



**Ekonomikos ir
verslo administravimo
fakultetas**

ISSN 2538-8681 (online)

**VU EVAF STUDENTŲ
MOKSLINĖS DRAUGIJOS
KONFERENCIJOS
STRAIPSNIŲ RINKINYS**

2017



**Ekonomikos ir
verslo administravimo
fakultetas**

ISSN 2538-8681 (online)

VU EVAF STUDENTŲ
MOKSLINĖS DRAUGIJOS
KONFERENCIJOS
STRAIPSNIŲ RINKINYS

— 2017 —

VILNIAUS UNIVERSITETO LEIDYKLA

VILNIUS, 2018

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti
Vilniaus universiteto Ekonomikos ir
verslo administravimo fakulteto taryba
(2018 m. birželio 12 d.,
protokolo Nr. 210000/TP-8(185))

KONFERENCIJOS MOKSLINIS KOMITETAS

Mokslinio komiteto vadovai:

Prof. dr. Aida Mačerinskienė

Doc. dr. Vita Karpuškienė

Nariai:

Bendras dalyvių sąrašas:

Prof. dr. Dalius Serafinas

Doc. dr. Algirdas Bartkus

Doc. dr. Rima Česnygienė

Doc. dr. Asta Fominienė

Doc. dr. Vita Karpuškienė

Asist. Daiva Raziūnienė

Asist. Vilius Savickas

Stud. Milda Ažusienytė

Stud. Judita Laurinėnaitė

TURINYS

<i>Lina Kvizikevičiūtė</i> THE INFLUENCE OF CELEBRITY ENDORSEMENT ON INTENTION TO DONATE BLOOD	4
<i>Anna Petrenko</i> GEOGRAPHIC LOCATION AND HISTORICAL PRECURSORS OF THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS IN EUROPE	15
<i>Deimantė Ramšaitė (darbo vadovė: asist. dr. Laura Pilukienė)</i> MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ TRAUKOS ZONŲ FORMAVIMO STRATEGINIAI SPRENDIMAI	24
<i>Diana Voitkevič (darbo vadovas: doc. dr. Rimantas Lukoševičius)</i> ŽAIDYBINIMO, KAIP PERSONALO MOTYVAVIMO METODO, TAIKYMO POREIKIS IR GALIMYBĖS LIETUVOS BANKINIAME SEKTORIJE	34
<i>Monika Paškauskaitė (darbo vadovas: doc. dr. Virginijus Tamaševičius)</i> ASMENS IR ORGANIZACIJOS VERTYBINIO SUDERINAMUMO BEI SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI	49
<i>Diana Smaliukaitė (darbo vadovė: doc. dr. Asta Stankevičienė)</i> NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIS X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI	60
<i>Milda Danielė (darbo vadovė: asist. dr. Giedrė Dzemydaitė)</i> ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS PLĖTRA TARPTAUTINĖSE RINKOSE	79
<i>Kristina Mažeikaitė (darbo vadovas: lekt. dr. Darius Kulikauskas)</i> MAKROPRUDENCINIŲ KAPITALO REIKALAVIMŲ ĮTAKA	87
<i>Gintarė Vikanytė (darbo vadovė: asist. dr. Irma Kamarauskienė)</i> MOKESČIŲ AUDITAS KITŲ AUDITO RŪŠIŲ KONTEKSTE	94
<i>Rūta Marchetti (darbo vadovė: asist. Daiva Raziūnienė)</i> FINANSINIŲ ATASKAITŲ AUDITORIAUS PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS: SĄLYGOS IR POŽIŪRIS	106
<i>Enrika Daunytė (darbo vadovė: asist. Daiva Tamulevičienė)</i> PAJAMŲ, SAŃAUDŲ, PELNO ANALIZĖ IR PROGNOZAVIMAS: INTEGRUOTAS POŽIŪRIS	117
<i>Laura Kozyriūtė (darbo vadovė: asist. Daiva Tamulevičienė)</i> ŠIUOLAIKINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS: LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	126

Author: Lina Kvizikevičiūtė

E-mail: lina.kvizikeviciute@gmail.com

THE INFLUENCE OF CELEBRITY ENDORSEMENT ON INTENTION TO DONATE BLOOD

Research necessity. Lithuania is committed to collect 100% of blood from unpaid donors by 2020, so free of charge blood donation needs to be advertised to attract blood donors. In such case, the research is done to testify effectiveness of national blood centre's advertisements that includes celebrities' endorsement. A research studies influence of celebrities' endorsement on donation type that was not studied before – blood donation.

Goal of the paper. To find out what is the influence of celebrity endorsement on intention to donate blood of Lithuanian speaking consumers

Objectives of the research. To determine fit between celebrity endorsers and the cause they promote, to test the relationship between source credibility on intentions to donate blood, to test if attitude towards the ad mediates the relationship between celebrity credibility and intention to donate blood, to test if involvement with the cause moderates the relationship between celebrity endorsement and attitude towards the ad and relationship between attitude towards ad and intention to donate, to compare the answers of respondents by their demographic characteristics to determine possible target audience of the advertisement that includes celebrity endorsement.

Value of the paper. The paper studied donation type that was not studied before in terms of celebrity endorsement technique. It was found that trustworthiness is the most important factor from source credibility construct for choosing a celebrity to advertise blood donation. It was discovered that involvement with blood donation plays an important role regarding intention to donate blood, thus, it is completely opposite than for other types of donations.

Methods of the research. Theoretical analysis was done through literature review. Quantitative research was selected, online survey was a method to collect data, so convenience sampling method was applied. The data is analysed using SPSS v. 24.0 software.

1. LITERATURE REVIEW

1.1. The usage of celebrities in advertising of non-profit organizations

Opinion leadership is the transition of information from opinion leader to opinion seekers. Corey (1971) described that opinion leaders are people who are more involved in activities related to their topic, more informed about new developments in their topic, read more in the media related to

their topic. They influence opinion seekers by giving advice or recommendations, by serving as role model others can imitate, by persuading or convincing others. Sometimes it is done without opinion seekers' understanding that the message is intended to influence their behaviour (Weimann, 1994). Valente and Pumpuang (2007) noted that there are many different ways to choose an opinion leader that would be suitable for the campaign. One of them is to choose a

celebrity. Non-profit organisations (NPOs) rely on celebrities because they can be very effective fundraisers. They are visible, they can reach a wide audience and they know how to communicate with it (Valente & Pumpuang, 2007; Samman et al. 2009; Wheeler, 2009). Celebrities are used to support non-profits by raising awareness of the issues or funding with general public (Van den Bulck et al. 2010).

To achieve these goals, they must be credible. When credibility of communicator is high, people are way more willing to accept their message. If the source is less credible, people tend to reject their message and intentions (Grewal, Gotlieb, & Marmorstein, 1994). Most of the researchers studied source credibility (Hovland et al., 1953) that is measured by trustworthiness and expertise of the source. Ohanian (1990) added attractiveness construct to this model claiming attractive celebrities are more influential. Added to that, source attractiveness model (McGuire, 1985) is discussed in many papers (Till and Busler, 2000; Wheeler, 2009). The meta-analysis of Erdogan (1999) shows that majority of studies in terms of celebrity endorsers focus on celebrity attractiveness and credibility, product-celebrity match, message and product type, level of involvement, number of endorsements by celebrities, target receiver characteristics, and overall meanings (e.g. personality, values, standards), attached to celebrities.

Many researches proved that celebrity endorsers still have a great impact on people, but there are some conditions. Among all the studies, the work of Petty, Cacioppo and Schumann's (1983) on the elaboration likelihood model of persuasion was a huge step forward in understanding the influence of celebrity endorsers. The researchers insisted that there are two routes – central and peripheral - how the person gets the infor-

mation and acts according to it. If a person's ability/motivation to follow the message is high (so is the involvement), then he is concentrating on the message itself and follows the central route. If a person is at low level of involvement, he/she is focusing on the context of the message, reacts to the context, specific details, spokesperson of an advertisement and nonverbal signals within it, without cognitively processing the key message delivered to him/her. The above-mentioned authors concluded that the use of celebrities in advertising helps to form desirable consumer response, in the event that the information is received via the peripheral route. According to de los Salmones and Dominguez (2016), advertising with celebrities is more influential on people with low involvement than on with high involvement so it is crucial to study the involvement with the cause of the target audience.

All these theories were used to conduct a research. Celebrities play big role to influence people but it important to understand what are the other factors that influence donating behaviour.

1.2. Factors influencing donating behaviour

Most scholars agree that gender is a significant variable in measuring characteristics of donations, but it is still a question who is more willing to donate. Some researchers found that women donate more frequently and are more likely to donate money and time to charitable causes (Schlegelmilch et al., 1997a; Bekkers, 2010; Dvorak & Toubman, 2013). Louie & Obermiller (2000) reported that age is not a significant factor in charitable giving behaviour while others find correlations between age and donating behaviour. Nichols (1994) mentioned that young generation was in fact willing to

share its resources with charities more than older one. Bekkers (2010) specified that younger people are more likely to display intentions to volunteer. Pharoah and Tanner (1997) compared households and found that older aged households are willing to donate more than younger aged ones. The same study found that richer households are more involved in charitable giving than poorer ones. It was found that marital status and family size are affecting charitable giving in money habits more than in time-spending habits (Yao, 2015). Households with children were more likely to donate (Lee & Chang, 2007; Yao, 2015). Married couples were found to be more charitable as well compared to unmarried ones (Yao, 2015). Studies have found that education level can have impact on charitable donors (James, 2008), but they are not agreeing about the relations between education level and charitable giving. According to Schlegelmilch et al. (1997a), donors may be found among early schools' leavers and among people with higher education. On the same year (Schlegelmilch et al. (1997b) it was found that higher educated people actually donate more than donors with lower levels of education. Bekkers (2010) reported that people with higher level of education are more willing to volunteer, donate money and give blood than people having lower level of education. Bekkers (2010) found that people with higher wages are more likely to donate money but less likely to donate time. Her study draws the attention to previous experience as well as it has predictive value for intentions to donate. People who volunteered or gave money are more likely to volunteer if asked. Thus, people who gave blood are more likely to volunteer than to donate money (Bekkers, 2010). In such case, it is important to check previous donating experience of respondents.

Even if there are no concrete findings in terms on blood donors because most of the researchers focused on intrinsic motives rather than extrinsic ones, demographic variables play important role in determining what kind of people are willing to follow celebrity endorsers and have an intention to donate. This information is significant for segmenting potential audience of the advertising campaign and for targeting purposes. It should be helpful for non-profit organizations as usually they target majority of population which can be corrected by targeting the most promising audience.

2. METHODOLOGICAL PART OF THE RESEARCH

Many researchers (Wheeler, 2009; de los Salmones, Dominguez, Herrera, 2013; de los Salmones, Dominguez, 2016) were using real life examples to study the relationship between celebrity endorsers and behavioural intentions. This research is formulated by following such practice and it tests the effectiveness of local commercial of national blood centre of Lithuania. Video commercial used celebrity endorsers to promote blood donation. The commercial is in Lithuanian and its target audience is Lithuanian speaking consumers. This commercial was chosen due to its primary goal – to promote blood donation with clear call to action, and multiplicity of celebrity endorsers. Current commercial spreads same message in different words, calls to action, but each celebrity delivers different reason for that. Due to lack of familiarity with female endorsers, it was chosen to study only male, similar aged celebrity endorsers – Marijonas Mikutavičius, Žydrūnas Savickas, brother Pijus. This decision was made for narrowing down the need of comparisons between chosen celebrities and target audience.

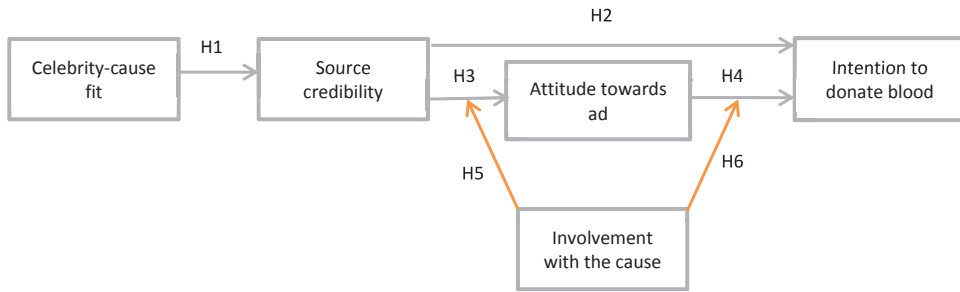


Figure 1. *Research model*

By following results of previous researchers six hypothesis were formulated:

- H1:** The fit between a celebrity and the social cause has a direct positive influence on perceived source credibility.
- H2:** A higher degree of source credibility has a direct positive influence on intention to donate blood.
- H3:** A higher degree of source credibility has a direct positive influence on attitude towards the advertisement.
- H4:** The attitude towards the advertisement is directly and positively related to intention to donate blood
- H5:** The relationship between celebrity credibility and attitude toward an ad will be stronger in highly involved individuals than in those with low involvement.
- H6:** The relationship between attitude toward an ad and intention to donate blood will be weaker in highly involved individuals compared to those with low involvement.

Compilation of all hypothesis forms a research model that is present in Figure 1.

2.1. *Research design and sampling*

For this research, the non-probability sampling method - the convenience sampling - was used. This sampling method

is the least costly in terms of time and money. Convenience sampling means that respondents who answered the questionnaire happened to be at the right time in the right place (Malhotra, 2008). After choosing suitable method for sampling, it is crucial to determine sample size. After comparison with previous relevant studies, the sample size for this research can be determined by taking an average of these sample sizes. In such case, the sample size is 342 respondents. Usually marketing researchers chose confidence level of 95% which means that 95% answers are lying in this confidence interval. This level is chosen for this research as well. If the confidence level is 95%, then standard error associated with chosen confidence level (z score) will be 1.96. The online survey was chosen as the most suitable form for this research because the purpose of this research is to understand common consumer behaviour. Online survey is suitable to collect lot responses in relatively quick time and it is one of the most popular forms of research when using convenience sampling method. Each respondent is asked to fill a survey by exposing him with three ads. After watching each ad, a respondent is asked to answer questions about the celebrity, the advertisement and his behavioural intentions. After watching all three ads, the respondents are asked to provide personal information

(demographic characteristics). The online questionnaire was created on apklausa.lt. Data was collected in the period from 29th of April to 4th of May, 2017.

3. RESEARCH RESULTS

3.1. General results

According to De los Salmones and Dominguez (2016) respondents' involvement with the cause an endorser is promoting can be a moderating variable of source credibility-attitude towards the ad and attitude towards the ad-intention to donate relationship. Involvement with the cause was evaluated after watching all ads and its mean is rather neutral ($x=4.0130$). Additional tests were run to see if any groups of respondents are more involved with blood donation than others since Wolin (2003) mentioned there was a difference between genders' involvement. Few interesting points appeared after these tests. Results of independent samples T test ($p=0.000$, $F=7.420$) showed there is a difference between means of previous donors ($x=5.4600$) and non-donors ($x=3.6388$) Previous donors are more involved with blood donation than non-donors which seems pretty logical. Same test was applied to see if there is a difference between means of respondents having children and not. P value was significant ($p= 0.043$) and it means respondents who have children ($x= 4.6724$) are more involved with blood donation than respondents without children ($x= 3.9561$). There were no more differences in terms of other respondents' characteristics such as gender, age, income, marital status and education level. Thus, further analysis is needed to understand involvement's role in celebrity credibility-attitude towards the ad and attitude towards the ad-intention to donate blood relationships.

3.2. Hypothesis testing

According to Erdogan, Baker, & Tagg (2001), one of the most important factors when choosing a celebrity for ad ranked by advertising agencies' managers was celebrity-product/brand match. Wheeler (2009) confirmed that celebrities who fit better with NPOs generate higher source credibility which influences intention to donate money and time. Added to that, de los Salmones, Dominguez and Herrero (2013) found fit between the source and non-profit cause directly influences source credibility. As source credibility was computed from trustworthiness and expertise in that research, it meant the better fit between celebrity and cause is perceived, the more expertise and trustworthiness is observed. However, source credibility factor is formed by adding attractiveness factor to trustworthiness and expertise which, hopefully, will not have any influence on overall results between celebrity-cause fit and source credibility.

H1 states that fit between a celebrity and the blood donation has a direct positive influence on perceived source credibility. Results show that regression coefficients of separate celebrities are positive and medium strong while computed celebrity-cause fit influences source credibility positively strong. Such results confirm H1. The better fit between celebrity and blood donation is perceived, the greater source credibility is found.

H2 is formulated accordingly stating that a higher level of source credibility has a direct positive influence on intention to donate blood. All standardized regression coefficients vary between 0.4 and 0.6 which means that there is medium strong positive relationship between source credibility and intention to donate blood. In such case, H2 is confirmed.

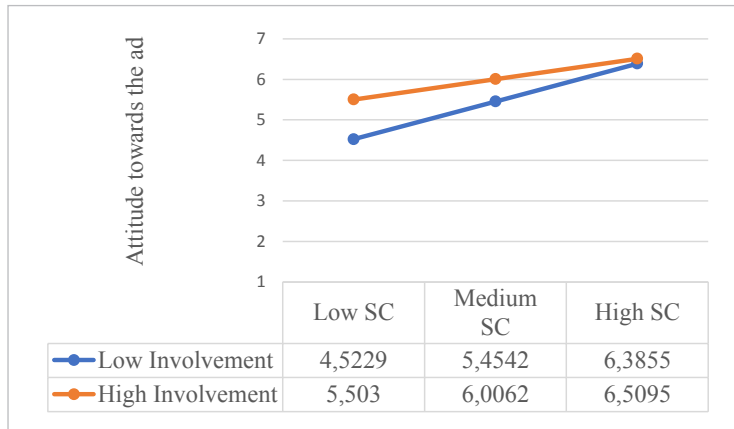


Figure 2. *Interaction effect of source credibility and involvement with blood donation on attitude towards the ad*

H3 is formed stating that higher degree of source credibility has a direct positive influence on attitude towards the advertisement. All the coefficients vary from 0.6 to 0.7 that claims that there is a strong positive relationship between source credibility and attitude towards the seen ad. Having such results, H3 is confirmed.

H4 claims that attitude towards the advertisement is directly and positively influences intention to donate blood. Attitude towards the ad – intention to donate regression coefficients of Marijonas Mikutavičius and Žydrūnas Savickas are varied between 0.5 and 0.6 which marks the attitude towards ads represented by these celebrities' influences intention to donate after watching these ads positively and medium strong. While attitude towards ad with Brother Pijus and overall attitude towards ads influence intention to donate blood positively and strongly as regression coefficient is bigger 0.6. In such case, H4 is confirmed.

Mediation. To see if attitude towards the ad completely mediates the source credibility-intention to donate relationship, the effect of source credibility on intention to donate

blood controlling for attitude towards the ad should be zero. Unfortunately, it is not true, so attitude towards the ad does not mediate source credibility-intention to donate blood relationship completely. However, if first three hypotheses are confirmed, it means a partial mediation exists on this relationship.

Moderation. An interaction (moderation) analysis determines if relationship between two variables is moderated (affected) by values of third variable. Involvement with the cause is moderating variable in the research model. Moderating variable was categorized to have two distinctive categories – low and high involvement. Following research of de los Salmones and Dominguez (2016), the sample was divided into two categories according to their involvement with the cause. 112 respondents (30.68%) answered to be low involved (involvement mean varies between 1 and 2.75) with blood donation, 113 respondents (30.95%) were highly involved (involvement mean varies between 5.25 and 7). 140 (38.36%) cases were eliminated having intermediate involvement (scored from 3 to 5).

If there is a significant relationship between independent variable and dependent

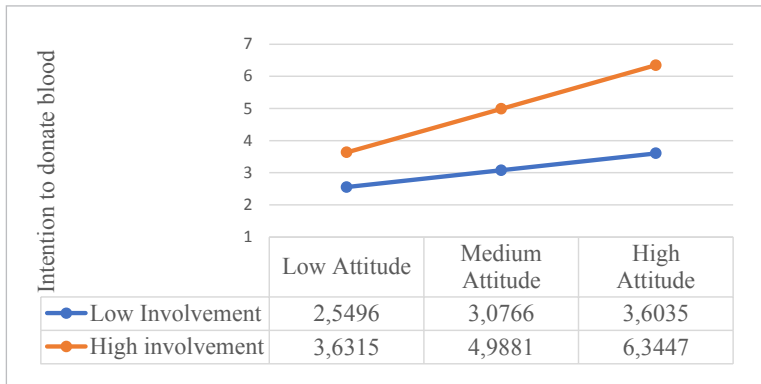


Figure 3. *Interaction effect of attitude towards the ad and involvement with blood donation on intention to donate blood*

(H3 and H4 confirmed that), moderation effect exists when significant variance is accounted for model where interaction variable is included. Linear regression is used to test the models. Later on, interaction effect needs to be measured and plotted. This step is done by using SPSS add-in PROCESS by Andrew F. Hayes. The procedure is repeated twice to test both hypotheses.

Examination of this plot showed as source credibility and involvement with blood donation increased, attitude towards the ad did not grow by same values. Respondents perceiving source credibility at low level having low involvement with blood donation perceived attitude the worst. When respondents do not trust the source, involvement has impact on attitude towards the ad as results of low and high involvement are different. At high source credibility level, respondents with high and low involvement perceived ad similarly. To check if the strength of relationship, regression was made by splitting outputs by categories of involvement. The results of regression shows that relationship between source credibility and attitude towards the ad is stronger in low involved individuals ($R^2=0.697$) than in those with high in-

volvement ($R^2=0.505$). This is opposite to hypothesis 5, so H5 is rejected.

These results are totally opposite to the ones got from the research of de los Salmones and Dominguez (2016). However, this can be explained by remembering that researchers studied behavioural intentions towards NPOs while this research studies totally different charitable giving type – blood donation. It shows that source credibility predicts attitude towards the ad and involvement with blood donation is important only when source credibility is low. In such case, marketers should rather increase source credibility than involvement with blood donation to increase attitude towards the ad with celebrity.

Examination of this interaction plot showed enhancing effect that as attitude towards the ad and involvement with blood donation increased, intention to donate blood increased. At low point of attitude towards the ad, intention to donate blood was more similar for respondents with low and high involvement with blood donation. Intention to donate blood was bigger when high attitude towards the ad and high involvement was perceived. The line of high involvement is steeper and it shows

its bigger moderating effect. To check if the strength of relationship, regression was made by splitting outputs by categories of involvement. The results of regression show that relationship between attitude towards the ad and intention to donate blood is stronger in high involved individuals ($R^2=0.684$) than in those with low involvement ($R^2=0.389$). This is opposite to hypothesis 6, so it is rejected.

These results are totally opposite to the ones got from the research of de los Salmones and Dominguez (2016). However, this can be explained by using different type of donation and remembering concern of Grace and Griffin (2006) noting that more involved individuals, donate more. The results show that attitude towards the ad predicts intention to donate blood and involvement with blood donation is important here. People perceiving higher attitude towards an ad and higher involvement are more likely to donate blood than people low involvement. In such case, marketers should rather target highly involved people showing them advertisements because they are the ones who are willing to donate blood.

4. RESEARCH LIMITATIONS

This paper has several limitations, related with analysed literature, selected ads and measurement scales, sampling method and gathered data. First of all, hypotheses of this research were made according to few sources of literature, what might be not enough to give accurate and reasonable predictions, especially in case of involvement with the cause. Hypotheses that includes moderation are based only on one empirical research by des los Salmones, Dominguez (2016) and the results of this research contradict previous study. Secondly, the results of the survey were case sensitive, since respondents

reacted to particular given ads. In addition, advertisements were selected subjectively by the author of this paper and the messages of advertisements were not controlled, so the answers of respondents might be influenced more by exact messages transferred by celebrities than by their own being. All advertisements were in Lithuanian language, so the questionnaire was translated from English to Lithuanian which might have created some inaccuracies.

Moreover, gathered data was not normally distributed and results were calculated by using parametric tests, what also could evoke inaccurate findings. Selected sampling method is an issue as well since it is non-probability, convenience sampling and it is way less representative. Sample was not controlled by any variable such as gender or age of respondents which caused that majority of respondents were women. Thus, it is not possible to adjust the results of this research for all Lithuanian consumers and results are limited for this particular sample. Consumers' behaviour changes over time, so presented findings might not be the same after some time. It is especially relevant concerning object of this research – blood donation. Many respondents were aged less than 18 years which means they could not have given blood before as person can donate blood being above 18 years old. However, this is compensated by asking to determine only intention to donate, not actual behaviour. That could be a possibility for further research to extend the model by actual donating behaviour that could be predicted by intention to donate.

5. CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH

This research investigated what is the influence of celebrity endorsement on intention

to donate blood of Lithuanian speaking consumers. Findings of this research are important for marketers, national blood centre and academic researchers.

Firstly, this research compared celebrities appearing in advertising campaign of national blood centre. It found that Brother Pijus was perceived to be the best fitting person for blood donation campaign compared to Marijonas Mikutačius (singer) and Žydrūnas Savickas (sportsman). Bekkers and Wiepking (2011) noted that more religious people are more altruistic and it raises their intention to donate blood, so finding of this research raise a question for further researchers to include religiosity of respondents into survey as it was not done in this research. Secondly, this research supported results of previous researchers stating that the better fit is between the celebrity and the cause, the more credibility of the celebrity is perceived.

Trustworthiness was found to be the most important factor in source credibility construct contradicting results of Wheeler (2009). In addition, Marijonas Mikutavičius scored the most in source credibility, but the most trustworthy endorser is the most important for blood donation campaigns. In such case, Brother Pijus was found be the most suitable person for such campaigns among three people tested. This finding leads to conclusion that blood donation as charitable giving type cannot be studied totally the same as money or time donations as it gives different results.

Research model of this paper was based on previous researches (Wheeler, 2009; de los Salmones, Dominguez, Herrera, 2013; de los Salmones, Dominguez, 2016) that focused on different types of donation. Though, this research found that source credibility predicts intention to donate blood as well as intention to donate money

or time. In addition to that, credible endorsers enhance advertising effectiveness (Eisend & Langner 2010), so higher level of source credibility increases positive attitude towards the ad. This research supported such implication. Added to that, attitude towards the ad predicts respondents' intention to donate blood as it was found by previous studies. This research found partial mediation of attitude towards the ad on source credibility – intention to donate blood relationship which was not studied before.

This study followed the results of de los Salmones and Dominguez (2016) and investigated if involvement with blood donation could be a moderating variable in source credibility-attitude towards the ad, attitude towards the ad-intention to donate blood relationships. De los Salmones and Dominguez (2016) tested intentions towards NPOs and found that relationship between source credibility and attitude towards the ad is more significant when people are highly involved. However, results of this paper are completely different. Relationship between source credibility and attitude towards the ad is stronger with low involved respondents and there is almost no difference in attitude towards the ad between high and low involved respondents when source credibility is at high level. It shows that source credibility predicts attitude towards the ad and involvement with blood donation is important only when source credibility is low. In such case, marketers should rather increase source credibility than involvement with blood donation to increase attitude towards the ad.

According to de los Salmones and Dominguez (2016), relationship between attitude towards the ad and intention towards NPOs was stronger in low involved individuals than in those with high involve-

ment. Though, findings of this research state totally different. Intention to donate blood was bigger when high attitude towards the ad and high involvement was perceived. At low point of attitude towards the ad, intention to donate blood was more similar for respondents with low and high involvement with blood donation. There results support concern of Grace and Griffin (2006) stating that consumers with high involvement, donate more. In such case, marketers should rather target highly involved people showing them advertisements because they are the ones who are willing to donate blood. Contradicting results regarding moderating variable should remind that different types of donations should be studied in different ways. As de los Salmones and Dominguez (2016) studied intentions towards helping NPOs, the results of their moderation are not applicable in terms of blood donation.

Yet, involvement with blood donation plays an important role in terms of intention to donate blood. It was found that previous blood donors are more involved with blood donation which is very logical. It is inter-

esting that respondents who have children were found to be more involved with blood donation as well.

The topic of celebrity endorsement on blood donation still has many angles to be researched. Researchers can focus on the influence of exact message of advertisement and how it impacts intention to donate blood. Current model can be broadened by adding actual behaviour predicted by intention to donate blood. In such case, the sample should be reduced to respondents of 18-65 years old as they can legally donate blood. Religiosity can be an important factor in terms of understanding source credibility and its influence to blood donation, so respondents could provide such information as well. Celebrities from different religions could be employed to test if there is any influence of that for perceiving them as trustworthy endorsers. Finally, this paper analysed how celebrity can help to non-profit but it is also interesting to check if the image of celebrity can change after his appearance in advertising campaign promoting socially responsible behaviour.

LIST OF RESOURCES

1. Bekkers, R. (2010). Who gives what and when? A scenario study of intentions to give time and money. *Social Science Research*, 39(3), 369-381.
2. Bekkers, R., and Wiepking, P. (2011). Who gives? A literature review of predictors of charitable giving Part One: Religion, education, age and socialisation. *Voluntary Sector Review*, Volume 2, Number 3, November 2011, pp. 337-365(29)
3. de los Salmones, M. D. M. G., & Dominguez, R. (2016). Celebrity Endorsement and Involvement With the Social Cause in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(4), 309-326.
4. de los Salmones, M.D.M.G., Dominguez, R., & Herrero, A. (2013). Communication using celebrities in the non-profit sector: Determinants of its effectiveness. *International Journal of Advertising*, 32(1), 101-119.
5. Dvorak, T., & Toubman, S. R. (2013). Are women more generous than men? Evidence from alumni donations. *Eastern Economic Journal*, 39(1), 121-131.
6. Eisend, M., & Langner, T. (2010). Immediate and delayed advertising effects of celebrity endorsers' attractiveness and expertise. *International Journal of Advertising*, 29(4), 527-546. Chicago
7. Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: a literature review. *Journal of Marketing Management*, 15 (3), 291-314.
8. Erdogan, B. Z., Baker, M. J., & Tagg, S. (2001). Selecting celebrity endorsers: The practitioner's perspective. *Journal of advertising research*, 41(3), 39-48.
9. Grace, D., & Griffin, D. (2006). Exploring conspicuousness in the context of donation behav-

- our. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(2), 147-154.
10. Grewal, D., Gotlieb, J., & Marmorstein, H. (1994). The moderating effects of message framing and source credibility on the price-perceived risk relationship. *Journal of consumer research*, 21(1), 145-153.
 11. Harrington, M., Sweeney, M. R., Bailie, K., Morris, K., Kennedy, A., Boilson, A., & O'Riordan, J. (2007). What would encourage blood donation in Ireland?. *Vox sanguinis*, 92(4), 361-367.
 12. Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). Communication and persuasion; psychological studies of opinion change.
 13. James, R. N. (2008). Distinctive characteristics of educational donors. *International Journal of Educational Advancement*, 8, 3-12.
 14. Lee, Y. K., & Chang, C. T. (2007). Who gives what to charity? Characteristics affecting donation behavior. *Social Behavior and Personality*, 35(9), 1173-1180.
 15. Louie, T. and Obermiller, C. (2000). Gender stereotypes and social desirability effects on charity donation. *Journal of Psychology and Marketing* 17(2), 121
 16. Malhotra, N. K. (2008). *Marketing research: An applied orientation*, 5/e. Pearson Education India.
 17. McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change, In: *Handbook of Social Psychology*, (Eds.) Lindzey, G. & Aronson, E. Vol. 2, NY: Random House, 233- 346.
 18. Nichols, J. (1994) 'Changing Demographics: Fund Raising in the 1990s', Bonus Books, Chicago, pp. 33-47.
 19. Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Marketing*, 19(3), 39-52.
 20. Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Schumann, D. (1983). Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement. *Journal of consumer research*, 10(2), 135-146.
 21. Pharoah, C., & Tanner, S. (1997). Trends in charitable giving. *Fiscal Studies*, 18, 427-433.
 22. Ranganathan, S. K. and Henley, W. H. (2008). Determinants of charitable donation intentions: a structural equation model. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(1), 1-11.
 23. Samman, E., Auliffe, E. M., & MacLachlan, M. (2009). The role of celebrity in endorsing poverty reduction through international aid. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(2), 137-148.
 24. Schlegelmilch, B. B., Love, A., & Diamantopoulos, A. (1997b). Responses to different charity appeals: the impact of donor characteristics on the amount of donations. *European Journal of Marketing*, 31(8), 548-560.
 25. Schlegelmilch, B.B., Diamantopoulos, A. and Love, A. (1997a). Characteristics affecting charitable donations: empirical evidence from Britain. *Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science* 3(1), 14-28
 26. Till, B. D., & Busler, M. (2000). The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of advertising*, 29(3), 1-13.
 27. Valente, T. W., & Pumpuang, P. (2007). Identifying opinion leaders to promote behavior change. *Health Education & Behavior*, 34(6), 881-896.
 28. Van den Bulck, H., Panis, K., Van Aelst, P., & Hardy, A. (2010, June). Celebrity activists in social profit campaigning: A survey with the Flemish public on views and effectiveness. Annual Conference of the International Communication Association, Singapore.
 29. Weimann, G. (1994). *The influentials: People who influence people*. SUNY Press.
 30. Wheeler, R. (2009). Nonprofit advertising: Impact of celebrity connection, involvement and gender on source credibility and intention to volunteer time or donate money. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21(1), 80-107. doi:10.1080/10495140802111984
 31. Wolin, L. D. (2003). Gender issues in advertising. *Journal of advertising research*, 43(1), 111-130.
 32. Yao, K. (2015). Who Gives? The Determinants of Charitable Giving, Volunteering, and Their Relationship. *Wharton Research Scholars Journal*. Paper 126.

Author: Anna Petrenko

E-mail: anna.petrenko@ef.stud.vu.lt

GEOGRAPHIC LOCATION AND HISTORICAL PRECURSORS OF THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS IN EUROPE

Abstract. *The article estimates the interconnection and impact of issues, related to the development of logistics, as industry. Namely, overview builds up interrelation among North Sea waterway connections, trade, commercial alliances, military ambitions. Paper discovers how labor diversification, technological progress formed the initial function of transshipments within the Europe. A treatise considers little Ice Age, juridical aspects of trade and the epidemic in the medieval commodities transshipment, in the timescale from Roman Empire (27 BC) to the World War 2 (1945 year).*

Keywords: *transport, logistics, development of logistics, medieval transportation*

Research questions

How waterway connections to the sea enhance transportations in the medieval world?

How plague reformed world trade centers?

How trade alliances and military campaigns facilitated innovations in logistic infrastructure?

Methodology

In order to perform analysis of the factors, following methods have been implemented: comparative historical research, world systems analysis.

Concepts:

1. Military campaigns forced society to develop better transport infrastructure and strategy, namely road, vehicles and routes
2. Sea access influenced formation of first trade centers.
3. Epidemy of plague restructured commercial points and trade routes in Europe.

Sea productivity dominance, that influenced dominance in trade, that led to financial dominance and re-investment of funds back into the transport of trade capitals.



Figure 1. Chain development of logistics from world-systems perspective

INTRODUCTION

Since Roman Empire logistics was a key tool for supplying military provision to invade new territories. This function gradually has been transformed into competitive market advantage for a trade, once formation of independent trade centers began. Before the industrial revolution, invention of railway and rise of automotive industry first trade cities were always allocated near the sea or rivers, that facilitated transportation of heavy cargo for long distance

commerce. After the revolution, railways were established across the mining and manufacturing centers far from the water. Therefore, usage of geographic position was decisive for trade, welfare and logistics facilities of country. Along with the benefits, due to poor supplies regularly occurred, as plague, cholera and smallpox, that affected medieval Europe. Is it possible to say, that certain events in history determined further development of transportation industry? This question is to be answered.

PART 1: MILITARY CAMPAIGNS FORCED SOCIETY TO DEVELOP BETTER TRANSPORT INFRASTRUCTURE AND STRATEGY, NAMELY ROAD, VEHICLES AND ROUTES

Ancient campaigns. At Indian Campaign of Alexander the Great.

Innovation	Role
Mobile constructions.	Army used specially-constructed pontoon bridges and ships, that could be easily disassembled after crossing rivers or sea gulfs, transferred to the new location or reused for the defense purposes
Warehouses	Formation of new cities and mints along the roads Alexander's troops for keeping treasury and troops' movement without slowing down.
Route planning	Alexander's marches moved along food sources, sometimes they had to avoid wide territories to keep close to fertile lands.

Medieval times

Innovation	Role
Outsourcing	An outcome of policy to force knights to provide themselves with provision was a decision to lead a war at the enemy's cost, hence, to demolish and to devastate cities, looting food storages. In 17 th century, owing to French military reforms arrays were provided with daily meals by cost of state and during campaigns troops were granted special supply convoy. That preceded to establishment of shops across the France to sell products directly to knights.

American Revolutionary War (1793–1794)

Innovation	Role
Transatlantic shipments, shipbuilding industry	As Americans prevented procurement at the mainland, British learned how to wage war and deliver provision through Atlantic ocean.

Napoleonic wars (1807–1812)

Innovation	Role
Military “train”	Trains regiments with cattle, that focused on rapid shipment of goods. Napoleon preferred to keep all provision outside of the state, so that it was easier to attack opponents in a flash

American Civil War (1861–1865)

Innovation	Role
Military railway	This war first time to use railway for military purposes, branched network of rails was built for transport of personnel and weaponry.

WW1 and WW2

Innovation	Role
Military aviations	These wars catalyzed emergence of aviation from zeppelins to jet-fighters, maritime cargo, production infrastructure and runways and paved roads for them.

PART 2: SEA ACCESS INFLUENCED FORMATION OF FIRST TRADE CENTERS

Amber Road (since 1300 BC)

Amber Road is an ancient trade route, that was initiated for amber trade from Baltic to the Mediterranean states and it is important route for both Southern and Northern Europe, as the network was connected with 3 seas: North, Mediterranean, Baltic. Besides the direct connection between Baltic coast and modern Italy and Spain. Amber from Baltic coast was also transported to the Silk Road, once it reached Black sea. Each country on the Amber Road’s path has developed internal infrastructure, namely Germany got high number of small cities and trade points along the river sleeves, especially concentrated near Hamburg and Lubeck, that lead to Brenner Pass, proceeding southwards to Brindisi, modern Italy and Ambracia, that is a territory of Greece. Amber became a subject of commerce since 3000 BC, and Amber Road remained the only long-distance trade route, till the Roman Empire.

At the times of Roman Empire and emperor Tiberius Caesar Augustus paved roads according to the highest urban standards and for a century it was an engine for civilization until the Danube and Dniro rivers attained popularity and majority of investments have been done there, that eclipsed the Amber Road’s success.

Western Roman Empire (395–480 AD)

Germany shares its history with Roman Empire, that had great road and maritime connections between its parts. Three modern German cities were originated under auspice of Roman Empire, such as Ara Agrippinensium=Cologne, Augusta Treverorum=Trier, Mogontiacum=Mainz. The imperial routes were divided into 4 categories: road, coastal sea, river and open sea tracks. Anticipated fastest time of travel via Roman routes from Cologne to Roma in summer or winter is 35-36 days, but the cheapest track takes 56 days. According to the Stanford Geospatial Model cost of transportation in denarii per kg of wheat by donkey: 40 (\$144.8), by wagon:

50 (\$181), per passenger in a carriage: 1931 (\$6990), if we take 0,99 pure silver, when 1 denarius = US\$3.62.

Holy Roman Empire (800–1806)

1. Germanic wars. They took place throughout centuries and resulted into secession of Holy Roman Empire. The subjects of Empire's trade were jewelry, coal, sweets, wine and fruits. This is notable that Holy German Empire used camels for a trade nearby the Black sea and along the Silk Road. Unfortunately, it was impossible to reach further countries via Silk Road, for instance northern Africa or Trans-Saharan area to get salt, ivory, and gold from there, so Romans had to invent new ways for merchandising, as usage of Overland Silk Road, when in the northern Iran, the Silk path connects with roads to Caspian Sea and the Persian Gulf ports to proceeded to modern Syrian land.
2. Crusades. The medieval's military ambitions and regular crusades let warriors face the problem of forage not only for themselves but for horses. The practice "supply-yourself-on-your-own" put warriors more and more into traps, forced them to hold negotiations about barter exchange of resources with local citizens and to face a threat of poisoning in hostile states. Management of army resources reached improvement of this issue once the rule "5-10 miles per day" has been adopted. That meant army will move forward not more than 5-10 miles a day through the terra firma, meanwhile special troops will divide the surrounding territories into stripes and harvest as much grass and forage for animals as they can in order to return to the troop in the shortest time.

3. Hundred Years' War. Holy German Empire was involved into Hundred Years' War between 1337 and 1453 and Great Northern War from 1700 to 1721. In the first battle it served as intermediary for French army supplies in the Northern sea coast. In case of Great Northern War Army of the Holy Roman Empire learned how to organize provision in the low temperature, also, it can be considered as military outsourcing, as Army of Holy Roman Empire was not a regular entity, but was mobilized and equipped only at the times of threats.

Hanseatic league

The merchant position of Germany rocketed once the Hanseatic league was established. Newly-made connections with Baltics and Scandinavia opened door for a trade to Kievan Rus. One of the common characteristics of cities-members of league is independence and legal autonomy, so each of them has own rules for export and import and often specialize on certain industry. Lubeck and Danzig had a strong focal field-ship building, that allowed Hansa union to control shipbuilding market and compete with Dutch. To improve own position in the rivalry Hansa limited all possible leakage of ship building technologies outside of union, but even with such efforts a cost of cargo transportation with Dutch facilities was lower. The Hanseatic Kontore had their own treasury, court and seal, like the guilds, the Kontore were led by „eldermen“. In 1347, the Kontor of Brussels modified its statute to ensure an equal representation of the league's members. To that end, member communities from different regions were pooled into three circles. The merchants from their respective Drittel would then each choose two eldermen and six members

of the Council to administer the Kontor for a set period of time. After unification of Duchy of Burgundy and rise of Swedish Empire Amsterdam overtook key position of Hanseatic union for export of Polish and Baltic grain, lost control over Baltic sea and internal struggles after Protestant Reformation demolished alliance and officially only Lubeck, Hamburg and Bremen remained Hanseatic and call themselves as such till now.

PART 3: HOW PLAGUE REFORMED WORLD TRADE CENTERS?

Chinese merchant cities at the 1300 years already have been infected and active trade with China via both Silk Road and maritime connections brought Black Plague to Italian sea ports together with rats. The epidemy reached Germany in 1349. The spread of the bubonic plague and the collapse of the Mongol Empire made Overland Silk Road, mentioned in the Part 2 more dangerous than before, therefore, trade flows from Western Europe gone from Asia to Africa due to high risk of infecting, as outcome of the epidemy, Cairo became a commercial center for mariners from Italy.

Not only trade is the reason of plague in European continent. Because of different weather conditions, welfare of territory, intensity of import-export operations and many other factors speed of spread of plague varied. Second wave of epidemy in Europe lasted long enough, from 1345 till 1840. Northern War, that covered Scandinavian region and Prussia, was a catalyzer for a new splash of diseases. Especially tragic this time was for Bremen and Hamburg, where war refugees were allocated and already existed epidemy of a smallpox, the plague was brought by Danish ships. The

first victims of that happenings were not single refugees, but armed forces, in this condition malady was a “brake factor” for further invasion of military arrays. To keep the rest of country safe Hamburg blocked any movement of vessels at Elba river. Interesting, that castle in the case of Kiel city, played role of isolator and saved illness within castle and did not let it spread to the rest of territory. The other two outbreaks are in Silesia under Habsburg Monarchy. The logistics of this case takes beginning in Constantinopol, from where infection was delivered to Southern Poland, and later on to German lands. Baltic states at that wave did not suffered so massive, due to previous experience in 14th century, so German cities, that were located closely to Baltic coast stayed most safe. Background factor of plenty similar ailments was a famine during Little Ice Age.

PART 4: TRANSFORMATION INTO THE CORE NATIONS

Till the beginning of 19th century vivid trade resulted into harsh labour differentiation and occupation dynasties with solid experience of doing particular kind of products, that is called a highly skilled labor force. According to historical precursors one region was good in defined range of goods, that was achieved with a help of a good educational system. Geographic, ethnic and religious differentiation only facilitated this process, as landowners and farmers stayed in the east and the heavy industry workers moved to the west, since 1750. Overall welfare and consumption capacity in internal market was in a good shape, that stimulated demand for innovations. International treaties as customs union Zollverein made fruitful grounds for

surplus trade outside of German territory. Innovations appeared firstly in the valleys of rivers Ruhr, Inde and Wurm, as it was place for rich natural resources as coal, coke and gas. This was an impetus for entrepreneurial activity nearby mining points, especially in ironwork industry and as it was cheap and fast to ship in the countries of customs union. Ruhr region used mine carts „Hunde“ since the 1556 and new flow of investment in 1700th transformed it into wagonway horse-drawn connection of mining spots with the Ruhr river.

Lack of own technological background was no more a boundary, once British invented steam engine and locomotives in 1804. Germany quickly imported technical blueprints, hardware and trained personnel just in the railway shops in central cities. Till 1850 Germany was able to meet own demand and produce equipment for railway construction. The state political strategy only supported construction of railway nodes, as it meant to stimulate interchange between provinces and big cities, thus, encourage local spirit. At the beginning railway companies belonged to the regional owners and one enterprise covered limited number of routes, as The Rauendahl Incline in Bochum, Schlebusch-Harkort Coal, Deilthal Railway. Later, Central European railway made an efforts to connect Silesian lands, Berlin and Southern states. After unification of Germany in 1871 within The Länderbahn era, state endeavored to nationalize private companies and fully control connection of Hamburg and Bremen ports with Ruhr mines together with earning revenues from passenger and cargo transportation. This approach was beneficial for the state treasury and for the infrastructure construction in agricultural peripheries, but not for the entire economic development.

PART 5: WORLD WARS AS ENGINES OF NEW TRANSPORT MODES GROWTH

WWI

1. Since the beginning of war the supplies were done through the horse-drawn wagons, but weather conditions, mud, cold and absence of wet roads led to impossibility to fulfill the plans and evolution of transport facilities. Progress in technology gave world firearms and back in the days artillery was heavy, especially equipment for mortar fire in trenches, that was responsible for 75% of casualties, so horse power was not in use anymore. Beside the simple transportation mode railways performed defense function, particularly in the coastal areas, as most severe weapons for long-distance fire were installed directly on the platforms based on the rails. At the Figure 2 is depicted booming number of passenger transportations at the WW1 and WW2, that was performed due to significant enlargement of fleet.
2. Meanwhile, at the middle of WW1 German technological progress reached production and exploitation of submarines.
3. Among the challenges logistics faced in 1914-1918 was insufficient length and size of rails for a tremendous-sized German army, as alternative for rails, special trench railways were built at the battlefields, that allowed to deliver provision to the frontlines. However, German provision as for civilians as for troops was generally imported and coming primarily from USA, so UK's Navy blockaded German provision coming through Atlantic ocean lead to massive starvation of population and Germany's failure in WW1, also Germany could not use U-boat (submarine) facilities for supply delivery, due to North Sea Mine Barrage.

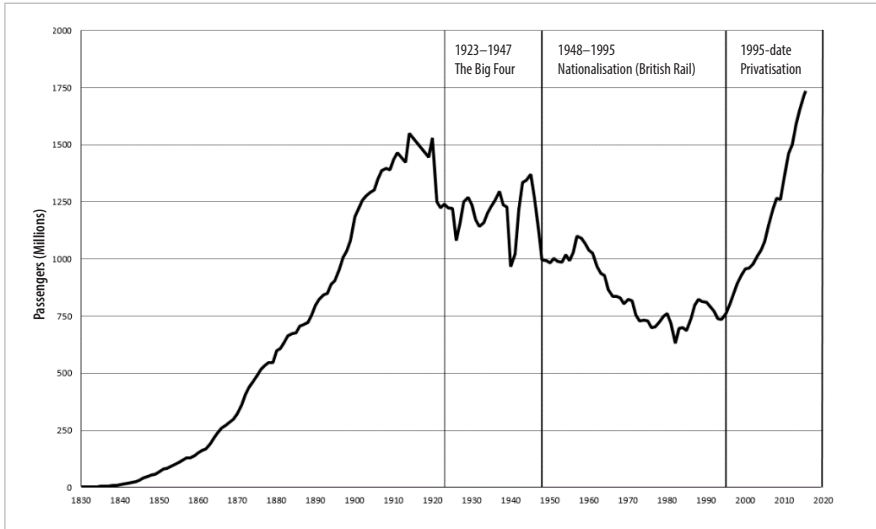


Figure 2. Record number of passenger were transported in Great Britain exactly at the times of WW1 and WW2

4. Aviation. German zeppelins were often use for bombing raids of British and French cities, but they had cons as vulnerability to the artillery if they fly in low altitudes, also it made successful navigation for bombing of certain cities difficult, so zeppelin bombs rarely reached targets

WW2

1. Mechanization and car production lift up military supplies to the new stage. German army was well equipped by the high cargo capacity trucks, so delivery was faster, also it pushed improvements in road infrastructure in Germany, to use full potential of military trucks. However, for far-flung attacks it was a bad idea to rely on trucks, as Polish and Russian territories were full of mud, rains and snow, that decreased speed of Hitler's forces and sources of fuel were not determined in advance, so fuel problem was one of the most crucial.

2. Railways. German army expected to focus supply volumes on locomotives. Initially, fuel for trucks, ammunition and weaponry had to reach Russian frontlines in outskirts via rail, but it was not the case, as the railway system varied and German locomotives could not be used in Russia and vice versa, so choice was between upgrading own wagons or Russian, that did not seem possible in a short terms.

3. Airpower. Due to described above struggles air forces undertook function of main transport mode for delivery to the surrounded army units or cities, as it was with 6th army in Stalingrad. Allied forces endeavored to block inland connections as bridges and railways, but as Germany was more powerful in terms of air transportation in majority cases it only limited own supplies of enemies. In the WW2 German aviation reached progress in supply aviation along with military, by means of creation of bombers and jets, and getting more experience in the instant air forces' operations.

4. U-boats took revenge in WW2 in terms of strategic utility. As UK and USA used numerous cargo ship convoys to deliver resources via Atlantic German took an advantage of underwater superiority and significantly threatened hostile ships.

CONCLUSION

Geographical location near the Northern sea indeed was precious and valuable advantage for settlement of trade centers in Northern-Western Germany since BC ages. Second historical factor, that facilitated trade and logistics was establishment of independent legal system in the Cologne, Hamburg and Bremen, so merchants rely on stable trade conditions. Hanseatic alliance determined future of Germany, as it let Lubeck have own ship building industry, that later transformed into military ship

building for colonization and defense purposes, and also attracted high-skilled labour to the German coastal cities. Combination of geographic location of coal and coke mines nearby river sleeves of Ruhr, Inde and Wurm set a soil for manufacturing of steel, iron industry and machinery.

Mining introduced to Germany first prototypes of wagons and wooden or later even iron rails, that in a century, when Germany brought British innovations into state transformed into railway infrastructure, but with connection not only with rivers but with a sea ports as well. Wars forced Germany to adapt to instantly changing environment. WW1 and WW2 were catalyzers of long term supply management with consideration of different risks and, significant part of infrastructure, built at the war times, as road and railway infrastructure is used for modern transport today.

REFERENCES

1. Timothy Van Miegheem, (1998), *Logistics Lessons From Alexander the Great*, Quality Progress Retrieved from: <https://www.proactiongroup.com/wp-content/uploads/2016/09/logisticslessons.pdf>
2. Washington D.C., (1992), *Final Report of Army Service Forces*. Retrieved from: https://history.army.mil/html/books/070/70-29/CMH_Pub_70-29.pdf
3. Jonathan P. Roth, (1999), *The logistics of the roman army at war*. Retrieved from: http://www.legioxxirapax.com/zasoby/The_Logistics_of_the_Roman_Army_at_War_%28264BC_-_235AD%29.pdf
4. Bart Craenen, Georgios Theodoropoulos, Vinoth Suryanarayanan, Vincent Gaffney, Philip Murgatroyd, John Haldon, (2010), *Medieval Military Logistics: A Case for Distributed Agentbased Simulation*. Retrieved from: https://www.academia.edu/4196100/Medieval_Military_Logistics_A_Case_for_Distributed_Agentbased_Simulation
5. E. Tognotti, (2013), *Lessons from the History of Quarantine, from Plague to Influenza A*, Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3559034/>
6. Brad McDonald, (2017), *International Trade: Commerce among Nations*, International Monetary Fund. Retrieved from: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/trade.htm>
7. European Commission, (2010), *Case study on German transport*. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/rail/studies/doc/2012-06-ia-support-study-era-appendix-a.pdf>
8. Journal of World-Systems Research, (1999), The Johns Hopkins University. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/ba10/e3d422935284d395611ac459653bf8b163ce.pdf>
9. J. Koder, (2005), *Land Use and Settlement: Theoretical Approaches. In General issues in the study of medieval logistics: sources, problems, methodologies*, Brill, Leiden
10. *History of Railway Transport in Great Britain*, Wikipedia Online Resource. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_rail_transport_in_Great_Britain

11. Thomas A. Cook, (2006), *Global Sourcing Logistics: How to Manage Risk and Gain Competitive Advantage in a Worldwide Marketplace*, AMA-COM
12. Cornelius Walford, (2010), *An Outline History of the Hanseatic League*, Transactions of the Royal Historical Society. Retrieved from: <http://www.cultus.hk/hist/readingsBaltic/History%20of%20the%20Hanseatic%20League.pdf>
13. Ray Kiely, (2017), *Dependency and World-Systems Perspectives on Development*, International Studies Association and Oxford University Press. Retrieved from: <http://internationalstudies.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-142>
14. Unesco, (2001), *Zollverein Coal Mine Industrial Complex in Essen*, <https://whc.unesco.org/uploads/nominations/975.pdf>
15. Elijah Meeks, Walter Scheidel, (2016) *The Stanford Geographical Spatial Network Model of Roman World*, Stanford. Retrieved from: <http://orbis.stanford.edu/#>

Autorė: **Deimantė Ramšaitė**

El. paštas: *deimante.ramsaite@gmail.com*

Darbo vadovė: **asist. dr. Laura Pilukienė**

El. paštas: *laura.pilukienė@evaf.vu.lt*

MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONIŲ TRAUKOS ZONŲ FORMAVIMO STRATEGINIAI SPRENDIMAI

***Santrauka.** Greitai kintančioje, konkurencingoje verslo aplinkoje mažmeninių prekybos įmonių išsidėstymo klausimai yra itin aktualūs. Problema ta, kad itin stiprios konkurencijos mažmeninės prekybos įmonių sektoriuje sąlygomis, dažnai naujo prekybos objekto vietos parinkimo procesas, atliekamas ne iki galo apmąstant visas detales, ne pilnai įvertinus rinkos tyrimų rezultatus. Minėtos aplinkybės sąlygoja tai, kad mažmeninės prekybos įmonės, norėdamos būti kuo arčiau vartotojų, vis dažniau įsikuria šalia jau veikiančių konkurentų, kas dar labiau skatina konkurencijos įtampą, nes visi prekybos objektai siekia pritraukti tuos pačius potencialius klientus. Dėl šios priežasties kyla daug dvejonų dėl mažmeninės prekybos įmonių vietų parinkimo strateginio tinkamumo.*

***Raktiniai žodžiai:** mažmeninė prekyba, mažmeninės prekybos įmonės vieta, traukos zona, mažmeninės prekybos įmonių išdėstymas.*

IVADAS

Šiandieninėje mažmeninės prekybos sektoriuje veikiančios įmonės dėl daugelio įtaką darančių veiksnių, tokių kaip informacijos gausa, naujos technologijos, sparti interneto skvarba, gyventojų vartojimo ir taupymo pokyčiai ir kitų reikšmingų pokyčių, veikia pagal šiek tiek kitokius principus nei prieš dešimtmetį. Mažmeninės prekybos įmonių gausa itin didelė, ypač didžiuosiuose miestuose, kur gyventojų skaičius nuolat didėja, todėl vartotojai turėdami žymiai daugiau pasirinkimų, galimybių, sužadinti smalsumo ieško vis kažko naujo, geresnio, norėdami sutaupyti laiką – greitesnio. Minėti ypatumai sąlygoja tai, kad mažmeninės prekybos įmonės jausdamos tokį spaudimą, stengiasi pasiūlyti kažką naujo, įdomaus, kad pritrauktų kuo daugiau vartotojų, tačiau

dažnai pamiršta, kad vis dėlto vartotojas pasirenka vieną ar kitą mažmeninės prekybos objektą tiesiog dėl jam tinkamos prekybos vietos, t.y. jos alokacijos.

Problema: esant stipriai konkurencijai mažmeninės prekybos įmonių sektoriuje, dažnai prekybos vietos parinkimo procesas atliekamas ne iki galo apmąstant visas detales, ne pilnai įvertinus tyrimų rezultatus, t.y. mažmeninės prekybos įmonės, norėdamos būti kuo arčiau vartotojų, vis dažniau įsikuria šalia jau veikiančių konkurentų, o tokia situacija dar labiau skatina konkurencijos įtampą, nes visos įmonės tokiu atveju siekia pritraukti tuos pačius aplinkinius gyventojus.

Šio **straipsnio tikslas** – remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamais teoriniais mažmeninės prekybos objektų išdėstymo aspektais, atlikti mažmeninės prekybos

įmonių išdėstymo ir traukos zonos formavimo strateginių sprendimų analizę, pateikiant praktinį pritaikymą Antakalnio mikrorajone.

Straipsnio **uždaviniai:**

1. Susipažinti su strateginių sprendimų bei mažmeninės prekybos įmonės traukos zonų sampratomis ir išnagrinėti veiksnius, kurie daro įtaką mažmeninės prekybos įmonių vietų parinkimui.
2. Išnagrinėti mažmeninės prekybos įmonių traukos zonų skaičiavimo ypatumus.
3. Išanalizuoti mažmeninės prekybos įmonių išdėstymą Vilniaus miesto Antakalnio mikrorajone bei pateikti mažmeninės prekybos įmonių traukos zonų padidini-mo galimybes.

TEORINIAI STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ ASPEKTAI

Strateginiams sprendimams mokslinėje literatūroje skiriamas ypatingas dėmesys – jų sąvoką ir požymius analizavo labai daug autorių. B. Melnikas ir R. Smaliukienė (2007) teigia, kad strateginiais sprendimais yra laikomi strategijos turinį sudarantys valdymo sprendimai. Pasak autorių strateginiai sprendimai gali būti tokie, kurie nusako tam tikros sistemos, situacijos ar objekto kaitos procesų turinį ir kryptingumą, arba tokie, kurie nusako kaitos rezultatų turinį ir jiems pasiekti reikalingus veiksmus, tačiau abejais atvejais strateginiams sprendimams būdingi tam tikri bendri strateginių sprendimų turinio ir struktūros požymiai. G. S. Warren, D. Howat, I. Hume (2001) teigia, kad strateginiai sprendimai yra sprendimai, kurie paveikia visus kitus įmonėje priimamus sprendimus, kadangi nustato esminę jos vystymosi kryptį. E. H. Bowman ir G. T. Moskowitz (2001) taip pat pritaria, kad strateginiai sprendimai paliečia visą įmonę, jie dažniausiai priimami aukščiau-

siame valdymo lygmenyje ir yra orientuoti į įmonės ateitį ilgalaikėje perspektyvoje, o viso to rezultate, nulemia jos veiklos kryptį. S. Jaynes (2015) nurodo esminius strateginių sprendimų bruožus: sprendimai paveikia visą įmonę, jie turi tiesioginį poveikį visoms įmonės veikloms, jų svarba įmonei yra ilgalaikė. Taigi, šiame straipsnyje bus kalbama apie strateginius sprendimus, susijusius su mažmeninės prekybos objektų traukos zonų formavimu ir nustatymu.

TEORINIAI MAŽMENINĖS PREKYBOS OBJEKTŲ TRAUKOS ZONŲ NUSTATYMO ASPEKTAI

Mažmeninės prekybos įmonių teritorinė analizė šiomis dienomis atrodo kiek pamiršta tema, tačiau gana detalai apie tai anksčiau plėtojo lietuvių autoriai V. Čaplikas (1998) A. Pajuodis (1995, 2005) ir keletas užsienio autorių, analizuodami visus pagrindinius mažmeninių prekybos įmonių traukos zonų formavimo teorinius aspektus, t.y. traukos zonos sampratą, įmonių vietos parinkimui įtaką darančius veiksnius bei traukos zonų skaičiavimo ypatumus. Visa tai labai svarbu suprasti, norint gerai suvokti mažmeninės prekybos įmonės vietos parinkimo svarbą bei kaip gi veikia mažmeninės prekybos įmonės teritorinis funkcionavimas.

Anot A. Pajuodžio (2005), prekybos objekto traukos zona yra teritorija, kurioje veikia įmonės trauka, arba teritorija, kurioje yra jos potencialūs pirkėjai. Šis terminas turi ne vieną sinonimą: prekybos įmonės veiklos laukas, įtakos teritorija, veiklos arealas ir kitų terminų, tarp kurių didelio skirtumo nėra, nes visi apibūdina tą pačią prekybos objekto veiklos konkrečią teritoriją, jo sąveikos su aplinka lauką (V. Čaplikas, 1998). Kaip ir V. Čaplikas (1998), A. Pajuodis (2005) taip pat teigia, kad prekybos objekto aptarnavimo zoną elementariai galima

suvokti kaip apskritimo formos teritoriją, kuri gali būti skiriama į dvi, glaudžią sąveiką turinčias dalis – centras, arba prekybos objekto teritorija ir periferija, arba vartotojų (gyventojų) teritorija tačiau pabrėžia, kad iš tikrųjų prekybos aptarnavimo zonos forma ir dydis gali būti labai įvairūs, nes tai priklauso nuo įvairiausių veiksnių, tokių kaip paties prekybos objekto dydis, gyvenvietės dydis, gamtinių kliūčių, konkurentų išsidėstymo, transporto magistralių ir kitų veiksnių. Aiškiau suvokti traukos zonos pažinimo naudą padeda P. K. Sinha, D. P. Uniyal (2007) pateiktas trijų dalių prekybos objekto aptarnavimo zonos suskirstymas: pagrindinė, antroji, trečioji. Pirmoji juosta – tai arčiausia prekybos objekto aptarnavimo zonos teritorija, kurioje yra nuo penkiasdešimt iki aštuoniasdešimt procentų visų prekybos įmonės pirkėjų – iš šios juostos pirkėjai nuperka daugiausiai įmonės parduodamų prekių. Sekančioje (antrojoje) prekybos objekto aptarnavimo zonos juostoje gyvena apie dvidešimt procentų pirkėjų. Šioje juostoje pirkėjai labiau išsisklaidę ir nemažą dalį prekių dažnai įsigyja iš konkurentų. Trečiojoje juostoje gyvena tie pirkėjai, kurie prekybos objekte lankosi tik atsitiktinai. Iš šios juostos atvyks tie pirkėjai, kurie bus pasiruošę keliauti didesnę atstumą, kad apsipirktų būtent tame objekte. Tokį patį prekybos objekto aptarnavimo zonos suskirstymą pateikia ir A. Pajuodis (2005) pridurdamas, kad prireikus gali būti išskiriama ir daugia juostų, bet iš esmės geografiškai apibrėžti galima tik tą teritoriją, kurią sudaro pirmoji ir antroji prekybos objekto aptarnavimo zonos juostos, nes trečiosios (periferinės) juostos ribas nustatyti itin sudėtinga, bet įvertinti jos įtaką prekybos objekto apyvartai privaloma. Iš viso to galima matyti, kad mažmeninės prekybos įmonių traukos zonos pažinimo procesas nėra toks paprastas, ir sudėtin-

gumą įrodo A. Pajuodis (1995), teigdamas, kad prekybos objekto aptarnavimo zona gali būti veikiamą dviejų ar net daugiau įmonių, kurios prekiauja panašiu prekių asortimentu. Tokiu atveju jų aptarnavimo zonos iš dalies arba visiškai sutampa, viena kitą dengia. Taigi, nepaisant traukos zonos pažinimo problemiško, įmonėms naudinga jas pažinti bei naudoti tai strateginiuose planuose, nes tai ne tik paprasčiausiai parodo iš kur atvyksta didžioji dalis pirkėjų, bet atskleidžia ir daug kitos informacijos, kuria remiantis galima nustatyti dabartinę įmonės būklę ir net prognozuoti kokia būtų ar bus ateitis.

Išanalizavus mažmeninės prekybos įmonės traukos zonos sampratą, darosi aišku, kad šio sektoriaus įmonės, norėdamos sėkmingai gyvuoti, bene svarbiausia ką turi padaryti, tai pasirinkti strategiškai tinkamą vietą. Tai patvirtina ir daugelis autorių, kurie atliko skirtingo pobūdžio tyrimus. E. Rudienė bei R. Stašys (2015), išanalizavę mažmeninės prekybos įmonių internacionalizacijos elementus, nustatė, kurie iš jų daro didžiausią poveikį vartotojams. Vienas iš jų vieta, tačiau kartu ir dar keletas elementų – prekybos įmonės formatas, prekių asortimentas, kaina, kilmės šalis, įvaizdis, reklama, komunikacija. A. Zhigalova (2012) atlikusi alkoholinių gėrimų vartojimo įpročių, parduotuvių pasirinkimo kriterijų, specializuotų alkoholio parduotuvių įvaizdžio, vartotojų lūkesčių ir kt. empirinį tyrimą, taip pat pažymėjo strategiškai tinkamos parduotuvės vietos svarbą, tačiau anot šios autorės labai svarbūs alkoholio parduotuvės kriterijai yra ne tik vieta, bet ir asortimentas, perkamiausių prekių kainų lygis ir parduotuvės įvaizdis. K. Nefaitė (2012) atlikdama prekybos centrų erdvės estetikos tyrimą, siekė kuo nuodugniau perteikti prekybos centro viešųjų erdvių estetikos vaizdinį, pagrįstą trimis erdvės suvokimo elementais (prasme, struktūra ir

identitetu). Akcentuotina tai, kad minėta autorė (2012) pabrėžė, kad sėkmingai funkcionuojanti prekybos centro struktūra - tai ne tik pirkėjus pritraukti, bet ir išlaikyti savo viduje gebanti vieta. Remiantis šių tyrimų rezultatais, galima teigti, kad mažmeninės prekybos įmonėms vieta yra itin svarbi, tačiau vien ji sėkmingo teritorinio funkcionavimo savaime negarantuoja.

Tapo aišku, kad pasirinkti tinkamą vietą mažmeninės prekybos objektui nėra taip paprasta, nes yra labai daug prekybos vietų įtaką darančių veiksnių, ir visi jie svarbūs, kiekvieną iš jų reikia atitinkamai įvertinti. Kalbant apie šiuos veiksniai, kurie yra esminiai formuojant traukos zoną, turintys didžiausią įtaką mažmeninės prekybos įmonėms norint užimti palankią vietą, kuri užtikrintų sėkmingą ir stabilią padėtį, autorių nuomonės iš esmės labai nesiskiria – tiek L. P. Simkin (1990), T. Mazzarol ir S. Choo (2003), tiek V. Čapliko (1998), P. K. Sinha, S. P. Uniyal (2007), F. Karakaya, C. Canel (1998) ir E. Pioch, J. Byrom (2004) išskiriamus mažmeninės prekybos įmonių vietoms įtaką darančius veiksniai daugiau ar mažiau galima priskirti prie A. Pajuodžio (2005) pateiktų atitinkamų veiksnių grupių:

1. **Paklausa.** Čia svarbiausieji veiksniai yra gyventojų skaičius, jų struktūra, perkamoji galia bei gyvenimo ir vartojimo įpročiai.
2. **Konkurencija.** Svarbiausias veiksnys šioje grupėje yra konkurentų struktūra – jų skaičius ir sudėtis.

3. **Pasiekiamumas.** Pagrindiniai veiksniai čia – fizinės, laiko ir finansinės sąnaudos. Pirkėjai skirstomi į pėsčiuosius, atvykstantys savo transportu arba viešuoju transportu. Šiuo metu labai svarbus veiksnys tampa automobilio stovėjimo aikštelė, jos nuotolis iki prekybos objekto.

4. **Patalpa (pastatas, žemės sklypas).** Čia esminiai tokie veiksniai, kaip patalpų plotas, patalpų išplėtimo galimybė, statybinė būklė ar statybos, remontų darbų, žemės pirkimo, patalpų nuomos ar pirkimo išlaidos. Prekybos objekto veiklos sėkmė priklauso ir nuo tokių veiksnių: asortimentas, kainos, reklama ir kt. Todėl labai svarbu nustatyti kokiomis marketingo priemonėmis, kokią prekių apyvartą pavyks pasiekti toje prekybos vietoje.

5. **Kiti veiksniai.** Šie veiksniai turi situacinį pobūdį. Tai gali būti apsirūpinimo darbuotojais, prekėmis sąlygos, tam tikri statybos priežiūros įstaigų nurodymai bei apribojimai, šalia esančių objektų neigiamas poveikis ir kt.

Remiantis minėtų autorių pateiktais veiksnių sąrašais, atsižvelgiant į daugiausiai sutampančius aptartuose literatūros šaltiniuose pateiktus veiksniai, išskiriau pagrindinius mažmeninės prekybos įmonės vietos parinkimo veiksniai (žiūrėti 1 lentelę).

Taigi, nors prekybos vietai, žinoma, įtaką daro ir tokie aspektai, kaip mažmeninės prekybos įmonės vadovybės požiūris, sprendimų priėmimo stilius, bet, galima matyti,

1 lentelė. **Pagrindiniai mažmeninės prekybos įmonių vietų parinkimo veiksniai**

Vartotojų (pirkėjų) populiacija	Žemės sklypo, pastato nuomos/įsigijimo kainos
Vartotojų (pirkėjų) artumas	Gera infrastruktūra
Konkurentų artumas	Komunikacijos sistema
Darbo jėgos prieinamumas ir kaina	Automobilių parkavimo galimybės

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais)

kad patį didžiausią vaidmenį dažniausiai vis dėlto atlieka tie veiksniai, kurie žymiai nulemia mažmeninės prekybos įmonės sąnaudas.

Kalbant apie mažmeninės prekybos įmonės vietos parinkimą, praeityje dažniausiai buvo pasikliaujama tiesiog nuojauta, anksčiau patirtimi, bet didėjanti konkurencija, spaudimas paskatino išaugti mažmenininkų poreikį plėtoti ir naudoti labiau objektyvius, mokslinius metodus sprendžiant problemas bei priimant sprendimus, susijusius su mažmeninės prekybos įmonės vieta (E. Pioch, J. Byrom, 2004). Taigi, jau žinant esminius aspektus susijusius su mažmeninės prekybos įmonių traukos zonomis, lieka išsiaiškinti kokiais metodais galima šias zonas nustatyti, ypač detalizuojant tuos metodus, kurie bus naudojami planuojamam tyrimui įgyvendinti. Tokių vietos planavimo metodų sąrašą pateikia T. Hernandez, D. Bennison (2000), išskirdami šešias pagrindines metodų grupes: pirmajai grupei priklauso patirties pasitelkimo metodas, antrajai – kontrolinio sąrašo ir analogijos metodai, trečiąją sudaro regresinės ir diskriminantinės analizės metodai, ketvirtajai priklauso „spiečių“ ir faktorinė analizės, penktajai – gravitacijos modeliai ir pasakutiniai grupės – ekspertinės sistemos ir neuroniniai tinklai. Vieną iš šių metodų, gravitacijos modelius, detaliam analizuoja A. Pajuodis (2005), kuris juos priskiria teoriniams deduciniams metodams – vienam iš dviejų būdų nustatyti prekybos objekto ar centro traukos zoną. Kaip teigia A. Pajuodis (2005), gravitacijos modelius, kurie pagrįsti klasikinėje fizikoje žinomu visuotinės traukos dėsnio, ir kuriems literatūroje skiriama nemažai dėmesio, pirmasis pradėjo taikyti būtent W. I. Reilly, kurio modelį tobulino ir modifikavo ne vienas mokslininkas. Vienas iš jų yra P. D. Converse, gavęs formulę, kurios pagalba galima nustatyti nuotolį iki

miesto prekybos tinklo aptarnavimo zonos ribų (žiūrėti 1 formulę):

$$D = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_i}{P_j}}}, \quad (1)$$

kur i ir j – miestai, D – nuotolis nuo miesto j iki jo aptarnaujamos zonos ribų (km), P – gyventojų skaičius, d – nuotolis tarp miestų (km).

Taip pat A. Pajuodis (2005) papildė, kad labai svarbu atsiminti keletą aspektų apie šios formulės naudojimą. Visų pirma, šios formulės pagalba tiesėje, jungiančioje du kaimyninius miestus, nustatomas tik pusiausvyros (lūžio) taškas, kuriame yra tokio pat intensyvumo trauka į abu miestus. Tai nereiškia, kad kažkurio miesto traukos zonos už šio taško jau nebėra – už jo jau yra didesnė kito miesto trauka. Antra, šiuo metodu galima nustatyti tik miesto prekybos tinklo trauką viena kryptimi, bet ne visą aptarnavimo zoną. Taip pat, vienas svarbiausių, trečiasis aspektas: nors matome, kad pirmiau gravitaciniuose modeliuose masei išreikšti buvo naudojamas gyventojų skaičius, vėliau J. W. Rouse nustatė, kad W. Reilly formulė gali būti taikoma ir analizuojant viename mieste esančių ar planuojamų prekybos centrų trauką. Tokiu atveju vietoj gyventojų skaičių įrašomi prekybos centrų plotai, o vietoj nuotolio tarp miestų – nuotolis tarp prekybos centrų.

Ir tai dar ne visi mažmeninės prekybos įmonės traukos zonos nustatymo būdai. A. Pajuodis (2005), išskiria ir dar vieną nepaminėtą būdą, kuriuo galima nustatyti prekybos objekto ar centro traukos zoną – empiriniai indukciniai metodai, kurie yra pagrįsti pirmine informacija, gaunama tiriant teritoriją, kuriai turi įtakos mažmeninės prekybos objektas – tiriami demografiniai, geografiniai ir kiti tos te-

ritorijos veiksniai. Autorius empiriniams indukciniais metodams priskiria gyventojų (pirkėjų) apklausos prekybos objektuose ir gyvenamosiose teritorijose bei laiko ir nuotolio metodus. Vieną iš jų, gyventojų (pirkėjų) apklausos metodą, itin išsamiai pateikia V. Čaplikas (1998), teigdamas, kad gyventojų apklausos metodas duoda gana tikslius ir patikimus rezultatus. Atliekant specialias anketines apklausas didesnėje ar net visoje galimos traukos zonos teritorijoje gaunami rezultatai, kurie leidžia tiksliai nustatyti zonos ribas ir susidaryti aiškų gyventojų prekybinės migracijos vaizdą. Autoriaus teigimu, gana ilgą laiką Lietuvoje prekybinės migracijos, prekybos objektų ir jų centrų traukos zonų tyrimams buvo naudojama šeimos apklausos anketa, kurios pagrindinius rodiklius sudarė: pirminių pavadinimai, jų įsigijimo laikas, kaina ir vieta. Tokia anketa leidžia nustatyti atskiros šeimos pirminių įsigijimo geografiją – kur ir kokias prekes įsigyja, kur perka rečiau, kur dažniau. Pagal gautus šių anketų duomenis galima gauti aiškų atsakymą, gyventojai daugiausiai prekių įsigyti vyksta į kitą gyvenvietę ar įsigyja jas vietoje. Pagal pirkinius, įsigytus kitose gyvenvietėse, galima nustatyti konkrečios vietos gyventojų prekybinės migracijos kryptį. Tai labai svarbus metodinis tyrimo dalykas, nes būtent gyventojų prekybinės migracijos krypties pagrindu nustatomos traukos zonos ribos. Iš apdorotų anketų duomenų sužinome, kokioje vietoje analizuojamos zonos gyventojai įsigijo daugiausia prekių arba kur dažniausiai vyko jų pirkti. Tuomet žemėlapyje pažymimos kiekvienos apklaustos gyvenvietės pagrindinę migravimo kryptį įsigyjant prekes. Atsižvelgiant į tas kryptis, brėžiamos traukos zonos ribos aplink prekybos centrą. Autorius pabrėžia, kad prieš tai nustatčius gravitacijos modelių pagalba orientacines zonų ribas, sumažinama gyven-

tojų apklausos teritorija, tyrimo apimtis ir išlaidos – gyventojų apklausa atliekama tik tam tikrame plote arba atstumu į abi puses nuo orientacinių ribų, o apdorojus apklausos duomenis, patikslinamos išankstinės ribos, nustatoma tiksli tiriamo prekybos centro traukos zona. Nors A. Pajuodis (2005) teigia, kad gyventojų (pirkėjų) apklausos metodas labiau tinka jau veikiančios prekybos įmonės įtakos zonai nustatyti, tačiau autoriaus pastebėjimu, W. Applebaum pasiūlytas analogijos metodas kaip tik remiasi būtent pirkėjų apklausa. Šio metodo esmė: naujų supermarketų prognozavimas grindžiamas jau veikiančiuose supermarketuose pirkėjų elgsenos tyrimo rezultatais. Šiuose objektuose pirkėjai apklausiami, jų gyvenamoji vieta pažymima miesto plane. Tuomet ketvirčio mylios atstumu, aplink veikiančio supermarketo vietą, brėžiami apskritimai ir apskaičiuojama kiekvienai juostai tenkanti viso pirkėjų skaičiaus dalis. Būtent iš to sprendžiama apie supermarketo įtakos zoną ir atskirų juostų reikšmę apyvartai formuoti. Jei manoma, kad naujo numatomo statyti supermarketo vietos padėtis panaši, pasinaudojama šiais duomenimis ir parenkama iš visų alternatyvių vietų pati tinkamiausia. Dar galima išskirti vieną, anot E. Pioch, J. Byrom (2004), šiais laikais mažmeninės prekybos įmonės aptarnavimo zonai nustatyti dažnai naudojamą metodą – geografinės informacinės sistemos, skirtos duomenų kaupimui, saugojimui, vaizdavimui ir taip pat suteikia galimybę juos redaguoti, integruoti bei analizuoti. Taigi, dinamiškos mažmeninės prekybos įmonių aplinkos sąlygos, vis intensyvėjanti konkurencija, technologijų išstobulėjimas, paskatino mažmenininkus dar labiau įvertinti prekybos vietos svarbą, ir viso to rezultatas nulėmė šiandieninę mažmeninės prekybos įmonių aptarnavimo zonos formavimo metodų įvairovę, jų

vystymąsi, sudėtingėjimą. Svarbu atsiminti, kad geriausia pagal galimybes naudoti du ar net keletą metodų kartu, kad užtikrinti patikimus rezultatus.

MAŽMENINĖS PREKYBOS OBJEKTŲ EMPIRINIS TYRIMAS: SITUACIJA IR METODIKA

Lietuvoje pastebima mažmeninės prekybos įmonių plėtra, kadangi įsilieja vis naujų konkurentų į rinką bei, žinoma, plečiasi ir jau rinkoje veikiančios įmonės. Tai pastebi UAB „Inreal valdymas“ analitikas R. Žulpa, teigdamas, kad mažmeninės prekybos apimtys Lietuvoje auga jau ne vienerius metus. Kadangi didieji miestai pasižymi dideliu nuolatinių gyventojų skaičiumi bei atvykstančiu iš svetur žmonių gausa, būtent juose paprastai susitelkia daugiausiai investuotojų, įmonių, taip pat sparčiai auga ir mažmeninė prekyba. Žinoma, prie tokių Lietuvos miestų, visų pirma, priskiriamas Vilnius, todėl pasirinkau analizuoti būtent šio miesto teritoriją - Antakalnio mikrorajoną, nes tai išskirtinė miesto dalis, kurioje apie 640 įmonių susitelkusios pagrindė vienoje Antakalnio gatvėje labai arti viena kitos. Traukos zonų tyrimui atlikti pasirinkau mažmeninės prekybos tinklų prekybos centrus, nes šiuo metu konkurencija tarp mažmeninės prekybos tinklų dėl vietų parduotuvėms yra paaštrėjusi. Tai pastebi bendrovės „Rimi Lietuva“ vadovas P. Dahlas, kuris teigia, jog vienas didžiausių 2017 metų iššūkių mažmeninės prekybos sektoriuje dalyviams bus dėl tinkamų plotų plėtrai. Lietuvoje didžiausi tokie mažmeninės prekybos tinklai yra: UAB „VP Market“ valdomas „Maxima LT“, UAB „Norfos mažmena“ valdomas „Norfa“, UAB „Palink“ valdomas „Iki“ ir UAB „Rimi Lietuva“ valdomas „Rimi“, kurie paskelbė apie 200 mln. eurų vertę viršijantį susijungimo sandorį, bet jo poveikio rinkai gali reikėti

palaukti iki 2017-ųjų pabaigos, nes tik tada turėtų paaiškėti susijungimo strategija., ir visai neseniai į Lietuvos rinką įsiliejęs UAB „Lidl Lietuva“ valdomas „Lidl“. Tyrimui atlikti pasirinkti trys mažmeninės prekybos tinklų prekybos centrai Antakalnio mikrorajone: „Rimi“ adresu Antakalnio g. 55/1, „Maxima“ adresu V. Grybo g. 21, „Iki“ adresu Antakalnio g. 42.

Atsižvelgiant į galimų mažmeninės prekybos įmonės traukos zonos nustatymo metodų privalumus ir trūkumus, jų papildymą vienas kito atžvilgiu, bei kartu įvertinant savo galimybes, pasirinkau taikyti šiuos du metodus: P. D. Converse formulę ir pirkėjų anketinę apklausą. Taigi, P. D. Converse formulės pagalba bus galima nustatyti apytiksles pasirinktų mažmeninės prekybos įmonių traukos zonų ribas, o atlikus pirkėjų anketinę apklausą – patikslinti rezultatus.

Kadangi, V. Dikčiaus (2011) teigimu, apklausiant gatvėje ar prekybos centre, respondentas nėra linkęs daug laiko skirti bendravimui, sudaryta anketa trumpa, tik iš septynių klausimų, ją sudarant remtasi K. Kardelio (2007) siūloma klausimyno logiško seką. Šiuo atveju, atliekant tyrimą anketinės apklausos metodu, yra siekiama tik patikslinti matematinio statistiniu metodu gautus rezultatus, padidinti žinojimą apie esamą situaciją, tai pagal V. Dikčių (2006), toks tyrimas yra vadinamas žvalgybiniu. Nuspręsta, kad atliekant žvalgomąjį tyrimą, šiuo atveju bus pakankama apklausti 20 respondentų. Respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai.

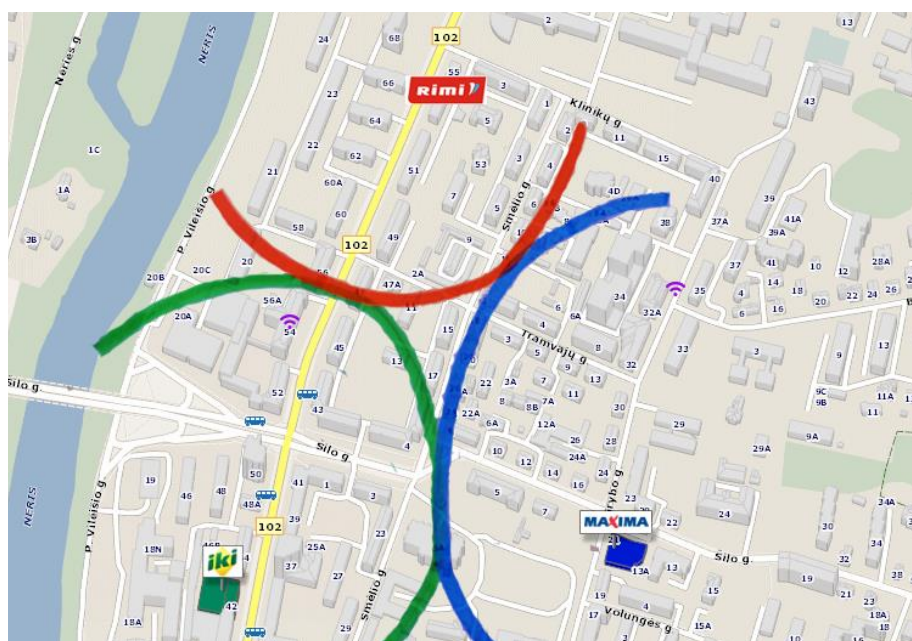
MAŽMENINĖS PREKYBOS OBJEKTŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Pasirinktų prekybos centrų traukos zonų skaičiavimui reikalingi duomenys ir apskaičiuotos traukos zonų ribos pateiktos lentelėje (žiūrėti 2 lentelę).

2 lentelė. Prekybos centrų traukos zonų skaičiavimo duomenys ir rezultatai

Prekybos centrų plotai	Atstumai tarp prekybos centrų	Traukos zonų ribos
„Maxima“ – 1002 m ²	Nuo „Maxima“ iki „Iki“ – 407 m	$D_{\text{iki-Rimi}} = \frac{583}{1 + \sqrt{\frac{550}{1381}}} = \frac{583}{1,631} = 357$
„Iki“ – 1381 m ²	Nuo „Iki“ iki „Rimi“ – 583 m	$D_{\text{iki-Maxima}} = \frac{407}{1 + \sqrt{\frac{1002}{1381}}} = \frac{407}{1,852} = 220$
„Rimi“ – 550 m ²	Nuo „Rimi“ iki „Maxima“ – 526 m	$D_{\text{Maxima-Rimi}} = \frac{526}{1 + \sqrt{\frac{550}{1002}}} = \frac{526}{1,741} = 302$

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu ir internetine prieiga www.maps.lt)



1 pav. Prekybos centrų traukos zonų ribos

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu). Apskaičiuotos traukos zonos grafiškai pavaizduotos žemėlapyje pagal mastelį: 100 m. – 2,7 cm; 1 m. – 0,027 cm.

Apskaičiavus abejingumo taškus tarp prekybos centrų – ribas tarp trijų prekybos centrų, kuriose yra gyventojai išskirstomi į einančius į vieną, antrą arba trečią prekybos centrą, atidedami gauti taškai, atitinkamai sujungiami ir tuomet jau vizualiai galima matyti apytikres kiekvieno prekybos centro traukos zonų ribas (žiūrėti 1 pav.).

Galima teigti, kad prekybos centrų vietos, lyginant juos tarpusavyje, yra strategiškai geros, nes traukų zonos nepersipina. Matome, kad didžiausia traukos zona yra prekybos centro „Iki“, nes šio prekybos centro didžiausias prekybinis plotas, savaime galima daryti prielaidą, kad ir platesnis bei gilesnis asortimentas – visa tai pritraukia

daugiau klientų. Antra pagal dydį traukos zona yra prekybos centro „Maxima“, kurio prekybos plotas taip daug nesiskiria nuo prekybos centro „Iki“, kaip skiriasi prekybos centro „Rimi“ – daugiau nei dvigubai mažesnis, todėl ir traukos zona pati mažiausia. Susidaręs tarpas tarp traukos zonų viduryje reiškia, kad tai gali būti palanki vieta naujai mažmeninės prekybos įmonei, nes tos teritorijos gyventojai nepriskiriami nei vienai iš trijų prekybos centrų traukos zonoms. Deja, tai labai nedidelė teritorija, nepasizyminti gyventojų gausa ar aplinkinių objektų išskirtinumu, todėl, mano nuomone, ši vieta nėra itin patraukli, perspektyvi.

IŠVADOS IR TOLIMESNIŲ TYRIMŲ IŽVALGOS

Nusprendus patikslinti vieno iš prekybos centro traukos zonos ribas ir įvertinti jo patrauklumą pirkėjų atžvilgiu bei bendrai išsiaiškinti mažmeninės prekybos įmonių pakankamumą Antakalnio mikrorajone, buvo atlikta prekybos centro „Maxima“ pirkėjų anketinė apklausa. Remiantis jos rezultatais, daromos išvados ir teikiami pasiūlymai:

- pagrindiniai prekybos centro klientai yra tie, kurie netoli jo gyvena, pagrinde atstumu nuo 200 metrų iki 500 metrų, ir dažniausiai čia 2-3 kartus į savaitę atvykstantys pėsčiomis;
- „Maxima“ prekybos centro traukos zona yra realiai šiek tiek didesnė, nei nustačius matematiniu statistiniu metodu, ypač turint omenyje kitą aplinkinę prekybos centro teritorijos pusę nei yra išsidėstę konkurentai „Rimi“ ir „Iki“ – apima ir tuos pirkėjus, kurie gyvena ar dirba 600-800 metrų atstumu nuo prekybos centro.
- prekybos centro „Maxima“ pirkėjų atžvilgiu, sėkmingai įgyvendinti strategi-

niai sprendimai, darantys įtaką prekybos centro traukos zonos susiformavimui ir funkcionavimui yra susiję su prekybos centro artumu vartotojams, asortimentu, kainos ir kokybės santykiu bei nuolaidų pasiūlymų pirkėjams pateikimu;

- turėtų būti sprendžiamos problemos dėl prekybos centro „Maxima“ priėjimo/ privažiavimo patogumo bei jo pasiekiamumo viešoju transportu. Kadangi viešojo transporto maršrutą, stotelių alokacijos sudėtinga būtų koreguoti, tai realiausias pasiūlymas būtų praplėsti automobilių stovėjimo aikštelę, padaryti ją patogesnę atvažiuojantiems automobiliu pirkėjams – tai galėtų praplėsti prekybos centro traukos zonos aprėpiamą plotą;
- Antakalnio mikrorajone yra papildomų prekybos centrų poreikis, nes ne visus pirkėjus tenkina esamų prekybos centrų savybės, nors ir nežymiai, bet net ir atstumas, yra viena iš jų. Naują prekybos centrą siūlyčiau įrengti Bistryčios arba Kanklių gatvėse, nes toje mikrorajono dalyje, kurioje išsidėsčiusios šios gatvės, pastebimas jų trūkumas. Iš čia atvykstantiems pirkėjams artimiausias prekybos centras „Maxima“, iki kurio atstumas gali siekti apie 600-700 metrų, todėl būtų palanku įrengti artesnį pirkėjams prekybos centrą. Dėl šios priežasties, ir taip pat dėl esančių aplinkinių objektų, tokių kaip vaikų lopšelis-darželis, daug gyvenamųjų namų, manau ši vieta būtų palanki naujam prekybos centrai.
- Antakalnio mikrorajone šalia prekybos centro „Maxima“, esančio V. Grybo g. 21, palanku būtų įsikurti šioms specializuotoms mažmeninės prekybos įmonėms: drabužių, avalynės, kosmetikos ir duonos, bandelių, konditerijos gaminių, nes remiantis pirkėjų nuomone, žymus jų poreikis egzistuoja būtent aplinkinėje

prekybos centro „Maxima“ teritorijoje.

Apibendrinant, galima teigti, kad pirkėjų apklausos metodas išsamiai papildo ankstesnius matematinį statistinį traukos zonų nustatymo metodu gautus duomenis ir suteikia galimybę įvertinti kitus su mažmeninės prekybos įmonės traukos zonos funkcionavimu susijusius svarbius veiksnius. Naudojant P. D. Converse formulę,

įsitikinta, kaip literatūroje teigiama, kad prekybos objektų traukos zonos yra nevienodo dydžio ir formos, o atlikta prekybos centro „Maxima“ pirkėjų apklausa puikiai įrodė, kad nereiškia jog už traukos zonos ribų, nustatytų naudojant P. D. Converse formulę, prekybos centro traukos jau nebėra, o tik tai, kad už jų jau yra didesnė kitų prekybos centrų trauka.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. *Apie Antakalnį*. [žiūrėta 2017 10 24]. Prieiga per internetą: <<http://www.antakalnis.lt/index.php/apie-antakalni>>.
2. Bowman, E. H., Moskowitz, G. T. (2001). Real Options Analysis and Strategic Decision Making. *Organization science*, No. 12 (6), p. 772–777.
3. Canel, C., Karakaya, F. (1998). Underlying dimensions of business location decisions. *Industrial Management & Data Systems*, p. 321 – 329.
4. Čaplikas, A. (1998). *Teritorinė prekybos ir paslaugų organizacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
5. *Daugiausiai į plėtrą investavo „Maxima“ ir „Lidl“*. [žiūrėta 2017 10 11]. Prieiga per internetą: <<http://124.lt/lt/verslas/item/166401-daugiausiai-i-pletra-investavo-maxima-ir-lidl>>.
6. Dikčius, V. (2006). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: VšĮ Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
7. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. [žiūrėta 2017 10 16]. Prieiga per internetą: <http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf>.
8. Hernandez, T., Bennison, D. (2000). The art and science of retail location decisions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, p. 357 – 367.
9. „Inreal“ 2016-2017 ekonomikos ir NT rinkos apžvalga. [žiūrėta 2017 10 11]. Prieiga per internetą: <http://www.inreal.lt/file/6/3/7/2017_NT-rinkos-apzvalga_Inreal_SB_Cobalt_2017-02-07.pdf>.
10. *Interneto žemėlapių svetainė*. [žiūrėta 2017 10 12]. Prieiga per internetą: <<http://maps.lt/map/default.aspx?lang=lt#q=antakalnio%20g>>.
11. Jaynes S. (2015). Making strategic change: a critical discourse analysis. *Journal of Organizational Change Management*, No. 28 (1), p. 97–116.
12. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
13. Mazzarol, T., Choo, S. (2003). A study of the factors influencing the operating location decisions of small firms. *Property Management*, p. 190–208.
14. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
15. Nefaitė, K. (2012). Erdvės estetikos tyrimas. Prekybos centrų atvejis. *Acta Academiae Artium Vilmensis / 64*, p. 169 – 185.
16. Pajuodis, A. (1995). *Mažmeninės prekybos marketingas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
17. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
18. Pioch, E., Byrom, J. (2004). Small independent retail firms and locational decision-making: outdoor leisure retailing by the crags. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, p. 222 – 232.
19. Rudienė, E., Stašys, R. (2015). The identification of the retail internationalization elements effected upon consumers. *Regional Formation & Development Studies*, No. 2 (16), p. 66 – 77.
20. Simkin, L. P. (1990). Evaluating a store location. *International Journal of Retail & Distribution Management*, p. 33-38.
21. Sinha, P. K., Uniyal, D. P. (2007). *Managing retailing*. India: Oxford University Press.
22. Warren, G. S., Howat, D., Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of strategy and management*, No. 4 (3), p. 238-250.
23. Zhigalova, A. (2012). Building consumer oriented strategy for a specialised regional store chain. *Regional Formation & Development studies*, No. 3 (8), p. 275 – 286.

Autorė: **Diana Voitkevič**

El. paštas: *diana.voitkevic94@gmail.com*

Darbo vadovas: **doc. dr. Rimantas Lukoševičius**

ŽAIDYBINIMO, KAIP PERSONALO MOTYVAVIMO METODO, TAIKYMO POREIKIS IR GALIMYBĖS LIETUVOS BANKINIAME SEKTORIUJE

***Santrauka.** Šiame darbe analizuojama mažai žinoma plačiajai visuomenei, tačiau sparčiai populiarėjanti savo inovatyvumu ir efektyvumu verslo lygmenyje, motyvavimo metodika – žaidybinimas. Bandoma išsiaiškinti ar žaidybinimas galėtų būti aktualus ir naudingas Lietuvos bankiniame sektoriuje motyvuojant darbuotojus atlikti nuobodžius ir monotoniškus uždavinius. Užsienio literatūros analizės rezultatas – žaidybinimo taikymo konceptualus modelis, kuris atspindi šios metodikos diegimo žingsnius ir taisykles bei leidžia ištirti jos realizavimo poreikį ir galimybes nagrinėjamoje srityje. Atlikto empirinio tyrimo vertingumas pasireiškia per žinias apie žaidybinimo pagalba būtinas gerinti motyvavimo priemones, apie dominuojančius žaidėjų ir linksmumo tipus Lietuvos bankiniame sektoriuje, apie tinkamus naudoti žaidimų komponentus ir jų priklausomybę nuo darbuotojų charakterio bruožų, poreikių, preferencijų ir psichologinių aspektų. Darbo teorinė vertė – mokslinis pagrindas tolesniems šios srities tyrimams, kuris parodo tyrimo specifikas, apribojimus ir sunkumus. Praktinė vertė – pagrįstos rekomendacijos įmonėms, norinčioms diegti žaidybinimą ir sulaukti teigiamo grįžtamojo ryšio. Svarbiausi pasiekti rezultatai: nustatytas žaidybinimo kaip darbuotojų motyvavimo priemonės poreikis Lietuvos bankiniame sektoriuje; įvertinti darbuotojų poreikiai darbe ir atitinkamai nustatytos motyvavimo priemonės, kurias reikėtų patobulinti; Lietuvos bankinio sektoriaus darbuotojai priskirti atitinkamiems žaidėjo ir linksmumo tipams; įvertintas darbuotojų požiūris į žaidybinimo motyvavimo metodiką; nustatyta kokius žaidimo komponentus reikėtų naudoti kuriant žaidybinimo sistemą, atsižvelgiant į darbuotojų žaidėjo ir linksmumo tipus.*

***Raktiniai žodžiai:** žaidybinimas, motyvacija, inovacijos, personalas, bankinis sektorius*

IVADAS

Vieni pagrindinių dalykų, nuo kurių priklauso kiekvienos organizacijos sėkmė, yra personalo poreikių atitikimas, motyvacija, didinanti darbuotojų lojalumą, įsitraukimą bei atsivaimą, ir užtikrinanti jų pasitenkinimą darbu. Tai garantuoja gerų specialistų išlaikymą, teigiamą klimata, rezultatų darbą ir įmonės konkurencingumą (Grauslytė, 2008). Buvo pastebėta, kad žaidžiant

žaidimus yra tenkinami tam tikri individo poreikiai, skatinamos aukščiausio lygio kognityvinės funkcijos, kurios daro poveikį iniciatyvos, atlygio, tikslo ir sugebėjimų suvokimui, taip pat, veikia atmintį ir vaizduotę (Gilkey, Kilts, 2007). Be to, žaidimai suteikia galimybę kontroliuoti ir koreguoti žmonių elgseną (Narayanan et al., 2016). Todėl dabar yra bandomos kurti naujos darbuotojų motyvavimo priemonės pasitelkiant

būtent žaidimų teikiamas galimybės. Vienas naujausių ir inovatyviausių, motyvavimo priemonių yra žaidybinimas (angl. gamification). Žaidybinimas – žaidimų elementų ir technikų naudojimas ne žaidimų kontekste (Werbach, Hunter, 2012). Išsiaiškinus žmonių poreikius, bandomos taikyti žaidybinimo priemonės, kurios paveikia asmens elgesį ir pakreipia jį organizacijai naudinga linkme (Narayanan et al., 2016).

Remiantis mokslinės literatūros analize (Narayanan et al. (2016); Vinichenko et al. (2016); Ergle (2015)), galima teigti, kad žaidybinimo priemonės taikymas yra pakankamai populiarus užsienio šalyse, tuo tarpu Lietuvoje jis yra mažai žinomas ir beveik nenaudojamas. Analizuojama tema yra aktuali, kadangi dauguma vadovų bando išspręsti vieną ir tą pačią problemą – siekiama išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones reikėtų taikyti jų veikimo srityje tam, kad būtų pasiekti aukščiausi rezultatai. Ypač šios problemos sprendimas yra svarbus bankiniam sektoriui, kuriame darbas yra pakankamai nuobodus ir monotoniškas, tačiau nepaisant to, iš šio sektoriaus darbuotojų tikimasi kokybiško ir efektyvaus darbų atlikimo.

Darbe detalai nagrinėjama dar mažai kitų mokslininkų ištirta darbuotojų motyvavimo priemonė – žaidybinimas. Darbe pateikiamos naujausios mokslinės literatūros apžvalgos ir žinios apie žaidybinimo procesą, kurios yra praplečiamos atliekamų empirinių tyrimų. Dauguma mokslinėje literatūroje siūlomų žaidybinimo paaiškinimų ir koncepcijų yra bendrojo pobūdžio, todėl juose nėra atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, charakterio bruožus ir kitas svarbias aplinkybes. Remiantis autorių Kostecka ir Davidavičienė (2015); Beržinskas (2015) darbais, labai mažai žmonių Lietuvoje yra susipažinę su žaidybinimu, todėl nėra tikri, ar ši priemonė yra veiksminga, nežino, kaip ją diegti, ir kokių jos taikymo pasekmių tikėtis. Šio darbo tikslas yra išsiaiškinti,

koks yra žaidybinimo, kaip darbuotojų motyvavimo priemonės taikymo poreikis ir galimybės Lietuvos bankiniame sektoriuje. Pateiktam tikslui pasiekti atlikta tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinės literatūros apžvalga. Numatytam empirinio tyrimo tikslui ir uždaviniams spręsti pasirinktas kiekybinis metodas, panaudotas tyrimo instrumentas – apklausa. Empirinio tyrimo metu gautiems duomenims analizuoti ir interpretuoti taikomas statistinis metodas bei atliekamas kintamųjų tarpusavio santykių matavimas, analizuojant kryžmines lenteles ir apskaičiuojant Kramerio V ir Kontingencijos ryšių stiprumo matus.

Šis darbas turėtų sudaryti mokslinį pagrindą tolesniems šios srities tyrimams (ypač Lietuvos), parodyti tyrimo apribojimus, sunkumus ir galimybes bei įvertinti Lietuvos bankinio sektoriaus darbuotojų poreikius, charakterio bruožus ir kitas sąlygas.

Darbas pasižymi teorine ir praktine verte, nes yra pirmas tyrimas Lietuvoje, analizuojantis žaidybinimo poreikį ir taikymo galimybes Lietuvos bankiniame sektoriuje. Darbas atskleidžia žaidybinimo poreikį bankiniame sektoriuje, suteikia reikiamas žinias norintiems diegti žaidybinimo sistemas Lietuvos bankiniame sektoriuje, pateikia darbuotojų požiūrį į žaidybinimą kaip motyvavimo priemonę tam, kad organizacijos, kurių darbo pobūdis yra pakankamai nuobodus ir monotoniškas, galėtų pradėti svarstyti apie darbuotojų motyvacijos skatinimą žaidybinimo priemonės pagalba, o netolimoje ateityje, galbūt, netgi diegimą.

1. ŽAIDYBINIMAS – KAIP PERSONALO MOTYVAVIMO METODAS

Žaidybinimas yra vienas inovatyviausių, kol kas mažai taikomų, personalo motyvavimo metodų. Pirmosios „žaidybinios“ online-sistemos buvo minimos XX a. devintajame dešimtmetyje. Šiandien žaidybinimas pradeda

vaidinti vis svarbesnį vaidmenį šiuolaikinio verslo aplinkoje. Sąvoka „žaidybinimas“ neturi vieno apibrėžimo. Mokslinėje literatūroje pateikta didelė šio reiškinio paaiškinimų įvairovė. Darbe sąvoka „žaidybinimas“ suvokiama kaip darbuotojų motyvavimo priemonių derinys, sąlygojantis darbuotojų aukštą motyvacijos ir įsitraukimo į darbą lygį, naudojant geriausius žaidimų elementus ne žaidimų aplinkoje.

Žaidybinimas suteikia galimybę apjungti daugybę motyvavimo priemonių ir teikti efektyvius jų derinius motyvuojant darbuotojus. Geriausiai žaidimo elementų panaudojimą darbo efektyvumui didinti paaiškina Deci ir Ryan pristatyta Savimotyvacijos teorija (angl. self-determination theory). Tyrėjų Deci ir Ryan (2000, 2014) manymu, žmogus iš savo prigimties yra aktyvus veikėjas, kurį skatina judėti į priekį didelis vidinis noras augti, tačiau išorinė aplinka turi stiprinti šį norą. Dėl jaučiamų pokyčių demografinėje, technologinėje ir konkurencinėje srityse, kai kurių įmonių vadovai vis dažniau pradeda naudoti žaidimus kaip būdą, leidžiantį radikaliai pakeisti įmonės organizacinę struktūrą. Žmonių motyvaciją žaisti žaidimus poreikių teorijų atstovai aiškina siekimu patenkinti savo poreikius. Anot Grainer (2013) beveik visi žaidimo mechanizmai yra susiję su vienu ar keletu A. Maslow piramidėje pateiktų poreikių. Pabrėžiama, kad paprastai žaidimai suteikia žaidėjams galimybę patenkinti jų aukštesnio lygio poreikius, t.y. socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius (Shell, 2014). Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją, galima taikyti tokius pat motyvavimo metodus kaip ir žaidimuose, kadangi žaidėjai dažniausiai būna labiau motyvuoti nei darbuotojai (Kostecka, Davidavičienė, 2015). Žaidybinimas teigiamai veikia žmones, nes žaidimas padeda jiems visiškai įsitraukti į veiklą, yra pastebimi pasiekimai ir darbuotojai linksta dėti didesnes pastangas atliekant

darbą bei teikiant pagalbą savo bendradarbiams. Be to, dalyvavimas žaidime ir noras pereiti į kitą lygį, skatina žmonės tobulėti ir suteikia galimybę matyti pasiektą progresą (Ergle, 2015).

Bandant paaiškinti žaidybinimo naudą K. Werbach ir D. Hunter (2012), taip pat išskiria žaidybinimo ir įsitraukimo į veiklą ryšį. Anot autorių, poreikiai, kurie įtraukia žmones į žaidimus, egzistuoja tiek darbo vietoje, tiek rinkoje ir teisingas jų žaidybinimas sąlygoja individų motyvaciją veikti. Antras svarbus žaidimais formuojamas motyvacijos aspektas – galimybių įvairovės suvokimas. Tuo atveju, jeigu žaidimas efektyvus, tai yra ne itin sunkus, bet ir ne itin lengvas – žaidėjai nuolatos yra motyvuojami tobulėti. Todėl įmonės, siekiančios inovatyvių idėjų, turėtų taikyti žaidybinimo metodą, kuris paskatintų darbuotojus ieškoti naujų problemų sprendimų ir veikimo variantų. Nepaisant to, kad ši metodika yra pakankamai nauja, dauguma tokių įmonių kaip Nike, American Express, Microsoft ir Samsung, įdiegusių žaidybinimo elementus į savo verslo procesą, pastebi teigiamus rezultatus (Werbach, Hunter, 2012). Žaidybinimas leidžia įmonėms panaudoti žmonių prisirišimą prie žaidimų joms naudinga linkme, taip skatinant darbuotojų motyvaciją, kuri paveikia atliekamo darbo kokybę. Žaidimai yra galinga priemonė, teikianti galimybę stebėti darbuotojų elgesį ir efektyviau juos kontroliuoti (Narayanan et al., 2016).

2. ŽAIDYBINIMO, KAIP MOTYVAVIMO PRIEMONĖS, POREIKIO IR TAIKymo GALIMYBIŲ LIETUVOS BANKINIAME SEKTORIJE KONCEPTUALUS MODELIS

Remiantis Werbach ir Hunter (2012) žaidybinimas, kaip darbuotojų motyvacijos skatinimo metodas, efektyvus tada, kai:

- darbo pobūdis reikalauja aukšto motyvacijos lygio;
- įmonė turi galimybę suteikti savo darbuotojams veikimo laisvę;
- yra žinoma, koks darbuotojų elgesys yra pageidautinas ir jį įmanoma išreikšti algoritmais;
- žaidybinimo metodas ir kitos įmonėje naudojamos tradicinės motyvavimo priemonės gali sėkmingai sąveikauti tarpusavyje.

Įmonės vadovai, nusprendę diegti žaidybinimo sistemą, turėtų gerai apgalvoti kiekvieną detalę. Žaidybinimas reikalauja tiek kūrybos, tiek mokslo. Tyrėjai K. Werbach ir D. Hunter (2012) siūlo žaidybinimo sistemos diegimo koncepciją, pagal kurią žaidybinimą reikėtų diegti etapais, naudojant šešių „D“ žingsnių principą:

- Apibrėžti (angl. – Define). Šiame etape nustatomi žaidybinimo sistemos diegimo tikslai.
- Pavaizduoti (angl. – Delineate). Nustatytus tikslus būtina apgalvoti: ko įmonė nori iš žaidėjų ir kaip jie bus tam skatinami.
- Apibūdinti (angl. – Describe). Žaidėjų suskirstymas į labiausiai tinkančias pagal elgesį grupes.

Viena žinomiausia žaidėjų tipų klasifikacija buvo sukurta 1980 m. tyrėjo R. Bartle, kuris analizavo pirmus interaktyvius (angl. online) žaidimus, veikiančius tekstinės informacijos pagrindu. Tyrimas tapo naudingas siekiant suvokti, žmonių polinkio žaidimams priežastingumą.

R. Bartle (1996) išskyrė keturis žaidėjų tipus:

- Siekiantieji (angl. *achievers*). Pagrindinis jų žaidimo motyvatorius – laimėjimas;
- Tyrinėtojai (angl. *explorers*). Pagrindinis motyvatorius – tyrinėjimų galimybės;
- Bendraujantieji (angl. *socialisers*) –

mėgsta bendrauti su kitais žaidėjais, tai yra labiausiai juos motyvuojantis faktorius;

• Žudikai (angl. *killers*). Nori tiek laimėti, tiek matyti kitų žaidėjų pralaimėjimus.

- Sukurti (angl. – Devise). Gryžtamojo ryšio kūrimas. Apibrėžti visus sužaidybintoje sistemoje galimus etapus ir atitinkančius jiems uždavinius su tikslu ne tik įtraukti žaidėją, bet ir skatinti jį veikti.

- Nepamiršti (angl. – Don't forget). Reikėtų nepaliamamai vertinti estetinį žaidybinimo sistemos poveikį ir galvoti, ar įdomu jame žaisti. Egzistuoja daugybė linksmumo išmatavimų (Werbach, Hunter, 2012).

Žaidimų kūrėja N. Lazzaro, kuri specializuojasi emocionalių žaidimų vystyme, atliko žaidėjų grupių tyrimą ir išskyrė keturis linksmumo tipus:

• Sudėtingas linksmumas (angl. *hard fun*) – sudėtingos užduotys, kurios tampa pramoga dėl jaučiamo pasitenkinimo ją įvykdžius.

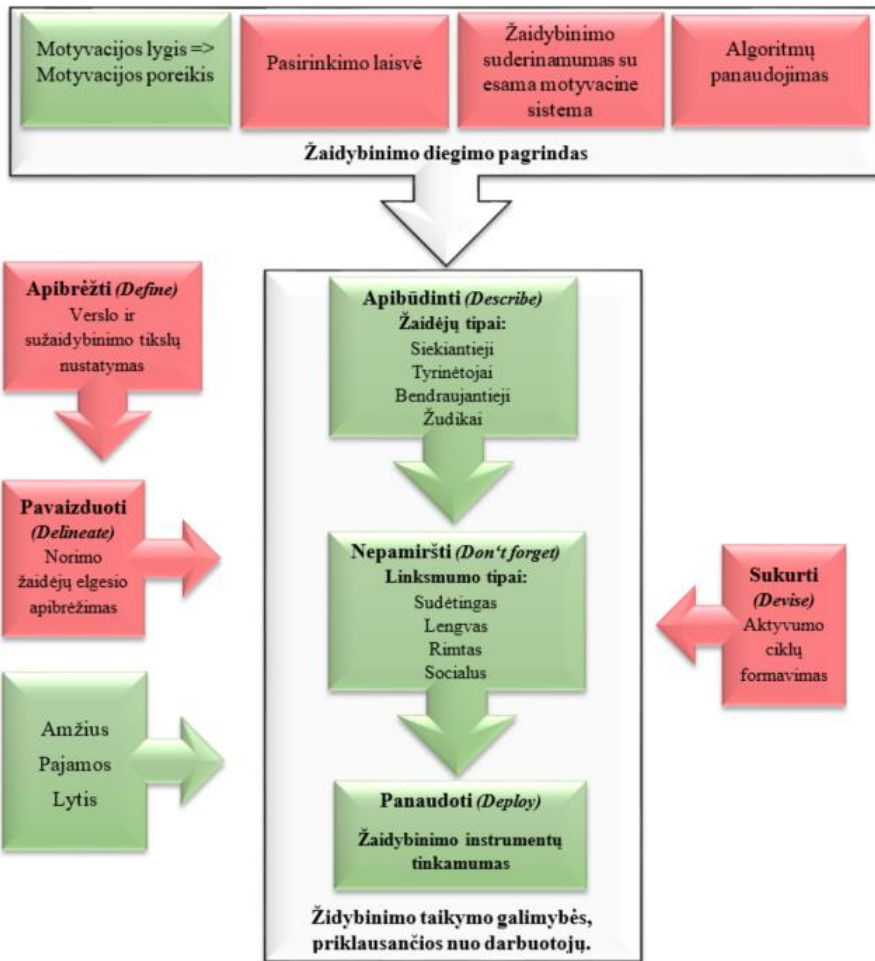
• Lengvas linksmumas (angl. *easy fun*) – žaidimai su vidutinio lygio linksmumu, nereikalaujantys daug pastangų ir vertinami kaip geras būdas „nuleisti garą“.

• Rimtas linksmumas (angl. *serious fun*) – linksmumas jaučiamas keičiant žaidimo herojus ir jų pasaulį.

• Socialus linksmumas (angl. *people fun*) – linksmumas, atsirandantis dėl sąveikos su kitais žaidėjais, net jeigu jie yra konkurentai (Lazzaro, 2004).

Kokį linksmumo tipą turėtų sąlygoti žaidybinimo sistema, priklauso nuo išsikeltų tikslų, žaidėjų, motyvacijos. Idealiu atveju žaidybinimas turi būti lankstus (Werbach, Hunter, 2012).

- Panaudoti (angl. – Deploy). Šiame etape svarbu surinkti visus ankstesnių etapų duomenis, pasirinkti tinkamus žaidimo komponentus.



1 pav. Žaidybinimo, kaip motyvavimo priemonės, poreikio ir taikymo galimybių Lietuvos bankiniame sektoriuje modelis

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Werbach ir Hunter (2012); R. Bartle (1996); N. Lazzaro (2004)).

Egzistuoja trys žaidimo elementų kategorijos, kurios yra naudojamos žaidybinime: dinamikos, mechanikos ir komponentų. Dinamika – tai bendri žaidybinimo aspektai, kurie turi būti valdomi ir į kuriuos turi būti atsižvelgta, bet kurių negalima tiesiogiai įdiegti į žaidimą. Dinamikos pavyzdžiai įmonių veikloje galėtų būti darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, inovatyvios kultūros formavimas ir kiti didelės apimties tikslai. Mechanika – pagrindiniai procesai, kurie plečia veiksmus ir formuoja

žaidėjų įsitraukimą. Mechanikos panaudojimas darbo žaidybinime pasireiškia per uždavinius, galimybes, konkurenciją, bendradarbiavimą. Komponentai – konkreti forma, kurią priima mechanika ir dinamika. Empiriniame tyrime naudojami žaidimo komponentai: avatarai, kovos, prieiga prie turinio, lyderių reitingai, lygiai, socialinis profilis, ženkliai, dovanos, taškai, komanda, kovos su vadovais, kolekcijų rinkimas, virtualios prekės, viso jų – 13. Žaidimo elementai sąveikauja hierarchijos

tvarka (Werbach, Hunter, 2012). Svarbus žaidybinimo diegimo momentas – viename žaidybinimo projekte negali būti taikomi visi egzistuojantys komponentai, svarbu atrinkti labiausiai tinkančius priklausomai nuo darbo specifikos ir norimų rezultatų.

Remiantis aukščiau išvardytais, Werbach ir Hunter pristatytais aspektais, sudarytas bendras žaidybinimo, kaip motyvavimo priemonės, poreikio ir taikymo galimybių modelis Lietuvos bankiniame sektoriuje (žr. 1 pav.)

Remiantis pateiktu konceptualiu modeliu, buvo sukonstruotas visas tolimesnis empirinis tyrimas. Darbe tiriami tik tie aspektai, kurie priklauso nuo respondentų nuomonės, charakterio bruožų ir poreikių, modelyje yra pažymėti žalia spalva. Likusieji aspektai priklauso nuo įmonės, diegiančios žaidybinimo sistemą, vadovų priimtų sprendimų, todėl nėra tiriami, o esą egzistuojantys pagal prielaidą. Modelyje jie yra pažymėti raudona spalva.

3. ŽAIDYBINIMO, KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS, POREIKIO IR TAIKYMO GALIMYBIŲ LIETUVOS BANKINIAME SEKTORIUJE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS

Su tikslu išsiaiškinti žaidybinimo, kaip darbuotojų motyvavimo priemonės, poreikį bei taikymo galimybes Lietuvos bankiniame sektoriuje, remiantis nagrinėjamo sektoriaus darbuotojų poreikiais, psichologiniais bruožais bei esančia motyvavine sistema, atliekamas tyrimas, susidedantis iš dviejų etapų: empirinio ir statistinio.

Empirinio tyrimo etape:

1) formuluojamos priežastinių ryšių hipotezės:

H₁: Bankinio sektoriaus darbuotojų žaidėjo tipas ir linksmumo tipas sąveikauja tarpusavyje;

H₂: Bankinio sektoriaus darbuotojų žaidėjo tipas ir jų žaidimo komponentų pasirinkimas pasižymi tarpusavio priklausomybe;

H₃: Bankinio sektoriaus darbuotojų linksmumo tipas ir jų žaidimo komponentų pasirinkimas pasižymi tarpusavio priklausomybe.

2) sudaromas tyrimo instrumentas – anкета, kuri susideda iš 4 blokų: motivacijos, žaidybinimo, žaidimų ir faktų;

3) atliekama respondentų apklausa;

Statistinio tyrimo etape

1) analizuojami tyrimo duomenys, juos apdorojant IBM SPSS statistikos programa;

2) tikrinamos priežastinių ryšių hipotezės;

3) atliekamas tokių kintamųjų kaip žaidėjo tipas, linksmumo tipas ir žaidimo komponentai tarpusavio santykių matavimas analizuojant kryžmines lenteles ir apskaičiuojant Kramerio V ir Kontingencijos ryšių stiprumo matavimus.

Anot Werbach ir Hunter (2012), viena geriausiai tinkančių sėkmingam žaidybinimo taikymui aplinkų pasireiškia monotoniškumu ir nuobodumu, todėl tiriamuoju sektoriumi pasirinktas bankinis sektorius, kadangi autorės spėjimu, didžioji dalis šiame sektoriuje atliekamų darbų yra monotoniški, pasikartojantys, nuobodūs ir neįdomūs, o tai ilguoju laikotarpiu sumažina darbuotojų motyvaciją produktyviai atlikti savo pareigas.

Bankų sektorius – sektorius, kuriame veikia kredito įstaigos, finansų įmonės arba kredito įstaigų veiklą papildančias paslaugas teikianti įmonė. Tyrimo vienetai – šiuo metu dirbantys Lietuvos bankiniame sektoriuje žmonės (vadybininkai, analitikai, apskaitininkai, buhalteriai).

Bankinio sektoriaus visuma yra maža (iki 50000 narių), imties dydis apskaičiuojamas remiantis Dikčiaus (2003) pateikta formule:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (1)$$

Kai patikimumo laipsnis – 95 proc. ($z=1.96$), proporcija – 50 proc., atrankos klaida – 5 proc., o populiacijos dydis 9271, tyrime turės dalyvauti 369 (trys šimtai šešiasdešimt devyni) bankinio sektoriaus darbuotojai. Apklauskos rezultatai turėtų suteikti reprezentatyvius duomenis ir leisti daryti išvadas apie visą tiriamą populiaciją. Po respondentų imties dydžio apskaičiavimo bankinio sektoriaus darbuotojams tiesioginiu ir elektroniniu būdu buvo išdalinta 450 anketų, iš kurių 312 sugrįžo. Papildomai atliktas atrankos klaidos patikrinimas, atsižvelgiant į mažesnę apklaustų skaičių, parodė, kad atrankos klaida nesikeičia.

4. ŽAIDYBINIMO, KAIP DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS, POREIKIO IR TAIKYMO GALIMYBIŲ LIETUVOS BANKINIAME SEKTORIJE EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR PAGRINDINIAI REZULTATAI

Tyrimo rezultatai rodo, kad beveik visi sudalyvavę apklausoje respondentai yra Y kartos atstovai – 80,8%, kurie gimė 1981–2000 metais. Apklaustųjų, priklausančių X kartai ir gimusių 1965–1980 metais, yra 16,3% bei 2,9% respondentų, gimusių iki 1965 metų ir atstovaujančių kūdikių bumo kartai. Apklausoje sudalyvavo panašus moterų ir vyrų skaičius. Pateikusių atsakymus į anketos klausimus vyrų buvo daugiau nei moterų, o būtent – 62,8%. Beveik pusė respondentų – 44,6% savo esamoje darbovietėje dirba 5–9 metus.

Nuobodžiausias darbas pagal apklauskos duomenis yra dokumentų administravimas, kurį neigiamai įvertino 87,8% (274) respondentų, antras pagal nuobodumą yra

dokumentų surinkimas – 83% (259). Tie patys darbai yra ir patys monotoniškiausi: dokumentų surinkimas monotoniškas remiantis 84,6% (264) apklaustųjų nuomone, o dokumentų administravimas – 87,5% (273) apklaustųjų nuomone.

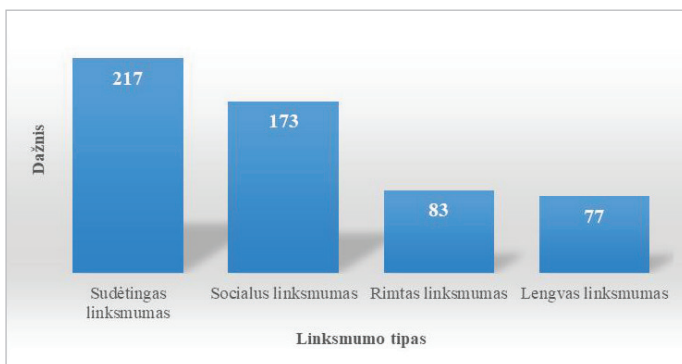
Atlikus apklausą paaiškėjo, kad didžiąją dalį respondentų – 73,1% (228) kaip efektyviausiai panaudojamą motyvavimo priemonę esamoje darbovietėje vertina atlyginimą. Mažiau efektyvesnė, apklaustųjų teigimu, yra socialinių garantijų priemonė. Ją aukščiausiais balais įvertino 58,7% (183) respondentų. Mažiausiai aukščiausiais balais buvo įvertintos tokios motyvavimo priemonės kaip pripažinimas ir pagyrimai bei savęs realizavimas – 21,5% (67) ir 19,9% (62) atitinkamai.

Taip pat, apklauskos rezultatai leidžia spręsti, kokie yra svarbiausi A. Maslow išvardinti poreikiai Lietuvos bankinio sektoriaus darbuotojams. Svarbiausia darbuotojams yra galimybė realizuoti save – 89,7% (280). Be to, 87,2% (272) respondentų teigia, kad jiems yra svarbios materialinės priemonės. Didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad jiems yra svarbūs geri darbo santykiai ir socialinės garantijos – 75,3% (235) ir 68,9% (215) atitinkamai. Pripažinimas ir pagyrimai nėra itin svarbūs Lietuvos bankiniame sektoriuje. Jame poreikį jaučia tik penktadalis apklaustųjų – 20,2% (63).

Apklausa pateikė informaciją apie žaidybinimo metodo žinomumą ir priimtinumą Lietuvos bankiniame sektoriuje. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad didžiąjai daliai – 83,5% respondentų dar niekada neteko susidurti su žaidybinimu realiame gyvenime. Tačiau net 86,2% apklaustųjų norėtų pabandyti dirbti su sužaidybinomis sistemomis. Dauguma dalyvavusių apklausoje žmonių, o būtent 83,2%, mano, kad žaidybinimas galėtų būti naudingas tobulinant motyvavimo sistemą jų esamoje



2 pav. *Žaidėjų tipų, dažnis pagal respondentų žaidimų preferencijų vertinimą*
(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis apklausos rezultatais).



3 pav. *Linksmumo tipų, dažnis pagal respondentų žaidimų preferencijų vertinimą*
(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis apklausos rezultatais).

darbovietėje, o 85,5% respondentų teigia, kad žaidybintos darbo užduotys galėtų juos motyvuoti dirbti dar geriau.

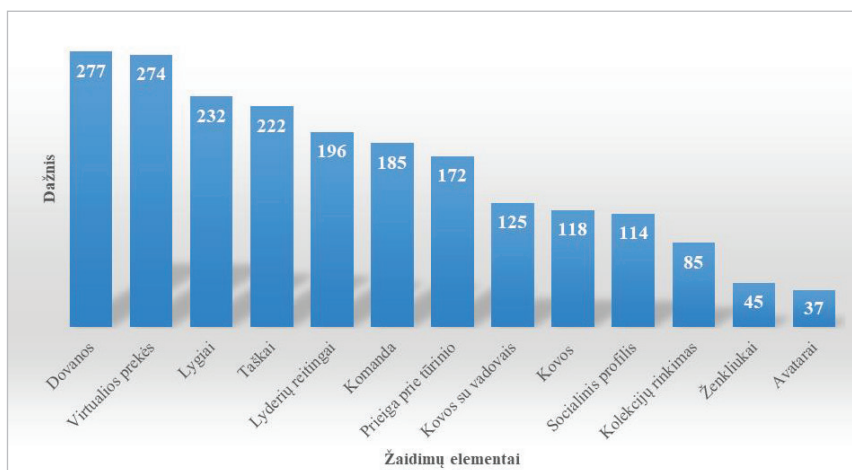
Kiekvienas individas turi visų žaidėjų tipų bruožus tiek siekiančiųjų, tiek tyrinėtojų, tiek bendraujančiųjų, tiek žudikų, kurių santykis priklauso nuo konkrečių uždavinių aplinkos (R. Bartle, 1996). Todėl apklausos rezultatų duomenys analizuojami su prielaida, kad vienas respondentas gali priklausyti keliems žaidėjų tipams. Žaidėjų tipų pasiskirstymas Lietuvos bankiniame sektoriuje pateiktas 2 paveiksle.

Nagrinėjant Lietuvos bankinio sektoriaus linksmumo tipus nereikia pamiršti, kad

kiekvienas individas turi visų linksmumo tipų, kurie pasireiškia skirtingai. Todėl duomenys yra analizuojami su sąlyga, kad vienas respondentas gali būti priskirtas keletai linksmumo tipų (N. Lazzaro, 2004). Linksmumo tipų pasiskirstymas Lietuvos bankiniame sektoriuje pateiktas 3 paveiksle.

Taip pat tyrimo rezultatai pateikia respondentų nuomonę apie žaidimų komponentus, kurie galėtų motyvuoti juos dirbti dar geriau (žr. 4 pav.).

Siekinat patvirtinti arba paneigti suformuluotas priežastinių ryšių hipotezes reikia išsiaiškinti, ar tokie požymiai kaip žaidėjo tipas ir linksmumo tipas daro įtaką



4 pav. Žaidimų komponentų, dažnis pagal respondentų vertinimą

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis apklausos rezultatais)

bankinio sektoriaus darbuotojams jiems vertinant žaidimo komponentų motyvumą bei ar žaidėjo ir linksmumo tipai pasižymi tarpusavio sąveika.

Kramerio V žaidėjo tipų ir linksmumo tipų ryšio stiprumo matas parodė, kad kintamieji yra tarpusavyje susiję statistiškai reikšmingu, tačiau pakankamai silpnu, ryšiu (žr. 1 len).

Taigi, pirma priešastinių ryšių hipotezė pasitvirtina.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tokių žaidimo komponentų kaip lyderių reitingai, dovanos, virtualios prekės, taškai, avatarai

ir ženkliukai vertinimai nepriklauso nuo bankinio sektoriaus darbuotojų žaidėjo tipo, nes dydžiai nėra statistiškai reikšmingi. Likusieji tyrime naudojami žaidimo komponentai priklauso nuo bankinio sektoriaus darbuotojo žaidėjo tipo ir pasižymi vidutiniu arba silpnu stiprumu, kuris išreiškiamas Kontingencijos koeficientu (žr. 5 pav.).

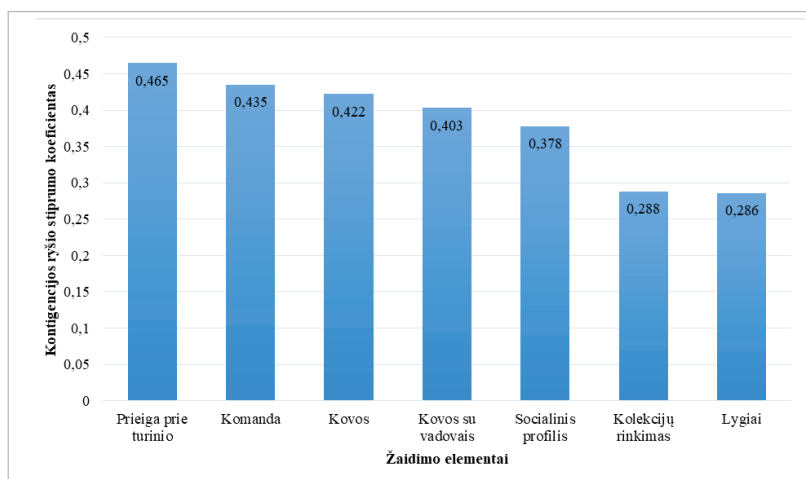
Kryžminių lentelių analizė parodė, kad tokie žaidimo komponentai kaip komanda, prieiga prie turinio, lygiai, kovos su vadovais ir kovos, kurie priklauso nuo žaidėjų tipų, labai motyvuotų juos dirbti atitinkamai pagal kiekvieną iš žaidėjų tipų. Likusieji

1 lentelė. Kintamųjų ryšio stiprumo matai

Simetriniai matai

		Reikšmė	Reikšmingumas
Nominalinė/nominalinė	Fi	,415	,000
	Kramerio V	,240	,000
	Kontingencijos koeficientas	,384	,000
Leistinių stebėjimų skaičius		312	

Šaltinis: (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)



5 pav. Kontingencijos ryšio stiprumo koeficientas tarp žaidėjo tipo ir žaidimo komponentų vertinimo

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Bendraujantysis	Siekiantysis	Tyrinėtojas	Žudikas
<ul style="list-style-type: none"> •Komanda (66,7%) •Prieiga prie turinio (29,9%) •Lygiai (23%) •Kovos su vadovais (10,3%) •Kovos (9,2%) 	<ul style="list-style-type: none"> •Lygiai (48,3%) •Komanda (29,7%) •Kovos su vadovais (19,5) •Prieiga prie turinio (17,8%) •Kovos (16,9%) 	<ul style="list-style-type: none"> •Prieiga prie turinio (77,6%) •Komanda (38,2%) •Lygiai (30,3%) •Kovos su vadovais (7,9%) •Kovos (6,6%) 	<ul style="list-style-type: none"> •Kovos su vadovais (58,1%) •Kovos (58,1%) •Lygiai (54,8%) •Prieiga prie turinio (22,6%) •Komanda (0%)

6 pav. Pasirinkti žaidėjų tipų žaidimo komponentai kaip „labai motyvuojantys“

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

žaidimo komponentai neigiamai veiktų jų motyvacijos lygį (žr. 6 pav.).

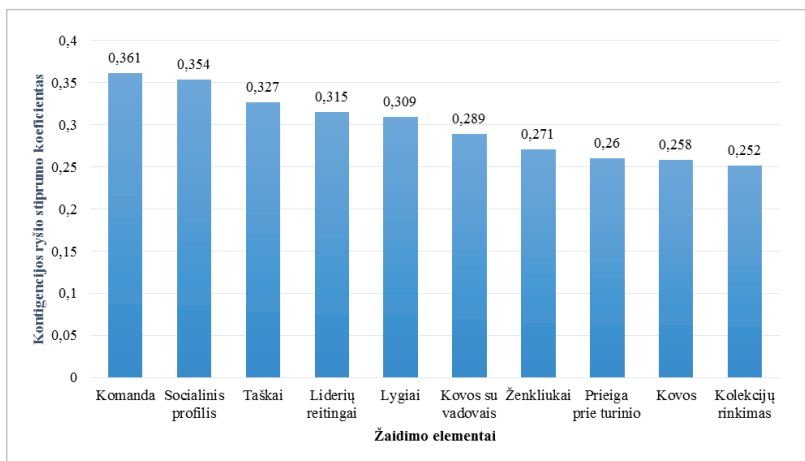
Taigi, antrą priešastinių ryšių hipotezę privalome atmesti, kadangi tik 7 žaidimo komponentų motyvacijos vertinimai pasižymi priklausomybe nuo žaidėjo tipo. Likusieji 6 nepriklauso nuo žaidėjo tipo, t.y. nuo respondentų poreikių, charakterio bruožų ir preferencijų.

Žaidėjo linksmumo priklausomybė nėra statistiškai reikšminga su tokių žaidimo komponentų vertinimais kaip: „avatarai“, „virtualios prekės“, „dovanos“. Likusių

žaidimo komponentų motyvacijos vertinimas priklauso nuo linksmumo tipų, jų ryšių stiprumas pateikiamas Kontingencijos koeficiento išraiška (žr. 7 pav.).

Kryžminių lentelių analizė parodė, kad diegiant žaidybinių sistemą galima parinkti dešimt žaidimo komponentų atsižvelgiant į bankinio sektoriaus darbuotojo linksmumo tipą, iš kurių penki labai motyvuoja dirbti tam tikrus linksmumo tipus, o kiti gali neigiamai paveikti personalo motyvacijos lygį (žr. 8 pav.).

Trečia priešastinių ryšių hipotezė yra



7 pav. Kontingencijos ryšio stiprumo koeficientas tarp linksmumo tipo ir žaidimo komponentų vertinimo

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Lengvas	Rimtas	Socialus	Sudėtingas
<ul style="list-style-type: none"> • Taškai (39,9%) • Prieiga prie turinio (39,9%) • Komanda (31,4%) • Lygiai (29,4%) • Lyderių reitingai (2%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taškai (38,1%) • Lygiai (35,7%) • Prieiga prie turinio (26,2) • Komanda (26,2%) • Lyderių reitingai (21,4%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Komanda (65,6%) • Prieiga prie turinio (36,7%) • Taškai (31,1%) • Lygiai (26,7%) • Lyderių reitingai (6,7%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Taškai (54,3%) • Lygiai (48,8%) • Prieiga prie turinio (38%) • Komanda (27,9%) • Lyderių reitingai (18,6%)

8 pav. Pasirinkti linksmumo tipų žaidimo komponentai kaip „labai motyvuojantys“

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

atmetama, nors dešimties žaidimo komponentų motyvacijos vertinimai priklauso nuo darbuotojų linksmumo tipo, tačiau likusieji trys žaidimo komponentai nepasizymi priklausomybe su linksmumo tipu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Gera darbuotojų motyvacijos sistema yra labai svarbi organizacijos sėkmei. Literatūros apžvalga leidžia daryti išvadą, kad užsibrėžus tikslą sukurti efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą įmonėje, reikėtų apjungti visas aktualias, poreikius

tenkinančias ir veiksmingas darbuotojų motyvavimo priemones į vieningą sistemą. Tokią galimybę suteikia darbuotojų motyvavimo priemonė – žaidybinimas, kuris leidžia naudoti žaidimų komponentus ne tik žaidimų aplinkoje, bet ir kasdieniame gyvenime. Pastebėta, kad žaidžiant žaidimus žmonės dalinai patenkina savo aukštesnio lygio poreikius. Todėl žaidybinimo metodo taikymas darbovietėje gali paveikti darbuotojų susidomėjimą, paskatinti juos atlikti nuobodų ar reikalaujantį didelių pastangų darbą, būti kūrybiškiems ir išradingiems, labiau įsitraukti į įmonės veiklą. Labai

svarbu teisingai suplanuoti ir organizuoti žaidybinimo sistemos diegimo procesą, kuris yra pakankamai sudėtingas ir painus, bei parinkti tinkamus žaidybinimo instrumentus.

Žaidybinimo priemonės diegimo tema yra pakankamai nauja, todėl kol kas dar nėra vieno tikslaus konstrukto jai tirti. Todėl tyrėjas pasinaudojant sveiku protu privalėjo atrinkti labiausiai atitinkančius šią temą konstruktus ir iš kelių labiausiai tinkančių sudaryti vieną.

Atlikta statistinė duomenų analizė leidžia daryti išvadas, kad žaidybinimas kaip darbuotojų motyvavimo priemonė yra reikalinga Lietuvos bankiniame sektoriuje, nes apklausos rezultatai rodo, jog šiame sektoriuje pakanka nuobodžių ir monotoniškų darbų. Be to, darbuotojai siekia tenkinti aukščiausių lygių poreikius, kas yra įmanoma daryti naudojant teisingai žaidybintas sistemas. Pirmiausia žaidybinti reikėtų tokius bankinio sektoriaus darbus kaip: dokumentų administravimas, dokumentų surinkimas, sutarčių sudarymas, nes būtent juos virš 50% apklaustų respondentų nurodė kaip pačius nuobodžiausius ir monotoniškiausius.

Bankiniame sektoriuje reikėtų patobulinti tokias motyvavimo priemones kaip savęs realizavimas, pripažinimas ir pagyrimai bei socialinės garantijos, kadangi jas beveik pusė visų apklaustų respondentų įvertino kaip mažai efektyvias. Siekiant, kad darbuotojai būtų labiau motyvuoti dirbti, reikėtų sukurti tokią darbo aplinką, kurioje jie galėtų tenkinti savo asmeninius poreikius. Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, bankiniame sektoriuje turi būti kuriamos tokios motyvavimo sistemos, kurios suteiks daugiau galimybių savirealizacijai, pripažinimui ir pagyrimams. Taip pat, reikėtų peržvelgti darbo santykių ir socialinių garantijų sistemas. Būtent šių poreikių tenkinimas

sąlygos efektyvesnę darbą. Taigi, diegiama žaidybinimo sistema turi apimti aukščiau aptartas motyvavimo priemones ir užtikrinti aukščiau nurodytų poreikių tenkinimą.

Taip pat reikėtų pasirūpinti žaidybinimo sistemų mokymais bankinio sektoriaus darbuotojams, nes daugelis iš jų nebuvo susidūrę su šiuo metodu realiame gyvenime. Nepaisant to, bankinio sektoriaus darbuotojai labai palankiai žiūri į inovatyviausią motyvavimo metodą, todėl diegiant šia sistemą psichologinio pasipriešinimo iškilti neturėtų.

Diegiant žaidybinimo sistemą būtų prasminga žaidybinti užduotis tokiu būdu, kad jose būtų galima pereiti prie kitų uždavinių, atlikus tam tikrą krūvį darbų bei pasivaržyti su bendradarbiais, nes didžioji bankinio sektoriaus darbuotojų dalis atitinka siekiančiojo žaidėjo tipą. Tokios žaidybintos užduotys turėtų sudominti daugumą darbuotojų ir paskatinti geresnius darbo rezultatus. Kadangi bankiniame sektoriuje vyrauja sudėtingas linksmumas, žaidybintos užduotys turi būti pakankamai sudėtingos, siekiant tinkamo darbuotojų dėmesio ir susidomėjimo.

Diegiant žaidybinimo metodą bankiniame sektoriuje su tikslu padidinti darbuotojų motyvaciją reikėtų atlikti vienas nuo kito nepriklausančius vidinius tyrimus, kurių rezultatai leistų priskirti tiriamuosius prie atitinkamų žaidėjo ir linksmumo tipų. Nors tyrimo rezultatai rodo, kad tarp žaidėjo ir linksmumo tipų egzistuoja priklausomybė, tačiau ji yra labai silpna. Todėl norint parinkti efektyvius žaidimo komponentus, suderinti juos ir išvengti priešingo veikimo, geriausia atskirti žaidėjo tipus ir linksmumo tipus bei parinkti žaidimo komponentus atskirai kiekvienam iš tipų. Kadangi tie žaidimo komponentai, kurie gali būti efektyvūs pagal darbuotojo žaidėjo tipą gali iššaukti visiškai kitą reakciją nei pagal jo

linksmumo tipą, tokios reakcijos tikimybė yra labai maža, tačiau galima dėl kintamųjų silpnos tarpusavio priklausomybės.

Diegiančios žaidybinimą institucijos gali naudoti tokius žaidimo komponentus kaip „lyderių reitingai“, „dovanos“, „virtualios prekės“, „taškai“, „avatarai“, „ženklukai“ be išankstinio darbuotojų tyrimo ir jų žaidėjų tipų nustatymo, nes šie žaidimo komponentai motyvuotų dirbti bankinio sektoriaus darbuotojus nepriklausomai nuo jų žaidėjo tipo. Tačiau nėra žinoma, kiek gerai aukščiau išvardinti žaidimo komponentai motyvuotų darbuotojus dirbti, nes jie neparenkami individualiai ir neatitinka asmeninių darbuotojų poreikių bei charakterio bruožų, o vienas iš žaidybinimo privalumų ir yra parinkti individualią motyvavimo priemonę kiekvienam. Todėl yra rekomenduotina atlikti darbuotojų tyrimą ir diferencijuoti juos pagal žaidėjo tipus.

- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „bendraujantysis“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „komanda“ ir „prieiga prie turinio“;
- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „siekiantysis“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „lygiai“ ir „komanda“;
- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „tyrinėtojas“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „prieiga prie turinio“ ir „komanda“;
- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „žudikas“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „kovos“ ir „kovos su vadovais“.

Tokių žaidimo komponentų kaip „socialinis profilis“ ir „kolekcijų rinkimas“ žaidybinant užduotis patariama netaikyti,

nes jie, kaip parodė tyrimo rezultatai, nemotyvuotų dirbti.

Tokių žaidimo komponentų naudojimas kaip „avatarai“, „virtualios prekės“ ir „dovanos“ nereikalauja bankinio sektoriaus darbuotojų diferencijavimo pagal linksmumo tipus, nes šių komponentų motyvavimas nepriklauso nuo linksmumo tipo. Tačiau panašiai kaip ir situacijoje su žaidėjo tipais, tokių žaidimo komponentų efektyvumas nėra žinomas, nes jie nėra parenkami pagal darbuotojų individualias savybes. Prieš diegiant žaidybinimą siūloma atlikti darbuotojų analizę ir atrinkti tinkamus žaidimo komponentus:

- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja linksmumo tipas „lengvas“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „taškai“ ir „prieiga prie turinio“;
- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „rimtas“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „taškai“ ir „lygiai“;
- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „socialus“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „komanda“ ir „prieiga prie turinio“;
- Jeigu bankinio sektoriaus įmonėje dominuoja žaidėjo tipas „sudėtingas“, efektyviausia taikyti tokius žaidimo komponentus kaip: „taškai“ ir „lygiai“.

Žaidimo komponentai: „socialinis profilis“, „lyderių reitingai“, „kovos su vadovais“, „ženklukai“, „kovos“, „kolekcijų rinkimas“ netaikytini žaidybinant darbo uždavinius, nes apklausos rezultatai parodė, jog jie nemotyvuoja dirbti.

Apibendrinant galima teigti, kad, jei įmonė turi pakankamai išteklių/galimybių darbuotojų analizei atlikti, pageidautina atlikti darbuotojų diferencijavimą pagal žaidėjo ir

linksmumo tipus bei pagal jį parinkti tinkamus žaidybinimui žaidimo komponentus, rengti ir diegti žaidybintas užduotis. Tačiau jei įmonei darbuotojų tyrimų atlikimas yra per brangus, galima žaidybinti užduotis

naudojant nepriklausančius nuo žaidėjo ir linksmumo tipų žaidimo komponentus, o būtent – „avatarai“, „virtualios prekės“, „dovanos“, tačiau jų efektyvumas nėra garantuojamas.

LITERATŪROS ŠARŠAS

1. Antin, J., Churchill, E.F., (2011). Badges in social media: a social psychological perspective. *ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. Conference Paper*.
2. Bajor, P., Dragolea L. (2011). The gamification as a tool to improve risk management in the enterprise. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol 13, No 2, p. 574-583.
3. Bunchball, Inc. (2010). Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior. *Gamification for the Enterprise with Bunchball Nitro. White paper*.
4. Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, Vol 1.
5. Beržinskas, A. (2015). *Žaisminimo taikymas įmonių idėjų generavimo procese: magistro darbas*. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Inovacijų ir technologijų vadybos programa.
6. Burke, B. (2014). *Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things*. Routledge.
7. Chorney, A. I. (2012). Taking the game out of gamification. *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, Vol. 8, p. 1-14.
8. Chou, Y.-K. (2015) *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Octalysis Media.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. In M. Gagne, *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press, p. 13-32.
10. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. *15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. New York, NY, USA: ACM.
11. Ergle, D. (2015). Fostering employee engagement through gamification: AirBaltic forecaster tool. *Management*, Vol 10, No 3, p. 219-234. University of Primorska.
12. Gatautis, R., Banyte, J., Piligrimiene, Z., Vitkauskaitė, E., Tarute, A. (2016). The Impact of Gamification on Consumer Brand Engagement. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No 1(37), pp.173-191. Vilnius: Vilnius University.
13. Gilkey, R., Kilts C., (2007). Cognitive Fitness. *Harvard business review*, Vol. 85, No 11, p. 53-4, 56, 58.
14. Grainer, S. (2013). Maslow’s Hierarchy of Game Design. *Game Skinny*.
15. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Žurnalas “Vadovas ir pasaulis”*, Nr.6. Vilnius: Teisės ir Verslo centras.
16. Groh, F. (2012). *Gamification: State of the art definition and utilization*. Ulm University.
17. Kostecka, J., Davidavičienė V., (2015). Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, Vol. 7, No 2, p. 262-274. doi: 10.3846/mla.2015.778.
18. Landers, R.N., Callan, R.C. (2011). *Casual social games as serious games: The psychology of gamification in undergraduate education and employee training*. Springer London. doi: 10.1007/978-1-4471-2161-9_20.
19. Lazzaro, N. (2004). Why we play games: four keys to more emotion without story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment*.
20. McCormick, T. (2013). Gamification: A Short History: Why everybody, from corporate titans to terrorists, wants to make life more like a game. *Foreign Policy*. Vol. 201, p. 26-27.
21. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
22. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.

23. Narayanan, D., Gertner-Samet, A., Cohen, M.M., Polli F. (2016) Gamification on the hiring process. *Workforce Solutions Review*. p.32-34.
24. Pink, H.P. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
25. Pixie, Y. (2010). 10 reasons why I left farmville. *Blogcritics: The critical lens on today's culture & entertainment*.
26. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
27. Ryan M., Deci L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, No 1, p. 68-78. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.68
28. Shell, F.D. (2014). *The Unified Learning Model*. Springer.
29. Simpson, P., Jenkins, P. (2015) *Gamification and Human Resources: An Overview*. Brighton: Brighton Business School.
30. Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., Kirillov, A.V., Makushkin, S.A., Melnichuk Y.A. (2016). Modern views on the gamification of business. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 21, No S3, p. 1-13.
31. Werbach, K., Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
32. Zichermann G, Linder J. (2013) *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. McGraw-Hill Education

*Autorė: **Monika Paškauskaitė***

El. paštas: monikapaskauskaite@gmail.com

*Darbo vadovas: **doc. dr. Virginijus Tamaševičius***

El. paštas: virginijus.tamasevicius@evaf.vu.lt

ASMENS IR ORGANIZACIJOS VERTYBINIO SUDERINAMUMO BEI SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSIPAREIGOJIMUI

***Santrauka.** Bloga organizacija remiasi gaisrų gesinimo politika, gera organizacija kuria trumpalaikius įgyvendinamus tikslus, stipri organizacija telkiasi į ilgalaikes organizacijos strategijas. Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) yra populiarėjanti alternatyva stiprioms organizacijoms kurti ilgalaikę organizacijos strategiją, siekiant ne tik skatinti aplikos tvarumą, tačiau pritraukti ir išlaikyti talentus. Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip darbuotojų ir organizacijos vertybinis suderinamumas (angl. Person-Organization fit) bei suvokiama įmonės socialinė atsakomybė daro poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Šiam tikslui pasiekti buvo pasitelkta apklausa, kuri padėjo atskleisti organizacijų darbuotojų požiūrius jų dabartinės darbovietės atžvilgiu.*

IVADAS

Įsipareigoję bei vertybiškai įmonei tinkantys darbuotojai yra vieni labiausiai siektinų būsimų darbuotojų bruožų bei stipriųjų organizacijos savybių. Atsirandant vis daugiau tarptautinių įmonių ir naujų darbo galimybių talentingiems darbuotojams Lietuvoje, įmonės dažnai susiduria su darbuotojų kaitos rizika ir nuo jos krentančia finansine našta. Šio tyrimo tikslas buvo suteikti teorinių ir praktinių įžvalgų esamiems ir būsimiems žmoniškųjų išteklių specialistams, siekiant iširti ir išsiaiškinti, kaip darbuotojų ir organizacijos vertybinis suderinamumas bei suvokiama įmonės socialinė atsakomybė daro poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Lietuvių darbuotojų įsipareigojimas socialinės įmonių atsakomybės bei jų vertybinio suderinamumo kontekste lig šiol nebuvo iširtas.

LITERATŪROS APŽVALGA

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai. Pasak Northcraft (1996), įsipareigojimas yra 1) darbuotojo požiūris būti ar nebūti lojaliu organizacijos nariu, 2) bei tęstinis procesas, kurio metu darbuotojai rūpinasi organizacija ir jos sėkme. Kiti autoriai taip pat pabrėžia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai kaip tam tikrą gradacinį procesą, parodantį, kaip stipriai darbuotojas tapatinasi su organizacija ir jos tikslais, bei kaip yra siekiama išlaikyti narystę organizacijoje. Būtent pastarąją koncepciją ir požiūriumi remiasi šis magistro darbas, kurio tyrimo metu buvo analizuojamas darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygmuo.

Darbuotojų lojalumas, susijusi įsipareigojimo sąvoka, yra dažnai tapatinamas su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai (angl. organizational commitment). Dar-

buotojų lojalumas yra išskiriamas kaip viena iš trijų įsipareigojimo organizacijai koncepto dalių (Meyer, 1997): 1) *normatyvinis* įsipareigojimas (angl. normative commitment), apibrėžiantis esminius įsipareigojimus organizacijai (pavyzdžiui, pareigybinės atsakomybės); 2) *emocinis* įsipareigojimas (angl. affective commitment), įvardijantis darbuotojo jausminį įsipareigojimą organizacijai bei vidinius motyvuotus siekius siekti organizacijos tikslų; 3) *tęstinis* įsipareigojimas (angl. continuance commitment), pasireiškiantis per darbuotojo norą pasilikti organizacijoje dėl įvairių investicinių aspektų bei baimės nusivilti praradus darbą. Anot Meyer ir Allen, emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas yra atskiri įsipareigojimo komponentai, t.y. darbuotojas gali išgyventi visas tris psichologines būsenas skirtingu laipsniu. Todėl tiriant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai būtina nagrinėti visus tris komponentus.

Teigiamas ryšys tarp darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir suvokiamos įmonės socialinės atsakomybės (ISA) buvo ne kartą aptiktas tarptautiniuose moksliniuose tyrimuose (Dhanesh, 2010; Ebeid, 2010). Šiuose tyrimuose darbuotojo įsipareigojimas organizacijai buvo aukštesnis tuomet, kai įmonių socialinę atsakomybę darbuotojai vertino palankiau. Ankstesni tyrimai rodo, jog įmonių socialinė atsakomybė gali generuoti įvairias teigiamas pasekmes darbuotojų atžvilgiu, pavyzdžiui įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu bei lojalumą. Tai siejasi ir su Du ir kt. (2007) išvalgomis, jog būtent per teikiamą ISA veiklos funkcinę ir psichologinę naudą ISA programos gali sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą įmonei.

Vertybinis A–O suderinamumas. Vertybės yra įsitikinimų, principų rinkinys, kuriuos asmuo vertina siektiniais, bei nu-

ostatai, kurie nusako siektinus veiksmus arba galutines būsenas (Meglino ir Ravlin, 1998). Šio tyrimo kontekste, vertybinis suderinamumas yra laikomas panašumas tarp asmens individualių vertybių ir organizacijos propaguojamų vertybių. Tyrimai rodo, jog stipresnis vertybinis suderinamumas lemia palankesnę darbuotojų gerovę darbo vietoje (O'Reilly ir kt., 1991). Suderinamumo teorija teigia, jog darbuotojo ir organizacijos vertybinis panašumas lemia suderinamumą, kuris sustiprina darbuotojo pasitikėjimą įmone, palengvina vidinę komunikaciją bei didina pasitenkinimą darbu (Edwards ir Cable 2009).

Tai, kaip darbuotojas suvokia etišką įmonės elgesį neišvengiamai siejasi su vidine darbuotojo vertybine skale (Chatman 1989; Kristof-Brown 1996). Šioje situacijoje iškyla darbuotojo ir organizacijos vertybinio suderinamumo klausimas. Britiškoje terminologijoje šis ryšys yra apimamas sąvoka „Person-Organization fit“ (angl. „P-O fit“ trumpinys), kas lietuvių kalboje būtų „Asmens ir organizacijos suderinamumas“ (arba A–O suderinamumas). Asmens ir organizacijos suderinamumas apima įvairias dimensijas, įtraukiant tiek žmogaus biologinius ir psichologinius poreikius (vertybės, tikslai, asmenybė) tiek aplinkos charakteristikas, tokias kaip gaunamos privilegijos, darbo pobūdžio poreikis, kultūrinės ar tiesiog kitų individų bei grupių vertybės (French ir kt., 1982). Šiame magistro tyrime pagrindinis tikslas buvo ištirti vertybinio suderinamumo aspektą, susitelkiant į darbuotojų suvokiamą savo ir darbovietės vertybinį suderinamumą.

Socialinė identiteto teorija (Tajfel ir Turner, 1986) gali pateikti atsakymų, kodėl kai kuriems žmonėms yra svarbu prisijungti prie organizacijos su panašiomis vertybėmis. Žmonės iš esmės yra linkę save identifikuoti ir priskirti save prie tam tikrų

grupių, kas sustiprina žmogaus savivertės jausmą. Socialinė identiteto teorija dažnai yra naudojama ieškant atsakymų į įvairius darbuotojų elgsenos klausimus (Singhapakdi ir kt., 2015), tokius kaip pilietiška darbuotojų elgsena, darbuotojų kaita, organizacijos vertybėmis pagrįsta darbuotojų savivertė, motyvacija darbe ir darbuotojų rezultatai. Svarbu atkreipti dėmesį, jog A–O vertybinio suderinamumo teorija vertina rezultatą paprastai: suderinamumas egzistuoja arba suderinamumo nėra. Tačiau toks dichotominis skirstymas ne visuomet yra teisingas, kadangi asmens ir organizacijos vertybių suderinamumas gali būti skirtinguose lygmenyse (stipresnis ar silpnesnis). Šiame tyrime, asmens ir organizacijos suderinamumas buvo tiriamas lygmenimis.

Įmonių socialinės atsakomybės aspektai. Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA) yra integruota verslo koncepcija, kuri pabrėžia atsakingus verslo veiksmus šalia pagrindinių savo verslo veiklų. Trijų veiksmų darnaus vystymosi teorija (Schieg, 2009) remiasi Carroll (1999) ir Elkington (1997) siūlytais ĮSA principais, jog darnus vystymasis gali būti realizuojamas tik nuolat tikslingai siekiant ekologinių, socialinių ir ekonominių tikslų. Visos ĮSA sudedamosios dalys yra interaktyviai susijusios viena su kita ir reikalauja nuolatinės, gerai subalansuotos koordinacijos ilgalaikėje perspektyvoje. Remiantis Schieg (2009) išskirtomis ĮSA darnumo dimensijomis, ekonominė atsakomybė apima ekonominius įmonės veiksmus, pagal kuriuos dabartinė visuomenės karta neturėtų kurti ir palaikyti stabdančių įgaliojimų ateities kartoms. Ekologinė atsakomybė skatina tokį darnų gyvenimo būdą, kuris išnaudoja esamus gamtos išteklius tik iki tos ribos, kada būtų galima vėl atkurti išnaudotą išteklių. Socialinė daroma ir atsakomybė apima įmonės požiūrį, jog kiekviena tauta turėtų

mažinti ir riboti socialinę įtampą, kylančią visuomenėje.

Lig šiol yra žinoma, jog socialinė įmonės reputacija lemia stipresnę darbuotojo identifikavimąsi su įmone (Turban ir Greening, 1997; Kim ir kt., 2010), didesnę darbuotojo įsipareigojimą darbdaviui (Peterson, 2004), aktyvesnę įsitraukimą darbe ir kokybiškesnius darbinius santykius (Glavas ir Piderit, 2009). Dabartinis tyrimas siekė atskleisti ĮSA problematiką būtent iš darbuotojų perspektyvos, siekiant išanalizuoti darbuotojų ĮSA vertinimo sietinumą su vertybiniu A–O suderinamumu bei darbuotojų įsipareigojimu.

TYRIMO METODIKA

Anketinė apklausa Google Docs platformoje buvo paruošta lietuvių kalba, sukonstruota remiantis mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizėmis bei rekomendacijomis. Tyrimo objektu buvo pasirinktos privačios tarptautinės įmonės įkūrusios savo padalinį Vilniuje. Dalyvauti tyrime buvo kviečiami darbuotojai iš finansų, IT, telekomunikacijų bei įdarbinimo paslaugų sričių. Tyrime dalyvavo 147 respondentai, iš jų buvo 89 moterys (60,5 %) ir 58 vyrai (39,5 %). Pagal darbovietės sektorių 130 (88,4 %) respondentų dirbo privačiame sektoriuje ir 17 (11,6 %) viešajame sektoriuje. Respondentų amžius pateko į šias amžiaus kategorijas: 1) 18 – 24 m. kategorijoje buvo 17 respondentų (11,6 %), 2) 25–30 m. kategorijoje buvo 85 respondentai (57,8 %), 3) 31 – 39 m. kategorijoje pateko 37 respondentai (25,2 %), ir 4) 40 m. ir daugiau amžiaus kategorijoje pateko 8 tyrimo dalyviai (5,4 %).

Didžioji tyrimo dalyvių dauguma turėjo aukštąjį išsilavinimą (N=120; 81,6 %). Likę pagrindinio tyrimo respondentai pasiskirstė į šias išsilavinimo grupes: 1) nebaigę aukštojo mokslo (N=8; 5,4 %), 2) turintys

aukštąjį neuniversitetinį laipsnį (N=8; 5,4 %), 3) turintys vidurinį išsilavinimą (N=5; 3,4 %), 4) turintys profesinį arba specialųjį vidurinį išsilavinimą (N=3; 2 %), bei 5) turintys pagrindinį išsilavinimą (N=3; 2 %). Didžioji respondentų dalis nurodė esantys nevedę arba netekėjusios (N=69; 46,9 %), likę respondentai nurodė esantys vedę / ištėkėjusios (N=50; 34 %) gyvenantys su partneriu (N=25; 17%), arba išsiskyrę (N=3; 2%). Dauguma respondentų nurodė save kaip neturintys vaikų (N=113; 76,9 %). Pagrindinio tyrimo didžioji respondentų dalis nurodė neturintys pavaldinių (N=108; 76,1 %).

Pagrindinio tyrimo instrumentai

ĮSA vertinimas. Pirmasis diagnostinis blokas – *įmonės socialiai atsakingos veiklos vertinimas darbuotojų požiūriu* – parengtas pagal Du ir kt. (2007) bei Lichtenstein ir kt. (2004) skalės. Trys teiginiai iš Du ir kt. (2007) skalės (originalios skalės Cronbacho alfos koeficientas yra lygus 0,90). ir vienas teiginys iš Lichtenstein ir kt. (2004) skalės buvo autorės išversti iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Du ir kt. (2007) teiginių pavyzdys: „Mano dabartinė darbovietė yra socialiai atsakinga įmonė“. Papildomas teiginys buvo sukurtas ir pridėtas tyrimo autorės („Mano dabartinė darbovietė rūpinasi savo darbuotojais“). Teiginiai buvo vertinami naudojant Likerto skalę nuo 1-eto („Visiškai nesutinku“) iki 7 – ių („Visiškai sutinku“). Šiame tyrime ĮSA vertinimo skalės Cronbacho alfos koeficientas buvo lygus 0,89 (teiginių skaičius N=5).

Suvokiamas A–O vertybinis suderinamumas. Trys teiginiai buvo adaptuoti iš C. O'Reilly ir J. Chatman (1986) skalės. Ketvirtasis teiginys paimtas iš D. M. Cable ir T. A. Judge (1996) skalės, kuri taip pat dažnai yra naudojama analogiškuose tyrimuose.

Vertybinis suderinamumas buvo vertinamas pagal Likerto skalę, siekiant nustatyti ryšių stiprumus. Respondentai vertino teiginius nuo 1-eto („Visiškai nesutinku“) iki 7-ių („Visiškai sutinku“). Teiginio pavyzdys: „Mano dabartinės organizacijos vertybės man yra svarbios“. Šios galutinės skalės Cronbacho alfos koeficientas buvo 0,83 (teiginių skaičius N=4).

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Naudota Meyer ir kt. (1993) tridimensinio įsipareigojimo organizacijai klausimyno patikslintoji versija. Bendrosios įsipareigojimo skalės, susidedančios iš 12 teiginių, Cronbacho alfa buvo 0,8. Atsakymai buvo vertinami pagal Likerto skalę nuo 1-eto („Visiškai nesutinku“) iki 7-eto („Visiškai sutinku“). Įsipareigojimo klausimynas buvo išverstas G. Genevičiūtės–Janonienės ir A. Endriulaitienės (2015) į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą. Šią skalę sudarė teiginiai iš šių trijų subskalių:

1. *emocinis įsipareigojimas* (pvz., „Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia“). Cronbacho alfa buvo 0,79 (teiginių skaičius N=4).
2. *tęstinis įsipareigojimas* (pvz., „Galbūt svarstyčiau galimybę dirbti kur nors kitur, jei nebūčiau tiek daug skyręs (–usi) savęs šiai organizacijai“). Kadangi subskalės Cronbacho alfa buvo lygi 0,59 (teiginių skaičius N=4), ji nebuvo tiriama atskirai kaip kitos dvi įsipareigojimo subskalės, tačiau buvo naudojama bendroje įsipareigojimo skalėje.
3. *normatyvinis įsipareigojimas* (pvz., „Dabar aš nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą šios organizacijos žmonėms“). Iš viso skirti keturi teiginiai, Cronbacho alfa buvo 0,7.

Tyrimo kontroliniai kintamieji. *Demografinės respondentų charakteristikos* - dar-

buotojų amžiaus grupės, lytis, išsilavinimas, darbo stažas dabartinėje darbovietėje, organizacijos sektorius, pareigų pavaldumas.

TYRIMO REZULTATAI

Ryšiams tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų nustatyti buvo pasitelkta Pirsono koreliacija (žr. 1 lentelė).

Pagrindinių tyrimo kintamųjų skirtumai pagal respondentų lytį. T-testas parodė statistiškai reikšmingus skirtumus

tarp vyrų ir moterų. Remiantis Levene kriterijaus empiriniu reikšmingumu, vi- sose penkiose grupėse dispersijos buvo vienodos ($p_1=0,23>0,05$; $p_2=0,511>0,05$, $p_3=0,44>0,05$ $p_4=0,52>0,05$ $p_5=0,38>0,05$), todėl „2 lentelė“ atvaizduoti t-kriterijaus reikšmingumai, kai „Dispersija grupėse vienoda“.

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų bendrojo įsipareigojimo, ĮSA vertinimo, A–O vertybinio suderina- mumo, emocinio ir normatyvinio įsipa-

1 lentelė. *Pagrindinių tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, Pirsono koreliaci- jos ir Cronbacho alfos patikimumo reikšmės*

Kintamasis		M (SD)	Įverčiai	1	2	3	4	5	6
1.	Bendras darbuotojų įsipareigojimas	4,0 (0,9)	1–7	–					
2.	Emocinis įsipareigojimas	4,7 (1,4)	1–7	0,8**	–				
3.	Tęstinis įsipareigojimas	3,4 (1,1)	1–7	0,6**	0,2**	–			
4.	Normatyvinis įsipareigojimas	3,9 (1,3)	1–7	0,8**	0,6**	0,3**	–		
5.	Vertybinis A–O suderinamumas	4,5 (1,3)	1–7	0,6**	0,6**	0,1	0,5**	–	
6.	ĮSA vertinimas	5,1 (1,4)	1–7	0,4**	0,5**	0,1	0,3**	0,6**	–
Alfa koeficientas ^a				0,8	0,8 (0,79)	0,6	0,7 (0,7)	0,8 (0,77)	0,9 (0,9)

Šaltinis: sudaryta autorės

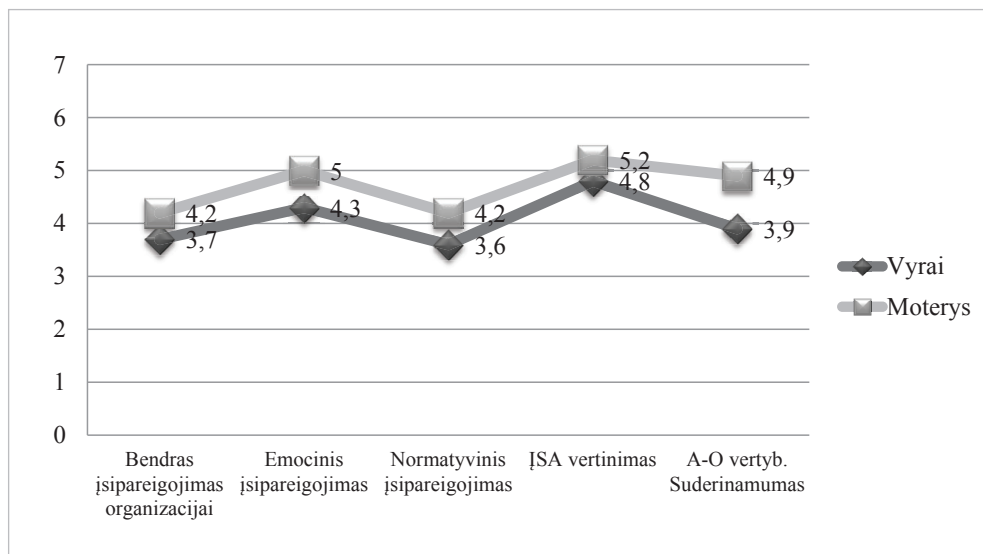
Pastabos: N= 142, a) skliausteliuose pateikti kitų autorių Cronbacho α rezultatai. SD = standartinis nuokrypis, M = vidurkis. * $p<0,05$, ** $p<0,01$

2 lentelė. *ĮSA vertinimo, vertybinio A–O suderinamumo, bendrojo įsipareigojimo organizacijai bei jo komponentų palyginimas pagal respondentų lytį*

Kintamieji	Vyrai (N=56)		Moterys N=86)		t	p
	M	SD	M	SD		
Bendras įsipareigojimas	3,7	1,0	4,2	0,9	-2,809	0,006
Emocinis įsipareigojimas	4,3	1,4	5,0	1,3	-2,963	0,004
Normatyvinis įsipareigojimas	3,6	1,3	4,2	1,2	-3,115	0,002
ĮSA vertinimas	4,8	1,3	5,2	1,4	-2,017	0,046
A–O vertybinis suderinamumas	3,9	1,3	4,9	1,2	-4,249	0,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastabos: N=142. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis.



1 pav. Pagrindinių tyrimo kintamųjų skirtumai tarp moterų ir vyrų

Šaltinis: sudaryta autorės

reigojimo išreikštume. Visų šių kintamųjų išreikštumas buvo stipresnis tyrimo dalyvių moterų grupėje negu vyrų (žr. 1 pav.).

Skirtumai pagal respondentų amžių.

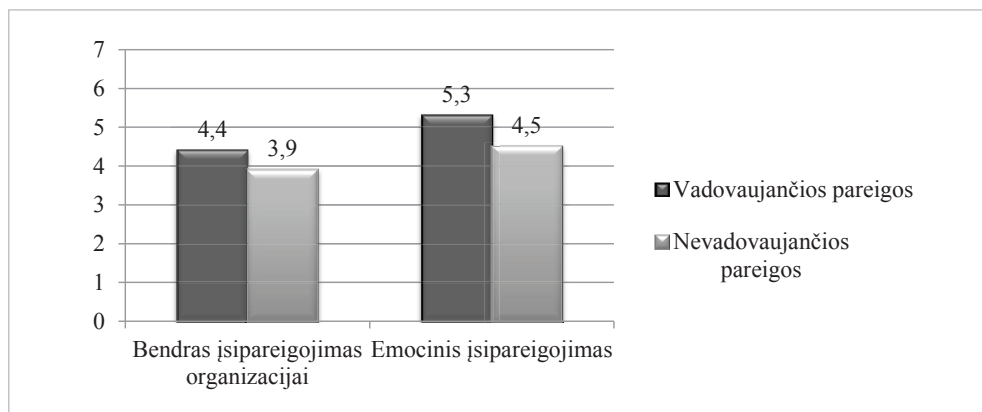
Pastebėta, kad respondentai imtinai iki 30 metų vertino ĮSA palankiau (vidurkių skirtumas lygus 0,5, $t(140) = 2,08$, $p < 0,05$) bei nurodė esantys labiau vertybiškai suderinami su organizacija (vidurkių skirtumas lygus 0,6, $t(140) = 2,24$, $p < 0,05$) negu 31-erių ir daugiau metų turintys respondentai.

Skirtumai pagal respondentų pareigas. Atlikta t-test analizė parodė statistiškai reikšmingus bendrojo ir emocinio įsipareigojimo išreikštumo skirtumus tarp valdymo ir nevaldymo pareigas užimančių tyrimo dalyvių. Remiantis Levene kriterijaus empiriniu reikšmingumu, visų penkių kintamųjų dispersijos buvo vienodos ($p < 0,05$), todėl naudoti t-kriterijaus reikšmingumai, kai „Dispersija grupėse vienoda“. Tyrimo dalyviai, kurie turi jiems atskaitingų pavaldinių dabartinėje darbovietėje, išreiškė

didesnį emocinį ir bendrąjį įsipareigojimą savo dabatinei darbovietei negu tyrimo dalyviai, kurie dirba nevadovaujančiose pareigose (žr. 2 pav.).

Kintamųjų priklausomybės analizių rezultatai. 3 lentelėje žemiau pateikiami statistiškai reikšmingų tiesinių regresijų modelių rezultatai.

Asmens ir organizacijos suderinamumas padėjo paaiškinti apie 32 proc. bendrojo darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sklaidos (modelis 1, $p < 0,01$). Asmens ir organizacijos vertybinis suderinamumas bei organizacijos vykdomos ĮSA vertinimas bei organizacijos vykdomos ĮSA vertinimas darbuotojų požiūriu kartu padėjo paaiškinti apie 40 proc. emocinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sklaidos (modelis 2, $p < 0,01$) ir apie 25 proc. normatyvinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sklaidos (modelis 3, $p < 0,01$). Asmens ir organizacijos suderinamumas padėjo paaiškinti apie 34 proc. ĮSA vertinimų sklaidos (modelis 4, $p < 0,01$).



2 pav. Bendrojo ir emocinio įsipareigojimo vidurkių skirtumai tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių tyrimo dalyvių

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė. A–O vertybinio suderinamumo ir ĮSA vertinimo regresinės analizės modeliai darbuotojų bendrojo, emocinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai paaiškinti

Modelis	Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji	Stand. β	R ²	Pokyčio statistiniai rodikliai			VIF
					R ² pokytis	F pokytis	Pokyčio p	
1.	Bendras įsipareigojimas	A–O vertybinis suderinamumas	0,568**	0,323**	0,318	66,771	0,000	1,000
2.	Emocinis įsipareigojimas	A–O vertybinis suderinamumas	0,508**	0,393**	0,385	45,053	0,000	1,520
		ĮSA vertinimas	0,176*					1,520
3.	Normatyvinis įsipareigojimas	A–O vertybinis suderinamumas	0,512**	0,253**	0,242	23,501	0,000	1,520
		ĮSA vertinimas	-0,016					1,520
4.	ĮSA vertinimas	A–O vertybinis suderinamumas	0,585**	0,342*	0,337	72,824	0,000	1,000

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastabos: N = 142. *Modelis 1* – preliminarinio modelio patobulinimas, priklausomas kintamasis – bendras darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, nepriklausomas kintamasis – (konstanta), A–O vertybinis suderinamumas; $F(2, 139) = 66,771, p < 0,01$. *Modelis 2* priklausomas kintamasis – **emocinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai**, nepriklausomi kintamieji: (konstanta), A–O vertybinis suderinamumas ir ĮSA vertinimas; $F(2, 139) = 45,053, p < 0,01$. *Modelis 3* priklausomas kintamasis – normatyvinis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, nepriklausomi kintamieji: (konstanta), A–O vertybinis suderinamumas ir ĮSA vertinimas; $F(2, 139) = 23,501, p < 0,01$. *Modelis 4* priklausomas kintamasis – ĮSA vertinimas, nepriklausomi kintamieji: (konstanta), A–O vertybinis suderinamumas; $F(2, 139) = 72,824, p < 0,01$. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Rezultatų apibendrinimas bei įžvalgos tolimesniems tyrimams

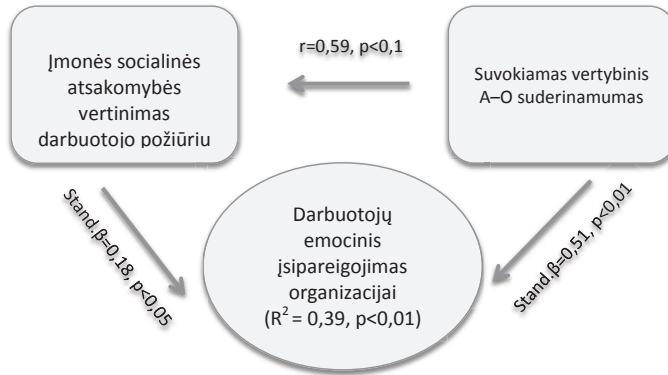
Vertybinis asmens ir organizacijos suderinamumas šiame tyrime turėjo poveikio darbuotojų įsipareigojimui. Regresinis modelis efektyvesnis buvo tiriant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ne bendrąją prasme, tačiau pagal jo komponentus. Kuo labiau darbuotojai nurodė esantys vertybiškai suderinami su savo darboviete, tuo palankiau buvo vertinama darbovietės ĮSA. Iš tiesų šie rezultatai atitinka Meyer ir Allen (1993) bei Janonienės kartu su bendraautorais (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė ir Skučaitė, 2015) įžvalgas, jog emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas yra atskiri komponentai ir jie atsiranda dėl skirtingų priežasčių. To pasekmė yra skirtingi darbuotojų požiūriai ir elgsena, kas būtent ir akivaizdu šiame tyrime. Asmens ir organizacijos vertybinio suderinamumo bei ĮSA vertinimo poveikis skirtingiems įsipareigojimo komponentams sąlyginai stipriai išsiskyrė.

Tai, jog buvo rastas stiprus vertybinio asmens ir organizacijos vertybinio suderinamumo ryšys su bendruoju įsipareigojimu bei atskirais jo komponentais, siejasi su socialine identiteto teorija (Tajfel ir Turner, 1986). Nors šis tyrimas neanalizavo darbuotojų darbovietės pasirinkimo priežasčių, tačiau įmanoma prielaida, jog darbuotojai galėjo sąmoningai ar pasąmoningai rinktis labiau vertybiškai derančią organizaciją. Papildomos analizės taip pat atskleidė, jog tyrimo dalyviai, kurie turi jiems atskaitingų pavaldinių dabartinėje darbovietėje, išreiškė didesnę emocinę bei bendrąją įsipareigojimą savo dabartinei darboviete negu tie tyrimo dalyviai, kurie dirba nevadovaujančiose pareigose. Didelio skirtumo tarp vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančių darbuotojų ĮSA vertinimo aspektu neap-

tikta. Tyrimo prielaidą, jog palankesnis suvokiamos ĮSA vertinimas lems stipresnį darbuotojo įsipareigojimo organizacijai vertinimą, analizės nepatvirtino. Bendrasis darbuotojų įsipareigojimas, įtraukus visus tris jo komponentus, turėjo koreliacinį ryšį su ĮSA vertinimu, tačiau regresinė analizė atskleidė, jog tai, kaip darbuotojai vertino savo darbovietės ĮSA veiklą, nedarė reikšmingo poveikio jų bendrajam įsipareigojimui savo organizacijai. Įdomūs skirtumai rasti sulyginus rezultatus iš vyrų ir moterų perspektyvos. Tyrimo dalyvės moterys palankiau vertino savo darbovietės ĮSA veiklą, nurodė aukštesnį vertybinį suderinamumą su organizacija bei nurodė stipresnį bendrąjį, emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą negu tai buvo išreikšta vyrų grupėje.

Galutinis tyrimo modelis, sudarytas autorės, pateiktas paveiksle žemiau.

Ateityje būtų įdomu ir naudinga paieškoti ir ištirti alternatyvias ĮSA strategijas, tokias kaip virtualūs ĮSA dialogai (Korschun ir Du, 2013). Darbuotojų požiūris virtualioms ĮSA iniciatyvoms gali skirtis nuo vertinamų įprastinių visuomeninių veiklų fizinėje aplinkoje. Tai ypač aktualu atsižvelgiant į tai, jog šiandieninė visuomenė yra „skaitmeninė“ visuomenė. Remiantis rezultatais galima daryti prielaidą, jog darbuotojų įsipareigojimą organizacijai galima pastiprinti skiriant daugiau dėmesio vertybiniam darbuotojų suderinamumui su organizacija. Tam pasiekti yra galimos dvi konkrečios galimybės: 1) vertybinio suderinamumo identifikavimas per darbuotojų atrankas, įtraukiant į pokalbį vertybinius klausimus, 2) bei vertybinio požiūrio skatinimas vidiniams įmonės darbuotojams. Pastarajam variantui yra svarbus aiškus organizacijos vertybių deklaravimas, pastovi, tačiau neperkrauta komunikacija, veiklų organizavimas ir darbuotojų įtraukimas.



3 pav. Galutinis tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Įmonės taip pat turėtų atkreipti dėmesį į nevaldymo darbuotojus, kurių įsipareigojimo darbovietei lygmuo šiame tyrime pasireiškė mažesnis, negu w tų darbuotojų, kurie turi pavaldinių. Tai galėtų būtų segmentuotas įsipareigojimo skatinimas įmonės viduje, susitelkiant į nevaldymo darbuotojus ir išsiaiškinant, kokios veiklos galėtų paskatinti darbuotojų įsipareigojimą.

Svarbiausias šio tyrimo tikslas išlieka skatinti socialinį dialogą apie vertybines sistemas ir socialinės įmonių atsakomybės reikšmę bendruomenei plačiąja prasme. Įmonių socialinė atsakomybė rizikuoja įgauti neigiamą požiūrį atsižvelgiant į tai, jog jos samprata dažnai yra miglotai ir netikslingai naudojama, bei įmonių vykdoma veikla gali fiktyviai atspindėti socialiai atsakingą požiūrį. Todėl yra būtinas socialinis dialogas apie individualias ir bendruomenines vertybes, bei jų reikšmę bendruomeninėms veikloms.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Reikšmingiausias tyrimo regresinis modelis išryškėjo tiriant darbuotojų įsipareigojimą suskaidžius jį į komponentus. Vertybinis asmens ir organizacijos

suderinamumas bei įmonių socialinės atsakomybės vertinimas kartu padėjo paaiškinti apie 40 proc. emocinio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sklaidos. Šiame tyrime pastebimas santykinai mažas suokiamos įmonių socialinės atsakomybės poveikis emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Kur kas stipresnis ir statistiškai reikšmingas ryšys buvo rastas tarp įmonių socialinės atsakomybės vertinimo ir darbuotojų suderinamumo su organizacija. Kuo labiau darbuotojai nurodė esantys vertybiškai suderinami su savo darbovieta, tuo palankiau buvo vertinama darbovietės ĮSA.

2. Tai, jog buvo rastas stiprus vertybio asmens ir organizacijos vertybinio suderinamumo ryšys su bendruoju įsipareigojimu bei atskirais jo komponentais, galimai patvirtina socialinę identiteto teoriją. Šiame kontekste, darbuotojai iš tiesų išreiškė aukštą vertybinį suderinamumą su savo darbovieta.
3. Darbuotojai iki 30 metų ir imtinai vertino savo darbovietės ĮSA veiklą palankiau bei išreiškė stipresnį vertybinį suderinamumą su darbovieta negu 31-erių ir vyresni darbuotojai. Tyrimo daly-

vės moterys palankiau vertino savo darbovietės ĮSA veiklą, nurodė aukštesnį vertybinį suderinamumą su organizacija bei nurodė stipresnį bendrąjį, emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą negu tai buvo išreikšta vyrų grupėje.

4. Įmonės turėtų atkreipti dėmesį į nevaldymo darbuotojus, kurių įsipareigojimo darbovietai lygmuo šiame tyrime pasireiškė mažesnis, negu tų darbuotojų, kurie turi pavaldinių. Tai galėtų būtų segmentuotas įsipareigojimo skatinimas įmonės viduje, susitelkiant į nevaldymo darbuotojus. Ateityje būtų naudinga iširti, kokios pareigybinės ir galbūt papildomos veiklos organizacijoje galėtų paskatinti nevaldymo darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Šioje vietoje vertinga būtų atsižvelgti į kartų skirtumus.
5. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai galima pasitripinti skirtingai daugiau dėmesio į vertybinį darbuotojų suderinamumą su organizacija. Tam pasiekti

yra bent dvi galimybės: 1) vertybinio suderinamumo identifikavimas per darbuotojų atrankas, įtraukiant į pokalbį vertybinius klausimus, 2) bei vertybio požiūrio skatinimas vidiniams įmonės darbuotojams. Pastarajam variantui yra svarbus aiškus organizacijos vertybių deklavimas, jų komunikacija, veiklų organizavimas ir darbuotojų įtraukimas.

6. Ateityje taip pat būtų naudinga iširti, kokios būtent socialinės veiklos yra vertinamos ir pastebimos darbuotojų, bei kokius darbuotojų veiksmus ar požiūrius inicijuojamos veiklos skatina. Socialinės atsakomybės vertinimas šiame tyrime apėmė ekonominę, etinę-socialinę ir ekologinę atsakomybę, tad būtų įdomu ir vertinga ateityje kiekvieną iš šių dimensijų iširti atskirai. Svarbu ir naudinga ateityje ieškoti ir iširti alternatyviasias ĮSA strategijas, įskaitant ir virtualių ĮSA dialogų poveikį darbuotojų požiūriams ir veiksams įsipareigojimo bei vertybinio suderinamumo kontekste.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Allen, N.J. and Grisaffè, D.B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-36.
2. Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5).
3. Cable, D. M., and Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
4. Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi:10.1177/000765039903800303.
5. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
6. Česnyienė, R., Diskienė, D., ir Česynaitė, E. (2011). Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė. *Viešasis administravimas*, 1, 19-26.
7. Dhanesh, G. S. (2010). The view from within: Internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16(1), 39-58.
8. Du, S., Battacharya, C.B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 224-241.
9. Ebeid, A. Y. H. (2010). Corporate social responsibility and its relation to organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 76-93.
10. Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.

11. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century business*. Oxford: Capstone.
12. French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). The mechanisms of job stress and strain. London: Wiley.
13. Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A., Skučaitė, R. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*, 52, 77-90.
14. Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
15. Kim, H., Moonkyu, L., Hyoung-Tark, L., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557–569. doi:10.1007/s10551-010-0440-2.
16. Korschun, D. & Du, S. (2013). How virtual corporate social responsibility dialogs generate value: A framework and propositions. *Journal of Business Research*, 66, 1494–1504.
17. Kristof-Brown, A. Y. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
18. Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16–32.
19. Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
20. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4).
21. Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998) Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
22. Northcraft, T. & (1996). *Organisation Behaviour*. London: Prentice-Hall.
23. O'Reilly, C. A, I. I. I., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
24. O'Reilly, Charles A., & Jennifer A. Chatman. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–9.
25. Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of CSR and organizational commitment. *Business & Society*, 43, 296–319.
26. Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97, 535–541. doi: 10.1007/s10551-010-0530-1.
27. Schieg, M. (2009). The Model of Corporate Social Responsibility in Project Management. *Business Theory and Practice*, 10, 315 – 321.
28. Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., & Senasu, K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. *Journal of Business Research*, 68, 60-66. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.007>.
29. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychological Intergroup Relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
30. Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658–672.

Autorė: Diana Smaliukaitė

El. paštas: dianasmaliukaite@gmail.com

Darbo vadovė: doc. dr. Asta Stankevičienė

El. paštas: asta.stankeviciene@ef.vu.lt

NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIS X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI

***Santrauka.** Norint, jog darbuotojai būtų stipriai motyvuoti, yra reikalingas nepiniginis atlygis. Kiekvienas darbuotojas yra skirtingas, norint išsiaiškinti, ar nepiniginis atlygis daro poveikį darbuotojams, buvo pasirinkta analizuoti X ir Y kartas. Straipsnio tikslas yra nustatyti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. Tikslui pasiekti buvo naudojamas apklausos metodas, kurio metu buvo apklausta 406 respondentai iš Lietuvoje veikiančių mažų įmonių. Pasirinkta ekonominė sritis - didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas. Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar skiriasi nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. Tyrimas parodė, jog piniginis atlygis yra svarbesnis X kartai, o nepiniginis atlygis Y kartai.*

***Reikšminiai žodžiai:** motyvacija, piniginis atlygis, nepiniginis atlygis, X karta, Y karta.*

IVADAS

Kiekvienos organizacijos varomoji jėga yra darbuotojai. Norint, jog darbuotojai dirbtų kuo efektyviau ir produktyviau, reikia juos motyvuoti. Kiekviena organizacija individualiai pasirenka, kaip motyvuoti darbuotojus. Tačiau pastebima tendencija, jog Lietuvoje didžiausias dėmesys yra skiriamas motyvuojant piniginiu atlygiu (pakeliamas darbo užmokestis, premijos), o nepiniginiam atlygiui, anot Rukužiienė et al. (2016), klaidingai priskiriami būdai, tokie kaip organizacijos suteiktas mobilusis telefonas, automobilis ar kitos dovanos. Vis dažniau pastebima, kad išvardinti skatinimo būdai turi trumpalaikį motyvavimo poveikį, nes, anot Garaus et al. (2016), darbuotojai yra skatinami išoriškai. Skatinant tokiomis priemonėmis, anot Hammermann et al.

(2014), užduočių atlikimas ir darbo kokybė suprastėja.

Analizuojant esamą situaciją išryškėja, jog organizacijos motyvuoja savo darbuotojus ne kaip atskirus individus, bet visus bendrai. Organizacijai, norint įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje bei tapti sėkminga, anot Cadwallader et al. (2010), Martin (2010), pirmiausiai reikia išsiaiškinti, kas motyvuoja darbuotojus individualiai, jog jie būtų motyvuoti iš vidaus, siekti organizacijos tikslų.

Tyrimo koncepcija buvo formuojama, taikant mokslinės literatūros šaltinių ir straipsnių analizės **metodą**. Nagrinėjama mokslinė literatūra ir straipsniai, susiję su darbuotojų motyvavimu, nepiniginio atlygiu bei analizuojamas X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos sąryšis su nepiniginio atlygiu. Pateikiama empirinio tyrimo eiga,

išskiriami svarbiausi tyrimo aspektai, atlikta analizė SPSS programa, naudojant: Mann-Whitney, ANOVA, aprašomąją statistiką, regresinę analizę.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, Moore et al. (2012), Schlechter et al. (2015), ir organizacijų veiklą, išryškėja **problema** - organizacijose darbuotojai yra nepakankamai motyvuojami nepiniginio atlygiu bei darbuotojų motyvavimas nėra pritaikomas X ir Y kartoms. Organizacijų vadovai dažniausiai neįvertina nepiniginio atlygio teikiamų privalumų, motyvuojant darbuotojus.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius, buvo pastebėta, jog autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos. Vienų autorių atliktų tyrimų rezultatai teigia, jog Y kartos darbuotojams yra svarbesnis nepiniginis atlygis, o X kartos darbuotojams yra svarbesnis piniginis atlygis, kitų autorių tyrimų rezultatai teigia, jog reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų nėra.

Straipsnio **tikslas** yra nustatyti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. Išanalizavus nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, išsiaiškinus skirtumus tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos, atsižvelgiant į gautus rezultatus ir pastebėjimus, ši procesą siūloma tobulinti, naudojant sukurtą modelį.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SĄSAJA SU NEPINIGINIU ATLYGIU

Darbuotojų atlygis yra skirstomas į piniginį ir nepiniginį atlygius. Analizuoti buvo pasirinktas nepiniginis atlygis, nes buvo išsiaiškinta, jog organizacijose vyrauja tendencija – darbuotojai yra dažniau motyvuojami piniginio atlygiu nei nepiniginio. Galima numanyti, jog yra nesuprantama

nepiniginio atlygio nauda bei poveikis darbuotojų motyvacijai.

Anot Morrell (2011), Chang et al. (2012), piniginio atlygio būdai darbuotojus motyvuoja išoriškai, pasiekiamas greitas poveikis, darbuotojai jaučiasi motyvuojami, tačiau poveikis yra trumpalaikis. Nustatyta, jog piniginio atlygio būdai, pavyzdžiui, darbo užmokesčio kėlimas darbuotojams daro poveikį tik tris mėnesius. Atsižvelgiant į tai, norint, jog darbuotojai jaustųsi motyvuojami, darbas būtų produktyvesnis, darbuotojai įdėtų daugiau pastangų, darbuotojams reikėtų kelti atlygį kas tris mėnesius. Reta organizacija, kuri nori ar išgali patirti tiek išlaidų darbuotojų atlygiui. Todėl dažniausiai darbuotojams atlygis yra keliamas kas metus laiko. Tačiau ar likusius devynis mėnesius darbuotojai yra motyvuoti? Galbūt reikėtų, neatsisakius greito motyvavimo būdų, piniginio atlygio, kartu skatinti ir nepiniginio atlygiu, derinti atlygius tarpusavyje.

Remiantis Gergely et al. (2016), organizacijose prieš pradėdant motyvuoti turėtų būti naudojami bent jau pagrindiniai nepiniginio atlygio būdai: fizinė aplinka, darbuotojo teisių užtikrinimas, saugumo pojūtis. Anot Parker et al., nepiniginio atlygio būdai darbuotojus skatina iš vidaus ir sukuria ilgalaikio poveikio efektą. Analizuojant mokslinius literatūros šaltinius, buvo išskirta pagrindiniai nepiniginio atlygio būdai, kurie, anot Bandiera et al. (2011), Neckermann et al. (2013), Trstenjak et al. (2015), Jyothi (2016), Rukuižienė et al. (2016) autorių tyrimų, daro didžiausią teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai: pagarba, pasitikėjimas, sąžiningas vertinimas, atsakomybės didinimas, atvira komunikacija, pagyrimas, socialiniai ryšiai, pripažinimas, iššūkiai, mokymai, karjeros galimybės, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, lanksčios darbo valandos.

Norint, jog nepiniginis atlygis darytų stiprų poveikį darbuotojams, anot Coetzer et al. (2008), LePla (2013), Pološki – Vokić et al. (2008), reikia išsiaiškinti darbuotojų tikslus, interesus, vertybes ir derinti su organizacijos tikslais bei vertybėmis. Svarbu atrasti tokius nepiniginio atlygio būdus, kurie turėtų didžiausią poveikį kiekvienu individualiu atveju. Taigi, nepiniginio atlygio būdus reikėtų derinti kiekvienam darbuotojui ar jų grupėms skirtingai. Darbuotojai mano, jog užduočių atlikimas padės pasiekti savų užsibrėžtų tikslų, todėl organizacijos ir individualūs darbuotojo tikslai turėtų sutapti, tokiu atveju, tikslų pasiekimas turėtų abipusę naudą. Išsiaiškinus kas darbuotojams yra svarbiau, galima pradėti kurti strategiją, kaip išlaikyti darbuotojų motyvaciją bei kaip patenkinti darbuotojų asmeninius poreikius ir juos pritaikyti organizacijos poreikiams, tikslams, jog abi pusės gautų naudą.

Pasak Inčiūraitė ir kt. (2010), Andersen (2016), reikia priskirti užduotis, atitinkančias darbuotojų interesus, bei skatinti iniciatyvas ir kūrybiškumą, sukurti bendradarbiavimo aplinką ir aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi palaikomi. Tai yra naudinga organizacijai, nes darbuotojai dažnai žino realius, efektyvius problemų sprendimo būdus, nes daug dažniau su jomis susiduria ir dažniausiai daug greičiau numato būdus, kaip problemą išspręsti.

Nepiniginio atlygio būdai, tokie kaip atsakomybės didinimas, iššūkiai, mokymai, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, turi abipusę naudą tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai leidžia darbuotojams kelti kvalifikaciją, kurią realizuoja dirbdami organizacijoje.

Nepiniginis atlygis ne tik motyvuoja darbuotojus, tačiau ir gerina organizacijos įvaizdį. Organizacija, anot Bussin et al.

(2014), pritrauks darbuotojus, jei motyvuos nepiniginio atlygiu. Darbuotojų motyvacija didės ir organizacijos įvaizdis taps geresnis, nes darbuotojai bus motyvuoti iš vidaus, norės atlikti užduotis ir, susilaukę pripažinimo, apie tai papasakos savo artimiesiems, tokiu būdu, pagerins aplinkinių nuomonę apie organizaciją.

Analizuojant mokslinius straipsnius: Bandiera et al. (2011), Fremeaux et al. (2011), Neckermann et al. (2013), Trstenjak et al. (2015), Jyothi (2016), Rukuižienė et al. (2016), pastebima, jog autorių atlikti tyrimai parodo, jog stipriausiai motyvuojantys nepiniginio atlygio būdai: pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai buvo naudojami empirinio tyrimo metu ir buvo išsiaiškinta, ar išvardinti būdai turi didžiausią poveikį. Analizuojant X ir Y kartas, buvo nuspręsta pasirinkti Lander (2006) išskiriamus amžiaus intervalus, X karta, darbuotojai gimę nuo 1965 metų iki 1980 metų, o Y karta, nuo 1980 metų iki 1994 metų. Lander (2006) išskirtas Y kartos amžiaus intervalas yra tinkamiausias, nes daugiausiai Y kartos atstovų jau yra dirbę bent vienoje darbovietėje. Aiškinantis pagrindinius nepiniginio atlygio būdus, buvo nustatyta, jog autoriai retai išskiria X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos sąryšį su nepiniginio atlygiu. Išskiriant šį sąryšį ir motyvavimo metu atsižvelgiant į tai, X ir Y kartų darbuotojų motyvacija gali ženkliai padidėti, todėl būtina analizuoti šį sąryšį.

2. X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS SĄRYŠIS SU NEPINIGINIU ATLYGIU

Diskutuojant dėl nepiniginio atlygio poveikio X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, aptarus nepiniginio atlygio reikšmę dar-

buotojų motyvavimui, sekantis žingsnis yra aptarti X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos sąryšį su nepiniginio atlygiu.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, išsiaiškinta, jog autoriai, kurie analizuoja piniginio ir nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, pasiskirsto į dvi grupes. Pirmosios autorių grupės, Pološki – Vokić et al. (2008), Masibigiri et al. (2011), Bussin et al. (2014), Hitka et al. (2015), Ertas (2016), Gergely et al. (2016), Kian et al. (2012), atlikti tyrimai rodo, jog tarp X ir Y kartų yra reikšmingi skirtumai. X kartos darbuotojus stipriau motyvuoja piniginis atlygis, Y kartos darbuotojus – nepiniginis. Antroji grupė, Moore et al. (2012), Taylor (2012), Gražulis ir kt. (2013), Bakanauskienė ir kt. (2014), Schlechter et al. (2015), Khor et al. (2014), teigia, jog reikšmingų skirtumų nėra, tiek X, tiek Y kartą galima motyvuoti tiek piniginio atlygio būdais, tiek nepiniginiais.

Anot Chen et al. (2013), svarbu yra nustatyti, kaip tinkamai reikia motyvuoti organizacijos darbuotojus, nes kiekvienoje organizacijoje dirba skirtingi žmonės, todėl jie turi būti motyvuojami skirtingai. Pagal Pološki – Vokić et al. (2008), tyrimo metu buvo atskleista, jog darbuotojai nesijautė motyvuoti, nes jų nuomone organizacija taikė visiškai netinkamą motyvavimo sistemą bei visiškai nepritaikytą darbuotojų poreikiams.

Dahl et al. (2011), Kopaničova et al. (2016), teigia, jog Y kartos asmenys linkę mokytis, sužinoti kažką naują, nes jiems yra įdomu, smalsu. Taip pat Y karta reikalauja iššūkių, nes nori nuolat būti geresniais, nori pralenkti kitus. Šiuos rezultatus siejant su darbovietėmis, galima interpretuoti, jog jauniems darbuotojams svarbu dirbti tokioje organizacijoje, kurioje yra pakankamai įdomu, susiduriama su iššūkiais, yra konkurencijos galimybės, pavyzdžiui, kas taps

mėnesio darbuotoju ir sulauks pripažinimo tiek vadovų tarpe, tiek tarp darbuotojų.

Pagal Bussin et al. (2014), X karta: dažnai meta iššūkių nusistovėjusiai, esamai padėčiai (status quo), savarankiškai, dirbant komandoje, veikia ją neigiamai, nori turėti laisvę, derinant darbą su asmeniniu gyvenimu. Y karta: pateikia iššūkius vadovams, naudoja įvairius informacijos kanalus, nori nuolat tobulėti, kelti kompetenciją. Nepiniginis atlygis yra psichologinio kontrakto dalis tarp darbuotojo ir darbdavio. X kartai būdinga: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, lanksčios darbo valandos, mokymai, o Y kartai svarbiau saviraiška, pripažinimas ir karjeros galimybės.

Masibigiri et al. (2011) tyrimo metu buvo išsiaiškinta, jog X kartą labiausiai motyvuoja šie nepiniginio atlygio būdai: darbo turinys, paaukštinimas, darbo-asmeninio gyvenimo balansas, saugumo jausmas, lyderystė, veržlumas. Pagal Gergely et al. (2016), Y kartai, renkantis organizaciją ar dirbant ilgesnį laiką joje, yra labai svarbu: savarankiškumas, poreikių patenkinimas, individualūs pasiekimai, iškeliami tikslai ir jų realizavimas.

Tačiau yra autorių, kurie, analizuodami ir tirdami motyvacijos skirtumus tarp X ir Y kartos, neatranda jokių skirtumų. Taylor (2012) teigia, jog amžius nedaro įtakos motyvacijai. Tiek X kartos, tiek Y kartos darbuotojams yra svarbu piniginis ir nepiniginis atlygiai. X kartos darbuotojams pagarbos ir pripažinimo nebuvimas gali turėti įtakos išėjimui iš darbo, o Y kartos darbuotojams premijų neskyrimas taip pat gali būti viena iš priežasčių palikti organizaciją. Moore et al. (2012) tyrimų rezultatai parodė, jog tarp X ir Y kartų nėra reikšmingų skirtumų, todėl šios kartos gali būti motyvuojamos vienodai.

Susiduriant su skirtingais autorių požiūriais dėl X ir Y kartų motyvavimo priemo-

nių, kaip piniginio ir nepiniginio atlygio, galime teigti, jog šis reiškinys reikalauja tyrimo, norint išsiaiškinti, ar nepiniginio atlygio poveikis X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai skiriasi, ar yra vienodas.

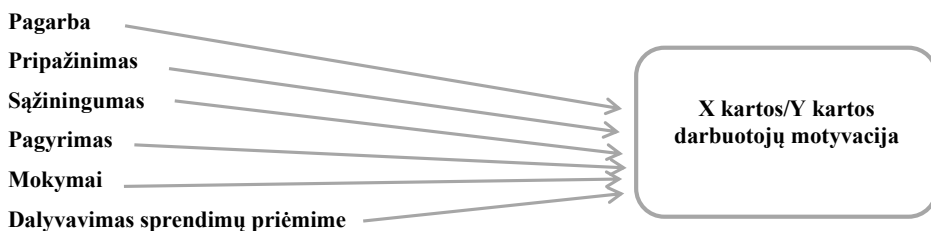
Išsiaiškinus X kartos ir Y kartos darbuotojų motyvacijos skirtumus ir panašumus, organizacijos galėtų efektyviau skatinti darbuotojus jiems reikšmingais motyvavimo būdais, kurie atitinka jų tikslus bei tenkina poreikius. Taigi, motyvuojami darbuotojai atliks jiems priskirtas užduotis geriau, ir taip didins organizacijos produktyvumą, o organizacija nešvaistys savo materialių ir nematerialių išteklių veltui. Atkreipiant dėmesį, jog dauguma autorių, tirdami nepiniginio atlygio poveikį X kartos ir Y kartos darbuotojų motyvacijai, naudojo apklausos metodą, todėl apklausa buvo pasirinkta, kaip pagrindinis metodas, skirtas išsiaiškinti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

3. TYRIMO MODELIO FORMAVIMAS

Analizuojant mokslinius straipsnius, buvo pastebėta, jog autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl nepiniginio atlygio poveikio X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai bei pačios priklausomybės nuo X ir Y kartų. Pološki – Vokić et al. (2008), Masibigiri et al. (2011), Bussin et al. (2014), Hitka et al. (2015), Ertas (2016), Gergely et al.

(2016) autorių tyrimai teigia, jog X kartą labiau motyvuoja piniginis, o Y kartą labiau motyvuoja nepiniginis atlygis. Moore et al. (2012), Taylor (2012), Gražulis ir kt. (2013), Bakanauskienė ir kt. (2014), Schlechter et al. (2015) analizuotų autorių tyrimai teigia, jog tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos skirtumų nėra. Atsižvelgiant į išvardintus analizuotų tyrimų skirtumus, buvo nuspręsta atlikti tyrimą Lietuvoje, ištirti esamą situaciją. Tyrimo tikslas – nustatyti nepiniginio atlygio poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, pagal Jaškova (2015), Rukuižienė et al. (2016), Taghipour et al. (2013), Guillen et al. (2015), Fremeaux et al. (2011), Sankey et al. (2014) ir kt. autorius, galima išskirti pagrindinius nepiniginio atlygio būdus, dažniausiai išskiriamus autorių: pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Pagal šiuos išvardintus dažniausiai išskiriamus nepiniginio atlygio būdus buvo sudarytas modelis, kuris pasitelkiamas, bandant išsiaiškinti esamą priklausomybę nuo X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos. Pagal Lander (2006), X karta yra nuo 1965 m. iki 1980 m., o Y karta yra nuo 1980 m. iki 1994 m. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai yra sukelti į analitinį modelį, kuris parodo įtaką X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai (žr. 1 pav.).



1 pav. X kartos ir Y kartos darbuotojų motyvacijai darantys įtaką nepiniginio atlygio būdai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Surinktos anketos buvo analizuojamos ir taip buvo nustatytas priežastingumas, ir išsiaiškinta, kokį poveikį nepiniginio atlygio būdai daro X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai. SPSS programa buvo pasitelkiama, atliekant reikalingas analizes, tokias kaip: aprašomoji statistika, determinacijos koeficientas, reikšmingumo testai, ANOVA analizė, faktorinė analizė, regresinė analizė.

4. TYRIMŲ METODOLOGIJA

Tyrimui naudojamas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa. Apklauso metodas pasirinktas, remiantis Taylor (2012), Bussin et al. (2014), Gergely et al. (2016). Atliekant apklausą, norima išsiaiškinti platesnės imties darbuotojų nuomonę, išsiaiškinti vyraujančias tendencijas. Apklauso būdu buvo išsiaiškinta rūpimi, struktūrizuoti klausimai, kurių dėka galima išanalizuoti ir gauti realius rezultatus, susijusius su nepiniginio atlygio poveikiu X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, taip pat buvo palikta keletas atvirų klausimų, jei respondentai norėtų pakomentuoti esamą situaciją, jog apklausa būtų dar naudingesnė.

Apklauso metu respondentai yra įvairių veikiančių mažų (10-49 darbuotojai) įmonių atstovai. Analizuojamų organizacijų ekonominės veiklos sritis yra didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas. Pasirinkta konkreti sritis, jog būtų eliminuojami kitų veiksnių poveikis rezultatams. Darbuotojų skaičius pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize/#/> 2017 m. pradžioje yra 60 394 (populiacija). Apklauso imties paklaida yra ± 5 , o imties dydis, esant 95% pasitikėjimo lygiui, yra 382, buvo surinkta 406 atsakytų anketų. Imtis apskaičiuota, pasitelkiant imties formulę (Schwarze, 1993) ir patikrinus skaičiuokle iš <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q} \quad (1);$$

čia: N – populiacijos dydis; reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasikliovimo lygmenį; p – numatoma įvykio baigmės tikimybė (dažniausiai $p=0,5$); q – tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ($q=1-p=0,5$); ε – pageidautinas tikslumas (dažniausiai $\varepsilon=0,05$).

$$n = \frac{60394 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (60394 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \approx 382$$

Anketa buvo sukurta, atsižvelgiant į Coetzer et al. (2016), Schlechter (2015), Shaffer (2009) konstruktus. Anketa buvo pateikta internete ir popieriniu variantu.

Pirmiausiai buvo nagrinėjama aprašomoji analizė, reikšmingumo testai, determinacijos koeficientas, ANOVA analizė, faktorinė analizė ir regresinė analizė. Pasirinktas t-testas, nes norima išsiaiškinti, ar atskiri veiksniai, pagarba, pripažinimas ir kt. (X-ai) turi įtakos X ir Y kartos darbuotojų motyvacijai (Y). Jei $p < \alpha$, tuomet kintamasis modeliui tinka, jei $p > \alpha$, tuomet kintamasis modeliui netinka, α - reikšmingumo lygmuo (dažniausiai lygus 0,05). Determinacijos koeficientas (R Square, R^2) pasirinktas dėl to, jog būtų nustatoma, kurią dalį X ir Y kartų motyvacijos pokyčio galima paaiškinti nagrinėjamais nepiniginio atlygio būdais.

Remiantis Čekanavičius ir kt. (2009), buvo patikrintas regresinės lygties formulės (2) prasmingumas, naudojant ANOVA lentelę. ANOVA buvo pasirinkta dėl to, jog norima pirma išsiaiškinti, ar nagrinėjama X ir X kartų darbuotojų motyvacija priklauso nuo nagrinėjamų nepiniginio atlygio būdų visumos, ar ne. Keliamos H_0 ir H_1 statistinės hipotezės. H_0 – tarp nepiniginio atlygio būdų ir tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos ryšio nėra. H_1 – tarp nepiniginio atlygio būdų

ir tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos ryšys yra. ANOVA lentelė: $p < \alpha$ – tiesinė regresija galbūt tinka, $p \geq \alpha$ – tiesinė regresija netinka, α – reikšmingumo lygmuo – 0,05. Buvo atliekama faktorinė analizė, kurios tikslas buvo nustatyti faktorius, veikiančius X ir Y kartų darbuotojų motyvaciją.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + E \quad (2);$$

čia: Y – priklausomas kintamasis, X – nepriklausomi kintamieji, α ir β – nežinomos konstantos, E – atsitiktinė paklaida.

Regresinės analizės metu nustatoma, kiek pokyčių duomenų stulpelyje Y (X kartos darbuotojų motyvacija) galima paaiškinti per pasikeitimus stulpeliuose X (nepiniginio atlygio būdai). **Tyrimo vienetą** yra respondentai, X ir Y kartų darbuotojai. **Priklausomas kintamasis, Y** - X kartos darbuotojų motyvacija. **Nepriklausomi kintamieji, X₁ ..., X₆**: pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmime. Sekančios analizės metu **priklausomas kintamasis, Y** - Y kartos darbuotojų motyvacija. **Nepriklausomi kintamieji, X₁ ..., X₆**: pagarba, pripažinimas, sąžiningumas, pagyrimas, mokymai, dalyvavimas sprendimų priėmime.

Duomenų analizei buvo naudojama statistinė rezultatų apdorojimo programa (Angl. Statistical Package for the Social Sciences) SPSS. Gauti rezultatai interpretuojami, taip nustatomas priežastingumas ir išsiaiškinama, kokį poveikį daro nepiniginio atlygio būdai X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

5. NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Atlikto tyrimo metu iš viso buvo apklausta 406 respondentai. 216 respondentų X kar-

tos atstovai (70 vyrų, 146 moterys), 190 Y kartos atstovai (59 vyrai, 131 moteris). Gavus rezultatus, buvo išsiaiškinta, jog X kartą labiau motyvuoja piniginis atlygis, o Y kartą labiau motyvuoja nepiniginis atlygis. Šis teiginys patvirtina anksčiau aptartus Pološki – Vokič et al. (2008), Masibigiri et al. (2011), Bussin et al. (2014), Hitka et al. (2015), Ertas (2016), Gergely et al. (2016) tyrimus ir prieštarauja Moore et al. (2012), Taylor (2012), Gražulis ir kt. (2013), Bakanauskienė ir kt. (2014), Schlechter et al. (2015) tyrimams.

X kartos darbuotojams, kuriuos labiau motyvuoja piniginis atlygis, svarbiausia yra: darbo užmokesčio kėlimas (vidurkis 4,5 balo iš 5 balų), apmokėjimas už viršvalandžius, piniginės premijos. Y kartai svarbiausi nepiniginio atlygio būdai, tačiau iš piniginio atlygio būdų mažiau, tačiau svarbūs: darbo užmokesčio kėlimas (3,88 balo iš 5 balų), apmokėjimas už viršvalandžius, piniginės premijos.

Norint išsiaiškinti nepiniginio atlygio būdų svarbumą, X ir Y kartų darbuotojai galėjo pasirinkti iš pateiktų galimų nepiniginio atlygio būdų: pagarba jaučiama iš vadovo ir bendradarbių, sąžiningas vertinimas, atvira komunikacija, pagyrimas, pripažinimas, iššūkiai, dalyvavimas mokymuose, pasitikėjimas, psichologinė parama, karjeros galimybės, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialiniai ryšiai, galimybė vadovauti projektams arba užduotims, grįžtamasis ryšys, lanksčios darbo valandos, aiškių tikslų nustatymas, žinių įgijimas kvalifikacijos kėlimo metu, asmeninių pastangų įvertinimas, atsakomybės didinimas. X kartai svarbiausi nepiniginio atlygio būdai yra dalyvavimas mokymuose (3,72 balo iš 5 balų), dalyvavimas sprendimų priėmime, pagarba, pripažinimas, socialiniai ryšiai, sąžiningas vertinimas. Y kartai svarbiausi nepiniginio atlygio būdai

yra dalyvavimas mokymuose (4,32 balo iš 5 balų), dalyvavimas sprendimų priėmimo, pagarba, sąžiningas vertinimas, socialiniai ryšiai, pripažinimas.

Piniginio ir nepiniginio atlygio svarbą skirtingoms kartoms iš dalies paaiškina laikotarpis, kuomet yra gimę kartų atstovai. X kartai piniginis atlygis turi didesnę vertę kaip atlygio būdas, nes šios kartos atstovai yra gimę ir dirbę tuo laikotarpiu, kai buvo stygius tam tikrų elementarių daiktų, priemonių, apie savirealizaciją buvo daug mažiau kalbama. Y kartos atstovai pripratę viską turėti, jiems piniginės priemonės, DU kėlimas yra elementarūs atlygio būdai, savaime suprantami, jiems svarbiau realizuoti save, užmegzti socialinius ryšius, susilaukti pagarbos, sąžiningo vertinimo, pripažinimo. X karta linkusi pakentėti dėl gero užmokesčio, pastovumo, X karta nėra tokia lanksti keisti darbą.

6. NEPINIGINIO ATLYGIO BŪDŲ POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI ANALIZĖ

Atlikus Mann-Whitney testą, gauta p reikšmė parodo, jog skirtumai yra reikšmingi, nes p reikšmė $< 0,000$. Atlikus atskirai X ir Y kartoms ANOVA testą, kuris taip pat skirtas reikšmingumui nustatyti, rezultatai taip pat parodo, jog skirtumai yra reikšmingi. Taigi, nepiniginis atlygis turi įtakos X kartos darbuotojų motyvacijai ir nepiniginis atlygis turi įtakos Y kartos darbuotojų motyvacijai.

Buvo atlikta regresinė analizė tarp naudojamų organizacijoje ir tenkinančių nepiniginio atlygio būdų poveikio tiek X, tiek Y kartos darbuotojų motyvacijai. Taip pat buvo atlikta aprašomoji statistika, pagal kurią buvo nuspręsta toliau nagrinėti iš devyniolikos nepiniginio atlygio būdų tik šešis, kurie stipriausiai motyvuoja dar-

buotojus. Išskirti nepiniginio atlygio būdai kaip stipriausiai motyvuojantys: pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo.

X kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 3,4352 iki 3,5602, o Y kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 4,0105 iki 4,2000. Matome, jog vidurkių skirtumas tarp mažiausių X ir Y kartų yra 0,57, tačiau atsižvelgus į gautą X kartos mažiausią vidurkį 3,44, galime spręsti, jog nepiniginis atlygis turi įtakos ir juo galima motyvuoti darbuotojus. Pavyzdžiui, motyvuojant X kartą piniginiu atlygiu, galima ir reikėtų į motyvacinę sistemą įtraukti nepiniginio atlygio būdų, kurie daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai. Analizuojant gautus aprašomosios statistikos duomenis, X kartos darbuotojus labiausiai tenkina pagarba, jaučiama iš vadovo ir bendradarbių, kurios reikšmė yra 3,56. Sekantis nepiniginio atlygio būdas yra socialiniai ryšiai, dalyvavimas sprendimų priėmimo, pripažinimas, sąžiningas vertinimas ir dalyvavimas mokymuose. Atsižvelgiant į rezultatus, galime interpretuoti, jog pagyrimą atstoja ilgalaikį poveikį atnešantys būdai: tai – pagarba ir socialiniai ryšiai.

Apskaičiavus X kartos determinacijos koeficientą, gaunama gana maža reikšmė – tik 0,055, o tai reiškia, jog determinacijos koeficientas rodo, jog naudojamų nepiniginio atlygio būdų tenkinimas turi įtakos X kartos darbuotojų motyvacijai tik 6%.

ANOVA analizė rodo, jog nepiniginio atlygio būdų, naudojamų organizacijoje, tenkinimas X kartos darbuotojams yra statistiškai reikšmingas. Taigi, nepiniginis atlygis daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai.

Atsižvelgus į gautus rezultatus, galima teigti, jog X kartos darbuotojus labiausiai

tenkina pagarba 3,5602, antroje vietoje – socialiniai ryšiai 3,5556. Taip pat X kartos darbuotojams labai svarbus pripažinimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime, kas turėtų būti suprantama, nes X kartos darbuotojai yra vyresnio amžiaus, o tai reiškia, jog jie turi sukaupę daug patirties, už kurią nori būti gerbiami bei nori būti pripažinti ir dalyvauti sprendimų priėmime. U-testas ir t-testas dar kartelį parodo, jog tarp X ir Y kartų darbuotojų egzistuoja reikšmingi skirtumai. Determinacijos koeficientas rodo, jog X kartai išskirti šeši nepiniginio atlygio būdai turi didesnę įtaką nei nepiniginio atlygio būdų visuma, tai reiškia, jog X karta bus labiau motyvuota, jei bus aktyviau motyvuojama būdais iš išvardintų šešių nei kitais. Tačiau regresinės analizės metu gauta p reikšmė rodo, jog kintamieji nėra statistiškai reikšmingi. Šeši nepiniginio atlygio būdai nemotyvuoja X kartos darbuotojų, kai motyvavimui naudojami po vieną. Dispersijos mažėjimo daugiklis X kartos darbuotojų atžvilgiu rodo multikolinearumo problemą.

Analizuojant gautus aprašomosios statistikos duomenis, matome, jog Y kartos darbuotojus labiausiai tenkina socialiniai ryšiai, kurių reikšmė yra 4,20, sekantys nepiniginio atlygio būdai yra pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas mokymuose ir dalyvavimas sprendimų priėmime. Atsižvelgiant į tokį nepiniginio atlygio būdų išsidėstymą, galima šiuo eiliškumu motyvuoti darbuotojus. Organizacijai norint, jog darbuotojas būtų motyvuotas, tokiu atveju, organizacija privalo užtikrinti socialinių ryšių aspektą, pavyzdžiui, suteikti darbuotojams galimybę bendrauti su kolegomis, klientais, partneriais ar kitomis suinteresuotomis šalimis. Taip pat skatinti ir pabandyti sukurti organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai jaustų vieni kitiems pagarbą, būtų sąžiningai vertinami.

Nustatyta, jog kuo daugiau Y kartos

darbuotojai sulaukia pagarbos iš bendradarbių ir vadovų, tuo Y kartos darbuotojų motyvacija didėja, taip pat ir pripažinimas, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, dalyvavimas mokymuose bei socialiniai ryšiai.

Apskaičiuoto determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė rodo, jog net 45% (0,448) galima teigti, kad naudojamų nepiniginio atlygio būdų tenkinimas turi įtakos Y kartos darbuotojų motyvacijai. Ir taip pat palyginus su X kartos gautais duomenimis, matome, jog X kartos buvo tik 6%, o tai parodo, jog Y kartos R^2 reikšmė net 7,5 karto didesnė, tai išreiškia itin didelę priklausomybę.

ANOVA analizė rodo, kad gautos šešios nepiniginio atlygio būdų reikšmės yra statistiškai reikšmingos. Ši analizė taip pat įrodo, jog nepiniginio atlygio būdai yra itin svarbūs, motyvuojant Y kartos darbuotojus. Tačiau atlikus regresinę analizę, paaiškėjo, kad penki iš šešių nepiniginio atlygio būdų nedaro statistiškai reikšmingo poveikio, tik socialiniai ryšiai yra statistiškai reikšmingi, todėl regresinė analizė buvo atlikta pakartotinai. Atlikus regresinę analizę pakartotinai – socialinių ryšių poveikis Y kartos darbuotojų motyvacijai yra net 0,670. Dispersijos mažėjimo daugiklis Y kartos darbuotojų atžvilgiu nerodo multikolinearumo problemas. Gauta reikšmė įrodo, jog organizacijoje privalu kurti palankią aplinką socialiniams ryšiams plėstis, suteikti darbuotojams galimybę bendrauti su kolegomis, klientais, partneriais ar kitomis suinteresuotomis šalimis, tokiu būdu, Y kartos darbuotojų motyvacija stipriai didėtų.

Tiek X, tiek Y kartų darbuotojų motyvacijos atveju gavus tokius rezultatus, nuspręsta daryti faktorinę analizę, kurios metu buvo bandoma išsiaiškinti, ar iš visų nepiniginio atlygio būdų nėra išskiriamos tam tikros grupės nepiniginio atlygio būdų, kurias galima įvardinti tam tikrais faktoriais.

Taip pat tokiu būdu, bandyta išsiaiškinti, ar tikrai išskirti nepiniginio atlygio būdai nedaro statistiškai reikšmingo poveikio X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

7. NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI FAKTORINĖ IR REGRESINĖ ANALIZĖS

Atlikus faktorinę analizę, buvo išskirti du faktoriai, analizuojant nepiniginio atlygio būdų poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai.

X kartos darbuotojams svarbiausi nepiniginio atlygio būdai, atsižvelgiant į aprašomąją statistiką, yra dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai, pagarba. Organizacijoje naudojami nepiniginio atlygio būdai, kurie stipriausiai tenkina X kartos darbuotojus, yra pagarba, socialiniai ryšiai, pripažinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose. Lyginant išskirtus svarbiausius ir tenkinančius nepiniginio atlygio būdus, jie nesutampa, galima pastebėti, jog dalyvavimas sprendimų priėmimo, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose buvo įvardinti kaip svarbiausi, tačiau jie nėra organizacijoje pakankamai naudojami, jog tenkintų X kartos darbuotojus. Vadovai turėtų dažniau leisti darbuotojus į mokymus, pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo bei sąžiningai vertinti.

Y kartos darbuotojams svarbiausi nepiniginio atlygio būdai yra dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo, pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai. Organizacijoje naudojami nepiniginio atlygio būdai, kurie stipriausiai tenkina Y kartos darbuotojus, yra socialiniai ryšiai, pagarba, sąžiningas

vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Atsižvelgiant į skirtumus, Y karta nepakankamai motyvuojama dalyvavimu mokymuose ir sprendimų priėmimo.

Atlikus faktorinę analizę, atsižvelgiant į pasuktų faktorių svorių matricą, nepiniginio atlygio būdai susiskirsto į du faktorius. Nuspręsta, jog pirmasis faktorius – nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu. Minėta išvada padaryta, nes į pirmąjį faktorių patenka tokie nepiniginio atlygio būdai kaip žinių įgijimas kvalifikacijos metu, karjeros galimybės, galimybė vadovauti projektams ir užduotims, iššūkiai, atsakomybės didinimas ir kt. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai yra daugiau išoriniai būdai nei vidiniai, taip pat stipriau motyvuoja siekti kvalifikacijos kėlimo. Atsakomybės didinimas be atlyginimo didinimo gali sukelti demotyvacinį efektą. Žinių įgijimas kvalifikacijos metu – parodo, jog darbuotojas leidžiamas į mokymus tik esant būtinybei.

Antrasis faktorius buvo pavadintas – nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, nes į šį faktorių patenka tokie būdai kaip pripažinimas, sąžiningas vertinimas, pagarba, socialiniai ryšiai, dalyvavimas sprendimų priėmimo, dalyvavimas mokymuose, pagyrimas. Išvardinti nepiniginio atlygio būdai yra daugiau vidiniai. Nepiniginio atlygio būdai tokie kaip galimybė vadovauti projektams ir užduotims, dalyvavimas sprendimų priėmimo yra atskirti į atskirus faktorius, nes vienu atveju yra galimybė vadovauti konkreitiems projektams ar užduotims (siauresnė sritis, suteikiama galimybė su potekste, jei nepavyks daugiau nesuteiksim), o dalyvavimas sprendimų priėmimo turi platesnę prasmę, pavyzdžiui, strateginių sprendimų priėmimas organizacijos atžvilgiu, departamento

ar skyriaus ir t.t. Taip pat dalyvavimas sprendimų priėmimo daugiau sietinas su įvertinimu. Abiejuose faktoriuose minimas nepiniginis atlygis tam, jog klaidingai interpretuojant, nebūtų motyvuojama piniginiu atlygiu.

Faktorinė analizė **tarp nepiniginio atlygio būdų, naudojamų organizacijoje, kurie tenkina X kartos darbuotojus, ir X kartos darbuotojų motyvacijos**. Nagrinėjami devyniolika nepiniginio atlygio būdų, pagal pasuktą faktorių svorių matricą, pasiskirstė į du faktorius, kurie yra svarbūs X ir Y kartų darbuotojams. Pirmu atveju darbuotojai įvertino nepiniginio atlygio būdus, kurie yra svarbūs darbuotojams, nepriklausomai nuo to, ar būdai yra naudojami organizacijoje, antruoju atveju darbuotojai vertina, kurie naudojami organizacijoje būdai juos tenkina. Antruoju atveju analizė yra reikšmingesnė, nes matoma esama situacija organizacijoje, pavyzdžiui, ar nepiniginio atlygio būdai yra naudojami, atsižvelgiant į konkrečių kartų poreikius.

T – testas, analizuojant naudojamus nepiniginio atlygio būdus organizacijoje, kurie tenkina X ir Y kartų darbuotojus, rodo, jog statistiškai reikšmingi skirtumai yra ne tik tarp X ir Y kartų, bet taip pat tarp pirmojo ir antrojo nepiniginio atlygio faktorių.

Lyginant nepiniginio atlygio būdus, kurie yra svarbūs X kartų darbuotojams, jie skiriasi nuo nepiniginio atlygio būdų, kurie yra naudojami organizacijose ir tenkina X kartų darbuotojus. Antruoju atveju, pirmame faktoriuje labiausiai tenkinantis nepiniginio atlygio būdas yra grįžtamasis ryšys. Antrame faktoriuje nepiniginio atlygio būdai pasiskirsto skirtingai nei analizuoti nepiniginio atlygio būdai, kurie yra svarbūs X kartai. Tendencija išlieka, jog pagyrimas lieka kaip vienas iš mažiausiai tenkinančių bei kartu atsiranda socialiniai ryšiai. Pagyrimas ir socialiniai ryšiai

0,859 – 0,867, o dalyvavimas sprendimų priėmimo, pripažinimas, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose, pagarba pasiskirstė: 0,932 - 0,968.

Atlikus ANOVA ir regresinę analizę antram faktoriui, matome, jog rezultatai yra statistiškai reikšmingi, tačiau regresija pirmajam faktoriui rodo, jog nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, nėra statistiškai reikšmingi, poveikis yra itin mažas X kartos motyvacijai. Kadangi pirmasis faktorius yra statistiškai nereikšmingas, todėl buvo perskaičiuota: determinacijos koeficientai, ANOVA ir regresinė analizė. Determinacijos koeficientas rodo, jog 4% galima paaiškinti X kartos darbuotojų motyvacijos pokytį nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su įvertinimu. Antrojo faktoriaus poveikis X kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,195.

Atlikus faktorinę analizę **tarp nepiniginio atlygio būdų, naudojamų organizacijoje, kurie tenkina Y kartos darbuotojus, ir Y kartos darbuotojų motyvacijos**, atsižvelgiant į pasuktą faktorių svorių matricą, nepiniginio atlygio būdai buvo sugrupuoti į du faktorius. Nepiniginio atlygio būdų, susijusių su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, apskaičiuoti balai svyruoja 0,917–0,976. Y kartai svarbiausi būdai: dalyvavimas sprendimų priėmimo ir mokymuose, pripažinimas, sąžiningas vertinimas 0,940–0,978, o pagyrimas, socialiniai ryšiai ir pagarba svyruoja 0,708– 0,899. Pagarbą ir socialinius ryšius sujungus, būtų daugiau ilgalaikis nepiniginis atlygis, kuris sinergiškai atneštų daugiau naudų nei pagyrimas.

Atsižvelgus į ANOVA ir regresijos analizių metu gautas p reikšmes, matome, jog rezultatai yra statistiškai reikšmingi. Determinacijos koeficientas rodo, jog organizacijoje naudojamais nepiniginio atlygio

būdais, tenkinančiais Y kartą, galima net 35% paaiškinti Y kartos darbuotojų motyvacijos pokytį. Nepiniginio atlygio būdų, susijusių su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, Beta koeficiento reikšmė yra tik 0,127, o nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, yra net 0,574. Beta koeficientas parodo, jog Y kartos darbuotojus efektyviau motyvuotų nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, tokiu būdu, Y kartos darbuotojų motyvacija būtų didesnė. Padidinus Y kartos pasitenkinimą naudojamais nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, vidutiniškai 0,122 padidėtų Y kartos darbuotojų motyvacija. Padidinus Y kartos pasitenkinimą naudojamais nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su darbuotojų įvertinimu, vidutiniškai 0,550 padidėtų Y kartos darbuotojų motyvacija.

Išanalizavus visas atliktas analizes, galima matyti išryškėjusias tendencijas, jog X kartą stipriau motyvuoja piniginis atlygis, o Y kartą – nepiniginis atlygis. Pateiktose analizėse galima išskirti, jog šeši nepiniginio atlygio būdai (vietoj pagyrimo – socialiniai ryšiai) stipriau motyvuoja Y kartos darbuotojus nei X kartos, tačiau išvardinti nepiniginio atlygio būdai taip pat motyvuoja ir X kartos darbuotojus. Atlikus faktorinę analizę, matome, jog pagal literatūrą išskirti šeši nepiniginio atlygio būdai ir socialiniai ryšiai sukrenta į vieną bendrą faktorių, kuris buvo pavadintas - nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, šis faktorius motyvuoja stipriau. X kartos darbuotojus stipriausiai motyvuoja pagarba, dalyvavimas mokymuose, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, socialiniai ryšiai, pagyrimas. Y kartą stipriausiai motyvuoja sąžiningas vertinimas, pripažinimas, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmime,

pagarba, socialiniai ryšiai, pagyrimas. Determinacijos koeficientas rodo, jog išskirti nepiniginio atlygio faktoriai paaiškina Y kartos darbuotojų motyvacijos pokytį 31% daugiau, palyginus su X karta.

Pagyrimas nepatenka į stipriausiai motyvuojančius nepiniginio atlygio būdus. Pagyrimą galima įvardinti kaip trumpalaikį nepiniginio atlygio būdą, tačiau jį pakeitę socialiniai ryšiai, derinami kartu su pagarba, sąžiningu vertinimu, gali atnešti organizacijai ilgalaikio motyvavimo poveikį. Vadovui pagyrus darbuotoją už vieną gerai atliktą darbą, pagyrimas gali pasirodyti per daug perdėtai ar nenuoširdžiai, kas gali sukelti demotyvacijos efektą, ypač, jei vadovas tai daro labai retai. Su darbuotojais nuolat palaikant šiltą, draugišką bendravimą, kuris virsta socialiniais ryšiais, su darbuotoju bendraujant pagarbiai bei visus darbuotojus vertinant sąžiningai pagal sukurtus aiškius konkrečius kriterijus, paaiškinant, už ką darbuotojas yra skatinamas ir kodėl nėra skatinamas, toks elgesys atneš daug didesnę naudą nei tiesiog priėjimas ir pagyrimas už atliktą darbą, kas kartais tik dar labiau išryškina atotrūkį, hierarchijos lygį ir gali demotyvuoti. Taigi, norint efektyviai motyvuoti X ir Y kartos darbuotojus, nepiniginio atlygio būdus reikia derinti tarpusavyje, siekiant sinergijos efekto.

8. NEPINIGINIO ATLYGIO POVEIKIO X IR Y KARTŲ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI PRAKTINIS MODELIS

Norint išsiaiškinti piniginio ir nepiniginio atlygio būdų poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, buvo atliktos analizės SPSS programa. Pagal atliktų analizių rezultatus buvo išsiaiškinta, jog X kartos darbuotojams piniginis atlygis yra svarbesnis, stipriau tenkinantis bei turi didesnę poveikį nei Y kartos darbuotojų motyvacijai. Ne-

piniginio atlygio atveju buvo išsiaiškinta, jog nepiniginio atlygio būdai yra svarbesni, labiau tenkina bei stipriau motyvuoja Y kartos darbuotojus.

Nagrinėjant nepiniginio atlygio būdus, pravartu sudaryti praktinį modelį, kuris gali turėti praktinę naudą organizacijoms. Praktinis modelis buvo sudarytas (žr. 1 priedą), parodant, kaip buvo gauti rezultatai ir kaip reikia motyvuoti, tai pateikta tam, jog esant norui ir galimybėms, būtų galima, atsižvelgiant į procesą, pritaikyti praktinį modelį ir kitose ekonominės veiklos srityse organizacijose. Tokiu būdu, norima, jog straipsnis turėtų kuo didesnę praktinę naudą. Sudarytas modelis, jame išvardinti nepiniginio atlygio būdai pagal gautus analizės rezultatus tinka Lietuvos mažoms įmonėms, kurių ekonominės veiklos sritis yra didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas.

Taigi, norint panaudoti praktinį modelį organizacijoje, reikia atlikti X ir Y kartos darbuotojų motyvacijos tyrimą. Tyrimą galima atlikti anketavimo bei interviu (pokalbio) metu. Produktiviausias būdas būtų paimti interviu iš kiekvieno darbuotojo atskirai ir po to darbuotojams išsiųsti anonimes anketas (būtina, jog darbuotojas anketoje pažymėtų savo amžiaus intervalą). Tokiu būdu, bus atskleisti visi piniginio ir nepiniginio atlygio būdai, kuriais darbuotojas būtų efektyviausiai motyvuojamas. Anonimiškumas reikalingas, nes ne visi darbuotojai nori ar drįsta visus poreikius atskleisti vadovui, todėl anonimiškumui esant, būtų gaunama daugiau naudingos informacijos.

Gauti rezultatai analizuojami su SPSS programa arba kita programa, kuria galima atlikti aprašomąją analizę, reikšmingumo testą, determinacijos koeficientą, ANOVA, faktorinę analizę bei regresinę analizę.

Tinkamai išanalizavus gautus rezultatus, paimtus iš anketų, galima išsiaiškinti efektyviausius piniginio ir nepiniginio atlygio būdus, kurie stipriausiai motyvuoja darbuotojus. Gavus ir išanalizavus rezultatus, jie yra sugrupuojami. Jei randami reikšmingi skirtumai tarp kartų, tuomet darbuotojai sugrupuojami į X ir Y kartas. Neradus statistiškai reikšmingo ryšio tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos, tuomet darbuotojai grupuojami, atsižvelgiant pagal kitą kriterijų, pavyzdžiui, piniginis ir nepiniginis atlygis. Esant galimybei, efektyviausia būtų motyvuoti atskirus individus pagal jų išskirtus poreikius, tačiau esant statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp pasirenkamo kriterijaus, taip pat bus efektyvu, tiesiog mažiau. Atsižvelgiant į šio darbo gautus rezultatus, sekantis žingsnis yra sugrupuoti į X kartos darbuotojus ir Y kartos darbuotojus, nes ryšys tarp X ir Y kartų darbuotojų motyvacijos yra statistiškai reikšmingas.

Buvo nustatyta, jog X kartos darbuotojų motyvacijai didesnę poveikį daro piniginis atlygis, o Y kartos darbuotojų motyvacijai – nepiniginis atlygis. X kartos darbuotojų motyvacijai didžiausią poveikį daro piniginio atlygio būdai, susiję su darbo rezultatais 0,405, mažesnę poveikį daro piniginio atlygio būdai, susiję su sveikata 0,191 ir piniginio atlygio būdai, susiję su piniginėmis premijomis 0,199. Nepiniginio atlygio būdai taip pat daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai - 0,195, kuris stipriau motyvuoja nei piniginio atlygio būdai, susiję su sveikata 0,191. Todėl galima pabrėžti, jog X kartos darbuotojų motyvacijai yra svarbūs ir motyvuojantys nepiniginio atlygio būdai, susiję su įvertinimu (dalyvavimas sprendimų priėmime, pripažinimas, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas mokymuose, pagarba, socialiniai ryšiai, pagyrimas). Taigi X kartos darbuotojus pirmiausiai reikėtų motyvuoti piniginio atlygio būdais, susijusiais su darbo

rezultatais, tuomet motyvuoti mažesnėmis proporcijomis: piniginio atlygio būdais, susijusiais su piniginėmis premijomis, nepiniginio atlygio būdais, susijusiais su įvertinimu ir piniginio atlygio būdais, susijusiais su sveikata.

Buvo nustatyta, jog Y kartai svarbiausi ir stipriausiai motyvuojantys yra nepiniginio atlygio būdai. Atlikus regresinę analizę šešioms nepiniginio atlygio būdams, kurie buvo išskirti iš aprašomosios statistikos lentelės, nustatyta, jog socialiniai ryšiai vieninteliai daro statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos darbuotojų motyvacijai 0,670. Todėl svarbu sukurti palankią aplinką socialiniams ryšiams kurtis ir vystytis, kaip ir nurodyta praktiniame modelyje (žr. 1 priedą).

Likusieji nepiniginio atlygio būdai, naudojami pavieniui, nedaro statistiškai reikšmingo poveikio Y kartos darbuotojų motyvacijai. Norint nustatyti ar likusieji nepiniginio atlygio būdai iš tikrųjų nedaro poveikio, atlikta faktorinė analizė, kurios metu buvo išskirti du faktoriai, darantys statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos darbuotojų motyvacijai. Išsiaiškinta, jog stipriausiai motyvuojantis faktorius - nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu - yra sudarytas iš septynių nepiniginio atlygio būdų, kurie apart socialinių ryšių, nedaro jokio poveikio Y kartos darbuotojų motyvacijai. Šeši nepiniginio atlygio būdai yra iš tyrimo modelio (žr. 1 pav.). Y kartai piniginis atlygis nedaro statistiškai reikšmingo poveikio, tačiau tai nereiškia, jog nereikia motyvuoti piniginiu atlygiu, tai daugiau parodo, jog Y kartai nepiniginis atlygis yra daug svarbesnis ir gali atstoti piniginį atlygį. Pavyzdžiui, nesant socialiniams ryšiams, pagarbai, pripažinimui, sąžiningam vertinimui, mokymams, dalyvavimui sprendimų priėmime, Y kartos darbuotojas būtų demotyvuotas

ir galų gale išeitų iš darbo. Organizacijoje nesant nepiniginio atlygio būdams, Y kartos darbuotojas gali pasiryžti išeiti iš darbo ir, pavyzdžiui, 50 Eur premija ar tokio pačio dydžio darbo užmokesčio pakėlimas nesustabdys Y kartos darbuotojo.

Keletas variantų kaip galima sujungti septynis nepiniginio atlygio būdus, jog būtų pasiektas sinerginis efektas X ir Y kartos darbuotojų motyvacijos atžvilgiu. Pavyzdžiui, pagyrimas pats savaime nemotyvuoja, ypač, jei pagiria asmuo, kuriam jaučiami neigiami jausmai. Norint, jog pagyrimas būtų efektyvus, reikia derinti pagarbą, socialinius ryšius ir kartas nuo karto pagirti, kai tam yra tinkama priežastis. Pagarbą turėtų rodyti kiekvienas darbuotojas savo kolegoms, įskaitant ir vadovus, bet pagarba neturi sudaryti atstumo jausmo. Pagarba – turėtų būti ne aukštesnes pareigas turintiems, o visiems vienoda, žemiškesnė, kaip asmenybei, ne pagal turimą statusą. Palankiau žiūrima į tuos vadovus, kurie sugeba su darbuotojais kalbėti kaip su lygiais. Socialiniai ryšiai – organizacija turėtų kurti aplinką, palankią socialiniams ryšiams kurtis, bei sudaryti sąlygas, jog darbuotojai jaustųsi galintys laisvai bendrauti su vadovais, kolegomis, klientais, suinteresuotomis šalimis. Norint, jog lengviau kurtųsi draugiška aplinka, vadovas koridoriuje turėtų sveikintis su darbuotojais, net jei ir jų nepažįsta, paklausti, kaip laikosi ir t.t. Pirmiems kartams užtenka lakoniško bendravimo stiliaus, nes tik pradėjus megzti socialinius ryšius, ilgas pokalbis darbuotojams gali sukelti stresą.

Dalyvavimas mokymuose – darbuotojus reikia leisti kartas nuo karto į mokymus, kurie nesusiję su kvalifikacijos kėlimu. Mokymai, kurie lavina darbuotojų asmenines savybes, kompetencijas, motyvuoja stipriau. Darbuotojai nenori išeiti iš organizacijos, nes prisiriša prie aplinkos ir

bendradarbių. Taigi, kartu su dalyvavimu mokymuose galime prijungti socialinius ryšius – leisti darbuotojus į mokymus ne po vieną, bet grupelėmis, informuoti kiekvieną, kas dalyvauja, pamaišyti darbuotojus iš atskirų skyrių, jog susipažintų. Dalyvavimas sprendimų priėmimo, pavyzdžiui, kartą į mėnesį leisti darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo strateginiu lygiu. Rodyti pagarbą iškeltoms idėjoms, jei darbuotojo idėja nepriimama ar nėra tinkama, paaiškinti kodėl. Nurodyti kriterijus – kartu įjungiami ir sąžiningas vertinimas. Priėmus darbuotojo idėją įgyvendinimui - jis pasijus pripažintas. Taigi, šiuo atveju sujungiami pagarba, sąžiningas vertinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo.

Tinkamai naudojamas praktinis modelis (žr. I priedą) motyvuos tiek X, tiek Y kartos darbuotojus. Modelyje svarbiausia atkreipti dėmesį į tai, jog X kartos darbuotojų motyvacijai stipresnį poveikį daro piniginio atlygio būdai, o Y kartos darbuotojų motyvacijai – nepiniginio atlygio būdai. Taip pat reikia pabrėžti, jog tiek X, tiek Y kartos darbuotojų motyvacijai stipriausią poveikį daro nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, tačiau skirtingomis proporcijomis.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, pastebėta, jog autoriai neprieina vieningos nuomonės dėl nepiniginio atlygio būdų poveikio X kartos darbuotojų motyvacijai. Vienu autorių atlikti tyrimai teigia, jog nepiniginis atlygis nedaro poveikio X kartos darbuotojų motyvacijai, tačiau piniginis atlygis daro poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai. Kiti autoriai teigia, jog nepiniginio ir piniginio atlygio būdai gali daryti poveikį X kartos darbuotojų motyvacijai, bet gali ir nedaryti. Taip pat autoriai teigia, jog nepini-

ginis atlygis yra labiau sietinas su vidine motyvacija bei ilgalaikiu motyvavimu;

2. Analizuojant literatūros šaltinius, taip pat buvo pastebėta, jog analizuojamų autorių tyrimų rezultatai Y kartos darbuotojų motyvacijai skiriasi. Viena autorių grupė teigia, jog nepiniginis atlygis daro statistiškai reikšmingą poveikį Y kartos darbuotojų motyvacijai, kita autorių grupė teigia, jog Y kartos darbuotojų motyvacijai nepiniginis atlygis nedaro poveikio;
3. Siekiant išsiaiškinti nepiniginio atlygio būdų poveikį X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, apklausos metodu buvo apklausti 406 respondentai. Atsižvelgiant į atliktą tyrimą, nepiniginio atlygio būdų poveikis X kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,148, kai nepiniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina X kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet X kartos darbuotojų motyvacija padidės 0,110. Nepiniginio atlygio būdų poveikis Y kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,357, kai nepiniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina Y kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet Y kartos darbuotojų motyvacija padidės 0,419;
4. Piniginio atlygio būdų poveikis X kartos darbuotojų motyvacijai yra 0,478, kai piniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina X kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet X kartos darbuotojų motyvacija padidės 0,596. Piniginio atlygio būdų poveikis Y kartos darbuotojų motyvacijai yra -0,100, kai piniginio atlygio būdų vidurkis, naudojamas organizacijoje, kuris tenkina Y kartos darbuotojus, padidės vienetu, tuomet Y kartos darbuotojų motyvacija padidės -0,144;
5. Pagal atlikto tyrimo gautus rezultatus

- svarbiausi ir stipriausiai tenkinantys bei didžiausią poveikį darbuotojų motyvacijai turintys nepiniginio atlygio būdai: pagarba, sąžiningas vertinimas, pripažinimas, socialiniai ryšiai, dalyvavimas mokymuose, dalyvavimas sprendimų priėmime. X kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 3,4352 iki 3,5602, o Y kartos darbuotojų aprašomosios statistikos reikšmės išsidėstė nuo 4,0105 iki 4,2000;
6. Atlikus faktorinę analizę, nepiniginio atlygio būdai susiskirsto į du faktorius: nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinių savybių tobulinimu, ir nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu. Pirmasis faktorius X kartos nemotyvuoja, o Y kartą motyvuoja 0,127. Antrasis faktorius stipriau motyvuoja tiek X kartos, tiek Y kartos darbuotojus. Pagal regre-
 - sinę analizę antrasis faktorius X kartą motyvuoja 0,195, o Y kartą 0,574;
 7. Faktoriuje nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu, sukrenta visi šeši nepiniginio atlygio būdai (stipriausiai motyvuojantys darbuotojus) ir socialiniai ryšiai. X kartos atveju būdai išsidėstė intervalu: 0,859 – 0,968, o Y kartos atveju 0,708 – 0,978. Tai parodo, jog septyni nepiniginio atlygio būdai stipriau motyvuoja darbuotojus, kai yra derinami tarpusavyje, naudojami kaip grupė faktorių, kurie susiję su darbuotojų įvertinimu;
 8. Atsižvelgiant į visas padarytas išvadas piniginio ir nepiniginio atlygio būdų poveikiui X ir Y kartų darbuotojų motyvacijai, buvo sukurtas praktinis modelis. Tinkamai naudojamas praktinis modelis gali padėti stipriau motyvuoti X ir Y kartų darbuotojus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

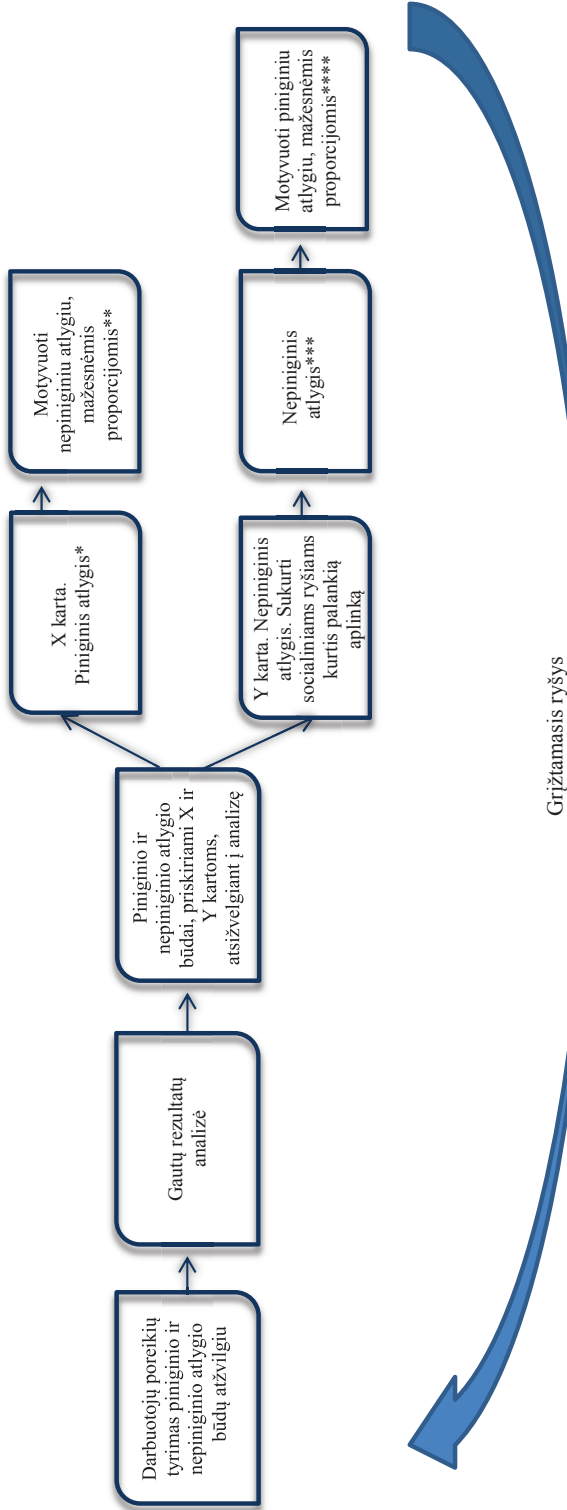
1. Andersen, E. (2016). Managing Yourself Learning to Learn. *Harvard Business Review*, Vol. 94, p. 98-102. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a469c021-fd45-44c2-ba6a-b02da42e805c%40sessionmgr4008&vid=4&hid=4101> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 08 d.).
2. Bakanauskienė, I., Brazaitytė, G. (2014). Jaunų žmonių poreikių Lietuvos darbo rinkoje analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 7–17. doi: 10.7220/mOSR.1392.1142.2014.69.1 .
3. Bandiera, O., Barankay, I., Rasul, I. (2011). Field Experiments with Firms. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 25, p. 63-82. doi:10.1257/jep.25.3.63.
4. Bussin, M., van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, p. 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.606.
5. Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, p. 219-239. doi: 10.1007/s11747-009-0151-3.
6. Chang, I. Y., Chang, W. Y. (2012). The Effect of Student Learning Motivation on Learning Satisfaction. *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 4, p. 281-305. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5660da17-48d1-45cc-98e9-ca9c94147914%40sessionmgr107&vid=4&hid=125> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 11 d.).
7. Chen, M.-C., Sheng, C.-W. (2013). Workplace Spirituality and Earnings Management Motivations. *International Journal of Business and Information*, Vol. 8, p. 267-298. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7e9ad17b-1ace-4e0f-bb2e-979422bcdec3%40sessionmgr106&vid=0&hid=123> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 20 d.).
8. Coetzer, G., Biberman, J., Tischler, L. (2008). Transcending Belief – A Non-theistic Model for Operationalizing Spiritual Values, Practices and States and Their Relationship to Workplace Behavior. *Interbeing*, Vol. 2, p. 19-31.

9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2009). *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV.
10. Dahl, D. W., Smimou, K. (2011). Does motivation matter? On the relationship between perceived quality of teaching and students' motivational orientations. *Managerial Finance*, Vol. 37, p. 582-609. Doi: 10.1108/03074351111140243.
11. Ertas, N. (2016). Millennials and Volunteering: Sector Differences and Implications for Public Service Motivation Theory. *Public Administration Quarterly*, Vol. 40, p. 517-558.
12. Fremaux, S., Michelson, G. (2011). 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, p. 63-75. doi 10.1007/s10551-011-0749-5.
13. Garaus, C., Furtmüller, G., Güttel, W. H. (2016). The Hidden Power of Small Rewards: The Effects of Insufficient External Rewards on Autonomous Motivation to Learn. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 15, p. 45-59. doi: 10.5465/amle.2012.0284.
14. Gergely, E., Pierog A. (2016). Motivation, Values, and Career Research Among University Students. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 25, p. 933-943.
15. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vol. 3, p. 142-151.
16. Guillen, M., Ferrero, I., Hoffman, W. M. (2015). The Neglected Ethical and Spiritual Motivations in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, p. 803-816. doi: 10.1007/s10551-013-1985-7.
17. Hammermann, A., Mohnen, A. (2014). The price of hard work. Different incentive effects of non-monetary and monetary prizes. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 43, p. 1-15. doi: 10.1016/j.joep.2014.04.003.
18. Hitka, M., Balázová, Ž. (2015). The Impact of Age, Education and Seniority on Motivation of Employees. *Business: Theory & Practice*, Vol. 16, p. 113-120. doi:10.3846/btp.2015.433.
19. Inčiūraitė, L., Žilinskas, V. J. (2010). Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje. *Economics And Management*, p. 530-540. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3dd8270-c91c-4c16-824e-e49fab9a195%40sessionmgr4008&vid=4&hid=4107> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 06 d.).
20. Jaškova, I. (2015). Organizational Justice, Employee Motivation and Performance. *Kidmore End: Academic Conferences International Limited*, p. 560-568.
21. Jyothi J. (2016). Non-Monetary Benefits & Its Effectiveness in Motivating Employees. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 7, p. 45-48. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dfbb16e7-512f-458d-9f64-914a71061845%40sessionmgr4008&vid=4&hid=4204> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 06 d.).
22. Khor, P., Mapunda, G. (2014). A phenomenological Study of the Lived Experiences of the Generation X and Y Entrepreneurs. *4th Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy 2014)*, p. 6-15. doi: 10.5176/2251-1970_IE14.04.
23. Kian, T., S., Yusoff, W., F., W. (2012). Generation X and Y and Their Work Motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, p. 396-407. Prieiga per internetą: <http://eprints.uthm.edu.my/3431/1/MGT071.pdf> (žiūrėta 2017 m. liepos 23 d.).
24. Kopaničova, J., Klepochova, D. (2016). Consumers in New Millennium: Attitudes towards Adoption of New Technologies in Purchasing Process. *Studia commercialia Bratislavensia*, Vol. 9, p. 65-74. doi: 10.1515/stcb-2016-0007.
25. Lander, C. (2006). Generations X & Y. *Canadian Consulting Engineer*, Vol. 47, p. 79-80.
26. LePla, F. J. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Motivation and Competitive Advantage. *Employment Relations Today (Wiley)*, Vol. 40, p. 19-24. doi: 10.1002/ert.21395.
27. Martin, K. J. (2010). Cash Motivation Limited, Try Alternate Forms. *Pennsylvania CPA Journal*, Vol. 81, p. 1-3. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bb3b31bd-8b5e-4c95-858e-4dc8e091d3c%40sessionmgr4006&vid=20&hid=4104> (žiūrėta 2016 m. lapkričio 05 d.).
28. Masibigiri, V., Nienaber, H. (2011). Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, p. 44-54. doi: 10.4102/sajhrm.v9i1.318.
29. Moore, A., Bussin, M. (2012). Reward preferences for generations in selected Information and Communication Technology companies. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.

- 10, p. 325-333. doi: 10.4102/sajhrm.v10i1.325.
30. Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 42, p. 318-323. doi: 10.1177/0886368711407998.
31. Neckermann, S., Frey, B. S. (2013). And the winner is...? The motivating power of employee awards. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 46, 66-77. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com/S1053535713001005/1-s2.0-S1053535713001005-main.pdf?_tid=69e31056-c139-11e6-93d8-00000aab0f6c&acdnat=1481636481_17f5af5f8a3e78c7df10280706358d0e (žiūrėta 2016 m. lapkričio 10 d.).
32. Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, p. 1-30. doi: 10.1177/0149206310363732.
33. Pološki – Vokić, N., Klindžić, M., Đaković, M. (2008). Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees – What Should Managers and HR Experts Know? *South East European Journal of Economics & Business (1840118X)*, Vol. 3, p. 89-96.
34. Rukuižienė, R., Bocharov, V. J. (2016). Monitoring Indicators to Measure the Level of Work Motivation in Industrial and Non-Industrial Organizations. *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 2, 117-126. doi:10.15181/rfds.v19i2.1288 .
35. Sankey, K. S., Machin, M. A. (2014). Employee participation in non-mandatory professional development – the role of core proactive motivation processes. *International Journal of Training and Development*, p. 241-255. doi: 10.1111/ijtd.12036.
36. Schlechter, A., Thompson, N. C., Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers An experimental investigation. *Employee Relations*, Vol. 37, p. 274-295. doi: 10.1108/ER-06-2014-0077.
37. Schwarze, J. (1993). *Grundlagen der Statistik 2. 5th edition*. Herne/Berlin: Neue Wirtschaftsbriefe.
38. Shaffer, V. A., Arkes, H. R. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 30, p. 859-872. doi: 10.1016/j.joep.2009.08.001.
39. Taghipour, A., Dejbani, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation, *Procedia - Social and Behaviour Sciences*, Vol. 84, p. 1601-1605. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.796.
40. Taylor, J. (2012). Public Service Motivation and work preferences of the Millennials in Australia. In E. S. Ng, S., Lyons, T. & Schweitzer, L. (Eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, p. 20-41. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
41. Trstenjak, A., Stilin, A., Tomljenović, L. (2015). Investigation of Motivation of Employees in the Charter Enterprises of Nautical Tourism. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, p. 39-48. doi: 10.7251/ZREFIS1511039T.

PRIEDAI

I priedas. Piniginio ir nepiniginio atlygio naudojimas, siekiant motyvuoti X ir Y kartų darbuotojus. Praktinis modelis



(Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktais tyrimais)

* Piniginio atlygio būdai, susiję su sveikata 0,191; Piniginio atlygio būdai, susiję su pinigėmis premijomis 0,199; Piniginio atlygio būdai, susiję su darbo rezultatais 0,405;

** Nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu 0,195;

*** Nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojo asmeninių, darbinį savybių tobulinimu 0,127; Nepiniginio atlygio būdai, susiję su darbuotojų įvertinimu 0,574;

**** Piniginio atlygio būdai, susiję su darbo rezultatais.

Modelis nubraižytas, parodydamas, kaip buvo gauti rezultatai ir kaip reikia motyvuoti, esant norui ir galimybės, atsižvelgiant į procesą, praktinį modelį galima pritaikyti ir kitose ekonomines veiklos sritys organizacijose.

Autorė: Milda Danielė

El. paštas: milda.scerbinskaite@gmail.com

Darbo vadovė: Asist. dr. Giedrė Dzemydaitė

El. paštas: giedre.dzemydaite@evaf.vu.lt

ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS PLĖTRA TARPTAUTINĖSE RINKOSE

***Santrauka.** Straipsnyje siekiama išnagrinėti elektroninės komercijos plėtros tarptautinėse rinkose veiksnius ir tendencijas. Nors elektroninė komercija atsirado gana neseniai, tačiau dėl savo prieinamumo ir patogumo, ji jau spėjo įsitvirtinti, kaip įprasta prekybos forma ir stipri tradicinės komercijos alternatyva. Tyrime pritaikytas daugiakriterinis elektroninės komercijos aplinkos vertinimas JAV, Europos Sąjungoje ir Lietuvoje bei didelių elektroninės prekybos įmonių plėtros ir tarptautines rinkas tendencijų analizė atskleidžia, kad technologinis ir komunikacinis šalių vystymasis gali paspartinti tarptautinę elektroninės prekybos plėtrą, didinti įmonių konkurenciją, o pajamos, gautos iš tarptautinės prekybos, sudaro didelę dalį bendrų įmonės pajamų ir leidžia įmonei išlaikyti spartų metinį augimą ir toliau plėstis. Išanalizavus įmonių kasmetines ataskaitas, sutapo įvardinti svarbiausi plėtros veiksniai – logistikos tinklo išsivystymas, užsienio rinkų ekonominė situacija ir klientų aptarnavimo kokybė. Taip pat nustatyta, kad tiek Europos Sąjungoje, tiek Lietuvoje dauguma besinaudojančių internetu, naudojami juo kasdien. Pastebima, kad ateityje visuomenė vis geriau mokės naudotis internetinėmis paslaugomis ir bus linkę dažniau apsipirkti internetu. Todėl informacinės visuomenės vystymosi dėka elektroninė komercija leidžia efektyvinti tarptautinę prekybą ir didinti tarptautinėse rinkose veikiančių ūkio subjektų konkurencumą.*

IVADAS

Nors elektroninė komercija atsirado gana neseniai, tačiau dėl savo prieinamumo ir patogumo, ji jau spėjo įsitvirtinti, kaip įprasta prekybos forma ir stipri tradicinės komercijos alternatyva. Informacinės visuomenės vystymosi dėka elektroninė komercija leidžia efektyvinti tarptautinę prekybą ir didinti tarptautinėse rinkose veikiančių ūkio subjektų konkurencumą.

Elektroninė komercija pasižymi dideliu dinamiškumu ir yra svarbus tarptautinės prekybos plėtros veiksnys. Šiuolaikiniuose moksliniuose darbuose stokojama moks-

linių tyrimų ir teorinių sprendimų, skirtų elektroninės komercijos plėtrai tarptautinėse rinkose nagrinėti, ypač teorinių sprendimų, kurie būtų efektyvūs susiduriant su šiuolaikiniais iššūkiais. Nėra nustatytų ir išnagrinėtų veiksmų, kurie leistų objektyviai įvertinti elektroninės komercijos plėtrai palankias rinkas. Darbe bus siekiama palyginti elektroninės komercijos plėtros tarptautinėse rinkose tendencijas JAV, Europos Sąjungoje ir Lietuvoje, vertinant elektroninės komercijos aplinką ir įmonių praktiką.

Tyrimo objektas - elektroninės komercijos plėtra tarptautinėse rinkose.

Tyrimo tikslas – ištirti elektroninės komercijos plėtros tarptautinėse rinkose tendencijas ir nustatyti plėtros veiksniai.

Tyrimo metodai – daugiakriterinis aplinkos vertinimas ir tendencijų analizė.

1. TARPTAUTINĖS ELEKTRONINĖS PREKYBOS PLĖTRA

Tarptautinė elektroninė prekyba pradėjo plėtotis pakankamai neseniai, tačiau jau tapo įprastu reiškiniu šiuolaikinėje ekonomikoje. Tarptautinėse rinkose pastebimas naujų technologijų ir ypatingai paslaugų sektoriaus (informacinių technologijų, telekomunikacijų, interneto ir t.t.) augimas, todėl nenuostabu, kad verslai siekdami lengviau ir efektyviau plėtoti tarptautinę prekybą, investuoja į elektroninę komerciją. C. M. Kabango, A. R. Asa (2015) elektroninės prekybos plėtra tarptautinėse rinkose įvardina, kaip šiuolaikinės ekonomikos variklis. Ji ne tik didina konkurenciją rinkose, bet ir atveria neribotas pasirinkimo galimybes pirkėjams, todėl skatina vartojimą. Literatūroje pabrėžiama, kad elektroninės prekybos plėtra tarptautinius mastus gali sustiprinti tiek išsivysčiusias, tiek besivystančias tarptautines rinkas, todėl svarbu nagrinėti jos plėtros veiksniai ir skatinti jos raidą, taip pat atsižvelgti į plėtros įgyvendinimo rizikas.

2. ELEKTRONINĖS KOMERCIJOS PLĖTROS TARPTAUTINĖSE RINKOSE ANALIZĖ

2.1. *Tarptautinės elektroninės prekybos plėtros tendencijų JAV analizė*

Elektroninė komercija ypač paplitusi JAV. Pastebima, kad 2013 metais 83,8 proc. namų ūkių turėjo prieigą prie kompiuterių, o 78,5 proc. namų ūkių patys turėjo stacionarų ar nešiojamą kompiuterį. Tų pačių metų

duomenimis 74,4 proc. namų ūkių teigė turintys prieigą prie interneto, 63,6 proc. iš jų naudojami švieslaidiniu internetu. (US Census Bureau, 2013) JAV statistikos biuro duomenimis, internetinės prekybos augimo tempai 2014 ir 2015 metais buvo spartesni už bendrus visos šalies prekybos apimtys augimo tempus. (Connolly, Gerlach, 2016). 2014 metais JAV bendroji prekybos apimtis siekė 4,6 trilijonus JAV dolerių, o elektroninės komercijos 298,6 mlrd. JAV dolerių ir sudarė 6,4 proc. bendrosios JAV prekybos apimtys. Nors elektroninės komercijos rinkos dalis dar nėra itin didelė, tačiau elektroninė komercija pasižymi sparčiu augimu lyginant su bendru šalies prekybos apimtys augimu. Iš 1 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad 2014 m. elektroninė komercija vidutiniškai augo 14,6 proc. lyginat su praėjusiais metais, 2015 metais – 14,8 proc.. Tuo tarpu bendroji šalies prekybos apimtis tais pačiais laikotarpiais vidutiniškai augo 3,9 proc. ir 1,6 proc.

JAV nacionalinės prekybos federacijos duomenimis (Priedas Nr.1) didžiausia JAV elektroninės komercijos kompanija, Amazon, užėmė 10 vietą didžiausių pasaulio prekybos įmonių sąrašė. Nacionalinės prekybos federacijos duomenimis, internetinės parduotuvė Amazon.com apyvarta prieš mokesčių atskaitymą 2015 metais perkopė 99 mlrd. JAV dolerių. JAV, Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Prancūzijoje, Kanadoje, Vokietijoje, Italijoje, Ispanijoje, Nyderlanduose, Austrijoje, Brazilijoje, Japonijoje, Kinijoje, Indijoje ir Meksikoje veikia specialiai šiems šalims sukurti puslapiai, tačiau, tarptautinio logistikos tinklo dėka, dalį asortimento taip pat gali įsigyti pirkėjai iš kitų šalių. 2016 m. Amazon.com apyvarta prieš mokesčius jau siekė beveik 123,77 mlrd. JAV dolerių. Apyvarta, gaunama ir užsienio prekybos sudarė kiek daugiau, nei 35 proc. bendros apyvartos ir

1 lentelė. Ketvirtiniai įmonių pardavimai JAV: bendri ir el. komercijos pardavimai

Ketvirtis	Įmonių pardavimai (mln. USD)		El. komercijos pardavimų dalis bendruose parda- vimuose (%)	Pardavimų augimas lyginant su praėjusių metų ketvirčiu (%)	
	Bendri	El. komercijos		Bendri	El. komercijos
4 ketvirtis 2015	1,249,081	108,175	8.7	1.7	14.8
3 ketvirtis 2015	1,188,363	81,020	6.8	1.6	15.4
2 ketvirtis 2015	1,189,836	78,784	6.6	1.1	14.7
1 ketvirtis 2015	1,081,022	74,982	6.9	1.8	14.4
4 ketvirtis 2014	1,228,634	94,193	7.7	4.2	13.9
3 ketvirtis 2014	1,169,173	70,185	6	4.6	15.5
2 ketvirtis 2014	1,176,975	68,685	5.8	4.9	15
1 ketvirtis 2014	1,061,563	65,532	6.2	2	13
Viso 2014	4,636,345	298,595	6.4	3.9	14.6

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis „U.S. Census Bureau“ duomenimis

perkopė 43,98 mlrd. JAV dolerių. Amazon pardavimų augimas Šiaurė Amerikoje 2015 ir 2016 metais išliko pastovus (25 proc.), tuo tarpu vangiai 2015 metais augusi tarptautinė prekyba 2016 metais šoktelėjo 24 proc.. Įmonė įvardina logistikos tinklo vystymą ir klientų aptarnavimo kokybę, kaip itin svarbius plėtros į tarptautines rinkas veiksnius. Amazon.com ketina ir toliau sparčiai plėstis į tarptautines rinkas, kuriose pastebimas spartus elektroninės komercijos augimas. Apibendrinant galima teigti, jog Amazon.com kompanija vykdydama tarptautinės plėtros strategiją ne tik išlaiko JAV elektroninės komercijos lyderės poziciją, bet ir patenka tarp dešimties didžiausių prekybos įmonių pasaulyje.

1.2. Tarptautinės elektroninės prekybos plėtros tendencijų Europos Sąjungoje analizė

Remiantis Eurostat (2016) duomenimis 85 proc. visų namų ūkių Europos Sąjungoje turi prieigą prie interneto. Tuo tarpu dar 2010 metais prieigą prie interneto turėjo tik

70 proc. visų namų ūkių. 71 proc. Europos Sąjungos gyventojų teigia, jog internetu naudojasi kiekvieną dieną arba beveik kiekvieną dieną. Dažniausiai internetu Europos Sąjungoje naudojasi Liuksemburgo, Danijos ir Jungtinės Karalystės gyventojai, rečiausiai - Lenkijos, Graikijos ir Portugalijos gyventojai. Užfiksuota, kad 2015 metais 1 iš 5 Europos Sąjungos įmonių pardavė savo prekę ar paslaugą internetu, o internetinių pardavimų apyvarta sudarė 16 proc. bendros įmonių apyvartos. Nuo 2008 iki 2015 metų įmonių, padariusių internetinį pardavimą, dalis prekybos rinkoje išaugo 7 proc. punktais, o jų apyvarta iš internetinės prekybos tuo pačiu laikotarpiu padidėjo tik 4 proc. punktais. (Eurostat, 2016). Elektroninė komercija padeda Europos Sąjungos šalims vystyti savo prekybą tarptautinėse rinkose, tačiau 2014 metais iš visų įmonių, kurios turėjo internetinius pardavimus, tik 8 proc. jų internetinę prekybą vykdė su kitomis Europos Sąjungos šalimis. Didžiausią dalį įmonių, vykdančių elektroninę prekybą, turinčioje šalyje – Airijoje – tik 17 proc.

įmonių elektroninės komercijos pagalba pardavė savo prekes ar paslaugas kitose ES valstybėse, kai tuo tarpu elektroninę komerciją šalyje vykdo 32 proc. visų įmonių. Panašios proporcijos apstebimos ir kitose ES valstybėse. Pastebima, kad klientų susidomėjimas užsienio internetinėmis parduotuvėmis auga. 2 lentelės duomenys parodo, kad iš visų asmenų, kurie bent kartą per metus apsipirko internetu, apsipirkusių kitų ES valstybių internetinėse parduotuvėse procentas išaugo nuo 25 proc. 2012 metais iki 32 proc. 2016 metais, o apsipirkusių už ES ribų – nuo 13 proc. 2012 metais iki 20 proc. 2016 metais.

2 lentelė. Elektroninės komercijos pirkėjų apsipirkimai nacionalinėse, ES ir kitų šalių internetinėse parduotuvėse (% nuo asmenų, kurie bent kartą per metus apsipirko internetu)

Bent kartą per 12 mėn. apsipirko internetinėse parduotuvėse	2012	2016
Nacionalinėse (%)	91	89
Kitų ES šalių (%)	25	32
Už ES ribų (%)	13	20

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis „Eurostat“ duomenimis

Puikus elektroninės komercijos plėtros į tarptautines rinkas pavyzdys – į keturiasdešimt didžiausių pasaulio internetinių parduotuvių sąrašą patekusi ASOS Plc (Deloitte 2017) (Priedas Nr.2). Asos.com - tai tarptautinė drabužių ir aksesuarų internetinė parduotuvė, kuri gali pasiūlyti platų asortimentą už tarptautinėje rinkoje konkurencingas kainas. Asos.com gali aptarnauti klientus iš viso pasaulio ir siūsti savo produkciją į beveik visas pasaulio šalis. Ši verslo strategija leidžia ASOS Plc išlaikyti stiprų augimą. 2016 metais internetinės parduotuvės pajamos viršijo 1,4 mlrd. svarų per metus ir augo 26 proc. (27 proc. Jungtinėje Karalystėje, 50

proc. JAV, 28 proc. Europoje ir 9 proc. kitose užsienio valstybėse). Įmonės bendrasis pelnas siekė 722,2 mln. svarų ir augo taip pat 26 proc. Savo kasmetinėje ataskaitoje Asos.com užfiksavo, kad per metus internetinė parduotuvė sulaukė 908,6 mln. vizitų iš užsienio valstybių. To pasėkoje parduotuvėje apsipirko 7,7 mln. užsieniečių, kurie pateikė 19,4 mln. užsakymų. Pajamos, gautos iš tarptautinių užsakymų, sudarė 57 proc. bendrų įmonės pajamų. Asos.com pateikia keletą pagrindinių savo sėkmingos plėtros tarptautinėje rinkoje veiksnių - užsienio vartotojų poreikių analizę, ekonominę situaciją šalyje, klientų aptarnavimo išvystymą ir logistikos tinklą. Įmonė pastebi, kad siekiant tarptautinės plėtros sėkmės būtina gerai išanalizuoti užsienyje vyraujančias madas ir vietinių prekių ženklų pasiūlą. Taip pat, norint konkuruoti su vietinėmis parduotuvėmis, labai svarbu įvertinti šalių ekonominę situaciją ir ten vyraujančias kainas. Ne mažiau svarbus ir klientų aptarnavimas, kuris padeda klientams spręsti iškilusias problemas, organizuoti prekių grąžinimus. Asos.com ypatingai daug dėmesio skiria tarptautinio logistikos tinklo vystymui. Nuoseklus bendradarbiavimas su logistikos partneriais dėka, internetu užsakytos prekės gali itin greitai pasiekti klientą beveik visose pasaulio šalyse. Tai didžiulis internetinės parduotuvės pranašumas, leidžiantis sėkmingai auginti pardavimus ir tarptautinės rinkos dalį.

1.3. Tarptautinės elektroninės prekybos plėtros tendencijų Lietuvoje analizė

Elektroninė komercija Lietuvoje dar nepasiekusi Europos Sąjungos vidurkio, tačiau sparčiai auga. Lietuvos statistikos departamentas informacinių technologijų naudojimosi namų ūkiuose pranešime, paskelbė, kad 2016 m. pirmąjį ketvirtį asmeninius kompiuterius namuose turėjo 71 proc., internetinę prieigą - 72 proc. šalies namų ūkių, kurių bent vienas

3 lentelė. 16–74 metų amžiaus gyventojų naudojimas e. prekyba asmeniniais tikslais 2016 m. I ketvirtį Lietuvoje. (% visų atitinkamos amžiaus grupės asmenų)

Asmenys, pirkę ar užsakę prekes ir paslaugas internetu (%)	Visi 16–74 metų amžiaus gyventojai	iš jų:					
		16–24 metų amžiaus	25–34 metų amžiaus	35–44 metų amžiaus	45–54 metų amžiaus	55–64 metų amžiaus	65–74 metų amžiaus
2016 m. pirmąjį ketvirtį	24,3	35,9	45,7	33,0	17,5	8,4	3,0
per pastaruosius 12 mėn.	33,4	52,1	59,4	44,2	24,2	13,2	4,3

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis

narys ne vyresnis kaip 74 metų. Lyginant su 2015 metais, šie rodikliai paaugo atitinkamai 3 ir 4 procentiniais punktais. Miestuose kompiuterius ir interneto prieigą turėjo daugiau namų ūkių, nei kaimuose. Didžiausias kompiuterių naudojimas pastebimas 16–34 metų amžiaus gyventojų tarpe. Kompiuterius naudojami 97 proc. 16–24 metų amžiaus ir 95 proc. 25–34 metų amžiaus gyventojų. Informacinių technologijų naudojimo namų ūkiuose tyrimo duomenimis, iš visų asmenų, kurie 2016 m. pirmąjį ketvirtį naudojami kompiuterius, 81 proc. jų naudojami juo kasdien, 16 proc., bent kartą į savaitę. Taip pat internetu naudojami net 99,4 proc. 16–24 metų amžiaus ir 95,8 proc. 25–34 metų amžiaus gyventojų, o iš 65–74 metų amžiaus gyventojų internetu naudojami 26 proc.

Informacinės visuomenės plėtros komiteto informacinės visuomenės plėtros 2016 metų apžvalgoje pažymėta, kad 2016 m. pradžioje internetinę svetainę Lietuvoje turėjo 75,2 proc. įmonių. Apžvalgoje pastebėta, kad dalis mažų ir vidutinių įmonių, siekdamas išvengti interneto svetainių palaikymo mokesčių, perkelia savo virtualų turinį į socialinius tinklus. Visgi 15,9 proc., visų šalies įmonių leido užsakyti, rezervuoti ar pirkti norimas prekes ar paslaugas elektroniniu būdu. Europos statistikos departamento duomenimis 2016 metais Lietuvos internetinių pardavimų apyvarta sudarė 11 proc. bendros įmonių apyvartos. Nuo 2014 iki 2016 metų

įmonių, padariusių internetinį pardavimą, dalis išaugo 1 proc. punktu, o jų apyvarta iš internetinės prekybos tuo pačiu laikotarpiu padidėjo 4 proc. punktais. Nors internetas daugiausiai buvo naudojamas informacijos paieškai, ryšiams ir naujienoms skaityti, tačiau vis daugiau žmonių internetą naudoja prekių ir paslaugų pirkimui. 3 lentelėje matoma, kad 2016 m. pirmąjį ketvirtį prekes ir paslaugas asmeniniams tikslams internetu užsakė 24 proc. 16–74 metų amžiaus gyventojų. 2015 metų pirmąjį ketvirtį šis rodiklis siekė tik 22 proc. Daugiausiai prekes ar paslaugas internetu pirko ar užsakė 25–34 metų amžiaus gyventojai. Bendrai Lietuvoje per pastaruosius 12 mėnesių prekes ar paslaugas internetu pirko ar užsakė 33 proc. visų 16–74 metų amžiaus šalies gyventojų.

2015 metais didžiausios elektroninės parduotuvės Lietuvoje – „Pigu.lt“ – registruotų pirkėjų skaičius perkopė 1 mln. „Pigu grupės“, kurią sudaro internetines parduotuves „Pigu.lt“ Lietuvoje, „220.lv“ Latvijoje ir „Kaup24.ee“ Estijoje, konsoliduota apyvarta 2015 m. siekė 53 mln. ir, lyginant su 2014 m., išaugo 30 proc. Įmonės veiklos apžvalgoje pranešama, kad 2015 m. „Pigu.lt“ apyvarta siekė 31,8 mln. eurų, „220.lv“ - 18,4 mln. eurų, „Kaup24.ee“ - 3,5 mln. eurų. Atitinkamai pajamos, gautos iš tarptautinės prekybos, sudarė 40 proc. visos įmonės apyvartos. Dažniausiai internetinėje parduotuvėje apsipirko 26–35 metų amžiaus klientai ir jie

sudarė 31 proc. visų parduotuvės klientų. Platus asortimentas, konkurencingos kainos, profesionalus aptarnavimas ir patogus pristatymas leidžia Lietuvos įmonei sparčiai plėstis tarptautinėje rinkoje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Elektroninės komercijos plėtos veiksniai glaudžiau susiję su tarptautinės prekybos plėtos veiksniais. Elektroninės prekybos plėtrai, kaip ir tarptautinės prekybos vystymui, reikalinga palanki politinė sistema, šalių ekonominis išsivystymas, susiformavusi informacinė visuomenė ir žinoma informacinių technologijų ir tinkų paplitimas, todėl galima teikti, kad, kuriant palankią aplinką elektroninės komercijos plėtrai, kuriama palanki aplinka ir tarptautinės prekybos vystymui.
2. Elektroninės komercijos aplinkos JAV, Europos Sąjungoje ir Lietuvoje tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dauguma šalių gyventojų turi prieigą prie interneto ir gali lengvai pasiekti internetines parduotuves. Taip pat nustatyta, kad tiek Europos Sąjungoje, tiek Lietuvoje dauguma besinaudojančių internetu, naudojami juo kasdien, todėl galima teigti, kad ateityje visuomenė vis geriau mokės naudotis internetinėmis paslaugomis ir bus linkę dažniau apsipirkti internetu. Nors elektroninės komercijos užimama rinkos dalis dar nėra labai didelė (JAV – 6,4 proc.,

ES – 16 proc., Lietuvoje – 10proc.) tačiau ji kasmet auga.

3. Elektroninės komercijos plėtos tarptautinėse rinkose tendencijų analizės metu nustatyta, kad elektroninę prekybą vykdančios įmonės sparčiai plečia savo prekybą užsienio rinkose. Palyginus skirtingas pardavimų apimtis turinčias įmones, matome tendenciją, kad pajamos, gautos iš tarptautinės prekybos, sudaro didelę dalį bendrų įmonės pajamų ir leidžia įmonei išlaikyti spartų metinį augimą (Amazon – 25 proc., Asos Plc – 26 proc., UAB Pigu – 30 proc.). Išanalizavus įmonių kasmetines ataskaitas, sutapo įvardinti svarbiausi plėtos veiksniai – logistikos tinklo išvystymas, užsienio rinkų ekonominė situacija, klientų aptarnavimo kokybė.
4. Vienas pagrindinių sprendimų, kaip elektroninei komercijai efektyviai plėstis tarptautinėse rinkose, būtų pirmiausia nuodugnai išanalizuoti užsienio rinką, išsiaiškinti ar aplinka yra palanki elektroninės komercijos vystymui. Apisprendus vystyti elektroninę komerciją tarptautinėse rinkose svarbu įsitikinti, kad internetinės parduotuvės puslapis bus lengvai suprantamas klientams ir jiems nekils sunkumų išsirinkti, užsisaityti preke ar apmokėti užsakymus. Taip pat svarbu vykdyti tarptautiniu mastu konkurencingą kainodarą, pasirinkti patikimus logistikos partnerius ir užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą.

LITERATŪROS ŠARŠAS

1. *Annual Report 2016*. Amazon. Prieiga per internetą <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual> (žiūrėta 2017 m. gegužės 23 d.).
2. *Annual Report 2016*. Asos Plc. Prieiga per internetą <http://www.annualreports.com/Company/asos-plc> (žiūrėta 2017 m. gegužės 27 d.).
3. Computer and Internet Use in the United States: 2013 (2014). JAV: U.S. Census Bureau
4. Connolly, J., Gerlach, C. (2016). Deconstructing the Census Bureau's Retail Trade E-Commerce Figures. How Omni-Channel Retailers are Driving Internet Sales. *Retail Property Insights*. JAV: International Council of Shopping Centers. Vol. 23, No.1, p. 4-9.
5. E-commerce statistics for individuals 2016 (2016). Luxembourg: European Commission, Eurostat.

6. *Global 250 Chart 2017*. National Retail Federation NRF. Prieiga per internetą <https://nrf.com/2017-global-250-chart> (žiūrėta 2017 m. gegužės 27 d.).
7. *Global Powers of Retailing 2017*. Deloitte. Prieiga per internetą <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> (žiūrėta 2017 m. gegužės 24 d.).
8. Informacinių technologijų naudojimas namų ūkiuose 2016 1/4 (2016). Vilnius: Lietuvos Statistikos Departamentas
9. Kabango, C. M., Asa, A. R. (2015). Factors influencing e-commerce development: Implications for the developing countries. *International Journal of Innovation and Economic Development*, Vol. 1, p. 59-66.
10. Quarterly E-Commerce Report 2016 1/4 (2016). JAV: U.S. Census Bureau
11. UAB Pigu 2015 m. įmonės veiklos apžvalga. Patvirtinta: UAB „Pigu“ 2016 m. gegužės mėn.
12. *World Trade Statistical Review 2016*. World Trade Organization WTO. Prieiga per internetą https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf (žiūrėta 2017 m. balandžio 8 d.).

PRIEDAI

1 priedas. 30 didžiausių pasaulio įmonių

Vieta didžiausių įmonių reitinge	Įmonė
1	Wal-Mart Stores, Inc.
2	Costco Wholesale Corporation
3	The Kroger Co.
4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG
5	Walgreens Boots Alliance, Inc. (formerly Walgreen Co.)
6	The Home Depot, Inc.
7	Carrefour S.A.
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG
9	Tesco PLC
10	Amazon.com, Inc.
11	Target Corporation
12	CVS Health Corporation
13	Metro Ag
14	Aeon Co., Ltd.
15	Lowe's Companies, Inc.

Vieta didžiausių įmonių reitinge	Įmonė
16	Auchan Holding SA (formerly Groupe Auchan SA)
17	Albertsons Companies, Inc.
18	Edeka Group
19	Casino Guichard-Perrachon S.A.
20	Seven & i Holdings Co., Ltd.
21	Wesfarmers Limited
22	Rewe Combine
23	Koninklijke Ahold N.V.
24	Woolworths Limited
25	Best Buy Co., Inc.
26	Centres Distributeurs E. Leclerc
27	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)
28	J Sainsbury plc
29	Loblaw Companies Limited
30	Publix Super Markets, Inc.

Šaltinis: sudarė autorė remiantis National Retail Federation NRF 2017 Global 250 Chart duomenimis

2 priedas. 40 didžiausių elektroninę komerciją vykdančių įmonių pasaulyje

Vieta reitinge	Įmonė	Kilmės šalis
1	Amazon.com, Inc.	JAV
2	JD.com, Inc	Kinija
3	Apple Inc.	JAV
4	Wal-Mart Stores, Inc.	JAV
5	Suning Commerce Group Co., Ltd.	Kinija
6	Otto (GmbH & Co KG)	Vokietija
7	Tesco PLC	JK
8	Vipshop Holdings Limited	Kinija
9	Liberty Interactive Corporatio	JAV
10	Macy's, Inc.	JAV
11	The Home Depot, Inc.	JAV
12	Best Buy Co., Inc	JAV
13	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Prancūzija
14	Costco Wholesale Corporation	JAV
15	Zalando SE	Vokietija
16	Home Retail Group plc	JK
17	John Lewis Partnership plc	JK
18	Nordstrom, Inc.	JAV
19	Kohl's Corporation	JAV
20	Shop Direct Group	JK
21	Lojas Americanas S.A.	Brazilija
22	Centres Distributeurs E. Leclerc	Prancūzija
23	The Gap, Inc.	JAV
24	Next plc	JK
25	Williams-Sonoma, Inc	JAV
26	Target Corporation	JAV
27	Staples, Inc.	JAV
28	Dixons Carphone plc	JK
29	vente-privee.com	Prancūzija
30	Metro Ag	Vokietija
31	Sears Holdings Corporation	JAV
32	Wayfair Inc.	JAV
33	L Brands, Inc.	JAV
34	HSN, Inc.	JAV
35	NIKE, Inc.	JAV
36	Koninklijke Ahold N.V.	Nyderlandai
37	J Sainsbury plc	JK
38	Lowe's Companies, Inc.	JAV
39	Office Depot, Inc.	JAV
40	ASOS Plc	JK

Šaltinis: sudarė autorė remiantis Delloite Global Powers of Retailing 2017 duomenimis

Autorė: **Kristina Mažeikaitė**

El. paštas: kristinai.ma@gmail.com

Darbo vadovas: **lekt. dr. Darius Kulikauskas**

El. paštas: darius.kulikauskas@evaf.vu.lt

MAKROPRUDENCINIŲ KAPITALO REIKALAVIMŲ ĮTAKA BANKŲ VEIKLAI EUROPOS SĄJUNGOJE

Santrauka. Makroprudencinės politikos aktualumas išryškėjo po pastarosios krizės, kuri atskleidė taikytų pinigų ir mikroprudencinės politikos priemonių neefektyvumą. Pradėta ieškoti priemonių bankų pažeidžiamumo ir sisteminės rizikos mažinimui, todėl imta taikyti papildomus apribojimus visam bankiniam sektoriui. Šiame darbe analizuojamas makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikis Europos Sąjungos bankų veiklai – skolinimo apimtims. ES bankai prieškriziniu laikotarpiu, priešingai nei JAV, nebuvo sukaupę pakankamo kapitalo kiekio, todėl papildomi kapitalo reikalavimai tapo saistantys. Skirtingų autorių tyrimuose nurodoma, kad kapitalo kiekio procentinis padidėjimas lemia iki 8 proc. skolinimo apimčių sumažėjimą. Darbe nagrinėjamas laiko intervalas nuo 1997 iki 2017 metų leidžia palyginti makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikį bankų skolinimo apimtims iki krizės ir po jos. Sudarius vektorinės autoregresijos modelį nustatyta, kad iki pastarosios krizės papildomi kapitalo reikalavimai paskolų augimo tempo reikšmingai neribojo, tuo tarpu pokriziniu laikotarpiu poveikio kryptis neigiama. Neigiamas reguliacinių reikalavimų poveikis paskolų augimo tempams taip pat nustatytas sudarius intervencijos modelį. Visgi poveikis nėra stiprus, nes prie didėjančių makroprudencinių kapitalo reikalavimų bankai prisiderinti gali ne tik mažindami paskolų apimtis ar rizikos svorį, bet ir didindami kapitalo kiekį.

Raktiniai žodžiai: makroprudenciniai kapitalo reikalavimai, paskolų augimo tempas, intervencijos modelis, Bazelis III, Europos Sąjungos bankai.

IVADAS

Prieš krizę egzistavusi žema ir stabili infliacija bei atskirų institucijų finansinis stabilumas neužtikrino visos finansų sistemos stabilumo. Todėl ieškant papildomų priemonių galimiems finansų sistemos disbalansams suvaldyti, Bazelio III reglamentu susitarta dėl makroprudencinės politikos sugriežtinimo. Makroprudencinė politika apima didelę įvairovę taikytinų priemonių: veikiančių kapitalą, turtą ir likvidumą. Šiame darbe koncentruojamasi ties makroprudenciniais kapitalo reikalavimais ir jų poveikiu ES bankų skolinimo apimtims.

Makroprudenciniai kapitalo reikalavimai – tai papildomi kapitalo reikalavimai visam bankų sektoriui, siekiant mažinti sisteminės rizikos tikimybę bei bankų pažeidžiamumą. Reikalavimuose nurodomas kokybinis ir kiekybinis kapitalo rodiklio pokytis. Vykstant diskusijoms ir sprendimų priėmimui dėl šių reikalavimų dydžio ir sudėties keitimo (remiantis Bazelio III susitarimu, papildomų kapitalo reikalavimų įgyvendinimas numatytas iki 2019 m.) svarbu iš naujo įvertinti šių rodiklių efektyvumą ir jų keitimo tikslingumą.

Dažniausiai panašios tematikos tyrimai atliekami atskiros šalies atveju (Prancūzi-

jos atvejais nagrinėtas Fraise ir kitų, 2015, Anglijos – Bridges, 2014, Aiyar ir kitų, 2014). Taip pat atliekami tyrimai pasaulio mastu (Fonseca, 2010), tačiau rezultatai turėtų priklausyti nuo regiono: ES bankai prieškriziniu laikotarpiu, priešingai nei JAV, nebuvo sukaukę pakankamo kapitalo kiekio, todėl papildomi kapitalo reikalavimai ES bankams tapo saistantys. Tyrimas su ES bankų duomenimis buvo atliktas Nimwegen (2016), tačiau jo sudaryta regresija, nenauginėtas kintamųjų vėlavimo poveikis laike. Atsižvelgiant į tai, straipsnyje pateikiami rezultatai, gauti sudarant laiko eilučių modelius su ES bankų duomenimis.

Tyrimo **objektas** – makroprudenciniai kapitalo reikalavimai ir ES bankų veikla.

Tyrimo **tikslas** – nustatyti makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikį ES bankų veiklai.

Tyrimo metodai – vektorinės autoregresijos modelis (VAR), impulso-atsako funkcijos, autoregresija, intervencijos modelis.

Darbo struktūra sudaryta iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateikiami literatūros analizės rezultatai. Antroje – aprašomi tyrimo metodai ir naudojami duomenys. Trečioje – pateikiami sudarytų modelių rezultatai. Tyrimas baigiamas pateikiant apibendrinančias išvadas ir rekomendacijas.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

Dauguma empirinių tyrimų nurodo, kad makroprudenciniai kapitalo reikalavimai efektyviai veikia kredito kainą ir kiekį, nors skaičiuojamas poveikio mastas skiriasi. Tyrimuose su Europos bankų duomenimis, dažniausiai gauta neigiama, bet silpna paskolų portfelio reakcija į kapitalo rodiklio didėjimą (Nimwegen, 2016; Bridges, 2014; Noss ir Toffano, 2014; Francis ir Osborne, 2009; Aiyar ir kiti, 2014). Stipriausias kapitalo reikalavimų poveikis skolinimui nustatytas Fraise ir kitų (2015): 1 p. p. padidėję

kapitalo reikalavimai sąlygoja Prancūzijos bankų skolinimo sumažėjimą 8 proc. Priešingai nei dauguma autorių, Cohen (2013) padarė išvadą, kad bankų skolinimas, didėjant reikalavimams, augo, nors ir sutinka, kad Europoje bankų skolinimo augimas buvo lėtesnis nei kituose regionuose. Visgi dauguma autorių savo tyrimuose nustatė neigiamą papildomų kapitalo reikalavimų poveikį suteikiamų paskolų apimtims.

Poveikis suteikiamų paskolų portfelio dydžiui priklauso ir nuo to, kaip bankai prisiiderina prie didėjančių kapitalo reikalavimų. Tyrimas, kuriame modeliuojamas skirtingų kapitalo rodiklio dedamųjų pokyčio poveikis skolinimo apimtis, atliktas Behn ir kitų (2016). Tyrime analizuojami trys scenarijai: bankai mažina balansą; didina akcinį kapitalą arba mažina nepaskirstytą pelną; tiek mažina balansą, tiek didina kapitalą. Stipriausia neigiama kredito pasiūlos reakcija nustatyta pirmuoju atveju. Anot autorių, tai efektyviausiai prisidėtų prie bankinio sektoriaus pažeidžiamumo mažinimo, tačiau kartu sumažėjęs paskolų portfelis neigiamai paveiktų ekonomikos augimą. Silpnesnė, bet analogiška poveikio kryptis būtų gaunama ir trečiojo scenarijaus atveju. To, anot Behn ir kitų (2016), būtų išvengta pasirinkus antrąjį scenarijų – aukštesnė bankinio sektoriaus kapitalizacija mažintų krizės tikimybę, nors kredito augimas būtų didesnis nei pradinėje situacijoje, taip pat teigiamai veiktų BVP. Be to, pastebėtina, kad bankams patiriant reikšmingus kaštus dėl kapitalo kiekio didėjimo, papildomi kapitalo reikalavimai taip pat gali tapti saistančiais (Aiyar ir kiti, 2014). Simuliacijų rezultatus patvirtina ir Nimwegen (2016) atliktas tyrimas. Autorius nurodo, kad 1 p. p. kapitalo rodiklio padidėjimas, sąlygotas kapitalo kiekio, lemia 2,1 proc. išaugusį skolinimo lygį ir, priešingai, jei mažinamas rizika įvertintas turtas, fiksuojamas 3,1 proc. skolinimo lygio sumažėjimas. Kadangi fiksuojamas skirtingas paskolų atsakas į kapi-

talo rodiklio dedamąsias, Behn ir kiti (2016) pastebi, kad tikslesnis makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikis finansiniam sektoriui būtų pasiekiamas nurodant bankams, kaip prie padidėjusių reikalavimų prisiderinti.

Nustatyti, koks realus makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikis ekonomikai, yra sudėtinga. Atlikti tyrimai nurodo, kad dėl 1 p. p. padidėjusių makroprudencinių kapitalo reikalavimų, sisteminė krizės tikimybė sumažėja 20–50 proc. (CGFS, 2012). Tai užtikrina tvaresnę verslo ciklų kaitą, o ilgalaikė nauda turėtų atsverti trumpalaikius ekonomikos nuostolius.

2. TYRIMO METODŲ APŽVALGA IR DUOMENYS

Darbe tiriamas makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikis paskolų apimtims euro zonoje. Tyrimas atliekamas su laiko eilučių modeliais.

2.1. Metodai

Daugiamatis vektorinės autoregresijos (VAR) modelis parankus makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikio ES bankų skolinimo apimtims analizei, nes leidžia nagrinėti abipusį ryšį tarp kintamųjų bei atsaką tiek į kitų kintamųjų impulsus, tiek į savo paties vėlavimus. VAR modelio modifikacijos taikomos ir kitų autorių, atlikusių tyrimus nagrinėjama tema. Pavyzdžiui, Behn (2016), naudodamas Anglijos bankų duomenis, vektorinės autoregresijos pagrindu sudarė išankstinio įspėjimo modelį.

VAR modeliui svarbios prielaidos: kintamieji yra stacionarūs, paklaidos – baltasis triukšmas su pastovia dispersija bei paklaidos tarpusavyje nėra autokoreliuotos (Enders, 1995). Su kiekvienu papildomu kintamuoju į sistemą būtų įtraukiamos papildomos lygtys. Visgi interpretacijai parankiau naudoti ne VAR modelio rezultatus, o impulso-atsako

funkcijas (angl. *impulse-response function*, IRF). Impulso-atsako funkcijos parodo kintamojo reakciją t , $t+1$, $t+2$, ir kitais periodais į t periode įvykusį kito kintamojo šoką. Remiantis VAR modeliu, taip pat galima stebėti, kaip kistų prognozinės kintamojo (paskolų apimtys) reikšmės.

Vienmačiai tiesiniai laiko eilučių modeliai taip pat yra parankūs plėtotėms. Todėl tyrime sudaromas intervencijos modelis, kur paskolų kintamojo autoregresija praplėčiama intervencijos, reprezentuojančios makroprudencinius kapitalo reikalavimus, dėmeniu. Gauti rezultatai lyginami su prognozinėmis modelių reikšmėmis.

2.2. Duomenys

Tyrime naudojami duomenys: paskolų kiekis (priklausomas kintamasis), kapitalo kiekis ir rezervai, reguliaciniai kapitalo reikalavimai, ekonomiką reprezentuojantis kintamasis – pramonės produkcijos indeksas (įtraukiamas tikrinant modelio stabilumą). Taip pat į modelį įtraukiamas fiktyvus kintamasis, reprezentuojantis laikotarpį prieš krizę ir po. Naudojami mėnesiniai duomenys nuo 1997 iki 2017 m.

Įtraukiant makroprudencinius kapitalo reikalavimus, pasirenkamas kintamasis, sudarytas iš minimalaus akcinio kapitalo (angl. *Minimum Common Equity Capital Ratio*, CET 1) ir kapitalo apsaugos rezervo reikalavimų sumos. Nagrinėjamu laikotarpiu bendras papildomų kapitalo reikalavimų skaitinis pokytis mažas (1 lentelė), tačiau fiksuoti kokybiniai reikalavimų pakitimai. CET1 ir kapitalo apsaugos rezervo suma atspindi šiuos kokybinius reguliacinių reikalavimų pokyčius. Be to, reprezentuoja reguliacinių reikalavimų įgyvendinimo etapus.

Minėta, kad laiko eilučių modeliai sudaromi stacionariems kintamiesiems. Todėl analizėje naudojamos stacionarios kintamųjų formos: paskolų ir kapitalo kie-

1 lentelė. *Kapitalo reikalavimų įgyvendinimo etapai*

Kapitalo reikalavimai:	Etapai:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Minimalus akcinis kapitalas (CET 1), proc.		3,5	4	4,5				4,5
Kapitalo apsaugos rezervas, proc.					0,625	1,25	1,875	2,5
Suma (CET 1+ kapitalo apsaugos rezervas), proc.		3,5	4	4,5	5,125	5,75	6,375	7,0
Minimalus pirmo lygio kapitalas, proc.		4,5	5,5	6				6,0
Minimalus bendras kapitalas, proc.		8						8,0

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal Bank for International Settlements.

čio bei rezervų augimo tempai, pramonės produkcijos indekso ir reguliacinių reikalavimų pokyčiai. Norint išvengti sezoninių svyravimų įtakos, analizėje naudojami nusezoninti duomenys.

3. MAKROPRUDENCINIŲ KAPITALO REIKALAVIMŲ POVEIKIO ES BANKŲ VEIKLAI ANALIZĖ

Analizė atliekama keliais etapais. Pirmiausia sudaromi VAR modeliai kapitalo kiekio ir rezervo bei paskolų augimo tempams prieš ir po krizės. Kitame etape į modelį (su duomenimis prieš ir po krizės) įtraukiamas makroprudencinių kapitalo reikalavimų kintamasis bei fiktyvus krizės kintamasis, remiantis sudarytu modeliu, atliekamas prognozavimas. Galiausiai, norint tiksliau įvertinti reguliacinių reikalavimų poveikį paskolų augimo tempui, sudaromas intervencijos modelis.

3.1. Kapitalo kiekio ir rezervų poveikis bendram paskolų lygiui prieš ir po krizės

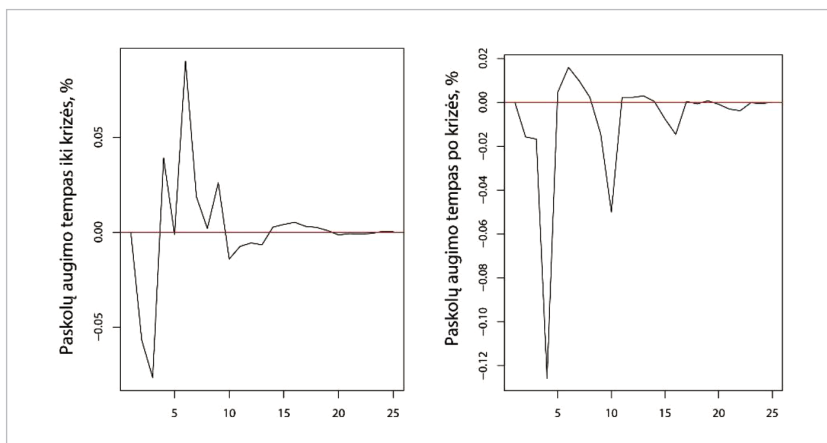
ES šalių bankams prieškriziniu laikotarpiu būdingas pakankamai mažas kapitalo rezervas. Pokriziniu laikotarpiu stebimas stiprus kapitalo kiekio augimas – 72 proc. padidėjimas nuo 2008 iki 2017 m. Daroma prielaida, kad sudaryti VAR modeliai, nau-

dojant duomenis iki krizės ir po krizės, gali pateikti skirtingus rezultatus. Sudarant VAR modelius, įtraukiami paskolų ir kapitalo kiekio augimo tempai. Laiko eilutė perskiriama ties 2008 m. rugsėjo mėn., kai buvo paskelbtas JAV investicinio banko *Lehman Brothers* bankrotas.

Gautos impulso-atsako funkcijos (1 pav.) patvirtina darytą prielaidą. Prieškriziniu laikotarpiu paskolų augimo tempas į kapitalo sukeltą impulsą reaguoja daugiau teigiamai. Neigiamas ir silpnas poveikis fiksuojamas pirmaisiais 3 mėnesiais (iki 0,07 proc.). Pokriziniu laikotarpiu poveikis paskolų augimo tempui neigiamas ir dvigubai stipresnis (iki 0,17 proc.). Taip pat fiksuojama stipriausia reakcija pirmaisiais trim mėnesiais, paskui ji blėsta.

3.2. Daugiamatis VAR modelis. Kapitalo kiekio ir rezervų bei makroprudencinių kapitalo reikalavimų poveikis bendram paskolų lygiui

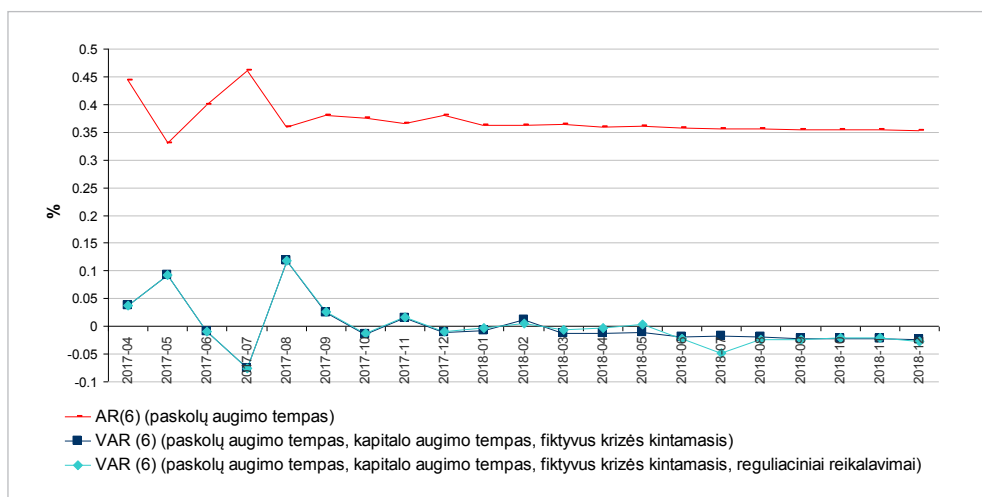
Sudaryta dvimatė vektorinė autoregresija papildoma egzogeniniu reguliacinių kapitalo reikalavimų kintamuoju. Kadangi gaunama skirtinga paskolų augimo tempo į kapitalo kiekio augimo tempo didėjimą reakcija prieš ir po krizę, modelis papildomas fiktyviu kintamuoju, reprezentuojančiu krizės poveikį. Jis sudaromas nulines



1 pav. Paskolų augimo tempo impulso–atsako funkcija į kapitalo kiekio ir rezervų augimo tempo sukeltą impulsą t laikotarpiu

Grafikas kairėje: 1997-09–2008-09, grafikas dešinėje: 2008-10–2017-02

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės



2 pav. Paskolų augimo tempo prognozė

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės

reikšmes priskiriant laiko eilutei iki 2008 rugsėjo mėn. ir vienetines reikšmes likusiam periodui.

Norint nustatyti reguliacinių reikalavimų poveikį skolinimui, atliekama paskolų augimo tempo prognozės analizė. Ji atliekama lyginant vektorinės autoregresijos modelius

su paskolų augimo tempo autoregresijos modeliu. Prognozuojant nurodomos egzogeninio kintamojo reikšmės, remiantis Bazelis III reikalavimais (žr. 1 lentelė). Prognozė apima laikotarpį nuo 2017 m. balandžio mėn. iki 2019 m. pab.

Gauti modelių prognozės rezultatai patei-

kiami 2 pav. Fiksuojama analogiška vektorinės autoregresijos modelių kitimo trajektorija. Taip yra dėl to, kad kapitalo kiekis ir rezervai pakankamai gerai reprezentuoja reguliacinių reikalavimų poveikį. Lyginant VAR ir autoregresijos rezultatus, matyti, kad prognozuojamas paskolų augimo tempas yra didesnis, kai į modelį neįtraukiami reguliaciniai kapitalo reikalavimai. Skirtumas tarp modelių 0,3–0,35 proc.

3.3. Intervencijos modelis

Sudarant intervencijos modelį nagrinėjama laiko eilutė iki 2012 m. pab. ir po, kai buvo padidinti papildomi kapitalo reikalavimai (žr. 1 lentelė). Intervencijos dėmuo įgyja nulines reikšmes iki 2012 m. pab. ir vienietines reikšmes likusiu laikotarpiu. Gaunamas intervencijos modelis:

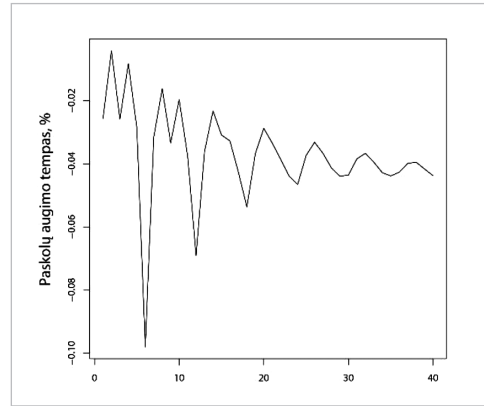
$$dp_t = \delta + D + \alpha_1 dp_{t-1} + \alpha_3 dp_{t-3} + \alpha_5 dp_{t-5} + \alpha_6 dp_{t-6} + \varepsilon_t \quad (1)$$

dp – paskolų augimo tempas, n

D – intervencijos dėmuo

Įvertinus intervencijos modelio koeficientus, gaunama, kad makroprudencinių kapitalo reikalavimų padidėjimas lemia 0,34 proc. paskolų augimo tempo sumažėjimą ilguoju laikotarpiu. Gauti rezultatai sutampa su išvadomis, padarytomis, lyginant VAR ir autoregresijos prognozuojamas paskolų augimo tempo reikšmes.

Sudarius begalinės eilės slankiųjų vidurkių reprezentaciją gautai regresijai, apskaičiuojamas trumpalaikis reguliacinių reikalavimų padidėjimo poveikis paskolų augimo tempui. Gauta impulso-atsako funkcija (3 pav.). Fiksuojamas stipriausias reguliacinių reikalavimų padidėjimo poveikis po šešių mėnesių – iki 0,1 proc. Jo įtaka blėstanti, nors ir neženkli, išlieka neigiama. Panašus poveikis nustatytas ir VAR modelyje su laiko eilute po krizės.



3 pav. Paskolų augimo tempo impulso-atsako funkcija į makroprudencinių kapitalo reikalavimų padidėjimo sukeltą impulsą t laikotarpiu

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės

IŠVADOS

1. Makroprudencine politika siekiama prisidėti prie finansų sistemos kaip visumos stabilumo, kad būtų užtikrintas tvarus finansų sektoriaus įnašas į ekonomikos augimą. Įgyvendinant makroprudencinius kapitalo reikalavimus, didinamas kapitalo rezervas bei jo kokybė. Tikimasi, kad įgyvendinę papildomus kapitalo reikalavimus, bankai galės palaikyti mokumą ekonominio nuosmukio metu ir bus atsparesni finansų sistemos disbalansams.
2. Atlikus literatūros analizę, nustatyta, kad makroprudenciniai kapitalo reikalavimų poveikio bankų veiklai kryptis priklauso nuo to, kaip bankai prisitaiko prie didesnių papildomų kapitalo reikalavimų. Jei mažinamas turtas ar rizikos svoriai, skolinimas mažėja, jei didinamas kapitalas, o kaštai bankui nėra itin dideli, tai skolinimas gali ir išaugti. Visgi bendra ES šalių bankų tendencija – tai kapitalo rodiklių didėjimas ir skolinimo apimčių mažėjimas.
3. Vektorinės autoregresijos modelyje nagrinėtas paskolų augimo tempo atsa-

kas į kapitalo kiekio ir rezervų augimo tempo impulsą. Prieškriziniu laikotarpiu bendras impulso poveikis yra silpnas ir labiau teigiamas ilgesniu laikotarpiu. Bankų rinkos vertė buvo daug didesnė, todėl pritraukti papildomą kapitalą nebuvo brangu. Todėl jeigu bankams būtų reikėję papildomai didinti kapitalą, tai būtų buvę padaryti lengviau nei pokriziniu laikotarpiu, kuomet tiek bankų vertė, tiek generuojami pelnai sumažėjo. Pokriziniu laikotarpiu kapitalo kiekio didėjimas neigiamai veikia paskolų dinamiką.

4. Į vektorinę autoregresiją papildomai įtraukus reguliacinių kapitalo reikalavimų kintamąjį gaunamas neigiamas poveikis paskoloms. Prognozuojamas paskolų augimo vidurkis didesnis, kai į modelį neįtraukiami reguliaciniai reikalavimai ar kapitalo ir rezervų kiekis.
5. Sudarytas intervencijos modelis patvirtino

no ankstesnių modelių rezultatus. Ilguoju laikotarpiu makroprudencinių kapitalo reikalavimų įgyvendinimas lemia 0,35 proc. sumažėjusį paskolų augimo tempą. Trumpuoju laikotarpiu stipriausias paskolų augimo tempo atsakas fiksuojamas pirmąjį pusmetį po reguliacinių reikalavimų padidinimo.

6. Remiantis atliktais ekonometriniais tyrimais, nustatytas reguliacinių kapitalo reikalavimų poveikis bankų veiklai nėra stiprus. Pokriziniu laikotarpiu bankų prisitaikymas prie didėjančių kapitalo reikalavimų didžiąja dalimi buvo nulemtas kapitalo kiekio didėjimo, o ne rizika vertinamo turto mažėjimo. Didesnis esamų kapitalo reikalavimų poveikis būtų pasiektas tuo atveju, jei bankams būtų nurodoma prie papildomų reikalavimų prisiderinti mažinant rizikos svorį (tai patvirtina ir literatūros analizė).

LITERATŪRA

1. Aiyar, S., Charles C., Wiedalek, T. (2014). How does credit supply respond to monetary policy and bank minimum capital requirements?“, *Bank of England Working Paper*, No. 508.
2. Basel Committee on Banking Supervision Basel III (2010). A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. *Bank of International Settlements. December 2010*
3. Behn, M., Gross, M., Peltonen T. (2016). Assessing the costs and benefits of capital-based macroprudential policy. *Bank of England. Working Paper Series*. No 1935 / July.
4. Bridges, J., Gregory D., Nielsen M., Pezzini S., Radia A., Spaltro M. (2014). The impact of capital requirements on bank lending. *Bank of England. Working Paper*. No. 486.
5. Cohen, B. H. (2013). How have banks adjusted to higher capital requirements? *BIS Quarterly Review*. September.
6. Committee on the Global Financial System (2012). Operationalising the selection and application of macroprudential instruments. *CGFS Papers*. No. 48.
7. ECB (2017). Statistical Data Warehouse. Prieiga per internetą: <http://sdw.ecb.europa.eu/> (žiūrėta 2017 m. gegužės 12 d.).
8. Enders, W. (1995). *Applied Econometric Time Series*. John Wiley and Sons.
9. Fonseca, A. R., González, F., Pereira da Silva, L. (2010). Cyclical Effects of Bank Capital Buffers with Imperfect Credit Markets: international evidence. *The Banco Central do Brasil Working Paper Series*. No. 216.
10. Fraisse, H., Lé, M., Thesmar, D. (2015). The Real Effects of Bank Capital Requirements. *Banque de France. Débats économiques et financiers*. No. 8.
11. Francis, W., Osborne, M. (2012). Capital Requirements and Bank Behaviour in the UK: are There Lessons for International Capital Standards? *Journal of Banking and Finance*. Vol. 36, No. 3.
12. Nimwegen, K. (2016). Converging to higher capital requirements: adjustment strategy and lending impact. *Rabobank, Economic Research*.
13. Noss, J., Toffano, P. (2014). Estimating the impact of changes in bank capital requirements during a credit boom, *Bank of England Working Paper*; No. 494.

Autorė: Gintarė Vikanytė

El. paštas: Gintare.Vikanyte@gmail.com

Darbo vadovė: asist. dr. Irma Kamarauskienė

El. paštas: irma.kamarauskiene@ef.vu.lt

MOKESČIŲ AUDITAS KITŲ AUDITO RŪŠIŲ KONTEKSTE

Santrauka. Dažniausiai auditas siejamas tik su nepriklausomu finansinių ataskaitų duomenų vertinimu teisingumo požiūriu. Vis tik, remiantis šiuolaikinio audito taikymo praktiniais ir teoriniais darbais, galima būtų teigti, kad tokia audito samprata nebeatitinka dabartinės situacijos. Vis dažniau audito sąvoka pasitelkiama tyrinėjant mokesčių apskaitos, deklaravimo, mokestinių prievolių vykdymo klausimus. Ir nors mokesčių audito sąvoka praktikoje vis labiau įsitvirtina, išsamesnių mokslinių tyrimų, kuriuose būtų aprašomas mokesčių audito atvejo tyrimas pasigendama. Taigi, galima teigti, kad mokesčių auditas gali tapti ir tampa nauju mokslinių tyrimų objektu. Diskusijos teorinėje literatūroje mokesčių audito strategijos, tikslo, apimties, organizacijų mokestinių įsipareigojimų duomenų bei ataskaitų audito poreikio bei procedūrų klausimais rodo, jog formuojasi nauja, mokesčių audito kategorija. Tačiau mokslinėje literatūroje iki šiol nėra apibrėžta šios kategorijos samprata, nėra ištirtas šio audito ryšis su kitomis audito rūšimis, vieta audito sistemoje, išskirti atlikimo ypatumai. Į šiuos klausimus yra ieškoma atsakymo nagrinėjamoje temoje bei straipsnyje.

Raktiniai žodžiai: auditas, mokesčių auditas, mokestinis patikrinimas, audito procesas.

IVADAS

Audito sąvoka nuo pat jos atsiradimo iki šių dienų yra tapatinama su finansinių ataskaitų ar kitų su įmonės finansais susijusių dokumentų patikrinimu. Tačiau derėtų pastebėti, jog žvelgiant globaliu mastu, poreikis atlikti auditą, kilo tada kai individai suprato, jog klastojant, falsifikuojant arba pateikiant nepilną informaciją galima praturtėti. Todėl, tokiu atveju auditas gali bei turi būti orientuotas ir į kitus objektus, ne tik įmonių finansines ataskaitas. Svarbu pastebėti, jog yra įprasta teigti jog auditas gali būti nukreiptas tik į juridinio asmens tam tikros informacijos tikrinimą, tačiau nederėtų pamiršti, jog audituoti galima ir su fiziniu asmeniu susijusią informaciją. Atitinkamai, prisimenant jog Lietuvos

Respublikos biudžetas yra formuojamas iš surenkamų mokestinių pajamų, analogiškai suprantame, kokią didžiulę svarbą turi teisingai ir savalaikiškai atliekamas mokestinis patikrinimas arba auditas. Mokesčių audito terminu apibūdinama tiek paties mokesčio mokėtojo inicijuojamas bei skirtingų atlikėjų vykdomas auditas, kuris gali būti arba dalis bendrojo audito arba visiškai atskiras auditas, tiek mokesčių administratorių atliekamas tyrimas ir / ar tikrinimas, kurio metu tikrinama ar teisingai apskaičiuoti, deklaruoti ir sumokėti mokesčiai. Svarbu pastebėti, jog mokestinio audito ir mokestinio patikrinimo pagrindinis skirtumas išryškėja, pateikiant rezultatus. Mokestinio audito atveju, auditorius ne tik nustato trūkumus ir neatitikimus, tačiau ir

teikia rekomendacijas, kaip esama situacija turėtų būti keičiama. Tuo tarpu mokestinio patikrinimo rezultatas yra sankcijų taikymas (įspėjimu, baudų taikymas, delspinigių priskaičiavimas ir kita) nesiorientuojant į rekomendacijų skyrimą. Mokestinio audito sąvoka yra labai plati, kadangi apima daugybės skirtingų mokesčių apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo teisingumo užtikrinimą. Tačiau literatūroje ši tema vis dar nėra plačiai nagrinėjama.

Straipsnio tikslas – atskleisti mokesčių audito vietą audito sistemoje.

Straipsnio objektas – mokesčių auditas.

Straipsnio uždaviniai:

- Išnagrinėti mokesčių audito sąvoką.
- Atskleisti mokesčių audito pagrindinius ypatumus.
- Atskleisti mokesčių audito vietą audito sistemoje.

Taikomi **metodai** – mokslinės literatūros sisteminimo, lyginimo ir interpretavimo metodai.

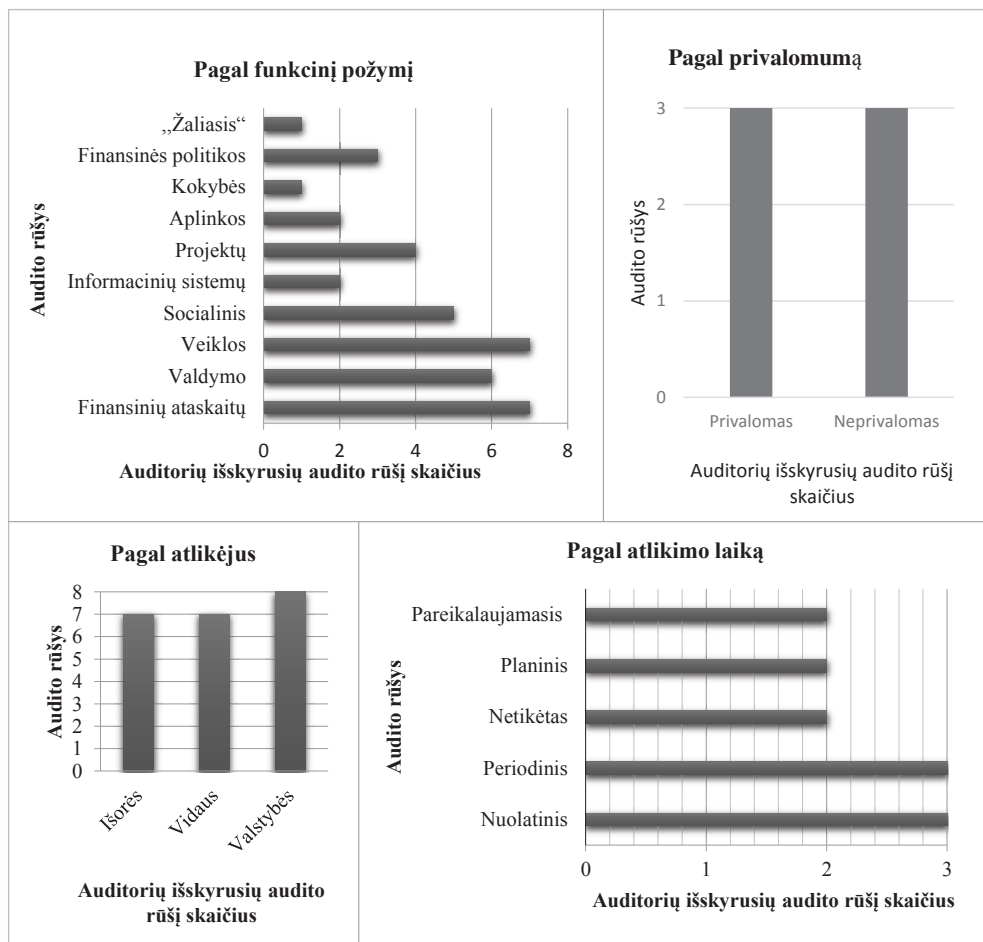
AUDITO SĄVOKA IR KLASIFIKAVIMAS

Kiekvieną reiškinį, procesą, veiksmų seką galima apibūdinti nesudėtingais, paprastais, trumpais žodžiais ar jų junginiais – apibrėžimu. Ekonominėje literatūroje nėra vieno, nusistovėjusio audito sąvokos apibrėžimo. Atitinkamai, skirtingi autoriai, skirtinguose moksliniuose darbuose siūlo vis kitokius audito sąvokos apibrėžimus. Pirmasis audito apibrėžimas buvo sukurtas dar senovės laikais ir yra kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „audit“ – „jis girdi“. Nors pastaroji sąvoka yra ganėtinai siauros prasmės, tačiau šiuo metu galima ją papildyti, jog auditorius turi ne tik girdėti, bet ir matyti, jausti ir suvokti bei gebėti vertinti sudėtingas situacijas.

Užsienio autoriai pateikia ganėtinai panašius audito apibrėžimus. D. Sydney,

R. L. Weil, C. P. Stickney (1982) nurodo, kad auditas – tai sistemingas buhalterinių dokumentų tikrinimas ir patvirtinimas, apimantis jų analizę ir testavimą. Jis atliekamas pagal nustatytą programą, kuri numato jo procedūras. D. French (1985) nurodo, kad auditas – tai įmonių finansinių ataskaitų nepriklausomas išnagrinėjimas ir auditoriaus nuomonės reiškimas. A. A. Arens ir J. K. Loebbecke (1997) auditą apibūdina kaip audito informacijos ir įrodymų kaupimą bei įvertinimą, tam kad būtų galima nustatyti atitikimą tarp turimos informacijos ir numatytų kriterijų. Šie autoriai taip pat, kaip ir kiti anksčiau paminėti pabrėžia, kad auditą turi atlikti nepriklausomas auditorius. J. C. Robertson (1990) bei T. J. Louwers, R. J. Ramsay, D. H. Sinason, J. R. Strawser, J. C. Thibodeau (2013) nurodo, kad auditas sisteminis procesas gaunant objektyvius įrodymus ir juos vertinant norint įsitikinti, kad tam tikri ekonominiai įvykiai įvyko teisingai atsižvelgiant į iš anksto iškeltas prielaidas. D. Robertson (1993) teigia, kad auditas tai procesas, turintis sumažinanti informacinę vartotojų riziką. Tuo tarpu G. Glezen bei D. Teilor (1994) teigia, kad auditas yra sisteminis procesas, kuris objektyviai įvertina įvairius ekonominius procesus bei įvykius. Tačiau nepaslaptis, kad didžioji dalis audito apibrėžimų buvo ir yra siejami su finansine apskaita ir jos patikrinimu.

Lietuvos autoriai pateikia taip pat panašaus turinio audito sąvokos apibrėžimus. D. Daujotaitė (2006) auditą apibūdina, kaip sistemingą objektyvių įrodymų susijusių su finansinės atskaitomybėje pateikiamais tvirtinimais, rinkimą ir įvertinimą, siekiant nustatyti tų tvirtinimų ir nustatytų kriterijų atitiktį bei gautų rezultatų perdavimą suinteresuotiems vartotojams. Nors apibrėžimas pateiktas kitokia logine seka nei buvusieji kitų autorių apibrėžimai, tačiau jokių naujų



I pav. Audito klasifikavimas, pagal autorių išskiriančių atitinkamą audito rūši skaičių

Šaltiniai: Sudaryta straipsnio autorės pagal J.Mackevičius (2001), D.Raziūnienė (2011), V.Lakis (2007), D.Daujotaitė (2006), I.Matickienė (1997), J.Kabašinskas (1997), I. Toliatienė (1997), S. Puškorius (2003)

aspektų nebuvo paliesta. O štai 2015 m. išleistoje knygoje ta pati autorė pateikia kitokį apibūdinimą – ji, audito sąvoką aiškina per atstovaujamojo ir atstovo santykius. Šios teorijos esmė – įmonių savininkai dėl daugybės priežasčių dažniausiai patys negali būti tiesioginiai įmonių vadovai, dėl šios priežasties yra paskiriamas samdytas vadovas. Ir būtent dėl galimo savininkų ir vadovo interesų nesutapimo atsiranda prielaidos audito atlikimui ir trečiosios šalies atsiradimui- auditoriui, kuris įvertins tai

kas buvo padaryta ir pateiks nepriklausomą auditoriaus nuomonę. Autorės nuomone, audito apibrėžimo interpretavimas žvelgiant į atstovavimo santykius, kadangi būtent per šiuos santykius ir matome iš kur kyla audito poreikis. J. Mackevičius ir D. Raziūnienė (2011) audito sąvoką kiek praplečia, lyginant su anksčiau (2009) J. Mackevičiaus teiktomis audito sąvokomis – naujajame apibrėžime nėra išskiriamas konkretus audito objektas t.y. audito apibrėžime nurodoma, kai tai „<...> tam tikro dalyko

nepriklausomas patikrinimas<...>“. O štai R. Vainienė (2008) nurodo, kad auditas tai – įmonės finansinės veiklos ar valdymo patikrinimas. Ir detalizuoja, kad pagal tikrinimo objektą auditas gali būti finansinis, mokesčių ir valdymo, o pagal tikrintojų susijimą su tikrinamuoju auditas gali būti vidaus arba išorės. V. Lakis (2007) auditą apibrėžia visiškai kitaip nei minėti autoriai. Jis teigia, kad auditas yra procesas, kurio pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti padarytas klaidas ir suktybes bei pareikšti nuomonę apie patikrintų dokumentų ir ataskaitų teisingumą.

Taigi visi nagrinėti autoriai auditą apibūdina kaip procesą, tikrinimą, kurio objektu gali būti ir finansinės ataskaitos, ir veikla, ir valdymas. Bet kuriuo atveju, tai privalo būti nepriklausomas procesas, atliekamas objektyviai ir nuo audituojamo subjekto nepriklausančių asmenų. Tikrinimo rezultatas yra teikiama kaip auditoriaus nuomonė.

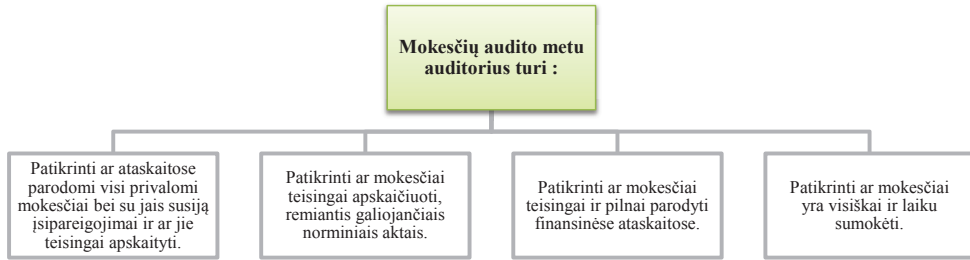
Nors skirtingi autoriai teikia pakankamai skirtingus audito apibrėžimus, aiškėja, kad juose akcentuojami tie patys aspektai – auditas siejamas su nepriklausomu tam tikro objekto tikrinimu ir objektyvios nuomonės pareiškimu. Būtent iš čia ir atsiranda prielaida atlikti auditą tikrinant skirtingas veikas – objektus. Audituojant skirtingas ekonomines veikas negalima remtis tais pačiais principais. Būtent poreikis atskirti audito ypatybes sudaro prielaidas audito klasifikacijai. Šiuolaikinis auditas gali būti klasifikuojamas pagal funkcinį požymį (skirtingi autoriai išskiria skirtingus auditus), pagal apimtį ir atlikėjus, pagal privalomumą, pagal atlikimo laiką (žr. 1 pav.).

Taigi remiantis aukščiau pateikta informacija, matome, jog auditas gali būti klasifikuojamas remiantis įvairiais kriterijais. Kiekvienas iš audito klasifikavimo būdų yra tinkamas ir teisingas priklausomai nuo konteksto, kuriame yra naudojamas.

MOKESČIŲ AUDITO SĄVOKA

Dažniausiai literatūroje mokesčių auditas yra nagrinėjamas, kaip finansinių ataskaitų rinkinio audito sudedamoji dalis – trumpalaikių įsipareigojimų auditas, kadangi mokėtinos mokesčių sumos priskiriamos trumpalaikiams įsipareigojimams. Tačiau, svarbu atkreipti dėmesį, jog finansinių ataskaitų auditas yra griežtai reglamentuojamas Tarptautiniais Audito Standartais (toliau – TAS), kuriuose yra apibrėžta, kokia informacija ir kaip turi būti tikrinama bei kaip tai turi būti atliekama. Atitinkamai, 805-ajame TAS „Specialūs svarstymai – atskirų finansinių ataskaitų ir konkrečių finansinės ataskaitos elementų, sąskaitų ar straipsnių auditas“ yra nurodoma, jog remiantis TAS nuostatomis gali būti audituojamas atskiras finansinės atskaitomybės straipsnis. Šiame standarte yra nurodoma, jog net jei auditorius atlieka tik vieno straipsnio ar elemento auditą, jis privalo taikyti visus kitus finansinių ataskaitų auditui taikomus reikalavimus. Todėl, galime daryti prielaidą, jog mokesčių auditas, kaip vienas iš trumpalaikių įmonės įsipareigojimų, gali būti audituojamas remiantis ir TAS nuostatomis.

Atitinkamai, toliau apžvelgsime, kaip skirtingi autoriai apibrėžia mokesčių audito sąvoką. A. Макаренко, Д. С. Резниченко, Е. С. Кубеш (2016) savo straipsnyje teigia, kad vienas iš pagrindinių mokesčių audito tikslų yra mažinti šešėlinės ekonomikos mastus, kadangi nemaža dalis darbdavių vis dar yra linkę dalį darbo užmokesčio mokėti vokelyje. О. А. Заббарова ir Э. Ф. Абдуллина (2006) straipsnyje teigia, kad mokesčių auditas yra inicijuojamasis auditas, kuris gali būti arba bendrojo audito arba visiškai atskiras auditas. Autorių nuomone, mokesčių auditą taip pat galima traktuoti ir kaip tam tikrą įmonės vidaus kontrolės priemonę. Tuo tarpu I.I.Rakhmanova, R.V. Nagumanova, N.A. Naumova (2016) savo straipsnyje



2 pav. Mokesčių audito tikslai

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės pagal J.Mackevičius (2001).

nurodo, jog sparčiai didėjanti audito bei apskaitos apimtis, dėl teisiųjų reikalavimų pokyčių bei ekonomikos augimo, priverčia atkreipti didesnę dėmesį ir į mokesčių deklaravimo teisingumą. Todėl atsiranda vis didesnis poreikis nagrinėti ir tobulinti mokesčių audito sampratą bei metodologiją. Užsienio autoriai S.A Adediran, S. O. Alad ir A. A Oshode savo straipsnyje teigia, kad mokesčių auditas, kaip ir finansinių ataskaitų auditas apima informacijos rinkimą ir analizavimą siekiant tikslo – įvertinti įmonės mokesčių tvarkymo atitikimą su teisės aktais numatyta tvarka. Rusų profesorius (R. P. Bulyga) mokesčių audito esmę aiškina remdamasis jo dvylikiškumu:

- Mokesčių auditas. Tai yra atskira audito įmonių paslauga, turinti atskirus uždavinius. Atlikus mokesčių auditą yra pateikiama auditoriaus išvada.
- Mokesčių ir rinkliavų deklaracijų auditas. Tai yra kompleksinis patikrinimas, kurio metu audituojamos visos su mokesčiais ir rinkliavomis susijusios deklaracijos. Šis auditas yra finansinio audito sudedamoji dalis.

Mokesčių audito sąvoka nėra plačiai nagrinėjama Lietuvos autorių, tačiau esami apibrėžimai puikiai atskleidžia jo esmę. J. Mackevičius (2001) mokesčių auditą apibrėžia per tikslų prizmę. Išskiriami keturi pagrindiniai tikslai (žr. 2 pav.).

Taigi apibendrinant tikslus, galima teigti, kad pasak J. Mackevičiaus mokesčių auditas – patikrinimas, kurio metu tikrinama ar mokestiniai įsipareigojimai teisingai apskaityti, teisingai parodyti mokestiniuose dokumentuose ir finansinėse ataskaitose ir ar laiku bei pilnai sumokėti.

Svarbu paminėti, jog mokesčių audito sąvoką taip pat galime lyginti ir su muitinės audito sąvoka, kadangi muitinė yra vienas iš mokesčių administratorių, taigi audituojant muitinės veiklą yra atliekamas ir mokesčių auditas. D. Adomavičiūtė, J. Mackevičius. (2012) teigia, kad muitinės auditas yra kompleksiškas auditas, kurio negalima priskirti kažkuriai standartinei audito rūšiai (veiklos, finansinių ataskaitų ir kt.). Tačiau nors koncepciškai muitinės auditas turi kitų auditų bruožus, bet jo tikslas, tikrinimo sritys bei visi atliekami auditoriaus veiksmai yra unikalūs ir būdingi tik muitinės auditui. Taigi galime daryti išvadą, kad ir mokesčių auditą (kaip visiškai savarankišką auditą) galima laikyti atskiru ir unikalium auditu.

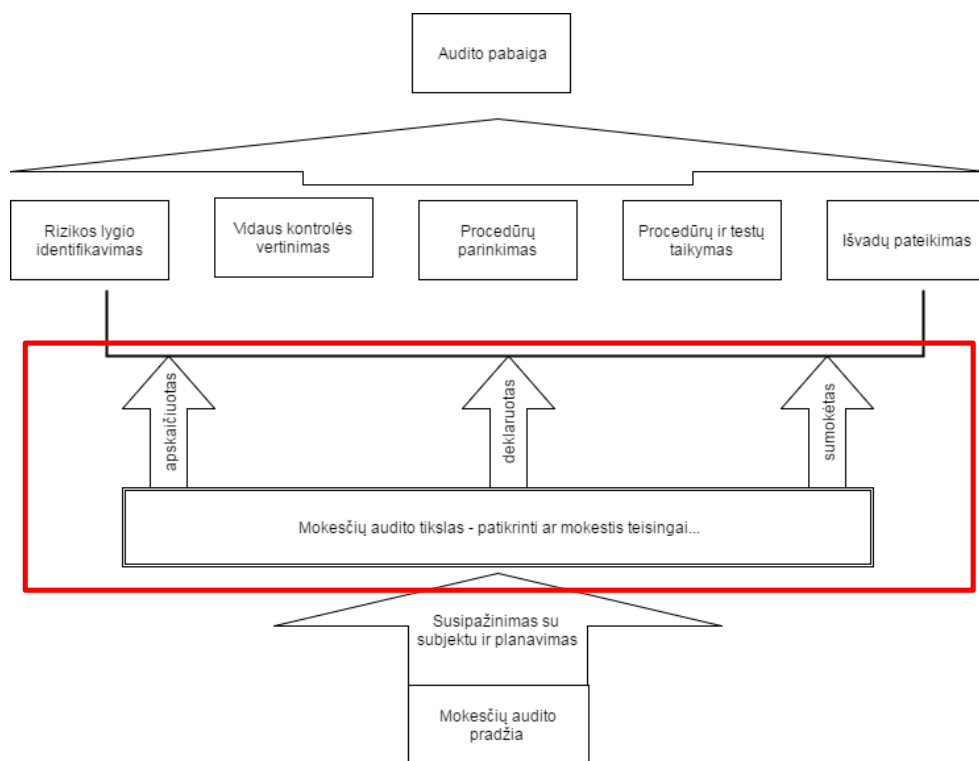
V. Lakis (2007) apie mokesčių auditą, kaip atskirą vienetą, nekalba. Tačiau jis išskiria trumpalaikių įsipareigojimų auditą, kurio metu yra audituojami ir mokesčiai, nes kaip žinome, mokesčiai įmonei yra trumpalaikis įsipareigojimas, kurį įmonė turi susimokėti per vienerius metus. D. Dautotaitė (2015) taip pat mokesčių audito

atskirai nemini, bet išskiria įsipareigojimų auditą, kurio metu vėlgi yra tikrinama ar teisingai apskaičiuoti, deklaruoti ir sumokėti mokesčiai.

Apibendrinus aukščiau išdėstytą bei vadovaujantis analogijos principu mokesčių auditą galima būtų apibūdinti kaip nepriklausomą mokesčių deklaracijų, mokesčių ataskaitų ir susijusių dokumentų nepriklausomą patikrinimą ir objektyvios auditoriaus nuomonės apie mokesčių ataskaitų teisingumą pateikimas, tik derėtų pabrėžti jog visgi tapatinti mokesčių auditą su finansinių ataskaitų auditu nederėtų, kadangi savitų subtilybių turi abu auditai, tačiau grįžtant prie 805 TAS nuostatų, mokesstinis auditas gali būti atliekamas ir remiantis TAS nuostatomis, kaip vieno iš finansinių ataskaitų straipsnio auditas.

MOKESČIŲ AUDITO YPATUMAI

Remiantis nagrinėtais mokesčio audito apibrėžimais galima išskirti jog, pagrindinis mokesčių audito tikslas yra patikrinti ar teisingai buvo apskaičiuotos, deklaruotos bei sumokėtos mokesčio sumos. Todėl svarbu atkreipti dėmesį, jog mokesstinis auditas, lyginant su finansinių ataskaitų auditu, turi pagrindinę ypatybę – mokesčių auditas viso proceso metu yra atliekamas trimis kryptimis: tikrinamas teisingas mokesčio apskaičiavimas, deklaravimas bei sumokėjimas (žr. 3 pav.). Tai reiškia, kad jei auditorius vertina rizikos lygį – rizika privalo būti vertinama trimis skirtingomis kryptimis. Atitinkamai, jei įmonėje mokesčių apskaičiavimu, deklaravimu ir sumokėjimu rūpinasi skirtingi asmenys, jie kaip vidaus



3 pav. *Supaprastinta mokesčių audito proceso schema*

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės remiantis nagrinėta literatūra ir teisės aktais.

kontrolės vykdytojai taip pat turi būti tikri- nami atskirai, kadangi kiekvieno iš jų darbe įvelta klaida iškraipo informaciją, kuri vėliau yra naudojama kitų asmenų darbe. Analogiš- ki principai yra taikomi ir parenkant bei at- liekant audito procedūras – kiekvienai audito tikslo krypčiai yra parenkamos ir taikomis atitinkamos procedūros, pavyzdžiui tam kad būtų patikrinta ar mokestis yra teisingai ap- skaičiuotas, auditorius turi patikrinti pirminę informaciją, kuria buvo remtasi skaičiuojant mokesčius, taip pat auditorius turi perskai- čiuoti ar nebuvo įvelta skaičiavimo klaidų, tuo tarpu tikrinant ar mokestis buvo teisingai deklaruotas, reikia tikrinti jau konkrečius dokumentus – deklaracijas, ar jos buvo teisingai užpildytos remiantis deklaracijų pildymo taisyklėmis. O tuo tarpu, tikrinant ar mokestis buvo teisingai sumokėtas, audi- torius gali kreiptis į trečiuosius asmenis dėl mokesčio sumokėjimo patvirtinimo arba tikrinti įmonės banko išrašus ar pan.

Nors mokesčių audito pagrindinis tikslas skyla į tris kryptis, tačiau jos negali būti traktuojamos kaip atskiri vienetai. Taip yra todėl, nes tiek mokesčio apskaičiavimas tiek deklaravimas tiek ir sumokėjimas yra bendra visuma mokestinių prievolių, kurios privalo būti įgyvendinamos kartu.

MOKESČIŲ AUDITO ATLIKĖJAI IR KLASIFIKAVIMAS

Nagrinėjant mokesčių audito sampratą bei pastebint šios audito rūšies tiesioginį ryšį su finansinių ataskaitų auditu, taip pat, turime pastebėti, jog ir mokestinis auditas gali būti atliekamas skirtingų atlikėjų, au- dito objektas visais atvejais gali skirtis ir be abejo procesas ir rezultatai taip pat gali skirtis (žr. 1 lentelę).

Atitinkamai, toliau panagrinėsime pa- grindinius mokesčių audito skirtumus, kai jis yra atliekamas skirtingų atlikėjų.

Vykdytojas. Mokestinio audito vykdyto- jais gali būti tiek įstatymų tvarka paskirti mokesčių administratoriai, tiek ir kitos valstybinės institucijos bei privačios įmonės.

Subjektas. Nors finansinių ataskaitų audito metu yra audituojami tik juridiniai asmenys, tačiau mokesčių audito atveju audituojamas gali būti ir fizinis asmuo – mokesčių mokėtojas, kadangi tam tikrų mokesčių atvejais vienintelis mokesčių mo- kėtojas gali būti tik gyventojas, o įmonėms yra paskiriama mokesčio surinkimo ir per- davimo biudžetui prievolė. Tačiau mokes- tinio audito subjektas neatsiejamai susijęs ir su vykdytoju, kadangi vieni vykdytojais audituoja tik juridinius asmenis (pvz. ne- priklausomi auditoriai), o kiti gali audituoti tiek fizinius tiek juridinius asmenis.

Objektas. Mokestinio audito metu audi- torius tikrina su mokesčiu ar netgi keliais mokesčiais, susijusius dokumentus t.y. asmens arba įmonės pildomas deklaracijas, pagrindžiančius ir susijusius dokumentus, įmonės apskaitos registrus ir dokumentus, kurie susiję su mokesčiais bei finansinių ataskaitų rinkinius.

Tikslas. Mokesčių audito tikslas prin- cipaliai skiriasi nuo finansinių ataskaitų audito tikslo, kadangi pastarojo audito metu, auditorius siekia pateikti nuomonę – išvadas ar finansinėse ataskaitose pateikta informacija visais reikšmingais atvejais yra tikra ir teisinga, tuo tarpu, mokestinio audito atveju, audito tikslas skyla į tris pagrindines kryptis: patikrinti ar mokestis buvo teisingai apskaičiuotas, deklaruotas ir sumokėtas. Tačiau, nors mokestinio audito tikslas ir skiriasi nuo finansinių ataskaitų audito tikslo, dėl tam tikrų mokestinių audito subtilybių, tačiau žvelgiant į auditų esmę, tiek finansinių ataskaitų, tiek ir mo- kestinis auditas siekia patikrinti ir nustatyti ar informacija teisinga.

1 lentelė. Skirtingų vykdytojų atliekamo mokesčių audito skirtumai

Vykdytojas	Subjektas	Objektas	Procedūros	Rezultatai
VMI (Valstybinė mokesčių inspekcija)	Mokesčių mokėtojai	Registrai, ataskaitos ir dokumentai susiję su mokesčiais	Pranešimo apie mokestinį patikrinimą siuntimas; Supažindinimas su patikrinimo eiga. Patikrinimo atlikimas; Patikrinimo akto surašymas	Patikrinimo ataskaita
FNTT (Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba)	Finansiniais nusikaltimais įtariamai juridiniai ir fiziniai asmenys, vykdančys ūkinę, gamybinę, komercinę, finansinę ar kitokią veiklą	Pagal patikrinimo tikslą būtini dokumentai ir ataskaitos	Tikrinimas; Patvirtinimai; Stebėjimas; Paklausimas; Analitinės procedūros	Patikrinimo ataskaita
Muitinė	Juridiniai asmenys importuojantys, eksportuojantys prekes, taip pat tie, kurie susiję su tranzito operacijomis.	Muitinės deklaracijos, bei su jomis susiję apskaitos dokumentai	Tikrinimas; Atranka; Patvirtinimai; Perskaičiavimai	Pranešimas/tikrinimo ataskaita
Nepriklausomas auditorius atliekantis finansinių ataskaitų auditą (pagal tarptautinius audito standartus)	Įmonės, kurioms metinių ataskaitų auditas privalomas	Metinės finansinių ataskaitų rinkinys ir su juo susiję dokumentai	Tikrinimas; Apklausa; Patvirtinimai; Skaičiavimai ir perskaičiavimai; Atranka; Stebėjimas	Auditoriaus išvada
Nepriklausomas auditorius atliekantis tik mokesčių auditą (pagal tarptautinius susijusių paslaugų standartus)	Įmonės, užsisakančios savarankišką paslaugą	Mokestiniai ir su jais susiję dokumentai	Paklausimas ir analizė; Perskaičiavimas ir palyginimas; Stebėjimas; Tikrinimas; Patvirtinimų gavimas	Atlikto audito ataskaita apie faktinius pastebėjimus

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės remiantis nagrinėtais teisės aktais bei literatūra.

Atlikimo būdai. Mokesčių auditų metu, kai kurių audito procedūrų naudojimas, lyginant su tomis kurios atliekamos finansinių ataskaitų audito metu, būtų netikslingas, vertinant analizuojamos informacijos apimtį. Pateikiame trumpą mokesčių audito metu naudojamų procedūrų apibūdinimą.

- **Apklausa.** Nesvarbu atliekamas juridinio ar fizinio asmens mokesčių auditas, auditorius gali apklausti žodžiu

ar raštu susijusios įmonės darbuotojus, jį dominančiu klausimu, tam kad būtų lengviau perprasti įmonės ar fizinio asmens mokestinės apskaitos esminius principus. Taip pat tai gali būti viena iš priemonių gauti informaciją, kurios nėra oficialiuose dokumentuose.

- **Tikrinimas.** Mokesčių audito atveju, gali būti taikomas tiek natūrinis, tiek dokumentinis tikrinimas. Natūrinis pa-

tikrinimas dažniausiai naudojamas atliekant mokesčių, susijusių su nekilnojamoju turtu, auditą, jų metu atsiranda būtinybė atlikti įmonės ar asmens nuosavybėje esančio apmokestinamojo turto inventorizaciją. Tačiau taip pat, mokestinio audito metu yra naudojamas ir dokumentinis patikrinimas, kurio metu, tikrinama įmonės „Didžioji knyga“, įvairūs apskaitos registrai, mokestinės deklaracijos ir pirminiai dokumentai ir kiti svarbūs dokumentai, o fizinio asmens tikrinamų dokumentų sąraše dažniausia yra mokestinės deklaracijos, bei jose nurodytą informaciją pagrindžiantys dokumentai. Tikrinimo procedūros metu auditorius įvertina ar dokumentų formos yra tinkamos, ar jos turi juridinę galią taip pat apžiūri ir įvertina dokumentų išrašymo tikslumą, laiką bei klaidų taisymo teisingumą ir kitus būtinus aspektus.

- **Patvirtinimas.** Jei atliekant mokesčių auditą, auditorius abejoja dėl esamos informacijos tikslumo, teisingumo ar apskritai kitos informacijos egzistavimo, jis gali kreiptis į trečiuosius asmenis (pvz. tai galėtų būti bankai, susiję įmonės, fizinio asmens darbdavys ar kiti asmenys).
- **Skaičiavimai.** Auditorius, norėdamas įsitikinti, kad mokestinės sumos yra apskaičiuotos teisingai, naudodamas aritmetinius veiksmus, perskaičiuoja deklaracijose nurodytas sumas.
- **Stebėjimas.** Auditorius gali stebėti audituojamą asmenį bei įmonės, kuri jam išmoka pajamas vadovybę bei darbuotojus, norėdamas įvertinti jų kompetenciją bei požiūrius tam tikrais mokestiniais klausimais. Dažnu atveju yra svarbu stebėti paties audituojamo asmens ar asmens tvarkančio mokestinę apskaitą kompetenciją, nes būtent nuo

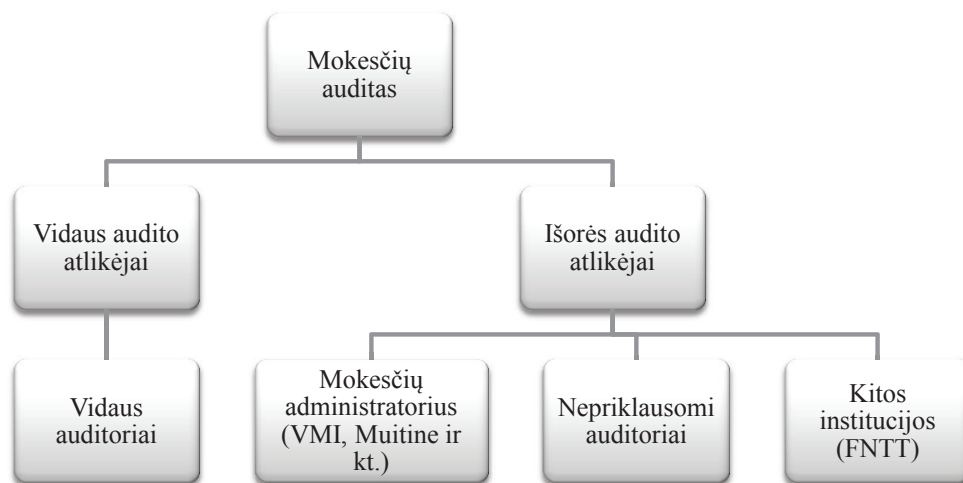
jo priklauso kaip teisingai mokesčiai yra apskaitomi.

Rezultatai. Jei mokestinis auditas būtų atliekamas remiantis 805 TAS nuostatomis, rezultatų pateikimo forma būtų griežtai reglamentuotas. Tuo tarpu, kadangi mokesčių auditas, kaip atskiras patikrinimas nėra griežtai reglamentuotas teisės aktuose ir jo rezultatas gali būti įvairus ir priklauso nuo audito atlikėjo.

Audito reglamentavimas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, finansinių ataskaitų auditas arba keleto finansinių ataskaitų elementų auditas yra griežtai reglamentuotas tarptautiniuose audito standartuose, tačiau analizuojant mokesčių auditą, kurį atlieka ne nepriklausomi auditoriai, svarbu paminėti, jog jo reglamentavimas nėra toks griežtas ir aiškiai apibrėžtas. Jei mokesčių auditą atlieka nepriklausomas auditorius – jo veiklą reglamentuoja TAS arba susijusių paslaugų standartai, o jei tai daro mokesčių administratorius vienintelis patikrinimo reglamentavimas kyla iš LR mokesčių administravimo įstatymo.

Taigi išnagrinėjus kaip skiriasi mokesčių audito procesas, jį atliekant skirtingiems atlikėjams, galime daryti išvadą, jog tikslingiausia mokesčių auditą būtų klasifikuoti pagal atlikėjus, kadangi žvelgiant iš šios perspektyvos yra išskiriamos ir pagrindinės mokesčių audito atlikimo variacijos (žr. 4 pav.)

Taigi, žvelgiant į mokesčių auditą kaip į išorės arba vidaus atlikėjų atliekamą nepriklausomą patikrinimą, gali pastebėti pagrindinius skirtumus. Vidaus audito atlikimo metu yra orientuojamasi į esamuju metu vykdomas mokesčių apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo procedūras, kadangi tai yra atliekama įmonės vidaus auditoriaus, kurio pareiga yra užtikrinti, kad įmonėje vykstantys procesai būtų atliekami remiantis teisės aktų nuostatomis. Tuo tarpu



4 pav. *Mokesčių audito klasifikavimas pagal atlikėjus*

Šaltinis: Sudaryta straipsnio autorės remiantis nagrinėta literatūra ir teisės aktais.

išorės auditoriai, orientuojasi jau į tam tikro rezultato patikrinimą t.y. kaip anksčiau buvo apskaičiuoti, deklaruoti ir sumokėti mokesčiai. Tokiu būdu, išskiriame kartinį skirtumą tarp vidaus ir išorės audito atlikėjų.

Išorės audito atlikėjai, kaip jau buvo nagrinėta anksčiau, gali būti tiek valstybinės institucijos tiek ir nepriklausomi auditoriai. Tačiau žvelgiant globaliu mastu ir vertinant mokesčių audito apimtį, tikslingiausia būtų traktuoti, jog pagrindinis mokesčių audito atlikėjas turėtų būti mokesčių administratorius, kurio tiesioginė atsakomybė yra užtikrinti teisingą mokesčių surinkimą ir atlikti mokesčių vengimo/ slėpimo prevenciją.

IŠVADOS

1. Moksliniu lygiu dažniausiai yra pateikiama ir nagrinėjama finansinių ataskaitų audito sąvoka – auditas (finansinių ataskaitų auditas) suprantamas kaip nepriklausomas finansinių ataskaitų rinkinio duomenų patikrinimas ir objektyvios nuomonės suformavimas bei pateikimas. Taigi auditą galima api-

būdinti kaip nepriklausomą, tam tikro objekto patikrinimą ir nuomonės apie jį pateikimą. Nors, kaip galima pastebėti atlikus mokslinės literatūros analizę, jau identifikuojamas mokesčių audito, kaip savarankiško audito poreikis, išskiriamos ir pradedamos nagrinėti mokesčių audito procedūros, vis tik mokesčių audito, kaip atskiros audito rūšies apibrėžimų nėra daug. Visgi galime pastebėti, jog mokesčių audito apibrėžimai savo prasme yra artimas finansinių ataskaitų audito apibrėžimui – skiriasi tikrinamas objektas ir nuomonės pateikimo forma. Pagal aukščiau pateiktą sąvokų analogiją, galime suformuoti tokį mokesčių audito apibrėžimą – tai nepriklausomas mokesčių deklaracijų duomenų patikrinimas, kurio rezultate teikiama nuomonė apie mokesčių apskaičiavimą, deklaravimą ir sumokėjimą. Tokiu būdu galime teigti, jog mokesčių auditas turėdamas skirtingų auditų rūšių savybių, gali užimti skirtingas vietas audito sistemoje, pagal konkretų poreikį.

2. Išnagrinėjus mokesčių audito apibrėžimus ir esmę, galima teigti, jog pagrindiniai mokesčio audito ypatumai yra orientuoti trimis kryptimis atsakant į klausimus:
 - a. Ar mokesčiai teisingai apskaičiuoti?
 - b. Ar mokesčiai teisingai deklaruoti?
 - c. Ar mokesčiai teisingai sumokėti?
3. Išnagrinėjus skirtingų autorių mokesčių audito apibrėžimus bei identifikavus esminius ypatumus, galime teigti, kad mokesčių auditas yra unikali audito rūšis, kuri kaip ir bet kuris kitas auditas, galėtų būti klasifikuojama remiantis skirtingais kriterijais, tačiau tikslingiausia būtų traktuoti, kad mokesčių auditas yra išorės atlikėjų vykdomas auditas. Atitinkamai, pagrindiniais mokesčio audito atlikėjais, turėtų būti laikomi mokesčių administratoriai, kadangi jų pagrindinė užduotis ir yra užtikrinti kad mokesčiai į biudžetą būtų teisingai apskaičiuoti, deklaruoti ir sumokėti.

Tačiau, kadangi mokesčiai savo esme yra prilyginami įsipareigojimams, kurie yra ūkio subjekto finansinių ataskaitų sudedamoji dalis. Galima daryti prielaidą, kad mokesčių auditas galėtų būti traktuojamas ir kaip nepriklausomo auditoriaus atliekamas auditas. Taigi, nors Tarptautiniai Audito Standartai savo turiniu reglamentuoja finansinių ataskaitų audito procedūras ir turėtų būti taikomi kartu kaip sistema normų, vis tik mokesčio audito planavimui, rizikos identifikavimui, atsako į riziką vertinimui, informacijos rinkimui ir duomenų vertinimui galėtų būti taikomos pagrindinės jų nuostatos remiantis 805 Tarptautiniu Audito Standartu. Pastarasis standartas numato, kad auditorius gali atlikti vieno iš finansinių ataskaitų elemento ar straipsnio auditą ir pateikti tokiais pačiais principais reglamentuotą išvadą, kaip būtų pateikiama atlikus finansinių ataskaitų auditą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomavičiūtė, D., Mackevičius, J., (2012) *Muitinės audito organizavimas ir jo tobulinimo galimybės*. Informacijos mokslai, 62 tomas, ISSN 1392-0561, p. 81-96.
2. Arens, A. A., Loebbecke J. K. (1997). *Auditing: an integrated approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, 823p. ISBN 0130798479.
3. *Audito samprata*. Prieiga per internetą: http://www.aup.ru/books/m236/18_1.htm (žiūrėta 2017 m. gruodžio 3 d.).
4. Daujotaitė, D., (2006). *Finansinis auditas*. Vilnius : Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 189p. ISBN 9955-528-12-5.
5. Daujotaitė, D., Giriūnas L., Giriūnienė G., Miškinis A., Vinauskienė D., Adomavičiūtė D., (2015). *Finansų kontrolė ir auditas: teorija ir praktika*. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 381 p. ISBN 9789955197317.
6. *Finansinių ataskaitų auditas*. Prieiga per internetą: https://www.vkontrolė.lt/vsa/failai/files/1ar_finansiniu_ataskaitu_auditas%5B1%5D.pdf (žiūrėta 2017 m. gruodžio 3 d.).
7. *Finansinių ataskaitų auditas*. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-ir-atskaitomybe/finansiniu-ataskaitu-auditas> (žiūrėta 2017 m. gruodžio 3 d.).
8. Giriūnienė, G., Benelytė, R. *Mokesčių audito strategijų pasirinkimo vertinimas*. In. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika* 14, 2013, p.52-58. ISSN 1822-8682.
9. *Guidance On Test Procedures For Tax Audit Assurance*. OECD. Prieiga per internetą <https://www.oecd.org/tax/administration/45045414.pdf> (žiūrėta 2017 m. gruodžio 3 d.).
10. *Improving Tax Administration's Services as a Factor of Tax Compliance: The Case of Tax Audit*. Prieiga per internet: https://www.researchgate.net/publication/276190378_Improving_Tax_Administration's_Services_as_a_Factor_of_Tax_Compliance_The_Case_of_Tax_Audit (žiūrėta 2017 m. gruodžio 3 d.).

11. Kabašinskas, J., Toliatienė, I., (1997). *Auditas*. Vilnius : Amžius, 382p. ISBN 9986430240.
12. Lakis, V., (2007). *Audito sistema: raida ir problemos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 386 p. ISBN 978-9955-33-054-7.
13. Louwers T.J., Ramsay R.J., Sinason D. H., Strawser J. R., . Thibodeau J. C (2013). *Auditing & Assurance Services, 5th Edition, New York*.
14. Mackevičius, J., (2001). *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos. 36 knyga*. Vilnius: Lietuvos mokslas, 837p. ISBN 9986-795-05-3 ISBN1392-4044.
15. Mackevičius, J., Raziūnienė, D., (2011). *Auditas. Klausimai, atsakymai, testai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 223 p. ISBN 978-9955-634-37-9.
16. Mackevičius, J., Giriūnas L., Valkauskas R.. (2014) *Finansinė analizė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 483 p. ISBN 9786094593697.
17. Mackevičius, J., (2009). *Finansinių ataskaitų auditas ir analizė*. Vilnius, 389 p. ISBN 978-9955-879-49-7.
18. Rakhmanova. I. I., Nagumova, R. V., Naumova, N. A. (2016) Application of Fuzzy Sets Theory to Assessment of Audit Risk in a Tax Audit, ISSN : 1993-5250.
19. Robertson J. C. (1990). *Auditing*. Homewood: Irwin.
20. Заббарова О. А. Абдуллина Э. Ф. (2006). Налоговый Аудит Расчетов По Единому Социальному Налогу. Все Для Бухгалтера ISSN 2311-939X p. 25-34.
21. Макаренко С. А., Резниченко Д. С., Кубеш Е. С. (2016) Налоговый аудит как профилактика ошибок и нарушений в коммерческих организациях, *In* Политематический Сетевой Электронный Научный Журнал Кубанского Государственного Аграрного Университета No. 123 (09).

Autorė: Rūta Marchetti

El. paštas: ruta.marchetti@gmail.com

Darbo vadovė: asist. Daiva Raziūnienė

El. paštas: daiva.raziuniene@ef.vu.lt

FINANSINIŲ ATASKAITŲ AUDITORIAUS PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS: SĄLYGOS IR POŽIŪRIS

***Anotacija.** Auditorių nuolatinis mokymasis, plėtimas žinių ir įgūdžių lavinimas yra svarbiausia sąlyga kokybiškam paslaugų teikimui. Auditoriaus profesinės kvalifikacijos kėlimo programų ugdymo sistemos efektas turi būti mokymosi gavimo nauda, o tai reiškia turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant šiuolaikines mokymosi programų sistemas. Profesinės kvalifikacijos ugdymas kaip tyrimo objektas jau ne vieną dešimtį yra įsitvirtinęs tarp psichologų, pedagogikos, sociologų, vadybininkų ir kt. profesinės srities atstovų. Tuo tarpu, atestuotų auditorių profesinės kvalifikacijos ugdymas mažai tyrinėta tema. Atlikto tyrimo tikslas - nustatyti ir įvertinti atestuotų auditorių profesinės kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo kokybę, mokymo formų, metodų efektyvumą bei tobulinimo galimybes. Tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai: kokia kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo, mokymo turinio kokybė; kokie yra efektyviausi mokymosi metodai ir efektyviausios mokymosi formos įsisavinant informaciją; kokią teikiamą naudą gauna atestuoti auditoriai kvalifikacijos kėlimo kursuose. Tyrėjos pasirinktas tyrimo metodas yra anketavimas. Tyrimas parodė, kad kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo kokybė gera, tačiau daugumos respondentų mokymų programos turinys neatitinka poreikių, kai kurie mokymosi metodai ir formos nėra efektyvios įsisavinant medžiagą. Respondentai nėra tikri dėl gautų žinių, kurios padeda efektyviau dirbti.*

***Raktiniai žodžiai:** kvalifikacijos kėlimas, mokymosi programos, kokybė, efektyvumas, nauda*

ĮVADAS

Auditoriaus profesinėje veikloje nebeužtenka turėti vien didelę dalykinę savo srities profesinę kompetenciją. Auditoriui reikia turėti konceptualiųjų ir socialinių kompetencijų, kurie leistų kurti bendrą profesinę kompetenciją, visos šios kompetencijos susijungia į visumą ir suformuoja reikalingą auditoriaus profesinės kompetencijos struktūrą. Svarbus momentas profesinės kompetencijos visumoje tas, kad auditorius pasiekia geriausių rezultatų tik tada, kada yra išvystytos visos reika-

lingos kompetencijos auditoriaus profesinėje veikloje. Šiandienai sparčiai kintant rinkos ekonomikai, mokesčių sistemai, naujų technologijų atsiradimui, didėjant konkurentams, žlungant verslui ir atsirandant naujam, vis dažniau atsiranda poreikis naudotis auditorių paslaugomis, todėl auditoriams keliami aukšti reikalavimai, jiems reikia turėti ne tik žinių ir gebėjimų, bet ir mokėjimą juos pritaikyti. Atsiranda poreikis auditoriams nuolat tobulėti, tiek dalykine tiek socialine ir konceptualia prasme, kadangi auditorius turi patenkinti

šiuolaikinės visuomenės poreikius, todėl turi nuolat atsinaujinti mokslinių sričių sferoje ir nuolat kelti savo profesinę kompetenciją. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama auditoriaus kompetencija.

Moksliniuose darbuose nėra vieno vieningo apibrėžimo kas yra kompetencija, tačiau jos visos turi vienodą prasmę, tai asmens profesinis pasirengimas: žinių, išsilavinimo, mokymosi įgijimas, ir asmens gebėjimas ir mokėjimas tas žinias panaudoti efektyviai ir kokybiškai vykdant profesinę veiklą. Profesines kompetencijas tyrinėjo J. Mackevičius (1999, 2009), D. Daujotaitė (2006), V. Lakis (2007), V. Vaitkevičiūtė (2001), P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) ir kt., L. Gaižauskas, D. Raziūnienė ir kt. (2015) mokslinėje literatūroje ir straipsniuose. Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma. Todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kuriose būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą.

Tyrimo tikslas – įvertinti ir nustatyti atestuotų auditorių profesinės kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo kokybę, mokymo formų, metodų efektyvumą bei jos tobulinimo galimybes.

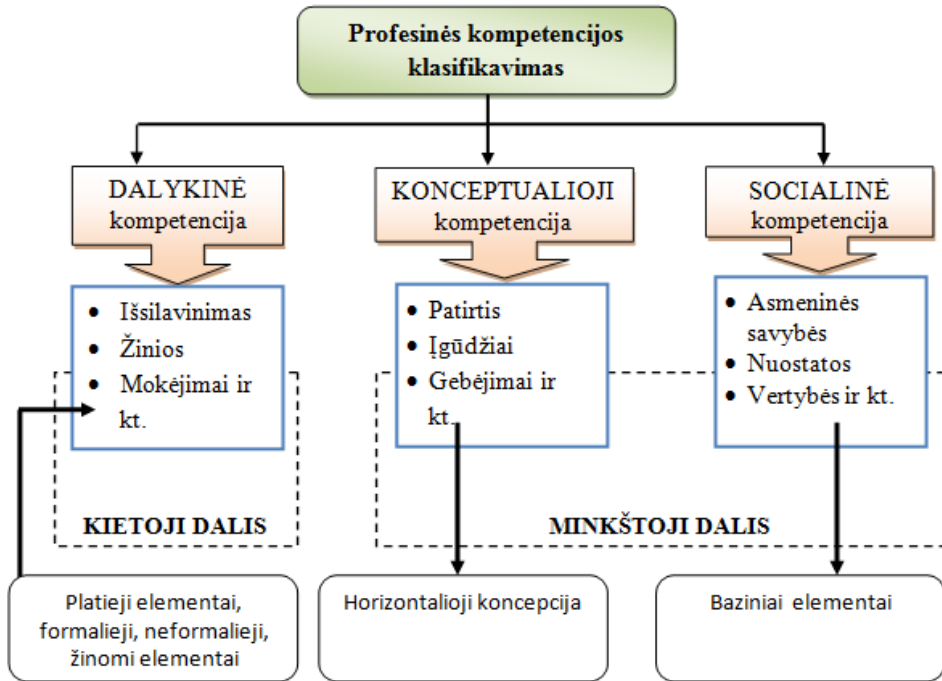
Tiksliui pasiekti numatyti šie **uždaviniai**: kokia kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimo, mokymo turinio kokybė; kokie yra efektyviausi mokymosi metodai ir efektyviausios mokymosi formos įsisavinant informaciją; kokią teikiamą naudą gauna atestuoti auditoriai kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Tyrimo metodai. Loginė analizė, mokslinės literatūros ir norminių aktų analizė, duomenų rinkimas, grupavimas, sisteminiškas, apibendrinimas.

Auditoriaus profesinės kompetencijos elementai

Profesinė kompetencija dažnai vartojama kaip žinių ir sugebėjimų visuma, siekiant apibūdinti asmens gebėjimą efektyviai ir kokybiškai atlikti užduotis. Bet koks darbas ar veikla reikalauja nuolatinio profesinio tobulėjimo: gilinti žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Remiantis profesiniu kompetencijų teoriniu pagrindu galime teigti, kad darbuotojo veikloje pasireiškiantys gebėjimai priklauso nuo konkrečios veiklos srities, socialinės paskirties t.y. psichologinių savybių, tokių kaip: pasitikėjimo savimi, komunikacinių gebėjimų, gebėjimų prisitaikyti prie naujų situacijų, atsakomybės. Taip pat galime teigti, jog kompetencija pasireiškia kokybišku darbo atlikimu sugebant pritaikyti tam tikras žinias ir asmenines savybes. A. Savanavičienė, D. Stukaitė ir kt. (2008), pateikia kompetencijos struktūrą kaip „kietąją“ ir „minkštąją“ dalis. Įvardindamos, kad „kietąją“ arba dalykinę (profesinę) kompetenciją sudaro žinios ir sugebėjimai, procesų, technologijų išmanymas, tuo tarpu „minkštąsias“ arba bendrąsias kompetencijas autorės skaido į socialines ir konceptualiąsias kompetencijas. Socialinė kompetencija anot A. Savanavičienės, D. Stukaitės ir kt. (2008), nusako mokėjimą bendrauti ir dirbti su žmonėmis, tuo tarpu konceptualioji kompetencija apima sisteminį mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas ir patirtį.

Todėl galime teigti, jog kiekvieno darbuotojo kompetenciją sudaro: dalykinė kompetencija arba kitaip sakant formalizuota kompetencija, ji pasireiškia diplomais, sertifikatais ir pan. Gebėjimų kompetencija arba konceptualioji kompetencija, kurią sudaro įgūdžiai, patirtis, sugebėjimas ir pan., ir socialinė kompetencija, kurią sudaro individo asmeninės savybės, atsakomybės jausmas, mokėjimas prisitaikyti prie naujų pokyčių prisitaikymas (1 pav.).



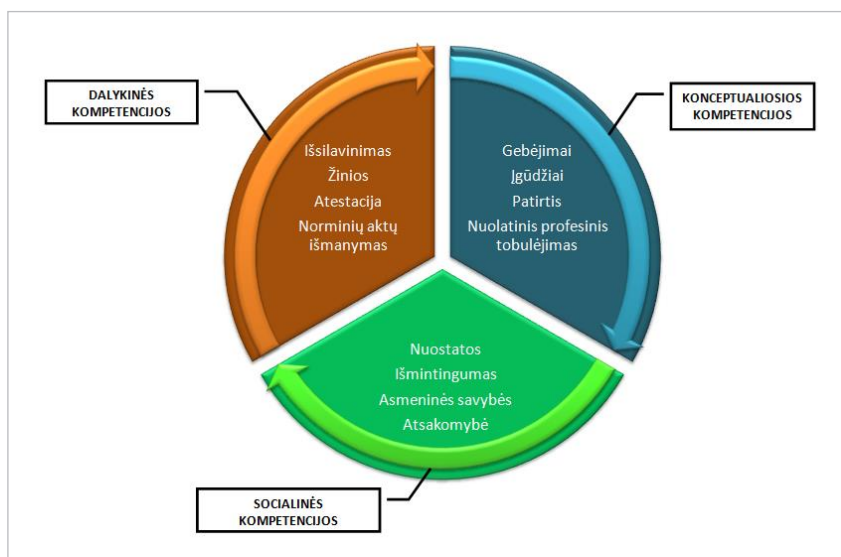
1 pav. Profesinės kompetencijos klasifikavimas

Kaip matyti iš 1 paveikslo kompetencijos struktūrą sudaro elementų visuma, apimantis: išsilavinimą, žinias, įgūdžius, gebėjimus, patirtis, nuostatas, vertybines bei asmenines savybes reikalingas tam tikrai profesinei veiklai atlikti. Todėl galime teigti, kad profesinės kompetencijos struktūra yra kaip atskirų sudėtinių veiklos kompetencijų visuma.

Auditorius privalo turėti gerą profesinę kvalifikaciją ir būti kompetentingas savo veikloje. J. Mackevičiaus (2007) nuomone, kad auditoriaus profesinę kompetenciją sudaro dvi dalys: profesionalumas ir išmintingumas bei asmeninės savybės. Profesionalumą jis pažymi kaip konkrečių audito, apskaitos, teisės, mokesčių ir kt. dalykų visumą, tuo tarpu asmenines savybes įvardija tokias, kaip: nuojautos jausmas, erudicija, apdairumas, pasitikėjimas, etika ir pan. Iš auditoriaus reikalaujama nuolat

tobulintis, įgyti naujų žinių ir pan. susijusias su auditoriaus kvalifikacija. Atkreiptina, jog mokslinėje literatūroje, praktiškai visi autoriai profesinės kompetencijos elementą mini, kaip profesinę kvalifikaciją, o tai leidžia suprasti, kad ši kompetencija yra viena iš svarbiausių auditoriaus veikloje.

J. Mackevičius, į auditoriaus kompetencijos struktūrą įeina daug individo charakteristikos savybių t.y. socialinė kompetencija, tuo tarpu L. Gaižausko ir D. Raziūnienės nagrinėtus profesinės kompetencijos elementus, pažymi tik dalykinius ir konceptualius elementus, socialinius elementus autoriai neišskiria, kaip auditoriaus sudedamąsias kompetencijas. Be abejo, dalykinės kompetencijos elementai yra svarbiausios auditoriaus kompetencijos, tačiau neatmestina, kad socialinės kompetencijos elementai taip pat yra svarbios. Pastebėtina, jog po dalykinių kompetencijų svarbią vietą užima



2 pav. Auditoriaus profesinės kompetencijos struktūra

konceptualiosios auditoriaus kompetencijos. Tuo tarpu, LR Audito įstatymo 4 str. 4 d. kompetencija išskiriama, kaip vienas iš pagrindinių profesinės etikos principų. Įstatymo straipsnyje pažymima, kad auditoriaus kompetenciją sudaro „žinios“ ir „įgūdžiai“, pastebėtina, kad čia išskiriami tik 2 kompetencijos elementai. Tačiau atkreiptina, kad atliktoji kompetencijos struktūros analizė rodo, kad profesinę kompetenciją sudaro daug daugiau elementų, nei nurodo Audito įstatymas, tai ir išsilavinimas, mokėjimai, nuostatos, vertybės, patirtis, įgūdžiai, žinios ir kt. elementai. Visi šie elementai yra svarbūs auditoriaus veikloje, visi elementai susijungia į vieną visumą sudarydamos kompetencijos struktūrą. Todėl teigtina, kad auditoriaus profesines kompetencijas sudaro visi trys elementai: dalykinės, konceptualiosios ir socialinės kompetencijos. Susisteminius mokslinės literatūros ir teisės aktų medžiagą būtų galima sukonstruoti tokį auditoriaus profesinės kompetencijos modelį (2 pav.).

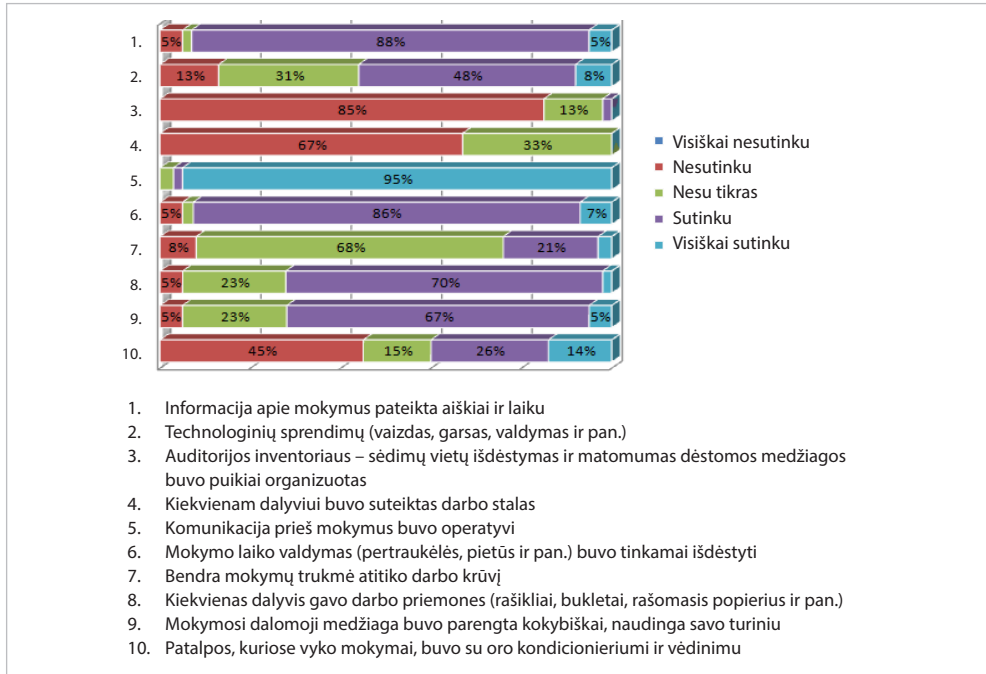
Kaip matyti iš 2 paveikslėlio, auditoriaus profesinės kompetencijos struktūrą sudaro

dalykinės, konceptualiosios ir socialinės kompetencijos. Prisimenant, kad auditoriaus funkcijos apima ne tik finansinių ataskaitų tikrinimą, įvertinimą ir apie ją nuomonės pareiškimą, bet ir daug kitų profesinės veiklos funkcijų, todėl sprendžiant sudėtingas problemas, auditoriams neretai tenka ugdyti ir tokias asmenines savybes, kaip erudiciją, nuojautą, sąžiningumą ir pan.

Apibendrinant galime teigti, kad auditoriaus kompetencijos struktūrą sudaro elementų visuma, kuri padeda auditoriui atlikti jam pavestas užduotis. Auditorius turi turėti daug profesinių žinių, nuolat kelti savo profesinę kvalifikaciją, tobulinti gebėjimus, įgūdžius, asmenines savybes, tokias kaip atsakomybė, pareigingumas, savikritika, laikytis elgesio normų.

TYRIMŲ REZULTATAI

Remiantis LR audito įstatymo tvarka, LAR skelbia auditorių sąrašus, kuriuo buvo remtasi atsirenkant respondentus. Iš viso buvo išsiųsta 275 anketos, atgal grįžo 123 anke-



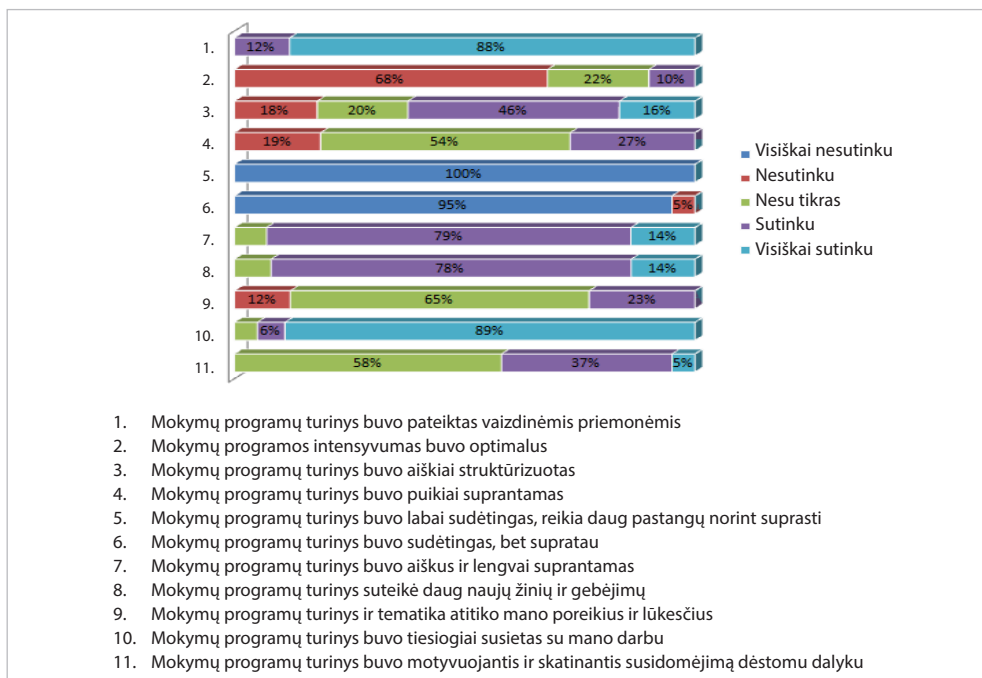
3 pav. Nuomonių pasiskirstymas apie LAR mokymų organizavimo kokybę

tos. Šis skaičius tyrimo metu bus laikomas pagrindine imtimi. Keletas respondentų atsisakė pildyti anketą, argumentuodami, kad jie dirba tarptautinėse audito įmonėse, todėl LAR organizuojamų kursų nelanko, todėl pagal profesinę etiką, neturi teisės paveikti tyrimo rezultatų. 22 auditorių veikla sustabdyta. Tyrimu buvo įvertinta LAR kvalifikacijos organizavimo kokybė, mokymosi turinys, formos, metodai. Kokią naudą ir efektyvumą suteikia auditoriams profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymosi formos ir metodai. Buvo įvertinta kokios mokymosi temos aktualiausias ir reikalingiausias auditoriaus profesinėje veikloje.

Klausimas buvo skirtas sužinoti respondentų nuomonę pagal pateiktus teiginius, apie LAR organizavimo kokybę. Respondentai galėjo pateiktus teiginius vertinti skalėje nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Tyrimų rezultatų analizė rodo, kad LAR mokymų organizavimo kokybę res-

pondentai vertina skirtingai pagal pateiktus teiginius. Geriausiai įvertino teiginius, kad komunikacija prieš mokymus buvo operatyvi (95 proc. visų apklaustųjų). Daugiau nei pusę respondentų labai gerai įvertino informaciją apie organizuojamus mokymus (88 proc.), mokymo laiko valdymą (86 proc.), kad kiekvienas dalyvis gavo darbo priemones (70 proc.) ir mokymosi dalomoji medžiaga parengta kokybiškai ir naudinga savo turiniu (67 proc.). Neigiamai įvertino sėdimų vietų išdėstymą ir matomumą dėstomos medžiagos (85 proc.), dalyviams nebuvo suteiktas darbo stalas (67 proc.), patalpose

kur vyko mokymai nebuvo oro kondicionierių (45 proc.). Reikia pastebėti, kad darbo krūvį mokymo metu respondentai įvertino tik iš dalies teigiamai (68 proc.), todėl galima manyti, kad darbo krūvis, kai kuriais atvejais gali būti per didelis. Pastebėtina, kad be abejo šie dalykai nesuteikia

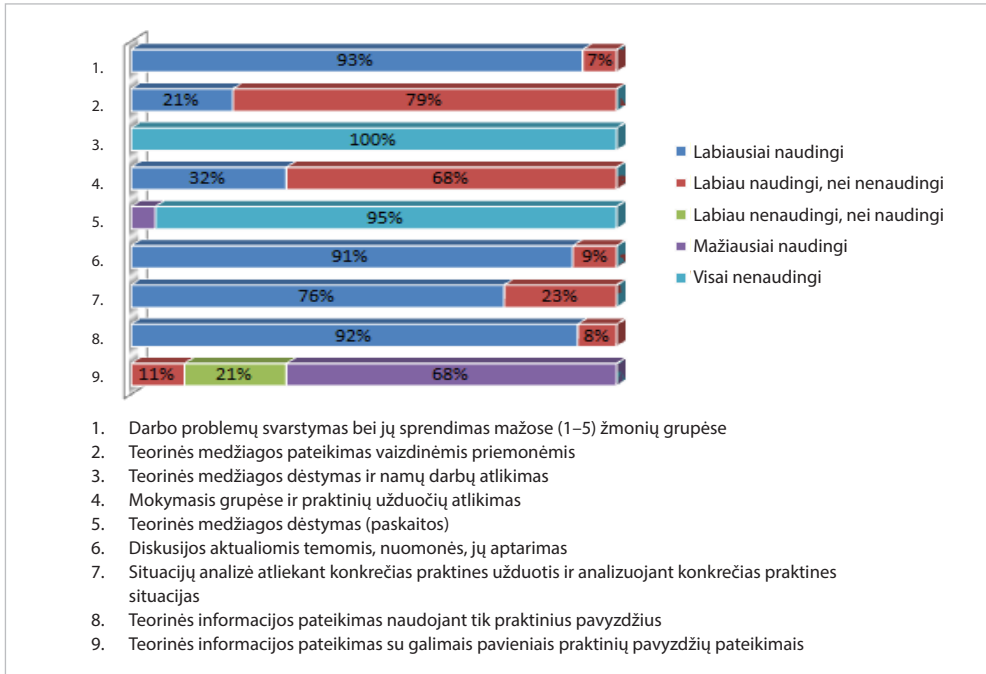


4 pav. Nuomonių pasiskirstymas apie LAR organizuojamų mokymų turinį

auditoriaus kvalifikacijos kėlimo kompetencijos, bet tai gali pagerinti mokymosi kokybę ir informacijos įsisavinimą individui.

Klausimas buvo skirtas sužinoti respondentų nuomonę apie LAR organizuojamus kvalifikacijos kėlimo mokymo turinį. Respondentai galėjo vertinti pateiktus teiginius dėl mokymo turinio nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Tyrimo rezultatai rodo, kad su dvejais teiginiais dauguma respondentų visiškai sutinka, tai, kad mokymų programų turinys buvo pateiktas naudojant vaizdinėmis priemonėmis (88 proc.) ir mokymų programos turinys buvo tiesiogiai susietas su respondentų darbu (89 proc.). Dauguma respondentų sutinka su teiginiu, kad mokymų programų turinys buvo aiškus ir lengvai suprantamas (79 proc.), mokymų programų turinys suteikė daug naujų žinių ir gebėjimų (78 proc.) ir mokymų programos turinys buvo aiškiai struktūrizuotas (46 proc.). Tačiau dauguma respondentų

nėra tikri dėl mokymo programos turinio ir tematikos poreikio (65 proc.), taip pat nėra tikri, kad mokymų turinys buvo motyvuojantis ir skatinantis susidomėjimu dėstomu dalyku (58 proc.) ir mokymų turinys buvo puikiai suprantamas (54 proc.). Dauguma respondentų nesutinka su nuomone, kad mokymų programos intensyvumas buvo optimalus (68 proc.). Visiškai nesutinka su teiginiu, kad mokymų programos turinys buvo labai sudėtingas, reikia daug pastangų norint suprasti (100 proc.) ir su teiginiu, kad mokymų programos turinys buvo sudėtingas, bet supratau (95 proc.). Todėl iš pateikto paveikslo (žr. 4 pav.) galime teigti, kad LAR organizuojamo kvalifikacijos mokymų turinys yra gerai parengtas, aiškiai struktūrizuotas, lengvai skaitomas ir susietas su respondentų tiesioginiu darbu. Tačiau atkreiptina, kad respondentai abejoja dėl pačio mokymo turinio sudėties t.y. tematikos poreikio ir pats turinys skamba

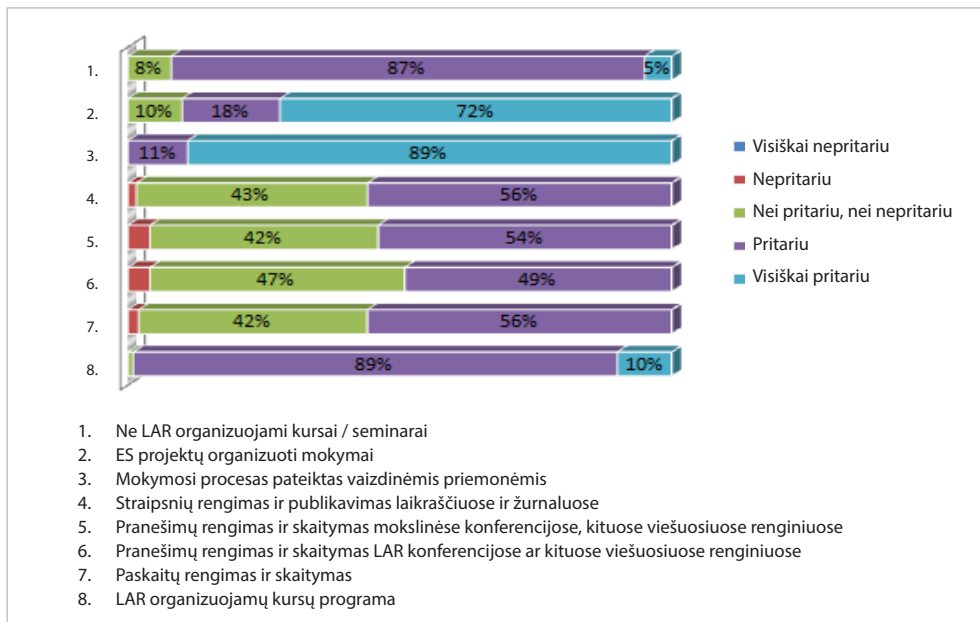


5 pav. Nuomonių pasiskirstymas dėl mokymosi metodų naudingumo ir efektyvumo

nemotyvuojančiai, tas leidžia manyti, kad, kai kurie mokomieji dalykai, daugumai respondentų nėra tokie aktualūs, kaip jie norėtų, kad būtų. Taip pat ši analizė rodo, kad mokymų programos intensyvumu nėra užtikrinti respondentai, o tai leidžia patvirtinti, esamą nuomonę, kad darbo krūvis ir intensyvumas yra per didelis, rengiant LAR organizuojamus kvalifikacijos mokymų kursus auditoriams. Todėl, itin svarbu rengiant programos turinį, atsižvelgti ne tik į taikomus mokymosi būdus ir temas, bet ir į darbo krūvio ir intensyvumo optimizavimą.

Klausimas buvo skirtas sužinoti respondentų nuomonę, kokie mokymosi metodai yra naudingiausi ir efektyviausi. Respondentai galėjo vertinti pateiktus mokymosi metodus skalėje nuo labiausiai naudingi iki mažiausiai naudingi (žr. 5 pav.). Rezultatų analizė rodo, kad labiausiai naudingi mokymosi metodai yra darbo problemų svarstymas bei jų sprendimas mažose žmonių

grupėse (93 proc.), diskusijos aktualiomis temomis, nuomonės, jų aptarimas, respondentai nurodė 91 proc., teorinės informacijos pateikimas naudojant tik praktinius pavyzdžius (92 proc.) ir situacijų analizė atliekant konkrečias praktines užduotis ir analizuojant konkrečias praktines situacijas (76 proc.). Respondentai nurodė, kad labiau naudingi, nei nenaudingi teorinės medžiagos pateikimas vaizdinėmis priemonėmis (79 proc.) ir mokymasis grupėse ir praktinių užduočių atlikimas (68 proc.) mokymosi metodai. Mažiausiai naudingi dauguma respondentų nurodė teorinės informacijos pateikimas su galimais pavieniais praktiniais pavyzdžiais (68 proc.) mokymosi metodai, o visai nenaudingi daugumos respondentų nuomone yra teorinės medžiagos dėstymas ir namų darbų atlikimas (100 proc.) ir teorinės medžiagos dėstymas (95 proc.). Galime teigti, kad šiuo metu efektyviausi ir naudingiausi tokie mokymosi metodai,



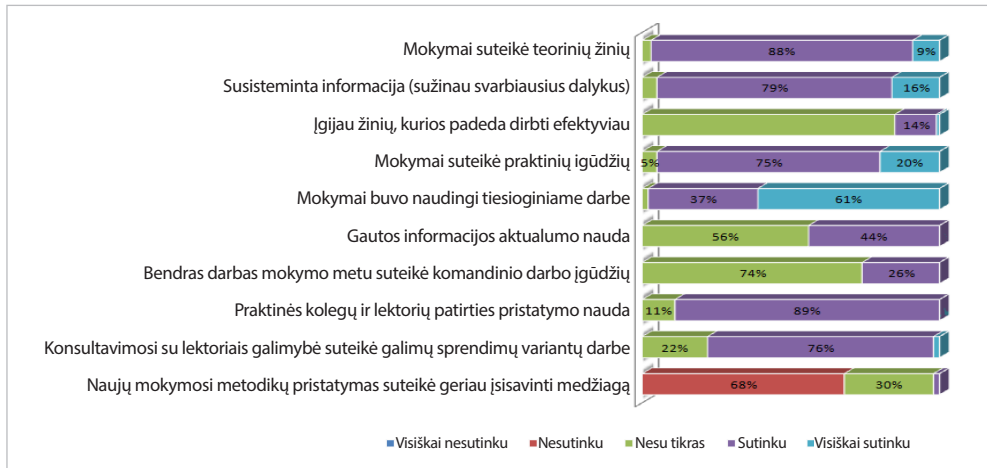
6 pav. Respondentų mokymų formų vertinimas pagal efektyvumą

kurie apima daugiau praktines ir vaizdines priemones. Daugiau respondentai orientuojasi į diskusijas, aptarimus, konkrečių užduočių atlikimą. Iš atliktos analizės galima teigti, kad vien teorijos dėstymas, namų darbai neskatina profesinio tobulėjimo, todėl rengiant kursus būtina atsižvelgti į respondentų nuomones apie vyraujančias naujas mokymosi formas ir metodus. Tokiu būdu bus užtikrinamas žinių perdavimas ir profesinis tobulėjimas.

Klausimas buvo skirtas sužinoti respondentų nuomonę, kokios mokymosi formos yra efektyviausios keliant profesinę kompetenciją. Respondentai galėjo vertinti visas mokymosi formas skalėje nuo visiškai nepritariu iki visiškai pritariu. Dauguma respondentų geriausiai įvertino mokymosi procesą pateiktą vaizdinėmis priemonėmis (89 proc.) ir ES projektų organizuotų mokymų (72 proc.) efektyvumą. Neatsiliko ir gerai įvertinti pagal mokymosi formų efektyvumą LAR organizuojamų kursų programa

(89 proc.), ne LAR organizuojami kursai/seminarai (87 proc.). Straipsnių rengimas ir publikavimas laikraščiuose ir žurnaluose, 56 proc. respondentų pritaria, kad tokia mokymosi forma yra efektyvi, 43 proc. neturi nuomonės. Maždaug per pusę pasiskirstė pranešimų rengimas ir skaitymas mokslinėse konferencijose, 54 proc. pritaria dėl efektyvumo, o 42 proc. neturi nuomonės. Ta pati situacija ir su paskaitų rengimu ir skaitymu, 56 proc. pritaria, 42 proc. vėl gi neturi nuomonės arba abejoja. Išanalizavus pateiktą paveikslą (žr. 6 pav.), galime teigti, kad efektyviausi pagal respondentų nuomonę, būtų ES projektų mokymai ir mokymai pateikti vaizdinėmis priemonėmis. Kaip efektyvias mokymosi formas respondentams nenusileidžia ir LAR organizuojamų kursai ir ne LAR organizuojami kursai.

Galime teigti, kad LAR organizuojamų mokymosi formos yra efektyvios. O tai leidžia manyti, kad auditoriai gauna pakankamai informacijos tobulėjimui, be



7 pav. Nuomonių pasiskirstymas dėl mokymosi kursų gaunamos naudos

abejo, yra kai kurių pastebėjimų, tačiau iš esmės galima vertinti LAR organizuojamų kursų programas pakankamai efektyvias šiai dienai. Dėl straipsnių rengimo ir publikavimo, pranešimų rengimą ir skaitymą įvairiose konferencijose, paskaitų rengimą ir dėstymą, respondentai pasiskirstė į dvi puses, apie 40 proc. neturėjo nuomonės, ir apie 50 proc. pritaria dėl efektyvumo. Toks pasiskirstymas galėjo būti, dėl respondentų skirtingos patirties ir amžiaus skirtumo. Tačiau, galima sutikti, kad pastarosios mokymosi formos, neatitinka tradicinio mokymosi, tai daugiau saviugdos mokymasis tam tikra tema, jos aiškinimasis ir nuomonės pareiškimas. Todėl, manytina, kad šios formos nėra tokios efektyvios, kaip LAR ir ne LAR organizuojami kursai.

Sekantis klausimas buvo skirtas sužinoti respondentų nuomonę, kokią naudą suteikė LAR organizuojamų kvalifikacijos kėlimo programos. Respondentai galėjo vertinti pateiktus teiginius dėl gaunamos naudos skalėje nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku (žr. 7 pav.). Rezultatų analizė rodo, kad dauguma respondentų pilnai sutinku su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi tiesioginiame darbe (61 proc.). Taip pat dauguma

respondentų sutinka su teiginiais dėl praktinės kolegų ir lektorių patirties pristatymo naudos (89 proc.), mokymai suteikė teorinių žinių naudą (88 proc.), susisteminta informacija (79 proc.), konsultavimosi galimybė su lektoriais gauta nauda (76 proc.), mokymai suteikė praktinių įgūdžių (75 proc.), ir praktinis darbas suteikė daugiau profesinių įgūdžių (75 proc.). Pastebėtina iš analizės, kad dėl kai kurių teiginių dauguma respondentų nėra tikri dėl gaunamos naudos iš mokymų, t.y. nėra tikri dėl gautų žinių, kurios padeda dirbti efektyviau (85 proc.), bendras darbas suteikė komandinio darbo įgūdžių (74 proc.), taip pat pastebėtina, iš teiginio dėl gautos informacijos aktualumo naudos, pasiskirstymas praktiškai mažai skiriasi 56 proc. respondentų nėra tikri, o 44 proc. sutinka dėl šio teiginio. Analizė parodė, kad dauguma respondentų nesutinka su vieninteliu teiginiu tai, kad naujų mokymosi metodų pristatymas padėjo įsisavinti informaciją (68 proc.).

Iš pateikto paveikslo (žr. 7 pav.) galime teigti, kad auditoriai iš LAR organizuojamų mokymų gauna mokymosi naudą, pirmiausia, be abejo, teorines žinias su praktinėmis žiniomis, kursuose sužino

svarbiausius dalykus, kas leidžia spręsti, kad medžiaga yra atnaujinama, lektorių ir kolegų praktinės žinios, konsultavimosi galimybės. Tai reiškia, kad auditoriai mokymo metu gauna vertingos informacijos. Gaudami tiek konsultacijas, tiek teorinius ir praktinius dalykus, kolegų patirties nuomonę, vienareikšmiškai galime teigti, kad individus pasiekia galutinis mokymosi tikslas – įsisavinama informacija. Tačiau atkreiptina, kad reikėtų peržiūrėti mokymosi grafikus, patį darbo intensyvumą, mokymus komandinio darbo atžvilgiu, kadangi dėl šių dalykų respondentai nėra užtikrinti. Kitas pastebėtinas dalykas, kad dauguma respondentų nėra užtikrinti dėl mokymo efektyvumo, respondentai nurodo, kad gauna žinių, tačiau ar jos padeda efektyviau dirbti profesinėje veikloje? Respondentai, dėl šio dalyko abejoja, priežastys gali būti įvairios, bet galima spėti, kad tai lemia mokymosi metodų neefektyvumas ir šiandienos auditoriaus gaunamos informacijos aktualumo stygiaus, dėl to mokymosi gaunamos informacijos aktualumo naudą daugiau nei pusę respondentų nurodė, kad nėra užtikrinti, kad gauna. Todėl labai svarbu, kad mokymosi nauda būtų efektyvi profesinėje veikloje, būtų suteikiama tokia informacija, kuri yra šiai dienai svarbi ir aktuali auditoriaus poreikio reikmėmis. Taip pat pastebėta, kad auditoriams trūksta naujų mokymosi metodikų, tai labai svarbus faktorius auditoriaus tobulėjimui.

IŠVADOS

Auditoriaus profesinę kompetenciją sudaro 3 pagrindiniai elementai: dalykinė, konceptualioji ir socialinė. Dalykinė – tai diplomai, sertifikatai, gautos žinios ir mokėjimas tas žinias pritaikyti auditoriaus veikloje. Konceptualioji – sugebėjimas pritaikyti įvairias žinias, kurios pasireiškia darbo patirties eigoje, įgūdžiai kurie

formuojasi per praktiką, tai, kaip gerai išmoktas veiksmas, kurio nereikia reguliuoti ir kontroliuoti, na ir savaime suprantama tai patirtis. Konceptualioji auditoriaus kompetencija yra tęstinė kompetencija, kuri išplaukia iš dalykinės kompetencijos. Socialinė kompetencija – šis elementas papildoma dalykinės ir konceptualiąsias kompetencijas. Tai auditoriaus asmeninė savybės tokios, kaip disciplina, savikritika, atsakomybės jausmas, nuostatos, jos būtinos auditoriaus veikloje, nes auditorius turi laikytis elgesio normų, orientavimosi modelių, šios nuostatos auditorių įpareigoja mąstyti ir save kontroliuoti. Visi šie elementai susijungia į visumą sudarydamos auditoriaus profesinės kompetencijos sudedamąsias.

Tyrimu įvertinta, kad respondentai geriausiai vertina pagal efektyvumą ir naudingumą darbo problemų svarstymą mažose grupėse, diskusijas aktualiomis temomis, situacijų analizę atliekant konkrečias praktines užduotis ir teorijos pateikimą naudojant tik praktinius pavyzdžius mokymosi metodus. Respondentai mano, kad nėra efektyvu nei naudinga teorinės medžiagos dėstymas ir namų darbų atlikimo mokymosi metodai. Mokymą nuotolinio būdu dauguma respondentų vertina labai gerai, ir tokį metodą jie tikrai išbandytų.

Taip pat nustatyta, kad geriausiai vertina ne LAR organizuojamus kursus, LAR organizuojamus kursus, ES projektų mokymus ir mokymus pateiktus vaizdinėmis priemonėmis. Dėl straipsnių, disertacijų, knygų ir pan. rengimą, respondentai pasiskirstė į dvi dalis. Viena dalis sutiko, kad tokios mokymosi formos yra efektyvios, kita dalis neturėjo aiškios nuomonės. Toks pasiskirstymas galėjo būti, dėl respondentų skirtingos patirties ir amžiaus skirtumo.

Tyrimu nustatyta, kad LAR kursų lankymas suteikia informacijos, kuri naudinga tiesioginiame darbe, teorija derinama su

praktika, suteikia profesinių įgūdžių, sužino svarbiausius dalykus, suteikia naudingos informacijos kolegų bei lektorių patirties pristatymas ir galimybė konsultuotis.

Respondentai nėra tikri, dėl gero darbo intensyvumo, mokymosi grafiko patogumo, mokymai ne pilnai suteikia komandinio darbo įgūdžių ir mokymai ne visada padeda dirbti efektyviau.

LITERATŪRA

1. Antinienė D., Lekavičienė R. Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas//mokslo darbai „Psichologija“. – Vilnius: VU, 2012, ISSN 1392-0359.
2. Dikčius V. (2011) Anketos sudarymo principai. Vilnius: VU. 84p. ISBN 978-9955-634-14-0.
3. Jankūnaitė R. (2006) Auditorių veiklos principų reglamentavimas Lietuvoje. Lietuvos auditoriai – 10 metų patirtis ir perspektyvos//4-osios tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga. Vilnius: LAR. 139p. ISBN 9955-98411-3-9.
4. Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė//socialiniai mokslai 2000. Nr. 1 (22). – Kaunas: KTU, ISSN 1392-0758.
5. Juralevičienė J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai//viešoji politika ir administravimas, 2003 Nr. 5. – Kaunas: KTU, ISSN 1648-2603.
6. Juozaitienė V., Juozaitis A., ir kt. (2011) Mokslinių tyrimų metodologija, statistinės analizės metodai ir priemonės. Vilnius: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. 106p. ISBN 9789955152927.
7. Kardelis K. (2016) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 488p. ISBN 9785420017715.
8. Laužackas R., Danilevičius E., ir kt. (2004) Profesinio rengimo reforma Lietuvoje: parametrai ir rezultatai. Kaunas: VDU. 235p. ISBN 9955-120-029.
9. Liučvaitienė A., Paunksnienė J. Profesinių kompetencijų transformacija verslo aplinkoje, 2011. – Vilnius: Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija, ISSN 2029-2813.
10. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika//pinigų studijos, 2003.
11. Skaržauskienė A. Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška//socialinių mokslų studijos, 2010 1 (5), ISSN 2029-2244.
12. Tamaševičius V. (2015) Tyrimų metodai: mokomoji knyga. Vilnius: VU. 134p. ISBN 9786094594946.
13. Tidikis R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos Teisės Universitetas. 628p. ISBN 9955-563-26-5.
14. Zubrickienė I., Adomaitienė J. (2016) Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. ISSN 2029-6894. Andragogika, 1 (7).

Autorė: **Enrika Daunytė**

El. paštas: enrika.daunyte@gmail.com

Darbo vadovė: **asist. Daiva Tamulevičienė**

El. paštas: daiva.tamuleviciene@ef.vu.lt

PAJAMŲ, SĄNAUDŲ, PELNO ANALIZĖ IR PROGNOZAVIMAS: INTEGRUOTAS POŽIŪRIS

***Santrauka.** Straipsnyje nagrinėjama finansinių rodiklių: pajamų, sąnaudų bei pelno analizės svarba verslo sektoriuje, nagrinėjant analizės teikiamą naudą ūkio subjektams, pateikiant galimybę apjungti bei taikyti ne tik įprastus ekonominės/finansinės analizės būdus, bet taip pat integruoti ir rinkos galimybių analizę. Apžvelgiami Lietuvos ir užsienio autorių darbuose išskirti analizės metodai, būdai ir kryptis. Nagrinėjami pavieniai finansinės bei rinkodaros analizės metodai bei jų apjungimo galimybė į bendrą integruotą metodiką, pateikiant kiekvienos sudedamosios dalies teikiamą naudą kaip pavienio ir kaip sudėtinio tyrimo šioms ūkio subjekto sritims – esamai finansinei būklei nustatyti, ateities perspektyvoms prognozuoti.*

***Raktiniai žodžiai:** pajamos, sąnaudos, pelnas, analizė, prognozavimas, integravimas*

ĮVADAS

Dabartinės laisvos konkurencinės rinkos sąlygomis visos įmonės, nepriklausomai nuo jų dydžio, rūšies ir veiklos srities, suinteresuotos didinti svarbiausią įmonės veiklos rezultatų rodiklį – pelną, kurį sudaro ūkio subjekto uždirbtų pajamų bei patirtų sąnaudų skirtumas. Siekiant kontroliuoti šiuos rodiklius, būtina pasitelkti finansinės analizės metodus. Analizuojant ūkio subjekto uždirbtas pajamas, patirtas sąnaudas bei gautą pelną, finansinė analizė pateikia daug informacijos apie dabartinę įmonės situaciją, leidžia palyginti apskaičiuotus rodiklius su sektoriaus įmonių vidutiniais rodikliais, bei numatyti būsimųjų laikotarpių prognozes. Tačiau, siekiant išsamesnių rezultatų, svarbu atlikti ir rinkos galimybių analizę, kuri priskiriama rinkodaros analizės sričiai. Rinkodaros analizė, taip pat kaip ir finansinė analizė, užima svarbų vaidmenį

verslo analizės srityje, nes kiekvienas pelno siekiantis subjektas, norėdamas išlaikyti pastovų pelno augimą, privalo gebėti analizuoti bei nustatyti naujos rinkos galimybes, tobulinant bei įvairinant savo teikiamas prekes bei paslaugas ir tuo pačiu leidžia pateikti įmonę iš geriausios perspektyvos vartotojų atžvilgiu. Kaip pažymi Baker, 2008; Clifton, Nguyen, Nutt, 1992 ir kt., rinkos galimybių analizavimas – pagrindas argumentuotiems sprendimams priimti, remiantis tyrimo proceso eigoje sukaupta informacija. Tokiu būdu yra svarbu pajamų, sąnaudų bei pelno analizės ir prognozavimo procesą organizuoti kompleksiskai integruojant finansinės analizės ir rinkos galimybių prognozavimo metodus parengiant pagrįstą metodiką.

Tyrimo tikslas – parengti kompleksinę pajamų, sąnaudų ir pelno analizės bei prognozavimo metodiką, integruojant finan-

sinės analizės ir rinkos galimybių analizės metodus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo proceso elementus.
2. Parengti pajamų, sąnaudų, pelno kompleksinę analizės ir prognozavimo metodiką.

Tyrimo objektas – pajamų, sąnaudų bei pelno analizės ir prognozavimo metodai.

Tyrimo metodai - mokslinės literatūros analizė, informacijos grupavimas, sisteminimas, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

1. PIRMINĖ VEIKLOS REZULTATŲ ANALIZĖ

Siekiant sudaryti efektyvią pajamų, sąnaudų, pelno analizės bei prognozavimo metodiką, kuri atskleistų analizuojamo ūkio subjekto esamą veiklos būklę, ateities prognozes bei rinkos galimybes, tikslinga apjungti pavienius tyrimo metodus taip, kad tyrimų seka būtų nuosekli, o jų rezultatai papildytų anksčiau atliktų tyrimų gautus rezultatus bei suteiktų pagrindo sekančių etapų analizei atlikti. Todėl pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo procesą siūlytina suskirstyti į atskiras tyrimo dalis: 1) pirminė veiklos rezultatų analizė; 2) pelningumo bei sąnaudų lygio analizė; 3) veiklos rezultatų prognozavimas; 4) rinkos galimybių analizė bei konkurencingos strategijos parinkimas. Kiekvienos dalies elementų tyrimas sudaro prielaidas parengti kompleksinę pajamų, sąnaudų ir pelno analizės bei prognozavimo metodiką.

Atliekant pirminę veiklos rezultatų analizę yra siektina įvertinti analizuojamos įmonės veiklos rezultatų būklę, rasti trūkumus bei išsiaiškinti trūkumų šalinimo būdus. Tam, kad įgyvendinti šiuos siekius tikslinga pasitelkti horizontaliosios bei vertikaliosios pelno (nuostolių) ataskaitos pagrindinių

straipsnių analizės metodais. Horizontalioji analizė yra puikus būdas įvertinti įmonės veiklos būklę tam tikru laikotarpiu, ieškant silpnų vietų ir veiklos efektyvumo gerinimo būdą. Vertinant pajamų, sąnaudų bei pelno rodiklių dinamiką absoliučiais dydžiais ir procentais, horizontalioji analizė dažniausiai atliekama lyginant dvejų metų duomenis kad nustatyti nuokrypius nuo bazinių rodiklių. Taip pat, pažymima kad horizontalioji analizė padeda įvertinti įmonės vadovavimo strategiją, politiką ir motyvus, nustatant jų poveikį pasiektiems finansiniams rezultatams (Meigs, Meigs, 1992).

Vertikaliąją analizę padeda įvertinti įmonės pajamų, sąnaudų ir pelno struktūrą ir jos kitimo priežastis bei įmonės finansinės būklės kitimo tendencijas, kadangi pasirinktas ataskaitos rodiklis yra lyginamas su baziniu finansinės ataskaitos rodikliu. Atliekant vertikalioją analizę, pasirinktas atitinkamas finansinės apskaitos rodiklis lyginamas su bendru baziniu nagrinėjamos ataskaitos rodikliu, o gautas dydis išreiškiamas bazinio dydžio procentais. Atliekant šią analizę, galima įvertinti įmonės pajamų ir sąnaudų struktūrą ir jos kitimo priežastis bei įmonės finansinės būklės kitimo tendencijas (Mackevičius, Giriūnas, Valkauskas, 2014). Vertikaliosios analizės rūšis - labai efektyvi tiriant pelno (nuostolių) ataskaitos duomenis – pajamas, sąnaudas, pelną. Jeigu yra grynojo pelno pasikeitimas, atlikta vertikalioji analizė padeda nustatyti kas jį lėmė.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad tyrimo rezultatai, gauti taikant šiuos du analizės metodus, bus pagrįsti tik tuomet, jeigu nustatant pajamų, sąnaudų, pelno pokyčių priežastis bus vertinami ne tik pelno (nuostolių) ataskaitos, bet ir kitų šaltinių, tokių kaip balanso, pinigų srautų ataskaitos, aiškinamojo rašto, taip pat vidinių dokumentų duomenys.

2. PELNINGUMO BEI SĄNAUDŲ LYGIO ANALIZĖ

Antroji pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo tyrimo proceso dalis – santykinė pelningumo bei sąnaudų lygio rodiklių analizė. Ši analizė yra svarbi tuo, kad rezultatus galima palyginti su kitų įmonių ar šakos analogiškais rodikliais Formuojant kompleksinę metodiką, svarbu parinkti tik tuos santykinius rodiklius, kurie tiesiogiai siejami su pajamų, sąnaudų ir pelno dydžiais. Tokiu būdu į rengiamą metodiką siūloma įtraukti pardavimų pelningumo rodiklių grupės rodiklius, nes jie parodo pelno ir pardavimo pajamų santykį. Taip pat tikslinga įtraukti papildomus pelningumo rodiklius, kurie parodo pelno ir turto ar nuosavo kapitalo santykį ir sąnaudų lygio rodiklius, atskleidžiančius sąnaudų ir pardavimo pajamų santykį.

Pirmąją rodiklių grupę – pardavimo pelningumo rodiklius, yra svarbu skaičiuoti bei analizuoti todėl, kad atliekant santykinę pajamų, sąnaudų bei pelno analizę, ši rodiklių grupė ypatingai domina visus rinkos dalyvius. Dažniausiai skaičiuojami ir

analizuojami bendrojo pelningumo, veiklos pelningumo ir grynojo pelningumo rodikliai (žr. 1 lentelę). Mokslinėje literatūroje, o taip pat ir praktikoje daugiausiai dėmesio skiriama bendrajam ir grynajam pardavimo pelningumui. Bendrojo pardavimo pelningumo rodiklis identifikuoja, ar egzistuoja pakankamas skirtumas tarp parduodamų prekių kainų ir jos gamybos sąnaudų, ar galima kontroliuoti parduodamų prekių savikainą ir įmonės kainodaros politiką bei parodo vadovų gebėjimą parduoti savo produktus (Mackevičius, Molienė, Poškaitė, 2008). Tuo tarpu grynasis pardavimų pelningumas parodo bendrą įmonės pelningumo įvertinimą, nes į šio rodiklio skaičiavimus yra įtraukti visi veiksniai, darantys įtaką įmonės veiklos galutiniam rezultatui – grynajam pelnui. Pasak Subačienės, Labonaitės (2014), minėtas rodiklis yra svarbus siekiant nustatyti ne tik pelningiausius produktus, bet ir priimant racionalius įmonės valdymo sprendimus. Siekiant identifikuoti pardavimo, bendrų ir administracinių valdymo išlaidų įtaką įmonės veiklos rezultatams, tikslinga skaičiuoti šių rodiklių skirtumą. Kuo ženklėnis apskaičiuotas skirtumas,

1 lentelė. *Pardavimo pelningumo rodikliai ir jų skaičiavimas*

Rodikliai	Skaičiavimo formulės	Rodiklio turinys
1. Bendrasis pardavimo pelningumas	$\frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Rodiklis parodo pardavimo ribinį pelningumą, t.y. kaip įmonė dirbtų, jei neturėtų administracinių valdymo išlaidų. Padeda kontroliuoti parduotų prekių savikainą ir kainodaros politiką.
2. Veiklos pelningumas (EBIT)	$\frac{\text{Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą} + \text{palūkanų sąnaudos}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Veiklos pelningumo koeficientas leidžia palyginti įmones su skirtingais finansavimo šaltiniais, kadangi EBIT parodo įmonės sugebėjimą gauti pelną neatsižvelgiant į jos finansavimo būdus.
3. Grynasis pardavimo pelningumas	$\frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Rodiklis parodo tikrąjį pardavimo pelningumą, įvertinus visas pajamas ir išlaidas, t.y. kiek grynojo pelno tenka kiekvienam pardavimo eurui, atskaičiavus valdymo išlaidas ir mokesčius.

Šaltinis: Tamulevičienė, 2016; Mackevičius, Giriūnas, Valkauskas, 2014; Mackevičius, Molienė, Poškaitė, 2008

2 lentelė. *Papildomi pelningumo rodikliai ir jų skaičiavimas*

Rodikliai	Skaičiavimo formulės	Rodiklio turinys
1. Nuosavo kapitalo pelningumas (ROA)	$\frac{\text{Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą} + \text{palūkanų sąnaudos}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Rodiklis apibūdinamas kaip acininkų investuotų lėšų panaudojimo efektyvumo matas, padedantis spręsti, kaip efektyviai panaudojamos acininkų lėšos.
2. Turto pelningumas (ROE)	$\frac{\text{Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą} + \text{palūkanų sąnaudos} + \text{nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Rodiklis apibūdinamas kaip turto panaudojimo efektyvumo matas, parodantis kokia turto dalis grįžta grynojo pelno forma.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mackevičius, Giriūnas, Valkauskas, 2014

3 lentelė. *Pagrindiniai sąnaudų lygio rodikliai*

Rodikliai	Skaičiavimo formulės	Rodiklio turinys
1. Pardavimo savikainos lygis	$\frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Parodo įmonės pagrindines išlaidas vienam pardavimo pajamų eurui. Iš šio rodiklio sprendžiama apie įmonės veiklos efektyvumą, sugebėjimą kontroliuoti išlaidas.
2. Veiklos sąnaudų lygis	$\frac{\text{Veiklos sąnaudos}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Iš šio rodiklio galima spręsti kaip efektyviai įmonė valdo veiklos sąnaudas.

Šaltinis: Mackevičius, Giriūnas, Valkauskas, 2014, 371 psl.

tuo didesnę įtaką veiklos rezultatams turi išlaidos (Mackevičius, Giriūnas, Valkauskas, 2014).

Kai kuriais atvejais, siekiant atlikti išsamią analizę, reikalinga papildoma informacija apie įmonės pelno santykį su turtu, ar nuosavu kapitalu. Šie rodikliai ypač svarbūs įmonės savininkams, o taip pat ir potencialiems investuotojams. Todėl į formuojamą kompleksinės pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo metodiką tikslinga įtraukti papildomus nuosavo kapitalo ir turto pelningumo rodiklius (žr. 2 lentelę).

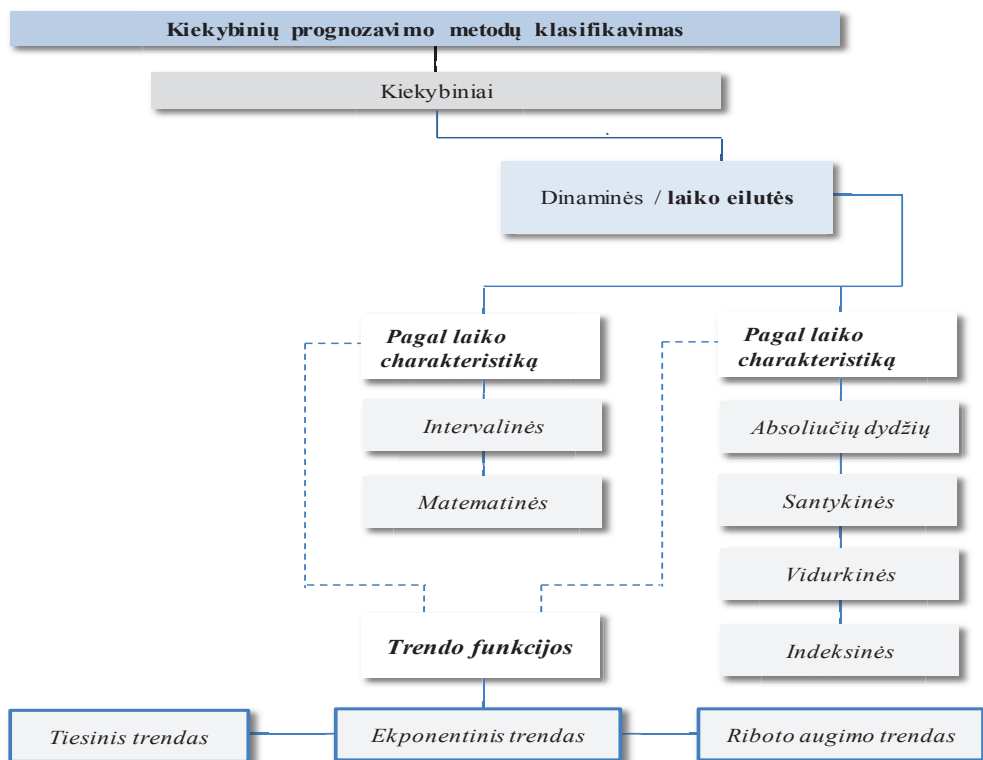
Trečioji svarbi santykinų rodiklių grupė, svarbi atliekant pajamų, sąnaudų ir pelno analizę yra veiklos efektyvumo rodiklių grupei priskirtini sąnaudų lygio rodikliai. Galimi skaičiuoti įvairūs sąnaudų lygio rodikliai, lyginant skirtingas sąnaudų rūšis su pajamomis. Dažniausiai skaičiuojami

pardavimo savikainos lygio ir veiklos sąnaudų lygio rodikliai. (žr. 3 lentelę).

Atsižvelgiant į atliktos pelningumo bei sąnaudų lygio analizės rezultatus, įmonės vadovybė gali įžvelgti taisytinias vietas bei išsikelti naujus tikslus, kurie padėtų realizuoti ateities planus bei pasiekti geresnių veiklos rezultatų, tačiau praktikoje dažnai nepakanka remtis vien tik santykinės analizės rezultatais, todėl, siekiant nustatyti galimas ateinančių laikotarpių prognozes, yra tikslinga atlikti būsimųjų laikotarpių veiklos rezultatų prognozavimą.

3. VEIKLOS REZULTATŲ PROGNOZAVIMAS

Nagrinėjant finansinio prognozavimo svarbą, Boguslauskas (2010), teigia, kad prognozavimas yra neatskiriama kiekvienos įmonės



1 pav. Kiekybinių prognozavimo metodų klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Woodward ir kt., 2011; Boguslauskas, 2010; Kasnauskienė, 2010; Pabednikaitė, 2005

ekonominės veiklos dalis, kuri apibūdinama kaip būsimo nagrinėjamojo proceso eigos nustatymas, atsižvelgiant į turimą praktinį patyrimą ir priimtas teorines paklaidas. Šiam teiginiui pritaria ir Kasnauskienė (2010), pažymėdama, kad ekonomikoje bei versle be prognozavimo metodų būtų neįmanomas planavimas ir kontrolė, nes ekonomiką ir verslą apibūdinantys rodikliai nuolat kinta laiko atžvilgiu, o poreikis prognozuoti yra apėmęs įvairiausias sritis. Taigi galima teigti, jog įmonei naudinga prognozuoti galimus veiklos rezultatus, siekiant nustatyti tikėtinas būsimųjų laikotarpių perspektyvas, kurios padėtų apsaugot nuo galimų neigiamų veiklos rezultatų. Tokiu būdu rekomenduotina trečioji pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir

prognozavimo tyrimo proceso dalis yra būti veiklos rezultatų prognozavimas.

Literatūroje prognozavimo metodai skirstomi į dvi pagrindines grupes: kokybinius ir kiekybinius metodus (Pabednikaitė, 2005). Kokybiams metodams priskiriami vadovų įvertinimai, pardavimo darbuotojų įvertinimai, vartotojų apklausa ir pan. Kiekybiams metodai skaidomi į priežastinius metodus (regresija) ir į laiko eilutes (Woodward ir kt., 2011; Boguslauskas, 2010). Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateiktus autorių požiūrius, pastebima, kad labiau paplitęs ir taikomas laiko eilutės metodas, kuris skirstomas į dvi rūšis: pagal laiko charakteristiką bei pagal eilutės lygį, kur kiekviena rūšis turi porūšių (žr. 1 pav.).

$$\text{Trendo funkcijos apskaičiavimas: } \left. \begin{array}{l} Y_t = a + b \cdot t \\ a = \frac{1}{n} (\sum y - b \sum t) \\ b = \frac{n \sum t \cdot \check{y} - \sum t \cdot \sum y}{n \sum (t^2) - (\sum t)^2} \end{array} \right\} \quad (1)$$

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Boguslauskas, 2010

Laiko eilučių reikšmių kitimas gali įgyti įvairių formų, kadangi analizuojant rodiklių kitimą laiko atžvilgiu, nepakanka apskaičiuoti analitinius rodiklius, todėl ateities kitimo įvertinimui reikia nustatyti bendrą reiškinio raidos kryptį, kurią galima įžvelgti išlyginus laiko eilutes, pasitelkus įvairias trendo funkcijas, kurios skirstomos į tiesinį trendą, eksponentinį trendą bei riboto augimo trendą. Sudarant laiko eilutės trendo modelius svarbu įvertinti sezoniškumo dėmens egzistavimą (Holto – Vinterio modelis). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad praktikoje labiausiai paplitusi ir taikoma tiesinio trendo prognozė, kuri paremta tuo, kad praities prognozuojamos reikšmės galios ir ateityje, todėl atsisakant priešasčių analizės, prognozuojamos reikšmės apskaičiuojamos pratęsiant praities duomenų eilutę (Boguslauskas, 2010; Kasnauskienė, 2010).

Tam kad atlikti pajamų, sąnaudų bei grynojo pelno prognozavimą, tikslinga pasitelkti viena iš trendo funkcijų, atsižvelgiant į ūkio subjekto vykdomos veiklos ypatybes. Remiantis autorių nuomone ir padarius prielaidą, kad veiklos rezultatų prognozei atlikti įmonės galėtų pasitelkti labiausiai paplitusį būdą – tiesinį trendą, siūloma atsižvelgti į šiuos prognozavimo atlikimo etapus, kuriuos būtina atlikti nuosekliai vienas po kito: duomenų surinkimas; funkcijos apskaičiavimas; funkcijos vertinimas bei prognozuojamų rodiklių ekstrapoliacija. Duomenų surinkimo etape svarbu atrinkti visus būtiniausias duomenis: paskutiniųjų,

bent 5 metų ūkio subjekto uždirbtas pajamas, patirtas sąnaudas bei grynąjį pelną. Surinkus visus būtinus duomenis, skaičiuojama trendo funkcija, remiantis pavaizduota matematine išraiška (žr. 1 formulę – „Trendo funkcijos matematinė išraiška“).

1 formulėje pateiktoje matematinėje tiesinio trendo funkcijos išraiškoje: a ir b – tiesinės regresijos lygties koeficientai; t – metų eilės numeris; y – aplygintina faktinė reikšmė, apskaičiuota pagal trendo funkciją. Kiekvienam rodikliui: pardavimų pajamoms, sąnaudoms bei grynajam pelnui – skaičiuojama atskira trendo funkcija, pagal kurią atliekama prognozė. Atlikus prognozes, vykdomas gautų rezultatų vertinimas bei ekstrapoliacija pasitelkiant MS Excel programa, vaizdžiai parodanti įmonės ateities perspektyvas. Taigi, išnagrinėjus prognozavimo procesą, galima teigti, kad įmonės veiklos būsimųjų laikotarpių prognozavimas neatsiejama pelningos veiklos dalis, kadangi nustačius galimas ateities perspektyvas, atsiranda dabarties koregavimo galimybė.

4. RINKOS GALIMYBIŲ ANALIZĖ BEI KONKURENCINĖS STRATEGIJOS PARINKIMAS

Pajamų, sąnaudų bei pelno finansinių rodiklių analizė ir prognozavimas yra svarbūs tiek įmonės vadovybei tiek besidomintiems išorės vartotojams, tačiau abi minėtos šalys suinteresuotos kuo išsamesniais ir objekty-

vesniais analizės rezultatais, todėl, siekiant patenkinti šalių interesus, tikslinga į rengiamą metodiką integruoti ir rinkos galimybių analizę, kuri sietina su rinkodaros analize. Rinkos galimybių analizė svarbi todėl, kad dabartinės rinkos sąlygos nėra pastovios ir remtis prielaida, kad ateinančiais laikotarpiais niekas nepakis, būtų netikslinga. Tad kiekvienas pelno siekiantis subjektas, norėdamas išlaikyti pastovų pelno augimą, privalo gebėti analizuoti bei nustatyti naujos rinkos galimybes, tobulinant bei įvairinant savo teikiamas prekes bei paslaugas ir tuo pačiu pateikti įmonę iš geriausios perspektyvos vartotojų atžvilgiu. Rinkos galimybių analizavimas – pagrindas argumentuotiems sprendimams priimti, remiantis tyrimo proceso eigoje sukaupta informacija, o svarbiausias sėkmingo tyrimo veiksnys – problemos bei kitų tikslų, susijusių su sprendimų priėmimu supratimas bei aiški formuluotė (Clifton, Nguyen, Nutt, 1992; Baker, 2008). Taigi, rinkodaros tyrimo procesą sudaro nuoseklus susijusių veiksmų ir elementų tyrimas, kurį galima suskirstyti į vienuolika etapų: 1) problemos išsiaiškinimas; 2) žvalgomas tyrimas; 3) tyrimo tikslų apibrėžimas; 4) tyrimo reikalingumo patvirtinimas; 5) tyrimo pobūdžio nustatymas; 6) tyrimo metodo pasirinkimas; 7) tyrimo atranka; 8) duomenų rinkimas; 9) duomenų analizavimas; 10) ataskaitos pateikimas; 11) įgyvendinimas (Burns, Bush, 2010; Pranulis, Dikčius, 2012). Visi šie etapai yra svarbūs atliekant rinkos tyrimų prognozę, o tuo pačiu ir prognozuojant pajamas, sąnaudas, pelną. Vis dėl to, daugiausia dėmesio šiame procese reiktų skirti šeštajam rinkos tyrimo etapui – tyrimo metodo pasirinkimui, nes tinkamas metodo pasirinkimas sudaro prielaidas pasiekti pagrindinį tikslą, kuris dažnai įvardijamas kaip konkurencijos strategijos sukūrimas.

Rinkos tyrimui atlikti egzistuoja labai daug tyrimo metodų, tačiau vieni efekty-

viausių laikomi rinkos pozicionavimas bei konkurentų analizė ir SSGG matrica, todėl būtent šie metodai yra siūlytini įtraukti į rengiamą kompleksinę pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo metodiką.

Pirmuoju tyrimo metodu palanku pasirinkti pozicionavimą, nes tai yra logiškas strateginis žingsnis, kurio rezultatai parodo, kokiomis išskirtinėmis savybėmis galima konkuruoti tikslinėje rinkoje. Dauguma autorių (Hooley, Piercy, Nicoloud, 2008; Kotler, 2000; Ries, 1986; Pranulis ir kt., 2008) pozicionavimą apibrėžia kaip metodą, kuris padeda įvertinti ir surasti savo bei konkurentų produktų poziciją bei tikslinius segmentus, kurie užtikrintų produkto galimybę konkuruoti rinkoje. Kotler (2000) išskiria septynis pozicionavimo būdus: pagal prekės savybę; pagal prekės duodamą naudą; pagal vartojimo būdą ar situaciją; pagal vartotoją; pagal konkurentą; pagal prekių grupę; pagal kokybę ir kainą. Kiekvienas išskirtų pozicionavimo būdų vis kitaip išskiria teigiamas prekių savybes, kurios sukuria prekėms išskirtinumą bei konkurencingumą kitų prekių atžvilgiu.

Konkurentų analizė, kuri padeda įvertinti ir įgyti konkurencinį pranašumą, taip pat siūlytina įtraukti į formuojamą metodiką. Pasak Kotler ir kt. (2003) konkurentų analizė – pagrindinių konkurentų nustatymas, jų tikslų, pranašumų bei trūkumų, strategijų bei atsakomųjų veiksmų į konkurentų veiksmus įvertinimas. Atlikta konkurentų analizė padeda nuspręsti, kurių konkurentų būtų tikslingiau vengti ir su kuriais galima konkuruoti. Siekiant planuoti efektyvią rinkodaros strategiją, įmonė turi nuolat lyginti savo prekių kainas, paskirstymo grandines bei pardavimų rėmimo programas su artimiausiais konkurentais.

SSGG analizė taip pat svarbi atliekant rinkos prognozę, nes yra naudinga atlikti išorės aplinkos analizę, tam, kad surasti patrauklias galimybes bei išvengti aplinkos

keliamų grėsmių. Taip pat ne mažiau svarbu atlikti įmonės vidaus aplinkos analizę, siekiant atskleisti įmonės stiprybes bei silpnybes, išsiaiškinti kuriomis galimybėmis pasinaudoti būtų efektyviausia.

Taigi, atlikus rinkos tyrimo procesą, taikant nagrinėtus etapus, ūkio subjektas gebės susikurti bei pradėti taikyti rinkos mastu konkurencingą strategiją, kuri padės pasiekti užsibrėžtų rezultatų.

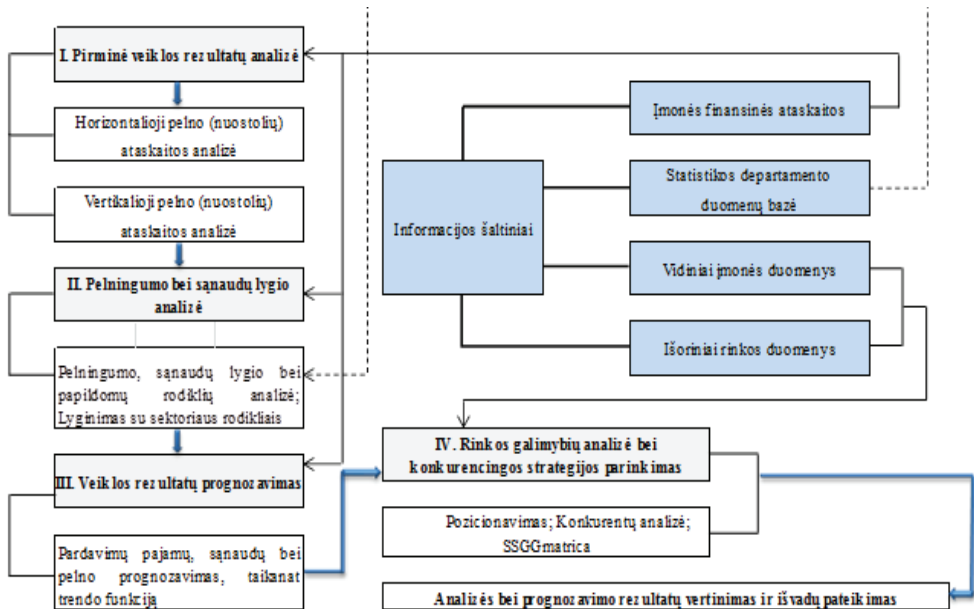
5. PAJAMŲ, SĄNAUDŲ, PELNO KOMPLEKSINĖ ANALIZĖS IR PROGNOZAVIMO METODIKA

Išnagrinėjus pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo proceso elementus ir įvertinus jų tarpusavio ryšį, yra siūlytina 2 paveiksle pateikta kompleksinė pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo metodika, integruojanti finansinės analizės ir rinkos galimybių vertinimo metodus į vieną visumą.

Be anksčiau išnagrinėtų pajamų, sąnaudų, pelno analizės ir prognozavimo proceso elementų pateiktoje metodikoje siūloma integruoti ir informacijos šaltinių elementą. Šio elemento paskirtis – užtikrinti duomenų, reikalingų pajamų, sąnaudų, pelno analizei ir prognozavimui atlikti, teikimą. Sukurta metodika turi praktinę reikšmę, nes jos pagrindu ūkio subjektai atlikę analizę, gebės ne tik objektyviai įvertinti esamą finansinę būklę, veiklos rezultatus, bet ir numatyti ateities perspektyvas bei rinkos galimybes.

IŠVADOS

1. Nagrinėjant pajamų, sąnaudų bei pelno analizę ir prognozavimą finansinės analizės kontekste, nustatyta, kad tai yra vienas objektyviausių būdų tinkamam informacijos vertinimui, kadangi atliktos analizės rezultatai atskleidžia informaciją apie esamą įmonės padėtį, leidžia palyginti apskaičiuotus rodiklius



2 pav. Pajamų, sąnaudų, pelno kompleksinės analizės ir prognozavimo metodika

Šaltinis: sudaryta autorės

su sektoriaus įmonių vidutiniais rodikliais, bei numatyti būsimųjų laikotarpių prognozes.

2. Išanalizavus rinkodaros analizės integravimo privalumus, nustatyta, kad ūkio subjektui, siekiančiam pastovaus pelno augimo būtina papildomai atlikti ir rinkos galimybių analizę, kadangi vien tik finansinių rodiklių apskaičiavimas bei vertinimas neatskleidžia visų galimų pokyčių priežasčių, todėl svarbu gebėti analizuoti bei nustatyti naujos
3. Siekiant apjungti pavienius finansinės bei rinkodaros analizės tyrimo metodus į integruotą kompleksinę analizę, buvo sudaryta nuosekli metodika, kurią siūloma skaidyti į 4 dalis: pirminę veiklos rezultatų analizę, pelningumo bei sąnaudų lygio analizę, veiklos rezultatų prognozavimą bei rinkos galimybių analizavimą.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Baker M.J. (2008). *The marketing book. Sixth edition*. London:Macmillan.
2. Bogulaskas V. (2010). *Ekonometrika*. Kaunas: Technologija.
3. Bruns A.C., Bush R.F. (2010). *Marketing Research. Global Edition*. Boston:Pearson Education.
4. Clifton P.; Nguyen H.; Nutt S.F. (1992). *Market research: Using forecasting in Business*. Oxford:Butterworth Heinemann.
5. Hooley G., Piercy N.f., Nicouloud B. (2008). *Marketing, Strategy and Competitive Positioning*. Harlow, England:Pearson Education.
6. *Įmonių veiklos vertinimo rodikliai* (2015). Vilnius: Lietuvos statistikų sąjunga, Lietuvos statistikos departamentas ir viešoji įstaiga „Statistikos tyrimai“.
7. Kasnauskienė G. (2010). *Statistika verslo sprendimams*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
8. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Morkūnas ir KO.
9. Kotler P. (2000). *Marketing management: The Millennium Edition*. New Jersey:Prentice Hall.f
10. Mackevičius J.; Giriūnas L.; Valkauskas R. (2014). *Finansinė analizė*. Vilnius:Vilniaus universiteto leidykla.
11. Mackevičius J., Moliėnė O., Poškaitė D. (2008). Bendrojo pardavimo pelningumo kompleksinės analizės metodika. *Ekonomika*. 2008 81, 74p.
12. Meigs W. B.; Meigs R. F. (1992). *Financial Accounting*. New York: McGraw – Hill.
13. Pabedinskaitė A. (2005). *Kiekybiniai sprendimų metodai*. I dalis. Koreliacinė regresinė analizė. Prognozavimas. Vilnius: VGTU.
14. Pranulis V.P., Dikčius V. (2012). *Rinkodaros tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Pranulis V.; Pajuodis A.; Urbonavičius S.; Virvilaitė R. (2008). „*Marketingas*“. Vilnius: Garnelis.
16. Ries A., Trout J. (1986). *Positioning: The battle For Your Mind*. New York:Warner Books.
17. Subačienė R.; Labonaitė G. (2014). Grynojo pelningumo vertinimo metodika. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. 2014 16, 78 p.
18. Tamulevičienė D. (2016). Methodology of Complex Analysis of Companies' Profitability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2016, 53 p.
19. Woodward W.A.; Gray L.; Elliot E.C. (2011). *Applied Time Series Analysis*. Texas:CRC Press.

Autorė: Laura Kozyriūtė

El. paštas: kozyriute.laura@gmail.com

Darbo vadovė: asist. Daiva Tamulevičienė

El. paštas: daiva.tamuleviciene@ef.vu.lt

ŠIUOLAIKINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS: LYGINAMOJI ANALIZĖ

***Santrauka.** Straipsnyje aptariamos veiklos vertinimo sistemos, kurios integruoja savyje tiek finansinius, tiek nefinansinius veiklos vertinimo rodiklius. Išnagrinėjama sistemų teikiama nauda organizacijoms, jų pasirinkimo bei naudojimo problemos. Aprašomos keturios žinomiausios ir plačiausiai praktikoje taikomos šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos ir atliekama jų lyginamoji analizė.*

Darbo rezultatai atskleidė, kad sistemos, kurios integruoja savyje ir nefinansinius veiklos vertinimo rodiklius, pateikia išsamesnę bei tikroviškesnę organizacijos vaizdą, jos finansinę būklę bei atskleidžia problemų kilimo priežastis ir pasekmes. Sistemos pasirinkimas priklauso nuo jos privalumų, organizacijos išteklių, tiek finansinių, tiek laiko, reikalingų sėkmingam įgyvendinimui, o taip pat nuo to, kokius veiklos vertinimo rodiklius organizacijos yra linkusios analizuoti bei vertinti.

***Raktiniai žodžiai:** vertinimas, šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos, nefinansiniai rodikliai.*

ĮVADAS

Kiekviena organizacija siekia turėti kuo geresnius veiklos rezultatus, nes tai garantuoja darbuotojų, klientų, tiekėjų, savininkų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą bei ilgalaikį organizacijos gyvavimą. Sėkmingam organizacijos funkcionavimui įtakos turi: konkurencijos stiprėjimas, technologiniai pokyčiai, rinkos globalizavimo tendencijos, sparčiai augantys vartotojų reikalavimai. Todėl siekiant tinkamai valdyti organizaciją bei užtikrinti sėkmingą ir skaidrią jos veiklą kintančiomis aplinkos sąlygomis, organizacija turi turėti, įgyvendinti bei prižiūrėti objektyvią veiklos vertinimo informaciją. Nuolatinis veiklos rezultatų matavimas, gautos informacijos analizavimas ir vertinimas, padeda įvertinti veiklos

rezultatyvumą bei efektyvumą ir priimti perspektyvinius valdymo sprendimus.

Organizacijos veikla dažniausiai vertinama taikant pavienius finansinius rodiklius arba finansinių rodiklių sistemas. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad finansiniai rodikliai pateikia nepilną informaciją apie organizacijos veiklos efektyvumą, yra svarbu į vertinimą įtraukti ir nefinansinius rodiklius. Sistemos, kurios integruoja savyje ir nefinansinius rodiklius, pateikia išsamesnę bei tikroviškesnę organizacijos vaizdą, nustato organizacijos finansinę būklę bei atskleidžia problemų kilimo priežastis ir pasekmes. Kadangi tokių veiklos vertinimo sistemų, integruojančių finansinius ir nefinansinius rodiklius, yra sukurta nemažai, yra svarbu atlikti jų lyginamąją analizę, siekiant identifikuoti sistemų vertinimo aspektus.

Straipsnio tikslas – atlikti šiuolaikinių veiklos vertinimo sistemų lyginamąją analizę.

Uždaviniai:

- atskleisti veiklos vertinimo sistemos esmę;
- identifikuoti veiklos vertinimo sistemų pasirinkimo problemas;
- išnagrinėti šiuolaikines veiklos vertinimo sistemas;
- atlikti šiuolaikinių veiklos vertinimų sistemų lyginamąją analizę pagal išskirtus vertinimo elementus bei aspektus.

Metodai – mokslinės literatūros analizė, informacijos sisteminimas, lyginimas ir apibendrinimas.

1. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS SAMPRATA

XXI amžiaus technologinis progresas įgauti neregėtą pagreitį, kuriame informacija tampa kasdienio gyvenimo palydove ir įgyja vis didesnę vertę. Neprognozuojamai vykstantys pokyčiai sukuria sudėtingas, tačiau įgyvendinamas veiklos sąlygas, kurioms esant dirba organizacija ir pavieniai žmonės. Kiekvienai organizacijai tampa svarbus žinių apie verslo sąlygas ir veiklos galimybes kaupimas, sisteminimas, analizė ir pritaikymas. Tai padeda organizacijai mokytis, nes tai ne tik adaptavimosi, bet ir išlikimo sąlyga (Gimžauskienė, 2007).

Veiklos vertinimo praktika nėra naujovė, kinta tik jos turinys ir esmė. Bet kokie organizacijų sprendimai ar veiklos rezultatai visada buvo ir iki šiol yra vertinami bei analizuojami. Organizacijos veiklos vertinimo sampratos pradėtos formuoti dar kelis dešimtmečius atgal, bet bendros sąvokos nėra iki šiol. Tačiau tai, kad nėra bendro apibrėžimo tik skatina analizuoti organizacijos veiklos vertinimo sampratų

skirtumus. Norton ir Kaplan (1992,1996) teigia, kad veiklos vertinimas apima ir valdo visos įmonės veiklą, sujungdamas įmonės viziją, strategiją ir visus kasdienius veiklos procesus į vieningą visumą. Sližytės (2009) požiūriu, tai nuolatinis organizacijos veiklos rezultatų matavimo ir panaudojimo procesas. Neely (1995) nuomone, tai procesas, per kurį matuojamas praeities veiksmų efektyvumas ir efektingumas renkant, lyginant, grupuojant ir interpretuojant duomenis. Pasak Slatkevičienės (2001), veiklos vertinimo samprata taip pat gali būti apibrėžiama finansų, verslo strategijos, žmoniškųjų išteklių, gamybos, visuotinės kokybės vadybos atžvilgiu.

Veiklos vertinimas yra platus procesas, nes kiekvienai organizacijai yra svarbu, kad gauta informacija būtų apibendrinta taip, kad ji taptų vertingomis žiniomis apie išorines aplinkos sąlygas bei organizacijos vidines galimybes, todėl jo įgyvendinimui reikalinga veiklos vertinimo sistema. Veiklos vertinimo sistemos samprata taip pat yra vertinama nevienareikšmiškai. Neely (1995), sistemą apibūdina kaip vertinimo kriterijų ir rodiklių rinkinį, kuris skaičiais išmatuoja organizacijos veiksmų efektyvumą ir rezultatyvumą. Tačiau būtų netikslinga būtent taip apibrėžti sistemos sąvoką, nes vertinimo kriterijai ir rodikliai yra sistemos elementai, o tik juos panaudojant tam tikrais tikslais per procesus yra užtikrinamos funkcijos (veiklos vertinimas, planavimas, komunikavimas, motyvavimas ir kontrolė, mokymasis ir veiklos tobulinimas). Todėl pasak Sližytės (2009), organizacijos veiklos vertinimo sistema turi būti suprantama kaip tarpusavio ryšiais susijusių elementų, procesų ir funkcijų visuma. Gimžauskienė (2007), veiklos vertinimo sistemą apibrėžia kaip vientisą reiškinį, kuriuo atskiros dalys (matavimas, kontrolė ir planavimas) tik sujungtos

į sistemą užtikrina svarbiausias vertinimo proceso funkcijas, ko negalėtų padaryti kiekviena iš jų atskirai. Fried (2010) nuomone, veiklos vertinimo sistema, tai organizacijos vidinių ir išorinių tikslų kontrolė bei sėkmingas strategijos įgyvendinimas.

Taigi veiklos vertinimo ir veiklos vertinimo sistemos sampratos kinta, kaip ir kinta jų funkcijos, nes tam tiesioginį poveikį turi organizacinės struktūros, kultūros, strategijos ar verslo aplinkos pokyčiai (Venckevičiūtė, 2015). Tačiau būtent veiklos vertinimas skatina sėkmingą komunikaciją apie strategijos įgyvendinimą, kas buvo ir kas nebuvo pasiekta bei konkurencinėmis sąlygomis užtikrina nuolatinį veiklos tobulinimą. Tad kuomet organizacija supranta, jog atsirado poreikis keistis, ji turi ieškoti alternatyvių sprendimų ir vienas iš pokyčių variantų, tai veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas ir įdiegimas organizacijoje.

2. VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ PASIRINKIMO PROBLEMAS

Egzistuoja daug veiklos vertinimo priemonių, kurių pagalba galima kiekvienai organizacijai sukurti tik jai skirtą vertinimo sistemą, kuri lengviau pritaipytų prie organizacijos veiklos pobūdžio. Tačiau tai nereiškia, jog negalima pasinaudoti teorijoje siūlomomis ir plačiai praktiškai taikomomis veiklos vertinimo sistemomis. Svarbu paminėti, jog prieš pasirenkant sistemą, reikia įvertinti jos privalumus, organizacijos išteklius, tiek finansinius, tiek laiko, reikalingus sėkmingam įgyvendinimui.

Tačiau organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas gali sukelti ir nemažai rūpesčių, pasirinkimas gali tapti sudėtingu procesu, dėl to vertinimo sistema gali būti iš viso nepasirinkta. Remiantis Jurkštienės ir Gimžauskienės (2001) at-

liktu tyrimu, veiklos vertinimas vyksta nesistemiškai, nes trūksta metodinių žinių ir patirties. Todėl pagrindinės organizacijos veiklos vertinimo problemos yra susijusios su nematerialiais ištekliais, tokiais kaip: organizacijų kultūra, vadovų nuostatomis bei žiniomis ir kompetencija. Sližytės (2009) nuomone, organizacijos veiklos vertinimo sistemos problemos yra susijusios tiek su nematerialiais, tiek su materialiais apribojimais, todėl autorė išskiria kelias esmines pasirinkimo problemas (žr. 1 lentelę).

Tačiau reikia paminėti, jog visgi daugiausia šios problemos pasireiškia, jeigu organizacija naudoja tradicines veiklos vertinimo sistemas, kurios paremtos vien tik finansinių rodiklių taikymu. Tarp visuotinai pripažintų ir taikytinų finansinių rodiklių sistemų yra išskiriamos loginių – dedukcinių ir empirinių – indukcinų rodiklių sistemos. Jos savyje talpina po kelias sistemas, kurių pagrindinis tikslas parodyti išsamesnę organizacijų veiklos būklę bei problemų atsiradimo priežastis. Kaip nurodo Tamulevičienė (2015), Sacuk (Сацук, 2009), Karminskij, Falko ir kt. (Карминский, Фалько, 2006), loginių – dedukcinių sistemų pagrindas yra nustatyti aukščiausio lygmens finansinį rodiklį, ar kelis, kuris palapsniui bei nuosekliai skaidomas į smulkesnius žemesnio lygmens rodiklius, kurie yra susiję su pagrindiniu rodikliu. Tuo tarpu empirinių – indukcinų finansinių rodiklių sistemos yra sudaromos remiantis matematinu – statistiniu metodu, kai kiekvienai organizacijai atrenkami labiausiai tinkantys reikšmingi rodikliai, kurie ne visada tarpusavyje susiję.

Taigi nėra vienos veiklos vertinimo sistemos, kuri tiktų kiekvienai organizacijai, nes skirtingose situacijose ji teiks skirtingą rezultatyvumą. Sistemos pasirinkimas turėtų būti suprantamas kaip individualus sistemos formavimas kiekvienai organizacijai. Vado-

1 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų pasirinkimo problemos

Problema	Problemų apibūdinimas
Veiklos vertinimo sistemų įvairovė	Iš vienos pusės yra gerai, kai organizacija turi galimybę rinktis iš kelių vertinimo sistemų variantų, tačiau iš kitos pusės – įvairovė kartais apsunkina pasirinkimą. Sistemų skaičiaus augimas sukelia tarpusavio skirtumus, kurie ne visada būna aiškūs, todėl yra sunku suprasti sistemos tikrąją paskirtį organizacijoje.
Veiklos vertinimo sistemų abstraktumas	Dažniausiai sistemose yra pateikiama tik apibendrinta informacija, t.y. ką reikia vertinti, tačiau nėra paaiškinama, kokiais būdais, priemonėmis būtų galima tai padaryti. Tad vadovai, turintys mažai patirties, žinių, gali iki galo nesuprasti sistemos paskirties, jos pritaikymo praktikoje, o skirtingai sistemą interpretuojant, gauti ne tuos rezultatus kokių tikimasi.
Žinių trūkumas	Vadovų sukauptai patirčiai paplėsti gali trukdyti ribotos žinios. Veiklos vertinimo problematika yra nagrinėjama plačiai, tačiau literatūros apie veiklos vertinimą lietuvių kalba yra nepakankamai.
Veiklos vertinimas naudojant tik finansinius rodiklius	Finansinių rodiklių naudojimas organizacijoje yra įprastas reiškinys ir nors vadovai supranta, kad rodikliai parodo tik dalinį veiklos vertinimą, tačiau tai neskatina jų ieškoti naujų veiklos vertinimo galimybių.
Laiko sąnaudos ir papildomos investicijos	Veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas, įgyvendinimas bei naudojimas reikalauja papildomų laiko sąnaudų ir piniginių investicijų, kurių dydis priklauso nuo pasirinktos sistemos sudėtingumo, darbo sąnaudų ir pan.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Slizytė, 2009*

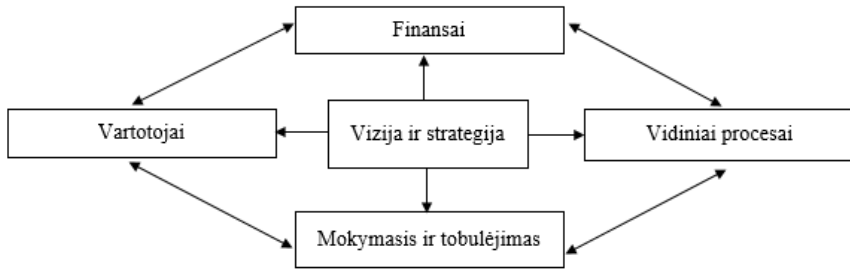
vai turėtų parinkti organizacijai aktualius veiklos vertinimo kriterijus bei rodiklius, pateikti priemones, kurios leistų užtikrinti numatytų funkcijų ir procesų vykdymą. Tik atsižvelgiant į organizacijos poreikius gali būti užtikrintas organizacijos veiklos vertinimo sistemos stabilumas.

3. ŠIUOLAIKINĖS VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS

Organizacijos turi galimybę pasirinkti tradicines veiklos vertinimo sistemas, kurios apjungia tik finansinius rodiklius arba tas, kurios integruoja savyje tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius. Tačiau organizacijų veiklos vertinimo raida, o tiksliau supratimas, jog stebint vien tik finansinius rodiklius, praleidžiama daug svarbių veiklos procesų, paskatino strategiją papildyti ir nefinansiniais veiklos vertinimo rodikliais. Per kelis dešimtmečius buvo sukurta ir autorių

pateikta gausybė šiuolaikiškų veiklos vertinimo sistemų, kurios jau ilgą laiką plačiai praktikoje naudojamos. Atsižvelgiant į tai, kad subalansuotų rodiklių sistema, veiklos vertinimo piramidė, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis bei veiklos vertinimo prizmė yra žinomiausios ir plačiausiai praktiškai taikomos veiklos vertinimo sistemos, apjungiančios finansinius ir nefinansinius rodiklius, yra tikslinga jas plačiau aptarti.

Norton ir Kaplan 1990 m. sukūrė naują požiūrį į strateginį valdymą, kurį pavadino *subalansuotų rodiklių sistema* (angl. *Balanced Scorecard*, toliau - BSC). Tai pirmoji organizacijos veiklos vertinimo sistema, kurioje tradicinius finansinius veiklos vertinimo rodiklius papildė nefinansiniai rodikliai iš dar trijų dimensijų: vartotojų (apima vartotojų poreikių išsiaiškinimą ir jų patenkinimą), vidinių procesų (vertina-



1 pav. Subalansuotų rodiklių sistema (BSC)

Šaltinis: Kaplan, Norton, 1996

ma, kaip efektyviai organizacijai pavyksta patenkinti vartotojų poreikius), mokymosi ir tobulėjimo (apima darbuotojų mokymąsi, verslo kultūros ugdymą organizacijoje) (žr. 1 pav.). Kiekvienos organizacijos svarbiausias tikslas buvo ir yra pelnas, todėl labai svarbu pasirinkti rodiklius, susijusius su vartotojais, procesais bei tobulėjimu, kurie taptų sėkmės rodikliais finansinėje srityje.

Pasak Sacuk (Сацук, 2009), svarbiausias sistemos privalumas yra jos lankstumas, kadangi ji gali būti naudojama bet kurioje organizacijos veiklos srityje. Visos sistemos dalys susijusios abipusiais ryšiais ir kiekviena iš jų vertina atskirą veiklos sritį. Kaip nurodo Kaplan ir Norton (1992), Venckevičiūtė (2015), Gimžauskienė (2007) ir kiti, BSC sistema valdo organizacijos veiklą, sujungdama viziją ir strategiją bei kitus veiklos procesus į vieningą visumą. Sistema atspindi balansą tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių, trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, vidinių bei išorinių efektyvumo perspektyvų, o taip pat dinamiškumą, kas lemia sistemos išskirtinumą prieš kitas sistemas. Tad vadovai norėdami išlikti didėjančios konkurencijos sąlygomis, turi matyti bendrą organizacijos vykdomos veiklos vaizdą, reaguoti į aplinkos pokyčius ir identifikuoti vidinius procesus, darančius didžiausią įtaką veiklos rezultatams bei nukreipti visas pastangas efektyvumui didinti silpniausiose

veiklose. Taigi naudojant BSC sistemą, keliami tikslai, naudojamos priemonės, tiems tikslams pasiekti bei vertinimo priemonės, skirtos rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija.

Antroji plačiai paplitusi veiklos vertinimo sistema yra *veiklos vertinimo piramidė* (angl. strategic measurement analysis and reporting technique, toliau – SMART). Tai hierarchinė sistema, susidedanti iš 5 lygmenų, kurios autoriai Lynch ir Cross (1991). Skirtinguose organizacijos hierarchijos lygmenyse esantys veiklos vertinimo rodikliai turi būti susiję tarpusavyje taip, kad kiekvienas padalinys siektų tų pačių tikslų, kurie yra nukreipti į strategijos ir vizijos įgyvendinimą, organizacijos rezultatyvumo didinimą. Aukščiausiam piramidės lygmenyje yra organizacijos strategija ir vizija, antrajame – verslo vienetui yra nustatomi rinkos bei finansiniai tikslai, trečias lygmuo vertina vartotojų pasitenkinimą, lankstumą ir produktyvumą, ketvirtas lygmuo skirtas išreikšti kokybės, pristatymo, ciklo laiko ir nuostolių vertinimo kriterijus, paskutiniame piramidės lygmenyje pateikiamas kasdinių operacijų vertinimas (žr. 2 pav.).

Lynch ir Cross (1991), Sližytė (2009) ir kiti autoriai pažymi, jog SMART sistemos kiekvienas padalinys turi savo tikslus bei žino savo atsakomybę. Žemesnio lygmens padalinių veikla per tikslų įgyvendinimą turi



2 pav. Veiklos vertinimo piramidė (SMART)

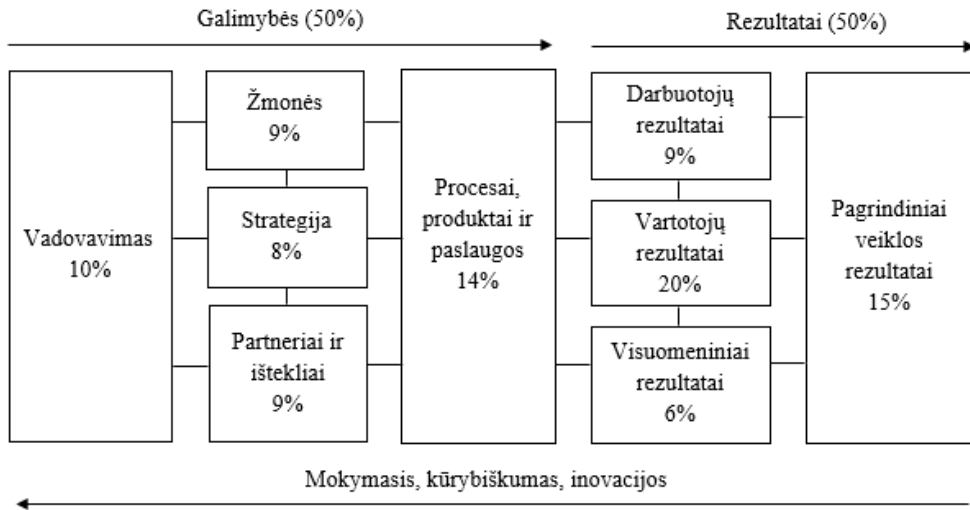
Šaltinis: Lynch, Cross, 1991

patenkinti aukštesnio lygio padalinių tikslus, o norint įgyvendinti strategiją valdymo pastangos per vertinimą turi būti nukreiptos iš apačios į viršų, remiantis šiuo principu, žemiausio lygio veiksniai yra pagrindiniai elementai, lemiantys strategijos įgyvendinimą. Kitas sistemos privalumas pagal Venckevičiūtę (2015), tai išorinio (organizacijos veikla, tiesiogiai veikianti vartotojus ir priklausanti nuo išorinių veiksnių) ir vidinio (vidinė organizacijos veikla) organizacijos rezultatyvumo atskyrimas. Tačiau ši veiklos vertinimo piramidė nepaaiškina, kurie vertinimo rodikliai yra svarbiausi bei nepateikia nuolatinio sistemos tobulinimo prasmės.

Tobulinimo procesą, kaip vieną iš svarbiausių vertinimo elementų, nurodo *Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis* (angl. The EFQM Excellence Model, toliau – EFQM). Tai verslo tobulumo modelis, kuris yra skirtas organizacijos veiklai vertinti, identifikuojant privalumus, trūkumus bei galimybes, kurių pagalba siekiama tobulumo (The EFQM Excellence Model). Nepaisant to, jog šį modelį siūlo visuotinės kokybės vadyba, jame identifikuoti kriterijai apima svarbiausius šiuolaikinės

organizacijos sėkmės veiksnius, todėl ši sistema analizuojama kaip organizacijos veiklos vertinimo priemonė (žr. 3 pav.).

EFQM modelyje ryšys tarp priežasčių ir pasekmių atskleidžiamas per tai, ką organizacija gali padaryti (galimybės) ir ko pasiekė (rezultatai). Galimybių veiksniai įvardijami kaip veiklos vertinimo objektai, prie kurių priskiriami: vadovavimas, žmonės, strategija, partneriai ir ištekliai, procesai. Rezultatai skirstomi į darbuotojų, vartotojų, visuomeninius bei visos veiklos rezultatus. Mokymosi, kūrybiškumo ir inovacijų veiksnys yra tęstinis, kuris kyla iš veiklos rezultatų ir grįžtamuju ryšiu veikia galimybių veiksnius. EFQM modelyje veiksmų svarba yra vertinama procentais, tad kuo didesnė svarba, procentas, tuo didesnė įtaka veiklos rezultatyvumui. Sistema organizaciją vertina kaip visumą, akcentuojamas sisteminis požiūris į veiklos vertinimą ir tobulinimą, darbuotojų, vadovų įsitraukimo bei grįžtamojo ryšio svarbą ir įtaką galutiniams organizacijos rezultatams. Tačiau pasak Gimžauskienės (2007), vertinimas pagal standartizuotą metodiką gali padėti aptikti esmines problemas organi-



3 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM)

Šaltinis: EFQM modelis

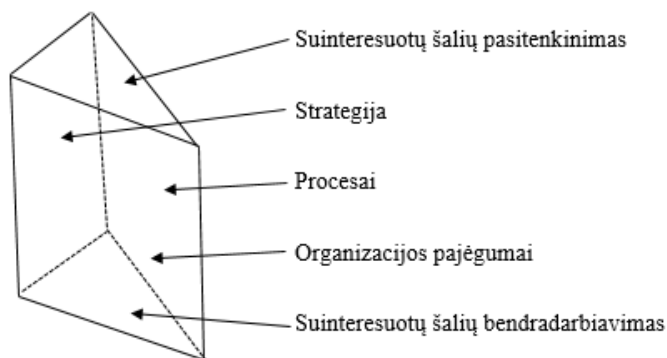
zациoje, bet ne jų sprendimo būdus, todėl tokio pobūdžio vertinimas yra tik puiki pradžia veiklos tobulinimo procese.

Kita veiklos vertinimo sistema, kuri irgi gerai žinoma, tai *veiklos vertinimo prizmė* (angl. performance prism, toliau – PMP). Sistema nurodo penkis pagrindinius organizacijos veiklai įtaką darančius ir tarpusavyje glaudžiai susijusius veiksnius, kurie turi būti įtraukiami į veiklos vertinimą. Išskiriami tokie vertinimo objektai: suinteresuotų šalių pasitenkinimas (vadovai turi išsiaiškinti suinteresuotų šalių, klientų, tiekėjų ir pan. poreikius ir stengtis juos patenkinti), strategija (vadovai turi pasirinkti strategiją, kuri geriausiai atitiktų suinteresuotų šalių poreikius), procesai (organizacijos procesai turi būti derinami su pasirinkta strategija, t. y. jie turi palengvinti sėkmingą jos įgyvendinimą bei padėti organizacijai dirbti), organizacijos pajėgumai (procesai negali funkcionuoti savarankiškai, jiems veikti padeda darbuotojai, jų patirtis, technologijos, infrastruktūra, tuo pačiu kuriant vertę suinteresuotoms šalims), suinteresuotų šalių

bendradarbiavimas (tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, pvz. klientų, turi vyrėti abipusė nauda, reikia stengtis gauti naudą ne tik sau, bet ją suteikti ir kitiems, taip didinant klientų pasitikėjimą organizacija) (žr. 4 pav.).

Pagal veiklos vertinimo prizmę svarbiausias vertinimo objektas organizacijoje yra suinteresuotų šalių pasitenkinimas, nes pasak Neely, Adams ir Kennerley (2002), šių dienų verslo rinkoje gali išlikti tik savo suinteresuotas šalis ir jų poreikius žinančios organizacijos. Pateikta prizmė prieštarauja daugelio kitų veiklos vertinimo sistemų idėjai, kad strategija yra pirminis veiksnys, lemiantis vertinimo kriterijų ir rodiklių nustatymą. Strategija nėra pagrindinis organizacijos tikslas, tai tik priemonė tam tikslui pasiekti. Tik kuriant vertę suinteresuotoms šalims galima įgyvendinti strategiją, nustatyti jos įgyvendinimo procesus ir subalansuoti organizacijos pajėgumus (Neely, Adams, Kennerley, 2002).

Veiklos vertinimo sistemų įvairovė gali apsunkinti vadovų apsisprendimą renkantis,



4 pav. Veiklos vertinimo prizmė (PMP)

Šaltinis: Neely, Adams, Kenneley, 2002

kuri sistema jų organizacijai visgi yra tinkamiausia. Todėl svarbu prieš pasirenkant, analizuoti praktikoje naudojamas sistemas, atliktų jų palyginimo analizę, kuri padėtų išsiaiškinti sistemų alternatyvas, nustatyti jų pranašumus ir trūkumus.

4. SISTEMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Nėra vieno bendro veiklos vertinimo elementų ar kriterijų sąrašo, pagal kurį gali būti atlikta sistemų lyginamoji analizė, vadovai turėtų apžvelgti svarbiausius jų nuožiūra veiksnius, kurių pagalba išsiaiškintų vie-

nos sistemos pranašumą prieš kitas. Todėl apžvelgtas organizacijos veiklos vertinimo sistemas būtų tikslinga tarpusavyje palyginti pagal kelis pasirinktus vertinimo elementus (žr. 2 lentelę).

Kaip matome iš 2 lentelės, finansiniai rodikliai, strategijos įgyvendinimas bei vartotojų pasitenkinimas įvardijamas visose keturiose analizuojamose veiklos vertinimo sistemose. Tačiau finansiniai rodikliai nėra vienintelis ir svarbiausias veiklos vertinimo elementas, kaip matome, jis yra gretinamas ir su kitais vertinimo objektais, nes tai vieni

2 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų palyginimas pagal vertinimo elementus

Vertinimo elementai	Veiklos vertinimo sistemos			
	BSC	SMART	EFQM	PMP
Finansiniai rodikliai	+	+	+	+
Strategijos įgyvendinimas	+	+	+	+
Vartotojų pasitenkinimas	+	+	+	+
Darbuotojai	+	+	+	+
Kokybė		+		
Konkurencingumas		+		
Lankstumas		+		
Inovacijos ir tobulėjimas	+		+	

Šaltinis: sudaryta autorės. BSC - subalansuotų rodiklių sistema, SMART - veiklos vertinimo piramidė, EFQM - Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, PMP - veiklos vertinimo prizmė

3 lentelė. Veiklos vertinimo sistemų palyginimas pagal vertinimo ypatumus

Veiklos vertinimo aspektai	Veiklos vertinimo sistemos			
	BSC	SMART	EFQM	PMP
Akcentuoja strategijos įgyvendinimą	+	+	+	
Subalansuoja finansinių ir nefinansinių rodiklių vertinimą	+	+	+	+
Strateginius tikslus susieja su kasdienėmis operacijomis	+	+	+	
Atspindi priežasties – pasekmės ryšius	+	+	+	
Sistema apima ir vidinių, ir išorinių veiksnių vertinimą		+	+	+
Sistema apima skirtingus hierarchinius lygius		+		
Skatina nuolatinį tobulėjimą	+		+	

Šaltinis: sudaryta autorės. BSC – subalansuotų rodiklių sistema, SMART - veiklos vertinimo piramidė, EFQM – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, PMP – veiklos vertinimo prizmė

iš sėkmingiausių veiksnių organizacijos veikloje. Didinti lankstumą ir išlaikyti konkurencingumą pavyksta tik SMART sistemai, kitos sistemos neskiria didelio dėmesio verslo aplinkos vertinimui, todėl sunkiau gali reaguoti į aplinkos pokyčius. Darbuotojų vertinimas priskiriamas vidiniams organizacijos procesams ir visos keturios sistemos stengiasi patenkinti darbuotojų pasitenkinimą, kad jie būtų neatskiriama sistemos dalis siekiant įgyvendinti organizacijos strategiją. Inovacijos ir tobulėjimas įgyvendintas verslo tobulumo modelyje bei subalansuotų rodiklių sistemoje, o kokybės vertinimo elementas apibrėžiamas tik SMART sistemoje. Tačiau veiklos vertinimui šis kriterijus yra svarbus, vienas pagrindinių, nes nefinansiniai rodikliai parodo ne kiekybinį veiklos rezultatą, bet kokybinį, kaip buvo pasiekta tų rezultatų, todėl sistemos turėtų įvertinti šio elemento įtaką organizacijai.

Pasirinktas veiklos vertinimo sistemas taip pat yra naudinga palyginti pagal veiklos vertinimo aspektus (žr. 3 lentelę), nes tai suteiks papildomos informacijos išskiriant vieną sistemą iš kitų.

Kaip matome iš 3 lentelės, akcentuojama finansinių ir nefinansinių veiklos vertini-

mo rodiklių pusiausvyros svarba visuose keturiose veiklos vertinimo sistemose, nes tai vienas pagrindinių veiklos vertinimo sistemų aspektų. Trys iš keturių sistemų strategijos įgyvendinimą išreiškia kaip svarbų vertinimo aspektą, o taip pat kelia ir reikalavimą susieti strategiją su kasdienėmis operacijomis, kadangi sistemų rodikliai yra parenkami taip, kad būtent kasdinių operacijų vertinimas padėtų pasiekti strateginius tikslus. Priežasties – pasekmės ryšius neatspindi tik PMP, todėl šiai sistemai yra sudėtingiau spręsti apie rezultatus nulėmusius veiksnius. Vidinių ir išorinių veiksnių svarbą, jų pokyčius, reagavimą į juos, akcentuoja trys sistemos. Iš analizuojamų veiklos vertinimo sistemų tik SMART sistema pabrėžia veiklos vertinimą apimant visus hierarchinius lygius, nes tikslų išdėstymas pagal visus lygmenis garantuoja konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas. Nuolatinio tobulėjimo skatinimo svarba BSC ir EFQM sistemose matoma tiek apibrėžiant ją kaip vertinimo elementą, tiek kaip veiklos vertinimo aspektą.

Veiklos vertinimo sistemų lyginamoji analizė pagal kelis kriterijus leidžia teigti, jog nagrinėtos sistemos viena nuo kitos

skiriasi. Tačiau reikia pabrėžti, kad nors ir yra skirtumai tarp sistemų, veiklos vertinimo elementai bei aspektai yra tie patys. Todėl pasak Slizytės (2009), Venckevičiūtės (2015) ir kitų autorių bei remiantis atlikta analize, galima daryti išvadą, kad nėra vienos, viską apimančios veiklos vertinimo sistemos, galioja atsitiktinumo teorijos prielaidos, teigiančios, jog tam kad išliktų ar būtų efektyvesnė, organizacija savo struktūrą ir procesus turi adaptuoti prie konteksto, kuriame ji veikia, t.y. organizacinės kultūros, verslo aplinkos, technologijų. Tuo tarpu veiklos vertinimo sistema taptų įprasta darbo priemone, kuri generuotų reikalingą informaciją organizacijos veiklai vykdyti.

IŠVADOS

1. Organizacija norėdama išlikti konkuruojančiomis aplinkos sąlygomis privalo savo veiklą nuolat vertinti. Tai yra organizacijos sėkmės garantas, užtikrinantis matavimo, planavimo bei kontrolės funkcijų įgyvendinimą. Tačiau atliekant organizacijų veiklos vertinimą, pradėjo ryškėti šio proceso sudėtingumas, kuris paskatino veiklos vertinimo sistemų formavimą. Sistemos savyje integruoja susijusius elementus, procesus ir funkcijas, todėl jų naudojimas leidžia efektyviau identifikuoti organizacijų veiklos trūkumus.
2. Organizacijų vadovai yra linkę naudoti finansinių rodiklių sistemas, kurios gali būti formuojamos kiekvienai organiza-

cijai individualiai. Tačiau rodiklių pasirinkimo procesą apsunkina finansinių rodiklių gausa, jų įvairovė. Vadovai ne iki galo supranta rodiklių paskirtį, todėl pasirenkami netinkami rodikliai finansinei veiklai vertinti, kas įtakoja organizacijos veiklos nestabilumą, konkurencinio pranašumo mažėjimą.

3. Per kelis dešimtmečius autorių pasiūlytų bei sukurtų sistemų, integruojančių savyje finansinius ir nefinansinius veiklos vertinimo rodiklius, skaičius sparčiai išaugo. Sistemų įvairovė lemia tai, kad nėra vienos šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos, tinkančios kiekvienai organizacijai, nes skiriasi organizacijų tikslai, misijos, išorinių vartotojų poreikiai. Todėl sistemos pasirinkimas ir naudojimas priklauso nuo to, kokius tikslus organizacija yra užsibrėžusi pasiekti bei kokius veiklos rezultatus gauti atlikus veiklos vertinimą.
4. Žinomiausios bei plačiausiai praktikoje taikomos šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos: subalansuotų rodiklių sistema, veiklos vertinimo piramidė, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis ir veiklos vertinimo prizmė. Atlikta sistemų analizė parodo, jog sistemos skiriasi tarpusavyje, išskiriant esminius sistemų vertinimo elementus bei aspektus, bet tai nereiškia, jog viena sistema yra labiau pranašesnė už kitą. Tai reiškia, kad organizacija teiks pirmenybę tai sistemai, kuri atitiks valdymo sprendimų ir įgyvendinimo sprendimus.

LITERATŪRA

1. Fried, A. (2010). Performance measurement systems and their relation to strategic learning: A case study in a software – developing organization. *Critical Perspectives on Accounting*, No. 21, p. 118-133.
2. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: Technologija. 166 p. ISBN: 978-9955-25-282-5.
3. Jurkštienė, A., Gimžauskienė, E. (2001). Veiklos rezultatų matavimo sistemos: diegimo problemos Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, p. 31-41.

4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, p. 71-79.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, p. 75-85.
6. Lynch, R. L., Cross, K. F. (1991). Measure Up. *The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
7. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, p. 80-116.
8. Neely, A., Adams, Ch., Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. *Knowledge Interchange Book Summaries*, p. 1-13.
9. Slatkevičienė, G. (2001). Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai. Daktaro disertacija. KTU.
10. Sližytė, A. (2009). Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas. Daktaro disertacija. VDU.
11. Tamulevičienė, D. (2015). Use of the information provided by financial analysis in the system of controlling. *Accounting, Audit, Analysis: Science, Studies and Business Synthesis*. International Scientific Conference held in Lithuania October 15-16, 2015. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. p. 392-408. ISBN: 978-609-459-584-4.
12. *The EFQM Excellence Model*. Prieiga per internetą <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> (žiūrėta 2017 m. lapkričio 16 d.).
13. Venckevičiūtė, G. (2015). Kreditingumo svarba daugiakriteriniame smulkių ir vidutinių įmonių veiklos vertinime. Daktaro disertacija. VU.
14. Карминский, А. М., Фалько, С. Г., Жевага, А. А., Иванова, Н. Ю., (2006). *Контролинг*. Москва: Финансы и статистика, 334 с.
15. Сацук, Т. П., (2009). Система показателей по управлению торговлей на основе контроллинга. *Проблемы современной экономики*, N 3.

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinyje pateikiami mokslinio komiteto atrinkti ir recenzuoti 2017 m. lapkričio 23 d. vykusios Studentų mokslinės draugijos konferencijos darbai. Konferencijos metu buvo pristatyti bakalauro bei magistro studijų programų studentų darbai ekonomikos ir vadybos tematikomis.

VU EVAF STUDENTŲ
MOKSLINĖS DRAUGIJOS
KONFERENCIJOS
STRAIPSNIŲ RINKINYS

———— 2017 ————

Atsakingoji redaktorė *Živilė Golubevė*
Viršelio dailininkė *Audronė Uzielaitė*
Maketavo *Vida Vaidakavičienė*

Už straipsnių turinį atsako autoriai

10 aut. l.

Vilniaus universiteto leidykla
Universiteto g. 1, LT-01513 Vilnius
El. p. info@leidykla.vu.lt, www.leidykla.vu.lt