struktūrą, sistemos mechanizmus, sistemos procesus.

Kibernetinis požiūris: sistemos tikslas, poveikis ir grįžtamasis ryšys, veiksniai (padedantys ir trukdantys).

Inovacinis požiūris: naujas gaminy, nauja organizacija, reformos. Nagrinėjama inovacinio ciklo vadyba.

Dažniausiai vartotinos technologijos – klausimų algoritmai: sprendimų priėmimo procesas, PTGG analizė, SWOT analysis, strateginė analizė, inovacinė analizė ir kt.

Sprendimų priėmimo procesas:

- tikslo formulavimas;
- problemos apibrėžimas;
- galimi sprendimo variantai;
- alternatyvių sprendimų plusai ir minusai;
- sprendimo priėmimo kriterijai;
- racionaliausio sprendimo priėmimas;
- priimto sprendimo įgyvendinimas.

PTGG (SWOT) analizė:

- lyginamieji pranašumai (stiprybės);
- esminiai trukdžiai (silpnybės);
- sėkmingiausios galimybės (perspektyvos);
- didžiausios grėsmės (pavojai).

Strateginė analizė:

- koncepcija;
- vizija, misija;
- situacija ir problemos;
- tikslas ir uždaviniai;
- programa;

- priemonių planas;
- prognozės;
- stebėseną.

Algoritmai ir jų klausimų struktūra priklauso nuo dėstomojo dalyko.

Pirmajame dalyko dėstymo kūrybiškumo etape klausimus formuluoja dėstytojas, atsakymus studentai. Antrajame etape ir klausimus, ir atsakymus formuluoja patys studentai.

### Improvizacija

Improvizacija – aukščiausia dėstymo kūrybiškumo forma. Pradėdamas improvizuotą paskaitą dėstytojas „pamiršta“ žinias ir jas atranda iš naujo.

Improvizacija [lot. „improvisus“ – nenumatytas, netikėtas] – kartu kuriama ir atliekama. Improvizuojant meno kūriniai sukuriami per jų atlikimą. Kai kurie socialiniai dalykai priartėja prie meno. Pvz., visuotinai sutariama, kad egzistuoja ne tik vadybos teorija, bet ir vadybos menas. Vadybos sprendimų priėmimą lemia daugybė kintančių aplinkybių bei keletas priimtinių alternatyvų. Todėl tiek kūrybinių vadybos sprendimų praktikai, tiek mokymui priimtina improvizacija.

Improvizacija mokymo procese – bendra dėstytojo ir studentų žinių paieška, suvokimas iš anksto iki galo nežinomu keliu arba iš anksto nenumatytais būdais. Svarbiausias improvizacijos privalumas – aktyvus, kūrybiškas visų studentų dalyvavimas ieškant atsakymų, sprendimų.

Improvizuota paskaita vyksta pagal dėstytojo keliamų klausimų „medį“, kurio „šakos“ priklauso nuo studentų pateikiamų atsakymų.

### Išvados

1. Paskaitos karkasą sudaro probleminių klausimų „medis“. Dėstant taikomi įvadiniai, paieškiniai, kontroliniai, baigiamieji klausimai.

2. Kūrybinėms paskaitoms būdingas nuolatinis stiprus grįžtamasis ryšys: „studentai – dėstytojas“. Žinias „atranda“ studentai kartu su dėstytoju. Dėstytojo vaidmuo – išmokyti tirti, atrasti žinias ir jas taikyti.

3. Kūrybinių paskaitų rezultatai – ne tik žinios, bet ir žinių atradimo keliai, mąstymo technologijos: teoriniai požiūriai bei algoritmai. Priklausomai nuo dėstomojo dalyko naudojami klausimų algoritmai: sprendimų priėmimo procesas, PTGG (SWOT) analizė, strateginė analizė ir kt.

4. Improvizacija mokymo procese – bendra dėstytojo ir studentų žinių paieška iš anksto nenumatytu keliu.

### Literatūra

1. Balevičienė S., Jucevičienė P., Stanilionienė B. Šiuolaikinio mokymosi metodai. Konceptijų žemėlapis ir „VEE“ diagrama. – Žinių visuomenės institutas, 2003.

2. Kurt Tepperwein. Menas mokytis nepavargstant / Vert iš vok. k. – V.: Alma littera, 1998.

3. Leitner Sebastian. Išmokime mokytis / Vert. iš vok. k. – V.: Vaga, 1998.

4. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. – K.: Technologija, 1997.

5. Rudnianskis J. Kaip mokytis / Vert. iš lenkų k. – K.: Raidynas, 1995.

6. Tarptautinių žodžių žodynas. – V.: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985.

## **Creativity in educating/training social sciences subjects**

### **Summary**

**Article presents problems of creativity when teaching social sciences. Principles of creativity, types of lectures, different opinions and improvisations are discussed there. The result of creative lectures are algorithm of knowledge discovering.**



## **Lietuvos valstybės skolos viešosios vadybos paradigma**

### **Įvadas**

Visoms pereinamosios ekonomikos šalims modernizuojant ūkį, reikia didelių investicijų. Nacionalinių santaupų santykis su BVP tokiu laikotarpiu yra nedidelis, taigi valstybė neturi pakankamai savų lėšų investicijoms. Todėl tokios valstybės, tarp jų ir Lietuva, turi skolintis, ir tai yra normalus reiškinys. Be to, valstybiniam sektoriui skolinantis šalies viduje ir užsienyje yra perskirstomi kapitalo ištekliai.

Valstybė kreditiniuose santykiuose dalyvauja kaip jų subjektas. Paprastai valstybė skolinasi ir garantuoja didesnėmis sumomis, negu skolina. Svarbiausia tokios padėties priežastis – per valstybinį kreditą pritrauktos lėšos pakeičia mokesčius ir kitais būdais surinktas lėšas. Tai ir yra pagrindinė susidariusios valstybės skolos priežastis.

Victiniai finansavimo šaltiniai yra tinkamiausi valstybės finansavimo šaltiniai, ypač jeigu tie šaltiniai denominuoti nacionaline valiuta. Tačiau jeigu finansavimo poreikiai yra didesni, negu tikimasi sutaupyti lėšų šalies viduje, valstybei tenka vidinius šaltinius papildyti užsienio finansavimo šaltiniais. Bet kokiu atveju valstybės vidaus skola yra labai svarbus rodiklis, rodantis valstybės ekonominį išsivystymo lygį. Taigi darbo tikslas – išanalizuoti Lietuvos valstybės vidaus skolos sąvokos ypatumus Lietuvoje, pagrindines vidaus skolos atsiradimo priežastis, jos struktūrą, kitimo dinamiką 1996 – 2002 metais, skolos valdymo ypatumus bei įtaką valstybės ekonomikai.

Darbas susideda iš keturių pagrindinių skyrių. Pirmajame skyriuje aptariama valstybės skolos ir valstybės vidaus skolos sąvokų interpretacijų įvairovė, paplitusi pasaulyje, ir šių sąvokų ypatumai Lietuvoje. Lietuvai svarbiausia, kaip valstybės skolą traktuoja Europos Sąjungos šalys, Tarptautinis valiutos fondas bei Pasaulio bankas. Šios interpretacijos yra aktualios, nes Lietuvoje valstybės skolos supratimas smarkiai skiriasi nuo šių organizacijų naudojamų sąvokų. Stojant į Europos Sąjungą bei bendradarbiaujant su įvairiomis tarptautinėmis finansinėmis organizacijomis, Lietuvai reikėtų tapatinti šių sąvokų naudojimą.

Antrajame skyriuje analizuojama Lietuvos valstybės vidaus skolos struktūra. Daugiau dėmesio skiriama vidaus skolai, suklasifikuotai pagal priemonės tipą. Taigi visų pirma nagrinėjama Vyriausybės vertybinių popierių (toliau VVP) įvairovė Lietuvoje. Antra, pateikiami valstybės turtinių įsipareigojimų pripažinimo valstybės vidaus skola ypatumai ir pagrindinės tendencijos. Galiausiai išnagrinėjamas paskolų valstybės vardu gavimo bei valstybės garantijų paskoloms teikimo mechanizmas.

Trečiajame skyriuje apžvelgiama Lietuvos valstybės vidaus skolos kitimo dinamika 1996–2002 metais bei prognozės ateinantiems metams. Pateikta statistinė medžiaga iliustruoja valstybės vidaus skolos kitimą įvairiais aspektais. Tiesa, daugiausia dėmesio skiriama VVP, kaip pagrindinei valstybės vidaus skolos sudedamajai daliai.

Ketvirtajame skyriuje pateikiami Lietuvos valstybės vidaus skolos valdymo principai. Taip pat apžvelgiami pagrindiniai tikslai, kurių valstybė siekia valdydama valstybės vidaus skolą. Be to, apibūdinama institucijų, dalyvaujančių skolos valdymo procese, svarba. Galiausiai pateikiamas valstybės skolos valdymo kontrolės apibūdinimas ir įvertinimas.

### **1. Valstybės skolos ir valstybės vidaus skolos sampratos**

Šiuo metu pasaulyje naudojamos kelios valstybės skolos sampratos. Tokia įvairovė atsirado dėl nevienodų tradicijų ir istorinės patirties įvairiose šalyse. Nepaisant to, pastaruoju metu vykstant gana sparčiai globalizacijai ir didėjant tarptautinių organizacijų vaidmeniui

pasaulyje, dedamos didelės pastangos siekiant suvienodinti šių sąvokų sampratas, kad būtų galima įgyvendinti bendrą ekonominę politiką, palyginti šalių rodiklius.

Suvienodinti vartojamas valstybės skolos sąvokas ypač siekia tokios organizacijos, kaip Tarptautinis valiutos fondas bei Pasaulio bankas, taip pat Europos Sąjunga. Tai savaime suprantama, nes, pavyzdžiui, Tarptautinis valiutos fondas, kurio viena iš pagrindinių funkcijų yra vykdyti kredito politiką, siekia jos skaidrumo, objektyvaus įvertinimo, o esant skirtingam tokių svarbių rodiklių, kaip valstybės skola, traktavimui, įgyvendinti šį tikslą darosi sudėtinga.

Deja, šiuo metu Lietuvoje vartojama valstybės skolos sąvoka bei valstybės skolos skirstymas į vidaus bei užsienio kol kas neatitinka nei Tarptautinio valiutos fondo, nei Europos Sąjungos vartojamų apibrėžimų bei taikomų kriterijų.

Taigi tarptautinėje praktikoje išskiriama šalies skola, kuri yra skirstoma į privačiojo sektoriaus ir valstybinio sektoriaus skolą. Ji taip pat grupuojama pagal kreditoriaus rūšį, priemones, trukmę bei kitus požymius. Pačiu bendriausiu atveju valstybės skolos sąvoką, vartojamą Lietuvoje, galima sutapatinti tik su valstybinio sektoriaus skola. Pagal Europos Sąjungos ir Tarptautinio valiutos fondo norminius aktus, valstybinio sektoriaus skola – tai valstybinio sektoriaus įsipareigojimų kitiems ekonomikos sektoriams arba šalims suma, kuri bus arba gali būti gražinama valstybinio sektoriaus.

Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymas reglamentuoja tik valstybinio sektoriaus skolinimąsi, tačiau ir šiame įstatyme nustatyta ir Lietuvoje vartojama valstybės skolos sąvoka apima tik dalį valstybinio sektoriaus skolinimosi – Vyriausybės skolą. Lietuvoje valstybės skolai nepriskiriama žemesnio lygio valstybės valdymo institucijų skola (pvz., savivaldybių). Taip pat valstybės skolai nepriskiriami ir valstybės kontroliuojamų įmonių bei įstaigų įsipareigojimai.

Ši praktika neatitinka aukščiau minėtos tarptautinės praktikos, kurioje reikalaujama, kad į valstybinio sektoriaus skolą būtų įtraukiama visa neprivačiojo sektoriaus skola. Lietuvai toliau integruojantis į Europos Sąjungą bei kitas tarptautines organizacijas turės būti keičiamas Valstybės skolos įstatymas.

Tarptautinis valiutos fondas valstybės skolą grupuoja į vidaus ir užsienio pagal tris kriterijus:

- pagal kreditoriaus kilmės šalį;
- pagal valiutą;
- pagal reglamentavimo pobūdį, t.y. vietiniai ar tarptautiniai įstatymai taikomi skolai valdyti.

Nepaisant šios klasifikavimo įvairovės, rekomenduojama skolą klasifikuoti pagal kreditoriaus kilmės šalį, kaip tai atlieka tarptautinės organizacijos bei daugelis šalių.

Lietuvoje valstybės vidaus skola išskiriama pagal valiutos požymį. Lietuvos Respublikos valstybės vidaus skola – tai Lietuvos Respublikos turtiniai įsipareigojimai vidaus valiuta – litais. Toks klasifikavimas neatitinka tarptautinių organizacijų rekomendacijų. Pastaruoju metu, labai sparčiai globalizuojantis finansinėms rinkoms, grupavimas pagal valiutas praranda reikšmę.

Nepaisant minėtų neatitikimų, jau pačios vidaus skolos Lietuvoje klasifikacija pagal priemonių tipą ir pagal kreditorius sudaryta vadovaujantis Tarptautinio valiutos fondo rekomendacijomis.

Lietuvos valstybės skolinimąsi reglamentuoja 1996 metais priimtas Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymas. Pagal jį vidaus skola – Lietuvos Respublikos turtinių įsipareigojimų vidaus valiuta pagal paskolos sutartis, sutartis su valstybės garantija arba kitus įsipareigojimusios skolos dokumentus, pagal kuriuos lėšos gautos, bet dar negražintos, materialinės vertybės arba paslaugos yra gautos, bet dar neapmokėtos, taip pat pagal šį įstatymą įsteigtos garantijų institucijos arba draudimo įmonės neįvykdytų įsipareigojimų bankams pagal garantijas ar draudimo sutartis ir Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytų, bet dar neįvykdytų turtinių įsipareigojimų suma. Taigi šiame apibrėžime išaiškėja, kad valstybės

vidaus skola priskiriami tik Vyriausybės įsipareigojimais, nes imti paskolas, teikti garantijas ir kt. gali tik Vyriausybė.

Šiame įstatyme taip pat yra apibrėžti ir valstybės skolinimosi tikslai, kurie iš tiesų yra gana nekonkretūs. Taigi tikslų, kuriems valstybė gali skolintis, apribojimais netenka prasmės, kurią įstatymų leidėjai norėjo suteikti. Užsienio praktikoje tiesioginio valstybės skolinimosi tikslai nėra ribojami, kadangi skolintų lėšų naudojimo kontrolė įgyvendinama per biudžeto vykdymo kontrolę, t.y. lėšos negali būti leidžiamos kitiems tikslams negu nustatyta biudžeto įstatyme.

Valstybės vidaus skolinimosi šaltiniai yra vietinių bankų paskolos ir vietinė vertybinių popierių rinka. Beje, vietinėje vertybinių popierių rinkoje dalyvauja ne tik vietiniai investuotojai (privatūs, instituciniai ir bankai), bet ir užsienio investuotojai. Taigi vidaus skolos kreditoriai Lietuvos atveju gali būti ne tik Lietuvos rezidentai. Pasaulyje dar vienas iš galimų šaltinių yra centrinio banko perviršiai ("overdraftai"), tačiau Lietuvoje, kurioje veikia valiutų valdybos tipo pinigų sistema, centrinis bankas vyriausybei skolinti negali.

Iš esmės vidaus skolinimosi šaltiniai turėtų patenkinti valstybės skolinimosi poreikį išlaidoms vietine valiuta dengti, tačiau besivystančios ekonomikos šalyje yra būtinos ir užsienio lėšos, siekiant patenkinti ir vidaus poreikius. Taigi šiuo metu negalima lygiuoti į išsivysčiusias pasaulio šalis ar teorinius modelius, nes Lietuvoje esamu laikotarpiu reikalingos įvairios lėšos.

Taigi Lietuvoje vartojamos valstybės skolos bei vidaus skolos sąvokos neatitinka pasaulinių standartų. Į valstybės vidaus skolą Lietuvoje įtraukiami tik Vyriausybės įsiskolinimai litais. Taigi siekdamą integracijos į Europos Sąjungą bei bendradarbiaudama su tarptautinėmis finansinėmis organizacijomis, Lietuva bus įpareigota koreguoti vietinius įstatymus.

## 2. Lietuvos valstybės vidaus skolos struktūra

Pirmasis įstatymas (po Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atgavimo), reglamentuojantis Lietuvos valstybės skolinimąsi, buvo priimtas 1996 metais. Pagal šį įstatymą Lietuvos valstybės skola visų pirma yra skirstoma į tiesioginę ir netiesioginę (valstybės garantijas). Po to atliekamas skirstymas į vidaus ir užsienio skolas. Galiausiai, išskyrus vidaus skolą, ši gali būti klasifikuojama pagal kreditorius ir pagal priemonės tipą.

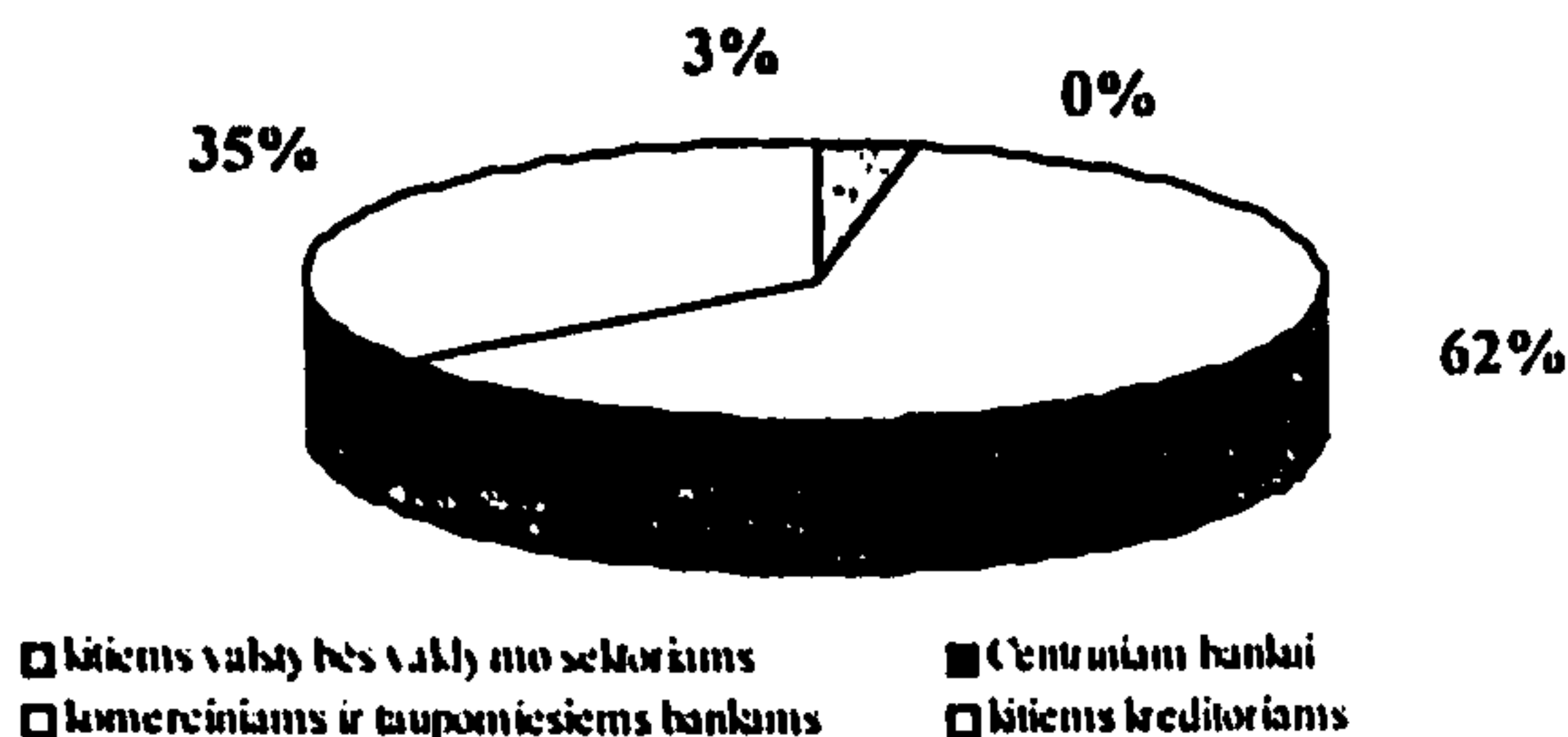
Pagal kreditorius tiesioginė vidaus skola skirstoma į skolą:

- kitiems valstybės valdymo sektoriams;
- Centriniam bankui;
- komerciniams ir taupomiesiems bankams;
- kitiems kreditoriams.

Netiesioginė vidaus skola pagal kreditorius skirstoma į skolą:

- komerciniams ir taupomiesiems bankams;
- kitiems kreditoriams.

Iš šios klasifikacijos matyti, kad valstybė net teoriškai negali teikti garantijų vidaus paskoloms iš centrinio banko bei kitų valstybės valdymo sektorių. Be to, svarbu paminėti tai, kad skola centriniam bankui šioje klasifikacijoje tėra tik teorinė, nes Vyriausybė iš Lietuvos banko pagal įstatymus skolintis negali. Be to, į paveiksle matyti, kad daugiausiai vidaus valiuta valstybė skolinga komerciniams ir taupomiesiems bankams.



1 pav. Lietuvos valstybės vidaus skola pagal kreditorius 2002 09 30, procentais<sup>1</sup>

Antra, išsamesnė vidaus skolos klasifikacija atliekama pagal skolos priemonės tipą. Taigi vidaus skola skirstoma į:

- vidaus skolą už neišpirktus, vidaus valiuta išleistus, VVP;
- vidaus skolą už Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytus turinius įsipareigojimus (pripažinta valstybės vidaus skola);
- vidaus skolą už valstybės vardu gautas ir negražintas vidaus paskolas;
- vidaus skolą už paskolas, gaunamas su valstybės garantija;
- vidaus skolą už garantijų institucijų garantijas ir draudimo įmonių įsipareigojimus bankams vidaus valiuta.

Klasifikacija pagal skolos priemonės tipą yra labai svarbi, nes parodo valstybės prioritetus skolinimosi šaltiniams. 1 paveikslas parodo Lietuvos valstybės vidaus skolos pasiskirstymą pagal skolos priemonės tipą 2002 metų rugsėjo 30 dieną. Didžiausią valstybės vidaus skolos dalį (90 %) 2002 metų rugsėjo mėnesį sudaro Vyriausybės obligacijos, valstybės išdo vekseliai bei taupymo lakštai, t.y. VVP. VVP išleidimas yra pats paprasčiausias būdas valstybei skolintis iš fizinių ir juridinių asmenų vietine valiuta. Gerokai mažesnę vidaus skolos dalį – 5,4 %, sudaro valstybės pripažinta vidaus skola. Tai valstybės įsiskolinimas įvairiems ūkiniams objektams, dėl kurio šie patyrė ekonominių sunkumų. Likusią valstybės vidaus skolos dalį (4,7 %) sudaro ilgalaikės paskolos, paimtos valstybės vardu, bei valstybės garantijos už paskolas litais.



2 pav. Lietuvos valstybės vidaus skola pagal priemonės tipą 2002 09 30, proc.<sup>2</sup>

Kadangi pastaroji klasifikacija yra labai informatyvi, vidaus skolą verta išnagrinėti pagal kiekvieną skolos priemonės tipą.

<sup>1</sup> 1 paveikslas sudarytas pagal: Valstybės skola pagal kreditorius // <http://www.finmin.lt>

<sup>2</sup> 2 paveikslas sudarytas pagal: Valstybės skola pagal skolos priemonės tipą // <http://www.finmin.lt>

## 2.1 Vyriausybės vertybiniai popieriai

Pagrindinė Lietuvos Respublikos Vyriausybės skolinimosi priemonė vidaus rinkoje yra VVP leidimas. Skola už išleistus VVP litais sudaro 25 % visos valstybės skolos. Pagal Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymą, Lietuvos Respublikos VVP – tai Lietuvos Respublikos vardu išleidžiami skoliniai įsipareigojimai, patvirtinantys emisijos sąlygose apibrėžtas teises ir pareigas bei naudojami kaip valstybės skolinimosi būdas įstatymuose nustatytoms reikmėms finansuoti ir galintys būti antrinės vertybinių popierių apyvartos objektas.

Valstybės vidaus skola VVP gali būti nagrinėjama ir smulkiau. Lietuvoje VVP yra skirstomi į tris pagrindines grupes:

1. Lietuvos Respublikos valstybės išdo vekseliai – vertybiniai popieriai, parduodami aukciono būdu, kurių galiojimo trukmė išleidimo metu neviršija vienerių metų.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės obligacijos – vertybiniai popieriai, parduodami aukciono būdu, kurių galiojimo trukmė išleidimo metu viršija vienerius metus.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės taupymo lakštai – ne aukciono būdu išleidžiami vertybiniai popieriai, kurie pirminėje apyvartoje parduodami tik fiziniams asmenims. Taupymo lakštai suteikia galimybę investuoti mažesnę sumą negu į aukciono būdu parduodamus VVP bei gali būti išpirkti anksčiau negu paskutinę jų galiojimo dieną. Jų galima įsigyti komerciniuose bankuose ir finansų maklerių įmonėse.

Be įprastų VVP Lietuvoje platinami ir VVP, išleisti pagal atskirus įstatymus. Tai VVP, skirti bankams restruktūrizuoti ir atsiskaityti su likviduojamo Lietuvos akcinio inovacinio banko kreditoriais. Taigi jie irgi sudaro dalį valstybės vidaus skolos, kuri nuolat mažėja, kadangi Vyriausybė vykdo savo įsipareigojimus. 2001 metais ši skola sudarė 25 % visų VVP, išleistų litais. Šie VVP nėra apriboti, t.y. galima jų prekyba antrinėje rinkoje kaip ir paprastų išdo vekselių ar obligacijų.

1994 metais buvo išleista pirmoji VVP emisija ir pradėta aktyviai skolintis vidaus rinkoje, išleidžiant išdo vekselius. Iki 2001 metų išdo vekseliai buvo populiariausia VVP rūšis, tačiau vėliau išpopuliarėjo ilgalaikiai skolinimosi instrumentai. Lietuvoje leidžiami 6 ir 12 mėnesių išdo vekseliai, nors anksčiau dar buvo leidžiami 1 bei 3 mėnesių trukmės.

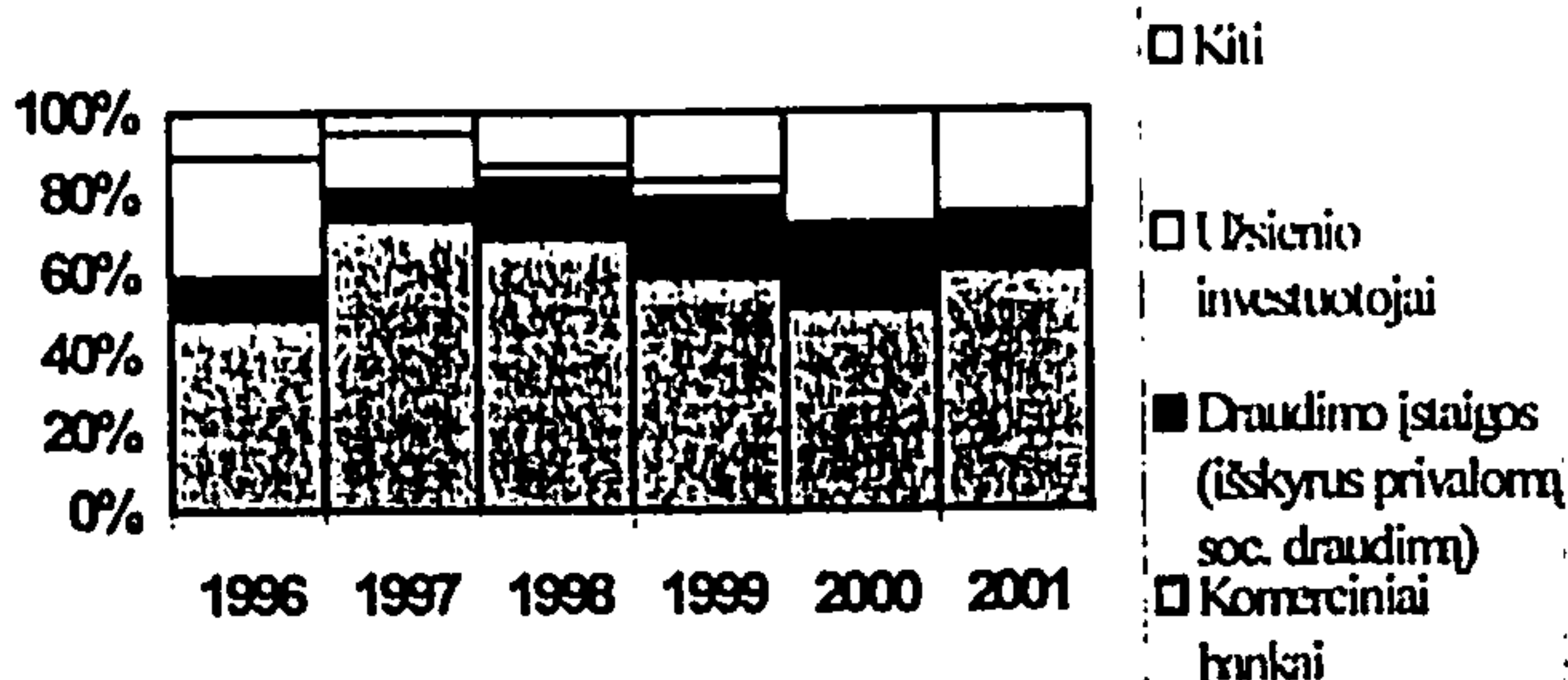
Obligacijos Lietuvoje buvo pradėtos platinti tik 1998 metais. Iki to laiko ilgalaikiai vertybiniai popieriai buvo pernelyg rizikingi. Pirmiausia pradėtos platinti tik 2 metų trukmės obligacijos, vėliau jų įvairovė vis didėjo. 2002 metais platinamos 2, 3, 5 ir 7 metų trukmės obligacijos.

Nuo taupymo lakštų platinimo pradžios 1999 metais iki 2002 metų iš viso jų išplatinta 434,96 mln. litų nominalios vertės. Taupymo lakštų platinimu buvo siekiama pritraukti fizinių asmenų santaupas valstybės finansavimo programoms vykdyti, skatinti žmones taupyti ir pateikti investuotojams įvairesnį taupymo priemonių derinį. Taupymo lakštų paklausa Lietuvoje sėkmingai didėjo, dėl to 2001 metais pradėti platinti ir 2 metų trukmės taupymo lakštai. Tai rodo augantį gyventojų pasitikėjimą valstybe bei nacionaline valiuta. Skola už taupymo lakštus 2000 metų pabaigoje sudarė apie 6,5 % visų neišpirktų VVP litais vertės.

Pagrindinę VVP, išleidžiamų litais, dalį sudaro aukciono būdu parduodami VVP – išdo vekseliai ir Vyriausybės obligacijos. VVP aukcionus organizuoja Lietuvos bankas, vadovaudamasis Lietuvos banko ir Finansų ministerijos sutartimi bei Lietuvos banko patvirtintais Lietuvos Respublikos VVP aukciono nuostatais. Aukciono dalyviai privalo dalyvauti kiekviename VVP aukcione ir nupirkti ne mažiau kaip 1 % visų per ketvirtį aukcionuose parduodamų VVP, taip pat turi nuolat skelbti visuotinai pripažintose ir naudojamose informacinėse sistemose paskutinių VVP emisijų vertybinių popierių pirkimo ir pardavimo pelningumą. Lietuvos VVP, įsigyti pirminėje rinkoje, neapmokestinami įmonių pelno, fizinių asmenų pajamų ir pridėtinės vertės mokesčiais.

Lietuvoje į VVP investuoja Lietuvos komerciniai bankai bei draudimo įstaigos, užsienio investuotojai ir kiti investuotojai. Kaip matyti 3 paveiksle, nagrinėjamoju

laikotarpiu akivaizdžiai mažėjo užsienio investuotojų investavimas į VVP. 2000 metais daugiausiai investavo Lenkijos, Latvijos ir Estijos komerciniai bankai, o 2001 metais pagrindiniai užsienio investuotojai buvo Latvijos komerciniai bankai bei JAV fiziniai asmenys. Toks užsienio investuotojų susidomėjimo Lietuvos VVP mažėjimas gali būti paaiškintas tuo, kad sumažėjo VVP pelningumas. Be to, augo Lietuvos gyventojų pasitikėjimas savo valstybe bei didėjo potencialių vietinių investuotojų ekonominis pajėgumas. Dėl tos pačios priežasties išaugo ir šalies draudimo įstaigų investavimas. Tuo tarpu komercinių bankų investicijų dalis į VVP visu laikotarpiu išliko didžiausia.



3 pav. Pagrindiniai investuotojai į VVP 1996 – 2000 metais<sup>3</sup>

Taigi didžiausią valstybės vidaus skolos dalį sudaro Vyriausybės išdo vekseliai, obligacijos bei taupymo ląkstai. Tai įrodo, jog VVP leidimas yra paprasčiausias būdas valstybei skolintis vidaus rinkoje nacionaline valiuta. Aktyviausiai VVP pardavimo rinkoje dalyvavo Lietuvos komerciniai bankai. Kaip žinoma, Lietuvoje centrinis bankas neturi teisės skolinti vyriausybei, nes šalyje galioja valiutų valdybos tipo pinigų sistema.

## 2.2 Pripažinta valstybės vidaus skola

Šiame poskyryje nagrinėjama antra pagal apimtį valstybės vidaus skolos dalis – skola už Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytus turtinius įsipareigojimus, kitaip dar vadinama pripažinta valstybės vidaus skola. Sprendimą dėl valstybės turtinių įsipareigojimų pripažinimo valstybės vidaus skola Lietuvos Respublikos Vyriausybės siūlymu priima Seimas, išleisdamas atskirą įstatymą. Įstatyme turi būti nurodoma skolos dydis, skolos padengimo terminas bei būdas ir kitos esminės sąlygos.

Lietuvoje 1996 – 1999 metais įmonės ar įstaigos neretai atsidurdavo sunkioje finansinėje padėtyje dėl valstybės įsiskolinimo joms. Vykdydama įvairias reformas, vyriausybė patirdavo neplanuotų didelių išlaidų ir dažnai nesugebėdavo laiku atsiskaityti su tam tikrais ūkio subjektais. Todėl, norėdama išvengti galimo įmonės bankroto ar norėdama padėti išbristi iš sunkios finansinės situacijos, vyriausybė gali skolą konkrečiam ūkio subjektui paskelbti valstybės vidaus skola.

Per nagrinėjamą laikotarpį Vyriausybei teko valstybės vidaus skola paskelbti nemažą dalį savo įsipareigojimų, kad padėtų daugeliui įmonių išlikti konkurencingoms arba tiesiog nebankrutuoti. Viena didžiausių skolų buvo skola akcinei bendrovei „Lietuvos energija“, kuri patyrė nuostolius dėl 1996 – 1997 metais lengvatinėmis kainomis tiekto šilumos energijos. Valstybė, norėdama palengvinti gyvenimo sąlygas gyventojams, liko įsiskolinusi įmonei per 320 mln. litų. Pripažinus šią skolą valstybės vidaus skola, buvo padidintas valstybės biudžeto deficitas, tačiau likviduota energetikos krizės grėsmė šalyje. Remiantis tuo pačiu įstatymu buvo pripažinta skola ir iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomų įstaigų skolos už mitybą, medikamentus, šilumos ir elektros energiją.

<sup>3</sup> 3 paveikslas sudarytas pagal: Lietuvos Respublikos valstybės skola 2001. Finansų ministerija, 2002. 23p. // <http://www.fimfin.lt>

Taip pat 1998 metais valstybės vidaus skola buvo pripažinta skola „Lietuvos dujoms“ už gyventojų vartojimui taikytas nuolaidas dujoms bei už delspinigius, apskaičiuotus laiku nesumokėjus už dujas, 1992–1993 metais tiktas Rusijos akcinei bendrovei „Gazprom“. Iš viso valstybės vidaus skola pripažinta 47 mln. litų.

1999 metais valstybės vidaus skola buvo pripažinti įsiskolinimai „Lietuvos kurui“. Akcinė bendrovė „Lietuvos kuras“ patyrė 18,8 mln. litų nuostolį 1992–1993 metais, tiekdamą kurą ir naftos produktus gyventojams bei žemdirbiams Vyriausybės patvirtintomis lengvatinėmis sąlygomis. Taigi ši suma ir buvo pripažinta valstybės vidaus skola. Be to, į valstybės vidaus tiesioginės skolos ilgalaikius įsipareigojimus 2000 metais buvo įtraukta 213,9 mln. litų, kompensuojant piliečiams už valstybės išperkama žemę, miškus ir vandens telkinius.

Pripažinta valstybės vidaus skola dažniausiai kompensuojama iš skolintų lėšų, t.y. lėšų, gautų išleidžiant VVP. Be to, kadangi įsiskolinimo sumos susidaro nemažos, Vyriausybė savo įsipareigojimus vykdo keletą metų.

Iš įstatymų projektų, siekiant įvairius įsiskolinimus pripažinti valstybės vidaus skola, gausos galima spręsti, kad nemažai ūkio subjektų patekę į sunkią padėtį, be pagrindo siekė gauti iš Vyriausybės pinigų. Pavyzdžiui, buvo pateikti įstatymų projektai siekiant valstybės vidaus skola pripažinti skolas už žemės ūkio įmonių trumpalaikes ir ilgalaikes paskolas, paimtas iš Lietuvos žemės ūkio banko; skolą Lietuvos taupomajam bankui, susidariusią dėl buvusios SSRS taupomojo banko nusavintų indėlių; įsiskolinimus akcinei bendrovei „Marijampolės picnas“ bei iš valstybės biudžeto negautą sumą valstybinėms aukštosioms mokykloms finansuoti. Nepaisant tokios įstatymų projektų gausos, Vyriausybė labai atsargiai priima įsipareigojimus, nes nuo jų priklauso ir valstybės biudžeto deficitas.

Pripažindama valstybės vidaus skola įvairius turtinius įsipareigojimus, valstybė didina savo biudžeto deficitą konkrečiais metais, tačiau tokiu būdu didina žmonių bei verslo įmonių pasitikėjimą valstybe, vykdo savo įsipareigojimus bei padeda ūkio subjektams išbristi iš sunkios ekonominės padėties. 1996 – 1999 metais valstybės vidaus skola buvo pripažinti valstybės turtiniai įsipareigojimai „Lietuvos energijai“, „Lietuvos dujoms“, „Lietuvos kurui“, iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomų įstaigų skolos už mitybą, medikamentus, šilumos ir elektros energiją bei skolos gyventojams, kompensuojant valstybės išperkama gyventojams priklausiusią nuosavybę.

### 2.3 Valstybės vardu gautos paskolos ir valstybės garantijos paskoloms

Mažiausią dalį vidaus skolos sudaro valstybės vidaus paskolos bei valstybės garantijos paskoloms. Vidaus paskolos – tai piniginės lėšos, materialinės vertybės arba paslaugos, gautos valstybės vardu iš kreditorių bei gražinamos vidaus valiuta. Su vidaus paskolų tvarkymu susijusios išlaidos bei pajamos, gautos iš skolininkų pagal sutartinius įsipareigojimus, yra įtraukiamos į valstybės biudžetą. Taigi valstybės vidaus skolai priskiriama ir paskolos suma litais, ir mokėtinos palūkanos.

Bendras valstybės įsiskolinimas už paskolas, gautas iki 2002 metų rugsėjo 30 dienos, – 2885,8 mln. litų, iš jų vidaus skola – 52,4 mln. litų. Taigi vidaus paskolos sudaro tik apie 2 % visų paskolų. Galima daryti išvadą, kad skolinimuisi vidaus rinkoje valstybė skiria labai nedaug dėmesio, kad tarptautinėse rinkose sudaromos palankesnės skolinimosi sąlygos. Be to, Vyriausybei vidaus rinkoje buvo suteiktos tik ilgalaikės paskolos, kurios dabar gražinamos, t.y. skoliniai įsipareigojimai litais už paskolas mažėja.

Be to, valstybė gali teikti ir garantijas įvairioms paskoloms. Valstybės garantijų teikimas ūkiui svarbiems, bet komerciškai neapsimokantiems investiciniams projektams finansuoti suteikia galimybę juos įgyvendinti (tai šalies infrastruktūros, energetikos arba gamtosaugos plėtros projektai ir pan.). Kai valstybė garantuoja skolas, ji irgi yra skolininkas, nors pačios garantijos dar nėra skola, tačiau tai yra potenciali skola, kuri gali virsti faktiška. Suteikdama paskolai garantiją, valstybė įsipareigoja gražinti visą skolą arba jos dalį ir

apmokėti kitas su skola susijusias išlaidas vidaus arba užsienio kreditoriui už skolininką, jeigu šis neįvykdo arba įvykdo ne visus įsipareigojimus. Jei paskola gauta su valstybės garantija, tai ji taip pat tampa valstybės skolos dalimi. Lietuvoje valstybės garantijos dėl paskolų vidaus ir užsienio valiuta pradėtos teikti 1994 metais.

Galima pateikti labai įvairių garantijų pavyzdžių:

- kai skolinasi ūkio subjektas;
- kai skolinasi vietinės valdžios institucijos;
- kai skolinasi savarankiškas pajamas turintys specialieji fondai;
- kai įstatymais garantuojami indėliai komerciniuose ar investiciniuose bankuose ar tų indėlių dalis;

Lietuvos Respublikos Vyriausybė steigia garantijų institucijas arba draudimo įmones, kurios užtikrina bankams, kad juridiniams asmenims, įmonėms, neturinčioms juridinio asmens teisių, fiziniais asmenims suteiktos paskolos bus gražintos.

Valstybės teikiamos garantijos vidaus paskoloms gauti sudaro netiesioginę valstybės vidaus skolą, o pastaroji sudaro labai nedidelę visos vidaus skolos dalį. 2002 metų rugsėjo mėnesį ji siekė beveik 135 mln. litų ir sudarė apie 3,5 % valstybės vidaus skolos. 2001 m. pabaigoje skolininkai, dėl kurių valstybė suteikė garantijas litais, buvo skolingi: Lietuvos komerciniams bankams – 115,4 mln. litų; kitiems kreditoriams – 3,8 mln. litų.

Skirtingai nei pačios Vyriausybės imamos vidaus paskolos, kurios per visą laikotarpį buvo ilgalaikės, garantuojamos paskolos buvo įvairių trukmių. 2002 metais garantijos ilgalaikėms ir trumpalaikėms paskoloms litais sudarė beveik po vienodą dalį netiesioginės vidaus skolos. Anksčiau Vyriausybė teikdavo garantijas daugiausia ilgalaikėms paskoloms. Tokia pasikeitusi politika parodo Vyriausybės pasitikėjimą šalies ūkio subjektais, nors kyla abejonių, ar garantijos trumpalaikėms paskoloms gali būti efektyvios politikos dalis, kai praityje teko susidurti su nemažu skaičiumi blogų paskolų.

Vyriausybė Lietuvos Respublikos vardu gali imti paskolas ir teikti valstybės garantijas dėl paskolų, naudojamų šiems tikslams:

- valstybės išdo pinigų srautams subalansuoti;
- valstybės investicijoms finansuoti ir įmonių apyvartinėms lėšoms papildyti;
- išlaidoms, susijusioms su valstybės skola, apmokėti ir valstybės skolai padengti;
- valstybės fondų skoliniam įsipareigojimams padengti bei šių fondų pinigų srautams subalansuoti;
- kitiems tikslams, kai yra atskiras Lietuvos Respublikos įstatymas.

Valstybės garantijos dėl vidaus paskolos suteikimo tvarką, taip pat vidaus paskolos su valstybės garantija gavimo ir gražinimo tvarką nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Vyriausybė taip pat yra atsakinga ir už institucijų, dalyvaujančių šiame procese, funkcijų ir pareigų nustatymą.

Turintiems finansinių sunkumų ir laiku negražinantiems paskolų bei nemokantiems palūkanų ūkio subjektams gali būti pratęsimi paskolų gražinimo terminai arba suteikiamos naujos paskolos (su Finansų ministerija sudaromos skolų gražinimo sutartys padengtos paskolos dalies sumai). Tokiu atveju nesiimama konkrečių sankcijų siekiant išieškoti skolą.

Valstybei suteikus paskolą ar garantavus už ją, visada atliekamas ūkio subjektų finansinės būklės vertinimas. Jis atliekamas remiantis šių ūkio subjektų finansinės atskaitomybės duomenimis. Toks pats vertinimas atliekamas reguliariai, siekiant įvertinti ir skolos gražinimo galimybes per laikotarpį. Deja, kaip rodo patirtis, dalis įmonių, paėmusių paskolas, tapo nemokios, ir valstybės garantijos nepasiteisino. Taigi ne visada paskolų teikimas bei garantavimas už jas yra perspektyvus. Vykdam šią politiką būtina ypač griežta kontrolė.

Taigi paskolų gavimas valstybės vardu bei valstybės garantavimas yra valstybės vidaus skolos sudedamoji dalis. Atlikdama šias operacijas valstybė turi galimybę remti tam



tikras ūkio šakas ar projektus. Taip valstybė dažniausiai įsipareigoja šalies komerciniams bankams gražinti pasiskolintą ar garantuotą sumą bei susikaupusias palūkanas.

### 3. Lietuvos valstybės vidaus skolos kitimo tendencijos 1996–2002 metais

Visa Lietuvos valstybės vidaus skola 1996–2002 metais turėjo tendenciją didėti (1 lentelė), taigi didėjo ir vidaus, ir užsienio skolos, tik skirtingais tempais. Nors valstybės skola ir didėjo, jos augimo tempai mažėjo (1 lentelė). Tai rodo, kad valstybė teisinga kryptimi vykdo skolos valdymo politiką.

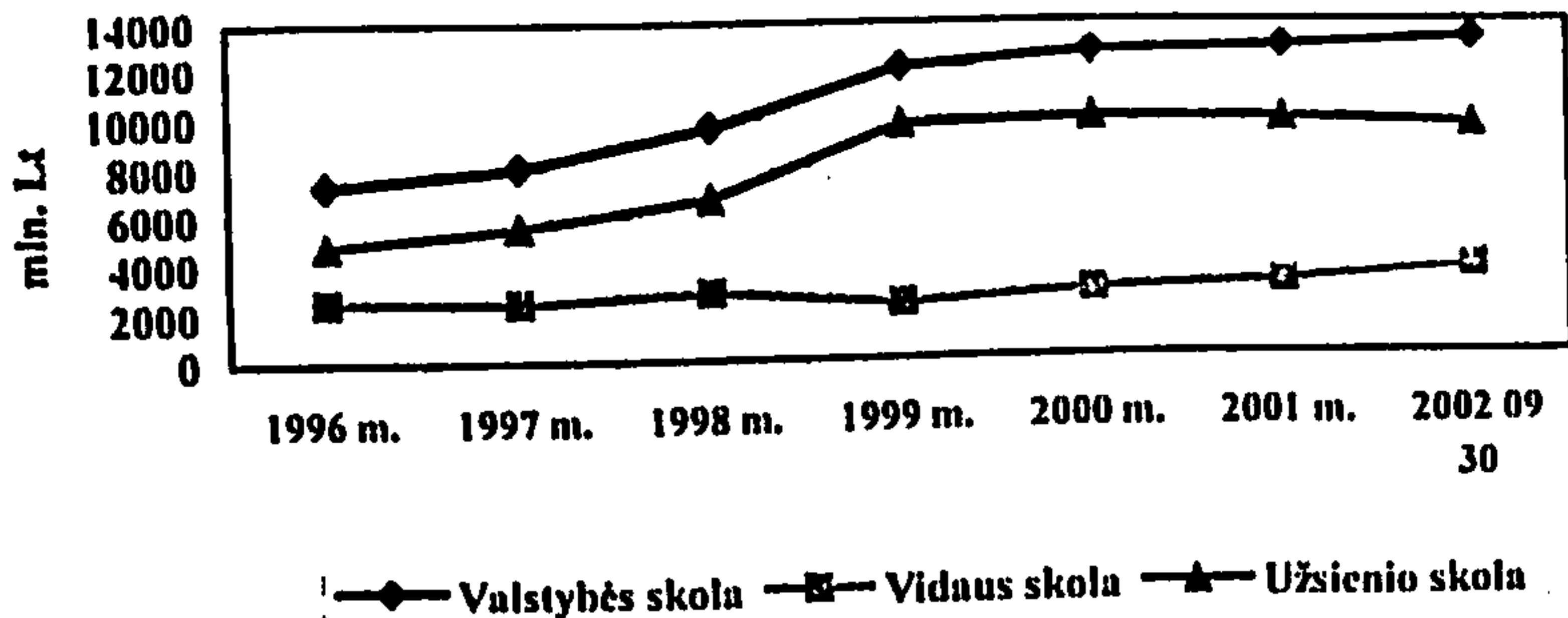
Tuo tarpu vidaus skola kito netolygiai. Ilgalaikę didėjimo tendenciją sutrukdė įvykusi Rusijos ekonomikos krizė, dėl kurios 1999 metais sumažėjo vidaus skola (apie 0,5 mln. litų) (1 lentelė). Rusijos krizė neigiamai paveikė visą Lietuvos ekonomiką, lėmė vidaus rinkos aktyvumo sumažėjimą, taigi smarkiai sumažėjo ir VVP apyvarta. Tačiau 2000 metais vidaus skola vėl ėmė didėti spartėjančiais tempais (gerokai didesniais nei kito visa valstybės skola). Taigi remiantis teorija, vidaus skolos didėjimas rodo teigiamus pokyčius šalies ekonomikoje, svarbiausia – vidaus rinkos stiprėjimą.

1 lentelė. Valstybės skola 1997 – 2002 metais (mln.Lt metų pabaigoje)<sup>4</sup>

Metai	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 09 30
Visa valstybės skola	7314	8077,4	9613,6	12069,5	12724,7	12903,7	13282
Valstybės skolos augimas	56,1%	10,4%	19%	25,6%	5,4%	1,6%	2,9%
Vidaus skola	2499,1	2470,1	2876,1	2354,2	2827,4	3047,5	3720,1
Vidaus skolos dalis	34,2%	30,6%	29,9%	19,5%	22,2%	23,6%	28%
Vidaus skolos augimas	88,4%	-1,1%	16,4%	-18,1%	20,1%	7,8%	22,1%

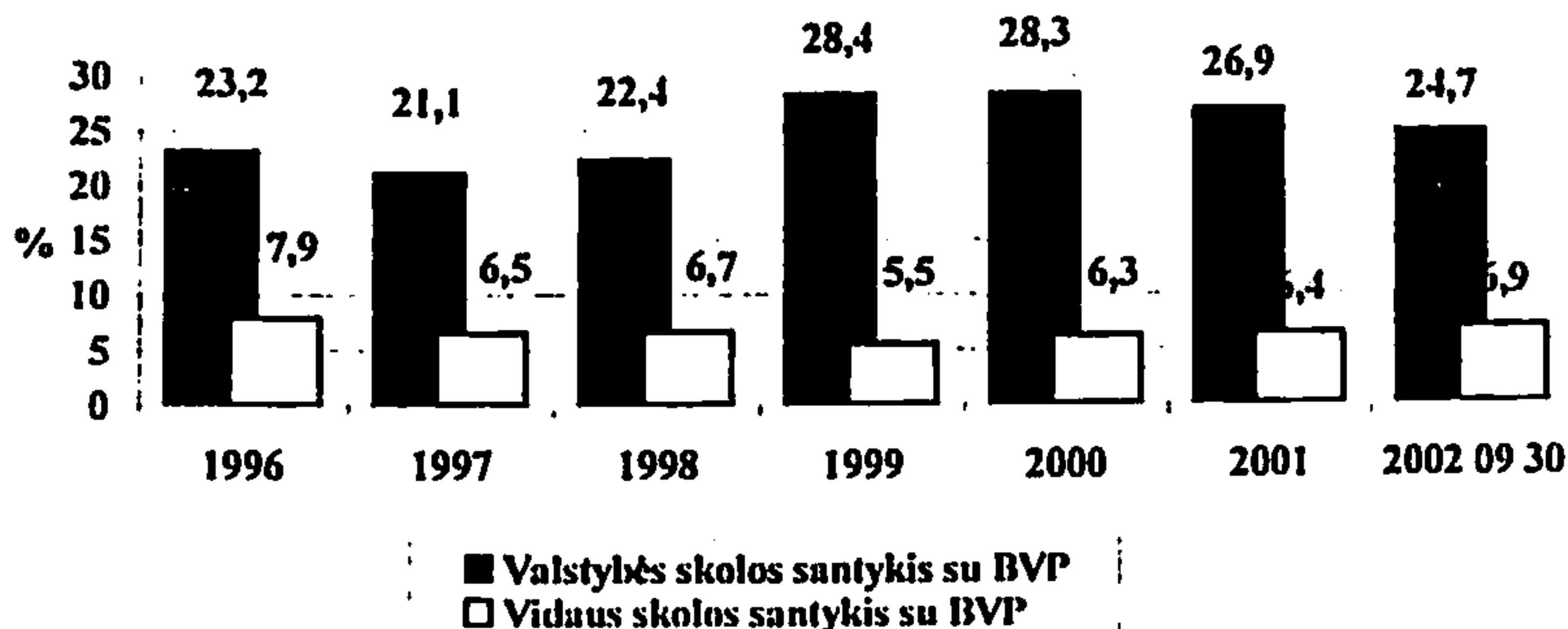
Nagrinėjant Lietuvos valstybės struktūrą pagal valiutos požymį, akivaizdu, kad didžiausią dalį skolos sudarė užsienio skola (4 paveikslas). Atsigaunant šalies ekonomikai po Rusijos krizės, užsienio skolos dalis ėmė po truputį mažėti, bet vis tiek 2002 metų rugsėjo mėnesį sudarė 72 % visos valstybės skolos. Taigi pagrindiniai Lietuvos skolinimosi šaltiniai visu nagrinėjamoju laikotarpiu buvo nominuoti užsienio valiuta, o pagrindiniai kreditoriai buvo užsienio šalių komerciniai bankai bei kiti kreditoriai.

<sup>4</sup> 1 lentelė sudaryta pagal: Valstybės skola // <http://www.std.lt>; Valstybės skola pagal skolos priemonės tipą // <http://www.finmin.lt>



4 pav. Valstybės skolos dinamika 1996 – 2002 metais<sup>5</sup>

Svarbus valstybės skolos vertinimo rodiklis yra skolos santykis su bendruoju vidaus produktu (BVP). Visos valstybės skolos dalis bendrajame vidaus produkte 1996 – 2002 metais svyravo nuo 21 % iki 28,4 % (5 paveikslas). Tuo tarpu vidaus skolos santykis su BVP kito netolygiai, kaip ir pati vidaus skola. Iki 1998 metų šis santykis mažėjo dėl didelių skolinimosi iš užsienio apimčių bei labai spartaus BVP augimo. 1999 metais vidaus skola smarkiai sumažėjo dėl Rusijos krizės, o nuo to laiko vidaus skola, palyginti su BVP, po truputį didėjo dėl spartaus vidaus skolos lyginamojo svorio valstybės skoloje didėjimo.



5 pav. Visos ir vidaus valstybės skolos santykis su BVP 1996 – 2002, proc.<sup>6</sup>

Svarbu išnagrinėti svarbiausių valstybės vidaus skolos sudedamųjų dalių kitimo tendencijas, norint išsiaiškinti pagrindines pačios vidaus skolos kitimo priežastis. Didžiausių valstybės vidaus skolos dalį sudaro VVP, išleisti litais, taigi jų apyvartos kitimas labiausiai ir lėmė vidaus skolos kitimą nagrinėjamoju laikotarpiu. Nuo 1996 metų vidaus skola VVP didėjo (2 lentelė). Deja, susiklosčius nepalankiai finansinei situacijai, susijusiai su Rusijos krize, 1999 metais pabaigoje labai sumažėjo VVP paklausa vidaus rinkoje. Išpirkimo apimtis

<sup>5</sup> 4 paveikslas sudarytas pagal: Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės išvada dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės ataskaitos apie valstybės skolą 2000 metais. 2001 m. // <http://www.vkontrole.lt>; Valstybės skola pagal skolos priemonės tipą // <http://www.finmin.lt>

<sup>6</sup> 5 paveikslas sudarytas pagal: Lietuvos Respublikos valstybės skola 2001 // <http://www.finmin.lt>; Valstybės skola pagal skolos priemonės tipą // <http://www.finmin.lt>; Ekonominė statistika // <http://www.finmin.lt/liet/statist.htm>

tuo metu labai viršijo išleidžiamų VVP skaičių, padidėjo VVP metinės palūkanų normos, todėl valstybei teko daugiau skolintis užsienio rinkose. Vyriausybei pradėjus vykdyti griežtą skolinimosi politiką, situacija vidaus rinkoje labai pagerėjo. Taigi VVP apyvarta smarkiai išaugo ir valstybės skolinimosi išlaidos labai sumažėjo.

Per 1996 – 2000 metus didėjo išleidžiamų VVP skaičius. Rusijos krizė nepaveikė obligacijų apyvartos, nes jos yra ilgalaikiai VVP. Tuo tarpu investavimas į išdo vekselius nuo 1999 metų pradėjo smarkiai mažėti ir 2000 metais jau nesiekė net 1996 metų lygio (2 lentelė). Obligacijų apyvarta nuolatos didėjo, taigi valstybės vidaus skola įgavo ilgalaikį pobūdį. Toks reiškinys yra labai teigiamai vertinamas. Tai parodo investuotojų pasitikėjimą valstybės ekonominiu pajėgumu, nacionaline valiuta bei pagerėjusią potencialių investuotojų finansinę padėtį.

2 lentelė. Valstybės vidaus skola VVP 1996 – 2000 metais (mln. litų).<sup>7</sup>

Metai	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Vidaus skola VVP	1266,3	2126,4	2473,7	2078,9	2483,1	2656,5
Vidaus skola VVP, procentais nuo BVP	4,0	5,6	5,8	4,9	5,6	5,6
VVP apyvartoje (nominalia verte), iš kurių:	1298,3	2197,8	2580,9	2176,3	2560,0	2830,4
iždo vekseliai	1097,3	1649,1	1692,1	1157,1	996,3	634,7
taupymo lakštai	-	-	-	52,4	130,7	173,8
obligacijos	201,0	548,7	888,8	966,8	1433,0	2021,9
VVP, išleistų ir platinamų rinkoje, vidutinės palūkanos, %	9,6	8,9	11,0	11,4	9,4	6,5

Aukštos vidutinės palūkanos nagrinėjamu laikotarpiu parodo nedidelį pasitikėjimą valstybe. Vidutinės metinės palūkanos 1998–1999 metais padidėjo netgi daugiau nei 2 procentiniais punktais dėl Rusijos ekonominės krizės. 2000 metais palūkanos vėl sumažėjo. Mažesnės skolinimosi išlaidos parodo padidėjusias vidaus rinkos dalyvių investavimo galimybes dėl atsiradusių teigiamų pokyčių Lietuvos ekonomikoje.

2002 metų rugsėjo mėnesį vidaus skola pagal kreditorius pasiskirstė taip:

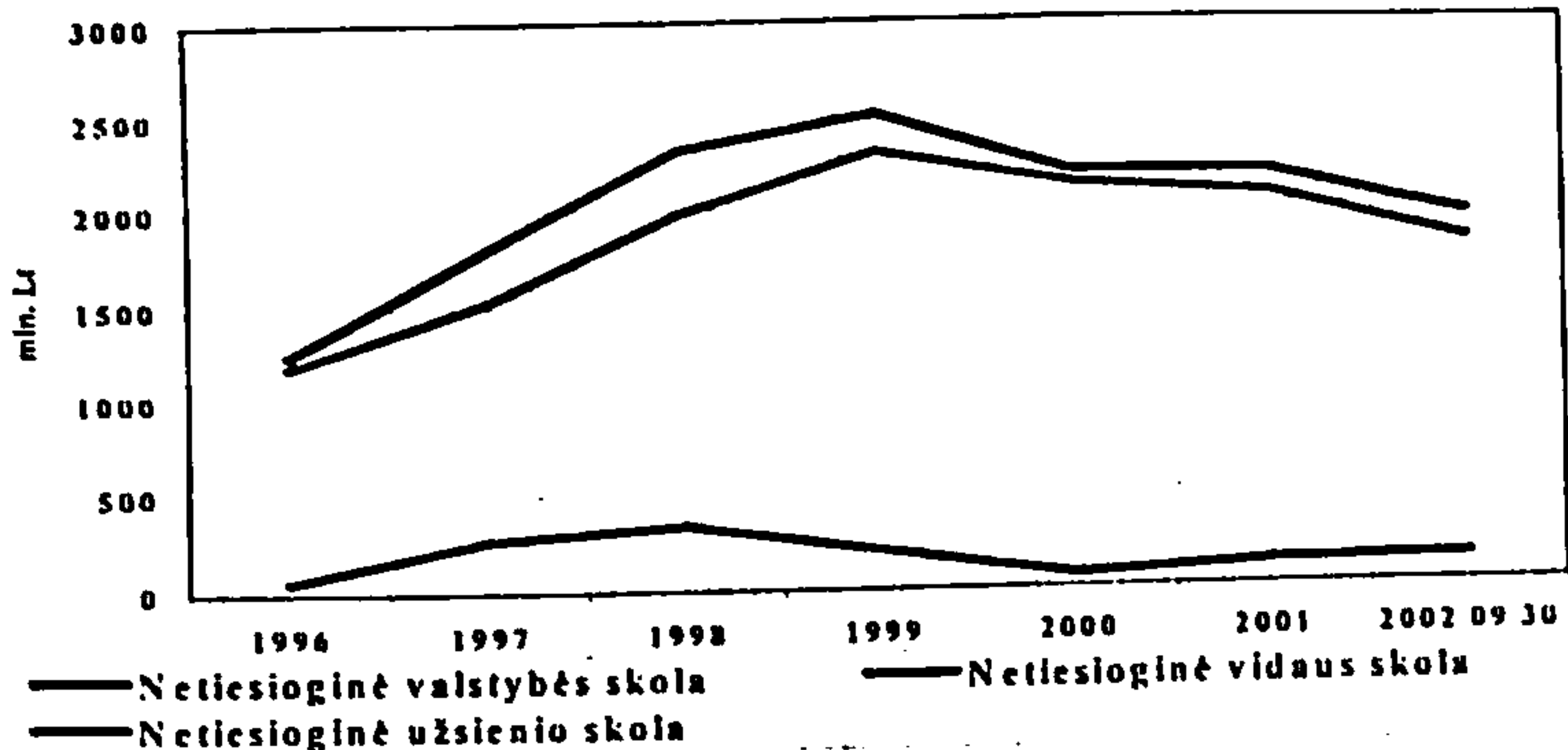
- Lietuvos komerciniams bankams – 2289 mln. litų;
- finansinėms institucijoms ir privatiems asmenims – 1311,5 mln. litų;
- kitoms valstybės valdymo institucijoms – 119,7 mln. litų.

Iš šio pasiskirstymo matyti, kad daugiausia valstybė linkusi skolintis iš komercinių bankų, t.y. didelę dalį VVP pirminėje rinkoje superka komerciniai bankai, o po to perparduoda antrinėje rinkoje. Taip pat valstybė ima paskolas bei duoda garantijas paskoloms

<sup>7</sup> 2 lentelė sudaryta pagal: Litais išleisti Vyriausybės vertybiniai popieriai.2000.12.31 // <http://www.finmin.lt>

iš Lietuvos komercinių bankų. Taip pat šiame procese dalyvauja ir kitos finansinės institucijos ir fiziniai asmenys (VVP savininkai). Nagrinėjamu laikotarpiu kreditorių struktūra iš esmės nesikeitė, taigi pagrindiniai kreditoriai vidaus rinkoje buvo Lietuvos komerciniai bankai.

6 paveiksle pavaizduotoje netiesioginių įsipareigojimų dinamikoje akivaizdžiai matyti, kad Lietuvos netiesioginiai vidaus įsipareigojimai (valstybės garantijos paskoloms litais) nuo 1998 metų pradėjo smarkiai mažėti ir 2002 metais sudarė jau tik 1% visos valstybės skolos. Tai reiškia, kad Vyriausybė sugriežtino garantijų teikimo tvarką. Kadangi netiesioginė vidaus skola sudaro nedidelę dalį visos netiesioginės valstybės skolos, tai jos kitimas iš esmės neturėjo įtakos netiesioginės skolos dinamikai.



6 pav. Netiesioginių įsipareigojimų dinamika 1995 – 2000 metais<sup>8</sup>

Žvelgiant į ateitį nenumatoma jokių esminių valstybės skolos dydžio ar struktūros pokyčių. Atsižvelgiant į ilgalaikius skolinimosi tikslus, galima spręsti, kad didės vidaus skolos dalis visoje valstybės skoloje. Vykdamas skolinimosi politiką planuojama daugiau skolintis vidaus rinkoje, ilginti išleidžiamų Vyriausybės vertybinių popierių trukmę (planuojama išplatinti 10 metų trukmės obligacijas), didinti Vyriausybės vertybinių popierių likvidumą antrinėje rinkoje. Taip pat siekiama mažinti valstybės skolinimąsi apskritai. Tik šiuo laikotarpiu užsienio skolos apimtis nemažės, nes į ją bus įskaičiuotos dar negražintos paskolos iš Pasaulio banko bei TVF. Taigi daromos prognozės yra gana optimistinės ir rodo tolesnį Lietuvos ekonomikos augimą.

Lietuvos valstybės vidaus skola 1996 – 2002 m. nelabai pakito. Jos kitimo tendencijos nebuvo tolygios – veikiamos Rusijos ekonominės krizės. Lyginamasis svoris visoje valstybės skoloje vidutiniškai sudarė 27 % ir turėjo tendenciją didėti. Taip pat Rusijos krizės veikiama 1999 metais labai pakilo VVP palūkanos, taigi padidėjo valstybės skolinimosi išlaidos, tačiau ekonomikai atsigaunant jos labai staigiai pradėjo mažėti. Taigi remiantis įvairiomis prognozėmis galima teigti, kad valstybės vidaus skolos tendencijos artimiausiu metu išliks tokios pačios.

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos valstybės skola 2001 // <http://www.finmin.lt>; Valstybės skola pagal skolos priemonės tipą // <http://www.finmin.lt>

## 4. Lietuvos valstybės vidaus skolos valdymo ypatumai

### 4.1 Valstybės skolos valdymo principai

Valstybės skolos valdymo politika yra neatskiriama bendrosios šalies ekonominės politikos dalis. Svarbiausias valstybės vidaus skolos valdymo uždavinys – užtikrinti visišką valstybės išlaidų finansavimą laiku bei visų skolinių įsipareigojimų litais vykdymą kuo mažesnėmis išlaidomis bei rizika, neviršijant nustatytų valstybės vidaus skolos bei skolinimosi limitų. Taigi bendruoju atveju valstybės vidaus skolos valdymo tikslai – išnaudoti ir subalansuoti vidaus skolinimosi teikiamus privalumus ir stengtis išvengti vidaus skolos tvarkymo ir mokėjimų balanso problemų.

Pereinamosios ekonomikos šalyse, tarp jų ir Lietuvoje, skolos valdymo institucijų uždavinius galima suskirstyti į trumpalaikius ir vidutinės trukmės. Trumpalaikiai tikslai – tai užduotys, kurias būtina atlikti, siekiant sukurti valstybės skolinimosi pajėgumą. Valstybė turi sutelkti skolintas lėšas toms valstybės reikmėms, kurių poreikis vykdant reformas negali būti tenkinamas jokių kitu būdu. Norint to pasiekti, būtina sukurti aktyvią vidaus kapitalo rinką, kuri turėtų būti pagrindinis skolintų lėšų šaltinis.

Vyriausybės skolinimosi pagrindiniai tikslai yra šie:

- valstybės biudžeto deficito finansavimas ir išdo pinigų srautų subalansavimas;
- valstybės investicijų finansavimas ir įmonių apyvartinių lėšų papildymas;
- išlaidų, susijusių su valstybės skola, apmokėjimas ir valstybės skolos padengimas;
- valstybės fondų skolinių įsipareigojimų padengimas ir šių fondų pinigų srautų subalansavimas.

Vietinio finansavimo poreikis – tai pirmiausia nacionalinio biudžeto finansavimas, t.y. valstybės, savivaldybių biudžetų deficitų, valstybės investicijų programų, valstybinio socialinio draudimo fondo deficito arba, trumpiau tariant, išdo deficito finansavimas. Taip pat lėšos reikalingos skolinant kitoms institucijoms bei neišvengiamai refinansuojant esamas skolas.

Ilgėsniu laikotarpiu skolos valdymo institucijos, įgyvendinusios pirminius uždavinius, turi skirti daugiau dėmesio skolos valdymui tobulinti. Valdant valstybės įsipareigojimus, svarbiausia įvertinti įvairias rizikas, kurioms esant gali kilti finansinių sunkumų. Šalis turi imtis priemonių toms rizikoms sumažinti. Tarp tokių rizikų galima paminėti palūkanų normos kitimo riziką, refinansavimo riziką, kredito riziką išduodant valstybės garantijas.

Lietuvoje Vyriausybė periodiškai patvirtina valstybės skolinimosi nuostatas. Paskutinės nuostatos patvirtintos 2002 metais nutarimu "Valstybės vidutinės trukmės skolinimosi politikos nuostatos", kurios teigia, jog visų pirma valstybė privalo užtikrinti, kad būtų vykdomi visi skoliniai įsipareigojimai. Be to, turi būti mažinamos valstybės skolos tvarkymo išlaidos bei skolinimasis iš užsienio, taip pat plėtojama Lietuvos kapitalo rinka. Galiausiai skolinimosi politika turėtų būti suderinama su Lietuvos banko vykdoma pinigų politika.

Nuostatos, susijusios su valstybės vidaus skola yra šios:

- didinti skolinimosi vidaus valiuta apimtį;
- ilginti išleidžiamų skolinimosi priemonių (obligacijų, taupymo laišku) trukmę;
- didinti VVP likvidumą antrinėje rinkoje;
- tobulinant VVP platinimą, plačiau panaudoti šiuolaikines technologijas.
- siekti didesnio VVP rinkos efektyvumo, skaidrumo
- sudaryti vidaus ir užsienio investuotojams kuo geresnes sąlygas įsigyti VVP ir skatinti vidaus finansų rinkos plėtrą.

Realiai šių nuostatų laikymasis reikalauja nemažų laiko sąnaudų bei įvairių struktūrinių pokyčių, taigi kol kas visų nuostatų laikymasis nėra įgyvendinamas taip, kaip

norėtusi. Pavyzdžiui, skolinimasis iš užsienio iki 2002 metų tik didėjo. Šios nuostatos laikytis pastaruoju metu nebūtų labai prasminga, nes iš tarptautinių organizacijų gaunamos lėšos yra būtinos ūkio restruktūrizavimui. Valstybės skolos tvarkymo išlaidų mažinimas taip pat nebuvo itin efektyvus.

Dar vienas svarbus aspektas valdant Lietuvos valstybės vidaus skolą yra tas, kad valstybė turi nusistačiusi prioritetinius skolinimosi politikos tikslus, į kuriuos skolos valdymo institucijos privalo atsižvelgti. Taigi pagrindiniai tikslai yra:

- mažinti skolinius įsipareigojimus užsienio valiuta didinant vidaus skolos dalį ir tokiu būdu skatinti vidaus taupymą bei Lietuvos kapitalo rinkos plėtrą, pritraukti užsienio investuotojų;
- mažinti suteikiamų garantijų apimtį;
- efektyviai valdyti valstybės skolą bei skolinimąsi ir su tuo susijusią finansinę riziką.

Igyvendinant šiuos tikslus, siekiama sukurti vienodas verslo sąlygas visiems ūkio subjektams bei skatinti didesnę komercinių bankų aktyvumą finansuojant perspektyvius investicijų projektus.

Valstybės skolos valdymo išlaidos sudaro nemažą dalį visų valstybės išlaidų, dėl to ypač daug dėmesio turi būti skiriama skolos valdymo tobulinimui. Vidaus skolos tvarkymo išlaidos yra mažesnės nei užsienio, nes pati vidaus skola sudaro mažesnę dalį visos valstybės skolos. Nepaisant to, Lietuvos valstybės vidaus skolos valdymo išlaidos yra mažiau prognozuojamos bei daro didesnę tiesioginę įtaką šalies ūkiui. Pavyzdžiui, pripažinta valstybės vidaus skola gali išgelbėti svarbią bankrutuojančią įmonę ar pagerinti savivaldybių finansinę būklę, tačiau tai padidina valstybės vidaus įsiskolinimą.

Valstybės vidaus skolos valdymo darbas bet kokiame atveju irgi sudaro dalį valstybės biudžeto išlaidų. Išlaidas, susijusias su vidaus skola, sudaro mokėtinos palūkanos vidaus kreditoriams už paskolas, gautas valstybės vardu, gražintina paskolos dalis kreditoriams, išmokos kreditoriams už paskolas su valstybės garantija, palūkanos už VVP, komisinis mokestis, mokėtinas Finansų ministerijos įgaliotoms institucijoms, išvestinių instrumentų taikymo išlaidos, audito apmokėjimo išlaidos bei kitos su valstybės skolos aptarnavimu susijusios išlaidos.

Kad netektų susidurti su skolos refinansavimo problemomis dėl pablogėjusios padėties rinkoje, valstybė turi diversifikuoti skolintų lėšų šaltinius. Šalis neturi būti prisirišusi prie vieno kreditoriaus arba rinkos, nes toks prisirišimas didintų riziką, jog ji negalės pasiskolinti reikalingos pinigų sumos. Dėl to egzistuoja skolinimasis ir vidaus, ir įvairiose užsienio rinkose. Valstybės skolos valdymo institucijos turi būti gana lanksčios, galinčios operatyviai prisitaikyti prie pakitusių sąlygų ir sugebančios pasinaudoti atsiradusiomis palankiomis galimybėmis. Pagrindinė institucija, atsakinga už skolinimosi šaltinių diversifikavimą, yra Finansų ministerija. 1996 – 2002 metais skolinimosi galimybės vidaus rinkoje buvo gerinamos, išleidžiant į rinką vis įvairesnės trukmės VVP.

Valstybės vidaus skolos valdymas – tai valstybės institucijų darbas, susijęs su:

- naujų paskolų litais išleidimu ir jų sąlygų nustatymu;
- palūkanų išmokėjimu;
- paskolų konversija ir konsolidavimu;
- pastovaus išleistų obligacijų litais kurso rinkose palaikymu;
- mokamų palūkanų mažinimu ar bent jau pastovaus jų lygio palaikymu;
- paskolų litais gražinimu.

Valstybės skolos valdymas – svarbi valstybės vykdomos politikos dalis bei veiksnys, darantis didelę įtaką valstybės ekonominei raidai. Valstybės skolos valdymas – tai efektyvus valstybės išlaidų finansavimas laiku bei skolinių įsipareigojimų vykdymas kuo mažesniais išlaidomis bei rizika, neviršijant Lietuvoje nustatytų valstybės vidaus skolos limitų. Jis turi remtis nustatytais valstybės skolinimosi tikslais bei kitomis nuostatomis.

## 4.2 Valstybės vidaus skolos valdymo procese dalyvaujančios institucijos

Lietuvoje valstybės skolos valdymą tvarko kelios institucijos. Taip pat svarbu paminėti, jog užsienio ir vidaus skolą valdo tos pačios institucijos, tik užsienio skolą – dar ir keletas papildomų institucijų. Pasaulinėje praktikoje galima pamatyti įvairių skolos valdymo organizavimo būdų. Valdymas gali būti atliekamas centralizuotai, t.y. skolos valdymo darbą iš esmės atlieka viena institucija, ar decentralizuotai. Tarptautinių organizacijų teigimu, centralizuotas skolos valdymas yra efektyvesnis, nes nesidubliuoja funkcijos bei neužsitęsia sprendimų priėmimas. Taigi Lietuvoje egzistuoja decentralizuotas skolos valdymas, nors po truputį einama link funkcijų koncentravimo.

Aukščiausia institucija, dalyvaujanti valstybės skolos valdymo procese, yra Lietuvos Respublikos Seimas, kuris priima skolos valdymą reglamentuojančius įstatymus ir sprendimus dėl esminių turtinių įsipareigojimų. Seimas, atsižvelgdamas į šalies makroekonominius ir kitus rodiklius, kartu su valstybės biudžetu tvirtina ir valstybės skolinimosi limitus. Šie limitai trumpuoju laikotarpiu yra pagrindinė gairė vykdomajai valdžiai, kuri turi įgyvendinti skolinimosi politiką. Šiuo metu pagrindinis veiksnys, lemiantis valstybės vidaus skolinimosi politiką, yra tas, kad Lietuvos Respublikos Vyriausybė, siekdama palaikyti stabilų ekonomikos augimą ir įstoti į ES, privalo užtikrinti efektyvų esamos valstybės vidaus skolos valdymą ir nustatyti tolesnius skolinimosi politikos tikslus.

Valdant valstybės skolą, Vyriausybė yra įgaliota atstovauti Lietuvai Respublikai ir tai ji atlieka per Finansų ministeriją. Savarankiškas Finansų ministerijos struktūrinis padalinys, atsakingas už valstybės skolos valdymą, yra Valstybės skolos valdymo departamentas. Šis departamentas, žinoma, yra atsakingas ir už vidaus, ir už užsienio skolos valdymą. Taigi įvairūs aktai bei įstatymai reglamentuoja bendrus vidaus ir užsienio skolos valdymo principus.

Vyriausybė, valdydama vidaus skolą, visų pirma prisiimdama netiesioginius įsipareigojimus, gali remti tam tikras ūkio šakas arba socialines grupes ir taip siekti savo politinės programos tikslų. Parama ir netiesioginės subsidijos teikiamos steigiant valstybės garantijų ir draudimo institucijas, kurios turi veikti tose srityse.

Taigi Finansų ministerija yra pagrindinė Lietuvos valstybės skolos valdymo institucija, prisiimanti pagrindinius įsipareigojimus. Valdydama valstybės vidaus skolą, Finansų ministerija Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu ir jos nustatyta tvarka:

- 1) skolinasi finansinius išteklius nacionaline valiuta vidaus rinkose, imdama paskolas, išleisdama Lietuvos Respublikos VVP bei kitus įsipareigojamuosius skolos dokumentus;
- 2) nustato Lietuvos Respublikos VVP litais parametrus bei išleidimo į apyvartą sąlygas;
- 3) atlieka operacijas su Lietuvos Respublikos VVP vidaus rinkose;
- 4) iš skolintų lėšų nacionaline valiuta finansuoja valstybės programas ir atlieka jų finansinę priežiūrą;
- 5) sudaro su akcine bendrove Turto banku pavedimo sutartis dėl Finansų ministerijos perduodamų administruoti vidaus paskolų. Paskolas, perduodamas akcinei bendrovei Turto bankui, bei jų administravimo tvarką nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė;
- 6) nurašo beviltiškomis pripažintas vidaus paskolas arba skolas;
- 7) atlygintinai perleidžia reikalavimą gražinti vidaus paskolas arba skolas ir įvykdyti su jomis susijusius kitus turtinius įsipareigojimus;
- 8) kai skolininkas arba skolininkas, už kurio įsipareigojimų įvykdymą garantuoja valstybė, didina įstatinį kapitalą papildomais įnašais, gali įsigyti šių skolininkų akcijų už emisijos kainą, įskaitydama jų įsiskolinimus valstybei pagal paskolos sutartis, sutartis su valstybės garantija ir kitus įsipareigojamuosius skolos dokumentus.

Taigi Finansų ministerija atlieka itin svarbų vaidmenį valstybės vidaus skolos valdymo procese. Realiai ši institucija reguliuoja VVP išleidimą, paskolų gavimą bei gražinimą, gautų pajamų paskirstymą bei atlieka kitas svarbias funkcijas, įgalinančias efektyviai valdyti skolą.

Be Finansų ministerijos, valdant valstybės vidaus skolą dalyvauja ir kitos Vyriausybei pavaldžios institucijos, iš kurių aktyviausia yra Statistikos departamentas. Ūkio raidos prognozėms sudaryti, valstybės investicijoms planuoti ir ataskaitoms parengti ši institucija privalo turėti duomenis apie valstybės vidaus skolą.

Be to, valdant vidaus valstybės skolą, dalyvauja Lietuvos bankas bei Valstybės kontrolė. Lietuvos bankas yra Vyriausybės izdo agentas. Centrinis bankas dalyvauja išleidžiant ir išperkant VVP, atliekant mokėjimus ir panašiai. Taigi Lietuvos bankui suteikta teisė dalyvauti valdant didžiausią valstybės vidaus skolos dalį. Taip pat Lietuvos bankui pavesta ir kita svarbi funkcija – privačiojo sektoriaus skolos stebėjimas. Valstybės kontrolei pavesta teikti Seimui kasmetines išvadas apie valstybės skolos būklę ir kontroliuoti, kaip naudojamos skolintos lėšos.

Anksčiau valstybės skolos valdymo procese dalyvavo ir Ūkio ministerija, kuri vertindavo investicinius projektus. Dabar šios funkcijos perduotos Finansų ministerijai, taigi galima įžvelgti valstybės skolos valdymo centralizavimo užuomazgas. Tokius pokyčius reikėtų vertinti teigiamai, nes skolos valdymo darbas nėra patikimas pernelyg dideliu skaičiui institucijų.

Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis valstybės vidaus skolos valdymą, yra Valstybės skolos įstatymas, priimtas 1996 metais. Skolos valdymo darbas 1996–2002 metais galėjo būti komplikuoatas dėl pernelyg dažnų šio įstatymo pakeitimų. Pradiniuose įstatymo variantuose buvo daug netiksliai suformuluotų sąvokų ir painiavos. Nepaisant šių pakeitimų, negalima teigti, jog dabartinis Valstybės skolos įstatymas yra galutinis ir tinkamiausias variantas, įgalinantis valstybę efektyviai valdyti savo vidaus skolą.

Ypač svarbus tas aspektas, kad šiuo metu valstybės skolos klasifikavimas pagal valiutos požymį neatitinka tarptautinių organizacijų rekomendacijų, o pakeitus klasifikavimo pobūdį absoliučiai pasikeistų ir vidaus, ir užsienio skolos interpretavimas. Šito pasekmė turėtų būti esminis įstatymo keitimas. Be to, kito neatitikimo, t.y. ne tik Vyriausybės skolos priskyrimo valstybės skolai, ištaisymas taip pat turėtų iš esmės pakeisti Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymą.

Nagrinėjant atskirų valstybės vidaus skolos sudedamųjų dalių valdymą, visų pirma reikia paminėti VVP. Darbe, susijusiam su VVP, daugiausia dalyvauja Finansų ministerija, kuri atsakinga už VVP parametrų nustatymą bei išleidimo į apyvartą sąlygų nustatymą. Kita institucija, dalyvaujanti valstybės skolos VVP valdymo procese, yra Lietuvos bankas, kuris organizuoja VVP išleidimą į apyvartą ir atlieka kitus valdymo darbus. Be to, šiame procese dalyvauja ir Lietuvos komerciniai bankai – antrinėje VVP apyvartoje.

Pripažintos valstybės vidaus skolos valdymo procese svarbiausią vaidmenį vaidina Seimas. Visų pirma Seimas nagrinėja prašymus pripažinti tam tikrą skolą valstybės vidaus skola. Galiausiai ši institucija patvirtina įstatymus, kurių pagrindu didėja pripažinta skola ir didėja Vyriausybės įsiskolinimas.

Vidaus paskolų ir garantijų valdymas yra specifinis. Visų pirma valstybės garantijos paskoloms litais teikiamos tik asmenims, kurie įrodo savo projekto naudą šaliai. Taigi šiame etape Finansų ministerija atlieka projekto analizę. Be to, subjektas privalo įkeisti savo turtą, kad užtikrintų valstybei įsipareigojimų vykdymą. Taigi tokiomis priemonėmis valstybė valdo vidaus garantijas ir siekia užtikrinti jų pagrįstumą.

Valstybės vidaus paskolų ir paskolų su garantija valdymas patikėtas Finansų ministerijai. Ši institucija atsakinga už paskolų pagrįstumo įvertinimą, skolininko finansinės būklės įvertinimą, paskolų apskaitą ir privalo užtikrinti paskolų gražinimą. Finansų ministerijai suteikiama teisė keisti paskolų sąlygas, t.y. pakeisti paskolos gražinimo arba palūkanų mokėjimo terminus, palūkanų normą, padidinti paskolos sumą nesumokėtų



palūkanų ir delspinigių suma, kai paskolų gavėjai nevykdo sutartinių įsipareigojimų pagal paskolos arba skolos gražinimo sutartis, reikalauti papildomų paskolos gražinimą užtikrinančių priemonių.

Lietuvoje valstybės vidaus skolos valdymą tvarko nemažai valstybės institucijų. Tai Lietuvos Respublikos Seimas, Vyriausybė, Finansų ministerija, Statistikos departamentas, Lietuvos bankas bei Valstybės kontrolė. Taigi valstybės skolos valdymo procesas Lietuvoje yra decentralizuotas, o dalyvaujančių institucijų darbą reglamentuoja Valstybės skolos įstatymas.

#### 4.3 Lietuvos valstybės vidaus skolos kontrolė

Valstybės kontrolė – institucija, atliekanti Lietuvos valstybės skolos valdymo kontrolę. Ši institucija prižiūri, kad valstybės skola būtų valdoma efektyviai ir nepažeidžiant įstatymų. Valstybės kontrolė kiekvienais metais pateikia ataskaitą apie valstybės skolos valdymą kartu su ataskaita apie valstybės biudžeto įvykdymą. Dažniausiai būna randama įvairiausių skaitinių neatitikimų, tačiau bendruosius reikalavimus valstybės skola ir jos valdymas kiekvienais metais atitinka, nors Finansų ministerijos darbas ne visada būna įvertinamas kaip efektyvus. Be to, Valstybės kontrolė atlieka ir valstybės vardu ir su valstybės garantija gautų paskolų gavimo, jų panaudojimo efektyvumo, gražinimo galimybių bei finansinės veiklos įvertinimą šalies ūkio subjektuose (įmonėse, akcinėse bei uždarosiose akcinėse bendrovėse).

Lietuvoje periodiškai patvirtinami skolinimosi limitai, siekiant apriboti valstybės skolinimąsi ir efektyviai jį valdyti. Paskutiniai limitai patvirtinti 2002 m. sausio mėnesį. Svarbiausi limitai nustatomi Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžeto finansinių rodiklių patvirtinimo įstatyme. Taigi valstybės grynojo skolinimosi limitas šiuo metu yra 1100 mln. litų (sumažėjo, palyginti su 2001 metais), o pasirašomų naujų valstybės garantijų limitas – 100 mln. litų. Be šių įstatymo numatytų limitų patvirtinti ir kiti ne mažiau svarbūs su vidaus skola susiję limitai:

- valstybės skola 2004 m. gruodžio 31 d. turi sudaryti ne daugiau kaip 30 % tų metų BVP, o užsienio skola turi neviršyti 25 % BVP;
- trumpalaikė skola, t.y. įsipareigojimai, kurių pradinė trukmė nesiekia 1 metų, turi neviršyti 25 % valstybės skolos;
- valstybės išlaidos palūkanoms už valstybės vardu paimitas paskolas mokėti turi neviršyti 15 % patvirtintų metinių Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto pajamų;
- valstybės skolos tvarkymo išlaidos turi būti stabilios – teikiama pirmenybė skolinimuisi už fiksuotas palūkanų normas ir užtikrinama, kad tiesioginiai valstybės skoliniai įsipareigojimai už fiksuotą palūkanų normą sudarytų ne mažiau kaip 70 % visų valstybės vardu priimtų skolinių įsipareigojimų.

Kol kas šių limitų laikomasi, nors 1999 ir 2000 metais buvo viršytas bendros valstybės skolos limitas (24%). Tai rodo, kad skolos valdymo institucijos arba politinius sprendimus priimančias asmenys ar institucijos dirba nevisiškai efektyviai.

Taigi įstatymuose nėra nustatyta beveik jokių limitų, konkrečiai susijusių su vidaus skola, todėl iš esmės ir yra gana sunku įvertinti, ar valstybės vidaus skolos valdymas atitinka valstybės bei tarptautinių institucijų reikalavimus. Tai leidžia daryti išvadą, kad valstybės skolos valdymui nėra skirta pakankamai dėmesio ir kontrolės.

Norint efektyviai valdyti Lietuvos valstybės vidaus skolą, turėtų būti nustatyti papildomi su valstybės vidaus skola susiję rodikliai:

- valstybės vidaus skolos dydis;
- valstybės vidaus skolos santykis su BVP;
- valstybės vidaus skolos dalis visoje skoloje.

Valstybės kontrolė, išanalizavusi valstybės vidaus skolą, siūlo patvirtinti tarptautinėje praktikoje naudojamus ir valstybės vidaus skolos dydį ribojančius rodiklius, susijusius su BVP, valstybės biudžeto pajamomis bei eksporto apimtimis. Antra, ši institucija

rekomenduoja efektyviau taikyti Valstybės skolos įstatyme numatytas sankcijas ūkio subjektams, laiku negrąžinantiems paskolų ir/ar laiku nemokantiems palūkanų.

Skolos valdymas yra procesas, kuriam (kaip ir visam valstybės institucijų darbui) reikia viešumo ir operatyvios informacijos. To reikalauja ne tik rinka, bet ir tarptautinės organizacijos, reitingo agentūros ir visuotinai priimti demokratijos standartai. Lietuvoje gana sparčiai vykdoma viešumo ir skaidrumo didinimo politika. Informacija apie vidaus skolą pateikiama Finansų ministerijos tinklalapyje. Be to, pateikiama daug informacijos apie VVP aukcionus. Tarptautinis valiutos fondas teigiamai įvertino tokį skaidrumo didėjimą, bet paminėjo, kad tai nėra pakankama.

Taigi galima spręsti, kad Lietuvos valstybės vidaus skolos kontrolė nėra vykdoma taip efektyviai, kad užtikrintų gerą valstybės vidaus skolos valdymo darbą. Visų pirma turi būti užtikrintas įstatymų stabilumas. Antra, turi būti patvirtinti limitai, susiję su vidaus skola. Galiausiai vis dar turi būti didinamas valdymo proceso skaidrumas.

### Išvados

Valstybės vidaus skola – svarbus valstybės ekonominio išsivystymo lygio rodiklis. Lietuvoje efektyvus valstybės vidaus skolos valdymas yra vienas iš svarbių valstybės uždavinių siekiant sukurti teigiamą Lietuvos įvaizdį tarptautinių organizacijų akyse.

Lietuvoje valstybės skolos, tarp jų ir valstybės vidaus skolos, interpretavimas skiriasi nuo sąvokų, naudojamų Tarptautinio valiutos fondo ar Europos Sąjungos šalių. Lietuvos valstybės vidaus skola – tai Vyriausybės įsipareigojimai litais. Dėl tokių esminių skirtumų skiriasi ir valstybės skolos apskaičiavimo bei valdymo metodika.

Valstybės vidaus skola Lietuvoje klasifikuojama pagal kreditorius ir pagal priemonės tipą. Remiantis pastarąja klasifikacija, vidaus skolą sudaro valstybės įsipareigojimai VVP, valstybės vardu paimtos paskolos bei garantijos paskoloms bei valstybės pripažinta vidaus skola. Didžiausią skolos dalį sudaro neišpirkti VVP, o, galima sakyti, daugiausia diskusijų sukelianti dalis – tai valstybės pripažinta vidaus skola.

Nuo 1996 metų, kai buvo priimtas Valstybės skolos įstatymas, Lietuvos valstybės skola turėjo tendenciją didėti, tačiau vidaus skola kito labai nežymiai, o nuo 1999 metų pradėjo tolygiai augti. Didžiausią skolos dalį sudarantys VVP buvo gana aktyviai perkami, išskyrus 1999 metus, kai dėl Rusijos krizės VVP pirkimai labai sumažėjo. Šis sumažėjimas parodė vietinių investuotojų finansinio pajėgumo sumažėjimą ir pasitikėjimo valstybe smukimą. Kitų sudedamųjų dalių apimties kitimas iš esmės nepaveikė vidaus skolos dinamikos.

Valstybės skolos valdymas vykdomas siekiant įgyvendinti įvairios trukmės tikslus. Šiuo metu prioritetiniai tikslai yra valstybės vidaus skolos dalies didinimas visoje skoloje bei skolos trukmės ilginimas. Už valstybės vidaus skolos valdymą Lietuvoje atsakingos kelios institucijos. Visų pirma Seimas – aukščiausia skolos valdymo institucija. Taip pat skolos valdymo procese dalyvauja Finansų ministerija, Ūkio ministerija, Statistikos departamentas, Valstybės kontrolė bei Lietuvos bankas. Šios institucijos valdo valstybės vidaus skolą, pasidalydamos tam tikras funkcijas bei remdamosi 1996 metų Valstybės skolos įstatymu.

Galiausiai labai svarbu užtikrinti tinkamą valstybės skolos valdymo kontrolę. Pagrindinę kontrolės funkciją atlieka Valstybės kontrolė. Taip pat labai svarbus yra nustatytų skolinimosi limitų laikymasis. Deja, kol kas negalima teigti, kad Lietuvos valstybės vidaus skola yra valdoma efektyviai ir atitinka tarptautinių organizacijų standartus. Norint tą pasiekti, būtina keisti Skolos įstatymą, derinti sąvokas bei įvesti įvairius skolą apribojančius rodiklius.

## Literatūra

1. Glemžaitė Jurga. Dėl Lietuvos finansinės padėties. – Lietuvos ūkis, 1998, Nr. 3–4, p. 20.
2. Gardauskienė Giedrė. Už litą parduotas Lietuvos kuras grasina vyriausybei teismu. – Lietuvos aidas, 1999 06 09, p. 9.
3. Janušauskas Ramūnas. Valgymas iš skolų ne visada į kūną. – Verslo žinios, 1999 02 04, p. 8.
4. Lietuvos banko pinigų politikos programa 1997 – 1999 m. [www.lbank.lt](http://www.lbank.lt)
5. Lietuvos ekonominė programa laikotarpiui iki stojimo į Europos Sąjungą. – V., 2001. <http://www.finmin.lt>.
6. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Nr. 278 dėl valstybės biudžeto pajamų bei valstybės biudžeto išlaidų, susijusių su valstybės skola, apskaičiavimo metodikos, patvirtintos finansų ministro 1999 m. spalio 8 d. įsakymu Nr. 247, dalinio pakeitimo. – V. 2000. <http://www.lrs.lt>.
7. Lietuvos Respublikos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaikomų įstaigų ir akcinės bendrovės “Lietuvos energija” skolų pripažinimo valstybės vidaus skola ir šios skolos padengimo įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas Nr. VIII–219. – V., 1997. <http://www.lrs.lt>.
8. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės išvada dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės ataskaitos apie valstybės skolą 2001 metais. 2002. [www.vkontrolė.lt](http://www.vkontrolė.lt).
9. Lietuvos Respublikos valstybės skola 2000. – V.: Finansų ministerija, 2001. <http://www.finmin.lt>
10. Lietuvos Respublikos valstybės skola 2001. – V.: Finansų ministerija, 2002, 23 p. <http://www.finmin.lt>
11. Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymas Nr. I–1508. – V., 1996. <http://www.lrs.lt>.
12. Lietuvos Respublikos valstybės skolos įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymas Nr. IX–258. – V., 2001. <http://www.lrs.lt>
13. Lietuvos Respublikos valstybės vidaus skolos akcinei bendrovei “Lietuvos kuras” pripažinimo ir padengimo įstatymas Nr. VIII–1361. – V., 1999. <http://www.lrs.lt>.
14. Lietuvos Respublikos valstybės vidaus skolos piliečiams, turintiems teisę į kompensaciją pinigais už valstybės išperkama žemę, miškus ir vandens telkinius, pripažinimo ir padengimo įstatymas Nr. VIII–727. – V., 1998. <http://www.lrs.lt>.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 91 dėl valstybės vidaus skolos akcinei bendrovei Lietuvos taupomajam bankui. – V., 1999. <http://www.lrs.lt>.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 333 dėl žemės ūkio įmonių įsiskolinimo Lietuvos žemės ūkio bankui priskyrimo vidaus skolai. – V., 1992. <http://www.lrs.lt>.
17. Lietuvos spaudos aktualijos. <http://www.lrs.lt>.
18. OECD ekonominės apžvalgos 1999–2000. Baltijos šalys. Regioninė ekonominė analizė. – V.: Diemedis, 2000, 250 p.
19. Pagrindiniai Lietuvos makroekonominiai rodikliai. 2002 liepa. – V.: Vilniaus bankas, 2001, 52p.
20. Rakauskienė O. G., Bivainis J. Lietuvos ūkio plėtojimo strategijos iki 2010 m. koncepcija (1). 1998, Nr. 7–8.
21. Ranonytė Audronė. Obligacijos išspjauna žinduką. – Verslo žinios, 1995 08 04.
22. Valstybės skola. <http://www.std.lt>
23. Valstybės skola pagal kreditorius. <http://www.finmin.lt>
24. Valstybės skola pagal skolos priemonės tipą. <http://www.finmin.lt>

25. Valstybės ir savivaldybių institucijų finansai. – V.: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2000.
26. Vyriausybė gražina skolas. – Verslo žinios, 2002 04 20.
27. Vyriausybės vertybinių popierių 2001 metų apyvartos apžvalga. <http://www.linmin.lt>.
28. Vyšniauskas Vaidotas. Valstybės vidaus skola tampa nevaldoma. – Lietuvos rytas, 1999 10 04.
29. Valstybės skolos valdymas. <http://www.fmmc.lt/skola>
30. Dupuis J. P. Structure of Government Debt in The European Union. 1999. <http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public>
31. Häusler G., Gianviti F., Geithner T. Sovereign Debt Restructuring Mechanism – Further Considerations. International Monetary Fund. 2002, 33 p. <http://www.imf.org>
32. Hyman D. N. Public Finance, A Contemporary Application of Theory to Policy, Fourth Edition. Orlando, FL.: The Dryden Press, 1993, p. 420–443.

**005.95**

**Pe-176**