BORISAS MELNIKAS
ARTŪRAS JAKUBAVIČIUS
ROLANDAS STRAZDAS
EUGENIJUS CHLIVICKAS
LIUDMILA LOBANOVA
JELENA STANKEVIČIENĖ

Intelektinis verslas

VADOVĖLIS

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

BORISAS MELNIKAS
ARTŪRAS JAKUBAVIČIUS
ROLANDAS STRAZDAS
EUGENIJUS CHLIVICKAS
LIUDMILA LOBANOVA
JELENA STANKEVIČIENĖ

Intelektinis verslas

VADOVĖLIS

Vilnius „Technika“ 2014

UDK 658:001.89(075.8)
In-154

B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas, E. Chlivickas, L. Lobanova, J. Stankevičienė.
Intelektinis verslas: vadovėlis. Vilnius: Technika, 2014. 456 p.

Vadovėlyje pateikta teorinių žinių ir praktinių patarimų apie intelektinio verslo plėtotę žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis, aptariami inovacijų ir jų aktyvinimo procesai, inovacinės veiklos sistematika ir kompleksiškumas, kūrybiškumo prado svarba versle, personalo vadybos, rinkodaros ir projektų finansavimo bei ekonominio vertinimo specifika intelektiniame versle, ugdomi gebėjimai plėtoti intelektinį (žiniomis grįstą) verslą.

Leidinys skirtas vadybos ir technologijos srities mokslo krypčių antrosios pakopos studijų studentams bei doktorantams. Juo galės naudotis ir kitų universitetų studentai, studijuojantys visų pirma vadybos ir inžinerijos studijų programas.

Recenzavo: prof. habil. dr. Albinas Marčinskas, Vilniaus universitetas
doc. dr. Mantas Vilys, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

VGTU leidyklos „Technika“ 1498-S
mokomosios metodinės literatūros knyga
http://leidykla.vgtu.lt

Vadovėlis (intelektinio verslo praktinis vadovas) išleistas įgyvendinant projektą „Inovatyvaus verslo laboratorija „InoLaboratorija“.

Projektas finansuojamas Europos socialinio fondo
ir Lietuvos Respublikos lėšomis.

ISBN 978-609-457-635-5
eISBN 978-609-457-634-8
doi:10.3846/1498-S

© Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius, Rolandas Strazdas, Eugenijus Chlivickas, Liudmila Lobanova, Jelena Stankevičienė, 2014
© Lietuvos pramonininkų konfederacija, 2014
© Lietuvos inovacijų centras, 2014
© VGTU leidykla TECHNIKA, 2014

TURINYS

Pratarmė 5

1. Intelektinis verslas – varomoji žinių ekonomikos jėga 9

1.1. Žinių ekonomikos kūrimas, globalizacija ir darnios plėtros siekiai 9
1.2. Intelektinis verslas žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis 64

2. Inovacijos – esminis intelektinio verslo sandas. 122

2.1. Inovacinės veiklos samprata 122
2.2. Projektinis inovacinės veiklos ciklas 150
2.3. Viešoji pagalba plėtojant intelektinį verslą 161

3. Kūrybingumas intelektiniame versle 190

3.1. Kūrybingumas 190
3.2. Inovacijos ir kūrybingumas: naujų produktų kūrimas 230

4. Marketingas plėtojant intelektinį verslą 255

4.1. Marketingo tyrimai 255
4.2. Marketingo strategijos 286

5. Žmogiškieji ištekliai intelektiniame versle 317

5.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos filosofija intelektiniame versle 317
5.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai intelektiniame versle 337
5.3. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas plėtojant intelektinį verslą 360
5.4. Intelektinio verslo kompetencijų valdymas 394

6. Finansavimas ir ekonominis projektų vertinimas 411

6.1. Projektų vertinimo metodų tipologija 411
6.2. Projektų vertinimo metodologija ir rodikliai 419
6.3. Projektų rizikos vertinimas ir valdymas 432

Dalykinė rodyklė 439

Literatūra 442

PRATARMĖ

Plačiąja prasme verslas – savarankiška ir asmenine rizika grindžiama veikla, kurios tikslas – gauti pelno pasitelkiant savo gebėjimus, žinias, laiką ir kitus išorinius išteklius. Atitinkamai verslininkas – fizinis asmuo, plėtojantis verslą ir veikiantis savarankiškai, savo rizika, savo vardu ir savo sąskaita. Paradoksalu, tačiau daugelis, remdamiesi formaliąja logika, verslininkais laiko tik tuos asmenis, kurie yra įkūrę įmones ir jas valdo. Ar tai tikslus apibūdinimas? Toks supratimas didina takoskyrą visuomenėje ir mažina toleranciją. O kodėl negalima verslininkais vadinti ir tų asmenų, kurie yra samdomi darbuotojai?! Juk ir jie šiuo atveju veikia savarankiškai, savo rizika, savo vardu ir savo sąskaita. Be to, už savo veiklą, savo gebėjimų pardavimą gauna pajamų, kurias naudoja gyvenimo išlaidoms dengti, ir pelną, kurį taupo ar investuoja, pavyzdžiui, įsigydamas geresnę transporto priemonę ar buitinę techniką. Darbdavys šiuo atveju laikytinas klientu arba partneriu, kaip ir kiti bendradarbiai. Kitaip tariant, visi jie – verslo partneriai.

Verslininkai yra visi asmenys, kurie savo veikla kuria pridėtinę vertę ir gauna ekonominę naudą, prisiima tos veiklos riziką, o tai turėtų būti didžioji dalis gyventojų. Toks supratimas sumažina takoskyrą visuomenėje, didina toleranciją „tikrajam“ verslui – pagrindiniam šalies gerovės šaltiniui.

Verslas – veikla, kai kiekvienas žmogus asmeniškai imasi iniciatyvos ir rizikuoja kurdamas ne tik savo, bet ir kitų (bent jau savo artimųjų) gerovę. Tai turi būti kasdienė kiekvieno iš mūsų veikla.

Turbūt niekas nesiryžtų ginčytis, kad inovacijos – verslo konkurencingumo pagrindas, nesvarbu, ar tai būtų naujų produktų bei paslaugų kūrimas ir pateikimas į rinką, ar gamybinių, vadybinių arba rinkodaros procesų inovacijos. Kiekvienai įmonei inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas suteikia galimybę iš esmės atnaujinti gamybos bei paslaugų teikimo priemones ir struktūras, kurti naujus bei tobulinti gaminamus produktus, teikiamas paslaugas, naujai vykdyti rinkodarą ir drauge didinti tarptautinį konkurencingumą.

Inovacijos apibūdinimų yra įvairių, tačiau juos visus paprastai sieja vienas bendras bruožas – inovacija yra procesas, kurio metu naudojant žinias siekiama kažką sena pakeisti nauju, efektyvesniu, geresniu, naudingesniu ir pan. Skiriasi tik dalykinis apibūdinimų interpretavimas ir pritaikymo tikslingumas: vieni autoriai pabrėžia, kad inovacija – tai proto būsena, tai naujas mąstymo būdas, kaip daryti verslą. Toks inovacijos apibūdinimas gan abstraktus, tačiau turintis gilią prasmę, nes akumuliuoja verslo dedamąją. Pažymėtina, kad verslo dedamoji inovacijų sampratoje išreiškiama gan plačiai. Bendruoju atveju inovaciją galima apibūdinti kaip komercinį naujų technologijų, idėjų ir metodų pritaikymą, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus bei procesus. Inovacijos yra procesas, kurio metu žinios paverčiamos ekonomine nauda. Buitiškai kalbant, inovacijos – ne kas kita, kaip verslo „darymas“ galva.

Verslas yra pagrindinis inovacijų teikėjas. Būtent nuo visuomenės narių tolerancijos verslui ir verslo atstovams, plėtojantiems inovacijas, daugiausia priklauso visos šalies gerovė. Galima drąsiai teigti, kad nepakanta verslui – tai tas pats, kaip pjovimas šakos, ant kurios sėdi.

Bet kokios inovacijos pradas – naujos žinios. O žinios gimsta tik žmonėms, jų galvose. Žinios – protinio ir kūrybinio darbo rezultatas. Be to, naujos žinios kuriamos naudojant turimas žinias. Dažnai naujos žinios tiesiogiai tapatinamos su idėjomis. Yra ne visai taip. Idėjos gali būti tik kaip naujų žinių atsiradimo arba naudojimo katalizatorius. Idėjas atsirasti skatina nepasitenkinimas esama situacija, noras keisti ir pan. Nepasitenkinimas ir pokyčių būtinybė yra inovacijų paskatos. Ne veltui sakoma, kad išlieka ne stipriausieji, o tie, kurie geba geriausiai prisitaikyti.

Visame pasaulyje inovacijos tampa pagrindiniu ekonominės plėtros varikliu, padedančiu pasiekti aukštą veiklos produktyvumo lygį ir atitinkamą piliečių gyvenimo kokybę. Tradiciniais gamybos veiksniais grindžiamas ekonomikos augimas yra neišvengiamai trumpalaikis, o aukštą nacionalinės sistemos produktyvumą ilguoju laikotarpiu gali garantuoti tik inovacijomis grindžiama įmonių veikla. Dabar, vis dar stipriai pasireiškiančios ekonominės krizės sąlygomis, tik inovacijos gali garantuoti išlikimą ir plėtrą.

Išskirtinis inovacinės veiklos bruožas – siekis kažko naujo. Nuo naujumo tiesiogiai priklauso veiklos rizikos mastas. Inovacinė veikla – praktiškai vienintelė veikla, akumuliuojanti padidintą riziką. Svarbūs visi inovacinės veiklos aspektai, dedamosios. Inovacinės veiklos sėkmės sąlyga – kompleksas žmogiškųjų, organizacinių, vadybinių, techninių ir pan. veiksnių. Žinoma, lemiamą įtaką dažniausiai daro žmogiškasis veiksnys – tai inovacinėje veikloje dalyvaujančių asmenų gebėjimai, kompetencija, motyvacija, gebėjimas ir noras veikti įvairiomis sąlygomis ir pan. Nepakanka vien tik kompetencijos, reikalingi ir kūrybinio mąstymo įgūdžiai – tai yra gebėjimas kurti, sujungti, sisteminti žinias, identifikuoti ryšius, daryti prielaidas bei išvadas ir pagaliau pastebėti tai, ko nepastebi kiti. Bet ir to nepakanka. Reikalinga motyvacija, kitaip tariant – noras ir poreikis kurti, imtis iniciatyvos, nenustygti vietoje.

Įmonės, kurios nespėja greitai persiorientuoti ir (arba) pateikti rinkai naujų produktų, ilgainiui nebetenkina vartotojų lūkesčių ir atsilieka nuo konkurentų, dėl to jų rinkos dalys ir pelnai mažėja. Dėl stiprėjančios tarptautinės konkurencijos, sparčiai besivystančių technologijų ir greitai besikeičiančių vartotojų lūkesčių inovaciniai procesai įmonėse tampa vis sudėtingesni, kartu auga ir netikrumas dėl tikėtinų veiklos rezultatų. Todėl rizikos identifikavimo ir valdymo reikšmė inovacinių procesų metu taip pat išauga.

Inovatyvios įmonės turi būti pajėgios šią riziką ne tik prisiimti, bet ir efektyviai valdyti. Įmonių veikla turi būti orientuota į visų: ir vidinių, ir išorinių (pvz., palaikant partnerystės santykius su specifinių žinių turinčiomis įmonėmis ir organizacijomis) inovacinių išteklių naudojimą. Vykdomos inovacinės veiklos sėkmę lemia ir kultūrinė šalies aplinka, t. y. kaip darbuotojai / vartotojai toleruoja novatoriškas idėjas,

jų įvairovę, geba efektyviai bendradarbiauti vienas su kitu. Sėkminga šiuolaikinė inovacijų veikla yra susijusi su įmonių, valdžios institucijų, inovacijų paramos, švietimo ir mokymo organizacijų dalykinėmis, socialinėmis ir vadybos kompetencijomis, kurias naudojant individualios žinios sujungiamos ir paverčiamos konkurencingais produktais.

Ypatingą reikšmę inovacijos įgauna esant globaliems ir neigiamiems ekonomikos bei finansų rinkų pokyčiams, nes, kaip rodo pasaulinė praktika, strateginės (ilgalaikės) inovacijos nepraranda pagrindinio potencialo ir esant dideliems krizių padariniams bei sukuria tvirtą pamatą galimam šuoliui ateityje.

Akivaizdu, kad inovacijų diegimas nėra paprastas linijinis procesas, kurio metu mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros rezultatai virsta naujais produktais ar procesais. Inovacijos versle yra kompleksinis procesas, veikiamas įvairių veiksnių ir subjektų, vykdančių tikslingai susietus mokslinius, technologinius, organizacinius, finansinius ir komercinius žingsnius, vedančius konkrečios inovacijos link. Tą suvokia dauguma įmonių, tačiau neretai jos susiduria su inovacinių gebėjimų stygiumi ir kitais inovacinę veiklą ribojančiais ir riziką didinančiais veiksniais.

Kaip minėta, rizika yra išskirtinis visų inovacinių procesų bruožas, nes ši veikla yra tikslingai ir strategiškai nukreipta į ateitį, kuri yra gana neapibrėžta. Kitaip tariant, norint realizuoti inovacijų strategijas maksimaliai naudojant inovacinį potencialą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė.

Jei palygintume inovacijų ir sunkmečio (ekonominės krizės) sampratas, matytume, abiejose dominuoja veiklos rizika. Sunkmečiu, kaip ir plėtonjant inovacijas, rizikos mastai yra didesni nei ne sunkmečio laikotarpiu ar neplėtojant inovacijų. Kitaip tariant, tie, kurie plėtoja inovacijas, į sunkmetį žiūri kaip ir besimaudantis upėje pradėjus lyti: „Koks skirtumas, vis tiek esu šlapias“.

Jei panagrinėtume situaciją ir Lietuvoje, pastebėtume, kad sunkmečio sąlygomis ne vienetais, o šimtais skaičiuojamos įmonės, kurių veiklos rezultatai ne blogėja, o gerėja. Tarp jų yra ne tik biotechnologijų ir lazerių pramonės įmonių, bet ir baldų, aprangos, maisto pramonės bei paslaugų įmonės. Išskirtinis šių įmonių bruožas – visos jos yra inovatyvios. Jos savo veiklą grindžia nuolatiniu naujų paslaugų ar produktų kūrimu ar esamų tobulinimu, gamybos ar paslaugų procesų modernizavimu, rinkodaros ir vadybos naujovių taikymu. Tai geras pavyzdys siekiant stiprinti konkurencingumą: imtis iniciatyvos ir išnaudojant visas galimybes „daryti“ verslą galva. O verslo „darymas“ galva yra intelektinio verslo ir inovacijų sinonimas.

Vadovėlyje išdėstyti nauji teoriniai ir praktiniai sprendiniai, apibendrinimai ir įžvalgos, orientuotos į intelektinio verslo plėtojimą.

Vadovėlį parengė:

1 skyrių – prof. habil. dr. Borisas Melnikas,

2 skyrių – prof. dr. Artūras Jakubavičius,

3 skyrių – doc. dr. Rolandas Strazdas,

4 skyrių – prof. dr. Eugenijus Chlivickas,

5 skyrių – Liudmila Lobanova,

6 skyrių – doc. dr. Jelena Stankevičienė.

Tikimasi, kad šis vadovėlis bus naudingas visiems, pradedantiems ir plėtojantiems intelektinį (žiniomis grįstą) verslą.

Autoriai

1

INTELEKTINIS VERSLAS – VAROMOJI ŽINIŲ EKONOMIKOS JĖGA

1.1. Žinių ekonomikos kūrimas, globalizacija ir darnios plėtros siekiai

1.1.1. Žinių ekonomikos kūrimas globalizacijos ir darnios plėtros siekių kontekste

Šiuolaikinė visuomenė ir jos raidos procesai – be galo sudėtinga ir daugialypė mokslinio pažinimo ir studijų sritis, reikalaujanti nepertraukiamų kompleksinių tyrimų, orientuotų į naujus iššūkius ir į poreikius naujai suvokti ir spręsti nuolatos kylančias socialinio ir ekonominio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, aplinkos apsaugos, saugumo bei daugelį kitų problemų. Akivaizdu, kad šiuolaikinė visuomenė yra labai daugialypė, joje atsiranda daugybė problemų, labai sudėtingų ir prieštaringų raidos tendencijų, jai būdinga daug gana skirtingų tolesnės plėtros galimybių bei alternatyvų. Tai reiškia, kad šiuolaikinės visuomenės modernizavimo kryptys ir perspektyvos negali būti apibūdinamos ar apibrėžiamos vienareikšmiškai ir kad požiūriai bei įžvalgos dėl ateityje pasireikšiančių ar galinčių pasireikšti pokyčių, naujų pažangos apraiškų bei reiškinių gali būti ir labai įvairūs, ir įvairiai suvokiami bei suprantami.

Nepaisant to, kad įžvalgos dėl šiuolaikinės visuomenės raidos ir plėtros perspektyvų negali nebūti nevienareikšmiškos ir išskirtinai daugialypės, galima teigti, jog tam tikri *bendrieji požiūriai* į visuomenės ateitį bei į svarbiausias ateityje pasireikšiančias ar galinčias pasireikšti problemas bei raidos tendencijas vis dėlto yra *universalūs.* Visais tais atvejais, kai tenka *numatyti ir pagrįsti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus*, tikslinga remtis būtent *universaliais bendraisiais požiūriais* į šiuolaikinę visuomenę, į jos raidos perspektyvas bei tendencijas, į svarbiausias dabarties ir ateities problemas

Svarbiausius šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus, jų pasirinkimo ir pagrindimo galimybes lemia *kelios esminės aplinkybės,* atspindinčios šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškiančius *ypač svarbius reiškinius.* Tokiais reiškiniais laikytini:

– globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai bei jų formuojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos ir aplinkos pokyčių, taip pat pokyčių įvairiose saugumo srityse reiškiniai;
– naujo tipo visuomenės ir naujo tipo ekonomikos kūrimosi reiškiniai, kurie paprastai suvokiami kaip žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi reiškiniai;
– naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis remiantis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesais.

Globalizacijos ir daugialypiai internacionalizavimo procesai bei jų formuojami nauji socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos, aplinkos pokyčių, taip pat pokyčių įvairiose saugumo srityse reiškiniai laikytini išskirtinai svarbiais dėl to, kad būtent šie reiškiniai atspindi *naujo globalaus bei naujas tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio ir tolesnę visuomenės raidą bei visuomenės gyvenimo pokyčius lemiančio konteksto* susidarymą. Esminiai tokio *globalaus ir tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto* požymiai yra šie:

– globaliuoju ir įvairiai apibūdinamu tarptautiniu mastu vyksta bendrųjų kultūros, ekonominių, socialinių, informacinių bei kitaip apibrėžiamų erdvių susiklostymo procesai: visuomenės gyvenimo, jos veiklos bei raidos ir plėtros praktikoje pamažu įsivyrauja identiški modeliai, standartai, veiklos ir pokyčių stereotipai, įgaunantys tam tikrų universalių modelių, standartų, taip pat veiklos, pokyčių ir tendencijų bei apraiškų prasmę, todėl galima teigti, kad visuomenės gyvenimas, veikla bei raidos ir plėtros praktika viso pasaulio mastu vis labiau supanašėja; akivaizdu, kad šiuolaikinės visuomenės raida pasižymi tuo, jog viso pasaulio mastu vis labiau sklinda identiškos vertybės, identiški suvokimai, stereotipai, taip pat identiški technologiniai, vadybiniai ir kitokie sprendimai, išreiškiantys supanašėjimo procesų universalizaciją bei intensyvėjantį šių procesų evoliucionavimą globaliu ir tarptautiniu mastu;
– įvairiausius pokyčius visuomenėje ir jos gyvenime vis labiau lemia tarptautinės ar globalios kilmės veiksniai: situaciją beveik visuose visuomenės gyvenimo sektoriuose (visų pirma tokiuose ekonomikos sektoriuose, kaip finansų, bankininkystės, energetikos, transporto, daugumoje pramonės ir paslaugų sektorių) lemia būtent tarptautinės ar globalios kilmės veiksniai, konkurencija beveik visose socialinio ekonominio gyvenimo srityse pasireiškia kaip tarptautinė, svarbiausieji beveik visose šalyse veikiantys verslo, kultūros, mokslo bei kitoje veikloje dalyvaujantys subjektai veikia kaip tarptautiniai;

– esminiai politinės, socialinės, ekonominės raidos, ypač mokslo ir technologijų pažangos procesai, sukeliantys šiuolaikinius pokyčius visuomenėje ir jos gyvenime, savo prigimtimi yra tarptautiniai, todėl jų raiška bei trajektorijos turi būti suvokiamos ir vertinamos atsižvelgiant į tarptautinį ir globalųjį kontekstą;
– šiuolaikinėmis mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis atsiranda daug naujų technologijų ryšių bei transporto srityje, lemiančių iš esmės bet kurios šiuolaikinei visuomenei būdingos veiklos internacionalizavimo spartėjimą: ypač pažymėtina informacinių ir telekomunikacinių technologijų, šiuolaikinių logistikos technologijų plėtra kaip išskirtinai svarbus visuomenės gyvenimo, visų pirma ekonominio, taip pat kultūros, sveikatos apsaugos, gamtosaugos, kitų sektorių raidos internacionalizavimo veiksnys.

Globalaus ir tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto esmės bei svarbos suvokimas leidžia apibrėžti atitinkamus *visuomenės modernizavimo prioritetus,* kurie atspindėtų polinkį *reaguoti į globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sukeliamus* iššūkius. Tarp tokių prioritetų ypač pažymėtini tie, kurie atspindi *poreikius reaguoti į globalizacijos sukeliamus naujus iššūkius mokslo ir technologijų pažangos* srityje, *naujus iššūkius, keliamus saugumui, ekonomikos stabilumui,* išreiškia poreikius plėtoti įvairių *ekonominių krizių, ekonomikos nuosmukių, ekonominių konfliktų,* taip pat *sąžiningos konkurencijos stokos ar sąžiningos konkurencijos imitavimo prevenciją.* Globalaus ir tarptautiškumo aplinkybes išreiškiančio konteksto sąlygomis labai reikšmingais laikytini ir tie modernizavimo prioritetai, kurie atspindi *poreikius aktyvinti ekonomikos augimą, didinti produktyvumą, darbo našumą bei ekonominės veiklos efektyvumą, kelti ekonominę gerovę* ir *ekonominėmis priemonėmis spręsti daugialypes socialines, ekologines, ekonomines, technologines, saugumo ir kitas problemas.*

Naujo tipo visuomenės ir naujo tipo ekonomikos kūrimosi reiškiniai, paprastai suvokiami kaip *žinių visuomenės kūrimasis,* laikytini išskirtinai svarbiais dėl to, kad:
– žinių visuomenės kūrimasis atspindi pačios visuomenės transformavimąsi į kokybiškai naują būvį, nes visuomenės gyvenime įsivyrauja naujos prioritetinės vertybės, išreiškiančios polinkio į naujų žinių kūrimo, sklaidos, naudojimo ir tolesnio atnaujinimo dominavimą: visuomenėje įsivyrauja suvokimas, kad esminis tolesnės pažangos veiksnys yra pačios visuomenės gebėjimas inicijuoti, kurti, skleisti ir visose gyvenimo srityse įgyvendinti naujų žinių siekius ir tokių siekių įtvirtinimo vertybes, o tai reiškia, kad žinių visuomenė, kaip naujo tipo visuomenė, orientuota į iš esmės naujas vertybes, kurios lemia esminius pokyčius visoje gyvenimo būdo sistemoje (galima teigti, kad masinis iš esmės naujų vertybių pasklidimas ir įtvirtinimas, smarkiai veikiantys situaciją šiuolaikiniame pasaulyje ir visose gyvenimo srityse, yra pagrindinis argumentas suvokti žinių visuomenės kaip naujo tipo visuomenės kūrimosi procesų svarbą ir reikšmingumą, siekiant išryškinti visuomenės modernizavimo prioritetus);
– žinių visuomenės kūrimasis, kaip išskirtinai sudėtingas kompleksinis procesas, apima ir žinių ekonomikos kūrimąsi, suvokiant, kad žinių ekonomika – tokia,

kurios augimo galimybes ir perspektyvas prioritetiškai nulemia visuomenės gebėjimai inicijuoti, kurti, skleisti, naudoti ir nuolatos atnaujinti naujas žinias: žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis atsirandant ir plėtojantis žinių ekonomikai neišvengiamai padidėja naujų žinių kūrimo, sklaidos, naudojimo ir atnaujinimo potencialo reikšmingumas, o tokio potencialo sukūrimas ir plėtra pradedami suvokti kaip esminis tolesnio ekonomikos augimo veiksnys;

– išskirtinis visuomenės raidai būdingas požymis, pasireiškiantis žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, yra spartėjanti mokslo ir technologijų pažanga bei aktyvėjantys inovacijų procesai: būtent mokslo ir technologijų pažanga ir aktyvėjančios inovacijos, apimančios visas gyvenimo sritis, atspindi esminius žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei plėtros ypatumus.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei kūrimosi aplinkybių esmės ir reikšmingumo suvokimas yra itin svarbi prielaida pagrįstai išryškinti *šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus,* ypatingą dėmesį teikiant tiems prioritetams, kurie atspindi:

– šiuolaikinius poreikius skleisti žinių visuomenei būdingas kūrybiškumo, inovatyvumo, naujų žinių inicijavimo, kūrimo, sklaidos ir naudojimo vertybes, aktyvinant naujų gyvenimo būdo normų ir standartų pasklidimą ir skatinant esminius kokybinius pokyčius visose gyvenimo srityse;
– šiuolaikinius žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės plėtros poreikius, taip pat poreikius iš esmės keisti ekonominės veiklos struktūrą bei ekonominėje veikloje įgyvendinamas technologijas ir organizacines formas, siekti vis spartėjančio ekonomikos augimo naujų žinių kūrimo, sklaidos ir plataus naudojimo priemonėmis;
– poreikius kryptingai skatinti mokslo ir technologijų pažangą, aktyvinti inovacijas visose visuomenes gyvenimo srityse, ypač ekonominiame gyvenime;
– poreikius kryptingai reaguoti į naujai išryškėjančias socialines, ekonomines, ekologines, saugumo ir kitas problemas, kurios kyla ar gali kilti spartėjančios mokslo ir technologijų pažangos bei aktyvėjančių inovacijų sąlygomis: kuriantis žinių visuomenei bei žinių ekonomikai, spartėjant mokslo ir technologijų pažangai neišvengiamai atsiranda kokybiškai naujų grėsmių, į kurias reaguojant būtina parengti ir įgyvendinti adekvačias modernizavimo priemones.

Savaime suprantama, kad minėtieji poreikiai, kylantys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi sąlygomis, atspindi tik svarbiausias problemines sritis, charakteringas šiuolaikinei visuomenei, jos gyvenimui ir modernizavimui. Akivaizdu, kad minėtų poreikių tenkinimo dėlei turi būti kryptingai identifikuojamos ir sprendžiamos atitinkamos problemos įvairiose srityse, suvokiant, jog siekiai išspręsti šias problemas kaip tik ir atspindi atitinkamus visuomenės modernizavimo prioritetus.

Naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis remiantis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesais laikytini išskirtinai svarbiais reiškiniais, nes:

– stambių pasaulio regionų mastu besikuriančios naujo tipo civilizacinės sistemos (taip pat europinės civilizacijos sistema, besikurianti Europos Sąjungos raidos ir plėtros kontekste) vis labiau veikia situaciją pasaulyje ir tampa iš esmės reikšmingiausiais šiuolaikinių pasaulio ekonomikos, įvairių tarptautinio saugumo sistemų, politinės, socialinės, ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos ekologinės sistemų elementais: akivaizdu, kad bendrą situaciją pasaulyje šiuolaikinėmis sąlygomis itin smarkiai veikia daugelis veiksnių, atspindinčių naujo tipo civilizacijų kūrimąsi, todėl įvairios šiuos veiksnius charakterizuojančios aplinkybės suvoktinos kaip reikalaujančios prioritetinio dėmesio;
– besiplečianti ir įvairiais požiūriais itin aktyviai evoliucionuojanti Europos Sąjungos sistema šiuo metu yra virtusi ypač reikšminga pasaulio ekonomikos ir globaliu bei stambiu tarptautiniu mastu kylančių problemų sprendimo dalyvė: tai reiškia, kad Europos Sąjungos, jos raidos ir plėtros problematika vertintina kaip išskirtinai reikšminga išryškinant ir pagrindžiant šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus.

Naujo tipo civilizacijų kūrimosi reiškiniai, taip pat *naujo tipo europinės civilizacijos kūrimasis remiantis Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesais,* lemia poreikius atsižvelgti į tuos šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus, kurie atspindi *bendrų ekonominių, socialinių, kultūros, informacinių bei saugumo erdvių kūrimąsi, skirtingų valstybių vykdomos politikos tarpusavio derinimą, raidos ir pažangos įvairiose srityse internacionalizavimo procesų valdymą, bendrojo potencialo bei visos ekonominės sistemos konkurencingumo stiprinimą,* taip pat *orientacijas į esminių socialinių, ekonominių, ekologinių, technologinių ir kitų problemų visos sistemos mastu sprendimą.*

Pažymėtinas dar vienas visuomenės gyvenimą bei jos raidą ir pažangą charakterizuojantis *išskirtinai svarbus reiškinys,* nulemiantis ir ateityje vis labiau turįs lemti tolesnę raidą ir pažangą. Šis reiškinys gali būti apibūdintas kaip *naujų darnios plėtros poreikių raiškos reiškinys,* apimąs *naujų sampratų apie darnią plėtrą bei apie darnios plėtros svarbą* atsiradimą ir pasklidimą, vis labiau išryškėjančią *darnios plėtros stoką bei darnios plėtros stokos sukeliamas naujas grėsmes ir pavojus.*

Naujų darnios plėtros poreikių raiškos reiškinio esmė ta, kad šiuolaikinėmis globalizacijos, visuomenės gyvenimui būdingų internacionalizavimo procesų, žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimosi ir plėtros sąlygomis, naujų civilizacijų raidos, taip pat Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis vis dažniau ir vis labiau išryškėja įvairios ir vis sudėtingiau sprendžiamos *netolygios raidos, įvairių disproporcijų ir disbalanso problemos,* kurios gali būti suvokiamos kaip *darnios plėtros bei darnios plėtros stokos problemos.* Jos pasižymi didžiule raiškos formų ir atvejų įvairove ir atspindi:

– skirtingos kilmės politinių, socialinių, ekonominių, technologinių pokyčių, taip pat kultūros, gamtosaugos bei gamtonaudos, skirtingų visuomenės gyvenimo sričių pokyčių netolygumą ir tarpusavio nesuderinamumą;

– socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos pokyčių skirtinguose pasaulio regionuose, šalyse, atskirų šalių regionuose, skirtinguose veiklos sektoriuose netolygumą ir tarpusavio disproporcijas;
– didėjančią diferenciaciją, išryškėjančią įvairių socialinių sluoksnių ir visuomenės grupių gyvenime globaliu ir tarptautiniu mastu, atskirų regionų, bendruomenių ar netgi organizacijų mastu;
– didėjančią prieštaringų raidos ir plėtros tendencijų įvairovę skirtingu mastu ir skirtingomis formomis pasireiškiančią visose gyvenimo srityse.

Darnios plėtros stoka ir naujų darnios plėtros atsiradimas poreikių lemia suvokimą, kad darnios plėtros problemų identifikavimui bei sprendimui turi būti teikiamas adekvatus dėmesys: pagrįstas darnios plėtros problemų identifikavimas ir tinkamas jų sprendimas laiku yra esminė prielaida plėtoti įvairių grėsmių, pavojų, krizių ir konfliktų prevenciją bei šalinant ar bent mažinant neigiamus tokių grėsmių, pavojų, krizių ir konfliktų padarinius.

Ypač pabrėžtina, kad *darnios plėtros stoka bei naujų darnios plėtros poreikių atsiradimas* išryškėja tiek įvairiomis globalizacijos ir daugialypių internacionalizavimo procesų, tiek žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimosi, tiek naujo tipo civilizacijų kūrimosi bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros formuojamomis aplinkybėmis: *darnios plėtros stoka bei naujų darnios plėtros poreikių atsiradimas ir išryškėjimas* gali būti suvokiami kaip *universalūs ir prioritetinę prasmę* įgaunantys *požymiai*, charakterizuojantys svarbiausius ir reikšmingiausius šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingus reiškinius. *Esminiais visuomenės modernizavimo prioritetais* laikytini būtent tie, kurie išreiškia *siekius visose visuomenės gyvenimo srityse įgyvendinti darnios plėtros nuostatas* bei modernizavimo priemonėmis stiprinti ir efektyviai naudoti visuomenės gebėjimus įvairiose darnios plėtros stokos prevencijos bei darnios plėtros stokos neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo srityse.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima dar kartą pažymėti, jog *svarbiausieji šiuolaikinės visuomenės raidos ir modernizavimo prioritetai* turi būti neišvengiamai orientuoti į tai, kad atitinkamomis modernizavimo priemonėmis būtų adekvačiai reaguojama į šiuolaikinės visuomenės bei jos gyvenimo ir pažangos problemas bei į naujus iššūkius, kuriuos sukelia globalizacijos ir internacionalizavimo procesai, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis ir sklaida, naujų civilizacijų kūrimasis bei Europos Sąjungos raida ir plėtra, taip pat vis labiau išryškėjanti darnios plėtros stoka: būtent tokios orientacijos bei jas atitinkančių modernizavimo prioritetų pasirinkimas ir įgyvendinimas gali sudaryti realias prielaidas, kad modernizavimo priemonėmis būtų tobulinama visuomenė ir būtų sugebama iš esmės gerinti jos gyvenimą.

1.1.2. Žinių ekonomikos kūrimas: samprata, mokslinio pažinimo ir studijų poreikiai

Šiuolaikinė žinių visuomenės ir žinių ekonomikos samprata. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas ir plėtojimas pastaruoju metu suvokiami kaip vienas svarbiausių šiuolaikinės visuomenės, jos gyvenimo būdo tobulinimo, socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos *prioritetų*. Žinių visuomenei ir žinių ekonomikai skirti *moksliniai tyrimai* suvokiami kaip išskirtinai reikšmingi ir aktualūs.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas ir plėtojimas vertinami ir kaip *svarbiausioji prielaida*, ir kaip *pagrindinis būdas* realiai spręsti daugelį viso pasaulio mastu ir įvairiose šalyse bei regionuose pasireiškiančių socialinių, ekonominių, ekologinių, taip pat technologinių ir netgi saugumo bei gynybos problemų.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas išreiškia *esminius kokybinius pokyčius* visose socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su gamta srityse.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis labai veikia *globalizacijos* procesų turinį ir poveikius situacijai šiuolaikiniame pasaulyje.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo procesai suvoktini ir vertintini kaip *esminė viso pasaulio mastu vykstanti transformacija*, sukelianti daug *lūžių* ir *proveržių*, reikšmingų visai žmonijai.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos, taip pat žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo procesų bei šių procesų vadybos *samprata* yra daugialypė. Todėl akivaizdu, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sąvokos gali būti apibrėžiamos ir apibūdinamos labai įvairiai. Šios sampratos šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje apibūdinamos labai skirtingai: pažymėtina, kad *žinių visuomenės* apibūdinimai daugeliu atvejų orientuoti į *naujų žinių kūrimo ir naudojimo kaip vertybės reikšmingumo akcentavimą*, o *žinių ekonomikos* apibūdinimai – į *naujų žinių kūrimo ir naudojimo kaip pagrindinio ekonomikos augimo veiksnio reikšmingumo akcentavimą* (Melnikas 2005).

Apibrėžimai ir apibūdinimai bus pagrįsti atsižvelgus į tai, kad:

- apibūdinant tam tikrą visuomenę prioritetinis dėmesys turi būti teikiamas pačiai visuomenei būdingų svarbiausių vertybių išryškinimui;
- apibūdinant tam tikrą ekonomiką prioritetinis dėmesys turi būti teikiamas svarbiausių ekonomikos augimo veiksnių išryškinimui.

Atsižvelgiant į minėtą nuostatą galima teigti, kad *žinių visuomenės* ir *žinių ekonomikos* sąvokas tikslinga apibūdinti taip:

- žinių visuomenė – tai visuomenė, kuriai kaip prioritetinės būdingos kūrybingumo ir kūrybinės veiklos vyravimo, naujų žinių generavimą, skleidimą ir naudojimą išreiškiančios vertybės: žinių visuomenėje prioritetiniai interesai išreiš-

kia visas gyvenimo sritis apimančius siekius kurti, skleisti ir naudoti naujus meninės, techninės, verslo ir kitaip apibrėžtinos kūrybos produktus, inicijuoti, generuoti ir įgyvendinti daugialypes kūrybines idėjas ir inovacijas;

– žinių ekonomika – tai ekonomika, kuriai kaip prioritetinis augimo veiksnys būdingas naujoms žinioms generuoti, skleisti ir naudoti, taip pat kūrybingumui aktyvinti skirtas potencialas: žinių ekonomikoje prioritetinės ekonominio augimo ir modernizavimo sąlygos yra išugdymas ir turėjimas gebėjimų kurti, skleisti ir naudoti naujas žinias, idėjas ir inovacijas visose gyvenimo srityse, taip pat mokslo ir technologijų pažangos spartinimo ir aktyvinimo priemonėmis nuolatos didinti ekonomikos efektyvumą.

Pateikti sąvokų apibūdinimai atspindi *žinių visuomenei* būdingas *pagrindines vertybines orientacijas*, išreiškiančias *kūrybingumo, kūrybos aktyvinimo* bei *naujų žinių generavimo* siekius, *žinių ekonomikai* būdingus *pagrindinius požymius*, charakterizuojančius *naujų žinių generavimo, inovatyvumo bei mokslo ir technologijų pažangos* reikšmingumą.

Nurodytieji sąvokų apibūdinimai padeda išryškinti *kokybinius pokyčius*, pasireiškiančius dabartinėje visuomenėje siekiant ją modernizuoti, ir dabartinės visuomenės, orientuotos į *vartojimo* prioritetus, transformavimąsi į žinių visuomenę, kuriai būdinga žinių ekonomika. Remiantis šiais apibrėžimais gali būti atskleistas žinių visuomenės ir žinių ekonomikos *išskirtinumas*, rodantis prioritetines orientacijas į *inovacijas, kūrybinio potencialo plėtojimą* ir į pačios visuomenės *intelektinių gebėjimų didinimą*.

Žinių visuomenės, kuriai būdinga žinių ekonomika, sukūrimas gali būti suvokiamas kaip *naujas* socialinės ir ekonominės raidos etapas, rodantis, kad yra formuojama *naujo tipo visuomenė*, pasižyminti *nauja gyvenimo kokybe* ir *naujomis tolesnio modernizavimo galimybėmis*.

Siekiant pagrįstai apibūdinti visuomenę ir ekonomiką, būtina atsižvelgti į tai, kad kiekvienoje visuomenėje ir kiekvienoje ekonominėje sistemoje visada pasireiškia *vidiniai prieštaravimai*, kurie veikia ir kaip *visuomenės ir ekonomikos pažangą skatinanti varomoji jėga*, ir kaip *priežastis*, nulemianti tam tikrus *destrukcinius procesus*, galinčius „sugriauti“ ar destabilizuoti visuomenę ir ekonomiką. Pavyzdžiui, šiuolaikinei „vakarietiško“ tipo demokratinei visuomenei ir šiuolaikinei rinkos ekonomikai būdingi įvairūs *turtiniai-ekonominiai prieštaravimai*, kurie gali būti vertinami kaip *esminiai: turtiniai-ekonominiai prieštaravimai*, išreiškiantys *vartotojiškumo ir vartojimo prioritetus*, atspindi tiek *pažangos ir tobulėjimo prielaidas* (ypač konkurencingumo didinimo, potencialo augimo, modernizavimo ir efektyvinimo prielaidas), tiek tas *prielaidas*, kad ateityje įvairiai pasireikštų būsimų poreikių ir iššūkių *neatitiktis* (savaime suprantama, kad poreikių ir iššūkių neatitikties raiška gali *destabilizuoti* tiek visuomenę, tiek ekonomiką, sukelti tam tikrus griūties procesus ir *esminių kokybinių pokyčių poreikius)*.

Žinių visuomenei būdingų *prioritetinių vertybių,* išreiškiančių kūrybingumo ir kūrybinės veiklos vyravimą, naujų žinių generavimą, skleidimą ir naudojimą, išryškinimas leidžia suvokti, kad žinių visuomenėje pasireiškiantis *esminis vidinis prieštaravimas* yra *prieštaravimas* tarp *dviem skirtingoms kategorijoms* priskirtinų visuomenės narių, grupių, sluoksnių ir įvairiai identifikuotinų visuomenėje veikiančių valdymo subjektų:

– visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai, kurie tampa lyderiais, gebančiais inicijuoti naujų žinių, idėjų ir inovacijų kūrimą, aktyviai, intensyviai ir produktyviai dalyvauti įvairialypėje kūryboje, plėtoti kūrybinę veiklą, generuoti, skleisti ir efektyviai naudoti naujas žinias ir idėjas; šiai kategorijai priskirtini visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai iš esmės perima realų vadovavimą visuomenei ir jos raidos bei pažangos valdymo funkcijas, tuo labiau kad naujų žinių, idėjų ir inovacijų kūrimu bei skleidimu iš esmės išreiškiama valdymo sprendimų, ypač strateginių sprendimų priėmimo prerogatyva;
– visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai, kurie praranda ar neturi realių galimybių inicijuoti naujų žinių, idėjų ir inovacijų kūrimą, neturi realių sąlygų ir gebėjimų aktyviai ir intensyviai dalyvauti kūryboje ir savarankiškai plėtoti kūrybinę veiklą, generuoti, skleisti ir efektyviai naudoti naujas žinias ir idėjas; šiai kategorijai priskirtini visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai iš esmės tampa tik paprastais vykdytojais, kurie turi labai ribotas galias ir atlieka išimtinai vykdytojiškas funkcijas, netgi tose srityse, kuriose vyksta dideli inovaciniai pokyčiai.

Minėtas prieštaravimas atspindi žinių visuomenei būdingą *vidinės diferenciacijos logiką,* kai skirtingų visuomenės narių, grupių, sluoksnių ir subjektų padėtį nulemia *vaidmuo ir vieta inicijuojant, generuojant, skleidžiant ir naudojant naujas žinias, idėjas ir inovacijas.* Beje, minėtojo prieštaravimo raiška yra *universali:* šis prieštaravimas gali būti suvokiamas kaip pasireiškiantis atskirų šalių ar regionų visuomenės gyvenime, kaip išryškėjantis atskirose visuomenės grupėse ar sluoksniuose, kaip ateityje galintis pasireikšti netgi globaliu mastu.

Minėtas prieštaravimas atspindi tiek *prasmę* tų *varomųjų jėgų*, kurios lemia ir ateityje lems *žinių visuomenės raidą ir pažangą,* tiek *prielaidas* pasireikšti įvairioms *grėsmėms ir pavojams,* kurių neišvengiamai gali kilti žinių visuomenės raidos sąlygomis. Akivaizdu, kad *vidinė visuomenės diferenciacija,* išreiškianti *skirtingą* įvairių visuomenės narių, grupių, sluoksnių ir subjektų vaidmenį ir vietą inicijuojant, generuojant, skleidžiant ir naudojant naujas žinias, idėjas ir inovacijas, gali pasireikšti *dvejopai:*

– kaip varomoji jėga, lemianti tolesnę žinių visuomenės raidą ir pažangą, nes siekiai aktyvinti ir efektyvinti kūrybinius procesus inicijuojant, generuojant, skleidžiant ir naudojant naujas žinias, idėjas ir inovacijas tampa prioritetiniu raidos ir pažangos stimulu bei raidos ir pažangos procesus aktyvinančia potencija;

– kaip prielaida kilti naujiems pavojams ir grėsmėms, nes tomis sąlygomis, kai visuomenės diferenciacija viršija tam tikras kritines ribas, neišvengiamai atsiranda įvairūs destrukciniai polinkiai, taip pat polinkiai į destrukcinius procesus integruoti įvairias priemones, grindžiamas mokslo ir technologijų pažangos naujausių rezultatų naudojimu.

Žinių visuomenei būdingi vidiniai prieštaravimai smarkiai veikia ir *žinių ekonomikos* kūrimo bei raidos procesus. Žinių ekonomikai būdingos prioritetinės ekonominio augimo ir modernizavimo sąlygos, taip pat išugdymas ir turėjimas gebėjimų kurti, skleisti ir naudoti naujas žinias, idėjas ir inovacijas, mokslo ir technologijų pažangos spartinimo ir aktyvinimo priemonėmis nepertraukiamai didinti ekonomikos efektyvumą gali būti vertinamos *dvejopai:*

– kaip žinių ekonomikos raidai ir pažangai charakteringa varomoji jėga, atspindinti naujų žinių, idėjų, inovacijų inicijavimo, generavimo, skleidimo ir naudojimo, mokslo ir technologijų pažangos rezultatų įtaką pačios ekonomikos augimui ir efektyvinimui;
– kaip prielaida atsirasti ir išryškėti naujoms grėsmėms, pavojams ir rizikoms, charakteringoms žinių visuomenei ir žinių ekonomikai bei galinčioms sukelti įvairias nepageidaujamas neigiamas žinių ekonomikos raidos ir plėtojimo pasekmes, pasireiškiančias ar pasireikšiančias įvairiuose ekonominio gyvenimo sektoriuose ir visuomenės gyvenimo ir raidos srityse.

Beje, žinių visuomenei, žinių ekonomikai ir jos raidai būdingų vidinių prieštaravimų svarbos suvokimas lemia būtinumą ir poreikius žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo, raidos ir pažangos reiškinius nagrinėti ir vertinti *darnios plėtros* idėjų ir nuostatų kontekste; būtent darnios plėtros nuostatų laikymasis ir siekiai įgyvendinti darnios plėtros idealus sudaro realias prielaidas kryptingai ir efektyviai plėtoti žinių visuomenę bei kurti modernią žinių ekonomiką.

Sisteminis požiūris į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą ir raidą. *Socialinės ekonominės raidos ir visuomenės modernizavimo procesai*, kaip mokslinio pažinimo, studijų objektas ir kaip praktinės veiklos sritis, visais atvejais turi būti suvokiami ir nagrinėjami *sisteminiu požiūriu*, taip pat atskleidžiant sudėtingą šių procesų *valdymo ir reguliavimosi prigimtį.* Beje, patys visuomenės modernizavimo procesai gali būti traktuojami kaip sudarantys tam tikras *sudėtingas sistemas,* kurių kiekvienai būdingi tam tikri požymiai:

– kiekvienoje sistemoje veikia tam tikri valdymo subjektai, turintys interesų, kuriuos įgyvendinant priimami valdymo sprendimai, padedantys paveikti įvairius valdymo objektus;
– kiekvienoje sistemoje susiklosto arba yra sukuriamos bei įgyvendinamos įvairios valdymo struktūros;
– sistemos viduje ir išorėje pasireiškia daugialypiai tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai;
– kiekviena sistema visada funkcionuoja tam tikroje išorinėje aplinkoje, o pačios sistemos viduje gali susiklostyti tam tikra vidinė aplinka;

– kiekviena sistema gali būti suvokiama ir kaip susidedanti iš kitų ją sudarančių sistemų (posistemių), ir kaip dalis (posistemis) sudėtingesnėje sistemoje arba kaip grandis sudėtingoje daugiapakopėje sistemoje;
– kiekvienas valdymo subjektas gali veikti kitus subjektus, kurie, būdami paveikiami, tampa valdymo objektais; kiekvienas valdymo subjektas daugiapakopėje sistemoje yra paveikiamas kito valdymo subjekto ir to kito valdymo subjekto atžvilgiu jis tampa valdymo objektu;
– kiekvienas valdymo subjektas pasižymi tam tikra savarankiško veikimo ir sprendimų priėmimo laisve, kurią riboja šį subjektą veikiančių kitų valdymo subjektų poveikiais ar sprendimais nustatyti ribojimai;
– kiekvienas valdymo subjektas gali priimti optimalų sprendimą, t. y. geriausią sprendimą iš tų galimų sprendimų, kurių visumą lemia paties subjekto interesai, pasireiškiantys pasirenkant sprendimo optimalumo kriterijus, ir subjekto savarankiško veikimo ir sprendimų priėmimo laisvės ribojimai; bet kuris sprendimas gali būti apibrėžiamas kaip optimalus tik tuo atveju, jei yra aiškiai identifikuoti patį sprendimą priėmęs subjektas bei subjektai, kurių atžvilgiu yra priimtas sprendimas, taip pat jei yra aiškiai apibrėžti optimalumo kriterijai bei ribojimai;
– kiekviena sistema gali pasižymėti savo būsenų įvairove suvokiant, kad jas atspindi įvairios dinamiškumo, stabilumo (pastovumo), pusiausvyros ir darnios plėtros apraiškos.

Suvokiant ir nagrinėjant *visuomenės modernizavimo procesus sisteminiu požiūriu* neišvengiamai kyla poreikiai apibrėžti tas *konkrečias sistemas,* kurias siekiama modernizuoti ar kurioms būdingus modernizavimo procesus siekiama išnagrinėti, taip pat aiškiai apibrėžti modernizavimo prasmę atspindinčius įvairių *subjektų interesus, tikslus ir modernumą apibūdinančius kriterijus,* pagrįstai *struktūrizuoti* nagrinėjamų modernizavimo procesų *lauką,* išryškinant jame tiek pažinti bei nagrinėti būtinas *sritis,* tiek pažinimo bei nagrinėjimo *lygį ir mastą* veikiančias aplinkybes, tiek konkrečius pažinimo ir nagrinėjimo *prioritetus.* Akivaizdu, kad *visuomenės modernizavimo procesai*, kaip mokslinio pažinimo objektas ir kaip praktinės veiklos sritis, pasižymintys išskirtiniu sudėtingumu, dinamikos apraiškų įvairove ir netgi prieštaringumu, lemia poreikius atitinkamuose tyrimuose ir visuomenės modernizavimo praktinėje veikloje panaudoti *modernius požiūrius,* kurie atitiktų šiuolaikiniame pasaulyje išryškėjančius *itin ambicingus iššūkius ir naujas reikmes efektyviai spręsti daugialypes* socialines, ekonomines, politines, ekologines, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemas. Siekiant pagrįstai suvokti ir identifikuoti šiuolaikinius iššūkius ir reikmes, spręsti visuomenės modernizavimo problemas, turi būti gebama generuoti ir įgyvendinti būtent *modernius požiūrius* į visuomenės gyvenimą bei į pačią visuomenę apskritai ir į visuomenės modernizavimo veiklą bei į tokios veiklos valdymą.

Vienas galimų požiūrių į visuomenės modernizavimą, kuris šiuolaikinėmis sąlygomis galėtų būti laikomas ir moderniu, ir efektyviu, yra vadinamasis *problemų diagnozavimas ir jų sprendimų modeliavimu grįstas požiūris į visuomenės modernizavimą*. Šis požiūris gali būti apibrėžiamas kaip *probleminis* ir yra apibūdintinas nuodugniau.

Probleminis požiūris į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą ir raidą. Siekiai kompleksiškai ir sistemiškai suvokti šiuolaikines visuomenės problemas, pagrįstai apibrėžti visuomenės modernizavimo reikmes bei prioritetus ir tuo remiantis rengti ir įgyvendinti efektyvius visuomenei modernizuoti skirtus valdymo sprendimus lemia poreikius sukurti ir praktikoje naudoti *adekvačią visuomenės modernizavimo sprendimų parengimo, pagrindimo, priėmimo ir įgyvendinimo metodologiją.* Viena svarbiausių idėjų, kuria turėtų būti grindžiama tokia metodologija, yra idėja, kad *visuomenės modernizavimu turi būti kryptingai ir efektyviai reaguojama į jau išryškėjusias ar ateityje galinčias išryškėti bei pasireikšti visuomenės, jos gyvenimo, raidos ar veiklos problemas* ir kad *visuomenės modernizavimo sprendimai ir priemonės turi būti orientuojami į pasireiškusių, pasireikšiančių ar galinčių pasireikšti problemų išsprendimą ar šalinimą.*

Taigi *visuomenės modernizavimo procesai* kaip tam tikrų *veiksmų sistema* šiuo atveju gali būti suvokiami kaip *kryptingas reagavimas į problemas, kurias reikia išspręst.* Visuomenės modernizavimo *sprendimų turinį* tokiais atvejais neišvengiamai lemia *problemų esmės suvokimas* ir gebėjimai jas *adekvačiai identifikuoti.*

Pažymėtina, kad *problemos sąvoka* gali būti suprantama kaip *konkrečiai apibrėžto subjekto suvokiama ir identifikuojama realybės neatitiktis siekiamybei.* Galima teigti, jog bet kuri *problema* išryškėja būtent tada, kai *konkretus subjektas* suvokia, kad *reali situacija neatitinka jo lūkesčių ar siekių,* ir kai jis identifikuoja tokią *neatitiktį ar neatitikties apraiškas.* Beje, *realybės neatitiktis lūkesčiams ar siekiams* gali pasireikšti *dvejopai* – kaip tam tikrų *trūkumų (deficitų)* apraiškos, kai subjektas identifikuoja tam tikrų išteklių, gebėjimų ar palankių sąlygų *stoką,* ir kaip tam tikrų *konfliktų* apraiškos, kai subjektas identifikuoja tam tikroje sistemoje veikiančių subjektų *interesų nesuderinamumą.* Trūkumų (deficitų) ir konfliktų atvejais reali situacija skiriasi nuo tam tikrų lūkesčių ar siekių, todėl skirtumai suvokiami kaip sudarantys pačią problemą. Remiantis išdėstytuoju požiūriu į problemos sąvokos supratimą bei į pačios problemos identifikavimą gali būti teigiama, jog *problemos sprendimo ar išsprendimo sąvoka* gali būti apibrėžiama kaip *siekimas panaikinti* (kaip *panaikinimas ar pašalinimas)* tų *realybės neatitikčių siekiamybei,* kurios kaip tik ir atspindi pačios problemos esmę. Tai reiškia, kad, siekiant išspręsti (pašalinti) tam tikrą problemą, turi būti šalinami problemą sudarantys atitinkami trūkumai (deficitai) arba atitinkami konfliktai.

Nepaisant to, kad toks požiūris iš pirmo žvilgsnio suvokiamas kaip gana paprastas, jo praktinio pritaikymo dėlei turi būti atsižvelgiama į keletą esminių aplinkybių.

Pirma, turi būti aiškiai apibrėžti tiek tie subjektai, kurių problemos identifikuojamos, tiek ir tie, kurie, reaguodami į šias problemas, rengs, priims ir įgyvendins sprendimus.

Antra, turi būti aiškiai apibrėžti tiek minėtųjų subjektų interesai, tiek ir tie kriterijai, į kuriuos orientuojamasi identifikuojant spręstinas problemas.

Trečia, turi būti aiškiai apibrėžti minėtųjų subjektų lūkesčiai ir siekiai bei tiems lūkesčiams ir siekiams neadekvatūs realybės parametrai, kartu turi būti aiškiai apibrėžtos realybės *neatitiktys* lūkesčiams ar siekiams ir kiekvienu konkrečiu atveju identifikuota problemos esmė; jei ji yra tam tikrų išteklių, gebėjimų ar sąlygų trūkumas (deficitas), turi būti aiškiai apibrėžta konkrečių išteklių, gebėjimų ar sąlygų stoka bei jos apraiškos; jei problemos esmė – skirtingų subjektų interesų *neatitikties* sukeliami konfliktai, turi būti aiškiai apibrėžti konkretūs nesuderinami subjektų interesai, konfliktai ir jų apraiškos.

Ketvirta, turi būti apibrėžtos konkrečios galimybės šalinti arba mažinti minėtųjų subjektų suvokiamas realybės *neatitiktis* lūkesčiams ar siekiams, turi būti apibrėžtos realios galimybės spręsti identifikuotas problemas.

Iš pateiktų teiginių darytina *išvada,* jog *kompleksinis* išryškėjusių ar galinčių išryškėti *problemų identifikavimas* bei gebėjimas aiškiai apibrėžti minėtuosius *subjektus* yra pagrindas parengti, pagrįsti, priimti ir įgyvendinti tuos konkrečius valdymo sprendimus, kuriais būtų *reaguojama* į atitinkamas problemas bei į įvairias šių problemų apraiškas. Įvairių poveikių realiai situacijai, siekiant ją pakeisti, taip pat įvairių valdymo sprendimų *turinį* kaip tik ir lemia tiek atitinkamų spręstinų ar šalintinų problemų identifikavimo rezultatai, leidžiantys suvokti konkrečias realybės *neatitiktis* lūkesčiams ar siekiams, tiek konkrečių subjektų interesų suvokimas. Poveikių realiai situacijai, siekiant ją pakeisti, turinys, kaip ir atitinkamų sprendimų turinys, atspindi *konkrečių subjektų interesus ir poreikius spręsti ar šalinti konkrečias problemas.* Beje, šis teiginys kaip tik leidžia gana lakoniškai apibūdinti dėstomą požiūrį į įvairiose visuomenės gyvenimo srityse pasireiškiančių ar galinčių pasireikšti problemų sprendimo logiką.

Atsižvelgiant į realių situacijų nagrinėjimo praktikoje neišvengiamai išryškėjančią didžiulę skirtingų subjektų ir jų interesų, realybės, lūkesčių ir siekių bei jų tarpusavio *neatitikčių* identifikavimo ir vertinimo kriterijų įvairovę, į pačių problemų ir jų raiškos atvejų daugialypiškumą, galima teigti, kad dėstomas požiūris gali būti vertinamas kaip *universalus,* kaip taikytinas vos ne visais atvejais, prireikus spręsti įvairias *visuomenės modernizavimo problemas.* Apibūdinant šį požiūrį galima dar kartą pažymėti, kad *visuomenės modernizavimas* suvokiamas kaip *reagavimas į tam tikras problemas,* kai *modernizavimo priemonėmis siekiama šias problemas išspręsti (pašalinti).* Šis teiginys leidžia dar kartą išryškinti esminį akcentą – *visuomenės modernizavimo priemonių turinį ir kryptingumą* lemia tiek *identifikuotų ar identifikuojamų problemų esmės suvokimas*, tiek *konkrečių subjektų interesai realią situaciją paveikti arba pakeisti tokiu būdu, kad minėtos problemos būtų išspręstos (pašalintos).*

Supratimas, kad dėstomas požiūris vertintinas kaip *universalus,* leidžia teigti, kad visais tais atvejais, kai siekiama nagrinėti *visuomenės modernizavimo procesus* bei spręsti *konkrečias visuomenės modernizavimo problemas,* turi būti keliami tokie klausimai:

- kokias ir kieno problemas siekiama išspręsti visuomenės modernizavimo priemonėmis;
- kokiu mastu ir kur pasireiškia ar gali pasireikšti spręstinos problemos, kokia galėtų ar turėtų būti atitinkamų visuomenės modernizavimo priemonių aprėptis;
- kokia yra spręstinų problemų esmė, kokios jas sukėlusios ar sukeliančios priežastys, kokios yra prielaidos spręsti šias problemas visuomenės modernizavimo priemonėmis;
- kas ir kaip įsivaizduoja siektinus visuomenės modernizavimo rezultatus, kokiu pagrindu siektini rezultatai apibrėžiami;
- kokie ir kieno tikslai siekiami parengiant ir įgyvendinant įvairias visuomenės modernizavimo priemones, kas ir kokiu pagrindu apibrėžia ar gali apibrėžti šių priemonių turinį, paskirtį ir kryptingumą;
- kuo ir kaip yra ar galėtų būti suinteresuoti įvairūs visuomenės gyvenime dalyvaujantys subjektai, kuo ir kaip pasireiškia ar galėtų pasireikšti tokių interesų įvairovė bei jų tarpusavio atitikimas ar neatitikimas;
- kas, kokie subjektai ir kaip galėtų ir turėtų parengti, priimti ir įgyvendinti atitinkamoms problemoms spręsti skirtus valdymo sprendimus.

Siekimas atsakyti į šiuos klausimus iš esmės ir nulemia *visuomenei modernizuoti skirtos veiklos prasmę, turinį ir kryptingumą.* Pažymėtina, kad atsakymai į šiuos klausimus reikalauja *kompleksinės ir gilios* visuomenės ir jos modernizavimo *problemų diagnostikos* bei gebėjimų tinkamai pasinaudoti tokios diagnostikos rezultatais įvairiuose *modernizavimo skirtų sprendimų* parengimo, pagrindimo, priėmimo ir įgyvendinimo etapuose.

Pažymėtina, kad *pagrindas* rimtai ir atsakingai nagrinėti įvairius šiuolaikinės visuomenės modernizavimo reiškinius ir klausimus yra *kylančių, pasireiškiančių ar galinčių pasireikšti problemų išryškinimas bei numatymas poreikių ir galimybių reaguoti į šias problemas bei jas efektyviai spręsti.* Dėl šios priežasties atitinkamų problemų išryškinimui ir kompleksiniam jų aptarimui teiktinas išskirtinis dėmesys: pagrįstas problemų iškėlimas bei jų esmės suvokimas leidžia apibrėžti svarbiausius *šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus.*

Sinergetinių efektų paieška ir naudojimas – esminė grandis žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų sistemoje. Šiuolaikiniai socialinės, ekonominės, politinės raidos bei technologijų pažangos procesai pasižymi tuo, kad jiems būdinga itin ryški orientacija į *sinergetinių efektų* paiešką bei platų naudojimą: būtent *sinergetinių efektų raiška* bei *prielaidų sinergetiniams efektams gauti sudarymas ar susidarymas* suvoktini kaip *esminiai požymiai*, apibūdinantys

raidos ir pažangos procesus visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse (Melnikas 2011).

Sinergetinio efekto sąvoka gali būti aiškinama taip: *sinergetiniu efektu* laikomas *papildomas rezultatas*, kuris gali būti gaunamas *gerinant (stiprinant) sąveiką tarp į tam tikrą visumą (sistemą) sujungtų (susijungusių) elementų*. Tais atvejais, kai sinergetinio efekto sąvoka taikoma *socialinio pobūdžio* sistemoms, sinergetinis efektas gali būti apibūdinamas kaip *papildomas rezultatas*, kuris gali būti gaunamas *gerinant (stiprinant, plėtojant) sąveiką tarp įvairių subjektų, sudarančių tam tikrą visumą arba veikiančių organizacijos pavidalu*; tokiais atvejais *organizacijos* sąvoka apibūdintina kaip *tarpusavyje sąveikaujančių bei interesų bendrumu pasižyminčių subjektų visuma.*

Sinergetinių efektų gavimo ir naudojimo galimybės, prielaidos tokiems efektams pasireikšti bei šių efektų raiškos formos įvairaus pobūdžio sistemose, tarp jų ir socialinėse, sudaro šiuolaikinio *sinergetikos mokslo* objektą. Šiuolaikiniams socialinės, ekonominės, politinės raidos ir technologijų pažangos procesams pažinti bei nagrinėti naudotinos *sinergetikos mokslo* sukuriamos galimybės.

Sinergetinių efektų yra labai įvairių. Juos apibūdina šie svarbiausi požymiai, nusakantys:

- pobūdį ir kilmę tų sistemų, kuriose susiklosto ir pasireiškia sinergetiniai efektai;
- tuos elementus (socialinio pobūdžio sistemose – subjektus), kurių sąveika nulemia sinergetinius efektus ir jų raišką;
- sinergetinius efektus sukeliančias tam tikroje sistemoje veikiančių elementų (subjektų) sąveikas bei šių sąveikų pobūdį;
- sinergetinių efektų pobūdį ir jų raiškos formas;
- masto ir rezultatyvumo požymius;
- sinergetinius efektus laiko parametrų prasme.

Be abejo, sinergetinių efektų atvejų įvairovę galima apibūdinti remiantis ir kitais požymiais, tačiau būtent minėtieji vertintini kaip svarbiausieji.

Pagrindiniai požymiai, nusakantys *pobūdį ir kilmę* tų sistemų, kuriose susiklosto ir pasireiškia sinergetiniai efektai, leidžia identifikuoti šiuos itin dažnai pasitaikančius sinergetinių efektų atvejus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys tokiose *socialinės* kilmės ar socialinio pobūdžio sistemose, kurios reiškiasi įvairių *kultūrinių bei mentalinių erdvių* ar *erdvių grupių* pavidalu. Iš tokių sistemų minėtinos:
   - įvairios etnokultūrinės erdvės;
   - konfesinių kultūrų ypatumais pasižyminčios erdvės;
   - ideologiniais ar politinių kultūrų ypatumais pasižyminčios erdvės;
   - įvairių socialinių sluoksnių ir grupių kultūrų erdvės;

– kitaip apibrėžtinos kultūrinės ar mentalinės erdvės bei įvairių kultūrinių ir mentalinių erdvių kombinacijomis bei sąrankomis pasižyminčios daugiakultūrės ir kultūrų daugiadimensiškumu pasireiškiančios erdvės.

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys bei pasireiškiantys *socialinės* kilmės ar *socialinio* pobūdžio sistemose, kurioms būdingas *įvairių organizacijų bei organizacijų grupių ar sąrankų* pavidalas. Iš tokių sistemų minėtinos:
   – įvairios visuomenei būdingos socialinės grupės, sluoksniai, tarpasmeninių komunikacijų grupės, įvairūs socialinės, ekonominės, politinės raidos ir veiklos, mokslo ir technologijų pažangos sektoriai, kurie gali būti struktūrizuoti įvairių organizacijų pavidalu;
   – įvairaus tipo ir pobūdžio įmonės, įstaigos, institucijos, jų deriniai bei dariniai, nevyriausybinės ir kitokios visuomeninės organizacijos;
   – valstybė, kaip organizacija, ar valstybių grupė, įvairios tarptautinės ir kitokios organizacijos.
3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *kombinuotose* socialinės ir nesocialinės kilmės sistemose. Iš jų minėtinos:
   – įvairios ekosocialinės sistemos, kurios susiformuoja sąveikaujant ir susijungiant įvairioms socialinėms sistemoms bei biologinėms ir kitoms sistemoms, kurių natūralioje (gamtos) aplinkoje vyksta socialinis gyvenimas ir evoliucionuoja įvairios žmogui bei kitoms gyvybės formoms reikalingos ekosistemos;
   – įvairios kombinuotos sistemos, kuriose sąveikauja ir jungiasi įvairios socialinės, techninės, biologinės ar kitokios sistemos (šie atvejai itin reikšmingi plėtojant mokslo ir technologijų pažangą įvairiose šiuolaikinei visuomenei bei jos ekonominiam ir socialiniam gyvenimui būdingose srityse).
4. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *nesocialinės* kilmės sistemose, t. y. įvairiose biologinėse, techninėse ar kitose nesocialinėse sistemose arba tarpusavyje sąveikaujant minėtoms *nesocialinės* kilmės sistemoms.

Sinergetinių efektų įvairovę nulemia *struktūra bei požymiai* tų *elementų*, kurie priklauso tam tikrai *visumai* arba *sistemai* ir kuriems *sąveikaujant* atsiranda, susiklosto ir pasireiškia atitinkami sinergetiniai efektai. Šie *elementai* yra labai svarbus tokios įvairovės veiksnys, todėl būtina juos aptarti išsamiau.

Pagrindiniai požymiai, nusakantys tuos *elementus (subjektus),* kurių tarpusavio sąveika lemia sinergetinius efektus bei jų raišką, leidžia išskirti šiuos svarbiausius sinergetinių efektų atvejus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys, kai tarpusavyje sąveikauja įvairūs *socialinės* kilmės ar *socialinio* pobūdžio *elementai*, kurių kiekvieną galima vertinti kaip tam tikrą *subjektą*, pasižymintį jam būdingais *prigimtiniais interesais.* Iš tokių *subjektų* minėtini:
   – fiziniai asmenys;
   – paprastos organizacijos, kurios susideda iš atskirų fizinių asmenų;

– sudėtingos organizacijos, kurių vidinėje struktūroje gali būti išryškintos ir realiai egzistuoja jas sudarančios lokalesnės (mažesnės, detalesnės) organizacijos, kurios susideda iš atskirų fizinių asmenų;
– sudėtingos organizacijos, kurių vidinėje struktūroje gali būti išryškintos ir realiai egzistuoja jas sudarančios lokalesnės (mažesnės, detalesnės) organizacijos ar organizacijų grupės (beje, iš sudėtingų organizacijų gali būti išryškinamos įvairaus pobūdžio įmonės, įstaigos, institucijos, pačios įvairiausios šiuolaikiniame versle bei viešajame sektoriuje veikiančios organizacijos, įvairios visuomenės ir visuomeninės organizacijos, valstybė kaip organizacija, įvairios tarptautinės organizacijos, įvairūs organizacijų dariniai ir grupės);
– socialinės grupės ir sluoksniai, būdingi šiuolaikinėmis sąlygomis kiekvienai visuomenei ar jos daliai;
– etnokultūriniais, konfesiniais, politiniais, ideologiniais ar kitais požymiais pasižyminčios bendruomenės, taip pat visuomenė nacijos prasme, šalies ar regiono, valstybės bei tarptautiniu mastu (tokios bendruomenės reiškiasi kaip subjektai, dalyvaujantys susiklostant bei pasireiškiant sinergetiniams efektams).

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys, kai įvairūs *socialinės* kilmės ar *socialinio* pobūdžio elementai sąveikauja *tarpusavyje* ir su *nesocialinės* kilmės bei *nesocialinio* pobūdžio elementais; kaip *sąveikaujantys elementai* gali pasireikšti įvairios *ekosocialinės* bei *biosocialinės sistemos*, *socialiai apibrėžti subjektai*, veikiantys *kombinuotoje aplinkoje* ir sąveikaujantys su *nesocialinės* kilmės ar *nesocialinio* pobūdžio elementais.
3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys, kai tarpusavyje sąveikauja *nesocialinės* kilmės ir *nesocialinio* pobūdžio elementai, veikiantys įvairiausiose nesocialinėse sistemose – biologinėse, techninėse ir kitose; savaime suprantama, tokių elementų tipų ir atvejų įvairovė yra itin didelė, todėl ir sinergetinių efektų įvairovė taip pat didelė.

Sinergetinių efektų įvairovei įtakos turi ir tai, kad sinergetinių efektų susiklostymo bei raiškos praktikoje pasireiškia didžiulė *sąveikos formų ir sąveikos atvejų įvairovė*. Ji yra *daugialypė* ir kartais gana sunkiai *identifikuojama*: galima būtų kalbėti ne tik apie sąveiką, bet ir apie *įvairialypes sąveikas* tarp įvairių elementų, kurios nulemia sinergetinių efektų įvairovę.

Pagrindiniai požymiai, nusakantys *sąveikas tarp elementų (subjektų)*, kurios pasireiškia tam tikrose visumose (sistemose) ir sukelia sinergetinius efektus, leidžia identifikuoti šiuos svarbiausius sinergetinius efektus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos* tarp įvairių elementų (subjektų), kuri pasižymi tuo, jog *sąveikaujantys elementai vienas kitam daro įtaką* įvairiomis *tiesioginio ir grįžtamojo ryšio* formomis: tarpusavio įtaka gali pasireikšti įvairiais pavidalais, tarp jų – įvairiomis *difuzijos*,

absorbcijos, adsorbcijos formomis, taip pat *perimant* vienam elementui iš kito arba *perduodant* vienas kitam įvairius požymius bei savybes.

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos* tarp įvairių elementų (subjektų), kuri pasižymi tuo, jog sąveikaujant vyksta *jungimosi procesai* ir susiformuoja *iš esmės nauja sistema.* Egzistuoja trys *jungimosi procesų bei naujų sistemų formavimosi* atvejai, išreiškiantys *sąveikos tarp besijungiančių elementų* formų įvairovę:
   – jungimasis integracijos pagrindu, kai elementai jungdamiesi nepraranda savo prigimtinių savybių ir požymių ir kai po susijungimo suformuota nauja sistema iš esmės gali būti suskaidyta atkuriant tokį ankstesnį susijungusių elementų pavidalą, kuris buvo jiems būdingas iki susijungimo;
   – jungimasis sintezės pagrindu, kai elementai jungdamiesi praranda savo prigimtines savybes ir požymius ir kai po susijungimo suformuota kokybiškai nauja sistema iš esmės negali būti suskaidyta taip, kad būtų galima atkurti ankstesnį susijungusių elementų pavidalą, kuris buvo jiems būdingas iki susijungimo; sintezė, kaip jungimosi procesas, yra negrįžtama;
   – mišrus jungimasis, kai pasireiškia integracijos ir sintezės procesai.
3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos* tarp įvairių elementų (subjektų), kuri pasižymi tuo, kad sąveikaujant vyksta *skaidymosi procesai* ir susiformuoja tiek *iš esmės naujos sistemos, „atskilusios" nuo ankstesnės ar ankstesnių sistemų,* tiek *nauji naujų sistemų dariniai.* Skaidymosi procesai bendrąja prasme gali būti apibūdinami kaip *dekompozicija*, o atskirais atvejais kaip *dezintegracija* (dezintegracija pasireiškia kaip skaidymosi procesas, orientuotas į tai, kad būtų atkurti savarankiški dėl ankstesnės integracijos sujungti elementai).
4. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys dėl tokios *sąveikos* tarp įvairių elementų (subjektų), kurios esmė – *skatinti* arba *elementų jungimosi* procesus, arba *sistemų skaidymosi procesus*; tokios sąveikos sąlygomis vieni elementai kitų sąveikaujančių elementų atžvilgiu veikia kaip *katalizatoriai* arba kaip *detonatoriai* (ir katalizatoriai, ir detonatoriai, sąveikaudami su kitais tam tikros sistemos elementais, *skatina* sinergetinių efektų susiklostymą ir pasireiškimą).

Sąveika tarp elementų, priklausančių tam tikrai visumai arba sistemai, kurioje susiklosto ir pasireiškia sinergetinis efektas, turi įtakos ir paties *sinergetinio efekto pobūdžiui* bei jo *raiškos formoms.*

Pagrindiniai požymiai, nusakantys *sinergetinių efektų pobūdį bei jų raiškos formas*, leidžia išskirti šiuos svarbiausius sinergetinius efektus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *naujų organizacijų ar kitokių darinių* pavidalu. Šie efektai reiškiasi kaip nauji dariniai arba naujos organizacijos, susidariusios ar susidarančios dėl įvairių elementų (subjektų)

sąveikos, taip pat dėl įvairių elementų (subjektų) *jungimosi* ar dėl įvairių sistemų (organizacijų, kitų darinių) *skaidymosi*. Beje, naujos organizacijos ar nauji dariniai gali formuotis kaip *daugiapakopiai, daugiastruktūriai ir daugiadimensiai*: jie gali pasižymėti vidinių struktūrų ir hierarchijų sudėtingumu, vidinių struktūrų daugiapakopiškumu, taip pat struktūrinių elementų ir vienetų įvairove. Naujos organizacijos ar nauji dariniai gali formuotis ir kaip *kiekybinės plėtros* rezultatas (kai sistema pasižymi tik *kiekybiškai* apibūdinamais pokyčiais), ir kaip *kokybinės plėtros* rezultatas (kai sistema įgauna *naujų* požymių ir *naujų* savybių, patvirtinančių, jog pokyčiai yra *kokybiniai*).

2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *naujų produktų sukūrimo ar naujų rezultatų gavimo* pavidalu. Šie efektai reiškiasi kaip *naujas* arba kaip *naujo tipo* produktas ar rezultatas, sukurtas ar pasiektas tam tikroje sistemoje. Tokių naujų produktų ar rezultatų įvairovė labai didelė. Iš tokių naujų produktų ar rezultatų minėtini:
   – naujos vertybės, moralinės ir kitos humanistinio bei socialinio pobūdžio nuostatos, kuriomis išreiškiama nauja visuomenės bei kiekvieno individo kokybė;
   – įvairias gamtos ir socialinio gyvenimo sritis apimančių problemų suvokimo lygis bei naujas šioms problemoms spręsti skirtų galimybių radimo ar naudojimo lygis;
   – naujos idėjos, išryškinančios naujų vertybių ir naujų poreikių realizavimo galimybes bei perspektyvas;
   – nauji kūrybinės veiklos bei gamybos ir paslaugų rezultatai, įgaunantys materialiai apibrėžtinos ir įvertintinos prekės ar paslaugos pavidalą;
   – naujos technologijos ir naujos organizavimo bei valdymo formos, naudotinos įvairiose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse, tarp jų ir naujos technologijos bei organizacinės formos, skirtos verslui, ypač tarptautiniam, bei viešajam sektoriui plėtoti;
   – nauji socialinės elgsenos stereotipai ir nauji tarpasmeninių bei socialinių komunikacijų modeliai, nauja gyvenamoji aplinka bei nauja jos kokybė, išreiškianti naujus rezultatus ekologiškos ir subalansuotos (tvarios) plėtros srityje bei naujus pasiekimus derinant su socialinės, politinės, ekonominės raidos, technologijų pažangos bei visuomenės sąveikos su gamta trajektorijomis.
3. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *naujų situacijų sukūrimo ar prisitaikymo prie naujų situacijų* pavidalu. Šie efektai reiškiasi dvejopai – tiek *poveikiais* situacijai, susidarančiai toje sistemoje, kurioje susiklosto ir pasireiškia sinergetiniai efektai, ar tos sistemos aplinkoje, tiek *prisitaikymais* prie minėtos situacijos. Galima teigti, kad *naujų situacijų sukūrimas bei prisitaikymai prie naujų situacijų* išreiškia pačių sinergetinių efektų pobūdį ir jų raiškos formas.

Sinergetinių efektų įvairovę lemia ir tie požymiai, kuriais apibūdinami *sinergetinių efektų mastai*, *sinergetinių efektų rezultatyvumas* bei jiems būdingi *laiko parametrai*. Šie požymiai yra labai įvairūs, todėl vertintini kaip ypač reikšmingi sinergetinių efektų įvairovei nusakyti.

Sinergetinių efektų masto bei rezultatyvumo požymiai, taip pat požymiai, nusakantys *sinergetiniams efektams būdingus laiko parametrus,* leidžia išskirti šiuos svarbiausius sinergetinius efektus:

1. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *skirtingu mastu*, suvokiant, jog toks mastas gali būti vertinamas *dydžiais* tų *sistemų*, kuriose susiklosto ir pasireiškia patys sinergetiniai efektai. Būdingais tokių *dydžių tipais* laikytini šie:
   – dviejų ar kelių asmenų tarpasmeninio komunikavimo sistema;
   – maža sistema (socialinio pobūdžio sistemose – maža organizacija);
   – didelė arba labai didelė sistema (socialinio pobūdžio sistemose – didelė arba labai didelė organizacija, esanti daugiapakopė ir sudėtingos struktūros).
2. Sinergetiniai efektai, susiklostantys ir pasireiškiantys *skirtingu mastu*, suvokiant, jog toks mastas gali būti vertinamas *dydžiais* tų *erdvių*, kuriose veikia *sistemos*, nulemiančios pačių sinergetinių efektų susiklostymą ir pasireiškimą. Tokių *erdvių dydžius* galima apibūdinti pagal įvairiai apibrėžiamas *lokalias, regionines* ir kitaip identifikuojamas *vietines* erdves, taip pat *nacionalines, tarptautines, globalias* erdves. Tais atvejais, kai identifikuojami *socialinėse* ir *nesocialinėse* sistemose susiklostantys ir pasireiškiantys sinergetiniai efektai, galima išskirti įvairiai apibrėžiamas *mikro-* ir *makroerdves*, taip pat įvairių *kultūrų* ir *civilizacijų* pasklidimo erdves.
3. Sinergetiniai efektai, pasižymintys savo *rezultatų įvairove*, suvokiant, jog sinergetinių efektų *rezultatyvumas* gali būti apibrėžtas labai įvairiai:
   – kaip naujos kūrybinės galios, pasireiškiančios įvairiose srityse;
   – kaip naujas potencialas, apibūdintinas įvairiomis dimensijomis, nusakančiomis išteklius, energiją, įvairius gebėjimus;
   – kaip nauja ryšių, kontaktų, santykių struktūra, sukurta ir pritaikyta įvairioms veiklos sritims;
   – kaip nauja tam tikrai veiklai, raidai ir pažangai palanki aplinka;
   – kaip alternatyva tam tikrų išteklių, gebėjimų ar palankių sąlygų deficitui, galinčiam pasireikšti skirtingose veiklos, raidos ir pažangos srityse;
   – kaip būdas išspręsti konfliktą, kuris gali pasireikšti bet kurioje veiklos, raidos ir pažangos srityje.
4. Sinergetiniai efektai, pasižymintys *įvairiais efektyvumo parametrais*, suvokiant, jog jie parodo *paties sinergetinio efekto ar jo nulemiamo rezultato palygina-*

mumą ar santykį su šiam rezultatui gauti naudojamais ištekliais, gebėjimais, sąnaudomis. Vertinant sinergetiniams efektams būdingus *efektyvumo parametrus* atsižvelgtina į jų *įvairovę.* Sinergetinių efektų lemiamų rezultatų palyginamumas ar santykis su šiam rezultatui gauti naudojamais ištekliais, gebėjimais bei sąnaudomis gali būti apibūdinamas *labai įvairiai*. Gali būti nurodytos įvairios *socialinio, ekonominio, techninio ar technologinio, ekologinio* ir kitaip suvokiamo *efektyvumo* apraiškos (savaime suprantama, tokių apraiškų įvairovė lemia ir sinergetinių efektų atvejų įvairovę apskritai).

5. Sinergetiniai efektai, pasižymintys *įvairiais laiko parametrais,* suvokiant, jog tokie *laiko parametrai* gali būti apibrėžti labai įvairiai:
   – kaip parametrai, apibūdinantys sinergetinių efektų susiklostymo ir pasireiškimo bei jais remiantis gautų rezultatų raiškos kaip proceso trukmę (ypač gautų rezultatų raiškos ir sinergetinių efektų pasireiškimo pasekmių ilgalaikiškumą);
   – kaip parametrai, apibūdinantys sinergetinių efektų susiklostymo ir pasireiškimo pobūdį laiko požiūriu (vienkartiniai ar daugkartiniai, tęstinumu, periodiškumu, ciklišku, kitokiais laiko požymiais pasižymintys sinergetiniai efektai).

Nurodytieji sinergetinių efektų įvairovę nusakantys požymiai gali būti vertinami kaip *svarbiausi.* Žinoma, be nurodytųjų, esama ir kitų šią įvairovę apibūdinančių požymių.

Sinergetinių efektų įvairovė yra tokia didelė, jog ji savaime gali būti vertinama kaip svarbus pačių sinergetinių efektų bei jų raiškos *skatinimo veiksnys*. Ši įvairovė savotiškai nulemia tolesnius sinergetinius efektus.

Apibendrinant pateiktą sinergetinių efektų, kaip esminio šiuolaikinei visuomenei būdingos raidos ir pažangos požymio, įvairovę, būtina akcentuoti, kad *sinergetiniai efektai* ir jų *raiškos rezultatai bei pasekmės* paprastai pasireiškia *įvairialypių inovacijų* pavidalu.

Bendriausiu atveju kiekvienas *sinergetinis efektas* yra sutapatintinas arba su *prielaida tolesnei inovacijai* sukurti ar gauti, arba su *pačia inovacija bei jos rezultatu*. Kaip žinome, sinergetiniu efektu išreiškiamas *papildomas rezultatas* (kartu ir *naujas* rezultatas), kuris yra arba gali būti gaunamas *plėtojant bei stiprinant sąveiką* tarp elementų tam tikroje sistemoje. Tokio *papildomo* (kartu ir *naujo*) rezultato gavimas, veikiant stipresnei arba kitaip plėtojamai sąveikai tarp sistemos elementų (kartu ir pasireiškiant sąveikai *naujomis* formomis ar *nauju* pavidalu), leidžia arba sudaryti *naujas prielaidas* gauti ar sukurti tam tikrą *inovaciją*, arba gauti *naują rezultatą*, savo kilme ar prasme sutapatintiną su *inovacija*. Beje, ši aplinkybė gali būti suvokiama kaip argumentas, leidžiantis sutapatinti *sinergetinio efekto sampratą* su *inovacijų* samprata.

Sinergetinių efektų bei inovacijų sąryšio suvokimas leidžia ne tik naujai įvertinti, bet ir kryptingai programuoti bei įgyvendinti įvairias galimybes, skirtas daugeliu krypčių užtikrinti sėkmingą socialinę ir ekonominę raidą bei mokslo ir technologijų pažangą.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo principai. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesų mokslinio pažinimo bei kryptingo valdymo dėlei turi būti atsižvelgiama į *esminius principus,* kurie atspindi *kokybinį pobūdį* tiek *visuomenėje* ir jos *ekonominiame gyvenime.*

Pažymėtina, kad *esminiai principai,* įgyvendintini žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo sąlygomis, atspindi *siekimą* sudaryti tiek palankias sąlygas *gauti sinergetinius efektus,* tiek galimybes *generuoti naujus sinergetinius efektus.* Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei modernizavimo procesai gali būti vertinami kaip *kompleksinė sinergetinių efektų raiška.*

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas bei modernizavimas – tai *ypač sudėtingi procesai, orientuoti į naujos kokybės visuomenės bei kokybiškai naujo gyvenimo būdo suformavimą.* Maža to, šie procesai gali būti apibūdinti kaip *dvigubai sudėtingi,* nes pasižymi orientacijomis į *naujos kokybės siekimą dviem aspektais*:

– formuojama žinių visuomenė ir žinių ekonomika, kuri, ją lyginant su tradicine visuomene ir ekonomika, visais atvejais apibūdintina kaip *kokybiškai nauja;*
– žinių visuomenės ir žinių ekonomikos formavimas vyksta *globalių pokyčių* sąlygomis, o tai reiškia, kad *visoje globalioje erdvėje* vyksta *kokybiniai pokyčiai*, kurių esmė – žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis, raida ir plėtra.

Nagrinėjant žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo galimybes ir perspektyvas tikslinga remtis *universaliuoju naujos kokybės sukūrimo principu* (Melnikas 2005). Šis principas taikytinas įvairiais gyvenimo atvejais visose srityse: šis principas tinka nagrinėjant žinių visuomenės ir žinių ekonomikos formavimosi procesus, būdingus šiuolaikinėms globalizacijos sąlygoms bei globalizacijos aplinkoje vykstančiai politinei, socialinei, ekonominei raidai bei plėtrai.

Universalus naujos kokybės sukūrimo principas gali būti suformuluotas taip: *nauja kokybė visada susiformuoja arba yra suformuojama jungimosi pagrindu, kai į bendrą sąveikos sistemą susijungia skirtingos kilmės elementai, anksčiau nepriklausę bendrai sistemai.* Šis principas išreiškia *sinergetinio efekto* gavimą ir naudojimą. Jis rodo, kad *kokybiniai pokyčiai* visada reikalauja *veiksmų ir priemonių,* reikalingų *skirtingos kilmės elementams į bendrą sistemą* sujungti.

Taikant *universalų naujos kokybės sukūrimo principą,* reikia atsižvelgti į tai, kad dėl jungimosi visada susidaro *nauja kokybė.* Be to, patys *jungimosi procesai* gali būti labai skirtingi ir yra *dviejų tipų:*

– *integracijos procesai;*
– *sintezės procesai.*

Integracijos procesai pasižymi tuo, kad jungimosi metu sąveikaujantys ir besijungiantys elementai *nepraranda savo prigimtinių svarbiausiųjų savybių;* tai reiškia, kad *naujos kokybės integracijos rezultatas vėliau gali būti dezintegruotas pagal ankstesnius susijungusių elementų požymius* (tai reiškia, kad integracijos rezultatas gali būti *dezintegruotas* ir gali būti *atkurti* ankstesni besijungę elementai).

Sintezės procesai pasižymi tuo, kad jungimosi metu sąveikaujantys bei besijungiantys elementai *praranda savo prigimtines svarbiausias savybes;* tai reiškia, kad *naujos kokybės sintezės rezultatas negali būti suskaidytas pagal ankstesnius susijungusių elementų požymius* (tai reiškia, kad sintezės rezultatas yra sukuriamas negrįžtamai).

Ypač svarbu, kad *kokybiniai pokyčiai sintezės pagrindu* yra *negrįžtamieji*, o *kokybiniai pokyčiai integracijos pagrindu* tam tikrais atvejais *gali būti grįžtamieji.*

Integracijos ir sintezės procesų, kaip naujos kokybės sukūrimo procesų, esmės suvokimas leidžia gana plačiai pritaikyti *universalųjį naujos kokybės sukūrimo principą* nagrinėjant labai sudėtingus reiškinius, taip pat ir žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimąsi. Nagrinėjant šiuos reiškinius labai svarbu įvertinti, *kokiu mastu* įvairūs pokyčiai, raida ir plėtra grindžiama *integracijos* procesų, o *kokiu mastu* vykstančius pokyčius lemia *sintezės* procesai.

Išdėstyti teiginiai atspindi *universalaus naujos kokybės sukūrimo principo* prasmę ir leidžia atskleisti šio principo reikšmingumą kuriant ir modernizuojant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką.

Pažymėtina, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo sąlygomis, be minėtojo *universalaus naujos kokybės sukūrimo* principo, įgyvendinami ir kiti principai, iš jų itin svarbus *universalus inovatyvumo principas.*

Universalus inovatyvumo principas leidžia suvokti *inovacijų* ir *naujų žinių inicijavimo, generavimo, skleidimo, naudojimo bei tolesnio atnaujinimo logiką*. Šios logikos esmė ta, jog inovacijų ir naujų žinių inicijavimo, generavimo, sklaidos, naudojimo ir tolesnio atnaujinimo procesai traktuojami kaip tam tikrų *ciklų* raiška ir kai suvokiama, kad egzistuoja *dvi* šių procesų prielaidos:

– bet kurių inovacijų, naujų idėjų ar naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo ciklą pradeda tam tikras *naujos idėjos ar inovacijos generavimo funkciją* atliekantis *subjektas,* kuris turi disponuoti naujai idėjai ar inovacijai generuoti reikalingu *kūrybiniu potencialu,* turi būti pajėgus tinkamai panaudoti šį kūrybinį potencialą ir realiai *generuoti* inovacijas, naujas idėjas ir žinias; pažymėtina, kad inovacijų, naujų idėjų ir žinių generavimo metu paprastai išreiškiama *opozicija* iki tol nusistovėjusiems požiūriams, tradicijoms, suvokimams, modeliams ir stereotipams, todėl *generavimo funkcijas atliekantis subjektas* gali būti vertinamas kaip turįs pasižymėti *oponento* gebėjimais;
– bet kurios inovacijos, naujos idėjos ar naujos žinios gali būti *realiai* paskleistos ir panaudotos praktikoje tik tais atvejais, kai atitinkamoje kultūrinėje, socialinėje, ekonominėje, politinėje terpėje ar kitaip apibrėžtinoje aplinkoje yra susi-

klosčiusi ar sudaryta tam tikra *kritinė masė*, reikalinga *naujai generuojamoms inovacijoms, idėjoms ar naujoms žinioms* įsisavinti*; kritinė masė* rodo aplinkos gebėjimą *toleruoti naujoves* ir *susireguliuojant* inicijuoti ir aktyvinti *kaitos procesus* bei skatinti *prisitaikyti prie pokyčių.*

Gebėjimai adekvačiai suvokti tiek abiejų apibūdintų prielaidų, tiek universalaus inovatyvumo principo prasmę yra labai svarbi sąlyga moksliškai pažinti ir kryptingai paveikti žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesus.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad apibūdintieji *universalūs naujos kokybės sukūrimo* bei *inovatyvumo principai* ne tik leidžia kompleksiškai suvokti žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir modernizavimo procesų prasmę, bet ir atspindi galimybes kryptingai daryti įtaką ir valdyti atitinkamus raidos ir pokyčių procesus.

Siekiant daryti kryptingą įtaką ir valdyti žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei modernizavimo procesus, atsižvelgiant į poreikius įgyvendinti *darnios plėtros* idėjas ir nuostatas, būtina pažinti žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimuisi, raidai ir pažangai būdingus *dėsningumus* bei suvokti šių dėsningumų *raiškos* ypatumus.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos dėsningumai. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai yra labai *įvairūs,* turintys akivaizdžių *dėsningumų.*

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai gali būti priskiriami *globalių transformacijų procesų* kategorijai, todėl *žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimui ir raidai* besąlygiškai būdingi *visi bendrieji dėsningumai*, charakteringi *globalioms transformacijoms*. Šių dėsningumų esmės suvokimas ir jų adaptavimas, atsižvelgiant į žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų ypatumus, leidžia adekvačiai diagnozuoti ir efektyviai spręsti aktualias visuomenės ir jos ekonominio gyvenimo modernizavimo problemas *darnios plėtros* sampratos kontekste.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos sąlygomis, be minėtųjų *bendrųjų dėsningumų,* pasireiškia ar gali pasireikšti ir tam tikri *specifiniai dėsningumai,* atspindintys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesams būdingus *išskirtinius ypatumus.* Iš tokių dėsningumų pažymėtini šie:

- charakterizuojantys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų tęstinumą, ankstesnių visuomenės ir jos ekonominio gyvenimo formų atžvilgiu;
- išreiškiantys *kultūros ir mentaliteto veiksnių* bei *žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo* reikšmingumą;
- išreiškiantys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų *netolygumą;*

– atspindintys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir raidai būdingas *globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkybes.*

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų tęstinumo dėsningumai parodo, kad žinių visuomenė ir žinių ekonomika gali būti sukurtos tik tomis sąlygomis, kai:

– pačioje visuomenėje subrandintos socialinės, ekonominės, politinės, kultūros ir mentaliteto *prielaidos,* kad susidarytų kritinė masė, užtikrinanti žinių visuomenei charakteringų *vertybių vyravimą ir pasklidimą;* žinių visuomenė gali būti sukurta ir gali būti toliau plėtojama, jei joje realiai bus pasiektas *aukštas kūrybinių potencijų ir polinkių į inovacijas lygis* ir jei šis lygis bus suvokiamas kaip *pakankama* tolesnės pažangos *starto pozicija*;
– visuomenė yra pasiekusi *labai aukštą materialinės gerovės ir socialinio komforto lygį,* pakankamą, kad būtų sudarytos *ekonominės prielaidos įvairialypiams proveržiams* tolesnio žinių ekonomikos plėtojimo dėlei;
– ekonominėje sistemoje sukurtas žinių ekonomikai plėtoti skirtas *ekonominis potencialas.*

Minėtieji dėsningumai atspindi *tendenciją,* rodančią, jog žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai yra *tąsa* ankstesnių raidos, pažangos, plėtros ir pokyčių procesų, vykusių ir tebesitęsiančių įvairiose socialinio ekonominio gyvenimo bei mokslo ir technologijų pažangos srityse.

Kultūros ir mentaliteto veiksnių bei žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo reikšmingumą atspindintys dėsningumai rodo, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei raidos sąlygomis *prioritetinę svarbą* įgauna įvairios aplinkybės, darančios poveikį *kultūros ir mentaliteto pokyčiams,* taip pat *pokyčiams žmogiškųjų išteklių ugdymo* srityse. Iš šių dėsningumų ypač išskirtini *prieštaringas tendencijas atspindintys dėsningumai.*

Vienas dėsningumų, atspindinčių *prieštaringas tendencijas,* yra *kultūrai ir mentalitetui* būdingų *realių* ir *imitacinių pokyčių sąveikos dėsningumas.* Juo išreiškiamos *dvi skirtingos tendencijos:*

– tendencija, kurios esmė – *į vartotojiškumą orientuotų vertybių* reikšmingumo *mažėjimas* ir *į kūrybingumą ir inovatyvumą orientuotų vertybių* reikšmingumo *didėjimas:* šios tendencijos raiškos pasekmė yra ta, kad visuomenės nariai, grupės, sluoksniai ir subjektai, teikiantys prioritetus į *kūrybingumą ir inovatyvumą orientuotoms vertybėms,* pamažu įgauna *vis daugiau galimybių* visuomenės mastu sudaryti tam tikrą *kritinę masę,* kuri reikalinga toliau žinių visuomenei ir žinių ekonomikai plėtoti;
– tendencija, kurios esmė – vis didesniu mastu pasireiškiantis *realybės neatitinkantis* ir deklaracijomis pasižymintis *į kūrybingumą ir inovatyvumą orientuotų vertybių reikšmingumo imitavimas,* kai faktiškai šių vertybių reikšmingumas *nedidėja,* o *į vartotojiškumą orientuotų vertybių* reikšmingumas ne tik nemažė-

ja, bet netgi didėja; ši tendencija iš dalies atspindi šiuolaikinei visuomenei būdingą polinkį *imituoti* realų pasirengimą ir subrendimą plėtoti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką bei *gana nepagrįstai deklaruoti realybės neatitinkančius siekius* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo srityje.

Kitas dėsningumas, atspindintis *prieštaringas tendencijas*, yra *žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo didinimo dėsningumas.* Šiuo dėsningumu taip pat išreiškiamos kelios *skirtingos tendencijos:*

– tendencija, atspindinti *žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų vaidmens didėjimą* bei *poreikius efektyvinti žmogiškųjų išteklių ugdymą*, prioritetą teikiant kūrybingumo ir inovatyvumo gebėjimams bei orientacijoms į sparčią mokslo ir technologijų pažangą: ši tendencija savo prigimtimi atitinka žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo siekių prasmę ir atspindi žmogiškųjų išteklių ugdymo vaidmens didėjimo poreikius;
– tendencija, atspindinti vis labiau sklindančius *polinkius į paviršutiniškumą* ir vis labiau didėjantį *modernumo ir aukštos kokybės imitavimą* įvairiose žmogiškųjų išteklių ugdymo grandyse; daugėja grandžių, kurios orientuotos į *gana paviršutinišką*, tačiau *„išoriškai“ – į šiuolaikišką ugdymą ir išsilavinimą* (ši tendencija taip pat atspindi polinkį į ugdymo sistemoms būdingų *formalių vertinimų ir „išorinių“ požymių dirbtinį sureikšminimą*, kai siekiama ne tiek kokybiško ugdymo ir išsilavinimo, ypač tikrosios kokybės realių žinių bei kūrybingumo ir inovatyvumo gebėjimų pavidalu, kiek „išoriškai“ įspūdingų teigiamų vertinimų);
– tendencija, atspindinti *vis labiau didėjantį atotrūkį* tarp žmogiškųjų išteklių ugdymo grandžių, kurios orientuojamos į *elitinį* ugdymą ir išsilavinimą, ir tarp grandžių, kurios orientuojamos į *masinį* ugdymą ir išsilavinimą; ši tendencija atspindi prielaidas, kad žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje didėtų tiek diferenciacija visuomenės viduje, tiek diferenciacija tarp skirtingų ekonomikos sektorių bei tarp skirtingų regioninių ekonominių sistemų ir kad diferenciacijos pagrindas būtų skirtinga ugdymo ir išsilavinimo kokybė, skirtingi kūrybiniai gebėjimai, reikalingi generuoti, skleisti ir efektyviai naudoti naujas idėjas ir inovacijas.

Prieštaringas tendencijas atspindintys *kultūros mentaliteto veiksnių bei žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemų efektyvumo reikšmingumą* charakterizuojantys dėsningumai patvirtina žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų nevienareikšmiškumą ir sudėtingumą.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų netolygumą išreiškiantys dėsningumai atspindi *daugialypes netolygių pokyčių tendencijas.* Iš tokių tendencijų kaip itin reikšmingos pažymėtinos tendencijos, rodančios:

– žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų *netolygumą skirtingose šalyse ir regionuose;*

– žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą ir raidą charakterizuojančių *skirtingo pobūdžio socialinių, ekonominių, technologinių ir kitokių pokyčių netolygumą* tiek atskirų šalių ar regioninių sistemų mastu, tiek atskirų socialinio ekonominio gyvenimo bei mokslo ir technologijų pažangos sektorių mastu;
– žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir plėtojimui būtinų socialinių, ekonominių, politinių, teisinių, kultūros, mentalinių, technologinių ir kitokių *prielaidų* sudarymo ar susidarymo *netolygumą*.

Minėtosios tendencijos, rodančios žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesų netolygumus, gali būti vertinamos dvejopai:
– kaip atskleidžiančios *poreikius* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis prioritetinį dėmesį teikti *darniai plėtrai;*
– kaip atskleidžiančios įvairias *grėsmes ir pavojus,* kuriuos žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis gali sukelti įvairūs *raidos ir pokyčių netolygumai.*

Beje, žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis pasireiškiančius raidos ir pokyčių netolygumus bei jų raišką dideliu mastu lemia ir aplinkybės, priskirtinos *globalizacijos ir internacionalizavimo* procesų lemiamų aplinkybių kategorijai.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui bei raidai būdingas globalizacijos ir internacionalizavimo aplinkybes atspindintys dėsningumai rodo, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai pasižymi *tarptautiškumu* ir gali būti vertinami kaip svarbi *globalizacijos procesų dalis.* Iš šių dėsningumų itin svarbiais laikytini tie, kurie išreiškia:
– žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtros procesų pasklidimą *globalių erdvių* mastu;
– galimybes žinių visuomenės ir žinių ekonomikos *branduolius* kurti ir plėtoti *įvairiose erdvėse ir terpėse* globaliu mastu;
– prie žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo prisidedančių žmogiškųjų išteklių, kapitalo, informacinių ir kitų išteklių *didėjantį mobilumą* ir *laisvą judėjimą globaliu mastu;*
– *daugiakultūrių ir tarpkultūrinių kompetencijų* bei *informacinių mainų* vaidmens didėjimą reaguojant į globalizacijos sąlygomis išryškėjančias naujas aplinkybes kuriant ir plėtojant žinių grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką;
– *tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo poreikius*, kuriant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką, atspindintis dėsningumas.

Atsižvelgiant į tai, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei plėtojimo procesai, ypač globalizacijos ir internacionalizavimo aktyvėjimo sąlygomis, tampa vis įvairesni, galima teigti, jog apibūdintieji dėsningumai leidžia *tik iš dalies* pažinti ir įvertinti atitinkamus reiškinius. Kartu pažymėtina, kad būtent šie dėsnin-

gumai leidžia susidaryti *kompleksinį vaizdą* apie žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtros kontekste susiklosčiusią situaciją ir pokyčių perspektyvą.

Ypač pažymėtina, kad apibūdintieji dėsningumai atspindi poreikius naujai suvokti ir spręsti daugialypes *ekonomines problemas*, kurios neišvengiamai išryškėja žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis, ir leidžia išryškinti bei pagrįsti šių problemų sprendimo *prioritetus.*

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui ir raidai skirtų mokslinių tyrimų, studijų ir praktinės veiklos prioritetai. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos aktyvinimo dėlei būtina įgyvendinti daug įvairių priemonių mokslinių tyrimų, studijų ir praktinės veiklos srityse. Parengiant ir įgyvendinant šias priemones pagrindinis dėmesys turi būti teikiamas tokiems *prioritetams:*

1. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti traktuojami kaip sudarantys *bendrą kompleksą ir:*
   – suvokiami kaip apimantys *visas* visuomenės gyvenimo sritis – socialinį, ekonominį, politinį gyvenimą, kultūros, mokslo ir technologijų pažangą, sąveiką su gamta ir aplinka;
   – sudarantys *ekonomines prielaidas* modernizuoti visuomenę ir tobulinti jos gyvenimą pagal žinių visuomenės standartus, etalonus ir vertybes;
   – suvokiami kaip *daugiadimensis išskirtinai sudėtingas ir nepertraukiamas procesas*, kuriam būdingi *cikliški pokyčiai ir į aukštesnes kokybės pakopas orientuoti proveržiai bei šuoliai;*
   – *kompleksinis požiūris* į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą bei tolesnę raidą turi būti įgyvendinamas *visose* mokslinių tyrimų, studijų bei praktinės veiklos grandyse, prioritetą teikiant įvairioms daugia- ir tarpdisciplininėms tyrimų ir studijų programoms, kompleksinio pobūdžio strateginiams sprendimams įvairiose regioninės plėtros, ekonominių ir technologinių proveržių planavimo ir projektavimo grandyse.
2. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti nagrinėjami ir vertinami *darnios plėtros prioritetų* kontekste. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimu bei tolesne raida turi būti siekiama *darnos:*
   – *įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, sąveikos su gamta ir kitose srityse;*
   – *įvairiose šalyse, regionuose, kitaip geografiškai ar regionine prasme apibūdintinose sistemose vykstančių pokyčių sąlygomis;*
   – *įvairiuose visuomenės sluoksniuose vykstančių pokyčių sąlygomis.*
3. Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos procesai turi būti nagrinėjami ir vertinami *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų bei*

globalių transformacijų kontekste. Šiomis sąlygomis išryškėja nauji *tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo* ir *tarptautinės vadybos tobulinimo prioritetai:*

- tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas ir tarptautinės vadybos tobulinimas turi būti grindžiami *tinklaveikos idėjų, modelių bei technologijų* sklaida ir praktiniu naudojimu;
- tarptautinėje vadyboje turi vyrauti orientacija į *kūrybiškumo, inovatyvumo ir iniciatyvumo* aktyvinimą ir skatinimą, į *darnios plėtros* idėjų įgyvendinimą.

4. Visose žmogiškųjų išteklių ugdymo grandyse turi būti įgyvendintos priemonės, orientuotos į tai, kad būtų adekvačiai reaguojama į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo bei tolesnės raidos sąlygomis išryškėjančius poreikius kryptingai spręsti darnios plėtros problemas, tobulinti tarptautinę vadybą ir aktyvinti tarptautinį bendradarbiavimą.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir tolesnės raidos aktyvinimas suvoktinas kaip reikšmingas prioritetas, reikalaujantis adekvačių sprendimų įvairiose *ekonominių tyrimų* ir *ekonominės veiklos* grandyse.

Akivaizdu ir tai, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas turi būti vertinamas kaip labai svarbus *tolesnių ekonominio ir vadybinio profilio mokslinių tyrimų objektas.* Šalia jau susiformavusių tyrimų krypčių gali būti *papildomai* plėtojamos ir kai kurios *naujos bei ypač perspektyvios kryptys.* Galima tikėtis, kad šie tyrimai leis suformuluoti *naujus požiūrius* į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos *sampratą* bei į įvertinimą sąlygų, reikalingų sėkmingai kurti šią visuomenę ir tokią ekonomiką. Ypač svarbu, kad *nauji požiūriai* reikalingi tinkamai parengiant ir įgyvendinant *strategijas*, skirtas žinių visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti.

Žinių visuomenei ir žinių ekonomikai kurti skirti moksliniai tyrimai, kuriuose būtų nagrinėjami atitinkamų *strateginių sprendimų* parengimo ir pagrindimo klausimai, gali būti vykdomi keliomis ypač svarbiomis *naujomis kryptimis*:

1. *Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos vizijų ir modelių kūrimas.* Atliekant šiuos tyrimus turi būti nustatoma, *kokia* turėtų *ateityje* būti žinių visuomenė ir žinių ekonomika bei *kaip* tai turėtų funkcionuoti. Pagrindiniai šios krypties tyrimų *prioritetai*: būsimosios žinių visuomenės ir žinių ekonomikos struktūra; žinių ekonomikos funkcionavimo principai ir mechanizmai; augimo veiksniai, tolesnės ekonominės, socialinės, politinės raidos procesų orientacijos.
2. *Žinių visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti ir toliau modernizuoti reikalingų strategijų parengimas, pagrindimas ir įgyvendinimas.* Atliekant šiuos tyrimus turi būti nustatoma, *kaip* reikia pereiti iš dabartinės visuomenės ir dabartinės ekonomikos į įsivaizduojamą žinių visuomenę ir žinių ekonomiką, *kokios* turi būti *perėjimo strategijos, kokia* turėtų būti visuomenėje ir valstybėje įgyvendinama *politika*, skirta žinių visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti. Pagrindiniai šios krypties tyrimų *prioritetai*: politinių, ekonominių, teisinių ir kitų

prielaidų kurti ir toliau plėtoti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką sudarymas; dabartinės ūkio sistemos transformavimas, siekiant sukurti būsimąją žinių visuomenę ir žinių ekonomiką; tarptautinis bendradarbiavimas inovacijų ir technologijų pažangos srityje; žmonių išteklių ugdymas norint sukurti stiprų intelektinį žinių visuomenės ir žinių ekonomikos pamatą.

3. *Žinių visuomenei ir žinių ekonomikai sukurti reikalingos politinės, socialinės, kultūrinės, ekonominės, informacinės, technologijų aplinkos įvertinimas*. Atliekant šiuos tyrimus turi būti įvertinama, ar politinė, socialinė, ekonominė, informacinė, technologinė ir kitokia aplinka yra *palanki* žinių visuomenei ir žinių ekonomikai kurti. Jei būtų nustatyta, kad tokia aplinka yra *nepakankamai palanki*, turėtų būti ieškoma tinkamų poveikio šiai aplinkai būdų. Pagrindiniai šios krypties tyrimų prioritetai sietini tiek su *bendrųjų* visam pasauliui būdingų ekonominės, socialinės, technologijų pažangos *dėsningumų* nustatymu, tiek su *stambiems pasaulio regionams bei įvairioms šalių grupėms* būdingų raidos *ypatybių* įvertinimu (pavyzdžiui, nagrinėjant žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimo Europos Sąjungoje galimybes, būtina detaliai ištirti Europos Sąjungos plėtros dėsningumus bei kokybinių pokyčių Europos Sąjungos ekonominėse, socialinėse bei kultūrinėse erdvėse perspektyvas).

Išvardytosios naujos mokslinių tyrimų kryptys atspindi plačią *panoramą* tų klausimų, kurie turi būti nagrinėjami kuriant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką. Akivaizdu, kad šių klausimų nagrinėjimas tiesiogiai orientuotas į tai, kad būtų taikomi *tinkami metodai*, leidžiantys parengti ir įgyvendinti tinkamas visuomenės pokyčių strategijas.

1.1.3. Žinių ekonomikos kūrimo ir raidos procesai globalizacijos kontekste

Globalizacija kaip išskirtinai reikšminga šiuolaikinės visuomenės gyvenimą, raidą ir pažangą lemianti aplinkybė. Globalizacija – vienas esminių ir itin svarbių šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą charakterizuojančių požymių: būtent globalizacija lemia reikšmingiausius socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesus, sudaro prielaidas ir kelia poreikius inicijuoti ir įgyvendinti visas gyvenimo sritis apimančius kokybinius pokyčius.

Visas svarbiausias šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingos kaitos tendencijas nulemia kaip tik globalizacijos procesai, o tolesnis globalizacijos plėtojimas iš esmės tampa itin reikšmingu rezultatu, kurį suformuoja svarbiausieji visose gyvenimo srityse vykstantys pokyčiai. Šios aplinkybės atspindi poreikius nuodugniau aptarti globalizacijos *sampratą* ir identifikuoti globalizaciją ir kaip esminį šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą charakterizuojantį *požymį*, ir kaip reikšmingą pačios visuomenės raidos ir pažangos *dėsningumą*.

Globalizacijai ir globalizacijos procesai – vienas ryškiausių šiuolaikinės socialinių ir humanitarinių mokslų tematikos prioritetų, atitinkamiems tyrimams skirti ekonomikos, vadybos, sociologijos, tarptautinės politikos, kultūrologijos bei kitų sričių žymiausių mokslininkų.

Galima teigti, kad visas svarbiausias šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui būdingos kaitos tendencijas nulemia kaip tik globalizacijos procesai, o tolesnis globalizacijos plėtojimas iš esmės tampa itin reikšmingu rezultatu, kurį lemia svarbiausieji visose gyvenimo srityse vykstantys pokyčiai: šios aplinkybės atspindi poreikius nuodugniau aptarti globalizacijos sampratą bei identifikuoti globalizaciją ir kaip esminį šiuolaikinę visuomenę bei jos gyvenimą charakterizuojantį požymį, ir kaip reikšmingą pačios visuomenės raidos ir pažangos dėsningumą.

Beje, šiuolaikiniame moksle ir šiuolaikinėje pasaulio pažinimo praktikoje nėra susiformavusio bendro požiūrio į *globalizacijos* bei *globalizacijos procesų* sampratą, egzistuoja daug vienas kitą papildančių ir vienas kitą detalizuojančių globalizacijos prasmės apibūdinimų ir esmės traktavimų. Pažymėtina ir tai, kad globalizacijos procesai ir reiškiniai yra labai įvairūs, sudėtingi, o priežastys, pasekmės bei raiškos formos – daugialypės.

Globalizacijos samprata gali būti apibūdinama kaip išreiškianti *viso pasaulio mastu vykstančius reiškinius*, kurių esmė – *įvairias gyvenimo bei veiklos ir raidos sritis* charakterizuojančių *naujų siekių, lūkesčių, veiklos ir elgsenos modelių, stereotipų ir normų bei kokybės ir efektyvumo standartų spartėjantis universalizavimas ir unifikavimas*, kitaip tariant, *spartėjantis panašių ar netgi vienodų naujų siekių, lūkesčių, veiklos ir elgsenos modelių, stereotipų ir normų bei kokybės ir efektyvumo standartų*, charakterizuojančių įvairias gyvenimo bei veiklos ir raidos sritis, *susikūrimas ar sukūrimas, sklaida, įgyvendinimas ir atnaujinimas* būtent *globaliu mastu*. Pagrindinė tokios sampratos idėja ta, kad minėti procesai atspindi *dvi* esmines viena kitą papildančias aplinkybes:

– susidaro ar yra sudaromos *prielaidos*, kad skirtinguose pasaulio regionuose klostytųsi ir galėtų būti skleidžiami *panašūs ar netgi vienodi gyvenimo būdo ir veiklos ar raidos modeliai bei elgsenos stereotipai*, apimantys *įvairias* socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sritis, *įvairius* politinio gyvenimo, verslo ir viešosios veiklos sektorius; galima teigti, kad socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, politinio gyvenimo, verslo ar viešosios veiklos toms pačioms sritims priskirtinų panašių bei vienodų gyvenimo būdo, veiklos ar elgsenos modelių ir stereotipų susikūrimo ir pasklidimo procesai gali būti traktuojami kaip *esminis požymis*, rodantis, jog globaliu mastu vyksta įvairias gyvenimo ir veiklos sritis apimantys *kompleksiniai* gyvenimo būdo, veiklos ir socialinės elgsenos supanašėjimo ar suvienodėjimo procesai, identiškų vertybių, poreikių, technologinių ir organizacinių sprendimų, veiklos, raidos ir elgsenos galimybių bei siekių raiškos supanašėjimo ir suvienodėjimo procesai;

– susidaro ar yra sudaromos *prielaidos* tam, kad globaliu mastu vyktų *naujo tipo jungimosi procesai*, išreiškiantys skirtinguose pasaulio regionuose, skirtingose veiklos ir raidos srityse bei skirtingose kultūrose ar gyvenimo būdo sistemose *sukauptos patirties, vertybių, modelių, standartų, stereotipų, technologinių ir organizacinių sprendimų integraciją ir sintezę*, kai dėl įvairios kilmės *sinergetinių efektų* susikuria ar yra sukuriami, sklinda ir globalių erdvių mastu įgyvendinami bei vėliau atnaujinami *nauji gyvenimo būdo modeliai, veiklos ir raidos stereotipai, kokybės ir efektyvumo standartai*, lemiantys tolesnius supanašėjimo ir suvienodėjimo įvairiose srityse procesus; tokiais atvejais galima teigti, kad supanašėjimo ir suvienodėjimo procesų sklaidos pagrindas yra *sinergetiniai efektai*, atsirandantys dėl įvairių patirčių, kultūrų, veiklos ir raidos procesų bei technologijų sąveikos ir įvairialypių jungčių.

Išdėstytas požiūris į globalizacijos sampratą atspindi suvokimą, kad globalizacija gali būti traktuojama ir kaip *objektyvią realybę* atspindintis *dėsningumas*, ir kaip *esminis požymis*, charakterizuojantis šiuolaikinę visuomenę ir jos gyvenimą, šiuolaikinei visuomenei būdingus *pokyčius, raidos ir pažangos reiškinius ir procesus*. Ypač pažymėtina, kad tokio požiūrio *neatitiktį* realybei patvirtina *istoriškai* sukaupta globalizacijos procesų pažinimo ir analizės patirtis. Globalizacijos procesai reiškėsi visais žmonijos raidos etapais, o tai leidžia teigti, kad šiuolaikiniai globalizacijos procesai yra ne kas kita, kaip *istoriškai* susiklosčiusio reiškinio raiška *dabartinio žmonijos raidos etapo* sąlygomis. Šis teiginys leidžia pagrįsti poreikį nuodugniau apibūdinti globalizaciją kaip *istoriškai* pasireiškiantį reiškinį, siekiant išryškinti šiuolaikinei globalizacijos raiškai ir tendencijoms būdingas *istorinės* kilmės aplinkybes.

Globalizacijos procesai: istorizmas ir pagrindiniai etapai. Globalizacija – reiškinys, žmonijai būdingas visais jos raidos istorijos etapais: visais laikais visuose pasaulio regionuose ir šalyse reiškėsi įvairios globalizacijai būdingos apraiškos.

Pabrėžtina, kad globalizacijos procesai istoriškai reikšdavosi iš esmės *visose* visuomenės gyvenimo, jos socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo bei viešosios veiklos srityse.

Globalizacijos procesai istoriškai reiškėsi įvairiomis *formomis*, taip pat tokiomis, kaip įvairių *kultūrų, religijų ir ideologijų pasklidimo erdvių plėtra* bei šių *erdvių sąveika*, įvairių *politinės, ekonominės, informacinės, karinės įtakos sferų plėtra*. Beje, ypač pabrėžtini *tarptautinių erdvių* mastu besireiškiantys *sąveikos ir bendradarbiavimo* procesai, *konfliktai* tarp įvairių subjektų, visų pirma *ekspansija* pasižymintys konfliktai ir sąveika tarp valstybių ir jų grupių. Kaip išskirtinai svarbios išskirtinos *ekspansija* pasižyminčios karinės, politinės, ekonominės konfrontacijos formos, daugialypės bendradarbiavimo, kooperacijos ir komunikavimo formos. Akivaizdu, kad bendradarbiavimo ir konfrontacijos apraiškos gali būti suvokiamos ir kaip globalizacijai būdingos *charakteristikos*, ir kaip *požymiai*, parodantys, jog įvairios bendradarbiavimo ir konfrontacijos formos veikia ir netgi programuoja pačius globalizacijos

procesus bei jų raišką. Globalizacijos ir jos apraiškų *formų* įvairovę atspindi tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos rezultatų plėtros tarptautiniu mastu formų ir galimybių įvairovė.

Globalizacijos procesai istoriškai reprezentavo ir tebereprezentuoja visuomenėje susiklosčiusius bei išryškėjusius polinkius *plėtoti internacionalizavimą globaliu mastu*, suvokiant, kad įvairiais laikotarpiais supratimas apie *globalų mastą* ir *globalias erdves* buvo ribojamas atitinkamam laikotarpiui būdingu *pasaulio pažinimo ribotumu*. Atsižvelgiant į istoriškai plėtojamą pasaulio pažinimo lygį, keitėsi suvokimas apie globalias erdves ir apie veiklos jose galimybes. Tai reiškia, kad visuomenėje susiklostančią sampratą apie globalumą ir globalizaciją smarkiai veikia tiek pasiektas mokslinio pažinimo įvairiose srityse lygis, tiek visuomenės atvirumas bei gebėjimas komunikuoti su įvairioms kultūroms bei mentalitetams atstovaujančiais subjektais, jos polinkiai toleruoti ir adaptuoti kitus požiūrius, modelius, stereotipus. Ypač pabrėžtina, kad visuomenėje susiklostančią sampratą apie globalumą ir globalizaciją smarkiai veikia pačioje visuomenėje, ypač jos elito grupėse susiformavę *interesai* bei turimi *gebėjimai* inicijuoti, skleisti ir įgyvendinti naujas nuostatas, siekius ir lūkesčius, atspindinčius globalizacijos prasmę.

Siekiant suvokti globalizacijos logiką būtent *istorinio pažinimo* kontekste, pažymėtina, kad mūsų dienomis turimos istorinės žinios leidžia pačioje globalizacijos istorijoje išskirti tris esminius etapus:

– pirmas etapas – nuo seniausiųjų laikų iki didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epochos;
– antras etapas – nuo didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epochos iki XX a. vidurio;
– mūsų dienų etapas, prasidėjęs XX a. viduryje.

Šių trijų etapų išskyrimas yra gana sąlygiškas, juolab kad globalizacijos procesai yra ne tik išskirtinai sudėtingi ir daugialypiai, bet ir labai neapibrėžti ir netolygūs. Kartu pažymėtina, kad globalizacijos procesų nagrinėjimas būtent taip identifikuojamų etapų pagrindu leidžia gana įvairiai ir kompleksiškai pažinti globalizacijai būdingus reiškinius.

Globalizacijos procesai: istorinė retrospektyva. Globalizacijos procesai, reiškęsi iki XX a. vidurio ar pabaigos, gali būti traktuojami kaip atspindintys globalizacijai būdingą *istorinę retrospektyvą*. Galima teigti, kad pirmieji du istoriškai susiklostę globalizacijos etapai gali būti priskirti *istorinės retrospektyvos* kategorijai.

Pirmam globalizacijos etapui – nuo seniausiųjų laikų iki didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epochos – būdingi *du* išskirtiniai požymiai:

– globalizacijos procesuose kaip pagrindinis subjektas reiškėsi *valstybės ir jų grupės*, taip pat valstybių ar jų grupių interesams atstovaujančios kaip subjektai įvairios organizacijos;

– iki didžiųjų geografinių atradimų ir Renesanso Vakarų Europoje epochų (mūsų eros antrojo tūkstantmečio vidurys, XV–XVI a.) globalizacija reiškėsi tik *stambių pasaulio regionų* mastu: būtent *didžiųjų geografinių atradimų epocha* yra tas laikotarpis, kai globalizacijos procesai apėmė jau *viso pasaulio* erdves.

Globalizacijos procesus *stambių pasaulio regionų mastu įvairiais laikotarpiais iki didžiųjų geografinių atradimų* epochos itin ryškiai iliustruoja tokie reiškiniai, kaip:

– senovės Egipto ir kitų Artimųjų bei Vidurio Rytų civilizacijų raida laikotarpiu per kelis tūkstantmečius iki mūsų eros;
– antikos civilizacijos, ypač Romos civilizacijos raida, visų pirma pirmojo tūkstantmečio iki mūsų eros pabaigoje ir pirmojo mūsų eros tūkstantmečio pradžioje;
– krikščionybės plėtra ir krikščioniškųjų civilizacijų raida Vakarų Europoje ir Rytų Europoje bei vakariniame ir šiauriniame Artimųjų Rytų pakraštyje (Bizantijos civilizacija) per visą laikotarpį nuo mūsų eros pradžios iki viduramžių pabaigos ir Renesanso bei didžiųjų geografinių atradimų epochos;
– Tolimųjų Rytų, Indijos, mongolų totorių civilizacijų raida pirmame mūsų eros tūkstantmetyje ir antrojo tūkstantmečio pradžioje (ypač pažymėtina mongolų totorių civilizacijos ekspansija į Rytų ir netgi į Vidurio Europą);
– islamo civilizacijos susiformavimas ir plėtra mūsų eros pirmojo tūkstantmečio pabaigoje ir antrojo tūkstantmečio pirmoje pusėje, šios civilizacijos išplitimas Artimuosiuose ir Vidurio Rytuose, Šiaurės Afrikoje, įvairiuose Pietų Europos regionuose;
– krikščionybės sklaidos Europoje pagrindu mūsų eros pirmojo tūkstantmečio pabaigoje ir antrojo tūkstantmečio pirmoje pusėje vykę intensyvūs Europos integracijos procesai, daugialypės sąveikos su islamo ir kitomis civilizacijomis procesai (ypač pažymėtini kryžiaus žygiai į Rytus, taip pat tarpcivilizacinė sąveika Vidužemio jūros regionuose, šilko kelio ir kitų prekybos bei kitokių santykių su Rytais sistemų susikūrimas);
– žydų bendruomenių pasklidimo Europoje procesai, įvairiu intensyvumu ir mastu vykę įvairiais viduramžių bei Renesanso epochos laikotarpiais.

Šie reiškiniai iliustruoja globalizacijos procesus, vykusius daugiausia įvairiuose Europos bei Artimųjų Rytų regionuose laikotarpiu iki didžiųjų geografinių atradimų epochos. Panašūs globalizacijos procesai tuo pačiu laikotarpiu vyko ir kituose pasaulio regionuose, taip pat Amerikoje, Azijoje ir kitur, tačiau, suvokiant globalizacijos būtent Europoje ir Artimųjų bei Vidurio Rytų regionuose istorinį reikšmingumą mūsų dienų situacijos kontekste, galima teigti, kad globalizacijos ištakų susiejimas kaip tik su Europos bei Artimųjų ir Vidurio Rytų regionais vertintinas kaip reikalaujantis *prioritetinio* dėmesio.

Minėtais reiškiniais aprėpiami globalizacijos procesai, vykę įvairiais laikotarpiais iki didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epochos, kad ir buvo apėmę *stambius pasaulio regionus*, vienareikšmiškai tegali būti vertinami tik

kaip *regioninės globalizacijos* procesai. Jie charakterizuoja tik *stambių pasaulio regionų mastu vykusią globalizaciją,* bet neatspindi situacijos ir joje vykusių pokyčių *viso pasaulio mastu,* ir tai leidžia pakartotinai patvirtinti teiginį, jog laikotarpiu iki mūsų eros antrojo tūkstantmečio vidurio pasaulyje vykę globalizacijos procesai iš esmės tegali būti vertinami kaip *regioniniai.*

Istoriškai susiklostęs *antrasis globalizacijos etapas,* prasidėjęs *didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epocha* ir besitęsęs *iki XX a. vidurio,* pasižymi šiais išskirtiniais aspektais:

– globalizacijos procesuose kaip pagrindiniai subjektai reiškėsi jau nebe vien tik *valstybės ir jų grupės,* bet ir įvairūs *verslo subjektai ir jų grupės,* įvairios *nevyriausybinės organizacijos, partijos ir judėjimas*;
– globalizacijos procesai buvo apėmę *visą pasaulį;*
– šiame etape pasaulyje susiformavo šiuolaikinės *nacijos,* šių nacijų sukurtos ir išplėtotos *nacionalinės valstybės,* susikūrė šiuolaikinė *nacionalinių valstybių sistema,* susiformavo ir globaliu mastu paplito šiuolaikiniai *nacionalinės valstybės modeliai,* susiklostė *visuomenės organizavimo nacionalinių valstybių pavidalu standartai,* taip pat susiformavo *globalaus* masto *Jungtinių Tautų sistema*, kurią sudaro beveik du šimtai nacionalinių valstybių; pažymėtina, kad šis globalizacijos etapas apima labai sudėtingą globalią *transformaciją* iš situacijos, kurioje pasaulyje buvo susiformavusios ir išplėtotos kelių metropolijų valdomos globalios kolonijų sistemos, į situaciją, kurioje įvyko šių kolonijų *virtimas* naujų suverenių iš ankstesnės metropolijų įtakos išėjusių nacionalinių valstybių visuma.

Globalizacijos procesus įvairiais laikotarpiais, pradedant didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epocha ir baigiant XX a. viduriu, iliustruoja tokie šie išryškėję reiškiniai bei konkretūs šių reiškinių pavyzdžiai:

– *naujų gyvenimo būdo ir veiklos modelių, vertybių sistemų, kultūrų ir ideologijų* susiformavimo, sklaidos, tolesnės evoliucijos *globaliu mastu* procesai, „vakarietiško“ tipo demokratijos, atvirumo, liberalizmo, socialiai orientuotos ir laisvos rinkos, konkurencijos ir verslumo nuostatų, modelių ir stereotipų, įvairių industrinės ir poindustrinės visuomenės, kapitalizmo ir socializmo, nacionalizmo ir internacionalizavimo, kitų ideologijų, kultūrų, jas atspindinčių nuostatų, vertybių, modelių, elgsenos stereotipų ir standartų, įvairių revoliucinės kovos ir evoliucinių pokyčių, tolerancijos ir radikalumo tradicijų, kultūrų bei raidos modelių ir pokyčių stereotipų evoliucija, sklaida, įgyvendinimas ir tolesnis atnaujinimas globaliu mastu; antrajame globalizacijos etape *viso pasaulio mastu* gana intensyviai sklido *vieningos* ir *universalios* vertybės, socialinės elgsenos stereotipai, gyvenimo būdo ir veiklos modeliai, ideologijos, kultūros, tradicijos, socialinio, humanitarinio, politinio, kultūrinio, mentalinio, ideologinio pobūdžio *pokyčių trajektorijos;*

– *globaliu mastu* plėtojamos *mokslo ir technologijų pažangos* procesai, apimantys visas gamybos ir negamybinės veiklos, verslo ir viešąsias sritis ir išreiškę *technologinę universalizaciją ir unifikaciją* viso pasaulio mastu;
– *aktyvios verslo plėtros bei ekonominės ekspansijos globaliu mastu* procesai, apimantys visus ekonominės veiklos ir ekonominio gyvenimo sektorius bei plėtojami visomis tarptautinės prekybos, tiesioginių užsienio investicijų, tarptautinio technologijų perdavimo kryptimis, *globaliose erdvėse* skleidžiant ir įgyvendinant *universalius* ekonominio gyvenimo internacionalizavimo ir tarptautinio verslo plėtros standartus ir modelius; antrajame globalizacijos etape *viso pasaulio mastu* gana intensyviai sklido *vieningos ir universalios* ekonominės veiklos ir tarptautinio verslo technologijos ir organizacinės formos, susiformavo *globaliai* pasklidusi *tarptautinių ekonominių santykių reguliavimo* tradicija ir ją realizuojančių *normų ir taisyklių sistema*, susiklostė *globalios rinkos* ir buvo sukurti, paskleisti bei įgyvendinti toliau evoliucionuojantys įvairiems subjektams tinkami *universalūs veikimo globaliose rinkose modeliai,* susikūrė *ekonominį gyvenimą globaliu mastu* reguliuojančių ir administruojančių *tarptautinių organizacijų* ir kitų subjektų sistema, susiklostė ir pasklido *ekonominio aktyvumo zonų ir įtakos sferų globaliose erdvėse kūrimo, plėtros bei apsaugos tradicijos ir modeliai;*
– *globaliu mastu* plėtojamos *politinės įtakos* ir *militarinio poveikio galimybių stiprinimo* procesai, sukuriant ir įgyvendinant *tarptautines ir globalias* saugumo, gynybos bei įvairių grėsmių ir konfliktų prevencijos sistemas; antrajame globalizacijos etape tarptautinėje praktikoje reiškėsi įvairios *globalių* kolonijinių sistemų bei įtakos sferų kūrimo bei plėtojimo, dekolonizacijos tradicijos, susiklostė *globaliai* veikiančių *tarptautinių politinių ir karinių organizacijų* bei jų veiklos modeliai, išryškėjo į globalizaciją orientuoto *tarptautinio politinio ir karinio bendradarbiavimo* tradicijos; šiuo laikotarpiu vykę karai, ypač du XX a. vykę pasauliniai karai, kolonijų sistemų formavimosi ir dekolonizacijos procesai, sukaupta teigiama ir neigiama patirtis karų ir kitokių konfliktų *prevencijos* srityje akivaizdžiai iliustruoja *aktyviau* vykusių globalizacijos procesų įvairovę bei šių procesų prioritetus;
– *globaliu mastu* plėtojami *komunikacijų* procesai, apimantys visas socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sritis;
– *globaliu mastu* pasireiškiančių *ekologinių problemų raiška* bei polinkiai konsoliduoti *tarptautines pajėgas* šioms problemoms spręsti;
– *globaliu mastu* vis intensyviau vykstanti *žmonių migracija,* lemianti esminius *kokybinius pokyčius* įvairiuose pasaulio regionuose bei šalyse susiformavusio *gyventojų potencialo struktūroje* (visų pirma gyventojų etnokultūrinės sudėties struktūroje) ir *darbo rinkų struktūrose*; beje, globaliai vykstanti žmonių migra-

cija pasireiškia kaip itin reikšmingas veiksnys, lemiantis pasaulyje susiklosčiusių *nacijų evoliucijos trajektorijas* bei pokyčius šiuolaikinių *etnokultūrinių erdvių struktūrose*.

Minėtieji reiškiniai, pasireiškę antrajame globalizacijos etape laikotarpiu nuo didžiųjų geografinių atradimų bei Renesanso Vakarų Europoje epochos iki XX a. vidurio, charakterizuoja globalizacijos procesų evoliucionavimo esmę, prioritetus, rezultatus ir pasekmes, išryškėjusias XX a. pabaigoje. Galima dar kartą teigti, kad antrajame globalizacijos etape įvyko *transformacija*, išreiškianti tai, kad:

– globalizacijos procesai apėmė *visą pasaulį;*
– globalizacijos procesuose kaip subjektai aktyviai dalyvavo *valstybės ir jų grupės, įvairūs nacionalinio ir tarptautinio verslo subjektai ir jų organizacijos,* įvairios nacionalinės ir tarptautinės *nevyriausybinės organizacijos ir judėjimai;*
– globalizacijos procesai apėmė *visas* socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo ir viešosios veiklos sritis; procesai reiškėsi kaip vienas svarbiausių veiksnių, sukeliančių *esminius kokybinius pokyčius* visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sferose;
– globalizacijos procesai suvoktini kaip itin reikšmingas šiuolaikinių *nacijų ir nacionalinių valstybių* gyvenimui bei raidai būdingo konteksto elementas; jie tampa svarbiausiu veiksniu, galinčiu nulemti tolesnę *nacijų ir nacionalinių valstybių evoliuciją.*

Antrajame etape išryškėję globalizacijos *rezultatai* ir globalizacijos procesų *pasekmės*, reikšmingos mūsų dienų situacijai šiuolaikiniame pasaulyje, gali būti vertinami kaip savotiška *trečiojo globalizacijos etapo,* prasidėjusio XXI a. antroje pusėje, *pradžia. Šiuo metu* vykstantys globalizacijos procesai priskirtini jau *trečiajam globalizacijos etapui,* kuris pasižymi *kokybiškai nauju* globalizacijos procesų *turiniu* bei *naujų orientacijų* ir *naujų globalios raidos* tendencijų raiška.

Globalizacijos procesai mūsų dienomis. Šiuo metu vykstantys globalizacijos procesai atspindi istoriškai susiklosčiusį *trečiąjį globalizacijos etapą,* kuris pasižymi tiek ankstesniuose etapuose išryškėjusių tendencijų tąsą, tiek tam tikrais *išskirtiniais* požymiais.

Išskirtiniais požymiais, būdingais *trečiajam mūsų dienų globalizacijos etapui* gali būti laikomi tokie:

– globalizacijos procesai realiai tampa *svarbiausiuoju veiksniu,* darančiu įtaką esminiams kokybiniams pokyčiams *visose* socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, verslo bei viešosios veiklos srityse; mūsų dienomis globalizacijos procesų reikšmingumas didėja itin smarkiai, nes būtent globalizacijos procesuose glūdi esminės *prielaidos* adekvačiai suvokti šiuolaikinius iššūkius, tinkamai reaguoti į naujai spręstinas problemas ir kryptingai tobulinti bei efektyvinti veiklą visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse;

– itin reikšmingais globalizacijos procesuose dalyvaujančiais *subjektais* šalia valstybių, jų grupių ir tarpvalstybinių tarptautinių organizacijų, taip pat šalia nacionalinio bei tarptautinio verslo subjektų bei įvairių nacionalinių ir tarptautinių nevyriausybinių organizacijų ir judėjimų tampa tarptautinėse ir globaliose erdvėse veikiantys *individai*; būtent *individai*, vis aktyviau ir intensyviau migruojantys bei veikiantys tarptautinėse ir globaliose erdvėse, realiai tampa *vis reikšmingesniu globalizacijos procesų dalyviu*, vis labiau veikiančiu pačių globalizacijos procesų kryptingumą ir jų turinį;
– prioritetinė globalizacijos procesų apraiška – *esminiai kokybiniai pokyčiai*, charakteringi šiuolaikinių ekonominių, socialinių, kultūros, informacinių erdvių, šiuolaikinių nacijų ir nacionalinių valstybių bei įvairių tarptautinių bendrijų *tolesnei evoliucijai* bei *tolesnės raidos formų ir prioritetų kaitai*: mūsų dienomis jau išryškėjusios ir ateityje galinčios pasireikšti *naujos tendencijos* atspindi polinkius į vis reikšmingesnius *pokyčius*, kurie yra ir bus būdingi įvairioms socialiai, ekonomine prasme, etnokultūriškai ir kitaip apibūdintinoms sistemoms ir kuriuos lemia ir lems tiek įvairūs jungimosi procesai (integracijos ir sintezės procesai), tiek skaidymosi procesai, tiek įvairūs adaptacijos, asimiliacijos, tolerancijos, identiteto išsaugojimo ir apsaugos veiksniai (akivaizdu, kad globalizacijos procesų kontekste neišvengiamai vyks esminiai kokybiniai pokyčiai, būdingi tiek daugeliui šiuolaikinių nacijų ir nacionalinių valstybių, tiek įvairioms daugianacionalinėms struktūroms ir erdvėms, tiek įvairių tarptautinių organizacijų bei kitų subjektų administruojamoms įvairaus pobūdžio politinėms, gynybinėms, ekonominėms ir kitokioms sistemoms);
– itin reikšmingu globalizacijos procesų aktyvinimo veiksniu laikytina modernių *informacinių ir telekomunikacinių technologijų* bei *komunikavimo ir susisiekimo technologijų*, *perspektyvių tinklaveikos formų ir priemonių* plėtra ir sklaida;
– itin svarbi globalizacijos procesams būdinga aplinkybė yra ta, kad spartėjančios globalizacijos sąlygomis pasireiškia vis daugiau *globalaus masto problemų*, kurias spręsti įmanoma tik *globaliu mastu* plėtojant *kryptingą tarptautinę veiklą*; globalizacijos procesai suvoktini ir kaip *priežastis*, lemianti globaliu mastu atsirandančių naujų problemų raišką, ir kaip *prielaida* efektyviai spręsti šias problemas.

Minėtieji požymiai atspindi mūsų dienomis vykstančių globalizacijos procesų *bendruosius ypatumus.* Jų suvokimas ir apibūdinimas leidžia išryškinti mūsų dienomis pasireiškiančius *naujus* globalizacijai būdingus išskirtinumus.

Pažymėtina, kad mūsų dienomis vykstantiems globalizacijos procesams būdingas dar vienas išskirtinai reikšmingas požymis, kuris gali būti apibūdintas kaip *regionalizavimo procesų reikšmingumo didėjimas globalizacijos kontekste.* Nepaisant to, kad įvairūs regionalizavimo procesai istoriškai visada pasireikšdavo būtent globalizacijos kontekste, taip pat atsižvelgiant į tai, kad regionalizavimo apraiškos vertintinos

ir nagrinėtinos jas siejant su visiems globalizacijos etapams būdingais reiškiniais, galima teigti, kad kaip tik *mūsų dienomis* vykstančių globalizacijos procesų esmės ir ypatumų suvokimo dėlei itin aktualu adekvačiai suprasti ir įvertinti regionalizavimo svarbą ir regionalizavimo reikšmingumo didėjimą.

Ši aplinkybė lemia poreikį nuodugniau aptarti regionalizavimo procesų aktualijas mūsų dienų globalizacijos kontekste.

Globalios transformacijos: prielaidos kurti ir plėtoti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką. Situaciją šiuolaikiniame pasaulyje vis didesniu mastu lemia daugialypiai *globalizacijos* procesai, pasireiškiantys visose politinio, socialinio, ekonominio gyvenimo srityse bei visuose kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose (Melnikas 1990, 2002, 2008). Globalizacijos procesai daro tiesioginę įtaką tiek pačios visuomenės gyvenimo būdui ir gyvenimo kokybei, tiek visose gyvenimo srityse vykstantiems *pokyčiams* (Ravenhil 2008). Beje, *globalizacijos procesų prasmės* suvokimas ir vertinimas atsižvelgiant į pasaulyje vykstančių *pokyčių turinį ir kryptingumą* laikytini *ypač svarbia prielaida* moksliškai pažinti ir adekvačiai tirti pačios globalizacijos *prigimtį.* Akivaizdu, jog nuodugniai ir kompleksiškai pažinti ir ištirti globalizacijos procesus įmanoma tik tais atvejais, kai patys globalizacijos procesai traktuojami ir kaip *globaliu mastu vykstantys pokyčiai*, ir kaip *globali tokių pokyčių aplinka.*

Globalizacijos procesų sampratos susiejimas su globaliu mastu vykstančiais pokyčiais bei su tokių pokyčių aplinka leidžia kelti *hipotezę*, kad iš globalizacijos procesų *išskirtinai reikšmingais* laikytini vadinamieji *globalių transformacijų procesai.* Pagrindas kelti tokią hipotezę tas, jog transformacijos procesų (arba tiesiog transformacijų) esmė yra *kokybiniai pokyčiai*, nulemiantys *naujų sistemų sukūrimą arba susikūrimą.* Globalizacijos procesai kaip tik ir išreiškia pasaulyje vykstančius *kokybinius pokyčius*, todėl būtent *transformacijų procesai* ir traktuotini kaip *išskirtinai svarbūs ir reikšmingi iš globalizacijos procesų.*

Globalių transformacijų procesai yra *labai įvairūs.* Jie gali būti identifikuojami ir klasifikuojami pagal įvairius požymius. Iš požymių, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama identifikuojant ir klasifikuojant globalių transformacijų procesus, svarbiausiais gali būti laikomi charakterizuojantys:

- *gamtos ir klimato sąlygas*, jų poveikius įvairiems pokyčiams ir situacijai globaliu mastu;
- *žmonių išteklius*, jų *potencialą*, jo *struktūros kaitą*, žmonių išteklių vaidmenį globaliu mastu;
- *visuomenę*, jos raidą, struktūrą, pokyčių dinamiką, taip pat požymiai, apibūdinantys įvairius visuomenės ir jos organizavimo *tipus ir modelis*, šių tipų ir modelių *pasklidimą* ir *pasklidimo dinamiką* globaliu mastu;
- *kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, gyvenimo būdo modelių* ir *socialinės elgsenos stereotipų* įvairovę bei pasklidimą globaliu mastu;

– socialinės, politinės, ekonominės raidos, *mokslo ir technologijų pažangos* procesus bei šių procesų poveikius, pasireiškiančius ar galinčius pasireikšti globaliu mastu.

Minėtieji požymiai, taip pat įvairūs šių požymių deriniai leidžia gana įvairiai ir kompleksiškai apibūdinti šiuolaikinius globalių transformacijų procesus ir jų įvairovę. Globalių transformacijų kompleksinio pažinimo dėlei gali būti išryškinami ir kiti tokias transformacijas charakterizuojantys požymiai.

Globalių transformacijų įvairovę parodo ir tai, kad pačios globalios transformacijos gali būti identifikuojamos, vertinamos ir nagrinėjamos *dviem* skirtingais požiūriais:

– *geografiškai regioniniu* požiūriu, kai globalios transformacijos, jų raiška ar jų poveikiai visuomenei ir jos gyvenimui vertinami ir nagrinėjami konkrečios šalies, regiono, kontinento ar kitaip *geografine ar regionine prasme identifikuotinos sistemos mastu;*
– *sektoriniu* požiūriu, kai globalios transformacijos, jų raiška ar jų poveikiai visuomenei ir jos gyvenimui vertinami ir nagrinėjami iš globalių transformacijų visumos išskiriant tam tikrus *sektorius,* identifikuotinus atsižvelgiant į pačių globalių transformacijų turinį, pobūdį ar raiškos formas, ir pačias globalias transformacijas vertinant bei nagrinėjant *įvairių sektorių mastu* (beje, įvairūs sektoriai gali būti identifikuojami išryškinant daugialypius pačioms globalioms transformacijoms būdingus požymius).

Globalių transformacijų įvairovė, be kita ko, parodo, jog *globalios transformacijos* yra *išskirtinai sudėtinga mokslinio pažinimo ir tyrimų reikalaujanti sritis.* Galima teigti, kad *prioritetinis mokslinių tyrimų* šioje srityje *tikslas* – įvertinti ir numatyti galimus globalių transformacijų poveikius visuomenei, jos raidai, jos gyvenimui, sudaryti prielaidas kryptingai paveikti ir netgi valdyti visuomenės raidos procesus.

Globalių transformacijų *poveikiai* šiuolaikinei visuomenei, jos gyvenimo *pokyčiams*, raidai ir pažangai yra labai *daugialypiai, sudėtingi ir netgi prieštaringi*. Globalių transformacijų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime *daugialypiškumą ir sudėtingumą* lemia kelios aplinkybės. Pirma, pačios globalios transformacijos *požymiai* yra įvairūs. Tai neišvengiamai lemia ir šių transformacijų bei jų poveikių daugialypiškumą ir sudėtingumą. Antra, globalios transformacijos gali būti identifikuojamos kaip sudarančios *skirtingas geografiškai regionines ar sektorines sistemas.* Skirtingų geografiškai regioninių ar sektorinių sistemų įvairovė atspindi pačių globalių transformacijų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime daugialypiškumą ir sudėtingumą. Trečia, globalių transformacijų bei jų poveikių visuomenei ir pokyčiams jos gyvenime įvairovės, daugialypiškumo ir sudėtingumo sąlygomis neišvengiamai išryškėja ir *prieštaringos tendencijos,* kai tam tikri raidos, pažangos ir pokyčių procesai sukelia ir *teigiamai*, ir *neigiamai* vertintinas pasekmes.

Globalios transformacijos pasižymi išskirtiniu sudėtingumu, įvairove, daugialypiškumu, itin didelėmis įtakomis visose visuomenės gyvenimo srityse vykstantiems

pokyčiams, jų turiniui ir trajektorijoms. Šios aplinkybės kaip tik ir atspindi globalių transformacijų svarbą ir reikšmingumą. Šios aplinkybės taip pat parodo, kad globalių transformacijų procesus ir jų poveikius šiuolaikinei visuomenei ir pokyčiams reiki apibūdinti išsamiau.

Globalios transformacijos, išreiškiančios *gamtos ir klimato sąlygų pokyčius,* yra itin reikšmingos dėl to, jog jos atspindi naujus iššūkius ir poreikius spręsti daugialypes ekologines problemas, radikaliai mažinti aplinkos taršą, taupyti ribotus gamtos išteklius ir ieškoti naujų alternatyvų, kaip šiuos išteklius vartoti ir naudoti, įgyvendinti stichinių nelaimių prevencijai bei jų neigiamoms pasekmėms mažinti ar šalinti skirtas priemones.

Gamtos ir klimato sąlygų pokyčius išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip lemiančios:

– *naujų daugialypių grėsmių, pavojų ir rizikų* atsiradimą ir raišką, visų pirma grėsmių, pavojų ir rizikų, kylančių dėl didėjančios taršos, dėl vis labiau išryškėjančių ribotumų pasinaudojant gamtos ištekliais, taip pat dėl naujų neigiamų pasekmių, kurias sukelia ar gali sukelti gamtos ir klimato sąlygų kaita;
– poreikius įgyvendinti *esminius technologinius proveržius ir pokyčius* įvairiuose sektoriuose, ypač energetikoje, gavybos pramonėje, aplinkos apsaugoje, taip pat kurti, modernizuoti ir skleisti *alternatyvias technologijas,* padedančias adekvačiai prisitaikyti prie besikeičiančių gamtos ir klimato sąlygų;
– polinkius ir poreikius inicijuoti, skleisti ir įgyvendinti *naujus gyvenimo būdo, socialinės elgsenos, ekonominės veiklos ir raidos bei technologijų pažangos modelius ir prioritetus,* pagrindinį dėmesį teikiant *prisitaikymui* prie gamtos ir klimato pokyčių, tokių pokyčių *neigiamų pasekmių mažinimui ir šalinimui, nepageidaujamų pokyčių stabdymui;*
– būtinumą reaguoti į pasaulio ir atskirų kontinentų, šalių ar regionų mastu neišvengiamai išryškėjančias *naujo tipo diferenciacijos* formas, rodančias, kad gamtos ir klimato pokyčiai skatina skirtingų kontinentų, šalių ar regionų gyventojų, taip pat skirtingų socialinių grupių ar sluoksnių, gyvenimo sąlygų diferenciacijos didėjimą; tokios diferenciacijos didėjimas neišvengiamai skatins tiek susidarymą prielaidų, kad vis didėjančiu mastu pasireikštų *nauji konfliktai* tarp įvairių tarptautinės bendruomenės sluoksnių ir įvairių interesų grupių, tiek masinę raišką poreikių *visapusiškai plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą ir teikti paramą,* kad būtų mažinamos ir šalinamos grėsmės ir pavojai, atsirandantys diferenciacijos didėjimo sąlygomis.

Gamtos ir klimato sąlygų pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo *objektyviai išryškėjantys poveikiai* viso pasaulio mastu įgyvendinti *kokybiškai naujus įvairių ekosistemų raidos ir jos valdymo principus bei standartus.* Tokių principų ir standartų sukūrimas, paskleidimas bei įgyvendinimas neišvengiamai nulemia esminius šiuolaikinės visuomenės ir jos gyvenimo pokyčius.

Globalios transformacijos, išreiškiančios *žmonių išteklių potencialo bei jo struktūros pokyčius*, yra itin reikšmingos dėl dviejų esminių priežasčių. Pirma, šios globalios transformacijos atspindi *žmonių išteklių potencialo pokyčius* ir jų *poveikius* šiuolaikinės visuomenės ir jos gyvenimo būdo kaitai. Antra, transformacijos atspindi įvairių poveikių pačiam žmonių išteklių potencialui ir jo kaitai *veiksmingumą* bei *rezultatyvumą*.

Žmonių išteklių potencialo bei jo struktūros pokyčius išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

- atspindinčios ir veikiančios *demografinę situaciją* ir jos pokyčius viso pasaulio mastu, atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose, skirtingų socialinių grupių ir sluoksnių mastu, skirtingų etninių, konfesinių ir kitaip apibūdintinų kultūrų ir mentalitetų pasklidimo erdvėse;
- lemiančios *demografinės situacijos ir jos pokyčių poveikius* besiklostančiai ar galinčiai susiklostyti ekonominei, socialinei, politinei, ekologinei ar kitaip apibūdintinai situacijai pasaulio mastu, atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose;
- lemiančios galimybes ir prielaidas, kad viso pasaulio mastu ir atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose neišvengiamai pasireikš *naujos grėsmės, pavojai ar problemos,* kurias sukels ar galės sukelti demografinės situacijos pokyčiai;
- rodančios įvairovę tų *priežasčių,* dėl kurių kinta žmonių potencialo struktūra ir keičiasi demografinė situacija, taip pat įvairovę *galimybių* paveikti demografinės situacijos pokyčius.

Žmonių išteklių potencialo bei jo struktūros pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo *objektyviai išryškėjantys poreikiai* viso pasaulio mastu ir atskiruose kontinentuose, šalyse ir regionuose įgyvendinti *naujai suvoktinas humanistines orientacijas,* atspindinčias vis labiau didėjantį *prigimtinių žmogaus teisių ir laisvių prioritetiškumą* bei vis *kompleksiškiau traktuojamą* siekimą *gerinti gyvenimo kokybę.* Būtent *humanistinių orientacijų* svarbos suvokimas, išryškinamas ir įgyvendinimas turi būti traktuojami kaip *pagrindas* reaguoti į žmonių išteklių potencialo bei jo struktūros kaitą išreiškiančias globalias transformacijas.

Globalios transformacijos, išreiškiančios *šiuolaikinei visuomenei, jos struktūrai bei organizavimui būdingus pokyčius,* yra itin reikšmingos dėl kelių esminių priežasčių. Pirma, jos atspindi pasaulyje vykstančius *gana prieštaringus procesus,* kai skirtingose šalyse ir regionuose visuomenės struktūrų kaitai būdingos *supanašėjimo* tendencijos ir *įvairovės didėjimo* tendencijos. Antra, šios globalios transformacijos atspindi *įvairių visuomenės organizavimo formų konvergencijos* tendencijas, taip pat tendenciją, kurios esmė – šiuolaikinei valstybei, kaip aukščiausiajai visuomenės organizavimo formai, būdingų skirtingų pačios *valstybės modelių ir tipų konvergencija, įvairialypė integracija ir netgi supanašėjimas.* Trečia, šios globalios transformacijos atspindi itin reikšmingus *pokyčius,* būdingus šiuolaikinių valstybių, įvairių tarptau-

tinių tarpvalstybinių organizacijų, tarptautinio verslo subjektų, kitų organizacijų, judėjimų ar darinių *vaidmeniui, veiklai ir įtakai.* Ketvirta, šios globalios transformacijos atspindi *naujo tipo grėsmes, pavojus ir rizikas, naujo tipo galimybes* plėtojant daugialypę pažangą, kurios kyla ir pasireiškia šiuolaikinėmis visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitos sąlygomis.

Šiuolaikinės visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitą išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip lemiančios:

- šiuolaikinėms valstybėms būdingų *galių ir vykdomų funkcijų struktūros* pokyčius, kurie atspindi bendrą tendenciją, kai *valstybės vaidmuo* paveikiant situaciją įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse *iš esmės kinta* (valstybės vaidmens pokyčiai pasireiškia dvejopai: tuo, kad šiuolaikinė valstybė įgauna *naujų galių* ir prisiima *naujas funkcijas;* tuo, kad tradicinių galių raiškos bei tradicinių funkcijų vykdymo srityse valstybės vaidmenį vis labiau lemia jos bendradarbiavimas su įvairiomis tarptautinėmis tarpvalstybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, su įvairiais visuomeniniais judėjimais, su versle bei viešajame sektoriuje veikiančiomis įvairiomis organizacijomis bei kitais subjektais, visų pirma su tarptautinio verslo subjektais jų tinklais bei kitais dariniais);
- esminius pokyčius, būdingus *formalių ir neformalių tarptautinių organizacijų ir kitų darinių* veiklai ir jų vaidmeniui, ypač tarptautinių tarpvalstybinių organizacijų bei tarptautinių ekonominių ir verslo organizacijų veiklai ir vaidmeniui: šiuolaikinėmis sąlygomis būtent tarptautinės organizacijos ir kiti įvairių subjektų dariniai atlieka vis daugiau ir vis įvairesnių funkcijų ir įgauna vis daugiau galių paveikiant situaciją ir raidos procesus tiek atskirose šalyse ir regionuose, tiek stambesniu tarptautiniu mastu;
- esminius pokyčius šiuolaikinėse visuomenės raidos procesų vadybos sistemose, *demokratijos sampratos* pokyčius bei pokyčius įgyvendinant *demokratijos vertybes ir principus* realioje valdymo ir savivaldos praktikoje (beje, demokratijos bei jos vertybių ir principų sampratos pokyčiai natūraliai nulemia kaitos poreikius įvairiose šiuolaikinės visuomenės raidos procesų valdymo sistemos grandyse);
- įvairių nevyriausybinių organizacijų, judėjimų, neformalių struktūrų kūrimosi bei veiklos aktyvinimą, jų įvairovės didėjimą, taip pat įtakos augimą tarptautiniu mastu ir atskirose šalyse ar regionuose; atitinkama tendencija atspindi naujų visuomenės aktyvumo formų apraiškas ir įvairių interesų grupių vaidmens ir reikšmingumo didėjimą;
- tai, kad neišvengiamai klostysis *naujo tipo sąveika* tarp įvairių veiklos ir valdymo subjektų, veikiančių tiek stambiu tarptautiniu mastu (valstybės, įvairios jų organizacijos, kitos tarptautinės organizacijos, įvairūs tarptautinio verslo subjektai ir jų dariniai), tiek šalies ar regiono mastu (įvairios viešojo adminis-

travimo įstaigos ir institucijos, verslo subjektai, įvairios tarptautinės ir vietinės organizacijos, kiti subjektai); ypač, pažymėtina, kad *naujo tipo sąveika* reiškiasi ir gali intensyviai reikštis ir ateityje įvairiomis *tinklaveikos* formomis;

– tai, kad neišvengiamai klostysis *naujo tipo sąveika* tarp *individo* ir *įvairių organizacijų* vietiniu, regioniniu ar šalies mastu, stambiu tarptautiniu mastu, tokia sąveika įgauna vis didesnį vaidmenį ir vis labiau intensyvėja; šiuolaikinėmis sąlygomis būtent *individai* tampa vis reikšmingesniais visuomenės raidos procesų subjektais, vis aktyviau veikiančiais globalizacijos aplinkoje.

Šiuolaikinės visuomenės struktūrų ir jos organizavimo formų kaitą išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą parodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti* tiek į šiuolaikinei visuomenei būdingų *organizavimo formų* pokyčius, tiek į pokyčius *visuomenės raidos procesų vadyboje,* tiek į *demokratijos bei jos vertybių ir principų sampratos pokyčius* ir į šios sampratos *kaitos pasekmes.* Ypač pažymėtina, kad minėtųjų globalių transformacijų reikšmingumą taip pat rodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *užtikrinti humanistinių ir demokratinių vertybių įtvirtinimą* intensyvėjant globalizacijos procesams, kai įvairiomis formomis didėja individų ir įvairiai apibūdintinų socialinių grupių ir sluoksnių bei organizacijų mobilumas, atsiranda visiškai naujų galimybių plėtoti daugialypę sąveiką tarp įvairių veiklos ir valdymo subjektų.

Globalios transformacijos, išreiškiančios *kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius*, yra itin reikšmingos dėl to, kad būtent šios transformacijos *tiesiogiai* paveikia visuomenėje ir jos gyvenime įtvirtinamus *idealus, lūkesčius, ideologines nuostatas, vertinimo kriterijus, gyvenimo būdo modelius* bei *prioritetines raidos kryptis.* Akivaizdu, kad *kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius* išreiškiančios globalios transformacijos yra itin reikšmingos dar ir dėl to, jog jos atspindi *visuomenės psichologinės būsenos, moralės, etinių ir estetinių nuostatų, dvasingumo, inovatyvumo ir kūrybingumo, inertiškumo ir konservatyvumo, tolerancijos ir prisitaikymo prie aplinkos gebėjimų* apraiškas ir polinkius į kaitą.

Kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip:

– lemiančios skirtingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų *pasklidimo procesų aktyvėjimo, įvairovės didėjimo, sąveikos ir konvergencijos* tendencijas; jų raiška atspindi neišvengiamą *kokybiškai naujų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų,* taip pat jų *naujų pasklidimo erdvių* kūrimosi ir *raidos procesus* tiek atskiruose kontinentuose, šalyse ar regionuose, tiek stambiu tarptautiniu mastu;

– lemiančios tai, kad į *istoriškai susiklosčiusias* tam tikrų etninių, konfesinių ir kitaip apibrėžtinų kultūrų *tradicinės koncentracijos erdves* intensyviai „*įsiskverbia*“ toms erdvėms istoriškai „svetimos“ kultūros ir toks „įsiskverbimas“ sukelia

dvejopas pasekmes; susidaro prielaidos intensyviam skirtingų kultūrų jungimuisi bei kokybiškai naujų kultūrų kūrimuisi, taip pat prielaidos išryškėti ir pasireikšti naujiems konfliktams, grėsmėms ir pavojams, kuriuos galėtų lemti ar skatinti didėjanti kultūrų įvairovė ir pernelyg didelė skirtingų kultūrų tarpusavio *neatitiktis*;

– skatinančios, kad susidarytų prielaidos pasireikšti *daugialypiams sinergetiniams efektams*, kurie gali nulemti tiek visas gyvenimo sritis apimančių *inovacijų aktyvinimą ir plėtojimą*, tiek *naujų rizikų, grėsmių ir pavojų* atsiradimą;
– lemiančios neišvengiamus pokyčius tose *kriterijų ir dimensijų sistemose*, kuriomis remiantis realiai būti reaguojama į pasaulyje natūraliai vykstančią kultūrų, mentalitetų ir kitaip apibrėžtinų *erdvių kaitą*, kuriomis remiantis galima „*struktūrizuoti*“ įvairiai apibūdintinas *pasaulio erdves* (ypač identifikuoti įvairių kultūrų pasklidimo erdves, įvairių valstybių ir jų grupių įtakos ar interesų sferas, įvairiai apibrėžtinas rinkas); kriterijų ir dimensijų sistemų pokyčiai ne tik lemia šiuolaikinio pasaulio pažinimo pokyčius bei įvairių priežasties ir pasekmės ryšių nustatymo ir identifikavimo srityse, bet ir esminius pokyčius kuriant, pritaikant ir įgyvendinant visuomenės naudojamas priemones, skirtas kryptingai *reaguoti* į kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų bei socialinės elgsenos stereotipų kaitą.

Kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų pokyčius išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti* tiek į šiuolaikinei visuomenei būdingų kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų, socialinės elgsenos stereotipų bei jų pasklidimo erdvių *pokyčius*, tiek į šių *pokyčių pasekmes, apimančias visas šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sritis*, tiek ir į tai, kad tokie pokyčiai veikia pačios visuomenės *struktūrų* bei jos *gyvenimo būdo modelių kaitą*. Ypač pažymėtina, kad šių globalių transformacijų reikšmingumą parodo ir tai, kad kultūrų, mentalitetų, vertybių sistemų bei socialinės elgsenos stereotipų kaita labai smarkiai veikia pačiai visuomenei būdingus polinkius inicijuoti ir toleruoti pokyčius įvairiose jos gyvenimo srityse.

Globalios transformacijos, išreiškiančios *pokyčius*, vykstančius įvairiose *socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos* srityse, yra itin reikšmingos dėl *dviejų* priežasčių. Pirma, šios transformacijos nulemia *ilgalaikius kokybinius pokyčius ir ilgalaikės raidos tendencijas*, neišvengiamai pasireiškiančios visose visuomenės, jos gyvenimo ir raidos srityse globaliu mastu ir atskirose šalyse bei regionuose. Antra, šios transformacijos nulemia *daugiakanalius poveikius ir priežasties bei pasekmės ryšius*, atspindinčius *visuotinės sąveikos fenomeną*, kai *pokyčiai* vienose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse *tiesiogiai veikia* pokyčius kitose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse. *Visuotinės sąveikos fenomenas* parodo, kad šios globalios transformacijos iš esmės atspindi *daugialypius funkcinius* ir *koreliacinius* ryšius, rodančius įvairias priklausomybes tarp skirtingose socialinės,

ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančių pokyčių ir kaitos tendencijų.

Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse išreiškiančių globalių transformacijų svarba ir reikšmingumas pasireiškia dar ir tuo, kad šios transformacijos atspindi *konkrečiose* raidos ir pažangos bei visuomenės gyvenimo *srityse* vykstančių procesų ir pokyčių *supanašėjimą* stambių globalių erdvių ar net viso pasaulio mastu. Tokio *supanašėjimo* esmė ta, jog situacija *konkrečiose* visuomenės gyvenimo, raidos ir pažangos srityse *skirtingose* šalyse ar regionuose pamažu vis labiau *supanašėja* dėl vis ryškesnių orientacijų į *identiškus standartus, normas, etalonus, idealus, lūkesčius, veiklos modelius ar stereotipus.* Tai reiškia, kad *globaliu mastu vykstantys pokyčiai,* apimantys *skirtingas* socialines, ekonomines, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sritis, *vis labiau veikia atskirų* šalių ar regionų, *kiekvienos* šalies ar regiono *raidos ir pažangos situaciją.*

Būtent šios globalios transformacijos atspindi *pokyčių* skirtingose visuomenės gyvenimo bei socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse *generalizaciją* globaliu mastu.

Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse išreiškiančios globalios transformacijos gali būti suvokiamos ir vertinamos kaip lemiančios:

- tai, kad stambiu tarptautiniu mastu ir atskirų šalių ar regionų mastu *didėja* raidos, pažangos ir pokyčių *vienose* visuomenės gyvenimo srityse *įtaka* raidai, pažangai ir pokyčiams *kitose* visuomenės gyvenimo srityse; toks *daugiapusių, daugialypių ir daugiakanalių įtakų didėjimas* atspindi *sąveikos, konvergencijos ir darnos* tarp *skirtingų* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sektorių *reikšmingumo didėjimą* ir rodo *bendrą tendenciją,* kad globalizacijos sąlygomis pokyčius tam tikrose srityse iš esmės nulemia pokyčiai kitose srityse;
- *skirtingose* socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančių procesų ir pokyčių *trajektorijų, masto ir tempų tarpusavio neatitiktis,* kai skirtingose srityse vykstantys raidos ir pažangos procesai bei pokyčiai pasižymi *vis labiau besiskiriančiomis* ir netgi *tarpusavyje vis labiau nesuderinamomis trajektorijomis, mastais ir tempais;* susidaro prielaidos, kad tam tikrose raidos, pažangos ir pokyčių srityse būtų įgyvendinti *kokybinio pobūdžio proveržiai,* kita vertus, susidaro prielaidos, kad tam tikrose raidos, pažangos ir pokyčių srityse išryškėtų daugialypės *disproporcijos ir konfliktai,* galintys turėti įvairių neigiamų pasekmių visuomenei ir jos gyvenimui;
- *poreikius visapusiškai koordinuoti ir gerinti* skirtingose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse vykstančius pokyčius; nepaisant to, kad globalios transformacijos suvoktinos kaip *objektyvus reiški-*

nys, vis dėlto yra būtina *kryptingai reaguoti* į įvairias šio reiškinio apraiškas ir įvairiomis *koordinavimo ir darninimo priemonėmis* siekti *racionaliai prisitaikyti prie objektyviai neišvengiamų pokyčių* ir *efektyviai įgyvendinti nepageidaujamų pasekmių prevenciją,* taip pat tais atvejais, kai skirtingose raidos, pažangos ir pokyčių srityse pasireiškia nepriimtini ar nepageidautini *netolygumai.*

Globalios transformacijos, išreiškiančios pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse, atspindi globalizacijos sąlygomis pasireiškiančias galimybes įvairiose srityse kylančias problemas spręsti ir šalinti naudojant kitose srityse sukaupiamos patirties ar gaunamų naujų raidos, pažangos ir pokyčių rezultatus. Šios globalios transformacijos atspindi šiuolaikinei visuomenei ir jos gyvenimui vis labiau reikšmingas bendras tendencijas, parodančias, kad:

– socialinę raidą ir pažangą vis labiau lemia ekonominiai ir politiniai pokyčiai, mokslo ir technologijų pažangos procesai;
– ekonominę raidą ir pažangą vis labiau veikia mokslo ir technologijų pažangos procesai, ypač proveržiai prioritetinėse mokslo ir technologijų pažangos srityse, įvairūs pokyčiai ir procesai, vykstantys politiniame ir socialiniame gyvenime;
– politinę raidą ir pažangą vis labiau veikia socialiniai ir ekonominiai pokyčiai bei įvairūs mokslo ir technologijų pažangos veiksniai;
– mokslo ir technologijų pažangos procesai vis labiau paveikiami įvairių socialinės, ekonominės bei politinės raidos veiksnių ir aplinkybių.

Minėtoji tendencija pasireiškia ir labai įvairiai, ir prieštaringai – tos pačios kilmės veiksniai gali labai skirtingai paveikti įvairius socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesus, o pačių įtakų pasekmės taip pat gali būti ir labai skirtingos, ir labai skirtingai vertinamos.

Pokyčius įvairiose socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos srityse išreiškiančių globalių transformacijų reikšmingumą rodo objektyviai išryškėjantys poreikiai *adekvačiai reaguoti* į atitinkamų raidos, pažangos bei pokyčių procesų *įvairovę, netolygumą bei pasekmių daugialypiškumą,* į pokyčių sukeliamas ir išryškėjančias *naujas rizikas, pavojus ir grėsmes,* į poreikius *harmoningai prisitaikyti* prie daugialypių ir prieštaringų įvairiose srityse pasireiškiančių raidos, pažangos ir pokyčių procesų, į poreikius *kryptingai veikti* ir netgi *valdyti* šiuos procesus pagal *objektyviai egzistuojančias ir susiklostančias galimybes.* Ypač pažymėtina, kad šios globalios transformacijos rodo *šiuolaikinės visuomenės galias aktyviai ir kryptingai* veikti jos pačios gyvenimo sąlygas, iš dalies *programuojant* tolesnės raidos ir pažangos trajektorijas.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima pažymėti, kad globalios transformacijos yra tiek daugialypės ir sudėtingos, kad netgi ir labai detali šių transformacijų studija tesudaro prielaidas tik gana paviršutiniškai suvokti ir įvertinti įvairius šioms transformacijoms bei jų poveikiams būdingus reiškinius ir aplinkybes. Gilesnis po-

žiūris į globalias transformacijas, jų apraiškas, įvairovę, įtaką visuomenės raidai ir gyvenimo būdo pokyčiams leidžia adekvačiai suvokti išryškėjusias ar galinčias ateityje išryškėti problemas, kryptingai bei efektyviai jas spręsti. Šis teiginys yra itin svarbus suvokiant *ekonomikos modernizavimo bei ekonominės plėtros* problemas bei aktualijas, siekiant praktikoje įgyvendinti šiuolaikines *darnios ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, gamtosaugos ir gamtonaudos nuostatas.*

Taigi globalizacijos ir globalių transformacijų reiškiniai suvoktini kaip itin svarbi aplinkybė, skatinanti pasirinkti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo prioritetus. Gebėjimas tinkamai reaguoti į globalizacijos ir globalių transformacijų iššūkius daro didelę įtaką tiek visuomenės modernizavimo prasmės suvokimui, tiek modernizavimo priemonių efektyvumui bei rezultatų *neatitikčiai* realiems visuomenės poreikiams kuriant ir plėtojant žinių visuomenę bei žinių ekonomiką.

1.1.4. Žinių ekonomikos kūrimo procesų orientavimas į darnios plėtros siekius

Šiuolaikinė darnios plėtros samprata ir jos aktualizavimo poreikiai sprendžiant žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo problemas. Šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis išryškėja daugybė naujų reiškinių ir aplinkybių, kurias suvokiant ir į kurias reaguojant neišvengiamai tenka įsigilinti į vadinamąsias *darnios plėtros* problemas, siekti, kad jos būtų sprendžiamos pagal visuomenės gyvenime kylančius naujus iššūkius. Šiuolaikiniai požiūriai į darnią plėtrą, į darnios plėtros sampratą, tuo labiau į darnios plėtros problemų suvokimą ir sprendimą pasižymi itin didele *įvairove.* Tokią įvairovę lemia tai, kad darnios plėtros reiškiniai, problemos ir aktualijos gali būti nagrinėjamos:

- apimant skirtingo masto erdves (įvairiai apibrėžtini regionai, atskiros šalys ar jų grupės, pasaulis), taip pat apimant skirtingas sistemas (įvairios organizacijos, jų grupės ir sistemos, kitaip apibūdintinos sistemos);
- į darnios plėtros procesų visumą įtraukiant skirtingus socialinės, ekonominės, politinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos procesų, reiškinių, veiksnių ir aplinkybių derinius;
- prioritetus teikiant skirtingoms socialinio, ekonominio, ekologinio, technologinio, taip pat politinio pobūdžio ir kitaip apibūdintinoms darnios plėtros apraiškoms, pasekmėms ar aplinkybėms;
- atsižvelgiant į įvairių raidos ir pažangos procesų valdymo ypatybes bei į skirtingų subjektų, prisidedančių prie valdymo, interesų daugialypiškumą.

Darnios plėtros problemų moksliniai tyrimai savo prigimtimi yra *daugia-* ir *tarpdisciplininiai,* į juos neišvengiamai turi būti integruojami įvairias mokslo sritis atspindintys požiūriai į socialinę ir ekonominę raidą, technologijų pažangą, aplinkos

apsaugą bei į pokyčius šiuolaikinėje visuomenėje ir jos gyvenime. Labai svarbus darniai plėtrai skirtų mokslinių tyrimų aspektas yra *regioninis*, nes įvairūs socialiniai, ekonominiai, technologiniai, ekologiniai veiksniai paprastai vertinami įvairiai identifikuojamų regionų mastu, siekiant atskleisti skirtingos kilmės procesų ir pokyčių sąveiką būtent įvairiose regioninėse sistemose.

Darnios plėtros problemos įvairiais aspektais nagrinėjamos daugelyje mokslo darbų. *Tradiciniai* požiūriai į darnią plėtrą akcentuoja būtinumą užtikrinti *skirtingos kilmės raidos procesų ir pokyčių tarpusavio suderinamumą*. Beje, paprastai akcentuojami tokie prioritetai, kaip būtinumas užtikrinti *ekonominės* raidos ir *socialinių* pokyčių darną, poreikiai neleisti *neigiamų ekologinių pasekmių*, kylančių ar galinčių išryškėti *technologijų pažangos* sąlygomis, poreikiai visapusiškai saugoti gamtos išteklius, neleisti neigiamų poveikių žmogui bei jo sveikatai, poreikiai urbanizacijos procesus bei technologijų pažangą vis didesniu mastu orientuoti į vis griežtesnius ekologinius ir socialinės saugos bei aplinkos apsaugos standartus. Nepaisant to, kad tradicinių požiūrių į darnią plėtrą yra labai įvairių ir jais apimamų procesų ir problemų aprėptis labai plati, kad yra didelės praktinio pritaikymo galimybės, vis dėlto galima teigti, kad dabartiniu metu išryškėja daug naujų aplinkybių, sąlygų ir reiškinių, kurių poveikį ir vaidmenį dauguma tokių tradicinių požiūrių atspindi *nepakankamai*. Dėl šios priežasties tradiciniai darnios plėtros bei jos problemų suvokimai vis labiau *neatitinka* šiuolaikinių poreikių ir iššūkių ir reikalauja esminių papildymų bei patikslinimų.

Ypač pažymėtina, kad šiuolaikiniai požiūriai į darnią plėtrą turėtų kur kas giliau ir didesniu mastu atspindėti šiuo metu pasaulyje vykstančių *naujo tipo transformacijų procesų* vaidmenį ir įtaką, visų pirma vaidmuo ir įtaka tų transformacijų, kurios atspindi *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos* kūrimąsi bei žinių visuomenės *vertybių ir idealų pasklidimą globaliu mastu.* Būtent žinių visuomenės kūrimasis ir šios visuomenės vertybių bei idealų pasklidimas globalizacijos aplinkoje sudaro naujas transformacijas šiuolaikinėje visuomenėje bei jos gyvenime ir sukuria prielaidas, kad būtų suvokta būtinybė *naujai reaguoti* į darnios plėtros poreikius bei spręsti *naujas* jos problemas.

Esminis darnios plėtros sampratos aktualizavimo *prioritetas* tas, kad moderni darnios plėtros samprata turi atspindėti *globalių transformacijų procesus* ir tuos globalių transformacijų procesus, kurie atspindi *žinių visuomenės* kūrimąsi bei žinių visuomenės vertybių ir idealų pasklidimą.

Aktualizuojant darnios plėtros sampratą, ypač atsižvelgiant į globalių transformacijų bei žinių visuomenės kūrimosi aplinkybes, tikslinga remtis atitinkamais *teoriniais požiūriais,* kurie galėtų būti naudojami *nagrinėjant įvairius darnios plėtros reiškinius* ir *sprendžiant įvairius darnios plėtros procesų valdymo klausimus.*

Darnios plėtros aktualijos, problemos ir apraiškų įvairovė. Šiuolaikinės visuomenės gyvenime kyla daug problemų, kurių prasmės suvokimas leidžia jas priskirti *darnios plėtros problemų* kategorijai.

Darnios plėtros problemomis gali būti laikomos tos, kurios atspindi *tam tikroje sistemoje vykstančių pokyčių bei raidos ar plėtros procesų netolygumą ir tarpusavio nesuderinamumą, kai dėl netolygumo ir nesuderinamumo kyla ar gali kilti grėsmė pačios sistemos stabilumui*. Kitaip tariant, esminiais požymiais, leidžiančiais apibūdinti darnios plėtros problemas, laikytini požymiai, charakterizuojantys tam tikrų sistemų *stabilumui* ar netgi *gyvybingumui* kylančias *grėsmes*, šias grėsmes sukeliančių pokyčių bei raidos ar plėtros procesų *netolygumą ir tarpusavio nesuderinamumą*.

Darnios plėtros problemų, pasireiškiančių ar galinčių pasireikšti šiuolaikinės visuomenės gyvenime, įvairovė yra labai didelė. Ją lemia daug skirtingos kilmės ir įvairaus pobūdžio aplinkybių, leidžiančių:

– apibrėžti *sistemas ir erdves,* kuriose pasireiškia ar gali pasireikšti darnios plėtros problemos, taip pat aplinkybės, lemiančios darnios plėtros problemų *raiškos mastą;*
– apibrėžti *konkrečius subjektus,* kuriems darnios plėtros problemos yra ar gali būti *aktualios,* taip pat aplinkybės, lemiančios pasirinkimą *kriterijų*, pagal kuriuos įvairūs subjektai identifikuoja ir vertina darnią plėtrą ir darnios plėtros problemas, gebėjimą darnios plėtros ar darnios plėtros stokos situacijas suvokti ir vertinti *pozityviai ar negatyviai;*
– *kompleksiškai* apibūdinti ir apibrėžti darnios plėtros bei darnios plėtros stokos raišką, priežastis, pasekmes, darnios plėtros stokos prevencijos bei neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo galimybes.

Aplinkybės, leidžiančios apibrėžti *sistemas ir erdves,* kuriose kyla ar gali kilti darnios plėtros problemų, taip pat aplinkybės, lemiančios darnios plėtros problemų *raiškos mastą,* atspindi didžiulę darnios plėtros problemų įvairovę, nes darni plėtra ir darnios plėtros stoka gali reikštis *įvairiose sistemose ir erdvėse* ir *įvairiai apibrėžiamu bei apibūdinamu mastu.* Darni plėtra bei darnios plėtros stoka gali reikštis globaliu ir įvairiai apibūdinamų tarptautinių erdvių, atskirų šalių ar regionų, atskirų veiklos sričių ar sektorių, įvairių organizacijų bei jų grupių ir kitokių darinių mastu, atskirų individų ar jų grupių bei socialinių sluoksnių mastu. Darnios plėtros ir darnios plėtros stokos mastas gali būti identifikuojamas pagal įvairius geografinius, socialinius ar ekonominius požymius, atsižvelgiant į įvairias kultūrų, veiklos, raidos ir plėtros pobūdžio, laiko ir kitas charakteristikas.

Aplinkybės, leidžiančios apibrėžti *konkrečius subjektus,* kuriems darnios plėtros problemos yra ar gali būti *aktualios,* taip pat aplinkybės, formuojančios įvairius *pozityvius* ir *negatyvius* požiūrius bei vertinimus įvairiose darnios plėtros ar darnios plėtros stokos situacijose, atspindi didelį *subjektyvių veiksnių vaidmenį* suvokiant ir identifikuojant tiek darnios plėtros ar darnios plėtros stokos apraiškas, tiek darnios plėtros problemas. Šiuolaikinėje visuomenėje reiškiasi ir veikia daugybė įvairių subjektų, kurie gali suvokti įvairias darnios plėtros bei darnios plėtros stokos apraiškas labai skirtingai ir netgi prieštaringai. Galima teigti, kad šiuolaikinei visuomenei

atstovaujančių subjektų įvairovės bei šiems subjektams būdingų interesų ir vertinimo kriterijų įvairovės didėjimo sąlygomis neišvengiamai gali didėti darnios plėtros situacijų ir problemų suvokimui ir vertinimui būdingų *atvejų* įvairovė, o tai sukelia poreikį gebėti adekvačiai identifikuoti, vertinti ir spręsti vis įvairesnes darnios plėtros problemas.

Ypač pabrėžtina, kad skirtingi subjektai, įgyvendindami skirtingus *interesus* bei taikydami skirtingus *vertinimo kriterijus*, į tam tikras darnios plėtros ar darnios plėtros stokos apraiškas gali reaguoti teigiamai ir neigiamai. Darnios plėtros stoka vienais atvejais gali būti suvokiama kaip *nepageidaujama situacija*, kurioje pasireiškia tam tikrų *nukrypimų nuo pusiausvyros* ar susidaro *nestabili būsena*, o kitais atvejais gali būti vertinama kaip *prielaida* pažangių pokyčių raiškai ar kaip *naujų proveržių etapas.* Akivaizdu, kad galimybės suvokti darnią plėtrą ar darnios plėtros stoką tiek teigiamai, tiek neigiamai taip pat atspindi darnios plėtros atvejų ir problemų įvairovę.

Aplinkybės, leidžiančios *kompleksiškai* apibūdinti ir apibrėžti darnios plėtros bei darnios plėtros stokos raišką, priežastis, pasekmes, darnios plėtros stokos prevencijos ir neigiamų pasekmių šalinimo ar mažinimo galimybes atspindi didžiulę darnios plėtros problemų įvairovę, nes pati darni plėtra ir darnios plėtros stoka gali pasireikšti labai įvairiai:

– kaip įvairių pokyčių bei skirtingų raidos ir pažangos procesų *tarpusavio darna ar darnos stoka,* kaip įvairios kilmės socialinių, ekonominių, politinių, technologinių pokyčių, kultūros ir mokslo ir technologijų pažangos, ekologinių ir kitaip suvoktinų pokyčių bei raidos ir pažangos procesų tarpusavio darna ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairiose šalyse, regionuose, kitose geografiškai apibrėžtinose sistemose ir erdvėse tarpusavio darna ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairiose visuomenės grupėse ir sluoksniuose tarpusavio darna ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairiose organizacijose ar organizacijų grupėse tarpusavio darna ar darnos stoka, kaip pokyčių įvairių individų gyvenime ar individų grupėse tarpusavio darna ar darnos stoka;
– kaip įvairių pokyčių bei skirtingų raidos ir pažangos procesų *neatitiktis* situacijai bei pokyčiams aplinkoje ir kaip įvairių pokyčių ar raidos bei pažangos procesų pasekmių *neatitiktis* tas pasekmes sukėlusioms priežastims;
– kaip darnios plėtros stokos prevencijos arba darnios plėtros stokos nepageidaujamų pasekmių mažinimo ar šalinimo galimybių *neatitiktis* poreikiams.

Apibendrinant darnios plėtros problemų įvairovės charakteristiką, galima pažymėti, jog siekimas *adekvačiai ir efektyviai reaguoti* į šias problemas sukelia poreikius rengti ir įgyvendinti atitinkamus *sprendimus.* Tokių sprendimų paskirtis suvoktina kaip visuomenės modernizavimas ir jos gyvenimo gerinimas darnios plėtros problemų sprendimo priemonėmis.

Darnios plėtros problemoms spręsti skirti sprendimai, kaip ir darnios plėtros problemos, yra labai įvairūs. Šią įvairovę iš esmės lemia pačių problemų įvairovė.

Beje, darnios plėtros problemų sprendimai gali būti identifikuojami ir klasifikuojami pagal tuos pačius požymius ir kriterijus, pagal kuriuos identifikuotinos ir grupuotinos darnios plėtros problemos. Kartu pažymėtina viena *specifinė aplinkybė* – vienas svarbesnių požymių, leidžiančių identifikuoti darnios plėtros problemų sprendimus, yra požymis, rodantis pačių sprendimų orientavimą arba į *stabilumo tam tikroje sistemoje palaikymą*, arba į *darna pasižyminčius pokyčius besitransformuojančioje sistemoje*. Šis požymis, atspindintis darnios plėtros siekius, leidžia identifikuoti du skirtingus požiūrius į darnios plėtros problemų suvokimą ir sprendimą:

– požiūris, išreiškiantis siekius palaikyti *susiklosčiusius balansus* ir neprovokuoti bei neskatinti veiksmų ar procesų, dėl kurių tam tikroje sistemoje būtų pažeista darna ar išryškėtų darnios plėtros stoka (šiuo požiūriu išreiškiamas *stabilumo ir darnos palaikymo* prioritetas);
– požiūris, išreiškiantis *kryptingų proveržių siekius*, kai kokybinių pokyčių sąlygomis neišvengiamai nukrypstama nuo tam tikrai sistemai būdingo stabilumo būvio ir kai tenka imtis papildomų veiksmų ar inicijuoti papildomus raidos ar plėtros procesus, kurie būtų nukreipti į *naują darnos sukūrimą* (šiuo požiūriu išreiškiamas *proveržių ir pokyčių*, galinčių destabilizuoti sistemą ir reikalaujančių papildomų priemonių darnai sukurti, prioritetas).

Abu požiūriai, išreiškiantys darnios plėtros problemų sprendimo parengimo ir įgyvendinimo logiką, leidžia suvokti atitinkamų sprendimų įvairovę ir jų sudėtingumą.

Siekiant efektyviai spręsti darnios plėtros problemas ir modernizuoti šiuolaikinę visuomenę bei gerinti jos gyvenimą, tikslinga panaudoti įvairias *darnios plėtros modeliavimo* galimybes. Viena tokių galimybių grindžiama *darniai plėtrai skirtų balansų* sudarymu ir tokių balansų naudojimu modeliuojant įvairius socialinės ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesus, modeliuojant pokyčius įvairiuose šiuolaikinės visuomenės veiklos ir gyvenimo sektoriuose bei pokyčius įvairiose šalyse, jų grupėse, regionuose bei kitaip geografiškai apibūdintinose sistemose ir erdvėse.

Darnios plėtros siekiai kuriant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką: balansų idėja. Darnios plėtros ar darnios plėtros stokos esmę atspindi tam tikrų sistemų ar erdvių mastu vykstančių pokyčių bei raidos ir plėtros procesų tarpusavio balansas, kuriuo išreiškiama skirtingų pokyčių ir procesų masto ar tempų *atitiktis* tiek pusiausvyros bei stabilumo palaikymą charakterizuojantiems reikalavimams, tiek poreikiams aktyvinti pažangą, inicijuoti perspektyvius pokyčius bei kryptingai skatinti į naują kokybę orientuotus proveržius.

Pokyčių bei raidos ir plėtros procesų tarpusavio balanso esmės suvokimas leidžia išryškinti bei pagrįsti *darniai plėtrai skirtų balansų* sudarymo ir naudojimo svarbą. Darniai plėtrai skirti balansai leidžia modeliuoti įvairių sistemų raidą ir plėtrą, įvairių socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažan-

gos, gamtonaudos ir gamtosaugos pokyčių procesus atsižvelgiant į darnios plėtros bei į darnios plėtros stokos mažinimo ar šalinimo reikmes. Remiantis darniai plėtrai skirtais balansais gali būti identifikuojamos įvairios problemos, priskirtinos darnios plėtros tematikai, randami ir pagrindžiami efektyvūs šių problemų sprendimai.

Darniai plėtrai skirtas balansas gali būti apibrėžiamas kaip *subalansuotai ar suderintai vykstančių pokyčių bei raidos ir plėtros procesų modelis.* Tinkamiausia tokio modelio aprašymo forma – *lygčių sistema*, į kurią įtrauktos lygtys atspindi vienų pokyčių ar raidos ir plėtros procesų masto bei tempų priklausomybes nuo kitų pokyčių ar raidos ir plėtros procesų masto bei tempų. Naudojantis atitinkama lygčių sistema gali būti *varijuojami* įvairūs skirtingus pokyčius ar raidos ir plėtros procesus charakterizuojančių masto tempų rodiklių *deriniai*, leidžiantys nustatyti, numatyti ir pagrįsti tuos pokyčių bei raidos ir plėtros procesų variantus, kurie atspindi darnios plėtros ir darnios plėtros stokos mažinimo ar šalinimo siekius.

Darniai plėtrai skirti balansai gali būti labai daugialypiai. Pažymėtini du pagrindiniai tokius balansus charakterizuojantys požymių tipai:

– *struktūriniai* požymiai, kuriais apibūdinama konkretaus balanso struktūra;
– *objektiniai* požymiai, kuriais apibūdinami subalansavimo objektai.

Struktūriniai ir objektiniai požymiai būdingi iš esmės visiems darniai plėtrai skirtiems balansams: struktūriniai požymiai leidžia apibūdinti struktūras tų sistemų ir erdvių, kuriose vyksta subalansavimo bei tarpusavio suderinimo reikalaujantys pokyčiai bei raidos ar plėtros procesai, objektiniai požymiai leidžia apibrėžti konkrečius subalansavimo, darnos bei pokyčių tolygumo reikalaujančius objektus, kitaip tariant – objektiniai požymiai leidžia apibrėžti subalansuotinų ir suderintinų procesų rezultatus, kurie gali išryškėti kiekviename atitinkamų sistemų ar erdvių struktūriniame vienete.

Siekiant darniai plėtrai skirtus balansus apibūdinti pagal *struktūrinius* požymius, tikslinga išskirti šiuos balansų atvejus:

– *tarpsektoriniai bei tarpšakiniai balansai*, sudaromi įvairių regioninių ar kitaip geografiškai apibrėžtinų sistemų ar erdvių mastu;
– *tarpregioniniai balansai*, sudaromi įvairiems veiklos, raidos ar pažangos sektoriams bei tokių sektorių grupėms itin stambių geografiškai apibrėžtinų sistemų ar erdvių mastu.

Derinant minėtuosius balansus gali būti sudaromi ir naudojami *kompleksiniai tarpsektoriniai ir tarpregioniniai balansai.*

Tarpsektorinių ir tarpšakinių balansų esmė ta, jog jais apibūdinamas ir gali būti modeliuojamas pokyčių bei raidos ir plėtros procesų suderinamumas, taip pat vertinamos ir analizuojamos proporcijos, charakterizuojančios pokyčius bei raidos dinamiką, būdingą skirtingiems visuomenės gyvenimo ir veiklos sektoriams ar sritims, taip pat skirtingoms ekonomikos ar ūkio šakoms. Remiantis tokiais balansais gali būti užfiksuotos įvairios disproporcijos ir disbalansai, išryškėjantys skirtingų sektorių

bei šakų raidos ir plėtros sąlygomis, taip pat įvertinti poreikiai ir galimybės sumažinti ar pašalinti įvairias tokių disproporcijų, disbalansų bei netolygumų apraiškas. Remiantis tarpsektoriniais bei tarpšakiniais balansais gali būti įvertinti įvairių sektorių ir šakų pokyčių poreikiai atsižvelgiant į jau įvykusius arba į numatomus pokyčius ar proveržius kituose sektoriuose ar šakose.

Įvairūs tarpsektoriniai ir tarpšakiniai balansai gali būti sudaromi įvairaus pobūdžio stambių organizacijų ar jų grupių mastu, įvairiai apibrėžiamų regionų, atskirų šalių ar jų grupių mastu, taip pat globaliu mastu.

Tarpregioninių balansų esmė ta, jog jais apibūdinamas ir gali būti modeliuojamas pokyčių bei raidos ir plėtros procesų subalansuotumas ir suderinamumas, taip pat vertinamos ir analizuojamos proporcijos, charakterizuojančios pokyčius bei raidos dinamiką, būdingą skirtingiems regionams, regionų grupėms, skirtingoms šalims ar šalių grupėms. Tokie balansai gali užfiksuoti įvairias disproporcijas ir disbalansus, išryškėjančius skirtingų regionų ar jų grupių bei skirtingų šalių ir jų grupių raidos, taip pat pokyčių šiuose regionuose ir šalyse sąlygomis. Remiantis tokiais balansais gali būti įvertinti poreikiai bei galimybės sumažinti ar pašalinti įvairias disproporcijų, disbalanso ir netolygumų apraiškas. Tarpregioniniais balansais gali būti įvertinami pokyčių įvairiose šalyse ar regionuose poreikiai atsižvelgiant į jau įvykusius arba į numatomus pokyčius ar proveržius kitose šalyse ar regionuose.

Įvairūs tarpregioniniai balansai gali būti sudaromi stambių regionų, šalių ar jų grupių mastu, pasaulio regionų ar globaliu mastu. Tarpregioniniai balansai taip pat gali būti sudaromi, apimant įvairius visuomenės gyvenimo sektorius ir jų derinius, įvairias ekonomikos ar ūkio šakas.

Tarpsektoriniai ir tarpšakiniai, tarpregioniniai balansai pasižymi tuo, kad jie padeda išryškinti *struktūras* tų sistemų ir erdvių, kuriose vyksta pokyčiai bei raidos ir plėtros procesai, reikalaujantys subalansavimo bei suderinimo. Kartu pažymėtina, kad darniai plėtrai skirti balansai taip pat yra charakterizuojami ir *objektiniais* požymiais: objektiniai požymiai iš esmės atspindi subalansavimo ar suderinimo objektus.

Siekiant darniai plėtrai skirtus balansus apibūdinti pagal *objektinius* požymius, tikslinga nurodyti kelis itin svarbius tokių balansų atvejus:

– *veiklos masto ar jo kaitos balansai,* išreiškiantys tam tikro pobūdžio veiklos mastą ar jo kaitą įvairiuose sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose bei kitaip apibūdintinose erdvėse (kaip charakteringi veiklos masto ar jo kaitos balanso atvejai gali būti paminėti ekonominės veiklos, bendrojo vidaus produkto, ekonomikos augimo, apyvartos, prekybos ar užsienio prekybos, kiti balansai);
– *konkrečių pajėgumų, išteklių ar jų dinamikos balansai,* atspindintys tam tikrų išteklių, jų naudojimo bei dinamikos situaciją įvairiuose veiklos ar gyvenimo sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose bei kitaip apibūdintinose erdvėse (kaip charakteringi išteklių, pajėgumų ar jų dinamikos balansai gali būti paminėti žmogiškųjų išteklių bei darbo jėgos, energetinių išteklių ir pajėgumų, žaliavų, įvairių gamybinių pajėgumų, finansinių išteklių, kiti balansai);

– *gamybos ir vartojimo bei pasiūlos ir paklausos balansai,* atspindintys tam tikrų prekių, produktų ar paslaugų sukūrimo, gamybos ir vartojimo, pasiūlos ir paklausos įvairiuose veiklos ar gyvenimo sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose bei kitaip apibūdintinose sistemose ir erdvėse (kaip charakteringi gamybos ir vartojimo bei pasiūlos ir paklausos balansai gali būti paminėti atitinkami įvairios kilmės bei paskirties išteklių, pajėgumų, įvairių produktų ir kiti balansai);
– *grėsmių, pavojų ir rizikų pasklidimo balansai,* atspindintys tam tikrų ekologinių, ekonominių, socialinių, karinių, technologinių, kitų grėsmių, pavojų ir rizikų, grėsmių ir pavojų viešajam bei kitaip apibūdintinam saugumui mastą ir dinamiką įvairiuose veiklos ar gyvenimo sektoriuose, srityse, šakose ar regionuose bei kitaip apibūdintinose sistemose ir erdvėse.

Nurodytieji atvejai iliustruoja itin reikšmingus darnios plėtros balansus, apibūdintinus pagal objektinius požymius. Būtent tokių balansų sudarymas ir naudojimas leidžia kompleksiškai analizuoti ir modeliuoti šiuolaikinės visuomenės gyvenimui aktualius darnios plėtros reiškinius ir pagrįstai identifikuoti bei tinkamai spręsti svarbiausias darnios plėtros problemas.

Apibendrinant darniai plėtrai skirtų balansų bei jų naudojimo prasmę charakterizuojančius teiginius, pažymėtina, kad tokių balansų sudarymas ir pritaikymas sudaro prielaidas pagrįstai suvokti ir nustatyti pagrindinius darnios plėtros siekius ir poreikius, kompleksiškai vertinti įvairius darnios plėtros reiškinius bei darnios plėtros stokos apraiškas, adekvačiai identifikuoti ir spręsti aktualias darnios plėtros problemas.

Akivaizdu, kad darniai plėtrai skirtų balansų naudojimas yra išskirtinai perspektyvi kryptis modernizuojant šiuolaikinę visuomenę ir gerinant jos gyvenimą. Beje, tolesnės pažangos šia kryptimi dėlei reikalingi kompleksinio pobūdžio tyrimai, kurie gali būti vertinami kaip gana svarbūs ir reikšmingi bendroje sistemoje tyrimų, skirtų tiek darnios plėtros tematikai, tiek žinių visuomenei ir žinių ekonomikai kurti bei šiuolaikinėi visuomenėi ir jos gyvenimui tobulinti.

Kartojimo klausimai

1. Kokie yra globalizacijos ir internacionalizavimo požymiai?
2. Apibūdinkite žinių ekonomikos sampratą.
3. Kokie yra žinių ekonomikos kūrimo sistemų požymiai?
4. Apibūdinkite visuomenės modernizavimo problemas.
5. Kokie yra sinerginiai efektai žinių ekonomikos kūrimo procesuose?
6. Nusakykite žinių ekonomikos kūrimo principus.
7. Kokie yra žinių visuomenės kūrimo dėsningumai?
8. Kokios yra žinių ekonomikos kūrimo prielaidos?

1.2. Intelektinis verslas žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis

1.2.1. Verslas žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis: samprata, ypatumai, intelektualizavimo procesai

Verslo ir jo raidos procesai žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis: svarba ir reikšmingumas. *Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas ir tolimesnis modernizavimas* suvoktini kaip *bene svarbiausias šiuolaikinio gyvenimo iššūkis,* lemiantis mūsų dienų visuomenės *požiūrius* į tolimesnę socialinę, ekonominę, politinę raidą, į kultūros, mokslo ir technologijų pažangą, į pačioje visuomenėje ir jos gyvenime vykstančius *pokyčius* bei jų valdymą. *Žinių visuomenės bei žinių ekonomikos sukūrimas ir tolimesnė plėtra* vertintini kaip *pagrindinė prielaida* spręsti daugybę socialinių ir ekonominių, aplinkos apsaugos, saugumo, gyvenimo kokybės gerinimo ir kitų problemų, kylančių mūsų laikais ir tampančių išskirtinai aktualiomis tiek atskirose šalyse, tiek ir viso pasaulio mastu.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas, tolimesnis plėtojimas ir modernizavimas traktuotini kaip itin daug dėmesio reikalaujantys *raidos ir pažangos prioritetai,* pasižymintys *išskirtiniu reikšmingumu* šiuolaikinėmis *Europos integracijos ir Europos Sąjungos* raidos ir plėtros sąlygomis. Tiek Europos integracijos perspektyvos, tiek pačios Europos Sąjungos ateitis sietinos būtent su žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimu, juolab kad yra vienareikšmiškai suvokiama, jog žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas yra vienintelis ir alternatyvos neturintis kelias, leidžiantis Europos šalių visuomenei spręsti aktualias dabarties problemas, įgyvendinti esminių proveržių svarbiausiose gyvenimo srityse lūkesčius.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas traktuotinas kaip *išskirtinai svarbus prioritetas* modernizuojant visuomenę, gerinant gyvenimo kokybę bei spartinant socialinę ekonominę raidą, kultūros bei mokslo ir technologijų pažangą taip pat ir *Lietuvoje.* Suvokiant, kad Lietuvoje disponuojama itin ribotais gamtos ir energetiniais ištekliais, akivaizdu, kad tolimesnė Lietuvos visuomenės raida ir pažanga bei Lietuvos ekonomikos augimas tegali būti grindžiami išskirtinai tų aplinkybių, kurias lemia gebėjimai kryptingai generuoti ir efektyviai naudoti *naujas žinias.*

Taigi galima vienareikšmiškai teigti, jog *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimas* išties yra vertintinas kaip *ypatingos svarbos prioritetas,* reikalaujantis *išskirtinio dėmesio* kryptingai aktyvinant ir plėtojant daugialypę veiklą įvairiose socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse, taip pat ir įvairaus profilio bei įvairios paskirties *studijose.* Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimo ir tolimesnio plėtojimo bei modernizavimo procesų *studijos* gali būti suvokiamos kaip būtina įvairių sričių specialistų ugdymo grandis, pasižyminti vis labiau didėjančia svarba ir reikšmingu.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimo ir tolimesnio plėtojimo bei modernizavimo studijos taip pat gali būti labai *daugialypės* ir gali pasižymėti *didele* savo

sričių ir krypčių *įvairove.* Šioms studijoms gali būti būdingi *įvairūs studijų prioritetai* ir gana skirtingi įvairias socialinių, humanitarinių, technologijos ir kitų mokslų sritis išreiškiantys *akcentai*, pažymintys nepaprastai platų žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, dėsningumams, raidos ir pokyčių procesams būdingą *spektrą.*

Ypač pažymėtina, kad nepaprastai svarbia, reikšminga ir perspektyvia žinių visuomenei ir žinių ekonomikai skirtų *studijų sritimi* laikytinos *verslui žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje* skirtos studijos, suvokiant, kad šios srities studijos apima tiek *verslą,* charakteringą žinių visuomenei ir žinių ekonomikai, tiek *verslo raidos, plėtros ir pažangos procesus,* charakteringus žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, plėtojimui ir modernizavimui ir pasireiškiančius kaip neatskiriama dalis tų procesų, kurie atspindi mūsų dienų visuomenės ir jos socialinio ekonominio gyvenimo *dinamiką,* parodo prielaidas realiai sukurti modernią žinių visuomenę ir žinių ekonomiką.

Taigi akivaizdu, kad tiek *verslas,* tiek ir *verslo raidos, plėtros ir pažangos procesai žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo reiškinių ir aplinkybių kontekste* suvoktini kaip išskirtinai svarbi, reikšminga ir perspektyvi *studijų sritis,* reikalaujanti įvairialypio dėmesio. Atsižvelgiant į šios studijų srities svarbą, reikšmingumą ir sudėtingumą, tikslinga ją apibūdinti nuodugniau.

Verslo ir jo raidos ypatumai žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis: intelektualizavimo procesų ir požymių vyravimas. Žinių visuomenė ir žinių ekonomika, taip pat žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo procesai pasižymi ryškia *verslo bei verslo raidai, plėtrai ir pažangai* charakteringų reiškinių, dėsningumų ir priežastinių ryšių *specifika.* Tokios specifikos esmė ta, jog verslo bei jo raidos, plėtros ir pažangos procesų struktūroje žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sąlygomis *itin reikšmingais* ir netgi *svarbiausiais* laikytini *naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo* bei visų visuomenės gyvenime veikiančių subjektų, verslo subjektų *veiklos intelektualizavimo procesai.* Akivaizdu, kad verslo ir jo raidos, plėtros bei pažangos orientavimas į *naujų žinių generavimą, sklaidą ir naudojimą,* į *veiklos intelektualizavimo prioritetus, siekius ir lūkesčius* kaip tik ir atspindi itin svarbų ir reikšmingą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo reiškinių, aplinkybių ir sąlygų, kaip visumos, *ypatumą.*

Taigi verslas ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo procesų kontekste tegali būti nagrinėjami ir vertinami būtinai atsižvelgiant į įvairias *naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo* bei į *veiklos intelektualizavimo aplinkybes.* Tokios aplinkybės suvoktinos kaip *esminis prioritetas apibūdinant* verslą ir jo raidą, plėtrą bei pažangą, *suvokiant, diagnozuojant bei sprendžiant* įvairias verslo ir jo raidos, plėtros bei pažangos *problemas,* kylančias žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo sąlygomis.

Įvairiais minėtų aplinkybių nagrinėjimo ir vertinimo atvejais *naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo, veiklos intelektualizavimo* procesai išreiškia:

- *kokybinius pokyčius*, kurie atspindi orientacijas į *aukštesnį mokslinio pažinimo lygį* įvairiose gamtos ir visuomenės gyvenimo srityse, į siekius aukštesnio mokslinio pažinimo lygio pagrindu sudaryti sąlygas ar rasti technologines, organizacines, ekonomines bei kitaip apibūdintinas galimybes, skirtas *naujai* spręsti aktualias gyvenimo problemas bei įgyvendinti *naujų proveržių ir pasiekimų* idėjas*;*
- orientacijas į *kokybiškai naujų produktų sukūrimą, sklaidą ir naudojimą* visose gyvenimo ir veiklos srityse, į *sukūrimą ir įgyvendinimą kokybiškai naujų technologijų ir veiklos būdų*, leidžiančių įvairiose veiklos srityse siekti *naujos kokybės* ir *iš esmės aukštesnio efektyvumo, produktyvumo, našumo ar rezultatyvumo lygio;*
- orientacijas į tai, kad bet kurioje veikloje turi vis labiau vyrauti *intelektinių išteklių* naudojimas ir kad visais *naujos vertės kūrimo* atvejais būtent žinios, intelektiniai ištekliai ir jų naudojimas turi realiai reikštis ir turi būti suvokiami kaip *svarbiausias* augimo ir efektyvinimo ar tobulinimo veiksnys;
- siekius *naujų žinių generavimą, sklaidą ir naudojimą, intelektinių išteklių potencialo didinimą, kūrybingumo ir inovatyvumo ugdymą bei skatinimą* suvokti kaip *prioritetines vertybes*, skatinančias visuomenės pažangą ir gyvenimo kokybės gerinimą.

Suvokiant, kad *naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo*, kaip ir *veiklos intelektualizavimo* požymiai ir prioritetai leidžia identifikuoti *esminius* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo *ypatumus*, galima laikytis nuostatos, jog tokie ypatumai suvoktini ir vertintini kaip *universaliai pasireiškiantys* visose žinių visuomenės ir žinių ekonomikos pagrindu gyvuojančios visuomenės gyvenimo ir veiklos srityse, žinių visuomenei bei žinių ekonomikai charakteringame *versle.* Tai reiškia, kad tokie ypatumai suvoktini ir vertintini ir kaip atspindintys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo procesų kontekste pasireiškiančią *verslo bei jo raidos, plėtros ir pažangos specifiką.* Pažymėtina ir tai, kad tokiai specifikai būdingos *apraiškos* yra gana *daugialypės*, o tai leidžia teigti, jog verslas ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo reiškinių ir aplinkybių kontekste gali būti suvokiami, nagrinėjami ir vertinami *gana įvairiai*, remiantis *įvairiomis bazinėmis nuostatomis.* Polinkis teikti prioritetą skirtingoms bazinėms nuostatoms leidžia išryškinti *kelis iš esmės skirtingus požiūrius* į verslą ir jo raidą, plėtrą ir pažangą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo sąlygomis.

Požiūrių į verslą ir jo raidą, plėtrą ir pažangą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo sąlygomis įvairovė. Požiūriai į verslą ir jo raidą, plėtrą ir pažangą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo,

plėtojimo ir modernizavimo sąlygomis gali būti gana skirtingi, tačiau iš tokių požiūrių pagrindiniais laikytini šie:

– požiūris, kurio prasmė ta, jog laikomasi nuostatos, kad žinių visuomenės ir žinių ekonomikos bei jos kūrimo, plėtojimo bei modernizavimo sąlygomis *verslas būtinai pasižymi orientacijomis į intelektinę veiklą bei į naujų žinių generavimo ir kryptingo naudojimo prioritetus;* galima teigti, kad žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje verslas ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai, išreiškiantys *intelektualizavimo bei naujų žinių generavimo ir naudojimo* siekius, lūkesčius ir prioritetus, gali būti traktuojami ir kaip savotiška pačios žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo *apraiška bei pasekmė,* ir kaip vienas iš žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, plėtojimui ir modernizavimui charakteringų *rezultatų,* atspindinčių *žinių generavimo ir naudojimo* bei *intelektualizavimo požymių įsivyravimą pačiame versle ir jo raidos, plėtros ir pažangos* procesų struktūroje (beje, papildomai pažymėtina, kad intelektualizavimo bei naujų žinių generavimo ir naudojimo prioritetais pasižymintys verslo ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai suvoktini, nagrinėtini ir vertintini kaip *neatskiriama* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo procesų *dalis);*

– požiūris, kurio prasmė ta, jog verslas ir jo raidos procesai gali būti suvokiami, nagrinėjami ir vertinami kaip viena svarbiausiųjų *sąlygų ir prielaidų* kryptingai kurti, plėtoti ir modernizuoti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką; šiuo atveju verslo ir jo raidos procesų samprata išreiškia tą aplinkybę, jog verslo struktūra, jos pokyčiai, verslo efektyvumas, jo didinimo rezervai, pačiam verslui būdingos intelektualizavimo bei naujų žinių generavimo ir naudojimo apraiškos vertintinos kaip *esminiai veiksniai*, lemiantys žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą, plėtojimą ir modernizavimą bei parodantys verslo ir jo raidos procesų *įtaką bei poveikius* visuomenės bei jos socialinio ir ekonominio gyvenimo transformacijoms (taigi pažymėtina, kad intelektualizavimo ir naujų žinių generavimo ir naudojimo prioritetais pasižymintys verslo ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai suvoktini, nagrinėtini ir vertintini kaip žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo *galimybes ir perspektyvas lemiantis veiksnys*).

Nurodytieji požiūriai atspindi *dvi skirtingas* verslo ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesų *vietos ir vaidmens sampratas,* reikšmingas žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo reiškinių bei aplinkybių pažinimui, nagrinėjimui ir vertinimui:

– pirmoji samprata atspindi suvokimą, kad verslas ir jo raida, plėtra bei pažanga yra *neatskiriama dalis* tų procesų, kurie būdingi žinių visuomenės ir žinių kūrimui, plėtojimui ir modernizavimui; tokiais atvejais verslo ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai traktuotini kaip *priklausantys* žinių visuomenės ir žinių

ekonomikos esmę ir prasmę išreiškiančių procesų *sistemai* ir toks traktavimas vertintinas kaip *bazinė nuostata,* kuria grindžiamos verslo ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesų bei jiems būdingų dėsningumų ir priežastinių ryšių studijos ir mokslinis pažinimas *bendroje* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, plėtojimui ir modernizavimui charakteringų reiškinių struktūroje;

– antroji samprata atspindi suvokimą, kad verslas ir jo raida, plėtra bei pažanga yra *tam tikri veiksniai,* sudarantys *galimybes bei perspektyvas kurti, sukurti, plėtoti ir modernizuoti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką*, taip pat ir *veikia* atitinkamų *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, plėtojimui ir modernizavimui charakteringų procesų trajektorijas ir kryptingumą*; tokiais atvejais verslo ir jo raidos, plėtros ir pažangos procesai traktuotini ne tik kaip žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą, plėtojimą bei modernizavimą *veikiantys veiksniai,* bet ir kaip *tam tikras instrumentas,* leidžiantis *valdyti* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimą, plėtojimą ir modernizavimą.

Akivaizdu, kad abi nurodytosios sampratos *viena kitą papildo,* todėl *kompleksinis* jų taikymas vertintinas kaip esminė prielaida siekti adekvataus ir kuo geresnio suvokimo apie realų verslo raidos, plėtros ir pažangos procesų vaidmenį, svarbą ir reikšmingumą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, sukūrimo, plėtojimo ir modernizavimo iššūkių kontekste. Beje, teiginį dėl šių abiejų sampratų tarpusavio papildomumo ir jų taikymo kompleksiškumo patvirtina ir tai, kad abi šios sampratos atspindi nuostatą, jog žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo sąlygomis verslas ir jo raidos, plėtros bei pažangos procesai pasižymi prioritetinėmis orientacijomis į *naujų žinių generavimą, sklaidą ir naudojimą* bei į visose srityse plėtojamos veiklos *intelektualizavimą.* Ši mintis leidžia teigti, kad žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje verslas savo prigimtimi būtinai turi būti *intelektinis*, o tai reiškia, kad verslo bei jo perspektyvų *mokslinis pažinimas* turi būti orientuotas į atitinkamų *intelektualizavimo procesų, reiškinių ir dėsningumų* nagrinėjimą ir vertinimą.

Apibendrinant išdėstytas mintis galima suformuluoti kelis *esminius teiginius*, atspindinčius verslo ir jo raidos, plėtros bei pažangos prasmę ir ypatumus žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo procesų kontekste:

– verslas žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje savo prigimtimi ir orientacijomis būtinai turi būti *intelektinis*, jame turi vyrauti *naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo požymiai, procesai ir prioritetai;*

– verslui ir jo raidai, plėtrai ir pažangai žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo sąlygomis būdinga *dvejopa prigimtis;* pirma, verslas, ryškiai akumuliuojantis intelektualizavimo bei naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo procesus, traktuotinas kaip *neatskiriama* žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sąlygomis susiklosčiusio gyvenimo *dalis*, antra, verslui būdingi intelektualizavimo bei naujų žinių generavimo, sklaidos ir

naudojimo procesai vertintini kaip esminės pačios žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo, plėtojimo ir modernizavimo *sąlygos ir prielaidos,* lemiančios žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ar sukūrimo, plėtojimo ir modernizavimo perspektyvas;

– *verslo efektyvumą* žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje iš esmės lemia pačios visuomenės gebėjimai *kryptingai aktyvinti* intelektualizavimo ir naujų žinių generavimo, sklaidos ir naudojimo procesus, atsižvelgiant į šiuolaikines aplinkybes, kurias formuoja įvairūs mūsų dienomis išryškėjantys ir įvairiai pasireiškiantys *globalizacijos iššūkiai;* siekiai kryptingai ir efektyviai reaguoti į globalizacijos iššūkius reikalauja adekvačiai įvertinti ir tinkamai panaudoti daugybę galimybių skatinti, aktyvinti bei efektyvinti įvairaus pobūdžio *inovacijas ir inovacinę veiklą*, tiek kryptingai plėtoti bei efektyvinti įvairaus pobūdžio *tarptautinius ryšius bei tarptautinį bendradarbiavimą,* o tai sukuria poreikį akivaizdžiai teikti prioritetus *inovacijų bei inovacinės veiklos* ir *tarptautiškumo* skatinimui ir aktyvinimui.

Pateiktųjų teiginių svarbos ir reikšmingumo suvokimas – labai svarbi sąlyga, leidžianti tinkamai suvokti poreikius ir galimybes plėtoti ir efektyvinti verslą, atsižvelgiant į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir sukūrimo iššūkių kontekstą.

1.2.2. Pokyčiai visuomenės gyvenime ir iššūkiai intelektiniam verslui

Pokyčiai šiuolaikinės visuomenės gyvenime, jų samprata ir įvairovė. Šiuolaikinėmis globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis *iš esmės kinta* įvairiose visuomenės gyvenimo srityse taikomos ir įgyvendinamos *veiklos organizavimo formos.* Pagrindinė tokių pokyčių priežastis yra ta, kad globalizacijos ir internacionalizavimo procesai skatina ir spartina *bet kurios veiklos erdvių išplėtimą bei esminę veiklos erdvių geografinių, kultūrinių, socialinių, etninių bei kitaip apibrėžtinų parametrų kaitą* (Brakman, Garretsen, Marrewijk, Witteloostuijn 2006; Castells 2005, 2006, 2007; Baylis, Smith 1997; Heywood 1997; Johnson, Turner 2006; Melnikas 2002; Melnikas, Reichelt 2004; Muenkler 2005; Parker 2005). Globalizacijos ir internacionalizavimo sąlygomis bet kurios veiklos ribos bei mastai ir pakinta, ir smarkiai išsiplečia, todėl natūraliai susidaro prielaidos atsirasti *naujoms organizacinėms formoms.*

Įvairiose visuomenės gyvenimo srityse ryškėjantys veiklos organizavimo formų pokyčiai yra labai įvairūs ir gali būti nagrinėjami įvairiais požiūriais. Beje, kiekvienam tokiam požiūriui būdinga orientacija į tam tikrus išskirtinius veiklos organizavimo *požymius*, todėl tokie požiūriai gali būti vertinami tiek kaip *skirtingi*, tiek kaip *vienas kitą papildantys.* Tai reiškia, kad įvairūs požiūriai į veiklos organizavimo pokyčius įvairiose visuomenės gyvenimo srityse turi būti taikomi *kompleksiškai.*

Nagrinėjant šiuolaikinės visuomenės gyvenimui būdingus veiklos organizavimo pokyčius daugiausia dėmesio galėtų būti skiriama tiems požiūriams, kuriais numatoma atsižvelgti į tokias aplinkybes:

– *formalių ir neformalių struktūrų sąveikos pokyčiai*, pasireiškiantys įvairiose visuomenės gyvenimo srityse;
– *horizontaliųjų ir vertikaliųjų ryšių transformacijos*, ryškėjančios kintant veiklos organizavimui įvairiose visuomenės gyvenimo srityse;
– *tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių raiškai* būdingas *naujas pavidalas*, atsirandantis šiuolaikinėmis sąlygomis įvairiose veiklos srityse pasireiškiant daugialypiams pokyčiams;
– *į generalizaciją orientuotų ryšių sistemų pokyčiai*, vykstantys įvairiose veiklos srityse plėtojamų veiklos organizavimo firmų kaitos sąlygomis.

Išvardytosios aplinkybės yra labai svarbios siekiant suvokti, kad globalizacijos ir įvairių internacionalizavimo procesų sąlygomis neišvengiamai vyksta daugialypiai *valstybės, nevyriausybinių organizacijų, verslo struktūrų, individų ir kitaip identifikuotinų subjektų sąveikos pokyčiai*, taip pat *pokyčiai*, išreiškiantys *valstybės bei kitų šiuolaikinės visuomenės gyvenime veikiančių formalizuotų ir neformalių darinių bei struktūrų vaidmens ir įtakos kaitą*. Galima teigti, kad įvairiose gyvenimo srityse pasireiškiančius veiklos organizavimo formų pokyčius iš esmės kaip tik ir perteikia valstybės, nevyriausybinių organizacijų, verslo struktūrų, individų ir kitų subjektų sąveikos, taip pat vaidmens ir įtakos formų kaita.

Formalių ir neformalių struktūrų sąveikos pokyčių esmė ta, kad globalizacijos ir įvairių internacionalizavimo procesų sąlygomis išryškėja *nauja visuomenės raidos procesų reguliavimo bei susireguliavimo tendencija*, išreiškianti didėjantį *neformalių organizacijų ir kitų struktūrų vaidmenį* bei įvairiomis formomis plėtojamą *formalių ir neformalių struktūrų sąveiką*. Ši tendencija daugiausia pasireiškia tuo, kad:

– visuomenės raidą ir pažangą bei visuomenės problemų suvokimą ir šalinimą lemiančius esminius sprendimus vis labiau inicijuoja tie subjektai, kurie arba save identifikuoja su įvairiomis neformaliomis struktūromis, arba veikia neformalių struktūrų ir organizacijų terpėje. Visuomenei bei jos raidai ir pažangai *itin svarbių ir reikšmingų sprendimų inicijavimo prerogatyva* šiuolaikinėmis sąlygomis *vis didesniu mastu „perduodama“ būtent neformalioms struktūroms ir organizacijoms;*
– neformalioms struktūroms ir organizacijoms sąmoningai ir nesąmoningai atstovaujantys ar reprezentuojantys subjektai ne tik aktyviai integruojami į šiuolaikinės visuomenės raidos ir pažangos procesų valdymą, bet ir tampa išskirtinai reikšmingi šių procesų valdymo dalyviai. Lemiamas šiuolaikinės visuomenės raidos valdymo, taip pat įvairių susireguliavimo procesų vaidmuo tenka neformalioms struktūroms ir organizacijoms atstovaujantiems subjektams, o tai reiškia, kad *įvairios neformalios struktūros ir organizacijos pamažu*

realiai tampa pačios visuomenės raidos ir pažangos procesų valdymo subjektais, pasižyminčiais išskirtiniu reikšmingumu;

– šiuolaikinėmis sąlygomis išryškėja intensyvūs formalių ir neformalių struktūrų bei organizacijų *konvergencijos* procesai, kai formalios struktūros ir organizacijos kartais tampa įvairių neformalių struktūrų ir organizacijų dalimi, o neformalios struktūros ir organizacijos – formalių struktūrų ir organizacijų dalimi. Konvergencijos procesai pasireiškia daugialypėmis įvairių sistemų ir jų elementų *jungimosi formomis* (iš jų įvairiomis *integracijos ir sintezės formomis)*, o tai leidžia teigti, kad šiuolaikinėje visuomenėje tolydžio vyksta formalių ir neformalių struktūrų bei organizacijų *suaugimas, transformacija į bendras iš dalies formalizuotas ir iš dalies neformalizuotas sistemas;*

– formalių ir neformalių struktūrų bei organizacijų sąveika pasižymi didėjančia *formų ir atvejų įvairove*, kuri rodo tiek daugialypius šių struktūrų ir organizacijų *integracijos bei sintezės procesus*, tiek įvairius jau susiklosčiusių bei funkcionuojančių sistemų *skaidymosi procesus* (iš jų įvairiai pasireiškiančią *dekompoziciją bei dezintegraciją).*

Horizontaliųjų ir vertikaliųjų ryšių transformacijų, pasireiškiančių šiuolaikinėmis sąlygomis, esmė ta, kad globalizacijos bei įvairių internacionalizavimo procesų aplinkoje išryškėja *nauja visuomenės raidos ir pažangos valdymo bei susireguliavimo procesų hierarchizavimo logika*, susiklosto *naujos valdymo funkcijų, atsakomybių, veiklos laisvių, sprendimų priėmimo teisių bei prisiimamų rizikų padalijimo, paskirstymo ir delegavimo schemos.* Šios transformacijos daugiausia pasireiškia tuo, kad:

– šiuolaikinėmis sąlygomis bet kurios sistemos, organizacijos ar struktūros gyvybingumą bei efektyvumą vis didesniu mastu lemia gebėjimai kryptingai plėtoti *horizontaliuosius ryšius.* Šiuolaikinėje socialinės ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos aplinkoje kiekvienas elementas ir kiekviena grandis bet kurioje sistemoje, organizacijoje ar struktūroje vis labiau orientuojasi į *unikalumą* ar bent į *specifinę ir aiškiai apibrėžtą specializaciją*, o tai natūraliai sukelia vis didesnius bei įvairesnius poreikius plėtoti *daugialypę sąveiką* tarp paskirties ir funkcijų įvairove pasižyminčių elementų bei grandžių tiek tose pačiose, tiek skirtingose sistemose, organizacijose bei struktūrose. Poreikius plėtoti daugialypę sąveiką tarp unikalių ar specifiškai specializuotų elementų ir grandžių įvairiose sistemose, organizacijose ar struktūrose lemia neišvengiami tokių elementų ir grandžių *tarpusavio papildomumo* siekiai ir santykiai, o tai savo ruožtu skatina tokių elementų ir grandžių *lygiavertiškumo raišką* bei *horizontaliųjų* ryšių plėtojimą;

– šiuolaikinėmis sąlygomis neišvengiamai didėja poreikiai plėtoti įvairių sistemų, organizacijų ir struktūrų *atvirumą*, įvairiomis formomis aktyvinant ir intensyvinant sąveiką su kitomis sistemomis, organizacijomis ir struktūromis. Orientacija į atvirumą lemia *horizontaliųjų ryšių skatinimą* bei *horizontaliųjų ryšių prioritetiškumą vertikaliųjų ryšių atžvilgiu;*

– horizontaliųjų ryšių plėtros ir jų reikšmingumo didėjimo sąlygomis atsiranda papildomi poreikiai užtikrinti susiklosčiusių sistemų, organizacijų bei struktūrų *stabilumą ir pastovumą*, o tam reikia adekvačiai plėtoti tiek vertikaliuosius, tiek horizontaliuosius ryšius, siekti jų tarpusavio *harmonijos*. Harmoninga vertikaliųjų ir horizontaliųjų ryšių plėtotė įgauna ypatingą svarbą įvairių sistemų, organizacijų bei struktūrų pokyčių sąlygomis.

Nauju pavidalu pasireiškiantys tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai atspindi vis sudėtingesnes ir vis įvairesnes priežasties ir pasekmės bei kitas priklausomybes, išryškėjančias šiuolaikinėmis visuomenės raidos sąlygomis. Ypač pažymėtini keli atvejai, charakteringi tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių raiškai nauju pavidalu:

– tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių sistemose vis labiau didėja *skirtumai* tarp kanalų, kurie sukuriami ir naudojami *tiesioginiams ryšiams* plėtoti, ir kanalų, sukuriamų ir naudojamų *grįžtamiesiems ryšiams* plėtoti. Daugėja galimybių tiesioginius ir grįžtamuosius ryšius plėtoti *per skirtingas tarpinių grandžių sistemas*, kai tiesioginiai ryšiai įgyvendinami per vienas tarpines grandis, o grįžtamieji ryšiai – per kitas tarpines grandis (pažymėtina, kad išryškėja *nauja raidos tendencija*, rodanti, jog susiklosčiusios ar besiklostančios tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių sistemos yra *papildomos* įvairioms tarpinėmis grandimis);
– tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai vis labiau pasireiškia įvairių *horizontaliųjų* sąveikų plėtojimo sąlygomis, kai valdymo ar vadybos subjektai, dėl kurių sąveikos reiškiasi tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai, veikia *horizontaliosios* tarpusavio sąveikos sąlygomis. Beje, tiesioginiai ir grįžtamieji ryšiai itin dideliu mastu plėtojami tarp tų į *horizontaliąją sąveiką* įsijungusių subjektų, kurie priklauso, gali priklausyti ar yra priskirtini *skirtingoms* sistemoms, organizacijoms ar struktūroms (ši aplinkybė gali būti suvokiama kaip *papildomas argumentas*, patvirtinantis *bendresnę horizontaliųjų ryšių reikšmingumo didėjimo tendenciją);*
– daugėja atvejų, kai tiesioginiai ryšiai nesukelia, gali nesukelti adekvačių grįžtamųjų ryšių ar kai tokie grįžtamieji ryšiai tegali pasireikšti tik įvairiomis *paslėptomis* formomis. Šiomis sąlygomis įvairiose valdymo sistemose neišvengiamai gali vykti esminių kokybinių pokyčių, išreiškiančių transformaciją į visiškai kitokias valdymo ar vadybos subjektų poveikio įvairiems objektams, situacijoms bei raidos procesams formas.

Įvairių į generalizaciją orientuotų ryšių sistemų pokyčiai, pasireiškiantys įvairiose veiklos srityse plėtojamų veiklos organizavimo formų kaitos sąlygomis, pasižymi tuo, kad šių pokyčių esmę nusako *tam tikru vietiniu mastu išryškėjusių raidos ir pokyčių tendencijų generalizacija (sklaida, paplitimas)*, kai neišvengiamai padidėja įvairovė tų raidos ir pokyčių procesų, kurie, viena vertus, charakterizuoja besikeičiančią situaciją tam tikros vietinės erdvės mastu, kita vertus, išreiškia skirtingų vietinių erdvių tarpusavio sąveikos ir ryšių kaitos reiškinius. Galima teigti, kad įvairių vietinių struktūrų ir generalizacijos link orientuotų ryšių sistemų pokyčiai iš esmės

išreiškia skirtingų vietinių erdvių tarpusavio sąveikos procesų kaitą ir šių procesų reikšmingumą didėjimą.

Į generalizaciją orientuotų ryšių sistemų pokyčiai yra be galo įvairūs ir daugialypiai, todėl tarp šių pokyčių tikslinga išryškinti tam tikrus *itin reikšmingais* laikytinus pokyčius:

– charakteringus *įvairių regioninių struktūrų bei tarpregioninių ryšių sistemoms ir tokių sistemų kaitai* tiek pasaulio, atskirų kontinentų ar įvairių šalių grupių mastu, tiek atskirų šalių bei stambių jų regionų mastu, tiek kitaip identifikuotinų regionų mastu, išryškinant regionines sistemas įvairiose veiklos ar politinės, socialinės, ekonominės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse (šie pokyčiai rodo tiek tuos kaitos procesus, kurie vyksta jau susiklosčiusių regioninių struktūrų mastu bei pasireiškia šių struktūrų viduje, tiek pačių regioninių struktūrų kaitai būdingus procesus, tiek skirtingų regioninių sistemų sąveikai bei tarpregioniniams ryšiams būdingus kaitos procesus);
– būdingus įvairiuose politinės, socialinės, ekonominės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose veikiančių *struktūrų, sistemų ir organizacijų kaitai bei plėtrai,* taip pat *įvairių organizacijų bei sektorių ryšių kaitai ir plėtrai.* Šie pokyčiai vyksta pačių struktūrų, sistemų ir organizacijų viduje, vykstant šių struktūrų, sistemų ir organizacijų sąveikoms įvairiai apibrėžtų raidos, kaitos ir plėtros erdvių mastais;
– pasireiškiančius įvairiomis tiek regioninių, tiek sektorių ar kombinuotų struktūrų, sistemų bei organizacijų *ekspansijos* sąlygomis, kai vyksta *vietinių erdvių didėjimo bei plėtros procesai*, išreiškiantys įvairių vietiniais mastais funkcionuojančių struktūrų bei jų tarpusavio sąveikų sistemų *polinkius į generalizaciją*.

Apibūdintosios, taip pat ir kitos aplinkybės leidžia suvokti šiuolaikinėmis globalizacijos bei įvairialypio visuomenės raidos procesų internacionalizavimo sąlygomis pasireiškiančių *veiklos organizavimo pokyčių sudėtingumą ir įvairovę.* Ypač pažymėtina, kad veiklos organizavimo pokyčių sudėtingumas ir įvairovė iš esmės atspindi *naujas galimybes ir perspektyvas* ateityje plėtoti tokias įvairiose visuomenės gyvenimo ir raidos srityse įgyvendintinas organizacines formas, kurios atitiktų šiuolaikinius globalizacijos bei internacionalizavimo procesų aplinkoje išryškėjančius naujus iššūkius.

Akivaizdus veiklos organizavimo pokyčių sudėtingumas bei įvairovė rodo ir tą aplinkybę, kad ateityje neišvengiamai gali pasireikšti ir *gana prieštaringos tolesnių pokyčių raiškos tendencijos,* kurios gali pasireikšti įvairiose politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo bei technologijų pažangos srityse ir gali būti nulemtos kaip tik to, kad dėl globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkos įvairūs visuomenės raidai, pažangai bei veiklai būdingi organizaciniai pokyčiai *yra sudėtingi ir įvairūs, prieštaringi ir intensyvūs.* Beje, tarp itin ryškiai tiek jau dabartiniu metu pasireiškiančių, tiek ateityje galinčių pasireikšti tolesnių pokyčių

sudėtingumu, įvairove ir prieštaringumu pasižyminčių raidos tendencijų gali būti išskirtos *skirtingų raidos ir veiklos organizavimo formų integracijos ir konvergencijos tendencijos.* Jos taip pat išreiškia *verslo ir viešojo sektorių sąveikos pokyčius* bei *sąveikai ir bendradarbiavimui tarp nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų būdingų formų kaitą.* Būtent minėtieji *skirtingų raidos ir veiklos organizavimo formų integracijos ir konvergencijos tendencijų* atvejai vertintini kaip išskirtinai reikšmingi globalizacijos ir internacionalizavimo procesų kontekste.

Visuomenės gyvenimui ir verslui bei jo raidai reikšmingos problemos, kylančios šiuolaikinėmis globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis ir spręstinos kuriant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką. Visuomenės raida ir modernizavimas globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis – nepaprastai sudėtingi daugialypiai reiškiniai, kurių prasmės suvokimas ir vertinimas reikalauja kompleksiškai atsižvelgti į įvairias *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkybes* bei į *tarptautinių santykių plėtojimą* ekonomikos, politikos, socialinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, saugumo, aplinkos apsaugos ir kitose srityse. Ypač atsižvelgtina į Europos integracijos procesus bei jų poveikį situacijai tarptautinėse erdvėse, rinkose bei įvairiose pasaulio šalyse ir regionuose.

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškia daugybė šiuolaikinės visuomenės raidai būdingų *naujų tendencijų*, kurios atspindi esminius kokybinius pokyčius visose gyvenimo srityse (Altvater, Mahnkopf 1996; Chossudovsky 2003; Castells 2005, 2006, 2007; Dicken 1998; Epping 2009; Friedman 2005, 2009; Gerber 1999; Hays 2010; Harrison 2010; Held, McGrew, Goldblatt, Perraton 2002; Hunt 2000; Lasserre 2007; Parker 1998, 2005; Porter 1980, 1998; O'Brien, William 2007; Scholte 2005; Steger 2008; Whitley 2009; Melnikas 2002, 2011).

Šių tendencijų ir pokyčių esmės suvokimas sudaro prielaidas išryškinti ir identifikuoti daugelį *naujų problemų*, kurių sprendimo dėlei gali tekti ieškoti naujų būdų ir galimybių *aktyvinti inovacijas bei tobulinti vadybą* įvairiausiuose socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose. Savaime suprantama, kad naujų būdų ir galimybių aktyvinti inovacijas bei tobulinti vadybą paieška turėtų būti orientuota į *tarptautinį kontekstą*, nes naujai išryškėjančios problemos atspindi būtent *globalizacijos ir internacionalizavimo procesų formuojamas aplinkybes.*

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškiančios ir išryškėjančios šiuolaikinės visuomenės raidos problemos yra *labai įvairios* ir gali būti klasifikuojamos pagal gana skirtingus kriterijus; viena galimų klasifikacijų yra tokia:

– *bendrosios* viso pasaulio mastu pasireiškiančios ekonominės, socialinės, politinės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos *problemos*, sudarančios būtinumą įgyvendinti *esminius kokybinius pokyčius* daugelyje visuomenės gyvenimo ir veiklos sričių, taip pat *inovacijų aktyvinimo bei vadybos tobulinimo* priemonėmis;

– įvairiose ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse bei tarptautinėse erdvėse veikiančių *subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemos*, lemiančios pačių veiklos subjektų bei jų veiklos *turinio* kaitą.

Tarp bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų ypač pažymėtinos tos, kurių atsiradimas ir sprendimas reikalauja naujai suvokti daugelio raidos procesų ir reiškinių *prasmę*. Šios problemos gali būti apibūdintos kaip *nedarnios*, *netolygios*, *neharmoningos bei nesubalansuotos plėtros* problemos. Jų esmė ta, kad jų atsiradimas ir raiška įvairiomis formomis skatina įvairių politinių, socialinių, ekonominių *prieštaravimų ir konfliktų stiprėjimą*, sudaro prielaidas susiformuoti naujiems *nesaugios ir nestabilios būsenos* bei *ekologinių katastrofų* židiniams.

Tarp įvairiose ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse bei tarptautinėse erdvėse veikiančių subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemų, ypač šios veiklos *turinio kaitos problemų*, visų pirma pažymėtinos tos, kuriomis nusakomas naujų *tarptautinės konkurencijos ir tarptautinio monopolizmo formų* bei naujų veiklos *koncentracijos* ir *valdymo centralizacijos* modelių susidarymas ir paplitimas.

Nurodytos problemos yra labai sudėtingos, jas reikia apibūdinti nuodugniau.

Žinių visuomenės ir žinių ekonomikos iššūkių kontekste itin svarbiomis laikytinos *ekonominės, socialinės, politinės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos bendrosios problemos*, pasireiškiančios *globaliu mastu*, juolab kad šiuo metu pasaulyje kyla daug sudėtingų problemų, priskirtinų būtent *bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų* grupei.

Tarp bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų ypač išskirtinos tokios:

1. *Žaliavinių ir energetinių išteklių deficito, jų atsargų netolygaus išsidėstymo įvairiuose pasaulio regionuose, jų gavybos, transportavimo ir perdirbimo sąnaudų didėjimo, nepakankamai efektyvaus* šių išteklių *naudojimo* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:
   – pasaulyje nuolat didėja natūralių žaliavinių ir energetinių išteklių vartojimo apimtis, kurių atsargos daugeliu atvejų yra ribotos, arba gavybai, transportavimui ir perdirbimui reikia vis daugiau sąnaudų; dėl to tokių išteklių kainos pasaulio rinkose kyla, o tai neišvengiamai skatina kainų augimą ir šių išteklių vartojimo srityse;
   – pasaulyje didėja *regioninė diferenciacija* ta prasme, kad deficitinių ir vis labiau brangstančių žaliavinių ir energinių išteklių vartojimas labai sparčiai

didėja vienuose regionuose (regionuose, kuriuose, kaip įprasta, šių išteklių nėra iš viso arba atsargos yra labai nedidelės), o pagrindinės šių išteklių atsargos sukoncentruotos visai kituose regionuose (regionuose, kuriuose išryškėja įvairūs socialinio, ekonominio ir technologinio atsilikimo reiškiniai): didėjanti tokio pobūdžio regioninė diferenciacija sudaro prielaidas pasireikšti naujo tipo ekonominiams, socialiniams ir politiniams konfliktams, kurie ne tik gali plisti, bet ir pavojingi tuo, kad tam tikroje ekstreminėje situacijoje iš regioninių gali virsti globaliais;

- didėjantis natūralių žaliavinių ir energinių išteklių vartojimo mastas skatina naujo tipo *ekologinių problemų* atsiradimą ir raišką tiek šių išteklių gavybos, tiek perdirbimo bei galutinio suvartojimo regionuose;
- pasaulyje vis didesniu mastu išryškėja nesugebėjimas padidinti vis labiau deficitinių ir brangstančių žaliavinių ir energinių išteklių gavybos, perdirbimo ir vartojimo *efektyvumą*, taip pat sėkmingai įgyvendinti įvairias didėjančio šių išteklių suvartojimo *alternatyvas*; toliau provokuojamas ir programuojamas naujų ekologinių, ekonominių, politinių ir kitokių problemų atsiradimas bei sudaromos realios prielaidos būsimiems konfliktams ateityje.

2. *Gyvenimo kokybės lygio diferenciacijos didėjimo tiek skirtinguose pasaulio regionuose, tiek skirtinguose visuomenės sluoksniuose* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:
   - pasaulyje labai sparčiai didėja diferenciacija gyvenimo kokybės požiūriu tiek tarp skirtingų pasaulio regionų ir šalių, tiek tarp skirtingų visuomenės sluoksnių tame pačiame regione ar šalyje;
   - pasaulyje labai sparčiai didėja diferenciacija tarp įvairių veiklos sričių, įvairių regionų ir šalių, tarp skirtingų visuomenės sluoksnių ir socialinių grupių realaus veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo prasme;
   - realus gyvenimo kokybės lygis, pasiektas tam tikrame pasaulio regione ar šalyje, taip pat tam tikrame socialiniame sluoksnyje ar grupėje, vis dažniau neatitinka veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo (didėjanti diferenciacija gyvenimo kokybės prasme vis labiau neatitinka didėjančios diferenciacijos veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo prasme); tai reiškia, kad prielaidos realiai gerinti gyvenimo kokybę nėra susijusios vien tik su realiu veiklos produktyvumo, darbo našumo ir efektyvumo didinimu, o tai leidžia teigti, jog didėja socialinės ekonominės nelygybės tikimybės, atsiranda vis daugiau sąlygų pasireikšti įvairialypiams socialinės ekonominės kilmės konfliktams.

3. *Mokslo ir technologijų pažangos prioritetų neatitikties subalansuotos plėtros principui* problemos, pasireiškiančios tuo, kad mokslo ir technologijų pažanga dažniausiai yra *nesubalansuota* ir iš esmės pasireiškia tuo, kad mažesnio masto ar lokališkesni ekonominės ar technologinės pažangos teigiami rezultatai

pasiekiami, sukuriant nepalyginamai didesnio masto, aukštesnio pavojingumo lygio ir sudėtingesnes politinės, socialinės, ekonominės įtampos bei neigiamų ekologinių, humanitarinių ar karinių pasekmių pavojais pasižyminčias situacijas; charakteringais tokių problemų atvejais šiuolaikinėje tarptautinės politinės, socialinės, ekonominės raidos praktikoje laikytini šie:

– sparčios technologijų pažangos sąlygomis įgyvendinant naujas automatizacijos, mechanizacijos, robotizavimo galimybes, plėtojant šiuolaikines informacines ir telekomunikacines technologijas daugelyje tradicinių veiklos bei užimtumo sričių mažėja darbo vietų skaičius, o naujų darbo vietų, orientuotų į technologiškai naujas užimtumo galimybes, atsiradimo ar kūrimo tempai yra gerokai mažesni nei tradicinio darbo vietų skaičiaus mažėjimo tempai; tokioje situacijoje smarkai didėja nedarbo, kartu ir socialinės įtampos tikimybė (beje, tokia situacija charakteringa daugeliui šalių ir regionų: tuose kraštuose ir regionuose, kuriuose tradiciškai yra arba anksčiau jau buvo pasiektas santykiškai aukštas gyvenimo kokybės bei socialinių garantijų lygis ir kurių ekonominėse sistemose sparčiai vyksta į naujų technologijų įgyvendinimą orientuoti kokybiniai pokyčiai, atsiranda gana didelių gyventojų dalies ekonominio ir socialinės gerovės santykinio kritimo problemų; tuose kraštuose ir regionuose, kurie pasižymi žemesniu ekonominio išsivystymo lygiu ir turi pernelyg menkas galimybes užtikrinti savo gyventojams geresnes socialines garantijas, spartūs technologiniai pokyčiai, mažinantys darbo vietų skaičių tradicinėse užimtumo srityse, gali sukelti sunkiai prognozuojamas neigiamas politines, socialines ir ekonomines pasekmes);
– sparčios technologijų pažangos sąlygomis vis ryškiau pasireiškia dvi diametraliai priešingos tendencijos užimtumo srityje: viena vertus, brangaus ir vis geriau mokamo darbo vietų skaičius mažėja, nesikeičia ar didėja pernelyg lėtai (bet kuriuo atveju tokių darbo vietų skaičiaus dalis bendroje darbo vietų struktūroje mažėja ir tokios darbo vietos tampa vis labiau deficitinės ir vis sunkiau prieinamos didėjančiai tokio darbo siekiančių žmonių masei), kita vertus, vis didesnė dalis darbo vietų, būdingų masinės veiklos bei masinėms užimtumo sritims, perkeliama bei naujai kuriama tuose pasaulio regionuose bei šalyse, kuriuose yra pigi darbo jėga; tokiomis sąlygomis pasaulio mastu vis labiau didėja diferenciacija darbo apmokėjimo srityje, o tai savo ruožtu smarkai skatina ekonominės ir socialinės diferenciacijos tarp skirtingų šalių, regionų, tarp skirtingų socialinių grupių ir sluoksnių didėjimą (tokios diferenciacijos didėjimas sudaro papildomas prielaidas vietiniams ir globaliniams politiniams, ekonominiams, socialiniams konfliktams);
– pernelyg sparčios technologijų raidos sąlygomis padidėja tikimybė išprovokuoti tiek naujo tipo *konfliktus visuomenėje*, kai konfliktus sukelia *technologinių pokyčių neatitiktis tradiciniams gyvenimo būdo, kultūros bei socialinės elgsenos modeliams*, tiek naujo tipo *ekologinius konfliktus*, kai konfliktai kyla

pernelyg agresyvios invazijos į natūraliai susiformavusias ekosistemas bei dėl *pernelyg intensyvaus ir nekompensuojamo gamtos išteklių sunaudojimo ar pernelyg didelio neigiamo poveikio šių išteklių kokybei bei jų reprodukcijai;* galima teigti, kad sparčios technologinės pažangos sąlygomis vis labiau *ignoruojama tradicinių ir prigimtinai konservatyvių bei inertiškų gyvenimo būdo sistemų bei vertybių ir socialinės elgsenos stereotipų neatitiktis naujoms technologinėms galimybėms:* dėl tokios *neatitikties* smarkiai padidėja *nemoralaus ir nehumaniško* naujų technologinių galimybių naudojimo grėsmė.

Išvardytosios ir kitos problemos, charakterizuojančios *netolygią, neharmoningą bei nesubalansuotą plėtrą* ir priskirtinos *bendrųjų viso pasaulio mastu pasireiškiančių ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų* kategorijai, gali būti suvokiamos, nagrinėjamos ir sprendžiamos įvairiais aspektais; iš tokių pjūvių ypač pažymėtini:

– *regioniniai,* charakterizuojantys visuomenės raidą *regioninių prieštaravimų ir konfliktų* bei *netolygios regionų raidos* prasme;
– *sektoriniai,* charakterizuojantys visuomenės raidą ta prasme, jog išryškinama *nesubalansuota* skirtingų veiklos sričių, ūkio sektorių, skirtingų visuomenės grupių ir sluoksnių bei jiems būdingų gyvenimo būdo sistemų ir modelių raida ir kaita.

Minėtųjų problemų bei jų suvokimo, nagrinėjimo ir sprendimo aspektų išryškinimas leidžia ne tik *adekvačiai suvokti šiuolaikinių visuomenės raidos procesų prasmę*, bet ir pagrįstai apibrėžti šiuolaikinius *inovacijų aktyvinimo* ir *vadybos tobulinimo* poreikius.

Siekiant kompleksiškai apibūdinti *visuomenės gyvenimui ir verslui bei jo raidai reikšmingas problemas, kylančias šiuolaikinėmis globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis ir spręstinas kuriant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką*, prioritetinis dėmesys turėtų būti teikiamas taip pat ir *įvairioms ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos sritims, ypač tarptautiniu mastu veikiančių subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemoms*.

Iš įvairiose ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse bei tarptautinėse erdvėse veikiančių subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos problemų šiuo metu ypač svarbiomis laikytinos šios:

1. *Tarptautinių verslo organizacijų ekspansijos globaliose erdvėse, šių organizacijų veiklos specializacijos ir monopolizavimo bei nepriklausymo nuo nacionalinių valstybių didėjimo* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:
   – pasaulio mastu plėtojamame versle labai sparčiai didėja dalis tos verslo veiklos, kurią vykdo *tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos* (tarptautinės įmonės, įvairūs nacionalinių ar tarptautinių įmonių tarptautiniai susivienijimai bei kitokios organizacijos, įvairūs stambių, smulkių bei vidutinių įmonių tarptautiniai tinklai); tokiomis sąlygomis ekonominė ir technologinė raida pasaulyje tampa vis labiau priklausoma būtent nuo *tarptautiniu*

mastu veikiančių verslo organizacijų, įvairios kilmės vietinio pobūdžio verslo iniciatyvų reikšmingumas tegali pasireikšti tik labai ribotose geografinėse, ekonominėse ar socialinėse erdvėse);

– tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos pasižymi *vis intensyvesne ir agresyvesne invazija į globalias erdves* ir apima *vis didesnes realių ir potencinių rinkų dalis,* išstumdamos iš šių rinkų vietinės reikšmės verslo subjektus (toks išstūmimas gali pasireikšti tiek tuo, kad vietinės reikšmės verslo subjektai dėl konkurencinių potencijų stokos yra *ekonomiškai sunaikinami arba susinaikina patys*, tiek ir tuo, kad vietinės reikšmės verslo subjektai *transformuojami* į tarptautinių verslo organizacijų *regioninius padalinius* ir, iš esmės praradę savarankiškumą, toliau veikia kaip tarptautinių verslo organizacijų struktūriniai elementai);
– tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos, kad ir būdamos *daugiaprofilės,* vis labiau veikia kaip *specializuotos;* specializacija gali pasireikšti labai įvairiai, ji gali būti *produktinė* (kai tarptautinė verslo organizacija kuria aiškiai apibrėžtų tipų ar požymių produktus bei jų sąrankas), *regioninė* (kai tarptautinė verslo organizacija plėtoja savo veiklą tam tikruose pasaulio regionuose arba kai specializacijos požymiai yra regioninės kilmės), *orientuota į tikslinius vartotojus* (kai tarptautinės verslo organizacijos veikla orientuota į tam tikrus prioritetus, charakterizuojančius vartotojų tipą, vartotojų veiklos pobūdį, vartotojų socialines, ekonomines, geografines charakteristikas), *technologinė* (kai tarptautinė verslo organizacija savo veikloje įgyvendina, naudoja arba kuria ir plėtoja tam tikrų požymių turinčias technologijas bei veiklos formas); vis griežtesnis ir aiškesnis specializacijos išryškinimas sudaro prielaidas stiprinti *monopolinę* padėtį tarptautinėse ir globaliose rinkose, o tai reiškia, kad kiekviena savo veiklą plėtojanti bei jos mastą didinanti tarptautinė verslo organizacija savo specializacijos srityje (tiek siauros, tiek gana plačios) vis labiau reiškiasi kaip įgaunanti ir turinti *išskirtinį* statusą ir *išskirtines* savo veiklos plėtojimo galimybes; tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos įgauna *monopolistų* statusą dar ir dėl to, kad, vis didesniu mastu ir vis aktyviau veikdamos globaliose erdvėse, turi vis daugiau galimybių plėtoti *partnerystę* ir *įvairialypės kooperacijos* formas su kitomis panašiomis verslo organizacijomis, o tai savo ruožtu skatina *realių ir potencinių konkurentų pavertimo partneriais* procesą (charakteringa šio proceso forma yra formalus ar neformalus stambių tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų jungimasis į dar stambesnes arba bent jau vis labiau intensyvėjantis neformalus savo veiklos prioritetų bei konkrečių veiksmų tarpusavyje suderinimas);
– tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos, įgaunančios vis didesnę reikšmę globaliose erdvėse, tampa vis labiau nepriklausomos nuo tų nacionalinių valstybių, kurių teritorijoje jos veikia; viena vertus, stambi tarptau-

tiniu mastu veikianti verslo organizacija gali turėti vis daugiau alternatyvų plėtoti savo veiklą tose šalyse, kuriose valstybė sudaro palankesnes sąlygas; kita vertus, stiprėjantis stambių tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų *monopolinis statusas* suteikia šioms organizacijoms vis daugiau galimybių *diktuoti* (tiek tiesioginėmis, tiek ypač netiesioginėmis formomis) savo veiklos tam tikroje šalyje sąlygas atitinkamai nacionalinei valstybei (abi šios aplinkybės charakterizuoja gana prieštaringą stambių tarptautiniu mastu veikiančių verslo organizacijų nepriklausomumo nuo nacionalinių valstybių stiprėjimo procesą);

– tarptautiniu mastu veikiančios verslo organizacijos kaip subjektai iš esmės realizuoja tuos interesus ir tikslus, kurie išreiškia situaciją globaliose erdvėse ir tarptautinėse rinkose ir vis mažiau susijusios arba visai nesusiję su nacionaliniais atskirų šalių ar valstybių interesais.

2. *Politinės, ekonominės, kultūros raidos, veiklos mokslo, technologijų raidos, saugumo, aplinkos apsaugos srityje internacionalizavimo* problemos, pasireiškiančios tuo, kad:
   – politinę, ekonominę, socialinę, kultūros veiklą, taip pat veiklą mokslo, technologijų raidos, saugumo, aplinkos apsaugos ir kitose srityse vis labiau lemia įvairios *tarptautinio bendradarbiavimo, tarptautinių susitarimų ir veiksmų tarptautiniu mastu suderinimo* aplinkybės; bet kurioje veiklos ir raidos srityje realios problemos gali būti išspręstos tik tuo atveju, jei užtikrinamas adekvatus tarptautinio bendradarbiavimo lygis (izoliacijos ar saviizoliacijos sąlygomis, atsiribojus nuo tarptautinių ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo, neįmanoma jokia pažanga jokioje gyvenimo srityje);
   – visose raidos, pažangos ir veiklos srityse vis didesnį vaidmenį įgauna įvairios *tarptautinės valstybių organizacijos* bei *tarptautinės nevyriausybinės organizacijos;* galima teigti, kad skirtingose šalyse įgyvendinami esminiai prioritetai, būdingi visoms raidos, pažangos ir veiklos sritims, turi būti *adekvatūs* tiems požiūriams ir tiems formaliems ar neformaliems standartams, kurie susiformuoja ar yra suformuojami atitinkamose tarptautinėse organizacijose; tarptautinių organizacijų vaidmens didėjimas pasireiškia ir tuo, kad vyksta įvairias gyvenimo sritis apimančių normų, standartų, modelių, elgsenos stereotipų ir netgi esminių vertybių *tarptautinė multiplikacija ir unifikavimas tarptautiniu mastu.*

3. *Centralizuoto valdymo modelių pasklidimo ir įgyvendinimo tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose* problemos, būdingos tarptautiniu mastu veikiančioms tiek *verslo,* tiek *ne verslo* organizacijoms ir pasireiškiančios tuo, kad:
   – kiekvienoje stambioje organizacijoje, ypač tarptautiniu mastu veikiančioje, neišvengiamai pasireiškia *valdymo centralizavimo požymiai,* kuriuos suformuoja *vidinė organizacijos struktūra* bei organizacijai būdinga *vidinės hierarchijos sistema;* kiekvienas tokios organizacijos elementas turi savo sa-

varankiškumo ribas, kurios apibrėžiamos aukštesnėse hierarchijos pakopose (tokiose organizacijose įgyvendinamas vadinamasis *ribojamo liberalumo, savarankiškumo ir centralizuoto planinio reguliavimo derinimo principas*, išreiškiantis tai, kad aukštesnėse hierarchijos pakopose nustatomos žemesnėms pakopoms būdingo savarankiškumo ribos: sudėtingėjant organizacijos struktūrai, bet kurio šios struktūros elemento realaus savarankiškumo lygis mažėja, o aukštesnėse valdymo pakopose daromų sprendimų reikšmingumas visoms žemesnėms pakopoms didėja). Beje, ribojamo liberalumo ir centralizuoto planinio reguliavimo derinimo principas įvairiu pavidalu įgyvendinamas visose tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose, ir tai reiškia, kad tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimo sąlygomis, ypač sudėtingėjant tarptautiniu mastu veikiančių organizacijų veiklai bei jų struktūroms, tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose vis labiau įgyvendinami centralizuoto valdymo ir planinio reguliavimo modeliai, paliekant atskiroms struktūrinėms grandims ir žemesnėms hierarchijos pakopoms vis griežčiau ribojamą savarankiškumą; tokia situacija gali būti apibūdinta kaip *planinio reguliavimo ir centralizuoto valdymo modelių pasklidimas ir įgyvendinimas* ir joje natūraliai kyla iš esmės naujų problemų, išreiškiančių tai, kad *tradiciniai klasikiniai požiūriai į rinkos ekonomiką, demokratiją ir privačią iniciatyvą* neatitinka *realių tarptautiniu mastu veikiančių organizacijų stambėjimo ir monopolistinių pradų stiprėjimo procesų;*

– tarptautiniu mastu veikiančios vis labiau stambėjančios organizacijos (tiek verslo, tiek ne verslo) *tarpusavio bendradarbiavimą* vis labiau grindžia tais modeliais, kurie savo prigimtimi priskirtini *planinio reguliavimo modelių kategorijai;* šią tendenciją lemia tarptautiniu mastu veikiančių organizacijų stambėjimas ir monopolistinių pradų stiprėjimas; ši aplinkybė gali būti vertinama kaip papildomas argumentas, patvirtinantis *planinio reguliavimo modelių pasklidimą ir įgyvendinimą* globalizacijos ir rinkų internacionalizacijos aplinkoje;
– centralizuoto valdymo modelių pasklidimo ir įgyvendinimo sąlygomis tarptautiniu mastu išryškėja būtinumas kokybiškai naujai suvokti *konkurencijos* prasmę, apibrėžti ir spręsti *konkurencingumo įvertinimo ir konkurencingumo didinimo* problemas (akivaizdu, kad tradiciniai klasikiniai požiūriai į laisvą konkurenciją šiuolaikinėmis globalizacijos ir rinkų internacionalizavimo sąlygomis neatitinka realybės ir reikalauja esminių pokyčių); paradoksalu tai, kad šiuolaikinėmis sąlygomis įvairiose srityse veikiantys *konkurentai* pamažu tampa *partneriais*, nes veiklos koncentravimo ir monopolizavimo aplinkoje bet kokia *sąveika* neišvengiamai skatina *partnerystės* plėtojimą (tradicinė konkurencija transformuojama į *papildomumu* pasižymintį *bendradarbiavimą*, sudarant prielaidas naujomis formomis skatinti *inovacijas* ir turėti naujus *sinergetinius efektus*);

– centralizuoto valdymo modelių pasklidimą ir įgyvendinimą tarptautiniu mastu veikiančiose organizacijose smarkiai skatina šiuolaikiškų informacinių ir telekomunikacinių technologijų įgyvendinimas, sudarantis galimybes *centralizuotai* valdyti didžiules sistemas ne tik tarptautiniu, bet ir viso pasaulio mastu; tokių technologijų įgyvendinimas leidžia realiuoju laiku „per atstumą" valdyti, koordinuoti ir reguliuoti daugybę technologinių procesų, apimančių įvairias gamybos, paslaugų, administravimo, politinio, ekonominio, karinio ir kitokio valdymo sritis įvairiuose veiklos sektoriuose visame pasaulyje.

4. *Kultūrų ir gyvenimo būdo modelių integracijos ir sintezės* problemos, kurios pasireiškia tuo, kad:
   – sparčiai didėja įvairioms kultūroms ir gyvenimo būdo modeliams bei tradicijoms atstovaujančių žmonių migracija viso pasaulio mastu (ši migracija pasireiškia daugeliu formų, taip pat kaip darbo jėgos migracija, verslo ir ne verslo veiklos subjektų migracija, intensyvėjantis turizmas, įvairios kultūrinių mainų formos, ypač švietimo, mokslo, studijų srityje, tarptautinių verslo ir ne verslo organizacijų veiklos intensyvinimas): didėjančios migracijos sąlygomis natūraliai plėtojama įvairių kultūrų bei gyvenimo būdo modelių sąveika, atsiranda *naujos kultūros,* pasižyminčios aukštu *integratyvumo* lygiu (kai naujoji kultūra pasižymi tuo, kad svarbiausieji jos požymiai yra *perimti* iš ją suformavusių ankstesnių kultūrų, ir tuo, kad joje akivaizdžiai ir *be esminių pokyčių* pasireiškia ją suformavusių ankstesnių kultūrų *ypatumai)* arba aukštu *sintezės* lygiu (kai naujoji kultūra pasižymi tuo, jog svarbiausieji jos požymiai yra *kokybiškai nauji* ir tuo, kad ją suformavusių ankstesnių kultūrų požymiai ar ypatumai joje pasireiškia *neryškiai, neakivaizdžiai, yra neesminiai* arba apskritai nepasireiškia); kultūrų ir gyvenimo būdo modelių integracija ir sintezė, kaip sudėtingi ir prieštaringi reiškiniai, lemia tai, jog tarptautiniu mastu veikiančių vadybinės veiklos subjektų veiklos masto ir sąlygų kaitos, taip pat veiklos turinio kaitos srityje atsiranda daugybė naujų problemų, kurias tiesiogiai lemia daugialypė žmonių migracija pasaulyje ir šios migracijos didėjimas;
   – sparčiai viso pasaulio mastu didėja daugialypiai *informaciniai mainai* bei intensyvėja *tarptautinis bendradarbiavimas* visose politinio, ekonominio, socialinio kultūrinio gyvenimo srityse: tokiomis sąlygomis kultūrų ir gyvenimo būdo modelių integracija ir sintezė yra ne tik neišvengiamos, bet ir tampa *lemiamu* šiuolaikinės *globalios* raidos požymiu.

Minėtųjų problemų bei jų suvokimo, nagrinėjimo ir sprendimo galimybių išryškinimas leidžia adekvačiai suvokti šiuolaikinės visuomenės modernizavimo perspektyvas ir įvertinti atitinkamus poreikius bei prioritetus inovacijų aktyvinimo bei vadybos tobulinimo srityje. Minėtųjų problemų ir jų suvokimo, nagrinėjimo ir spren-

dimo galimybių išryškinimas taip pat leidžia adekvačiai suvokti ir verslo plėtros bei intelektualizavimo procesų prasmę ir logiką, ypač atsižvelgiant į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo iššūkius.

Verslui ir jo raidai reikšmingos kultūrų ir mentalitetų įvairovės aplinkybės, išryškėjančios globalizacijos ir internacionalizavimo bei žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis. Globalizacijos ir internacionalizavimo bei žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo procesų sąlygomis išryškėja vis labiau didėjantis įvairių *kultūros veiksnių vaidmuo*. Beje, jų vaidmens didėjimas pasireiškia iš esmės visose ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos srityse.

Ypač pažymėtinas vis labiau didėjantis kultūros veiksnių reikšmingumas globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą.

Kultūros veiksnių ir jų vaidmens didėjimo esmės suvokimo ir įvertinimo dėlei tikslinga nuodugniau apibūdinti tiek *kultūros veiksnių aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą prasmę*, tiek apibrėžti svarbiausius *kultūros požymius*, reikšmingus aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą būtent globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje. Savo ruožtu *kultūros veiksnių aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą* prasmės išryškinimas suvoktinas kaip rimta ir sudėtinga problema.

Kultūros veiksnių aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą prasmės išryškinimo problema yra ta, kad daugeliu atvejų stokojama *griežto ir vienareikšmiškai suprantamo* kultūros sąvokos apibrėžimo bei *aiškių ir pagrįstai susistemintų kriterijų*, kuriais remiantis gali būti išryškinti esminiai *kultūros veiksniai* ir patikimai nustatytas realus šių veiksnių poveikis aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą. Dėl šių priežasčių būtina pritaikyti atitinkamus „kultūros“ sąvokos apibūdinimus įvairiems inovacijų aktyvinimo bei vadybos tobulinimo atvejams, apibrėžti svarbiausius kultūros veiksnius, reikšmingus aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą, įvertinti galimybes pagrįstai diagnozuoti įvairių kultūros veiksnių poveikius daugialypiais inovacijų aktyvinimo bei vadybos tobulinimo atvejais.

Kaip žinoma, *kultūra* gali būti suprantama kaip *visuomenės, įvairių jos sluoksnių, atskirų individų gyvenime įgyvendinamų vertybių ir prioritetų bei socialinės elgsenos stereotipų, modelių ir technologijų sistema.* Tokia kultūros prasmės samprata vertintina kaip *universali:* ši samprata tinka visais tai atvejais, kai kultūros klausimai nagrinėjami apimant tiek visą visuomenę, tiek atskiras jos dalis, socialines grupes ar sluoksnius ir net atskirus individus skirtingose šalyse, regionuose ar šalių grupėse, skirtingais laikotarpiais ir skirtingomis aplinkybėmis.

Kultūra kaip vertybių ir prioritetų bei socialinės elgsenos stereotipų, modelių ir technologijų sistema išreiškia bet kurio socialiniame gyvenime veikiančio subjekto:

– *vertybes bei vertybių struktūrą*, kuria remiantis susiformuoja subjektui būdingi *kriterijai*, lemiantys jo sprendimus, pasirinkimus, veiksmus ir elgseną;

– *prioritetus*, išreiškiančius skirtingoms vertybėms, tikslams ir interesams teikiamą *pirmumą*, kuris pasireiškia subjektui būdingo socialinio gyvenimo sąlygomis ir įvairiomis aplinkybėmis;
– *socialinės elgsenos modelius*, charakterizuojančius subjektui būdingos elgsenos *standartus ir turinį;*
– *socialinės elgsenos technologijas*, charakterizuojančias subjekto pasirenkamus ar taikomus *būdus*, reikalingus jo veiklai jo socialiniame gyvenime.

Socialinio gyvenimo subjektų įvairovė lemia *kultūros raiškos atvejų įvairovę*. Kultūros raiškos atvejai gali būti klasifikuojami tokiu būdu:

1. Kultūros raiška, atsižvelgiant į visuomenės hierarchiją *geografinių* požymių prasme:
   – visos žmonijos kultūra *pasaulio* mastu;
   – kultūra pasaulio regionų, kontinentų bei kitų *stambių darinių* mastu;
   – kultūra, būdinga atskiroms šalims ar šalių grupėms;
   – įvairių *regioninių struktūrų mastu* pasireikšianti kultūra (kultūra, būdinga šalies regionui; kultūra, pasireiškianti tam tikro administracinio-teritorinio vieneto ribojamoje erdvėje);
   – kultūra, būdinga palyginti *nedidelei geografiškai apibrėžtai* erdvei (konkretus miestas, kaimas, kita gyvenvietė ar geografiškai apibrėžta jos dalis);
2. Kultūros raiška, atsižvelgiant į visuomenės sluoksnių įvairovę pagal *socialiai* apibrėžtinus požymius:
   – *etninė* kultūra, pasižyminti skirtingoms nacijoms ir kitoms etninėms grupėms būdingais ypatumais;
   – *konfesinė* kultūra, pasižyminti skirtingoms konfesinėms grupėms bei religinėms bendruomenėms būdingais ypatumais;
   – kultūra, būdinga įvairių *ideologinių ir politinių* orientacijų visuomenės sluoksniams;
   – skirtinga *socialine kilme* pasižyminčių visuomenės sluoksnių kultūra;
   – kultūra, būdinga į skirtingą *profesinę veiklą* orientuotiems visuomenės sluoksniams;
   – skirtinga *gamtos ir urbanistine aplinka* pasižyminčių visuomenės sluoksnių kultūra (įvairaus dydžio miestų, miestelių, kaimų, kitų gyvenviečių gyventojų kultūra; pajūrio, kalnų regionų, lygumų, miškų ir kitokia gamta pasižyminčių gyventojų kultūra);
   – skirtingomis *demografinėmis* charakteristikomis pasižyminčių visuomenės sluoksnių kultūra (vyrų ir moterų kultūra; skirtingų amžiaus grupių gyventojų kultūra);
   – skirtinga *turtine* padėtimi pasižyminčių gyventojų sluoksnių kultūra.

3. Kultūros raiška, atsižvelgiant į *organizacijų bei jų požymių* įvairovę:
– *valstybės*, kaip organizacijos, kultūra, *tarptautinės organizacijos*, kurios steigėjai ir nariai yra įvairios valstybės, kultūra;
– *visuomenės ar politinės* organizacijos kultūra, *politinės partijos, nepolitinės organizacijos* kultūra; *tarptautinės visuomeninės politinės organizacijos* kultūra;
– *viešojo sektoriaus ar viešojo administravimo funkcijas* vykdančios organizacijos kultūra;
– *verslo sektoriaus ar viešojo administravimo funkcijas* vykdančios organizacijos kultūra, tokio pobūdžio tarptautinės organizacijos kultūra;
– *verslo organizacijos* kultūra, mažos, vidutinės, stambios, tarptautinės *įmonės* kultūra; *tarptautinės įmonės, tarptautiniu mastu veikiančios įmonių grupės, tinklo* ar kitokio darinio kultūra;
– įvairaus pobūdžio *neformalių organizacijų* kultūra;
– *šeimos, giminės,* kitokio pobūdžio *žmonių grupės* kultūra.

Savaime suprantama, be išvardytųjų atvejų, gali būti paminėti ir kitokie *kultūros raiškos* atvejai, išryškintini pagal *kitus* požymius ir išreiškiantys įvairias *specifines* kultūros charakteristikas (*specifinės* charakteristikos leidžia apibūdinti tuos kultūros požymius, kurie neatsispindi *bendresnėse* kultūros klasifikacijose).

Ypač pažymėtina, kad kiekvienu konkrečiu atveju kultūros raiškos charakteristika turi būti *kompleksinė: konkretaus subjekto kultūra* visada pasižymi tam tikru *skirtingų charakteristikų dariniu,* integruojančiu įvairioms klasifikacijoms atstovaujančius požymius. Ši aplinkybė ypač svarbi tais atvejais, kai tenka suvokti ir nagrinėti įvairias problemas, kylančias ar galinčias kilti globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis aktyvinant inovacijas ir tobulinant vadybą.

Išdėstytas požiūris suvoktinas kaip *universalus,* laikytinas tinkamu pritaikyti įvairiais atvejais, kai globalizacijos ir internacionalizavimo procesų bei žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo aplinkoje sprendžiami inovacijų aktyvinimo ir vadybos tobulinimo klausimai.

1.2.3. Verslo ir viešasis sektoriai žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo sąlygomis

Verslo ir viešojo sektorių sąveika: samprata ir šiuolaikinės tendencijos. Globalizacijos ir šiuolaikinėmis politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis išryškėja naujos tendencijos verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų sąveikos srityje (Brakman, Garretsen, Marrewijk, Witteloostuijn 2006; Johnson, Turner 2006). Šios tendencijos atspindi įvairialypius *kokybinio pobūdžio pokyčius*, vykstančius įvairiose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse, visų pirma tose, kuriose itin ryškūs žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimosi procesai.

Tarp tų pokyčių, kurie šiuolaikinėmis sąlygomis vyksta verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų sąveikos srityje, ypač pažymėtini pokyčiai, išreiškiantys *verslo ir viešojo sektoriaus organizacijoms charakteringus veiklos organizavimo formų integracijos ir konvergencijos procesus.* Siekiant apibūdinti šiuos procesus, tikslinga išryškinti keletą aplinkybių.

Pirma, šiuolaikinėmis sąlygomis ryški tradiciniams *verslo subjektams* ir tradiciniams *viešojo sektoriaus subjektams* charakteringų vertybių ir interesų *konvergencija (suartėjimas)*, perauganti į šių vertybių ir interesų *integraciją.* Pagrindinės (bazinės) tradicinių *verslo subjektų* vertybės ir interesai savo prigimtimi orientuotos į *egocentriškumu, egoizmu ir ekonominės naudos siekimo prioritetiškumu* pasižyminčias nuostatas, o tradicinių *viešojo sektoriaus subjektų* vertybės ir interesai turėtų būti orientuojami į *visos visuomenės tobulėjimo prioritetus*, į prioritetus, išreiškiančius *humanistinių, demokratinių, bendražmogiškosios moralės* nuostatų paskleidimą, įtvirtinimą ir įsivyravimą visose visuomenės gyvenimo srityse. Pažymėtina, kad šiuolaikinėmis sąlygomis išryškėję minėtųjų vertybių ir interesų konvergencijos procesai pasižymi tuo, kad *viešojo sektoriaus subjektų* veikloje vis didesniu mastu pasklinda ir realiai įgyvendinamos tradiciniams verslo subjektams būdingos ar savo turiniu joms artimos vertybės ir interesai. Tai reiškia, kad viešajame sektoriuje susidaro prielaidos natūraliai pasireikšti vis didesnio suverslėjimo tendencijai. Ši aplinkybė rodo, kad realiai vyksta verslo bei viešojo sektoriaus subjektų vertybių ir interesų konvergencijos procesai, susiklosto šių vertybių ir interesų integracijos situacija, ryškėja polinkiai į vis stipresnį būtent verslui charakteringų vertybių ir interesų vyravimą visose visuomenės gyvenimo ir veiklos srityse. Kita vertus, negali likti nepastebėta ir priešinga tendencija, kai tarp verslo subjektų skelbiamų ir realiai įgyvendinamų vertybių ir interesų pradeda pasireikšti kai kurios vertybės ir interesai, savo turiniu ir orientacijomis artimi *viešojo sektoriaus subjektų* interesams ir vertybėms. Nepaisant to, kad viešojo sektoriaus subjektams artimos vertybės ir interesai nėra ir negali pasižymėti bent kiek ryškesniu vyravimu tarp verslo subjektų interesų, visgi galima teigti, kad ši aplinkybė charakterizuoja tam tikrą polinkį į verslo ir viešojo sektoriaus subjektų interesų konvergenciją ir integraciją.

Antra, šiuolaikinėmis sąlygomis išryškėja polinkis verslo ir viešojo sektoriaus subjektų veikloje (galima teigti – tiek versle, tiek viešajame sektoriuje apskritai) naudoti, įgyvendinti bei plėtoti *tas pačias ar bent identiškas veiklos technologijas, organizacines formas, valdymo ir vadybos metodikas bei modelius*. Identiškų ar bendrųjų veiklos technologijų, organizacinių formų, valdymo ir vadybos metodikų bei modelių sukūrimas, paskleidimas ir įgyvendinimas abiejuose sektoriuose (versle ir viešajame sektoriuje) atspindi šiuolaikiškiems verslo ir viešajam sektoriams charakteringą konvergencijos ir integracijos tendenciją. Beje, pažymėtina ir ta aplinkybė, kad vykstant konvergencijos ir integracijos procesams, tradicinės versle susiformavusios veiklos technologijos, organizacinės formos, valdymo ir vadybos metodikos bei modeliai pritaikomi viešojo sektoriaus reikmėms, o atitinkamos technologijos, organizacinės

formos, modeliai ir metodikos, sukurtos viešajame sektoriuje, pradedamos adaptuoti ir naudoti versle.

Trečia, šiuolaikinėmis sąlygomis išryškėja *naujos verslo ir viešojo sektoriaus sąveikos bei verslo ir viešojo sektoriaus subjektų tarpusavio bendradarbiavimo formos.* Šių formų pasklidimo srityje vyrauja naujos tendencijos. Ši aplinkybė parodo realiai vykstančius konvergencijos ir integracijos procesus. Be to, šiuolaikinėmis sąlygomis plačiai išplinta nauja *įvairių verslo bei viešojo sektoriaus subjektų tinklų kūrimosi bei tokių tinklų veiklos pasklidimo ir plėtros tendencija.* Ji išreiškia didėjantį tinklaveikos vaidmenį verslo ir viešojo sektoriaus konvergencijai ir integracijai, leidžia suvokti, kad tokia tinklaveika vis didesniu mastu įvairiai aktyvina ne tik verslo ir viešojo sektoriaus tobulėjimą bei efektyvinimą, bet ir šių sektorių sąveikos priemonėmis skatina daugialypius internacionalizavimo procesus.

Apibendrinant išdėstytas aplinkybes ypač pažymėtinas naujai suvoktinas *tinklaveikos reikšmingumas* tiek verslo ir viešojo sektoriaus, šių sektorių subjektų bei jų veiklos ir raidos *konvergencijos ir integracijos* prasme, tiek įvairių *internacionalizavimo procesų skatinimo ir aktyvinimo* prasme.

Kaip žinoma, *tinklaveikos* sąvoka gali būti traktuojama gana plačiai, o tai leidžia numatyti įvairias verslo ir viešojo sektoriaus subjektų bendradarbiavimo bei pačių sektorių sąveikos įvairiuose tinkluose galimybes ir perspektyvas. Verslo ir viešojo sektoriaus subjektų *tinklais* gali būti laikomi šiuose sektoriuose veikiančių ir įvairias funkcijas atliekančių individų, įmonių, įstaigų, institucijų, kitų organizacijų bei jų grupių įvairūs *dariniai*, kurių veikla gali būti plėtojama įvairiai apibrėžtinose nacionalinėse ir tarptautinėse erdvėse. Tad galima teigti, kad pačios *tinklaveikos poveikiai* verslo ir viešojo sektorių sąveikai, šių sektorių konvergencijai ir integracijai, šių sektorių kaip visumos internacionalizavimui pasižymi ne tik *formų, galimybių ir perspektyvų įvairove,* bet ir *dideliu reikšmingumu.* Savo ruožtu ši aplinkybė leidžia patvirtinti, kad būtent *tinklaveikos* procesai vertintini kaip išskirtinai svarbūs ir reikšmingi nagrinėjant verslo ir viešojo sektoriaus sąveikos pokyčius bei šių sektorių konvergencijos, integracijos ir internacionalizavimo procesus.

Iš išdėstytų teiginių gali būti padarytos *kelios esminės išvados:*

– šiuolaikinėmis sąlygomis aktyviai reiškiasi įvairūs verslo bei viešojo sektoriaus, taip pat šiuose sektoriuose veikiančių subjektų bei jų veiklos ir raidos *konvergencijos ir integracijos* procesai. Šie procesai, viena vertus, traktuotini kaip globalizacijos ir internacionalizavimo procesų raiškos ir poveikių pasekmė, kita vertus, minėtų sektorių konvergencija ir integracija gali būti traktuojama ir kaip svarbus politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo veiksnys;
– verslo ir viešojo sektoriaus sąveika prioritetiškai reiškiasi įvairiomis *tinklaveikos* formomis. Įvairūs verslo ir viešojo sektoriaus *subjektų tinklai* tampa *itin reikšmingu šiuolaikinės visuomenės veiklos ir raidos subjektu,* tuo labiau kad minėtieji tinklai tolydžio ne tik pradedami suvokti, bet ir pradeda realiai

veikti kaip visos visuomenės raidą ir pažangą realiai skatinantys *svarbiausieji subjektai.*

Nurodytos išvados vertintinos kaip išskirtinai svarbios plėtojant darbus, skirtus verslui ir viešajam sektoriui efektyvinti pagal šiuolaikinius iššūkius.

Valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveika: globalizacijos aplinka, šiuolaikiniai ypatumai, poveikis žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui. Šiuolaikinėmis globalizacijos ir visuomenės gyvenimui būdingų daugialypių internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškianti verslo ir viešojo sektoriaus subjektų sąveika ne tik pasižymi formų įvairove ir naujumu, bet ir apima įvairias visuomenės raidos grandis, iš jų – *nacionalinių valstybių bei tarptautinio verslo subjektų tarpusavio sąveikos* grandį (Melnikas, Reichelt 2004; Muenkler 2005). Beje, būtent pastaruoju metu išryškėjanti *nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveika naujomis formomis* dideliu mastu lemia daugelį esminių pokyčių įvairiose socialinės ekonominės raidos ir mokslo bei technologijų pažangos srityse.

Nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveikos bei šios sąveikos pokyčių aplinkybių suvokimo ir įvertinimo dėlei būtina nuodugniau aptarti šiuolaikinių nacionalinių valstybių bei tarptautinio verslo subjektų veiklos globalizacijos bei internacionalizavimo sąlygomis *ypatumus*, nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų *interesus*, jų *sutapimo, suderinamumo bei nesuderinamumo* atvejus ir aplinkybes.

Kaip žinoma, *valstybė* suvoktina kaip *aukščiausioji visuomenės organizavimo forma* arba kaip *aukščiausioji visuomenės organizacija, vykdanti kaip subjektas visuomenės raidos organizavimo ir administravimo funkcijas.* Šiuo požiūriu valstybės sąvoka gali būti vertinama kaip *vadybinė organizacinė.*

Pažymėtina, kad iš esmės visos valstybės, egzistuojančios šiuolaikiniame pasaulyje, savo prigimtimi yra *nacionalinės* (išskyrus itin specifinius Vatikano ir panašius atvejus) ir pasižymi tuo, kad veikia *etnokultūrine bei geografine prasme apibrėžtose nacionalinių šalių erdvėse.* Suvokiant, jog visuomenė, susiklosčiusi nacionalinės šalies erdvėje, paprastai įgauna *nacijos* pavidalą, galima teigti, kad *nacionalinė valstybė yra nacijos pavidalą įgavusios visuomenės, gyvenančios nacionalinėje šalyje, organizacija ir šios visuomenės raidą organizuojantis ir administruojantis valdymo subjektas.* Beje, pažymėtina, kad nacija savo struktūra paprastai yra *nevienalytė, nevienalytė ir etnine prasme,* nes nacijos struktūroje gali būti įvairių etninių bei kitaip identifikuotinų grupių ir sluoksnių.

Šiuolaikinės nacionalinės valstybės pasižymi organizacinių formų ir valdymo bei savivaldos sistemų įvairove. Pažymėtina, kad visais atvejais nacionalinei valstybei būdingi tam tikri *prigimtiniai jos paskirtį charakterizuojantys požymiai* ir *nacionaliniai interesai.* Ypač pabrėžtina, kad kiekviena nacionalinė valstybė išreiškia būtinumą atstovauti ir įgyvendinti *savo nacijos interesus (savo nacionalinius interesus)*, o tai reiškia, kad *nacionalinių interesų atstovavimas ir įgyvendinimas* suvoktini kaip

išskirtinis kiekvienos nacionalinės valstybės bruožas. Beje, kaip tik šis bruožas išreiškia nacionalinės valstybės kaip valdymo subjekto ir kaip naciją bei jos raidą ir pažangą organizuojančios ir administruojančios organizacijos prigimtį.

Akivaizdu, jog nacionalinės valstybės, kaip organizacijos ir kaip subjekto, gebėjimas adekvačiai suvokti, išreikšti, atstovauti ir įgyvendinti *visos nacijos bei nacionalinės šalies erdvėje susiklosčiusios ir gyvenančios visuomenės interesus* dideliu mastu nulemia tiek pačios valstybės gyvybingumą bei jos raidos sėkmę, tiek visos visuomenės pažangą. Pažymėtina, kad šių interesų turinį bei prasmę lemia prioritetinė orientacija į *etnokultūrinėmis bei geografinėmis dimensijomis apibūdinamos visuomenės* poreikius.

Nacionalinės valstybės, pačios nacijos bei nacionalinės šalies visuomenės interesai, taip pat valstybei atstovaujančių įvairių valdžios grandžių bei institucijų interesai ir jų sąrankos tam tikrais atvejais gali sutapti, bet gali turėti *esminių skirtumų.* Tai reiškia, kad *identifikuojant nacionalinės valstybės interesus* būtina įvertinti tiek pačios nacionalinės valstybės gebėjimą adekvačiai išreikšti ir atstovauti nacijos bei nacionalinės šalies visuomenės interesams, tiek įvairių valdžios grandžių bei institucijų gebėjimus ir siekius adekvačiai išreikšti valstybės, nacijos ir šalies visuomenės interesus.

Išdėstytos aplinkybės išskirtinai svarbios siekiant suvokti realų šiuolaikinių nacionalinių valstybių vaidmenį bei pagrįstai vertinti jų galimybes daryti poveikį visuomenės gyvenimui globalizacijos ir daugialypių internacionalizavimo procesų aplinkoje. Beje, išdėstytų aplinkybių svarba išplaukia iš to, kad realią situaciją šiuolaikinės visuomenės gyvenime vis didesniu mastu veikia *nacionalinių valstybių sąveika su tarptautinio verslo subjektais.* Dėl šios priežasties pažymėtina, kad nacionalinėms valstybėms būdingų interesų identifikavimas ir įvertinimas suvoktini kaip prasmingi tik šiuos interesus identifikuojant ir vertinant *kartu* su tarptautinio verslo subjektų interesais.

Siekiant adekvačiai identifikuoti ir įvertinti *tarptautinio verslo subjektų interesus,* būtina atsižvelgti į kelias aplinkybes, kuriomis išreiškiami *bendrieji verslo subjektų interesų ypatumai ir specifiniai ypatumai,* išryškėjantys būtent *tarptautinėje aplinkoje.*

Pirma, būtina suvokti, kad tarptautinio verslo subjektų interesai, kaip ir verslo subjektų interesai, prioritetiškai pasižymi *egocentrinėmis, egoistinėmis ir ekonominės naudos siekimo orientacijomis.* Šios orientacijos išreiškia tarptautinio verslo subjektams būdingus natūralius polinkius viršenybę teikti savo *ekonominės naudos siekimui,* tam tikru mastu *ignoruojant* visos visuomenės reikmes. Nepaisant to, kad šiuolaikinės visuomenės gyvenime įvairiomis formomis pasireiškia verslo bei viešojo sektoriaus subjektų interesų bei veiklos konvergencijos ir netgi integracijos procesai, taip pat nepaisant to, kad tarptautinio verslo bei apskritai verslo subjektai deklaruoja ir savo veikloje vis didesniu mastu realiai įgyvendina socialinės atsakomybės, etikos, bendražmogiškosios moralės, teisėtumo, teisingumo, ekologiškumo bei kitas nee-

goistines bei neekonomines nuostatas, realiame gyvenime kol kas faktiškai išryškėja būtent *egocentrinių ir ekonominės naudos siekių prioritetiškumas.*

Antra, būtina atsižvelgti į vis labiau išryškėjančią tendenciją, kad tolesnio ekonomikos internacionalizavimo sąlygomis tarptautinio verslo subjektai *vis mažesniu mastu orientuoti į etnokultūrinės bei geografinės kilmės ribojimus,* į kuriuos realiai reikėtų atsižvelgti plėtojant patį tarptautinį verslą. *Etnokultūrinės bei geografinės kilmės dimensijos* realiame tarptautiniame versle pamažu netenka prioritetinio reikšmingumo, o tai reiškia, kad tarptautinio verslo subjektų interesai vis labiau *nepalyginami* su etnokultūrine bei geografine prasme identifikuojamose erdvėse susiklosčiusios bei gyvenančios visuomenės interesais. Beje, interesų *nepalyginamumo* sąlygomis neišvengiamai išryškėja galimybės pasireikšti šių interesų *nesuderinamumui,* o iš to išeina, kad tarptautinio verslo subjektų interesai vis dažniau ir didesniu mastu gali pasireikšti kaip *nesuderinami.*

Trečia, būtina atsižvelgti į tai, kad globalizacijos ir daugialypių internacionalizavimo procesų aplinkoje vis didesniu mastu išryškėja *tarptautinio verslo subjektų reikšmingumas darant įtaką tiek ekonominei, tiek kitaip apibrėžtinai situacijai įvairiose nacionalinėse šalyse*. Tai reiškia, kad tarptautinio verslo subjektai gali daryti vis didesnę įtaką *nacionalinių valstybių interesų įgyvendinimo procesams bei šių procesų rezultatams.* Šis teiginys patvirtina nacionalinių valstybių bei tarptautinio verslo subjektų sąveikos reikšmingumą ir jo didėjimo tendenciją.

Pažymėtina, kad globalizacijos aplinkoje intensyvėjant politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo procesams, tarptautiniu mastu susiklosto situacija, kai nacionalinės valstybės, kaip valdymo subjektai, neišvengiamai *praranda galias savarankiškai valdyti savo šalių visuomenės gyvenimą.* Internacionalizavimo procesų aplinkoje didėjant visos visuomenės, jos gyvenimo, ekonominio gyvenimo atvirumui, pokyčiai pačios visuomenės gyvenime vis didesniu mastu vyksta *nepriklausomai* nuo nacionalinių valstybių, kaip valdymo subjektų, veiksmų. Tokio teiginio pagrįstumą galima paaiškinti tuo, jog kiekvienos šalies visuomenės gyvenimą vis labiau veikia *tarptautinėse erdvėse vykstantys procesai bei internacionalizavimo aplinkybes išreiškiantys veiksniai.* Iš to išeina, kad nacionalinės valstybės šiuolaikinėmis sąlygomis gali būti pajėgios keisti situaciją savo šalyse tik tuo atveju, jei jos geba kryptingai ir veiksmingai sąveikauti tiek tarpusavyje, tiek su tarptautinio verslo subjektais. Beje, kurios nors nacionalinės valstybės siekis monopolizuoti savo šalies visuomenės gyvenimo valdymą gali skatinti uždarumo stiprinimo procesus, o tai anksčiau ar vėliau sukelia atsilikimą ir destrukciją įvairiose gyvenimo srityse.

Siekiant stiprinti nacionalinių valstybių tarpusavio sąveiką ir sąveiką su tarptautinio verslo subjektais būtina adekvačiai suvokti ir įvertinti šios sąveikos sąlygomis *įgyvendinamų interesų logiką,* atsižvelgiant į kai kurių interesų bendrumą, į kai kurių skirtingų interesų galimą suderinamumą ir į neišvengiamą kai kurių interesų nesuderinamumą. Itin reikšmingais atvejais, kai tenka adekvačiai suvokti ir įvertinti

minėtąją interesų logiką, laikytini tokie, kai pasireiškia nacionalinės valstybės ir tarptautinio verslo subjektų *interesų bendrumas ar suderinamumas* kryptingai plėtojant tam tikrą ekonominę veiklą savo ar kitų konkrečiai apibrėžtų šalių teritorijoje ir sudarant prielaidas tarptautinio verslo subjektui turėti jo siekiamą ekonominę naudą, o nacionalinei valstybei – turėti galimybes realiai užtikrinti šalies visuomenės socialinių ir ekonominių siekių įgyvendinimą. Tokiais atvejais atitinkamos sąveikos priemonėmis gali būti *derinami* tiek nacionalinių valstybių bei tarptautinio verslo subjektų interesai, tiek šiems interesams įgyvendinti skirti valdymo sprendimai, konkretūs veiksmai, metodai ir technologijos. Tais atvejais, kai pasireiškia nacionalinės valstybės ir tarptautinio verslo subjektų interesų nesuderinamumas, įvairiomis sąveikos priemonėmis gali būti ieškoma būdų suderinti ir derinti šiuos interesus bendrųjų visuomenės raidos ir pažangos siekių įgyvendinimo dėlei.

Nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų interesų logikos suvokimas yra būtina sąlyga norint veiksmingai spręsti socialinės ekonominės raidos ir mokslo bei technologijų pažangos problemas, kylančias daugelyje šalių globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje. Tarp šių problemų ypač svarbios yra tos, kurios kyla dėl šiuolaikiniame pasaulyje smarkiai didėjančios *daugialypės diferenciacijos tarp įvairių pasaulio regionų ir šalių* bei stiprėjančios įvairiais naujais pavidalais pasireiškiančios *konkurencijos.* Maža to, konkurencingumo didinimo siekiai vis didesniu mastu įgyvendinami įvairiomis *sąnaudų mažinimo priemonėmis.* Pastebima, kad svarbiausiose ekonominės ir kitos veiklos srityse pagrindine stiprinimo konkurencingumo sąlyga tampa *sąnaudų mažinimas.* Pažymėtina, kad tose šalyse, kuriose pasiektas aukštesnis materialinės gerovės bei socialinio komforto lygis, gana dažnai susiklosto *sąnaudų mažinimo siekių prasme nepalanki situacija,* nes sąlygos tokiose šalyse plėtoti tiek tradicinius gamybos bei paslaugų sektorius, tiek kurti naujiems produktams sukurti ir skleisti reikalingus pajėgumus yra mažiau palankios nei materialinės gerovės bei socialinės pažangos prasme atsilikusiose šalyse. Globaliose ir tarptautinėse rinkose realizuojamiems produktams kurti bei skleisti skirti pajėgumai vis didesniu mastu ir vis dažniau iškeliami iš istoriškai susiklosčiusių gamybos koncentravimo regionų. Šie pajėgumai perkeliami ir koncentruojami tose šalyse ir regionuose, kuriuose dėl žemo darbo apmokėjimo lygio bei dėl mažesnių išlaidų ekologinėms, socialinėms, ergonominėms ir kitoms reikmėms, taip pat dėl mažesnių išlaidų žaliavoms ir energiniams ištekliams bei dėl kitų išlaidų taupymo gali būti gerokai sumažinamos gamybos sąnaudos. Tokiomis sąlygomis papildomos naudos gauna tarptautinio verslo subjektai, bet, kita vertus, tose šalyse, iš kurių pajėgumai iškeliami ar nėra toliau plėtojami, susidaro prielaidos ekonomikos augimui lėtėti ar pačiai ekonomikai smukti, taip pat įvairioms socialinio pobūdžio įtampoms ir kitokioms nepageidautinoms pasekmėms. Beje, pernelyg spartaus minėtų pajėgumų perkėlimo ir jų koncentravimo „žemų sąnaudų“ šalyse sąlygomis kyla daug papildomų ekologinių, socialinių bei ekonominių problemų ir pačioms „žemų sąnaudų“ šalims.

Didėjant daugialypei diferenciacijai tarp įvairių pasaulio regionų ir šalių bei reiškiantis naujoms tarptautinės konkurencijos formoms, nacionalinės valstybės ir tarptautinio verslo subjektai patiria daug naujo tipo problemų. Gebėjimai reaguoti į šias problemas ir siekiai įgyvendinti joms spręsti skirtas veiksmingas priemones lemia tai, kad globalizacijos bei daugialypių internacionalizavimo procesų aplinkoje vis didesniu mastu plėtojama *sąveika tarp nacionalinių valstybių bei tarp tarptautinio verslo subjektų*. Savo ruožtu tokios sąveikos plėtojimo sąlygomis išryškėja *naujos galimybės* aktyvinti įvairius *konvergencijos ir integracijos procesus*, taip pat procesus, grindžiamus *naujomis tinklaveikos idėjomis.* Šis teiginys reiškia, kad *nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveikos bei tokios sąveikos plėtojimo* klausimai turi būti vertinami kaip išskirtinai aktualūs, kuriuose reikia nuodugniai išnagrinėti.

Ypač pabrėžtina, kad būtent šiuolaikinėmis globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo bei technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis susiklosto iš esmės naujos aplinkybės nacionalinių valstybių sąveikos su tarptautinio verslo subjektais srityje. Iš šių aplinkybių svarbiausiomis laikytinos tokios:

1. *Tarptautinio verslo subjektų vaidmens, darant įtaką socialinei ekonominei raidai bei situacijai daugumoje šalių ir regionų, didėjimas*. Šiuolaikinėmis sąlygomis, kai *didėja ekonomikos atvirumas* bei *internacionalizavimo procesų aktyvizavimas*, vis didėjantis vaidmuo veikiant socialinę ekonominę situaciją įvairiose šalyse ir regionuose, taip pat nulemiant mokslo ir technologijų pažangos kryptingumą bei jos sėkmę iš esmės tenka *tarptautinio verslo subjektams* – įmonėms ir kitoms organizacijoms, veikiančioms tarptautiniu mastu, įvairiems tokių įmonių ir organizacijų dariniams, ypač tinklams, kitiems tarptautinėse erdvėse veikiantiems subjektams. Pažymėtina, kad būtent *tarptautinio verslo subjektų* veiklai tenka arba didžiausioji dalis įvairių šalių ar regionų ekonomikos struktūroje bei didžiausias indėlis užtikrinant ekonomikos augimą, arba pagrindinis vaidmuo inicijuojant bei realizuojant ekonomikos modernizavimą bei mokslo ir technologijų pažangą spartinančias priemones. Tai reiškia, kad kaip tik nuo tarptautinio verslo subjektų ir jų veiklos rezultatų pradeda daugiausia priklausyti bendra ekonominė ir socialinė situacija įvairių šalių ir regionų ekonominėse, socialinėse, kultūros bei kitaip apibrėžtose erdvėse.
2. *Tarptautinio verslo subjektų veiklos masto plėtra bei šia veikla apimamų šalių ir regionų aprėpties didėjimas.* Tarptautinio verslo subjektų veikla šiuolaikinėmis sąlygomis pasižymi tiek šios veiklos masto plėtote, tiek pačia veikla apimamų šalių ir regionų aprėpties didėjimu. Tai reiškia, kad tarptautinio verslo subjektai vis labiau diversifikuoja savo veiklą ir „didina“ šios veiklos įvairovę aprėpiamų šalių ir regionų skaičiaus bei pačios veiklos masto didėjimo ir veiklos sričių bei jų įvairovės didėjimo prasme.

3. *Nacionalinių valstybių ir jų vykdomos politikos realaus poveikio tarptautinio verslo subjektams bei šių subjektų veiklai silpnėjimas.* Šiuolaikinėmis sąlygomis tarptautinio verslo subjektų veiklos mastas bei šia veikla apimamų rinkų, šalių bei regionų aprėptis gerokai didėja, todėl tokie subjektai realiai tampa vis mažiau priklausomi nuo *pavienių* nacionalinių valstybių bei jų vykdomos politikos, o *pavienės* nacionalinės valstybės turi vis mažiau galių kryptingai veikti tarptautinio verslo subjektų veiklą. Šis teiginys vertintinas kaip itin tiksliai išreiškiantis realią padėtį, ypač tais atvejais, kai tarptautinio verslo subjektai yra *stambūs,* pasižymi aukštu rinkų *monopolizavimo* lygiu arba turi daug *konkurencinių pranašumų* tiek realių, tiek potencinių konkurentų atžvilgiu. Nacionalinių valstybių realios įtakos tarptautinio verslo subjektams silpnėjimą lemia dar ir tai, kad pačios nacionalinės valstybės vis labiau priklauso nuo tokių subjektų veiklos. Stambūs tarptautinio verslo subjektai daro vis didesnę įtaką situacijai nacionalinių šalių darbo rinkose, taip pat nacionalinių valstybių biudžetų pajamoms bei ekonominio gyvenimo aktyvumui atitinkamose šalyse. Beje, nacionalinių valstybių įtakos tarptautinio verslo subjektams silpnėjimas pasireiškia tuo, kad dėl tokios įtakos stokos įvairiose šalyse ir regionuose vis labiau išryškėja nesubalansuotos ir nedarnios plėtros procesai, kyla daugialypių ekonominės bei socialinės diferenciacijos problemų, ekologinių ir kitų problemų, įvairiomis formomis pasireiškia ekonomikos nuosmukis bei socialinė depresija. Tai reiškia, kad valstybės gebėjimai užtikrinti darniąją plėtrą ir apsaugoti savo šalį nuo įvairialypių socialinių, ekonominių ir kitų grėsmių bei pavojų kartais yra gana riboti.
4. *Nacionalinių valstybių ir jų vykdomai politikai būdingų naujų prioritetų formavimasis.* Šiuolaikinėmis sąlygomis nacionalinių valstybių veikloje ir realiai vykdomoje politikoje išryškėja polinkiai vis daugiau dėmesio skirti tam, kad būtų realiai įgyvendinami darniosios (harmoningos, subalansuotos) plėtros siekiai ir kad šių siekių įgyvendinimo dėlei būtų kryptingai plėtojamas bendradarbiavimas tarp pačių nacionalinių valstybių ir tarp nacionalinių valstybių bei tarptautinio verslo subjektų. Siekdama minėtus siekius įgyvendinti kiekviena nacionalinė valstybė savo veiklos bei politikos priemonėmis turi gebėti sudaryti palankias sąlygas tiek tarptautinio verslo subjektų veiklai savo šalyje, tiek savo šalies gyventojų ekonominei gerovei bei socialiniam komfortui didinti ir gyvenimo kokybei gerinti. Atitinkamų palankių sąlygų sudarymo poreikiai lemia ir kiekvienos nacionalinės valstybės prioritetus plėtoti sąveiką su tarptautinio verslo subjektais. Galima teigti, kad prioritetai plėtoti sąveiką su tarptautinio verslo subjektais, siekiant sudaryti palankias sąlygas šių subjektų veiklai ir gyventojų ekonominei gerovei, socialiniam komfortui didinti bei gyvenimo kokybei gerinti, išreiškia kiekvienos nacionalinės valstybės polinkius ir gebėjimus *didinti savo vaidmenį realiai veikiant ekonominę ir socia-*

linę situaciją savo šalyje. Pažymėtina, kad nacionalinių valstybių orientacija į minėtuosius prioritetus sudaro prielaidas tiek *padidinti nacionalinių valstybių vaidmenį darant realią įtaką ekonominei ir socialinei situacijai,* tiek *padidinti tarptautinio verslo subjektų socialinę atsakomybę* už ekonominę, socialinę, ekologinę bei kitaip apibrėžtiną situaciją įvairiose šalyse ir regionuose.

Nurodytos aplinkybės leidžia suvokti, kad šiuolaikinėmis sąlygomis neišvengiamai susiklosto poreikiai didinti nacionalinių valstybių vaidmenį darant realų poveikį socialinei, ekonominei ir politinei situacijai savo šalyse, įgyvendinant darniosios plėtros nuostatas ir šiais tikslais plėtojant bendradarbiavimą su tarptautinio verslo subjektais.

Apibendrinant išdėstytas mintis galima pažymėti, kad nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveika tampa itin reikšmingu veiksniu, lemiančiu tiek socialinę ir ekonominę situaciją daugelyje šalių ir regionų, tiek šiuolaikinės visuomenės tolesnės pažangos galimybes. Akivaizdu, kad tokios sąveikos plėtotė ir efektyvinimas tampa labai svarbia vadybinės veiklos tobulinimo bei šiuolaikinei visuomenei modernizuoti skirtų mokslinių tyrimų kryptimi.

1.2.4. Verslo intelektualizavimo, plėtros ir vadybos tobulinimo prioritetai

Žmogiškųjų išteklių ugdymo ir jų vadybos tobulinimas kaip esminis globalizacijos ir internacionalizavimo procesų nulemiamas prioritetas. Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų, žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros procesų aplinkoje išryškėja daug *naujų iššūkių ugdyti žmogiškuosius išteklius, ugdyti ir tobulinti jų vadybą.* Beje, šie iššūkiai tarp *bendrųjų* vadybai ir jos tobulinimui būdingų iššūkių gali būti traktuojami kaip *prioritetiniai.*

Šiuolaikiniai iššūkiai žmogiškųjų išteklių ugdymui, vadybai ir vadybos tobulinimui yra *labai įvairūs* ir apima kelias *gana sudėtingas sritis.* Iš šių iššūkių kaip itin svarbūs gali būti išskirti tokie:

– *nauji iššūkiai ugdant ir tobulinant vadybines ir kitas kompetencijas;*

– *nauji iššūkiai žmogiškųjų išteklių potencialo vadybos srityje.*

Nauji iššūkiai ugdant ir tobulinant vadybines ir kitas kompetencijas išreiškia orientaciją į tai, kad visose žmogiškųjų išteklių ugdymo ir tobulinimo grandyse prioritetinis dėmesys būtų skiriamas šiuolaikiniam įvairias sritis apimančių žinių, gebėjimų ir įgūdžių *turiniui* bei šiuolaikiškiems *metodams*, skirtiems *efektyviam kompetencijų potencialui* ugdyti.

Įvairias sritis apimančių žinių, gebėjimų ir įgūdžių turinio šiuolaikiškumą parodo *žmogiškiesiems ištekliams būdingų kompetencijų struktūros ir kompetencijų lygio atitiktis* tiems poreikiams ir reikalavimams, kuriuos lemia globalizacijos ir internacionalizavimo procesų logika, kryptingumas bei ypatumai, pasireiškiantys specifinėmis konkrečios veiklos, konkretaus regiono ar kitaip apibrėžtinomis konkrečios aplinkos

sąlygomis. Savaime suprantama, realiai įgytomis, jau turimomis ar ugdomomis bei numatomomis ugdyti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių kompetencijomis turi būti *kompleksiškai* apimama daugialypė įvairios paskirties teorinių bei praktinių žinių, įvairaus pobūdžio veiklai reikalingų žmogiškųjų savybių, gebėjimų bei įgūdžių visuma, savo turiniu *atitinkanti* kiekvieno individo, kiekvienos bet kurioje srityje veikiančios organizacijos žmogiškųjų išteklių potencialo bei visos visuomenės žmogiškųjų išteklių potencialo naudojimo ir tolesnio tobulinimo pagrindu atliekamas funkcijas, sukuriamus produktus bei gaunamus rezultatus. Akivaizdu, jog *siekimas užtikrinti,* kad įvairias sritis apimančių žinių, gebėjimų ir įgūdžių *turinys* būtų adekvatus dabartyje pasireiškiančioms ir ateityje galinčioms pasireikšti reikmėms, leidžia išryškinti *esmines nuostatas,* įgyvendintinas ugdant ir tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybines ir kitas kompetencijas.

Siekiant suvokti ir įvertinti, kiek yra *šiuolaikiški, efektyvūs ir tinkami* tie *metodai,* skirti *efektyviam žmogiškųjų išteklių potencialui ugdyti,* reikia atsižvelgti į tai, kad tokių metodų šiuolaikiškumą, efektyvumą ir tinkamumą parodo įvairiose žmogiškųjų išteklių ugdymo ir tobulinimo grandyse taikomų metodų, technologijų ir organizacinių formų *atitiktis* globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje išryškėjantiems naujiems poreikiams, kuriais išreiškiami žmogiškiesiems ištekliams keliami ir keltini reikalavimai kūrybingumo, inovatyvumo, veiklos kokybės ir efektyvumo, našumo ar produktyvumo srityje, taip pat reikalavimai įvairių kompetencijų įgijimo, atnaujinimo bei aktualizavimo masto ir tempų srityje. Akivaizdu, kad minėtųjų metodų šiuolaikiškumas, efektyvumas ir tinkamumas gali nulemti visuomenės gebėjimus ugdyti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių vadybines ir kitas kompetencijas pagal šiuolaikines ir būsimas reikmes.

Nauji iššūkiai žmogiškųjų išteklių potencialo vadybos srityje išreiškia orientaciją į tai, kad visose žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymo, naudojimo ir tobulinimo grandyse prioritetinis dėmesys būtų skiriamas tokioms sritims, kaip:

- žmogiškųjų išteklių potencialo struktūros *atitiktis* toms funkcijų bei siekiamų gauti veiklos rezultatų struktūroms, kurios yra arba ateityje galėtų būti būdingos kiekvienam konkrečiam atitinkamų žmogiškųjų išteklių veiklos ir naudojimo sektoriui ar sričiai (bet kurios organizacijos, kitos sistemos ar visuomenės mastu);
- nepertraukiamai tobulėjančių organizacijų raidos ir plėtros principų įgyvendinimas ugdant ir plėtojant žmogiškųjų išteklių potencialą;
- racionali „vertikaliosios hierarchijos“ bei „horizontaliųjų ryšių“ logikos darna žmogiškųjų išteklių vadyboje;
- racionalus individualizuotos veiklos bei grupinio (kolektyvinio) darbo principų ir metodų derinimas žmogiškųjų išteklių vadyboje;
- polinkių į vykdytojiškumą ir į savarankiškumą, inovatyvumą, iniciatyvumą bei į rizikų prisiėmimą skatinimas žmogiškųjų išteklių vadyboje;

– raiškos įvairove pasižyminčių viešųjų ir privačių interesų, įvairiai išreiškiamų organizacijos ir individualių interesų darnos palaikymas žmogiškųjų išteklių vadyboje;
– įvairiai išreiškiamų orientacijų į kokybės gerinimą, į efektyvumo, našumo ir produktyvumo didinimą, į socialinės ir etinės atsakomybės stiprinimą įtvirtinimas žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Išvardytosios sritys suvoktinos kaip *svarbiausios* iš tų, kurioms globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis turėtų būti skiriamas *prioritetinis dėmesys* siekiant gerinti žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymą, naudojimą ir tobulinimą. Problemos ir nauji poreikiai, kylantys šiose srityse, lemia naujų iššūkių žmogiškųjų išteklių ugdymui, vadybai ir vadybos tobulinimui prasmę ir kryptingumą.

Apibendrinant galima pažymėti, kad kryptingas ir pagrįstas šioje srityje pasireiškiančių bei galinčių pasireikšti naujų iššūkių ir raidos tendencijų išryškinimas bei ištyrimas sudaro prielaidas, kad šiuolaikinė visuomenė būtų pajėgi tinkamai prisitaikyti prie tų naujų gyvenimo sąlygų bei raidos aplinkybių, kurias nulemia globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros bei mokslo ir technologijų pažangos procesai.

Mokslo ir technologijų pažangos spartinimas – esminis verslo plėtojimo prioritetas kuriant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje. Iš šiuolaikinėmis globalizacijos bei socialinės ir ekonominės raidos, kultūros bei mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis išryškėjančių ir įvairiomis formomis pasireiškiančių iššūkių ypač pažymėtini tie, kurie išreiškia *poreikius spartinti mokslo ir technologijų pažangą visose visuomenės gyvenimo srityse.*

Iššūkiai, išreiškiantys *poreikius spartinti mokslo ir technologijų pažangą,* vertintini kaip *išskirtinai reikšmingi*. Jį teiginį nulemia kelios aplinkybės:

– būtinumas *didinti darbo našumą, produktyvumą ir veiklos efektyvumą* visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse;
– būtinumas daugelyje šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sričių sukurti, paskleisti ir įgyvendinti *alternatyvias technologijas bei organizacines formas*, orientuotas į tai, kad būtų sugebama atsisakyti vartoti ar bent sumažinti vartojimą tų žaliavų ir energetinių išteklių, kurie tampa vis labiau deficitiniai ir vis labiau brangsta;
– būtinumas *įgyvendinti prevencijos priemones*, skirtas šiuolaikinei visuomenei kylančioms ar ateityje galinčioms kilti ekologinio, ekonominio, socialinio, kultūrinio, taip pat karinio ir kitokio pobūdžio *grėsmėms sumažinti.*

Minėtųjų aplinkybių svarbą parodo tai, jog jos yra *kompleksinės* ir atspindi tuos poveikius šiuolaikinės visuomenės gyvenimui, kurie globalizacijos bei tarptautinių ryšių plėtojimo sąlygomis gali pasireikšti *itin dideliu mastu.*

Būtinumą *didinti darbo našumą, produktyvumą ir veiklos efektyvumą visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse* nulemia *poreikiai patenkinti vis labiau didėjančio vartotojiškumo lūkesčius.* Kaip žinia, šiuolaikinė visuomenė pasižymi vis didesniais *polinkiais spartinti materialinės gerovės bei socialinio komforto kėlimą.* Materialinės gerovės ir socialinio komforto siekiai tampa *vyraujantys* tiek kiekvieno atskiro šiuolaikinėje visuomenėje gyvenančio individo gyvenime, tiek įvairių visuomenės grupių, sluoksnių, organizacijų gyvenime, taip pat ir visos visuomenės mastu. Maža to, minėtieji polinkiai įvairiomis formomis reiškiasi visame pasaulyje, todėl jų pasklidimą galima traktuoti kaip svarbų globalizacijos procesų požymį. Savaime suprantama, jog polinkių spartinti materialinės gerovės bei socialinio komforto kėlimą realizavimas reikalauja *adekvačių priemonių ir galimybių didinti darbo našumą, produktyvumą bei veiklos efektyvumą.* Savo ruožtu akivaizdu, jog *pagrindinis*, o kartais ir *vienintelis būdas* realiai įgyvendinti darbo našumo, produktyvumo bei veiklos efektyvumo didinimo poreikius yra *mokslo ir technologijų pažangos spartinimas,* todėl kryptingas mokslo ir technologijų pažangos orientavimas į darbo našumo, produktyvumo bei veiklos efektyvumo didinimą suvoktinas kaip labai svarbus visuomenės bei jos gyvenimo būdo modernizavimo prioritetas.

Beje, darbo našumo, produktyvumo ir veiklos efektyvumo didinimo samprata turi būti *kuo platesnė.* Darbo našumo, produktyvumo ir veiklos efektyvumo didinimo procesai turi būti suvokiami kaip apimantys *visas* visuomenės gyvenimo sritis ir išreiškiantys iš esmės neribotas galimybes siekti vis aukštesnių tobulumo standartų.

Būtinumą *daugelyje šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sričių sukurti, paskleisti ir įgyvendinti alternatyvias technologijas ir organizacines formas* nulemia tiek daugelio tradicinių technologijų ir organizacinių formų *tobulinimo galimybių ir perspektyvų ribotumas,* tiek galimybių taikyti tradicines technologijas ir organizacines formas *sumažėjimas* arba netgi ir *išnykimas.*

Beje, poreikius kurti, skleisti ir įgyvendinti *alternatyvias* technologijas ir organizacines formas lemia įvairūs veiksniai:

- senka tradiciškai vartojamų žaliavų ir energetinių išteklių atsargos, šie ištekliai tampa vis sunkiau prieinami dėl gamtos ar techninių aplinkybių, o apsirūpinimą šiais ištekliais vis labiau veikia įvairios politinio, ekonominio ar technologinio pobūdžio rizikos bei neapibrėžtumai;
- tradicinių technologijų bei organizacinių formų tolesnis naudojimas ir tobulinimas daugeliu atvejų reikalauja didelių papildomų sąnaudų (visų pirma sąnaudų tobulinant žmogiškuosius išteklius bei efektyvinant jų naudojimą atsižvelgiant į daugelį naujų socialinio, ekologinio, politinio ir kitokio pobūdžio aplinkybių); sąnaudų didėjimas lemia tai, kad tokių technologijų bei organizacinių formų naudojimu pasiekiamos raidos bei veiklos sričiai būdingos tam tikros jos efektyvumo didinimo galimybių *ribos*, vertintinos kaip „*prisotinimo*“ *ribos* ir išreiškiančios šių technologijų ir organizacinių formų perspektyvumo ribotumus;

– objektyviai vykstantys gamtos ir visuomenės raidos reiškinių vis geresnio pažinimo ir ištyrimo procesai sudaro prielaidas atsirasti *naujoms įžvalgoms ir vizijoms,* išreiškiančioms naujų technologijų ir organizacinių formų kūrimo, skleidimo ir įgyvendinimo perspektyvas, o dėl to natūraliai atsiranda *konkretūs siekiai kryptingai kurti, skleisti ir įgyvendinti naujas technologijas ir organizacines formas visose visuomenės gyvenimo ir veiklos srityse;* galima teigti, jog žmonijos prigimčiai būdingas *natūralus polinkis* gilinti ir plėtoti gamtos bei visuomenės raidos reiškinių pažinimą lemia pačios visuomenės *aktyvumą* naujų technologijų ir organizacinių formų kūrimo, skleidimo ir įgyvendinimo srityje, taip pat *aktyvumą* kuriant, skleidžiant ir įgyvendinant įvairius *alternatyvius* požiūrius ir sprendimus.

Būtinumą *įgyvendinti šiuolaikinei visuomenei kylančių grėsmių prevencijai skirtas priemones* nulemia tai, kad mokslo ir technologijų pažanga suvokiama kaip bene svarbiausioji sąlyga, lemianti visuomenės galimybes apsisaugoti nuo vis didesniu mastu kylančių ir vis įvairesnių grėsmių. Kaip žinoma, mokslo ir technologijų pažangos vaidmuo visuomenei kylančių grėsmių atžvilgiu visada yra *dvejopas.* Viena vertus, mokslo ir technologijų pažanga skatina ir aktyvina naujų pavojų ir grėsmių atsiradimą (akivaizdu, jog būtent dėl mokslo ir technologijų pažangos nepertraukiamai išryškėja nauji ekologinio, militarinio ir kitokio pobūdžio pavojai ir grėsmės). Kita vertus, būtent mokslo ir technologijų pažangos priemonėmis realiai gali būti įgyvendinama naujų pavojų ir grėsmių prevencija bei veiksmingai šalinamos tokių pavojų ir grėsmių raiškai būdingos neigiamos pasekmės: beje, šių atvejų įvairovė gana plati, kurią lemia vis labiau didėjanti pačių pavojų ir grėsmių įvairovė.

Dvejopas mokslo ir technologijų pažangos vaidmuo visuomenei kylančių grėsmių ir pavojų atžvilgiu kaip tik ir pasireiškia tuo, jog mokslo ir technologijų pažangos priemonėmis bei dėl mokslo ir technologijų pažangos sudaromos prielaidos šalinti įvairias grėsmes ir pavojus, apsisaugoti nuo jų, atsirasti bei sklisti naujoms grėsmėms ir pavojams. Šia prasme mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimas gali būti suvokiamas ir kaip būdas reaguoti į jau kilusias ar galinčias kilti grėsmes ir pavojus, ir kaip naujų grėsmių ir pavojų atsiradimą bei raišką skatinantis veiksnys.

Taigi būtinumą įgyvendinti šiuolaikinei visuomenei kylančių grėsmių prevencijai skirtas priemones galima traktuoti ir kaip pačia mokslo ir technologijų pažangos prigimtimi nulemiamą iššūkį plėtoti tolesnę mokslo ir technologijų pažangą. Dėl mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo susiformuoja nauji iššūkiai tolimesnei mokslo ir technologijų pažangai.

Išvardytųjų aplinkybių prasmės ir svarbos suvokimas leidžia daryti *išvadą*, kad iššūkiai, išreiškiantys poreikius spartinti mokslo ir technologijų pažangą, globalizacijos bei įvairiomis kryptimis plėtojamų internacionalizavimo procesų aplinkoje traktuotini kaip *išskirtinai reikšmingi.*

Kartu pažymėtina, jog iš minėtųjų iššūkių gali būti išryškinti keli *itin prioritetiniai:*

– orientuoti į esminius kokybinius pokyčius *žmogiškųjų išteklių ugdymo ir jų vadybos tobulinimo* srityje ir išreiškiantys nuostatas prioritetinį dėmesį skirti *kūrybingumo, inovatyvumo, konstruktyvaus iniciatyvumo* potencialo plėtojimui ir stiprinimui visose žmogiškųjų išteklių raidos, veiklos bei naudojimo srityse;
– orientuoti į žmogiškųjų išteklių ugdymo, jų tobulinimo bei aktyvios veiklos ir efektyvaus naudojimo sistemų *integraciją,* prioritetą teikiant naujoms galimybėms ir perspektyvoms *internacionalizavimo procesų aplinkoje jungti į vientisus darinius* įvairias švietimo, studijų bei mokymo sistemas, fundamentinių, taikomųjų tyrimų, konsultacinių paslaugų bei įvairaus pobūdžio projektavimo ir konstravimo darbų sistemas, įvairias gamybos ir paslaugų sistemas, taip pat kitas sistemas, kurių plėtojimas ir tarpusavio sąveika gali įvairiomis formomis paveikti socialinę ir ekonominę visos visuomenės pažangą;
– vis labiau deficitiniais tampančių ir vis labiau brangstančių *energetinių ir žaliavų išteklių taupymo, efektyvesnio naudojimo*, *alternatyvių pakaitalų sukūrimo ir paskleidimo* srityje;
– orientuoti į *robotizavimo, automatizavimo ir kompleksinio mechanizavimo* įvairiuose gamybos ir paslaugų sektoriuose aktyvinimą bei plėtojimą ir išreiškiantys siekimą didinti darbo našumą, produktyvumą ir veiklos efektyvumą, prioritetą teikiant žmogiškųjų išteklių sąnaudų, kurių reikia bet kurios produkcijos vienetui sukurti, mažinimui;
– išryškėjantys ir pasireiškiantys plėtojant *informacines ir telekomunikacines technologijas,* aktyvinant visas šiuolaikinės visuomenės gyvenimo sritis apimančius internacionalizavimo procesus;
– išreiškiantys poreikius užtikrinti *efektyvią prevenciją neigiamų socialinių, ekologinių, ekonominių*, *politinio, militarinio* ar kitokio pobūdžio *pasekmių,* kurios neišvengiamai gali pasireikšti mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis.

Be abejo, nurodytoji itin prioritetiniais laikytinų iššūkių struktūra yra gana *sąlygiška,* nors visais atvejais galima teigti, jog būtent nurodytieji iššūkiai yra išimtinai bei išskirtinai svarbūs, nes juos išryškinus ir iškėlus gali būti apibrėžiamos šiuolaikinei visuomenei būdingos pagrindinės raidos ir veiklos kryptys mokslo ir technologijų pažangos bei jos aktyvinimo srityje.

Pažymėtina, jog kaip tik šie iššūkiai atspindi išskirtinai reikšmingus poreikius kryptingai tobulinti *vadybą ir vadybinę veiklą* tose visuomenės gyvenimo srityse, kurios tiesiogiai sietinos su mokslo ir technologijų pažanga.

Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškiančių krizių ir konfliktų prevencijos bei jų pasekmių šalinimo prioritetai. Globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis išryškėja *naujos tarptautinio masto problemos,* išreiškiančios įvairaus pobūdžio *krizių, tarptautinių konfliktų bei kolizijų raiškos galimybių ir tikimybių didėjimą,* taip pat ir tą aplinkybę, kad realių ir potencinių krizių bei konfliktų *neigiamos pasekmės* yra labai įvairios, sudėtingos, jas

sunku šalinti. Svarbus tokio pobūdžio problemų požymis – vis labiau ir vis didesniu mastu pasireiškiantys *neapibrėžtumai* tiek įžvelgiant ir numatant krizių ir konfliktų susiklostymo, atsiradimo, raiškos galimybes bei pasekmių mastą ir įvairovę, tiek kryptingai įgyvendinant krizių ir konfliktų prevencijai skirtas priemones, tiek ir šalinant ar neutralizuojant pačių krizių ir konfliktų pasekmes. Tokius neapibrėžtumus sukelia tai, kad visuomenės raidos praktikoje pasireiškiančios krizės ir konfliktai bei išryškėjančios šių krizių ir konfliktų raiškos formos pasižymi analogų bei stereotipų, kurie yra ar būtų galėję pasireikšti ankstesnėje praktikoje, pažinimo nepakankamumu ar nebuvimu.

Įvairaus pobūdžio krizių, tarptautinių konfliktų bei kolizijų raiškos galimybių ir tikimybių didėjimo, taip pat prevencijos bei neigiamų pasekmių šalinimo, mažinimo ar neutralizavimo problemos vis didesniu mastu suvokiamos kaip *išskirtinai reikšmingos*, o tai reiškia, kad įvairių krizių, tarptautinių konfliktų bei kolizijų prevencijai bei jų neigiamų pasekmių šalinimui, mažinimui ar neutralizavimui skirtos valdymo bei vadybinės veiklos plėtojimas traktuotinas kaip *prioritetas tobulinant valdymą ir vadybą* globalizacijos bei internacionalizavimo procesų sąlygomis. Beje, šis prioritetas yra itin svarbus globalizacijos bei internacionalizavimo procesų sąlygomis pasireiškiančių ar galinčių pasireikšti *ekonomikos nuosmukių*, tuo labiau *ekonominių krizių* aplinkoje. Valdymo ir vadybos tobulinimas reaguojant į ekonomikos nuosmukių ar krizių sukeliamas ar sukeltinas aplinkybes vertintinas kaip ypač reikšmingas valdymui ir vadybai tobulinti skirtos veiklos sektorius.

Taigi galima teigti, kad iš šiuolaikinių valdymo ir vadybos tobulinimo iššūkių itin svarbūs yra kaip tik tie, kurie išreiškia *orientacijas į įvairių krizių, tarptautinių konfliktų bei kolizijų prevenciją ir jų neigiamų pasekmių mažinimą, šalinimą ar neutralizavimą*. Ypač pažymėtina, kad iš šių iššūkių kaip gana *specifiniai* yra išryškintini tie, kurie nurodo *orientacijas į ekonomikos nuosmukio bei ekonominių krizių prevenciją ir jų neigiamų pasekmių mažinimą, šalinimą ir neutralizavimą.*

1.2.5. Inovacijos ir tinklaveika plėtojant intelektinį verslą

Inovacijos – esminis prioritetas aktyvinant šiuolaikinės visuomenės modernizavimo bei verslo plėtros procesus. Globalizacijos procesai bei žinių visuomenės kūrimo poreikiai iškelia naujus iššūkius ir reikalavimus, į kuriuos turi būti gebama reaguoti visose šiuolaikinei visuomenei būdingose socialinės ir ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos srityse.

Reagavimas į globalizacijos bei į žinių visuomenės kūrimo procesų iškeliamus iššūkius bei reikalavimus gali būti labai daugialypis ir apimti įvairias *kryptis. Ypač svarbi kryptis* yra *įvairių tipų ir rūšių veiklos bei raidos procesų orientavimas į inovacijų plėtojimą ir skleidimą*: būtent ji gali būti vertinama kaip esminis prioritetas spartinant šiuolaikinės visuomenės pažangą svarbiausiose socialinio ir ekonominio gyvenimo srityse.

Orientavimas į inovacijas šiuolaikinėmis socialinės ir ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis laikytinas *esminiu prioritetu* dėl kelių priežasčių.

Pirma, akivaizdu, jog *svarbiausieji iššūkiai*, kylantys šiuolaikinėmis sąlygomis socialinei ir ekonominei raidai bei mokslo ir technologijų pažangai, iš esmės formuojami *globalizacijos* procesų. Būtent globalizacijos procesai nulemia visų svarbiausių šiuolaikinei visuomenei būdingų *pokyčių* kryptis ir trajektorijas. Suvokiant, jog *globalizacijos aplinkoje* turi būti plėtojama į naujausius iššūkius orientuota *įvairialypė veikla,* gebėjimas *inovacijų priemonėmis* reaguoti į globalizacijos procesų lemiamus iššūkius gali būti vertinamas kaip itin svarbi prielaida sėkmingai plėtoti socialinę, ekonominę ir technologijų pažangą. Be to, reagavimas į globalizacijos aplinkoje *spartėjančius pokyčius* nulemia būtinumą plėtojant ir tobulinant *įvairių subjektų veiklą* daugiausia dėmesio skirti būtent *inovacijoms. Orientavimas į inovacijas* išreiškia socialinės, ekonominės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos procesų *aktualizavimą* ir pritaikymą globalizacijos aplinkoje besiklostantiems naujiems reikalavimams.

Antra, akivaizdu, kad tolesnę šiuolaikinės visuomenės pažangą daug lemia pačios visuomenės gebėjimai *transformuotis* ir realiai įgyvendinti *žinių visuomenės* idealus, vertybes ir gyvenimo būdo modelius. Siekimas sukurti *žinių visuomenę* vertintinas kaip esminis socialinės, ekonominės ir technologijų pažangos prioritetas. Suvokiant, jog sukurti *žinių visuomenę* įmanoma tik įvairiapusiškai plėtojant *internacionalizavimo* procesus bei skatinant *inovacijas*, galima tvirtinti, jog *orientavimas į inovacijas* vertintinas kaip labai svarbi prielaida sukurti *žinių visuomenę*.

Beje, siekiant sėkmingai ir efektyviai reaguoti į *globalizacijos* ir į *žinių visuomenės sukūrimo* iššūkius, būtini atitinkami poslinkiai atitinkamai keičiant ir *požiūrius į tarptautinę vadybą* bei modernizuojant šiuolaikinės *tarptautinės vadybos sampratą*. Būtina suvokti, jog:

- šiuolaikinės vadybos bei vadybinės veiklos sistemoje visose be išimties socialinės, ekonominės raidos bei technologijų pažangos srityse itin svarbiu sektoriumi turi būti laikomas tarptautinės vadybos sektorius;
- tarptautinės vadybos plėtojimo ir jos prioritetiškumo svarbą lemia globalizacijos bei žinių visuomenės formavimosi procesai, nes būtent globalizacija ir žinių visuomenės formavimasis lemia svarbiausius iššūkius, kylančius socialinės, ekonominės raidos ir technologijų pažangos srityse;
- tarptautinė vadyba ir jos plėtotė šiuolaikinėmis sąlygomis turi būti prioritetiškai orientuojami į įvairiapusiškas inovacijas, į inovacijų sklaidą ir kuo platesnį naudojimą, nes būtent orientavimas į inovacijas gali sudaryti prielaidas tarptautinės vadybos priemonėmis plėtoti socialinę, ekonominę raidą bei technologijų pažangą ,atsižvelgiant į globalizacijos ir žinių visuomenės iškeliamus iššūkius.

Šiuolaikinės tarptautinės vadybos orientavimo į inovacijas svarbos ir reikšmingumo suvokimas taip pat nulemia poreikius atskleisti ir panaudoti praktikoje *naujas*

tokio orientavimo galimybes. Būtina papildomai įsigilinti į įvairius *inovacijų kūrimo, skatinimo bei skleidimo būdus* ir įvertinti galimybes tokius būdus pritaikyti šiuolaikinėje globalizacijos bei žinių visuomenės formavimosi procesų lemiamoje aplinkoje.

Ieškant galimybių įgyvendinti siekį sėkmingai ir efektyviai orientuoti šiuolaikinę tarptautinę vadybą į inovacijas, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas *įvairaus pobūdžio sinergetinių efektų paieškos, gavimo bei rezultatų naudojimo* problemoms. Tokių problemų suvokimas ir sprendimas gali sudaryti prielaidas *aktyvinti inovacijas* visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse.

Apibendrinant išdėstytus teiginius pažymėtina, kad rūpinantis šiuolaikine socialine ir ekonomine raida bei mokslo ir technologijų pažanga, ypač atsižvelgiant į globalizacijos bei žinių visuomenės kūrimo iššūkius, turi būti visapusiškai plėtojama ir tobulinama *tarptautinė vadyba*, prioritetiškumą teikiant *tarptautinės vadybos orientavimui į inovacijas*.

Teorinės prielaidos plėtoti ir tobulinti *tarptautinę vadybą* bei sėkmingai ir efektyviai *orientuoti tarptautinę vadybą į inovacijas* galėtų būti sudaromos remiantis atitinkamais *sinergetinių efektų paieškos, gavimo bei rezultatų naudojimo* problemų sprendimais.

Tinklai ir tinklaveika plėtojant verslą žinių visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis. Siekiant aktyvinti šiuolaikinę socialinę ir ekonominę raidą bei mokslo ir technologijų pažangą, ypač atsižvelgiant į globalizacijos bei žinių visuomenės formavimosi procesų formuojamus iššūkius, būtina visapusiškai tobulinti *tarptautinę vadybą*, prioritetą teikiant *inovacijoms ir jų plėtojimui*. Tobulinant *tarptautinę vadybą* bei plėtojant *inovacijas* turi būti sugebama tinkamai pasinaudoti šiuolaikinio *sinergetikos mokslo* pasiekimais, pritaikyti juos kuriant ir įgyvendinant *naujas organizacines formas*, skirtas įvairioms šiuolaikinio socialinio ir ekonominio gyvenimo sritims.

Šiuolaikinės socialinės ir ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis, ypač globalizacijos bei žinių visuomenės formavimosi procesų aplinkoje itin perspektyvia ir efektyvia *organizacine forma* laikytini įvairūs *tinklai. Šiuolaikiniai tinklai, kaip organizacinė forma*, pasižymi *išskirtinėmis orientacijomis į inovacijas*: tinklo sukūrimu ir plėtojimu visada įgyvendinama *sinergetinio efekto paieškos, gavimo ir naudojimo* idėja, kuri išreiškia orientaciją į *inovacijas*.

Kalbant apie *tinklą* kaip *organizacinę formą* visų pirma būtina apibrėžti *tinklo* sąvoką.

Tinklu gali būti laikoma *visuma į bendrą sistemą sujungtų tam tikrų elementų, pasižyminčių orientacija į bendro tikslo siekimą arba į bendrų funkcijų vykdymą.*

Toks požiūris į *tinklo* sąvoką leidžia išskirti *tris esmines aplinkybes*, apibūdinančias *tinklą* kaip *ypatingą sistemą:*

– tinklas visada yra sistema, nes tinklo elementai yra sujungti tam tikrais ryšiais, tarpusavyje sąveikauja ir gali veikti kaip visuma;

– tinklas kaip sistema yra orientuotas į bendro tikslo siekimą ar į bendrų funkcijų vykdymą bei veikia kaip vienas valdymo ar savireguliacijos objektas;
– tinklą sudarantys elementai išlaiko tas savo prigimtines savybes ir požymius, kuriuos turėjo iki įsijungimo į tinklą, ir nepraranda išskirtinumo (ši aplinkybė leidžia identifikuoti tinklą kaip ypatingą sistemą, pasižyminčią tuo, jog jos elementai visada veikia turėdami tam tikrą autonomiją).

Tais atvejais, kai *tinklas* yra sukurtas arba veikia kaip *socialinio* pobūdžio ar *socialinės* kilmės sistema, jo sąvoka gali būti apibūdinta *plačiau*: *tinklas* – tai *visuma individualius interesus turinčių subjektų, sujungtų ar susijungusių į bendrą sistemą,* kuri pasižymi tuo, jog:

– sistemai priklausantys subjektai tarpusavyje sąveikauja;
– sistemoje įgyvendinami bendri interesai, siekiama bendrų tikslų, vykdomos bendros funkcijos;
– sistema veikia kaip organizacija, kurioje pasireiškia valdymas ir savireguliacija.

Tinklas visada apibrėžiamas *kaip organizacija*, nes *tinklui* visada būdingi *organizacijos* bruožai. Kaip žinome, *organizacija* laikytina tokia subjektų *visuma* arba *sistema*, kuriai būdingi *du esminiai požymiai*:

– sistemai priklausančių subjektų tarpusavio sąveika, įgyvendinama įvairiomis tiesioginių ir grįžtamųjų ryšių formomis bei pasinaudojant atitinkama tokios sąveikos infrastruktūra;
– kiekvienam subjektui būdingose specifinėse individualių interesų struktūrose išryškėjantys visiems sistemai priklausantiems subjektams būdingi bendri interesai.

Tinklas kaip organizacija turi ir tam tikrų *ypatumų,* iš kurių išskirtini šie:

– tinklui priklausantys subjektai yra savarankiški ir autonomiški, geba tinkle išsaugoti savo prigimtines savybes ir požymius;
– tinklas kaip visuma funkcionuoja vyraujant susireguliavimui.

Išdėstytas požiūris į sampratą *tinklų,* veikiančių *socialinio* pobūdžio ar *socialinės* kilmės sistemose, leidžia bendriausiu atveju traktuoti *tinklą* kaip tam tikrą įvairių subjektų veiklos *organizacinę formą*. Suvoktina ir tai, kad pagrindinis kiekvieno tinklo privalumas – jo *orientavimas į inovacijas*: tinklas kaip *įvairių subjektų visuma ir sistema* turi *potencialą gauti ir naudoti įvairius sinergetinius efektus,* todėl sėkmingai ir efektyviai veikiančiame tinkle atsiranda prielaidos kurti, skleisti ir naudoti inovacijas.

Atsižvelgiant į šiuolaikinius globalizacijos bei žinių visuomenės formavimosi nulemtus iššūkius, galima teigti, kad itin sėkmingi ir efektyviai veikiantys yra tie tinklai, kurie veikia ir yra plėtojami *tarptautinėse erdvėse*: buvimas *tarptautinėje aplinkoje* gali sudaryti *papildomas prielaidas* plėtoti *inovacijas*. Dėl šios priežasties

tinklų kūrimo ir jų veiklos plėtojimo problematika vertintina kaip *prioritetinė* tobulinant šiuolaikinę *tarptautinę vadybą*.

Pažymėtina, jog *tinklų* kūrimo ir jų veiklos tobulinimo bei plėtojimo problemos yra gana *sudėtingos*. Tai susiję su pačių tinklų *įvairove*. Patys tinklai gali būti identifikuojami ir klasifikuojami atsižvelgiant į daugybę požymių, o tai reiškia, kad tinklų kūrimas ir jų veikos tobulinimas bei plėtojimas kaip daugialypiai procesai yra ypač sudėtingi. Beje, pažymėtina, kad šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis gali būti bei realiai kuriami ir plėtojami *labai įvairūs tinklai.* Tokios įvairovės pažinimas ir įvairių tinklams būdingų ypatumų įvertinimas yra esminė prielaida sėkmingai plėtoti efektyviai veikiančius tinklus.

Pagrindiniai požymiai, pagal kuriuos apibūdinami ir klasifikuojami įvairūs tinklai bei nustatomos jų kūrimo, veiklos plėtojimo ir tobulinimo problemos, yra tokie:

– tinklų ir jų veiklos bei raidos pobūdį bei paskirtį nusakantys požymiai;
– požymiai, nusakantys tinkluose veikiančius subjektus;
– požymiai, nusakantys tinklų veiklos ir raidos mastą bei įtaką socialinei, ekonominei, politinei, taip pat mokslo ir technologijų pažangai.

Nurodytoms grupėms priskirtini tinklų požymiai gali būti apibūdinti nuodugniau.

Pagal *veiklos bei raidos pobūdį ir pagal paskirtį* skiriami šie tinklai:

– tinklai, pasižymintys skirtingais savo veiklos ir raidos socialiniais, ekonominiais, politiniais prioritetais, taip pat prioritetais įvairiose mokslo ir technologijų pažangos srityse (socialinių, ekonominių, politinių, taip pat mokslo ir technologijų pažangos prioritetų įvairovė rodo įvairovę tinklų, kurie siekia šiuos prioritetus įgyvendinti);
– tinklai, pasižymintys savo veikla ir raida skirtingose verslo bei viešojo sektoriaus srityse (verslo sektorių bei veiklos ir raidos skirtingose viešojo sektoriaus srityse atvejų įvairovė parodo tinklų, veikiančių šiose srityse, įvairovę);
– tinklai, pasižymintys orientacijomis į veiklos ir raidos pastovumą bei į vienkartinių ar didele kaita pasižyminčių projektų įgyvendinimą (šia prasme gali būti išskiriami įvairūs tinklai, pasižymintys tam tikros vykdomų funkcijų sąrankos stabilumu, taip pat įvairūs programinio tikslinio ar projektinio pobūdžio tinklai);
– formalizuoti ar formalizuotai veikiantys tinklai bei neformalūs ar neformaliai veikiantys tinklai (įvairios galimybės formalizuoti tinklų kūrimąsi, jų veiklą ir raidą arba plėtoti tinklus neformaliuoju pavidalu parodo pačių tinklų įvairovę).

Nurodyti *tinklų veiklos bei raidos pobūdžio bei tinklų paskirties požymiai* leidžia ne tik geriau pažinti tinklų įvairovę, bet ir suvokti jų veiklai ir plėtrai būdingas *inovacijų galimybes*.

Siekiant *kompleksiškai įvertinti* tinklų kūrimo bei jų plėtojimo galimybes ir perspektyvas, būtina atsižvelgti į tas tinklų įvairovės aplinkybes, kurias lemia *tinkluose veikiančius subjektus* apibūdinantys požymiai.

Požymiai, nusakantys tinkluose veikiančius subjektus, yra svarbūs, nes padeda apibūdinti tinklų įvairovę atsižvelgiant į dvi esmines aplinkybes:

– tinkluose dalyvaujančių ir veikiančių subjektų įvairovė;

– tinkluose dalyvaujančių bei veikiančių subjektų interesų ir tikslų įvairovė.

Turint omenyje *tinkluose veikiančių subjektų* įvairovę, išskirtinos šios svarbiausios tinklų grupės:

– fizinių asmenų (individų) tinklai;

– organizacijų tinklai;

– kombinuotieji fizinių asmenų (individų) ir organizacijų tinklai.

Kiekvienu konkrečiu atveju tinkle įgyvendinami tam tikri *tinkle veikiančių subjektų interesai ir tikslai*, todėl detalesnis *fizinių asmenų (individų)* ir *organizacijų tinklų* apibūdinimas leidžia plačiau suvokti *skirtingų subjektų interesų ir tikslų įvairovę*.

Fizinių asmenų (individų) tinklai gali būti kuriami ir gali veikti remiantis įvairiais *interesais* ar *tikslais*. Iš tokių interesų ir tikslų minėtini tie, kurie išreiškia:

– fizinių asmenų (individų) mentalinį, kultūrinį, dvasinį artumą, ypač tais atvejais, kai pasireiškia giminystės ryšiai, ilgalaike pažinties ar bendradarbiavimo patirtimi grindžiami asmeninės draugystės ryšiai, taip pat ryšiai, susiklostę etnokultūrinio, konfesinio bendrumo, priklausomumo socialinės kilmės prasme toms pačioms ar identiškoms socialinėms grupėms ir sluoksniams bei ta pačia regionine kilme pasižyminčioms socialiniu bei kultūriniu požiūriu giminingoms grupėms;

– fizinių asmenų (individų) ideologinį ir politinių pažiūrų ar siekių artumą;

– fizinių asmenų (individų) artumą ar bendrumą gyvenimo būdo, socialinės elgsenos bei socialinio aktyvumo, taip pat moralinių nuostatų, vertybių bei humanistinių orientacijų ar buvimo identiškų gyvenimo problemų aplinkoje prasme;

– fizinių asmenų (individų) profesinės veiklos bendrumą ar artumą (šis atvejis yra itin reikšmingas plėtojant bendradarbiavimą tiesioginių tarpasmeninių komunikacijų prasme įvairiose mokslo, studijų, meninės ar techninės kūrybos, taip pat kitose profesinės veiklos srityse);

– bendri fizinių asmenų (individų) tikslai konkrečioje veikloje, pvz., rengiant ir įgyvendinant bendrus planus, projektus ar strategijas.

Fizinių asmenų (individų) tinklai gali būti kuriami ir gali veikti remiantis tiek nurodytais, tiek ir kitais ar kitaip klasifikuojamais bei identifikuojamais *fiziniams asmenims (individams)* būdingais *tikslais ar interesais*. Visais tokių tikslų plėtojimo atvejais itin reikšmingi yra *tarpasmeninių komunikacijų* bei *tarpasmeninio psichologinio suderinamumo* veiksniai. Ypač pabrėžtina, kad *fizinių asmenų (individų) tinklų* raidą ir plėtrą daugiausia veikia *susireguliavimo procesai*.

Fizinių asmenų (individų) tinklai gali veikti tiek *autonomiškai* (kai tinklas veikia nepriklausomai nuo savo narių dalyvavimo kituose tinkluose bei organizaci-

jose), tiek *kitų tinklų ir įvairių organizacijų struktūrose* (pavyzdžiui, kai įvairioms tarpusavyje sąveikaujančioms organizacijoms atstovaujantys asmenys tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja *fizinių asmenų tinklo* pavidalu). Be to, *fizinių asmenų (individų) tinklai* gali būti suvokiami kaip *susikertantys*, nes tas pats fizinis asmuo (individas) tuo pačiu metu gali priklausyti *įvairiems* tinklams ir dalyvauti jų veikloje.

Nurodyti *fizinių asmenų (individų) tinklų* požymiai daugeliu požiūrių palygintini su *organizacijų tinklų* požymiais. Kaip ir fizinių asmenų (individų) tinklai, *organizacijų tinklai* gali būti kuriami ir gali veikti remdamiesi įvairaus pobūdžio *interesais* ar *tikslais*. Kartu pažymėtina, kad *organizacijų tinklams* būdinga kur kas didesnė įvairovė, kurią lemia tiek *įvairovė* tų *interesų ir tikslų*, kuriais remiantis kuriami ir veikia patys tinklai, tiek ir *įvairovė* pačių *organizacijų,* kurios dalyvauja tinkluose.

Organizacijų tinklų įvairovę sudaro:

– valstybių ar konkrečios valstybės interesams atstovaujančių įstaigų ar institucijų tinklai, pasižymintys tam tikrais savo veiklos ar raidos požymiais, taip pat pačių valstybių tinklai, susiklostantys tam tikroje situacijoje, kai įgyvendinami bendri valstybių interesai;
– viešajame sektoriuje veikiančių įstaigų, institucijų ar kitokių organizacijų tinklai, pasižymintys tiek juose veikiančių įstaigų, institucijų ar kitokių organizacijų įvairove, tiek ir pačių tinklų veiklos ar raidos pobūdžio bei paskirties, taip pat tinkluose įgyvendinamų interesų ir tikslų įvairove;
– verslo sektoriuje veikiančių įmonių, įstaigų, institucijų ar kitokių organizacijų tinklai, pasižymintys tiek juose veikiančių įmonių, įstaigų, institucijų ar kitokių organizacijų įvairove, tiek ir pačių tinklų veiklos ir raidos pobūdžio bei paskirties, taip pat tinkluose įgyvendinamų interesų ir tikslų įvairove;
– mišrieji tinklai, kuriuose veikia ar gali veikti tiek viešajam sektoriui priskirtinos įstaigos, institucijos, kitos organizacijos, tiek verslo sektoriui priskirtinos įmonės, įstaigos, institucijos bei kitos organizacijos; be to, mišriuosiuose tinkluose gali veikti ir įvairūs fiziniai asmenys (individai).

Savaime suprantama, be nurodytųjų, gali būti ir kitokių *organizacijų tinklų*.

Šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis itin reikšmingais laikytini įvairūs *verslo sektoriuose veikiančių įmonių, įstaigų, institucijų ar kitokių organizacijų tinklai*, taip pat *mišrieji tinklai*. Šį teiginį galima pagrįsti tuo, jog šiuolaikinėmis globalizacijos ir žinių visuomenės formavimosi sąlygomis neišvengiamai reiškiasi įvairialypiai gyvenimo *liberalizavimo* procesai, taigi tolesnę pažangą visose srityse vis labiau nulemia įvairiomis formomis plintančios *inovacijos* ir skatinamos *privačios iniciatyvos*. Dėl šios priežasties *verslo sektorių* plėtra bei *verslo ir viešųjų sektorių organizacijų bendradarbiavimo aktyvinimas* įgauna ypatingą vaidmenį. Kartu galima teigti, jog *inovacijų* visose gyvenimo srityse skatinimo bei skleidimo požiūriu itin reikšmingais laikytini kaip tik *verslo sektoriuose* veikiančių organizacijų bei įvairūs *mišrieji* tinklai.

Verslo sektoriuose veikiančių organizacijų bei *mišriųjų tinklų* prasmę daugeliu atvejų galima apibūdinti išskiriant kelis tokiuose tinkluose kuriamų, skleidžiamų ir įgyvendinamų *inovacijų* atvejus:

– tinkle kuriamos ir įgyvendinamos naujos technologijos ar naujos organizacinės formos, skirtos tam, kad būtų efektyviau atliekamos tradicinės pačiam tinklui būdingos funkcijos bei kuriami efektyviau tradiciniai tinklo produktai;
– tinkle kuriami ir tinklo veiklos bei raidos pagrindu skleidžiami nauji produktai, išreiškiantys naujus tinklo veiklos ir raidos rezultatus bei naują tinklo specializaciją;
– tinkle sukuriamas naujas potencialas, skirtas tolesnei paties tinklo veiklai ir raidai bei tinklo gebėjimams įgyti naują kokybę bei naują padėtį aplinkos atžvilgiu (šie atvejai yra itin reikšmingi, nes išreiškia naujų tinklų ir naujų sistemų formavimąsi; tokiais atvejais galima kalbėti apie naujos situacijos pačiame tinkle ir tinklo aplinkoje sukūrimą, kartu ir apie naujos kokybės konkrečiuose socialinio, ekonominio, politinio gyvenimo bei mokslo ir technologijų pažangos sektoriuose suformavimą).

Naujo potencialo sukūrimas tinkle gali pasireikšti įvairiomis formomis, pvz., sukuriant *naujo tipo verslą*, plėtojant *naujo tipo veiklą*, skleidžiant *naujus socialinės elgsenos stereotipus bei naujus gyvenimo būdo ar konkrečios veiklos modelius*. Ši aplinkybė ne tik iliustruoja *naujo potencialo sukūrimo tinkle bei naujų tinklų sukūrimo reikšmingumą ir svarbą*, bet ir leidžia atskleisti prielaidas plėtoti pažangą įvairiose gyvenimo srityse aktyvinant *naujų tinklų formavimąsi bei veiklą* ir tuo remiantis *skatinant inovacijas*.

Būtina atsižvelgti ir į tai, kad praktikoje yra įvairių *organizacijų jungimosi į tinklus* bei *organizacijų veiklos ir raidos tinkluose motyvų*. Iš jų minėtini šie:

– išreiškiantys siekimą plėtoti bendradarbiavimą identiškos veiklos ir panašių ar tų pačių funkcijų vykdymo srityje (tokiais atvejais tinklą sudarančios organizacijos pasižymi funkcijų bei kuriamų produktų ir veiklos rezultatų panašumu, o pats tinklas pasižymi specializacija, kuri yra analogiška jį sudarančių tipinių tinklo organizacijų specializacijai);
– išreiškiantys siekimą plėtoti bendradarbiavimą tarpusavyje papildančios veiklos ir viena kitą papildančių funkcijų vykdymo srityje (tokiais atvejais tinklą sudarančios organizacijos pasižymi funkcijų bei kuriamų produktų ir veiklos rezultatų tarpusavio papildomumu, siekiant suformuoti tam tikrą kompleksinę funkcijų bei tarpinių ar dalinių rezultatų ir produktų sukūrimo sistemą, kurioje būtų galima kurti kokybiškai naują galutinį visos sistemos rezultatą); tokiais atvejais tinklo specializacija išreiškia į tinklą įsijungusių organizacijų bendros ir tarpusavyje papildančios veiklos ir raidos rezultatų pobūdį.

Realiomis socialinės, ekonominės, politinės, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis plėtojant organizacijų tinklus gali būti įgyvendinami nurodyti motyvai ir

įvairūs jų deriniai. Pažymėtina, kad visais šių motyvų įgyvendinimo atvejais realizuojamos *sinergetinių efektų paieškos, gavimo ir naudojimo idėjos.* Beje, siekimas įgyvendinti nurodytus motyvus realizuojant įvairias sinergetinių efektų paieškos, gavimo ir naudojimo idėjas socialinės, ekonominės, politinės, taip pat mokslo ir technologijų pažangos praktikoje pasireiškia įvairiomis *įmonių, įstaigų, kitų organizacijų susivienijimų, aljansų (taip pat ir strateginių aljansų) bei kitokių darinių* kūrimo ir veiklos plėtojimo formomis: šių formų įvairovė yra dar viena *organizacijų tinklų įvairovės* iliustracija.

Pratęsiant *fizinių asmenų (individų)* ir *organizacijų tinklų įvairovės* apibūdinimą kaip itin svarbūs pažymėtini *tinklų požymiai,* padedantys nusakyti *tinklų veiklos ir raidos mastus* bei pačių tinklų *įtaką socialinei, ekonominei, politinei, mokslo ir technologijų pažangai*.

Požymiai, nusakantys tinklų veiklos ir raidos mastą bei įtaką socialinei, ekonominei, politinei, taip pat mokslo it technologijų pažangai, yra itin svarbūs todėl, kad tinklų įvairovę lemia:

- tinklų dydžiai (tinklų mastai), kuriuos nurodo konkrečiame tinkle veikiančių organizacijų ar kitų subjektų skaičius, taip pat šių organizacijų dydžiai bei pačių tinklų struktūros sudėtingumas;
- tinklų veiklos ir raidos mastai, kuriuos nurodo kiekviename tinkle sukuriamų produktų kiekiai, šių produktų įvairovė, tinkle sukauptų ir naudojamų išteklių kiekiai, tinklo veiklos ir raidos aprėptis įvairiai apibūdinamų partnerystės ryšių prasme;
- tinklų veiklos ir raidos mastai geografiškai apibūdinamos aprėpties, taip pat įvairių laiko parametrų prasme;
- tinklų veiklos ir raidos efektyvumas bei poveikiai įvairiems socialinio, ekonominio, politinio, technologinio pobūdžio procesams ir pokyčiams.

Nurodytieji ir kiti požymiai, nusakantys tinklų veiklos ir raidos mastą bei įtaką socialinei, ekonominei, politinei, mokslo ir technologijų pažangai, leidžia suvokti ir įvertinti *įvairaus pobūdžio tinklų vaidmenį ir perspektyvas* šiuolaikinėmis sąlygomis.

Apibendrinant *tinklų įvairovės* ir platesnį *tinklų, kaip į inovacijas orientuotos organizacinės formos,* apibūdinimą, galima pažymėti *didėjantį tinklų reikšmingumą* šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės, mokslo ir technologijų raidos ir pažangos sąlygomis. Ypač pabrėžtinas tinklų veiklos ir raidos reikšmingumas *skatinant inovacijas* Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje, didinant Europos Sąjungos ekonomikos sistemos *indėlį į pasaulio ekonomiką* bei stiprinant Europos Sąjungos ekonomikos *konkurencingumą* atsižvelgiant į naujus globalizacijos bei žinių visuomenės sukūrimo iššūkius.

Nurodytieji teiginiai leidžia pagrįsti *bendrą išvadą*, kad *tinklų kūrimo, jų veiklos ir raidos efektyvumo didinimo* tematika vertintina kaip itin *prioritetinė* plėtojant šiuolaikinę *tarptautinę vadybą* atsižvelgiant į Europos Sąjungos plėtros, globalizacijos bei žinių visuomenės kūrimosi reikalavimus.

Tinklų, kaip efektyvios į inovacijas orientuotos organizacinės formos, plėtojimo prioritetai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo iššūkių kontekste. Šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis įvairių tinklų, kaip efektyvios į inovacijas orientuotos organizacinės formos, plėtojimas yra vertintinas kaip svarbus *visuomenės modernizavimą ir ekonomikos efektyvinimą lemiantis veiksnys.* Pačių tinklų bei jų plėtojimo galimybių ir perspektyvų įvairovė nulemia tai, jog *tinklų plėtojimas* gali būti suvokiamas kaip *universali ir ypač reikšminga* tolesnio visuomenės modernizavimo ir ekonomikos efektyvinimo aplinkybė, itin aiškiai pasireiškianti tose gyvenimo srityse, kurių raidą ir pažangą smarkiai veikia *inovacijų* procesai.

Tinklų bei jų plėtojimo galimybių ir perspektyvų įvairovė ir daugialypiškumas nulemia būtinumą išryškinti tam tikrus *prioritetus*, kurių įgyvendinimas yra suvoktinas kaip itin svarbi prielaida visokeriopai modernizuoti visuomenę bei efektyvinti ekonomiką.

Plėtojant tinklus bei efektyvinant jų veiklą ir raidą, skiriami šie prioritetai:

1. *Tinklų plėtojimas tarptautiniu mastu siekiant efektyviai spręsti globalias bei tarptautines socialines, ekonomines, politines, saugumo, gamtos, mokslo ir technologijų pažangos bei kitas žmonijai ar tarptautinei bendruomenei aktualias problemas.* Šis prioritetas svarbus tuo, kad juo išreiškiamas siekis tinklų plėtojimu sudaryti prielaidas sėkmingai ir efektyviai spręsti visai žmonijai ar tarptautinei bendruomenei aktualias problemas įvairiose gamtos apsaugos bei gamtinių išteklių efektyvaus ir racionalaus naudojimo, politinės, socialinės, ekonominės raidos, saugumo ir stabilumo, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, taip pat įvairių pavojų ir grėsmių prevencijos bei kitose srityse. Beje, šiuo prioritetu apibrėžiamų tinklų plėtojimas galėtų pasireikšti tuo, kad tokius tinklus turėtų sudaryti *įvairios kilmės subjektai*, veikiantys *įvairiuose verslo bei viešuosiuose sektoriuose*, o patys tinklai galėtų veikti *tarptautiniu mastu* kaip *daugiadimensiai*.
2. *Tinklų plėtojimas tarptautiniu mastu siekiant aktyvinti ir efektyvinti raidos bei pažangos procesus konkrečiuose verslo ar viešuosiuose sektoriuose bei konkrečiai apibrėžtose socialinės, ekonominės, politinės, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos bei kitose srityse.* Šis prioritetas svarbus tuo, kad juo išreiškiamas siekis tinklų kūrimu ir plėtojimu sudaryti prielaidas konkrečiuose sektoriuose ar veiklos srityse formuotis itin efektyviai veikiančioms *sektorių* sistemoms. Kiekviena tokia sistema turėtų pasižymėti *išskirtiniais privalumais* (išskirtinė veiklos ar veiklos rezultatų *kokybė,* išskirtinis *efektyvumas* ir *produktyvumas*), taip pat turėtų būti suvokiama kaip savo veiklos srityje pasireiškianti akivaizdžiu *lyderiu.* Tokių sistemų kūrimasis, kūrimas ir plėtojimas turėtų užtikrinti, kad atitinkamose verslo ar viešojo sektorių bei kitokiose veiklos srityse būtų *nuolat sprendžiamos* kylančios ar galinčios kilti *problemos* ir kad tinklų kūri-

mo bei plėtojimo priemonėmis būtų *nepertraukiamai skatinama visapusiška pažanga* (beje, šis tinklų plėtojimo prioritetas gali būti apibūdinamas kaip nusakantis *tinklų plėtojimą sektoriaus požiūriu*).

3. *Tinklų plėtojimas siekiant aktyvinti ir efektyvinti raidos bei pažangos procesus konkrečiai apibrėžtose regioninėse sistemose* (tarptautiniu ir nacionaliniu mastu). Šis prioritetas svarbus tuo, kad juo išreiškiamas siekis tinklų kūrimu ir plėtojimu sudaryti prielaidas konkrečiuose regionuose formuotis itin efektyviai veikiančioms *daugiasektorėms regioninėms sistemoms*. Kiekviena tokia sistema turėtų būti orientuota į tai, kad *regionas,* kaip socialine, ekonomine, politine, ekologine, kultūrų bei kitokia prasme apibūdintina *visuma* pasižymėtų *išskirtinai aukštu gyvenimo kokybės lygiu.* Tinklų kūrimo ir plėtojimo priemonėmis *regiono mastu* turi būti *nuolat skatinama ir aktyvinama pažanga visose pagrindinėse gyvenimo srityse* (beje, šis tinklų plėtojimo prioritetas gali būti apibūdinamas kaip nusakantis *tinklų plėtojimą regioniniu požiūriu*).
4. *Daugiasektorių ir tarpregioninių tinklų plėtojimas siekiant aktyvinti ir efektyvinti raidos ir pažangos procesus*, *apimant įvairių veiklos sektorių bei regionų grupes.* Šis prioritetas svarbus tuo, kad juo išreiškiamas siekis *kompleksiškai plėtoti* įvairius *mišriuosius tinklus,* kuriuose būtų telkiamas potencialas tuo pat metu aktyvinti įvairaus pobūdžio ir įvairios paskirties veiklą įvairiose regionuose bei įvairioje aplinkoje. Taip pat šis prioritetas yra itin reikšmingas *inovacijų* skatinimo ir aktyvinimo prasme, nes juo išreiškiama orientacija į potencijas, skirtas įvairialypei veiklai plėtoti bendrų sistemų jungimo būdu (mokslas, studijos, technologijų kūrimas ir skleidimas, įvairaus pobūdžio gamybinė veikla ir paslaugos verslo sektoriuose, įvairios viešosios paslaugos, taip pat įvairaus pobūdžio politinė bei kitokia veikla), *apimant įvairius regionus bei kitaip apibrėžtinas erdves* (šis tinklų plėtojimo prioritetas gali būti apibūdinamas kaip nusakantis *daugiatinklių sistemų bei daugiadimensių tinklų plėtojimą*).
5. *Tarpasmeninių komunikacijų tinklų plėtojimas, siekiant aktyvinti ir efektyvinti tarpasmeniniais ryšiais grindžiamą partnerystę bei bendradarbiavimą įvairiose kūrybinio darbo srityse.* Šis prioritetas svarbus tuo, jog juo išreiškiamas siekis aktyvinti ir efektyvinti *žmonių kūrybą* įvairiose meno, mokslo ir technologijų pažangos, verslo, socialinio darbo, teisėtvarkos, politinės bei kitokios veiklos srityse, taip pat skatinti *inovacijas visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse*. Šis prioritetas itin reikšmingas dar ir todėl, kad juo pabrėžiamas *kiekvieno žmogaus vaidmuo modernizuojant visuomenę bei įgyvendinant tiek visai visuomenei, tiek konkrečiai bendruomenei ar socialinei grupei, tiek atskiram individui būdingus interesus ir tikslus* (šis prioritetas suvoktinas kaip *itin aiškiai* tarptautinio verslo subjektais *orientuotas į humanistinių ir demokratinių nuostatų* įgyvendinimą).

Apibendrinant išdėstytus teiginius pažymėtina, kad nurodyti prioritetai gali būti vertinami kaip *svarbiausi* plėtojant *tinklus ir jų veiklą* šiuolaikinėmis socialinės, ekonominės, politinės, mokslo ir technologijų pažangos sąlygomis, atsižvelgiant į tuos iššūkius ir reikalavimus, kuriuos nulemia globalizacijos, žinių visuomenės bei žinių ekonomikos formavimosi, taip pat Europos Sąjungos plėtros procesai. Išskirtinis šių prioritetų požymis yra tas, kad jais išreiškiamos orientacijos į *inovacijas bei inovacijų skatinimą* visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse.

Papildomai pažymėtinas *tinklų plėtros* reikšmingumas *didinant šiuolaikinių valstybių bendradarbiavimo su tarptautinio verslo subjektais vaidmenį.* Akivaizdu, kad prioritetine tokiam bendradarbiavimui skirtos veiklos kryptimi reikėtų laikyti *nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveiką* vadinamosios *tinklaveikos priemonėmis.* Pabrėžtina, kad tokia tinklaveika gali pasižymėti išskirtinai didele *formų įvairove.* Globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis sąveika tarp nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų gali būti plėtojama įgyvendinant daugialypius *tinklaveikos modelius.* Jais remiantis būtų plėtojama partnerystė tarp pačių įvairiausių institucijų, įstaigų, įmonių ir kitų organizacijų, atstovaujančių skirtingoms verslo bei viešojo sektoriaus grandims, įvairioms valstybinės valdžios ir valdymo pakopoms, nevyriausybinėms organizacijoms bei pilietinės visuomenės sektoriui, taip pat įvairiems ūkio, mokslo ir technologijų pažangos sektoriams įvairiai apibrėžtinose ir apibūdintinose vietinėse, regioninėse, nacionalinėse bei tarptautinėse erdvėse. Beje, ypač perspektyvia tinklaveikos kryptimi reikėtų laikyti *nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveiką realizuojančių tinklų kūrimą bei plėtojimą,* įgyvendinant *projektinės vadybos idėjas.* Būtent įvairūs tinklai, skirti konkretiems stambaus tarptautinio masto projektams parengti ir įgyvendinti, gali būti laikomi išskirtinai perspektyvia ir pažangia organizacine forma, skirta efektyviai reaguoti į šiuolaikinius globalizacijos ir internacionalizavimo procesų iššūkius.

Tarptautiniai tinklai, jų kūrimas ir plėtojimas – prioritetas aktyvinant inovacijas įvairiose socialinės ir ekonominės raidos srityse. Tarptautinių tinklų kūrimas ir plėtojimas vertintinas kaip *prioritetinė kryptis* skatinant ir aktyvinant inovacijas, didinant įvairiose srityse veikiančių subjektų veiklos efektyvumą globalizacijos sąlygomis bei kuriantis žinių visuomenei bei žinių ekonomikai.

Itin reikšmingais *daugiadimensių tarptautinių tinklų* kūrimosi ir veiklos plėtojimo *atvejais*, skatinančiais inovacijų skatinimą ir aktyvinimą Europos Sąjungoje globalizacijos aplinkoje, laikytini tokie:

– *pramonės ir paslaugų teikimo sistemos*, pasižyminčios *kompleksiniu pobūdžiu* ir veikiančios *tarptautinių tinklų* pavidalu; tokiose sistemose gali būti masiškai įgyvendinamos informacinės ir telekomunikacinės technologijos bei automatizavimo ir robotizavimo priemonės ir turi būti kuriami bei skleidžiami *kokybiškai nauji produktai*;

– *tarptautinių tinklų* pavidalu veikiančios *žmogiškiesiems ištekliams ugdyti* skirtos *kompleksinio* pobūdžio sistemos, kuriose siekiama akumuliuoti *žinių visuomenės* kūrimo poreikius realizuojančias *švietimo, mokslo ir studijų bei technologijų pažangos visose gyvenimo srityse funkcijas* bei sudaryti prielaidas *realiai įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą*;
– *tarptautinių tinklų* pavidalu veikiančios *sistemos*, orientuotos į *esminius proveržius* ir į *kokybiškai naujų situacijų sudarymą* įvairiose gyvenimo srityse.

Minėtosios *tarptautinių tinklų* pavidalu veikiančios *sistemos* iš esmės gali būti vertinamos kaip itin svarbūs *modeliai*, taikytini Europos Sąjungos inovacijų potencialo tolimesnio modernizavimo dėlei.

Pramonės ir paslaugų teikimo sistemos, pasižyminčios kompleksiniu pobūdžiu ir veikiančios tarptautinių tinklų pavidalu, orientuotos į *sinergetinius efektus* bei į *inovacijų kūrimą ir skleidimą* keliais požiūriais:

– tokiuose tinkluose į *bendros veiklos sistemas* gali būti sujungtos įvairaus profilio, įvairiomis formomis ir skirtingose šalyse bei rinkose veikiančios pramonės, prekybos, logistikos, transporto įmonės, finansų ir draudimo verslo subjektai, taip pat įvairios įmonės ir organizacijos, atliekančios rinkodaros, audito, konsultavimo, juridinių paslaugų teikimo, personalo parinkimo ir parengimo bei kitas funkcijas, kitos įmonės, įstaigos ir organizacijos, įvairūs individai; tokiuose tinkluose gali būti įgyvendintos *naujos ir itin inovatyvios organizacinės ir valdymo formos*, reikalingos *partnerystei ir bendradarbiavimui* plėtoti, taip pat *naujos organizacinės struktūros* bei nauji *valdymo, susireguliavimo, planavimo ir veiklos koordinavimo metodai* bei *strateginių sprendimų priėmimo modeliai*;
– tokiuose tinkluose gali būti kuriami *naujo tipo produktai*, taip pat įvairūs *kompleksinio pobūdžio produktai*, kurių esmė ta, jog kaip *produktas* suvokiama tam tikra *nauja veiklos sistema*, orientuota į *naujo tipo rezultatus* ir į *kokybinius pokyčius* tokių rezultatų naudojimo srityje (beje, akcentas, išreiškiantis būtent *kompleksinį* produktų pobūdį, leidžia išryškinti sinergetiniais efektais grindžiamų inovacijų sukūrimą ir įgyvendinimą);
– tokiuose tinkluose gali būti sukuriamos ir naudojamos *naujo tipo* ir itin *inovatyvios technologijos* bei *organizacinės formos*, visų pirma technologijos, orientuotos į *tarptautinio elektroninio verslo* bei *gamybos, logistikos ir prekybos technologinių procesų automatizavimo ir robotizavimo* idėjų įgyvendinimą.

Pramonės ir paslaugų teikimo sistemų, kaip tarptautinių tinklų, kūrimas ir plėtojimas akumuliuoja didžiulį inovacijų potencialą dar ir dėl to, kad gali *skatinti kokybiškai naujo technologinio lygio ekonomikos* susiformavimą globaliose erdvėse. Tokioms ekonomikoms gali būti būdingas *naujo tipo kompleksinių produktų*, kuriamų ir paskleidžiamų naudojant naujo tipo technologijas, pasklidimas ir naudojimas. Beje, iš *naujo tipo kompleksinių produktų* itin reikšmingais laikytini tokie:

– naujai kuriamos ir sukurtos *tarptautinės gamybinių ir aptarnavimo pajėgumų sistemos*, skirtos kurti, gaminti bei globaliose erdvėse masiškai skleisti, tira-

žuoti, paskirstyti, aptarnauti *naujus masiniam vartojimui skirtų pramoninių gaminių modelius bei tipus* (pavyzdžiui, gamybinių ir aptarnavimo pajėgumų sistemos, kurioms funkcionuojant pagaminama ir skleidžiama nauja tam tikro automobilių modelio serija, tam tikras lėktuvo tipas, pramoninės ar technologinės įrangos tipas, buitinės technikos tipas, baldų, drabužių, kitų plataus vartojimo reikmenų tipai, maisto produktai, kiti panašaus pobūdžio masiniam vartojimui skirti gaminiai);

– naujai kuriamos ir sukurtos įvairios *energijos gamybos bei gamtos išteklių gavybos, transportavimo, perdirbimo, paskirstymo bei pateikimo vartotojams* sistemos (pavyzdžiui, naftos, dujų, kitų gamtos išteklių gavybai ir transportavimui, taip pat elektros energijos, šilumos gamybai ir perdavimui ar vandens perdavimui, paskirstymui ir pateikimui vartotojams skirtos sistemos, taip pat tarptautinės sistemos);
– naujai kuriamos ir sukurtos įvairaus tipo transporto, taip pat daugiarūšio *transporto* sistemos;
– naujai kuriamos ir sukurtos *urbanistinės* sistemos (miestai, jų rajonai, gyvenvietės, stambios pramoninės zonos);
– įvairaus pobūdžio *gamybinės paskirties ir paslaugų pajėgumai*, įvairiuose pramonės, žemės ūkio, kituose gamybiniuose sektoriuose bei įvairiuose kultūros, švietimo, sveikatos apsaugos sektoriuose ir kitose sferose.

Pramonės ir paslaugų teikimo sistemų, kaip tarptautinių tinklų, kūrimas ir plėtojimas skatina *kokybiškai naujo technologinio lygio ekonomikos* formavimąsi dar ir ta prasme, jog leidžia smarkiai aktyvinti *sąveiką* ir *partnerystę* tarp tų sistemų, kuriose prioritetiškai atliekamos *verslo* funkcijos, ir tų sistemų, kurios veikia įvairiose *mokslinių tyrimų, švietimo, studijų ir kultūros* srityse. Dėl tokios sąveikos ir partnerystės gali būti kuriami ir plėtojami *kokybiškai aukštesnės pakopos* tarptautiniai tinklai – tai *žmogiškiesiems ištekliams ugdyti skirtos kompleksinio pobūdžio sistemos*, kurios turėtų būti orientuotos *į žinių visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimo* reikmes.

Tarptautinių tinklų pavidalu veikiančios žmogiškiesiems ištekliams ugdyti skirtos kompleksinio pobūdžio sistemos pasižymi prioritetine orientacija į žmogiškųjų išteklių *nuolatinį ugdymą* pagal *žinių visuomenės ir žinių ekonomikos* sukūrimo iššūkius. Pagrindiniais tokių sistemų požymiais gali būti laikomi šie:

– žmogiškųjų išteklių ugdymas grindžiamas *mokymosi visą gyvenimą principu*, išreiškiančiu tai, kad kiekvienas žmogus turi turėti galimybių nepertraukiamai tobulėti visą savo gyvenimą ir kad tobulėjimas turi būti nuolatos orientuotas į būsimuosius poreikius, kuriuos nulemia kultūros bei socialinė ekonominė raida, mokslo bei technologijų pažanga, visuomenės ir jos gyvenimo būdo pokyčiai;
– žmogiškųjų išteklių ugdymas turi būti prioritetiškai orientuotas į *kūrybinio potencialo formavimą* siekiant sudaryti prielaidas vis aktyvesniam *konstruktyvių ateities vizijų kūrimui* ir sėkmingam *ateities planų įgyvendinimui*;

– žmogiškųjų išteklių ugdymas turi būti suvokiamas kaip *nepertraukiamas kompleksinis procesas*, kuriuo *sujungiami* daugialypiai mokymosi ir studijų, kvalifikacijos tobulinimo įvairiose srityse procesai, dalyvavimo moksliniuose tyrimuose procesai, savarankiško individualaus ir grupinio analitinio ir projektinio darbo, vykdytojiško ir vadovaujamo darbo įvairiuose sektoriuose ir įvairiose pakopose procesai, įvairaus profilio žinių įsisavinimo, gebėjimų ir kompetencijų ugdymo procesai (ugdymas kaip *kompleksinis procesas* sudaro prielaidas kiekvienam žmogui formuotis kaip *harmoningai asmenybei*);
– į žmogiškųjų išteklių ugdymą turi būti *įtrauktos įvairios institucijos ir organizacijos*, kurios prisideda prie žmogiškųjų išteklių ugdymo kaip vykdančios mokymo, studijų, tyrimų, profesinio orientavimo ir konsultavimo funkcijas, taip pat *įvairios įmonės, įstaigos ir organizacijos*, kuriose vyksta darbinė žmonių veikla ir įgaunama įvairaus pobūdžio patyrimo bei kompetencijų (visos nurodytosios institucijos, įmonės ir organizacijos turi *tarpusavyje sąveikauti* kaip *tinklas,* orientuotas į sinergetinius efektus ir inovacijas);
– žmogiškųjų išteklių ugdymas turi būti orientuotas į *internacionalizavimo prioritetus*, todėl į ugdymo procesą įtrauktinos institucijos, įmonės ir organizacijos turi veikti būtent kaip *tarptautiniai tinklai;* jų pagrindą turėtų sudaryti įvairūs *universitetų, tyrimų institutų, mokslo ir technologijų parkų, inovacinių centrų,* įvairių *technologiškai orientuotų klasterių* ir kitų panašių organizacijų *tarptautiniai tinklai*: būtent tokie tinklai yra itin svarbūs atsižvelgiant į žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo reikmes.

Išvardytieji požymiai leidžia apibūdinti *tarptautinių tinklų pavidalu veikiančias žmogiškiesiems ištekliams ugdyti skirtas kompleksines sistemas* ir suvokti jų vaidmenį plėtojant inovacijas globalizacijos aplinkoje.

Tarptautinių tinklų pavidalu veikiančių sistemų charakteristikos dėlei būtina paminėti dar vieną tokių tinklų atvejį – tai *tarptautinių tinklų pavidalu veikiančios sistemos, orientuotos į esminius proveržius ir į kokybiškai naujų situacijų sudarymą įvairiose gyvenimo srityse.*

Į esminius proveržius ir į kokybiškai naujų situacijų sudarymą įvairiose gyvenimo srityse orientuotos sistemos, veikiančios *tarptautinių tinklų* pavidalu, yra išskirtinai svarbios būtent *globalizacijos aplinkoje.* Tokių sistemų svarbą ir ypatumus iliustruoja kelios aplinkybės:

– tokių sistemų, veikiančių tarptautinių tinklų pavidalu, paskirtis – užtikrinti, kad būtų konstruktyviai ir sėkmingai sprendžiamos globaliniu ar stambiu tarptautiniu mastu pasireiškiančios humanitarinės, ekologinės, tarptautinio saugumo, kitos politinės, socialinės, ekonominės, technologijų pažangos problemos, kurios suvoktinos kaip aktualios daugelio šalių visuomenei ir kurių sprendimas reikalauja aktyvaus tarptautinio bendradarbiavimo bei išteklių ir pajėgumų konsolidacijos;

– tokių sistemų, veikiančių tarptautinių tinklų pavidalu, struktūroje gali būti įvairios nacionalinės ir tarptautinės tiek valstybių organizacijos ir institucijos, tiek nevyriausybinės organizacijos, taip pat nacionalinio ir tarptautinio verslo bei viešojo sektoriaus subjektai, kūrybinės ir kitokios visuomeninės organizacijos, įvairūs individai ir jų grupės;
– susikūrus tokioms sistemoms gali būti koncentruojami įvairūs ištekliai ir pajėgumai, reikalingi tam, kad būtų sėkmingai parengiami ir įgyvendinami *stambūs tarptautiniai projektai,* skirti esminiams proveržiams ir kokybiniams pokyčiams įvairiose srityse.

Galima teigti, kad *tarptautinių tinklų pavidalu veikiančios sistemos, orientuotos į esminius proveržius ir į kokybiškai naujų situacijų sudarymą įvairiose gyvenimo srityse*, gali būti vertinamos kaip *itin aukštos pakopos tinklai*. Būtent tokie tinklai gali būti traktuojami kaip savo *inovacijų potencialu* galintys atitikti globalizacijos sąlygomis išryškėjančius iššūkius.

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima dar kartą pažymėti, kad visos apibūdintos sistemos, veikiančios ar galinčios veikti tarptautinių tinklų pavidalu, traktuotinos kaip *perspektyvios organizacinės formos*, skirtos inovacijoms aktyvinti bei plėtoti globaliose erdvėse, ypač Europos Sąjungos tolesnės raidos ir plėtros sąlygomis. Tai reiškia, kad tokių tarptautinių tinklų kūrimas ir visapusiškas jų veiklos plėtojimas yra esminis prioritetas *aktyvinant ir skleidžiant inovacijas* bei *stiprinant inovacijų potencialą Europos Sąjungoje.*

Inovatyvūs pokyčiai ekonominiame visuomenės gyvenime: transformacija į tinklų ekonomikos sistemą. Akivaizdus tarptautinių tinklų reikšmingumo didėjimas ir jų vaidmuo kuriantis žinių visuomenei ir žinių ekonomikai yra pagrindas teigti, jog *tolesnis tarptautinių tinklų paplitimas* bei jų *veiklos plėtojimas* lemia *naujo tipo tarptautinės ekonomikos* formavimosi neišvengiamumą. Iš šio teiginio daroma *išvada*, jog *intensyvi tarptautinių tinklų bei jų veiklos plėtra* gali būti traktuojama kaip pastaruoju metu natūraliai vykstanti *transformacija* į *naujo tipo ekonomiką*, kuri gali būti įvardyta kaip *tarptautinė tinklų tipo ekonomika* arba kaip *tinklų ekonomika.*

Esminiai naujai besiklostančios *tinklų ekonomikos* požymiai yra tokie:
– tinklų ekonomika savo prigimtimi yra *tarptautinė*, todėl jos plėtojimo sąlygomis *visos ekonominės sistemos* tampa *tarptautinėmis* arba yra integruojamos į *tarptautines ekonomines sistemas*;
– tinklų ekonomikos plėtojimo sąlygomis tarptautiniai tinklai tampa *svarbiausiais ekonominės veiklos subjektais* ir jų dalis kuriamo bendrojo produkto struktūroje nuolat didėja;
– tarptautiniai tinklai apima iš esmės *visus ekonomikos sektorius;*
– pasireiškia tarptautinių tinklų *stambėjimo* ir jų *jungimosi į dar stambesnius tinklus tendencija;*

– tinklų ekonomikos plėtojimo sąlygomis *kiekviename tarptautiniame tinkle* ryškėja polinkiai turėti *unikalią specializaciją* ir įgyti *monopolinę padėtį* tam tikrose veiklos srityse ar tam tikrose tarptautinėse rinkose (beje, reiškiantis tokiems polinkiams, pamažu įvyksta esminiai *konkurencijos* sampratos ir raiškos formų pokyčiai: specializuoti ir vis didesnę monopolinę padėtį įgaunantys tarptautiniai tinklai pamažu vis mažesniu mastu tarpusavyje konkuruoja ir vis labiau plėtoja partnerystės ryšius);
– tarptautiniai tinklai yra *labai dinamiški* ir pasižymi gebėjimais *prisitaikyti* prie vis sparčiau besikeičiančios aplinkos: esminė tarptautinių tinklų dinamiškumo apraiška yra ta, jog jų *struktūroms* būdingi periodiškai ar netgi nepertraukiamai vykstantys *pokyčiai*, kuriais reaguojama į pokyčius pačių tinklų aplinkoje;
– tarptautinių tinklų kūrimasis ir plėtra pasižymi vis didėjančiu *neformalių ryšių* bei *neformalių struktūrų* reikšmingumu;
– tarptautiniuose tinkluose vyrauja vadybos, administravimo ir susireguliavimo modeliai, grindžiami *horizontaliųjų ryšių* prioritetiškumu.

Nurodytųjų naujai besiklostančiai tinklų ekonomikai būdingų požymių esmės suvokimas leidžia apibrėžti tuos tinklų ekonomikos *ypatumus*, kurie pamažu tampa itin ryškiais *visos tarptautinės ekonomikos* bruožais. Iš tokių ypatumų svarbiausiais laikytini šie:

1. *Konkurencijos formų transformacija į buvusių konkurentų sąveiką ir partnerystę.* Tinklų ekonomikos sąlygomis tarptautinėse rinkose įsivyrauja tarptautinių tinklų pavidalu veikiantys *stambūs subjektai*, savo veiklos srityje įgaunantys *monopolinę padėtį*. Tai reiškia, kad įvyksta ryški *tradicinių konkurencijos formų*, besireiškusių ankstesnėse ekonominėse sistemose, transformacija į *naujo tipo konkurencijos formas*, kurias iš esmės galima traktuoti kaip *naujo tipo sąveiką ir partnerystę* (tinklų ekonomikos sąlygomis įvairūs tarptautiniai tinklai vis didesniu mastu plėtoja *horizontalius sąveikos ir partnerystės ryšius* ir tarptautinėse rinkose veikia kaip vis labiau *vienas kitą papildantys subjektai).*
2. *Nacionalinių dimensijų reikšmingumo sumažėjimas.* Tinklų ekonomikos sąlygomis ekonominę situaciją tiek tarptautinėse, tiek nacionalinėse erdvėse daugiausia veikia būtent *tarptautiniu mastu veikiantys subjektai*, taip pat tarptautiniai tinklai. Beje, tarptautinių tinklų veikla tarptautinėse erdvėse vis didesniu mastu skatina ankstesniais laikotarpiais susiklosčiusių nacionalinių ekonomikų *tarpusavio integracijos* ir *bendrų daugianacionalinių ekonominių erdvių* formavimosi procesus: intensyviai vykstantys tarptautinės prekybos liberalizavimo procesai, didėjantis darbo jėgos, kapitalo, prekių ir paslaugų laisvo judėjimo mastas sudaro papildomų prielaidų tolesnei ekonomikos internacionalizacijai, kartu tarptautinių tinklų veiklos aktyvinimui (taigi galima teigti, kad tarptautinių tinklų veikla yra svarbus ekonomikos internacionalizavimo, taip pat nacionalinių ekonomikų susiliejimo veiksnys).

3. *Valstybių vaidmens ekonominiame gyvenime pokyčiai.* Tinklų ekonomikos sąlygomis pasireiškia *prieštaringi* valstybių vaidmens ekonominiame gyvenime *pokyčiai*. Viena vertus, valstybių vaidmuo ekonominiame gyvenime *mažėja.* Ekonominė situacija bet kurioje šalyje vis didesniu mastu yra veikiama būtent tarptautinių tinklų, o reali valstybės įtaka ekonominiam gyvenimui pamažu silpnėja (socialinės ir ekonominės raidos internacionalizavimo sąlygomis valstybė ne tik yra vis mažiau pajėgi daryti įtaką ekonominei situacijai, bet ir pati tampa vis labiau priklausoma nuo tarptautinėse erdvėse vykstančių pokyčių ir nuo bendros tarptautinės ekonominės situacijos). Kita vertus, valstybė ir jos institucijos gali *aktyviai dalyvauti įvairiuose tarptautiniuose tinkluose*, *inicijuoti jų plėtrą* ir tam tikrus *veiklos prioritetus.* Tai reiškia, kad valstybė, dalyvaudama tarptautiniuose tinkluose ar bendradarbiaudama su jais, iš esmės gali *aktyviai veikti ekonominę situaciją* ir netgi *stiprinti savo vaidmenį* (pažymėtinos tos galimybės stiprinti valstybių vaidmenį, kurios yra susijusios su *tarptautiniu valstybių aktyvumu* bei su veikla įvairiose *tarptautinėse organizacijose).* Beje, vertinant valstybių vaidmens ekonominiame gyvenime pokyčius, itin daug dėmesio turėtų būti skiriama valstybių dalyvavimui *inicijuojant bei įgyvendinant inovacijas įvairiose socialinio ir ekonominio gyvenimo srityse*. Galima teigti, kad valstybių vaidmenį prioritetiškai nulemia būtent jų aktyvumas inicijuojant ir skleidžiant įvairias inovacijas.
4. *Strateginio planavimo ir programavimo reikšmingumo didėjimas.* Tinklų ekonomikos sąlygomis padidėja tarptautiniu mastu rengiamų ir įgyvendinamų *strateginių planų ir programų reikšmingumas*. Remiantis strateginiais planais ir programomis gali būti tarptautiniu mastu įgyvendinami į inovacijas orientuoti stambūs ir ilgalaikiai projektai, numatant jiems realizuoti telkti stambius išteklius (beje, tokių projektų parengimo ir įgyvendinimo mastai ateityje neišvengiamai didės). Svarbus strateginio planavimo ir programavimo reikšmingumo didėjimo aspektas yra tas, kad tarptautinėje ekonomikoje vis didesniu mastu bus taikomi įvairūs *planinio reguliavimo* ir *planiniam ūkiui charakteringo administravimo metodai ir modeliai.* Tai reiškia, kad *tolesnio inovacijų plėtojimo tarptautiniu mastu praktikoje* neišvengiamai turės būti taikomas *planiniam ūkiui skirtas instrumentarijus* (beje, iš šio teiginio darytina prielaida, kad besiformuojančiai tinklų ekonomikai ateityje bus būdinga *vis mažiau liberalios rinkos ekonomikos bruožų* ir vis daugiau *planinės ekonomikos bruožų*).

Nurodytieji ypatumai atspindi tarptautinių tinklų plėtojimo lemiamas tarptautinės ekonomikos raidos tendencijas, taip pat tas, kurios atspindi *inovacijų inicijavimo ir skleidimo perspektyvą.* Tai reiškia, kad *transformacija į tinklų ekonomikos sistemą* iš esmės gali būti laikoma *inovatyvių pokyčių prioritetu.*

Apibendrinant išdėstytus teiginius galima padaryti *bendrą išvadą*, kad *transformacija į tinklų ekonomikos sistemą* vertintina kaip labai svarbus *inovacijų potencialo*

Europos Sąjungoje plėtojimo veiksnys. Iš to išeina, kad inovacijų aktyvinimo ir inovacijų potencialo plėtojimo Europos Sąjungoje dėlei turi būti visapusiškai skatinamas *tarptautinių tinklų kūrimas ir jų veiklos efektyvumo didinimas.* Būtent tarptautinių tinklų pagrindu gali būti randamos naujos galimybės kryptingai plėtoti ir efektyviai naudoti inovacijų potencialą.

Tarporganizacinė ir tarpinstitucinė sąveika inicijuojant bei aktyvinant inovacijas ir spartinant mokslo bei technologijų pažangą. Inovacijų aktyvinimas, mokslo ir technologijų pažangos spartinimas bei žinių ekonomikos kūrimas – esminis šiuolaikinės visuomenės ir jos socialinės ekonominės raidos prioritetas.

Siekiant spartinti ir aktyvinti mokslo bei technologijų pažangą, kryptingai kurti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką, būtina atsižvelgti į tuos veiksnius, kurie atspindi įvairių visuomenės sluoksnių ir grupių, įvairių ekonomikos sektorių, įvairias funkcijas atliekančių organizacijų ir institucijų tarpusavio *sąveiką.* Galima teigti, kad esminė prielaida plėtoti mokslo ir technologijų pažangą bei aktyvinti žinių ekonomikos kūrimą kaip tik ir yra sudarymas sąlygų, kad būtų *visapusiškai stiprinama sąveika* tarp skirtinga veikla, skirtingomis funkcijomis ir orientacijomis pasižyminčių sistemų. Tokios sąveikos stiprinimas leidžia kryptingai siekti įvairių *sinergetinių efektų,* užtikrina *inovacijų aktyvinimą* ir *teigiamai veikia kokybiškai naujų produktų sukūrimą.* Beje, tokios sąveikos stiprinimas yra *išskirtinai svarbi* prielaida plėtoti *aukštųjų technologijų sektorių* ir didinti *technologiškai orientuotų produktų gamybą.*

Ypač pažymėtinas mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos reikšmingumas.

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveika – išskirtinai sudėtingas reiškinys, reikalaujantis rimto mokslinio pažinimo ir efektyvių teorinių bei praktinių sprendimų.

Ypač svarbia sąveikos stiprinimo sritimi laikytina sąveika tarp sistemų, kuriose:

- kuriami *įvairaus pobūdžio intelektiniai produktai ir generuojamos naujos* žinios;
- kuriamas ir kaupiamas *naujų žinių kūrimo potencialas;*
- *naujai sukurtos žinios ir įvairaus pobūdžio intelektiniai produktai* yra *materializuojami ir paverčiami praktiškai naudoti skirtais daiktais ar paslaugomis.*

Išvardytųjų sistemų visuma apima *mokslinius tyrimus, mokymo, studijų ir konsultacinės veiklos procesus,* taip pat *praktinio pobūdžio gamybinę veiklą.* Galima teigti, kad būtent tokias veiklas apimančių sistemų sąveikai turi būti teikiamas *prioritetinis dėmesys, nes* šių veiklų *derinys* atspindi *į visumą sujungiamų veiklų kompleksą.* Akivaizdu, kad minėtų veiklų *bendrumą* parodo *trijų pradų sujungimas,* apimantis:

- mokslinius tyrimus kaip veiklą, kurioje *kuriamos naujos žinios;*
- mokymą, studijas ir konsultacinę veiklą, kurioje *parengiami žmogiškieji ištekliai,* reikalingi tiek *naujoms žinioms generuoti,* tiek *naujų žinių sklaidai ir praktiniam naudojimui;*

– gamybinio pobūdžio verslą kaip veiklą, kurioje vyksta *naujų žinių transformavimo į naujus materialinius produktus procesas* ir kurioje iš esmės ir yra sukuriami *nauji vartoti skirti produktai.*

Apibūdintasis derinys iš esmės atspindi *bendrą sistemą,* kurios pagrindiniai elementai kaip tik ir yra *mokslinių tyrimų ir naujų intelektinių išteklių kūrimo* procesai, *žmogiškųjų išteklių ugdymo ir jų parengimo mokslo ir technologijų pažangai* procesai, tai pat *kokybiškai naujos gamybos* procesai. Beje, toks derinys gali būti traktuojamas kaip *svarbiausioji sąlyga,* užtikrinanti šiuolaikinės visuomenės gebėjimus spartinti mokslo ir technologijų pažangą, kurti bei plėtoti žinių ekonomiką.

Suvokiant, kad mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemos reikalauja įvairios *sąveikos,* natūraliai kyla klausimas dėl tokiai sąveikai plėtoti skirtų *organizacinių formų.*

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sąveikai plėtoti tarptautinėje praktikoje yra plačiai naudojamos įvairios organizacinės formos. Tarp tokių formų itin populiarios yra inovacijų centrai, verslo inkubatoriai, mokslo ir technologijų parkai, įvairūs pramonės mazgai, technopoliai, klasteriai, taip pat visų minėtųjų organizacijų tinklai ir įvairūs jų deriniai. Šių organizacinių formų sklaida pasižymi ir didžiuliais mastais, ir daugialypėmis galimybėmis visapusiškai skatinti mokslo ir technologijų pažangą bei didinti ekonomikos efektyvumą.

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje paprastai pasireiškia tam tikri *dėsningumai,* kuriais išreiškiami tokiai sąveikai būdingi *principai* ir tokios sąveikos praktikoje išryškėjusios *raidos tendencijos.*

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveika. Ši sistemų sąveika – labai sudėtinga sritis, kurioje įgyvendinami daugialypiai *principai* ir pasireiškia daug įvairių *tendencijų.* Iš šioje srityje pasireiškiančių *principų* svarbiausiais laikytini tokie:

– *orientacijų į sinergetinius efektus principas,* kuriuo išreiškiama tai, jog *sąveikos tarp įvairių sistemų paskirtis* yra *sinergetiniai efektai;*
– *naujos kokybės siekimo principas,* išreiškiantis tai, kad dėl *sąveikos tarp įvairių sistemų* turi būti gautas *iš esmės naujos kokybės rezultatas;*
– *harmonijos ir suderinamumo principas,* išreiškiantis būtinumą užtikrinti tai, kad tarpusavyje *sąveikaujančių sistemų raida, plėtra ir pačių sistemų pokyčiai* būtų *harmoningi ir suderinti;*
– *bendrų interesų prioritetiškumo principas,* išreiškiantis nuostatą, jog, nepaisant to, kad sąveikaujantys subjektai gali pasižymėti *interesų įvairove, svarbiausiais ir prioritetiniais* laikomi būtent *bendrieji interesai;*
– *inovatyvumo principas,* išreiškiantis *sąveikos orientavimą į inovacijų skatinimą ir aktyvinimą;*

– *sistemiškumo ir kompleksiškumo principas,* išreiškiantis tai, jog sąveikaujančios sistemos ir subjektai sudaro tam tikrą *visumą,* tiek *potencialią,* kad būtų sukurti *užbaigti galutiniam vartojimui skirti kokybiškai nauji produktai.*

Akivaizdu, kad iš mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje pasireiškiančių *principų* gali būti paminėti ir kiti principai, tačiau būtent nurodytieji laikytini svarbiausiais.

Mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje pasireiškia ir *daugialypės* bei *prieštaringos tendencijos*.

Iš *bendrojo pobūdžio tendencijų* kaip itin reikšmingos pažymėtinos šios:

– skirtingose veiklose veikiančių organizacijų, individų ir kitų subjektų *konsolidavimo tendencija* sprendžiant socialinės, ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos problemas; ši tendencija išreiškia įvairių subjektų *pastangų* ir įvairiose sistemose *sukaupto potencialo sujungimą* siekiant *bendrų rezultatų*;
– tendencija, išreiškianti didėjantį mokslinių tyrimų bei mokymo ir studijų procesų *orientavimą į naujus gamybinio verslo poreikius*; ši tendencija rodo, kad mokslinių tyrimų turinys ir mokymo, studijų bei konsultacinės veiklos procesai vis didesniu mastu nukreipiami į gamybinio verslo plėtros prioritetus;
– tendencija, išreiškianti didėjantį gamybinio verslo subjektų dalyvavimą ir aktyvumą plėtojant, modernizuojant ir naudojant tiek *mokslinių tyrimų sistemų*, tiek *mokymo, studijų, konsultacinės veiklos sistemų potencialą,* tiek kryptingai įtraukiant šiose sistemose sukoncentruotus *žmogiškuosius išteklius* į šių sistemų sąveiką su įvairiomis verslo sistemomis;
– tendencija, išreiškianti *polinkį aktyvinti darnią plėtrą,* nes skirtingų sistemų sąveikos priemonėmis aktyvinami *kiekvienai sistemai reikšmingi jos rezultatams realizuoti reikalingų poreikių sukūrimo procesai,* taip pat sudaromos palankios sąlygos *derinti* naujų darbo vietų sukūrimo ir įvairių išteklių pritraukimo į skirtingus sektorius procesus;
– tendencija, išreiškianti *polinkį aktyvinti tarptautinius ryšius*, nes mokslo ir technologijų pažangos bei gamybinio verslo plėtros sąlygomis neišvengiamai išryškėja poreikiai vis daugiau dėmesio skirti internacionalizavimo procesams ir veiklai tarptautinėse rinkose.

Kartu pažymėtina, kad mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų sąveikos srityje pasireiškia ir tam tikros *prieštaringos tendencijos.* Iš šių tendencijų itin svarbiomis laikytinos gana *specifinės,* kurias galima vadinti *mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo procesų imitavimo tendencijos.* Jų esmė ta, jog mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sąveikos idėja kartais įgyvendinama „iškraipytu“ pavidalu ar neefektyviomis formomis, o pati sąveika nesudaro prielaidų realiai siekti gerų mokslo ir technologijų pažangos rezultatų.

Iš *mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo procesų imitavimo tendencijų* pažymėtinos kai kurios *charakteringos* tendencijos:

– tendencija, pasireiškianti tuo, kad mokslo ir technologijų pažangoje dalyvaujančių subjektų ir sistemų sąveikos kryptys, formos ir realus turinys kartais neatitinka tikrųjų poreikių ir *prieštarauja deklaruojamiems bendriesiems interesams* (šios tendencijos esmė ta, kad sąveika tarp įvairių veiklos subjektų realiai tampa „priedanga“ kurti neefektyvias organizacijas, plėtoti neefektyvius ryšius ir neefektyviai panaudoti mokslo ir technologijų pažangai skirtus išteklius);
– tendencija, išreiškianti *harmonijos ir suderinamumo stoką* organizuojant ir plėtojant mokslo ir technologijų pažangoje dalyvaujančių subjektų bendrą veiklą;
– tendencija, išreiškianti polinkį dirbtinai sureikšminti mokslo ir technologijų pažangoje dalyvaujančių įvairių subjektų būdingas „išorines“ apraiškas, prioritetinį dėmesį skiriant įvairioms formalioms tokios sąveikos charakteristikoms ir pačios sąveikos įvaizdžiui.

Išvardytos *imitavimo tendencijos* atspindi tam tikras *problemas*, kurios realiai kyla ir pasireiškia įvairiose mokslo ir technologijų pažangos aktyvinimo ir spartinimo grandyse.

Apibendrinant išdėstytus teiginius pažymėtina, kad mokslinių tyrimų, mokymo, studijų, konsultacinės veiklos ir praktinio gamybinio verslo sistemų efektyvios sąveikos poreikiai pasireiškia visuose šiuolaikinės visuomenės ir jos socialinio ekonominio gyvenimo srityse. Kryptingas reagavimas į šiuos poreikius yra svarbi prielaida spartinti ir aktyvinti mokslo bei technologijų pažangą, kartu sparčiau kurti žinių visuomenę ir žinių ekonomiką.

Kartojimo klausimai

1. Kokie yra verslo raidos ypatumai žinių ekonomikos sąlygomis?
2. Kokie pagrindiniai iššūkiai keliami intelektiniam verslui?
3. Bendrųjų pasaulio ekonominės, socialinės, politinės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos problemų tipologija.
4. Kultūros reikšmė žinių ekonomikos sistemoje.
5. Kultūros raiškos atvejai intelektinio verslo kontekste.
6. Kokie yra verslo ir viešojo sektoriaus sąveikos dėsningumai žinių ekonomikos sąlygomis?
7. Nurodykite nacionalinio ir tarptautinio verslo ypatumus žinių ekonomikos sąlygomis.
8. Kokie yra žmogiškųjų išteklių formavimo prioritetai, kuriant žinių ekonomiką.
9. Tinklaveikos samprata.
10. Apibūdinkite tinklų klasifikavimo požymius.
11. Tinklaveikos plėtojimo prioritetai žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis.
12. Kokie yra tinklų ekonomikos požymiai?

2

INOVACIJOS – ESMINIS INTELEKTINIO VERSLO SANDAS

2.1. Inovacinės veiklos samprata

2.1.1. Inovacijų sąvoka ir klasifikavimas

Bet kurios naujovės, t. y. inovacijos, pradas – naujos žinios. Žinios – protinio ir kūrybinio darbo rezultatas. Be to, naujos žinios kuriamos remiantis turimomis žiniomis. Dažnai naujos žinios tapatinamos su idėjomis. Bet yra ne visai taip. Idėjos gali būti tik kaip naujų žinių atsiradimo arba žinių naudojimo katalizatorius. Idėjas atsirasti skatina nepasitenkinimas esama situacija, noras keisti ir pan. Nepasitenkinimas ir pokyčių būtinybė yra inovacijų paskatos. Ne veltui sakoma, kad išlieka ne stipriausieji, o tik tie, kurie sugeba geriausiai prisitaikyti. Nūdienos sąlygomis tik inovacijos gali garantuoti išlikimą ir tobulėjimą, o tai svarbu kiekvienam asmeniškai.

Inovacinė veikla grindžiama žinių taikymu. Žinių šaltiniai yra įvairūs ir sektorine (mokslas, verslas, konsultantai, išmanieji įrenginiai bei kt.), ir geografine (regionas, valstybė, užsienis) kilme. Inovatyvi veikla įmonėse susijusi su rizika (dažnai tai projektinė rizika, kurią reikėtų skirti nuo bendrosios verslo rizikos). Inovatyvios įmonės turi būti pajėgios ne tik už ją atsakyti, bet ir efektyviai valdyti. Įmonių veikla turi būti orientuota į visų – ir vidinių, ir išorinių (pvz., palaikant partneriškus santykius su specifinių žinių turinčiomis įmonėmis ir organizacijomis) – inovacinių išteklių naudojimą. Įmonės inovacinės veiklos sėkmę lemia ir šalies kultūrinė aplinka, t. y. kaip darbuotojai ar vartotojai toleruoja pažangias idėjas, jų įvairovę, geba efektyviai bendradarbiauti vienas su kitu. Sėkminga nūdienos inovacijų veikla yra susijusi su įmonių, valdžios institucijų, inovacijų paramos, švietimo bei mokymo organizacijų dalykinėmis, socialinėmis ir vadybos kompetencijomis – individualios žinios yra jungiamos ir paverčiamos konkurencingais produktais.

Esminė socialinės ir ekonominės raidos bei gyvenimo lygio kilimo sąlyga – inovacinės veiklos plėtojimas. Ši sąlyga ypač reikšminga vykstant intensyviems rinkų globalizacijos bei ekonomikos internacionalizacijos procesams. Plėtojant inovacinę

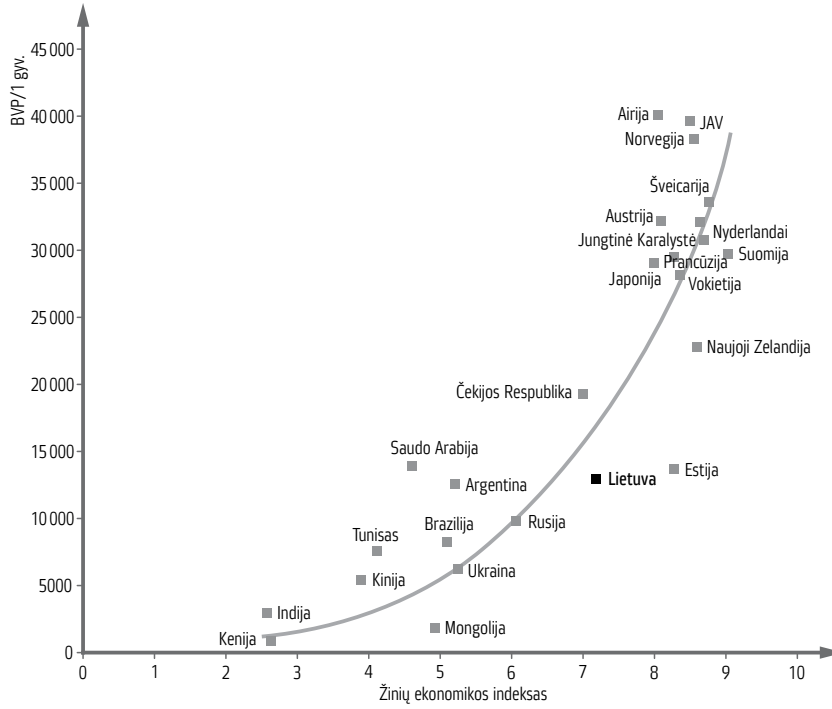
veiklą galima spręsti daugelį konkurencingumo didinimo problemų, užtikrinamas visapusiškas įvairių visuomenės grandžių modernizavimas.

Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis inovacijos tampa pagrindiniu valstybės konkurencingumą ir visuomenės gerovę lemiančiu veiksniu. Pasaulio banko (web.worldbank.org) nustatomas žinių ekonomikos indeksas, apimantis keturis indeksus: (i) ekonomikos ir institucinės santvarkos, (ii) išsilavinimo, (iii) inovacijų, (iv) IRT indeksą (iš viso 149 kintamieji) – akivaizdžiai tą rodo (2.1 pav.).

Inovacinė veikla ir jos plėtojimas – sudėtingi ir daugeliu požiūrių netgi prieštaringi procesai. Būtinos pagrįstai ir kompetentingai parengtos jų valdymo priemonės.

Efektyvus inovacinės veiklos ir jos plėtojimo valdymas taip pat gali būti suvokiamas kaip svarbus mokslo ir technikos pažangos bei socialinio, ekonominio ir technologinio modernizavimo veiksnys, artimai sietinas su galimybėmis kryptingai tobulinti visas socialinio gyvenimo sritis.

Inovacinės veiklos ir jos plėtojimo valdymas pastaruoju metu traktuojamas kaip labai perspektyvi mokslinių tyrimų bei studijų kryptis. Kaip rodo prestižiškiausių Vakarų Europos ir Amerikos universitetų patirtis, inžinerijos, vadybos bei ekonomikos specialybių studijoms numatyti ir fundamentiniai, ir taikomieji plataus profilio inovacijų valdymo kursai. Inovacijų disciplinos dėstomos ir Lietuvos universitetuose.



2.1 pav. Žinių ekonomikos indeksas (http://www.ethz.ch)

Inovacijų plėtojimas (diegimas) traktuotinas kaip vienas svarbiausių socialinės, ekonominės ir technologinės pažangos veiksnių. Tai labai svarbi socialinės ekonominės raidos sąlyga, o inovacijų aktyvinimo galimybės yra labai didelės. Beje, šios galimybės labai įvairios ir gali būti panaudotos daugelyje verslo sričių. Galima teigti, kad Lietuvoje inovacijų aktyvinimas turėtų sudaryti papildomas prielaidas radikaliai modernizuoti šalies ūkį ir kelti gerovės lygį.

Neabejotina, kad tolesnis inovacijų ir su valdymo tobulinimu susijusių problemų konceptualus svarstymas ir jų sprendimas sudarys esmines prielaidas plėtoti visų mūsų visuomenės gyvenimo sričių pažangą.

Spartus žingsnis į trečiąjį tūkstantmetį neišvengiamai siejamas su naujais reiškiniais, ryškiais pokyčiais technologinėje, ekonominėje, socialinėje sferose, paveikusiais kone kiekvieną šios planetos gyventoją. Šiems dažnai neprognozuojamiems pokyčiams, jų priežastims ar eigai aiškinti vis dažniau vartojama *inovacijų* sąvoka, kurios apibrėžtis anaiptol nėra vienareikšmiška. Tai galima paaiškinti tuo, kad ši sąvoka vartojama įvairiuose kontekstuose bei skirtingų socialinių grupių (Björgen 1992).

Ieškant žodžio *inovacija* kilmės, sugrįžtama atgal į istorijos gilumą. Žodis *inovacija* yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *innovatio*, kuris reiškia *atnaujinimą*, *atgaivą*. Anglų kalboje vartojamas atitinkamas žodis *innovation* arba *novation*; rusų – *инновация* ir *нововведение*.

Lietuvių kalbos žodynuose yra vienas terminas – *naujovė*. Visgi tikslinga skirti terminus, turinčius skirtingas prasmes, nes inovaciją reikia suprasti kaip procesą, o naujovę – kaip to proceso rezultatą (naują produktą, naują technologiją, gamybos ar vadybos organizavimo metodą).

Mokslinėje literatūroje vieno inovacijų sąvokos apibūdinimo nėra. Įvairūs autoriai pateikia išsamesnius ir apibendrinamojo pobūdžio arba kartais gana trumpus apibrėžimus.

Pavyzdžiui, amerikiečių mokslininkas W. R. Maclaurin (1953) siūlo tokį inovacijų apibūdinimą: *Kai išradimas komercializuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas, tai tampa inovacija.*

Prof. P. Kulviecas (1991) pateikia tokį apibendrintą inovacijos apibrėžimą: *Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių taikymą įvairios žmonių veiklos sferose.* Jis siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais – kaip reiškinį ir kaip procesą. Pirmuoju atveju inovacija yra bet kuris tikslinis pakeitimas, siekiama pakeisti tiriamojo objekto būklę jį tobulinant. Antruoju atveju inovacija – tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir nuolatinį funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą. Turint omenyje, kad procesas yra veikla, *inovacinė veikla – tokia veikla, kurios tikslas yra mokslo tyrimų rezultatų bei išradimų taikymas, siekiant išplėtoti bei atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų gamybą, toliau diegiant vidaus bei užsienio rinkose.*

Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programoje EUREKA (http://www.eurekanetwork.org) inovacija traktuojama kaip procesas, kai tyrimų metu gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas (2.2 pav.).

Japonijos vadybos sistemos specialistas K. Urabe su bendraautoriais (Urabe *et al.* 1988) pateikia tokį inovacijų turinio apibūdinimą: *Inovacijas sudaro naujų idėjų, lemiančių ir nacionalinės ekonomikos bei užimtumo didėjimą, ir pelno didėjimą inovacijas diegiančiai kompanijai, generavimas bei naujų gaminių, procesų ar paslaugų įgyvendinimas.*

A. Jakubavičius su bendraautoriais (Jakubavičius *et al.* 2008) inovaciją apibūdina gana lakoniškai: *Inovacija – tai funkcinė iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.*

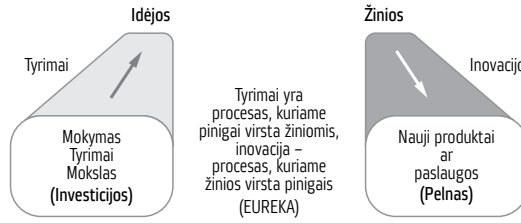
Tidd savo darbuose (Tidd 2001) akcentuoja, jog inovacijos *neįmanomos be pokyčių, kurie gali būti susiję su pateikiamu rinkai produktu, jo sukūrimu*. Kiti autoriai (O'Regan, Ghobadian, Sims 2008) labiau *išryškina inovacijoms būdingą naujų rinkos poreikių identifikavimo procesą bei išradimo komercializavimą, pateikimą į rinką*.

Kalbant apie inovacijos sąvokų interpretavimą ir apibūdinimą, būtina pabrėžti, kad, pasak J. Šumpeterio (Шумпетер 1982), inovacijos yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys. Kad ir koks būtų technologinis atradimas, jis nebus laikomas inovacija, jei nelems ekonominio efekto didėjimo. Kad inovacijas vykdanti įmonė galėtų sukurti gryną pelną, inovacija turėtų sukurti ir išlaikyti tam tikrą unikalų pranašumą, palyginti su vidaus ir tarptautinių rinkų konkurentais. Šiuo atveju *grynojo pelno* sąvoka reiškia pelną, sukurtą vien įdiegtomis inovacijomis, be pelno, gauto dėl kitų veiksnių (darbo jėgos, valiutų vertės pasikeitimo ir kt.).

Žymaus amerikiečių vadybos specialisto P. F. Drakerio (1985) teigimu, *inovacija – tai novatoriška vadybos priemonė, kurią taikant pokyčiai tampa galimybe sukurti naujų verslų, produktų ir paslaugų, gauti didesnį pelną*. Kuriant inovacijas ekonominiai ištekliai transformuojami iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį, sukuriami nauji ištekliai, užtikrinamas verslo institucijų ar net valstybių konkurencingumas globaliu lygmeniu.

Įvairovės dėlei pateikiama dar keletas inovacijos sąvokos apibūdinimų:

– *veikla, kurios metu tobulinami ar kuriami nauji produktai ar procesai* (Kuhn 1985; Wolfe 1994; Cumming 1998);



2.2 pav. Tyrimų ir inovacijų sąveika

- *mąstysena, požiūris, mastymo būdas, vertybių sistema, kuriuos naudojant gebama įžvelgti reikalingus pokyčius ir įgyvendinti užsibrėžtą viziją* (Kuczmarski 1995; Amidon 2003);
- *gebėjimas įžvelgti naujus poreikius, sukuriančius naujų verslo galimybių* (Tidd *et al.* 2002; O'Regan, Ghobadian, Sims 2006);
- *nuolatinis idėjos transformavimo į verslo produktus ar paslaugas procesas* (Hippel 1975; Porter 1990; Tidd *et al.* 2002; Doyle 2002; Amidon 2003);
- *socialinis fenomenas, pasireiškiantis žmonėms kuriant, išbandant ir realizuojant naujas idėjas* (Tong 2000);
- *kūrybiškumo ir tolerancijos rizikai funkcija, kurios variacija sukuria prielaidas naujiems produktams ir paslaugoms rastis* (Byrd, Brown 2003);
- *verslo procesas, susijęs su rinkos galimybių naudojimu naujiems produktams, paslaugoms ir verslo procesams* (Gečas, Jakubavičius);
- *sėkmingas ir veiksmingas bet kokių naujovių taikymas ir naudojimas ekonomikos ir socialinėje srityse* (Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga 2001);
- *į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais/paslaugomis* (Gečas, Jucevičius *et al.* 2007);
- *gebėjimas kurti ir komerciškai sėkmingai realizuoti naujas idėjas geriau ir sparčiau nei konkurentai* (Nedis, Byler 2009);
- *naujų ar gerokai patobulintų produktų, procesų, rinkodaros metodų, verslo organizavimo formų, metodų ar ryšių kūrimo ir naudojimo procesas* (OECD 2005).

Taigi, kaip matome, inovacijos suvokiamos labai plačiai ir įvairiai. Kiekviena *inovacijų* sąvokos variacija atskleidžia naujų inovacijų bruožų, suteikia naujų prasmių bei papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Pabrėžtina, kad inovacija visada yra aktualus iš prigimties dinamiškas reiškinys, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griaunantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

Inovacija nėra vien mokslininkų, gamybininkų ar verslininkų interesų objektas, tai įvairialypis procesas, kuriame dirba skirtingos įmonės (valstybės / valdžios institucijos, verslo partneriai, tiekėjai, klientai, konsultacinės kompanijos, inovacijų įgyvendinimo paslaugų organizacijos ar agentūros, ekonominės plėtros agentūros, verslo asociacijos, mokslo institucijos, finansų institucijos ir kt.). Inovacijas pirmiausia būtina įvardyti įsisavinimo kontekste kaip pažangos procesą, kuriame tikslingai bendradarbiauja įmonės ir jų partneriai.

Apibūdinant konkrečias inovacijas, kartais turimi galvoje tik nauji produktai ar naujos paslaugos. Tai klaidinga nuostata, nes tokia inovacijų samprata būtų pernelyg siaura. Žinoma, daugelis inovacijų yra sėkmingai pritaikyti išradimai, padėję sukurti naujus produktus ar paslaugas, bet dažnai produktai tobulinami ar pritaikomi naujiems poreikiams tenkinti, jiems randamos naujos rinkos. Taigi nauji darbo metodai ir naujos rinkos irgi yra inovacijos.

Kartais neteisingai manoma, kad inovacija – tai visiškas originalumas, t. y. absoliučiai viskas, iki tol buvę nežinoma. Iš tikrųjų inovacija paprastai yra 99 % seniai žinomų dalykų ir tik 1 % naujovių. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Dažnai išradimo naujumas, palyginti su viskuo, su kuo jis susijęs, yra tik tarsi lašelis vandenyne. Dažniausiai inovacija – tik mažas patobulinimas.

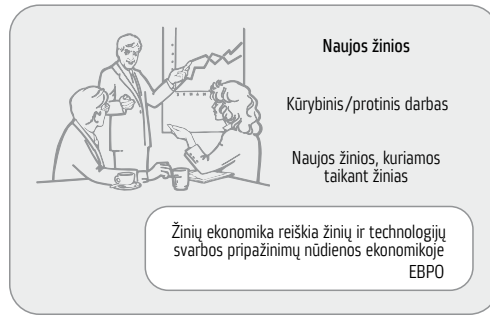
Kaip buvo pažymėta daugelio autorių, norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka. Galima teigti, jog veikla – tai specifinė žmonių aktyvaus požiūrio į tikrovę forma, kuriai būdingas veiksmų tikslingumas, kryptingumas ir pertvarkos nuostatos. Kiekviena veikla turi savo tikslą, savo priemones bei rezultatą ir nusako veikimo procesą, todėl inovacinė veikla traktuotina kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas. Toks apibendrintas požiūris į inovacinę veiklą pabrėžiamas įvairiuose literatūros šaltiniuose.

Plačiąja prasme inovacijos versle apibūdinamos kaip į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais ar paslaugomis.

Pabrėžtina, kad svarbiausias kiekvienos veiklos, taip pat ir inovacinės, subjektas yra žmogus. Veiklos procese žmogus su kiekvienu daiktu sąveikauja ne kaip svetimo poreikio šiam daiktui ar tikslo reiškėjas, o atsižvelgdamas į to daikto prigimtį ir ypatybes. Jis išmoksta valdyti daiktą, padaro jį savo veiklos matu ir objektu, kartu tenkindamas savo ir visuomenės poreikius. Poreikiai savo esme yra tarsi pažangos katalizatorius, nes žmogus, tenkindamas juos per tikslinę veiklą, pažįsta gamtos paslaptis, daro atradimus bei kuria kokybiškai naujas materialines ir dvasines vertybes.

Naujas žinias kuria žmonės, naudodami savo kūrybinį ir protinį potencialą bei jau turimas žinias (EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija) (2.3 pav.). Žinių kūrimo procese svarbu kolektyvinis darbas.

Suvokiant kūrybinio prado svarbą inovacinei veiklai, tikslinga apibrėžti inovacinės veiklos vietą ir reikšmę bendroje veiklos klasifikacijoje (tai reproduktyvioji veikla, kuri remiasi ankstesnėmis veiklos schemomis ir nukreipta gauti jau žinomą

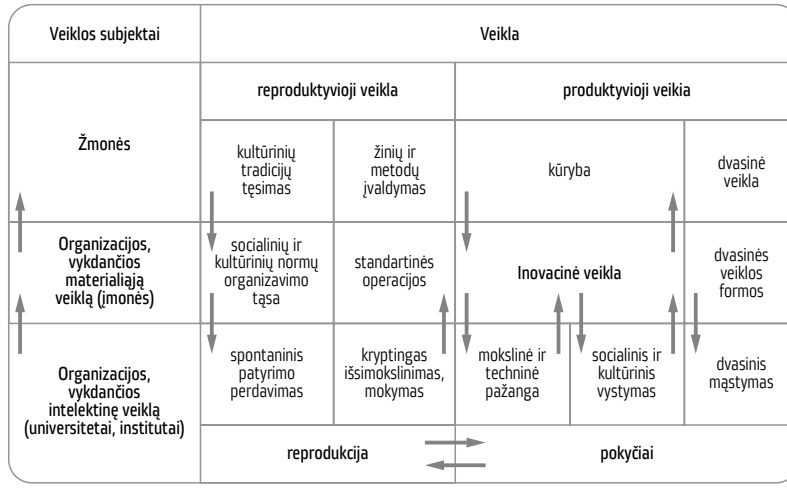


2.3 pav. Žinių kūrimas

rezultatą žinomomis priemonėmis, ir produktyvioji veikla, susijusi su naujų tikslų bei naujų priemonių kūrimu arba žinomų tikslų siekimu naujomis priemonėmis).

Inovacinės veiklos vietos nustatymas bendroje veiklų klasifikacijoje (2.1 lentelė) padeda kompleksiškai suvokti globalųjį inovacinės veiklos pobūdį ir jos svarbą visuomenės pažangai. Inovacinė veikla moksliniuose leidiniuose apibūdinama kaip ekonomikos intensyvinimo pagrindas, mokslinės techninės pažangos spartinimo, socialinės ir kultūrinės visuomenės raidos sąlyga.

2.1 lentelė. Bendra veiklų klasifikacija



Galima teigti, kad vienintelė veikla, siejanti kūrybą, mokslą ir verslininkystę, tai inovacinė veikla, kai mokslo žinios transformuojamos į fizinę realybę, keičiančią visuomenę. Inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyviąją žmonių veiklą, nukreiptą į kurios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti kintančius visuomenes poreikius. O tai yra svarbiausias verslo sandas. Kitaip tariant, ***inovacijos ir yra verslas – intelektinis (žiniomis grįstas) verslas***.

Inovacijoms reikalingų žinių gavimas yra tiesiogiai siejamas su moksliniais tyrimais ir plėtra Moksliniams tyrimams ir plėtrai apibūdinti dažnai vartojama anglų kalbos santrumpa *R&D* (*Research and Development*).

Praktikoje pasitaiko įvairių taikomųjų mokslinių tyrimų sampratos apibūdinimų, kaip antai (2.2 lentelė):

– eksperimentiniai ir (arba) teoriniai pažinimo darbai, pirmiausia skiriami specifiniams praktiniams tikslams pasiekti arba uždaviniams spręsti (LR statistikos departamentas 2008);
– eksperimentiniai ir (arba) teoriniai darbai, atliekami norint gauti naujų žinių ir pirmiausia skiriami specifiniams praktiniams tikslams pasiekti arba uždaviniams spręsti (LR mokslo ir studijų įstatymas 2009);

2.2 lentelė. Taikomųjų mokslinių tyrimų sampratos sandai

Sandas	Apibūdinimas	Komentaras
Problematika	Mokslinis / technologinis neapibrėžtumas	Nėra / nežinoma akivaizdaus sprendimo būdo
Veikla	Forma ir turinys	Padeda generuoti naujas žinias
Rezultatas	Naujos žinios	Santykis: problema / žinios
Siekis	Praktinis naudojimas	Nauji / patobulinti produktai, procesai, paslaugos

– suplanuoti tyrinėjimai, kuriais siekiama įgyti naujų žinių ir įgūdžių, naudotinų kuriant naujus produktus, procesus ar paslaugas arba ryškiai patobulinant esamus produktus, procesus ar paslaugas (EK reglamentas Nr. 800/2008).

Ne ką mažesne įvairove pasižymi ir technologinės plėtros sampratos apibūdinimai, kaip antai (2.3 lentelė):

– mokslinių tyrimų ir praktine patirtimi sukauptu pažinimu paremti sistemingi darbai, kurių tikslas – kurti naujas medžiagas, gaminius ir įrenginius, diegti naujus procesus, sistemas ir paslaugas arba esmingai tobulinti jau sukurtus ir įdiegtus (LR statistikos departamentas 2008);
– moksliniais tyrimais ir praktine patirtimi sukauptu pažinimu grindžiama sisteminga veikla, kurios tikslas – kurti naujas medžiagas, produktus ir įrenginius, diegti naujus procesus, sistemas ir paslaugas arba iš esmės tobulinti jau sukurtus ar įdiegtus, taip pat kurti, diegti arba iš esmės tobulinti moksliniais tyrimais ir praktine patirtimi sukauptu pažinimu grindžiamus žmogaus, kultūros ir visuomenės problemų sprendinius (LR mokslo ir studijų įstatymas 2009);
– mokslinių, technologinių, verslo ir kitų žinių bei įgūdžių įgijimas, derinimas, formavimas ir taikymas naujų, patobulintų ar pagerintų produktų, procesų arba paslaugų realizavimo planams, išdėstymo (technologinėms) schemoms ar modeliams sukurti. Technologinė plėtra apima kuriamų ar tobulinamų pro-

2.3 lentelė. Technologinės plėtros tyrimų sampratos sandai

Sandas	Apibūdinimas	Komentaras
Problematika	Technologinis / ekonominis neapibrėžtumas	Sprendimui reikalingos naujos žinios
Veikla	Forma ir turinys	Žinių naudojimas
Rezultatas	Naujas produktas / procesas / paslauga	Prototipas / bandomasis pavyzdys Naujas (pakitusios esminės savybės)
Siekis	Ekonominė nauda	Efektyvumas, funkcionalumas, našumas, ...

duktų, procesų ir paslaugų projektavimo dokumentų (eskizų, brėžinių, planų ir panašiai), taip pat jų prototipų, „beta“ versijų ir bandomųjų pavyzdžių sukūrimą (EK reglamentas Nr. 800/2008).

Pažymėtina ir tai, kad technologinė plėtra neapima rutininių arba periodinių produktams, gamybos linijoms, gamybos procesams, esamoms paslaugoms ir kitoms vykdomoms veiklos rūšims taikomų pakeitimų, net jei tokie pakeitimai yra tobulinamieji.

Apibendrinant galima teigti, kad:

– *Tyrimai ir plėtra* – sistemingas kūrybinis darbas, skirtas žinioms kaupti ir ieškoti būdų, kaip jas pritaikyti. Savo ruožtu jie skaidomi į fundamentinius, taikomuosius tyrimus ir technologinę plėtrą.
– *Fundamentiniai tyrimai* – eksperimentiniai ir teoriniai darbai, skirti naujoms žinioms gauti, neturint konkretaus tikslo juos panaudoti ar pritaikyti.
– *Taikomieji tyrimai* – darbai, susiję su naujų žinių, reikalingų praktiniam panaudojimui, įsigijimu.
– *Technologinė plėtra* – sistemingas darbas, pagrįstas turimomis žiniomis ir praktine patirtimi, skirtas naujoms medžiagoms, produktams ar įrenginiams kurti, naujiems procesams, sistemoms ir paslaugoms diegti bei iš esmės patobulinti tai, kas jau sukurta ar įdiegta.

Kaip pažymi M. Vilys (2011), technologinių žinių komercializavimas (pramoninių inovacijų procesas) suprantamas kaip nuoseklus procesas, prasidedantis moksliniu atradimu, toliau vystomu įmonėje, ir pasibaigiantis produkto patekimu į rinką. Pirmosios kartos inovacinės veiklos modeliai, kitaip dar vadinami technologijų stūmimu, buvo pagrįsti teiginiu, kad kuo daugiau MTEP yra įmonėje, tuo daugiau vykusių produktų išleidžiama į rinką (2.4 pav.). Mažai dėmesio buvo skiriama technologinio atradimo virtimui produktu (Carter 1957) ir rinkos vaidmeniui (Cook, Morrison 1961).

Antrosios kartos inovacinės veiklos modeliai vyravo 1960–1970 m. Tuo laikotarpiu daugelyje šalių užimtumas pramonės sektoriuje buvo panašus kaip anksčiau ar didėjo nedaug, o produktyvumo rodikliai smarkiai išaugo (Rothwell, Zegveld 1985). Šiuo klestėjimo ir gerovės laikotarpiu įmonės siekė plėsti gamybą ir asortimentą. Didėjant masto ekonomikos svarbai, didėjo ir pramoninės koncentracijos lygis. Kol nauji produktai, pagaminti pagal esamas technologijas, buvo pristatomi rinkai, pasiūlos ir paklausos santykis buvo sureguliuotas.

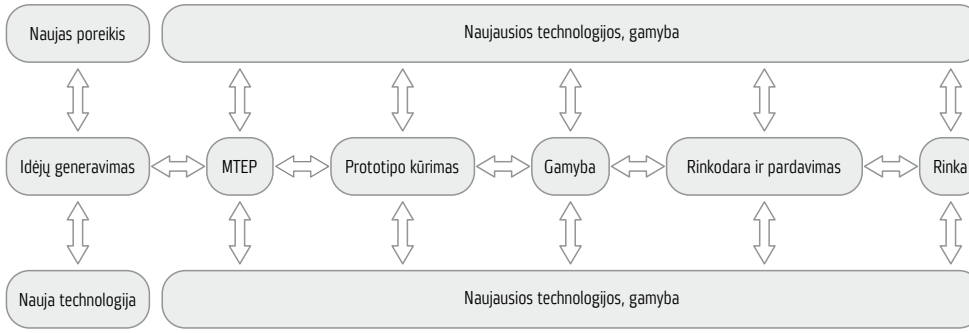
Didėjant įmonių konkurencijai, investicijos buvo dažniau skiriamos ne naujiems moksliniams tyrimams, o rinkos poreikius atitinkantiems produktams kurti (Clark 1979). Didėjo strateginės rinkodaros svarba, nes didelės ir veiksmingai dirbančios įmonės kovojo dėl rinkos dalies. Tuomet kito ir požiūris į inovacinius procesus įmonėse. Dėmesys buvo sutelktas į paklausą skatinančius veiksnius. Taip iškilo antrosios kartos inovacinės veiklos modeliai, grįsti rinkos poreikiais (2.5 pav.). Pagal šią paradigmą rinka yra idėjų šaltinis, kurioms įgyvendinti reikalingos MTEP programos.

2.4 pav. Technologijų stūmimo inovacinės veiklos modelis (Vilys 2011)

2.5 pav. Rinkos traukimo inovacinės veiklos modelis (Vilys 2011)

Vienas šio modelio trūkumų: toks procesas neskatina įmonių investuoti į ilgalaikes MTEP programas, todėl nebekuriamos radikalios inovacijos (Hayes, Abernathy 1980). Prarandamos įmonės galimybės prisitaikyti prie technologinių pokyčių. Tuo laikotarpiu Jungtinių Amerikos Valstijų mokslininkai pabrėždavo paklausos įtaką inovaciniams procesams, todėl buvo bandoma pramonės inovacijas skatinti viešaisiais pirkimais (Rothwell 1984).

Trečiosios kartos inovacinės veiklos modeliai vyravo po 8-ojo dešimtmečio pradžioje įvykusių dviejų naftos krizių. Aukštas infliacijos, nedarbo lygis, ekonomikos nuosmukis ir paklausą viršijanti pasiūla lėmė tiek visos ekonomikos, tiek inovacinės įmonių veiklos pokyčius. Įmonės buvo priverstos taikyti jungimosi ir gamybos racionalizavimo strategijas, nes augo masto ir patirties svarba, daugiau dėmesio buvo skiriama išlaidų kontrolei ir kainų mažinimui. Ribotų išteklių dešimtmečiu įmonėms buvo svarbu suprasti inovatyvių produktų sėkmės priežastis siekiant mažinti tikimybę pagaminti nevykusį produktą. Tuo laikotarpiu buvo pradėti vykdyti empiriniai inovacinės veiklos tyrimai, skelbiami moksliniai straipsniai (Cooper 1980). Pirmą kartą sėkmingas inovacijų procesas galėjo būti sumodeliuotas remiantis išsamiais ir sisteminiais daugelio pramonės sektorių ir šalių tyrimais. Tyrimai parodė, kad anksčiau taikyti inovacinės veiklos modeliai yra kraštutiniai ir praktikoje retai betaikomi. Į inovacinius procesus pažvelgta kaip į kompleksinę veiklą, integruojančią technologinius atradimus ir rinkos poreikius į bendrą visumą. 2.6 pav. pateiktas inovacinės



2.6 pav. Trečiosios kartos inovacinės veiklos modelis (Vilys 2011)

veiklos modelis, buvęs nuoseklus ir vienakryptis, buvo suskaidytas į specifinių labai įvairiai jungiamų funkcijų blokus (Rothwell, Soete 1985).

Įvairiuose literatūros šaltiniuose inovacijos klasifikuojamos pagal tam tikrus požymius (2.4 lentelė).

2.4 lentelė. Inovacijų klasifikavimo požymiai

Klasifikacijos požymis	Inovacijos
Turinys	Produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės
Įgyvendinimo lygis	Žmogaus, įmonės, ūkio šakos, visuomenės ar valstybės, ekosistemos, pasaulinės
Įgyvendinimo mastas	Vienkartinės, daugkartinės
Naujumo lygis	Radikalios, modifikuojančios
Organizaciniai ypatumai	Vidaus organizacinės, tarporganizacinės
Pobūdis	Kiekybinės, kokybinės
Galutinis rezultatas	Fundamentinės, eksperimentinės, bazinės, difuzinės, sąlyginės
Poveikis	Ekonominės, socialinės, ekologinės, kompleksinės

Atsižvelgiant į inovacijų klasifikavimo požymių įvairovę, galima suformuoti universalų inovacijų klasifikavimo modelį, išskiriant svarbiausias galimas klasifikacines grupes šiais požiūriais:

1. Inovacijų **turinio**. Tai šios inovacijos:
   – *produkto* – naujų galutinių produktų (gamybos priemonių, vartojimo reikmenų, materialinių ar intelektinių produktų ir kt.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas;
   – *technologinės* – naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos srityse;
   – *socialinės* – naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos srityse;
   – *kompleksinės* – produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintetintas kompleksas.
2. Inovacijų **įgyvendinimo lygi**, t. y. inovacijos, kurias įgyvendina:
   – žmogus;
   – įmonės, įstaigos ar institucijos tipo organizacija;
   – ūkio šaka ar kita veikla užsiimančio sektoriaus tipo organizacija;
   – visuomenė ir valstybė;
   – ekosistema;
   – pasaulis.

3. Inovacijų **įgyvendinimo masto**:
   – *vienkartinės* – įgyvendinamos vieną kartą;
   – *daugkartinės* – įgyvendinamos keletą ir daugiau kartų.
4. Inovacijų **naujumo lygio**:
   – *radikaliosios*; tokių inovacijų prasmė – iš principo naujų priemonių kūrimas naujiems arba jau žinomiems poreikiams, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, tenkinti;
   – *modifikuojančios*; tokių inovacijų prasmė – gerinimas ir papildymas; tobulėjimo laidavimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių.
5. Inovacijų **organizacinių ypatumų**:
   – *vidaus organizacinės* – inovacijos įgyvendinimo proceso (kūrimo, diegimo, plėtros) organizavimas tik vienoje organizacijoje;
   – *tarporganizacinės* – tam tikrų inovacijos įgyvendinimo proceso funkcijų paskirstymas įvairioms organizacijoms, pvz., mokslo tiriamiesiems institutams, konstravimo biurams, įmonėms ir kt.
6. Inovacijų **pobūdžio**:
   – *kiekybinės*; tokių inovacijų prasmė – našumo, gamybos apimčių ir pan. didinimas kiekybės atžvilgiu;
   – *kokybinės*; tokių inovacijų prasmė – gamybos, valdymo ir kt. kokybės gerinimas.
7. Inovacinės veiklos **galutinio rezultato**:
   – *fundamentinė*; kai galutinis inovacinės veiklos rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma. Šios inovacinės veiklos organizavimas ir valdymas labai toli pažengęs ir nutolęs nuo kitų inovacijų;
   – *eksperimentinė*; kai inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra eksperimentinis produkto (technikos, technologinės linijos ir pan.) pavyzdys, sukurtas remiantis moksline teorija;
   – *bazinė*; kai inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio naudojimas masiškai gaminti konkrečioje organizacijoje pirmą kartą;
   – *difuzinė*; kai inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, kuriam būdinga individuali specifika;
   – *sąlyginė*; kai inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masiškai gaminamo produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, tuo pagrindu gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.
8. Inovacijų **poveikio**:
   – *ekonominė*; jos prasmė – didėjantis darbo našumas, pelnas, mažėjančios sąnaudos, didėjantis eksportas;

– *socialinė*; jos prasmė – mažėjantis nedarbas, socialinių paslaugų plėtra, visuomenės sluoksnių diferenciacijos mažėjimas;
– *ekologinė*; jos prasmė – aplinkos taršos mažinimas, ekologinių problemų sprendimas;
– *kompleksinė*; jos prasmė – ekonominio, socialinio ir ekologinio poveikio sintetintas kompleksas.

Pateiktas klasifikacijos modelis gali būti suvokiamas kaip tradicinis: atskiri jo elementai įvairiais aspektais pažymimi įvairiuose literatūros šaltiniuose. Kartu pabrėžtina, kad šis klasifikacijos modelis atspindi inovacinės veiklos specifiką, padeda suprasti inovacinės veiklos daugialypiškumą.

Pažymėtina tai, kad inovacijos yra ne tik iš principo nauji produktai ar naujos paslaugos, bet ir jų tobulinimas taikant žinias. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Tai patvirtina ir J. R. Bright (1968) atlikti tyrimai. Jis pažymi, kad akivaizdžiausias naujos technikos ir technologijos naudojimo efektas pasireiškia ne ten, kur ji pirmą kartą buvo panaudota, inovacinės idėjos rezultatų dažniausiai daugiau tose srityse, apie kurias net nebuvo galvota kuriant idėją.

Kartu inovacijų klasifikavimas padeda kompleksiškai suvokti ir įvertinti inovacijas kaip kompleksinę sistemą bei sudaro prielaidas formuoti inovacijų valdymo metodus ir algoritmus, numatyti tikslines visuminės inovacinės veiklos nišas.

2.1.2. Inovacinės veiklos kompleksiškumas

Inovacinės veiklos valdymo negalima tapatinti su neinovacinės veiklos, kuriai būdinga dažnas kartojimasis ir stereotipai, valdymu, nes inovacinė veikla labai skiriasi nuo neinovacinės. Išsamų šių skirtumų aprašymą galima rasti įvairiuose literatūros šaltiniuose. Pagrindiniai skirtumai pateikiami 2.5 lentelėje.

Suvokiant šiuos skirtumus inovacinės veiklos metu lengviau priimti adekvačius valdymo sprendimus.

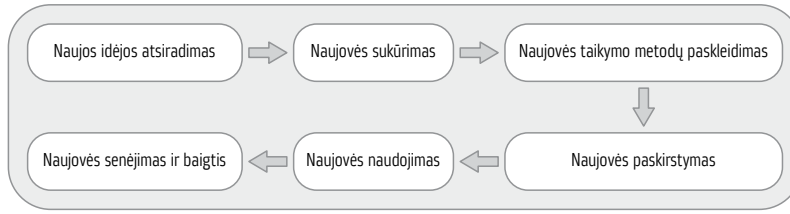
Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip *kompleksinį* procesą, apimantį naujovės sukūrimą, paskleidimą ir naudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidinio mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka.

Vidiniam inovacinės veiklos mechanizmui būdinga tai, kad jo raiška aprėpia įvairias fazes (2.7 pav.):

– naujos idėjos atsiradimą;
– naujovės sukūrimą ir pirminį įdiegimą;
– naujovės taikymo metodų paskleidimą;
– naujovės paskirstymą naudotojams ir vartotojams;
– naujovės naudojimą;
– naujovės sunykimą.

2.5 lentelė. Inovacinės ir neinovacinės veiklos skirtumai

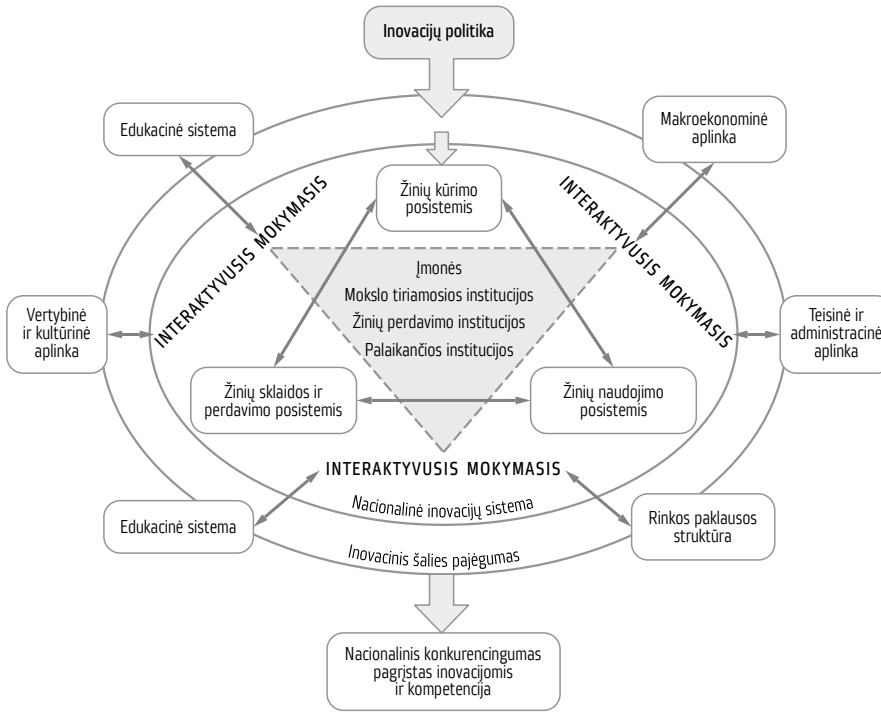
Kriterijai	Veikla	
	inovacinė	neinovacinė
Veiklos kryptis	Naujos produkcijos, paslaugos kūrimas	Tos pačios produkcijos, paslaugos teikimas
Tikslinė orientacija	Nuolatinis modernizavimas	Esamo lygio palaikymas
Proceso tipas	Diskrecinis, ciklinis	Nepertraukiamas
Ūkio mechanizmas	Remiasi ekonomika, kai yra didelė konkurencija	Remiasi ekonomika, kuriai būdinga laikina konjunktūra
Valdymas	Programinis, tikslinis	Operatyvus
Tikslo siekimas	Atotrūkis laiko atžvilgiu	Realiuoju laiku
Kolektyvo interesai	Laikinai suvaržyti	Tam tikrą laiką pastovūs
Sąnaudos, išlaidos	Laikinai didėja	Sąlygiškai pastovios
Galima rizika	Neišvengiama, proporcinga naujumui	Minimali
Vartotojų reakcija	Prognozuojama, nežinoma	Pastovi, žinoma



2.7 pav. Vidinio inovacinės veiklos mechanizmo fazės

Vidiniame inovacijų įgyvendinimo mechanizme konkrečioje įmonėje ar organizacijoje sąveikauja daugelis subjektų, pradedant savininkais, vadovais, specialistais (technikais, technologais, finansininkais ir t. t.), baigiant darbininkais. Kiekvienas iš šių subjektų ne tik atlieka tam tikras funkcijas (pagal savo kompetenciją) inovacijos įgyvendinimo procese, bet ir daro tam tikrą vidinių nuostatų lemiamą poveikį (palaiko, skatina, remia, trukdo ir pan.). Tai savo ruožtu gali ir spartinti, ir lėtinti inovacijų įgyvendinimą, todėl vadovas turi dėti visas pastangas, kad inovacijų diegimo atžvilgiu būtų suformuotos teigiamos personalo nuostatos.

Kaip minėta, inovacijų įgyvendinimo sėkmę lemia ne tik vidiniai inovacijų diegimo mechanizmai, bet ir sąveika su išorine aplinka. Kitaip ji dar vadinama inovacijų sistema (2.8 pav.). ***Inovacijų sistema*** *apibrėžiama kaip elementų ir sąveikos mechanizmų visuma, užtikrinanti prielaidas žinias transformuoti į naujus produktus bei paslaugas.*



2.8 pav. Nacionalinės inovacijų sistemos, grįstos žinių kūrimo, sklaidos ir naudojimo sąveika, modelis (Kriaučionienė 2002)

Inovacijų politiką formuoja ir įgyvendina valstybės ir savivaldos institucijos (pavyzdžiui, Lietuvoje – LR Seimas, LR Vyriausybė, ministerijos – daugiausia Ūkio bei Švietimo ir mokslo – bei savivaldybės), patvirtindamos įvairius teisės aktus, strategijas ir programas. Pagrindinės inovacijų politikos plėtojimo kryptys yra: inovacijų kultūros skatinimas, inovacijoms palankios aplinkos kūrimas, mokslo orientavimas inovacijas kurti ir diegti versle.

Inovacijų infrastruktūrai priskiriamos mokslo institucijos, inovacijų ir verslo centrai, mokslo ir technologijų parkai, inkubatoriai, agentūros, finansų institucijos, konsultacinės įmonės ir asociatyvinės verslo organizacijos. Pagrindinės inovacijų infrastruktūros organizacijų veiklos kryptys – teikti inovacijų paramos paslaugas įmonėms ir organizacijoms, kuriančioms ir įgyvendinančioms inovacijas. Inovacijų paramos paslaugas galima suskirstyti į šias pagrindines grupes:

– informavimas apie technologinę plėtrą;
– partnerių paieška;
– naujų technologijų paieška;
– inovacinių projektų finansavimas;
– technologinės konsultacijos;

– rinkodaros paslaugos;

– pagalba atliekant tyrimus;

– patentavimas ir licencijavimas.

Svarbiausias inovacijų sistemos elementas (be kurio nebūtų ir pačios inovacijų sistemos) yra inovacinės įmonės. *Inovacinė įmonė – įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas.* Galima išskirti šiuos pagrindinius inovacinės įmonės bruožus:

– orientavimasis į pokyčius;

– nuolatiniai informaciniai kanalai;

– komandinis darbas;

– decentralizacija;

– rizika – kaip savaime suprantamas dalykas;

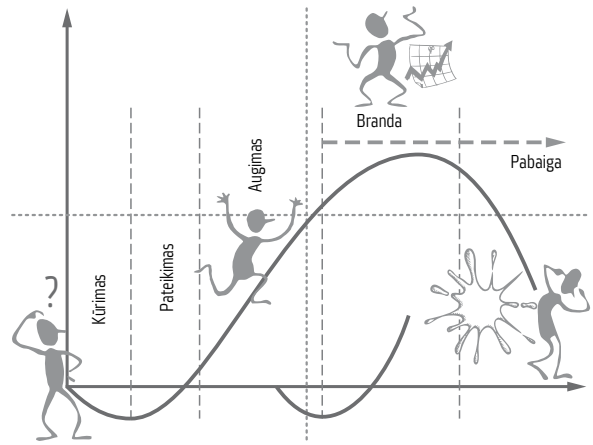
– biurokratizmo ir formalumų nepaisymas;

– iniciatyvumo skatinimas.

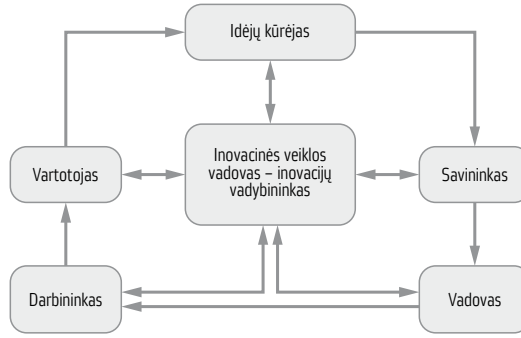
Inovacinė įmonė yra ne ta, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias, gamindama naują produktą, o ta, kuri, tai padariusi, nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių bei kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Kitaip tariant, įmonė neturi sustoti vietoje, inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas.

Inovacinės veiklos sąveika su išorine aplinka suformuoja naujovės gyvavimo ciklą. Išskirtinos šios gyvavimo ciklo stadijos (2.9 pav.): kūrimas, diegimas, augimas, branda ir pabaiga. Apatinė kreivė reiškia naujo produkto atsiradimą, t. y. naują produktą reikia pradėti kurti anksčiau nei senasis produktas pasieks brandos stadiją.

Kiekviena gyvavimo ciklo stadija apibūdinama tam tikrais parametrais, pvz., produkto naujumo lygiu, paklausos dydžiu, ekonominiu efektyvumu ir t. t.



2.9 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas



2.10 pav. Inovacinės veiklos dalyviai

Be to, pati inovacinė veikla yra nevienalytė pagal proceso dalyvius. Juos galima suskirstyti taip (2.10 pav.):

– *idėjų kūrėjas* – inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis inovacijas intelekto bei žinių pagrindu;
– *inovacijų vadybininkas* – inovacinės veiklos dalyvis, mokslo ir praktikos jungiamoji grandis;
– *savininkas* – inovacinės veiklos dalyvis, kurio gamybinėje bazėje kuriant finansuojant diegiamos inovacijos;
– *vadovas* – inovacinės veiklos dalyvis, vadovaujantis inovacinio produkto kūrimui;
– *darbininkas* – inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis galutinį inovacijų produktą;
– *vartotojas* – galutinis inovacinės veiklos rezultato naudotojas.

Šis inovacinės veiklos skirstymas pagal dalyvius yra daugiau sąlyginis. Realiai praktikoje dalyvių funkcijos tenka tam tikroms organizacijoms arba kelias funkcijas atlieka vienas iš dalyvių, tačiau šis, nors ir sąlyginis, skirstymas padeda tiksliau identifikuoti įvairių inovacijų įgyvendinimo dalyvių interesus bei motyvus.

Inovacinės veiklos kompleksiškumas pasireiškia ir tuo, kad ši veikla tiesiogiai koreliuoja su atitinkamos ūkinės srities specifika. Tai akivaizdžiausiai galima pailiustruoti analizuojant inovacinės veiklos valdymo ypatumus paslaugų sferos įmonėse.

Verslą bendrąja prasme galima suprasti kaip gamybą ir paslaugų teikimą. Inovacinės veiklos valdymo ypatumai paslaugų sferose labai skiriasi nuo inovacinės veiklos valdymo gamybos srityse.

Svarbiausius inovacinės veiklos valdymo gamybos ir paslaugų sferoje skirtumus galima įvardyti taip:

– *Produkto esmė.* Gaminį galima traktuoti kaip objektą, įrenginį, daiktą, priešingai nei paslaugas, kurios traktuojamos kaip poelgis, veiksmas, pastangos. Veiksmą valdyti yra kur kas sunkiau nei fizinį objektą.

– *Vartotojo dalyvavimas kuriant produktą.* Labai dažnai pats vartotojas įtraukiamas į paslaugos kūrimą, pavyzdžiui, savitarnos parduotuvėje, kur jis pats renkasi prekę, ar kirpykloje, kur nurodo kirpėjui, kokios šukuosenos pageidauja. Pagal įtraukimo mastą paslaugos taip pat labai skiriasi. Kuriant gaminį vartotojas tiesiogiai nedalyvauja.
– *Klientas kaip produkto dalis.* Esama paslaugų rūšių, kai klientas susiduria tik su paslaugas teikiančiais darbuotojais. Kitu atveju jis gali labai artimai susidurti su kitais klientais. Dažnai klientų tarpusavio bendravimas būna svarbiausia ir maloniausia paslaugos dalis. Tuo atveju, kai klientui tenka bendrauti su aptarnaujančiuoju personalu, būtent nuo jo labai priklauso siūlomos paslaugos kokybė. Šiuo atveju personalas tampa sukurto produkto dalimi. Gamybinėje sferoje tarp produkto gamintojų ir vartotojų dažniausiai nebūna jokios sąsajos.
– *Kokybės kontrolė.* Pagamintų gaminių kokybė tikrinama prieš pateikiant vartotojui. Neatitinkantys standartų gaminiai taisomi ir pirkėjui patenka jau geros kokybės. Priešingai yra su atliktomis paslaugomis. Jų kokybę kontroliuoti daug sunkiau. Dažnai paslaugos kokybė paaiškėja paslaugą suteikus.
– *Atsargos.* Paslaugos tėra tik veiksmas. Klientas negali paslaugos įsigyti iš anksto ir laikyti, kol prireiks. Paslaugos teikėjas taip pat negali gaminti paslaugų ir jų atidėjęs laikyti. Savaime suprantama, kad šiuo atveju nekalbama apie medžiagas ar įrangą, reikalingą tai paslaugai atlikti. Žinoma, galima įsigyti didesnių pajėgumų įrangą, tačiau tai tebus pajėgumai, o ne pats paslaugos produktas. Taigi vienas iš paslaugų sferos inovacinės veiklos valdymo uždavinių – padaryti taip, kad paklausa atitiktų pajėgumus. Gamybos produkciją, be abejo, galima sandėliuoti ir todėl šios sferos inovacinės veiklos valdymą lengviau pritaikyti prie paklausos svyravimų.
– *Laiko veiksnys.* Paslaugų srityse į inovacinės veiklos valdymo laiko veiksnį turi būti kreipiama labai daug dėmesio, nes dauguma paslaugų atliekama tiesiogiai, t. y. klientas turi pats laukti, kol paslauga bus atlikta. Gamybos sferoje vartotojas dažniausiai gaminį išsirenka ir perka jau pagamintą, todėl čia atlikimo laikas tokios svarbos kaip paslaugų sferoje neturi.
– *Paskirstymo kanalai.* Skirtingai nuo gamybos įmonių, kurioms reikia fizinių priemonių pagamintai produkcijai pervežti nuo gamyklos iki vartotojo, paslaugų sferos įmonės pačios palaiko tiesioginius ryšius su klientais.

Visi šie skirtumai atsiranda dėl to, kad paslauga yra procesas, kurio metu gali būti veikiamos trys pagrindinės sudedamosios dalys: klientai, medžiagos ir informacija.

Klientų poveikio paslaugos suteikiamos tada, kai klientai pageidauja tiesioginių paslaugų. Pavyzdžiui, kad būtų nuvežti, palinksminti, pavalgydinti, išmokyti ir t. t. Norėdamas gauti tokią paslaugą, klientas dažniausiai turi pats fiziškai įsitraukti į tą sistemą, kurioje yra teikiama paslauga, tačiau kartais galima gauti paslaugą fiziškai neįsitraukus į sistemą, o pasinaudojus telekomunikacinėmis ir kitomis ryšio priemo-

nėmis. Tokio paslaugos suteikimo proceso esmė ta, kad tam paslaugos teikėjas turi kooperuotis su paslaugos gavėju.

Medžiagų poveikio paslaugos suteikiamos tada, kai klientai prašo paslaugą suteikiančios organizacijos pasirūpinti ne jais pačiais, o kuria nors jų nuosavybe. Tai gali būti labai įvairūs objektai, pradedant, tarkime, namu ir baigiant asmeniniais daiktais. Tokio proceso rezultatas, jei paslauga suteikta, yra akivaizdus.

Informacijos poveikio paslaugos yra kompiuterinių sistemų sritis. Dauguma informacijos apdorojama kompiuteriais. Kartais tenka naudotis ir tiesiogine specialisto pagalba. Informacijos suteikimas ir apdorojimas – viena iš mažiausiai matomų paslaugų rūšių. Informacija gali būti perduodama tiesiogiai klientui arba naudojantis telekomunikacijos priemonėmis, taip pat žodžiu arba raštu.

Be to, paslaugų teikimo procese išskirtinos matomos ir nematomos operacijos, kurių santykis atliekant įvairių rūšių paslaugas nėra vienodas. Klientų poveikio paslaugos teikiamos klientui pačiam dalyvaujant. Tokiu atveju jis mato gana didelę paslaugų atlikimo dalį, tačiau dažniausiai gana nemaža paslaugos atlikimo dalis vis dėlto lieka klientui nematoma.

Kai atliekamos medžiagas (nuosavybę) veikiančios paslaugos, klientas dažniausiai mato labai mažą paslaugos atlikimo dalį. Pavyzdžiui, klientas, atnešęs pataisyti kurį nors daiktą, dažniausiai palieka jį ir atsiima jau pataisytą. Taigi beveik visas taisymo procesas lieka klientui nematomas. Apskritai klientus veikiančių paslaugų matomoji atlikimo dalis yra didesnė nei medžiagas (nuosavybę) veikiančių paslaugų.

Teikiant informacijos paslaugas, kaip antai: radijo, televizijos laidos, įvairios informacinės paslaugos ir t. t., paprastai fizine prasme klientas nedalyvauja. Šios paslaugos gali būti atliekamos, vaizdžiai tariant, per ištiestos rankos atstumą, naudojantis telekomunikacijos ir kitomis ryšio priemonėmis. Gali būti, kad iš esmės visa paslaugos atlikimo dalis lieka klientui nematoma.

Lyginant su gamybos sfera, kurioje kliento matomosios dalies paprastai nėra, paslaugų srityse ji yra svarbesnė, todėl, valdant paslaugų sferos inovacinę veiklą, būtina objektyviai įvertinti tiesioginę kliento įtaką inovacinės paslaugos teikimo procesui.

Ne mažiau svarbus *inovacinės veiklos kompleksiškumo bruožas – inovacijų partnerystė (tinklaveika).* Verslo ir su verslu susijusių organizacijų (pavyzdžiui, mokslo institucijų) tinklai daro vis didesnį poveikį inovacijų plėtrai, o kartu ir šiuolaikinei ekonomikai. Bendruoju atveju tinklas – tai struktūra, kurią sudaro tam tikrais ryšiais susiję tinklo elementai. Kai tie elementai yra žmonės arba organizacijos, turime socialinį tinklą.

Tinklaveika (ang. *networking*) – tai tinklo formavimo procesas, kuris apima abipusiškai naudingų ryšių tarp potencialių tinklo dalyvių mezgimą bei poveikį egzistuojančiam tinklui. Tinklų organizavimo rūšių ir formų yra labai daug. Tarp labiausiai paplitusių versle išskirtinos šios tinklaveikos formos:

– verslo asociacijos;
– technologijų platformos;

– integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai (slėniai);
– klasteriai.

Verslo asociacija – tai partnerystės tinklas, vienijantis verslo įmones. Įmonės dažniausiai jungiasi į asociacijas tam tikro ūkio sektoriaus (šakinės asociacijos) arba geografiniu (regioniniu) pagrindu. Verslo asociacijų veikloje tiesiogiai (kaip nariai) dažniausiai nedalyvauja nei mokslo, nei valdžios institucijos.

Verslo asociacijos paprastai kelia tokius tikslus:
– atstovauti savo narių interesams santykiuose su kitais subjektais;
– koordinuoti asociacijos narių veiklą bendriems uždaviniams spręsti, skatinti tarpusavio bendradarbiavimą;
– palaikyti dalykinius ryšius su giminingomis šalies ir užsienio organizacijomis, bendradarbiauti su socialiniais partneriais;
– aprūpinti savo narius reikiama informaciją, informuojant juos apie rengiamų direktyvų, įstatymų, įstatymo įgyvendinamųjų ir kitų teisės aktų ir jų pakeitimų projektus;
– rinkti narių pasiūlymus ir pageidavimus, sisteminti, organizuoti jų įgyvendinimą.

Vienas pagrindinių asociacijų ir kitų tinklaveikos rūšių skirtumų yra tas, kad asociacijoms nebūdinga ekonominė veikla, jų nariai bendrai negamina produkto, o, pavyzdžiui, pramoniniai klasteriai yra geografiškai ribotas įmonių junginys, kuris teikia rinkai produktą. Asociacijų narius sieja bendri kitokio pobūdžio tikslai, kurie įgyvendinami atitinkamomis priemonėmis. Nepaisant skirtumų, verslo asociacijų veikla kartais gali būti panaši į technologijų platformų, klasterių ar slėnių. Asociacijos gali atlikti svarbų vaidmenį tapdamos šių partnerystės tinklų branduoliais, nariais ar dalyviais.

Technologijų platforma – tai tam tikro ūkio sektoriaus verslo įmonių, mokslinių tyrimų įstaigų, finansinių grupių, turinčių bendrų interesų, susivienijimas, kuriam vadovauja verslo atstovai, siekdami mobilizuoti ir nukreipti verslo bei mokslinių tyrimų sektoriaus subjektus vykdyti perspektyviausių ūkio tarptautinio proveržio krypčių veiklą. Technologijų platforma – tai mokslininkų ir verslininkų susivienijimas mokslinių-technologinių tematikų (o ne sektorių) pagrindu.

Technologijų platformos buvo pradėtos kurti 2000 m. Europoje, aktyviai veikiant Europos Komisijai. Jų paskirtis – skatinti ES verslo ir mokslo tiriamojo sektoriaus plėtrą, didinant mokslinių tyrimų efektyvumą ir jų komercializavimą, koncentruojant pastangas bei mažinant mokslo ir verslo išteklių fragmentaciją, diegiant ir komercializuojant pagrindinius technologinius pasiekimus vidutiniu ir ilgalaikiu laikotarpiu. Todėl vienas pagrindinių iššūkių technologijų platformoms – parengti konkrečių sektorių ateities vystymosi vizijas 15–20 metų perspektyvai. Parengtos vizijos (strateginių tyrimų planai) atlieka sverto, sutelkiančio didesnes verslo investicijas į MTEP, vaidmenį.

Pagrindinius technologijų platformų veiklos principus apibūdina tokie veiksniai, kaip platus dalyvių ratas, viešųjų ir privačių išteklių mobilizavimas bei ateities švietimas ir mokymai.

Dalyvaudami technologijų platformų veikloje ir verslininkai, ir mokslininkai įgyja galimybę:

- atstovauti susijusių pramonės sektorių moksliniams-technologiniams interesams ir nacionaliniu, ir europiniu lygmenimis;
- dalyvauti sprendžiant strateginius susijusių pramonės sektorių konkurencingumo klausimus;
- daryti įtaką pramonės sektorių technologinei raidai;
- mobilizuoti viešuosius ir privačius išteklius naujiems technologijoms kurti bei diegti atitinkamų pramonės sektorių srityse.

Integruotas mokslo, studijų ir verslo centras (slėnis) – mokslinių tyrimų, studijų ir žinioms imlaus verslo potencialas (subjektų visuma), sutelktas vienoje teritorijoje, turintis bendrą arba susijusią infrastruktūrą, ir kryptingai prisidedantis prie žinių visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo, Lietuvos ūkio konkurencingumo stiprinimo. Slėnių koncepcija Lietuvoje atsirado palyginti neseniai, pagrindinė slėnių samprata ir veiklos gairės pateikiamos Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcijoje (2007), Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) plėtros vizijų ir slėnių plėtros programų projektų atrankos ir vertinimo tvarkos apraše (2007).

Slėnis gali būti kuriamas, jeigu jo kūrimui pritaria ir prie jo inicijavimo prisideda pagrindinės suinteresuotos šalys: mokslo ir studijų institucijos, mokslinių tyrimų įstaigos (vykdančios mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros darbus), žinioms imlios verslo įmonės ar jų asociacijos, savivaldybė, kurios teritorijose numatoma plėtoti slėnį.

Teritorijoje, kurioje numatoma įkurti slėnį, turi būti sutelkti (arba numatomi sutelkti) pagrindiniai prie slėnio kūrimo prisidedančių institucijų mokslo ir studijų potencialo ištekliai, susiję su slėnio plėtros kryptimis. Taigi priešingai nuo pirmiau minėtų formų, šiuo atveju svarbūs ne tik bendri interesai, o ir infrastruktūra.

Klasteris – tai veikla, telkiama apie vieną vertės kūrimo grandinę. Keliasdešimt įmonių, įsikūrusių vienoje vietoje, nėra klasteris. Geriausiu atveju, jei tos įmonės kažkiek panašios, galime kalbėti apie žinių ar kompetencijos klasterį (pvz., informacijos technologijų) toje srityje. Kai siekiama sukoncentruoti įvairią veiklą ar produktus vienoje vietoje, galima kalbėti apie slėnį, industrinį regioną, įmonių grupę, technologinį parką ar pan.

Klasteriai – tai tam tikros srities geografiškai artimos tarpusavyje susijusių įmonių ir kitų organizacijų grupės, siejamos bendrų technologijų ir kompetencijų. Jos paprastai egzistuoja apibrėžtoje geografinėje teritorijoje, kur yra sąlygiškai lengvai prieinama tarpusavio komunikacija, logistika ir tarpasmeninis bendravimas. Klasteriai dažniausiai sukoncentruoti konkrečiame regione ir kartais viename mieste.

Augant klasterių svarbai ir pripažinimui pirminė klasterių koncepcija pamažu kito, buvo papildoma naujomis charakteristikomis ir kriterijais. Europos Komisijos užsakymu ekspertų grupės atliktas klasterių ir tinklų tyrimas (Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks 2005) siūlo šiek tiek modifikuotą (papildytą) M. Porter pateiktą klasterių apibrėžimą:

Klasteriai – tai nepriklausomų įmonių ir susijusių organizacijų grupės, kurios:

- bendradarbiauja ir konkuruoja;
- geografiškai sukoncentruotos viename ar keliuose regionuose, nors kartais klasteris gali turėti savo atšakas ir globaliniu lygmeniu;
- specializuojasi tam tikroje srityje, siejamos bendrų technologijų ir kompetencijų;
- klasteriai yra tradiciniai arba moksliniai (angl. *science-based*);
- klasteriai gali būti institucionalizuoti (turi klasteriui vadovaujančią organizaciją / asmenį) arba neinstitucionalizuoti.

Greta tradicinės klasterio sampratos išskirtinas *inovatyvus klasteris* (R. Jucevičius) – tai klasteris, naudojantis inovacijas pačia plačiausia prasme, t. y. inovacijos gali daryti įtaką tiek klasterių ir klasterių dalyvių veiklos organizavimui, tiek produktų kūrimui, gamybai, komercializavimui, platinimui ir t. t. Inovatyvus klasteris iš principo nuolat evoliucionuoja, mokydamasis iš patirties ir prisitaikydamas prie kintančių aplinkos sąlygų. Jis gerai pasirengęs išnaudoti naujas galimybes, atsirandančias už jo įprastinės veiklos ribų, tuo pačiu metu suderindamas lankstumą su vidine klasterio jėga, stabilumu ir krypties jausmu. Tai yra būtina, nes:

- tradicinės žinių generavimo ir pasklidimo ribos rinkoje nuolat kinta – atsiranda naujos ir alternatyvios žinių naudojimo galimybės;
- kinta produktai ir rinkos;
- verslumo, finansavimo, rizikos prisiėmimo mechanizmai nuolat atsinaujina;
- senosios institucijos ir organizacijos besimokydamos transformuojasi, atsisakydamos ankstesnių įpročių ir praktikų (The Cluster Policies Whitebook 2004).

Veikiantys klasteriai, klasterizacijos procesai gali teigiamai paveikti inovacijų plėtrą ir konkurencingumą įmonėse, ekonomikos augimą, ilgalaikę verslo dinamiką, įgūdžių formavimąsi ir informacijos srautus.

Glaudūs klasterio įmonių ir organizacijų socialiniai gamybiniai ryšiai sudaro galimybes jų specializacijai, masto ekonomijai plėtoti, leidžia prieiti prie unikalių specializuotų išteklių (pvz., naujausių srities žinių, informacijos, darbo jėgos, kapitalo) ir taip sustiprina tiek klasteriui priklausančių veikėjų, tiek viso regiono konkurencinį pranašumą.

2.1.3. Inovacijų strategijos

Sąvoka *strategija* kildinama iš graikiško žodžio *strategija – vadovavimas* ir reiškia:

- karo meno šaką, apimančią pasirengimą karui ir vadovavimą karinėms pajėgoms;
- politinės, visuomeninės kovos vadovavimo meną;
- nuo aplinkybių priklausomą veiksnių varianto pasirinkimą, tai nustatančių taisyklių visumą.

Išsamiausią inovacinių procesų aprašymą yra pateikęs J. Šumpeteris (Шумпетер 1982). Jis ekonomikos vystymąsi nagrinėjo taikydamas inovacijų problematiką. Išskyrė penkis ekonomikai vystantis galimus tipiškus pokyčius, tai:

- naujos technikos, naujų technologinių procesų arba naujų gamybos aprūpinimo rinkų naudojimas;
- naujų savybių turinčios produkcijos įdiegimas;
- naujų žaliavų naudojimas;
- pokyčiai, organizuojant gamybą ir jos aprūpinimą materialiniais techniniais ištekliais;
- naujų realizacijos rinkų atsiradimas.

XX a. 3-iajame dešimtmetyje J. Šumpeteris įvedė terminą *inovacija* ir triadą *išradimas – inovacija – imitacija*. J. Šumpeteris inovacijas traktuoja kaip pokyčius, kurių tikslas – naujų vartojimo prekių, naujų gamybinių priemonių, rinkų ir pramonės įmonių formų įdiegimas bei naudojimas.

Mokslo apie strateginį įmonių valdymą pradžia laikytinas XX a. 7-asis dešimtmetis, kai tapo aišku, jog efektyviai funkcionuoti gali tik tos įmonės, kurios pasirengusios inovacijoms, kurios idėją ar išradimą greitai paverčia produktu ir greičiau už kitus pateikia šį produktą vartotojams. Akivaizdu, kad sėkmingai inovacinių procesus valdyti įmanoma ten, kur valdymo sistema sugeba greitai ir tiksliai analizuoti bei įvertinti naujoves, priimti sprendimus apie jų diegimo kryptis, reorganizuoti technologinius ir gamybinius procesus ir kt.

Inovacijų strategijų pradininkas H. I. Ansofas strategiją traktuoja kaip perspektyvinės veiklos planą, kurį rengiant reikia daug dėmesio skirti silpniems ir stipriems iš aplinkos ateinantiems signalams aptikti ir įvertinti (Ansoff 1982). Pasak H. I. Ansofo, įmonės inovacijų strategijos apima šiuos pasirinkimo komponentus:

- produktą ir rinką;
- augimo vektorių (naujų produktų ir rinkų plėtros augimą);
- konkurencinį pranašumą;
- įmonės viduje sukurtų sugebėjimų visumos sinergiją;
- sprendimų priėmimą.

Inovacijų strategija – tai viena iš įmonės verslo plėtros strategijos rūšių, kuri iš esmės padeda siekti dviejų pagrindinių tikslų: didinti įmonės veiklos konkurencin-

gumą; didinti rinkų apimtį. S. Valentinavičius akcentuoja „naujų veiklos sričių įsisavinimo strategiją“. Ši strategija numato įmonės plėtrą toje pačioje rinkoje, plėtojant naujas, pažangesnes sritis. Šiose srityse reikia naudoti efektyvias medžiagas, taikyti naujus gamybos metodus, pažangias technologijas ir pan. Todėl tai susiję su moksliniais tyrimais ir jų rezultatų taikymu. S. Valentinavičius nuomone, šią strategiją galima interpretuoti kaip inovacinę organizacijos strategiją.

L. Nastansky inovacijų strategiją apibrėžia kaip strategijos ir veiksmų, jungiančių inovacijas su organizacijos konkurencine strategija, formavimą, įgyvendinimą ir įvertinimą.

Anot L. J. Titov, inovacijų strategija – tai priimamų sprendimų kompleksas dėl inovacinių išteklių paskirstymo ir ilgalaikių konkurencinių pranašumų užtikrinimo nacionalinių ir tarptautinių rinkų mastu. Ši strategija nustato inovacinės veiklos kryptis, taip pat tai, kokiu būdu bus organizuojamas darbas dėl inovacijų poreikių formavimo ir realizavimo. Inovacijų strategijos lemia savotišką požiūrį į pokyčius; realizuojant inovacijų strategiją ekonominiai subjektai nevengia ir neminimizuoja pokyčių, bet ieško jų.

Inovacijų strategijos turinį nulemia jos charakteris, organizacijos inovacinės veiklos ypatumai ir santykiai tarp vientisos pagrindinių elementų organizacijos strategijos

Strateginį planavimą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu iškeliami ilgalaikiai (strateginiai) tikslai ir numatomi būdai, kaip tuos tikslus pasiekti.

Strateginis planavimas apima šiuos etapus:

– *Esamos padėties analizė*. Strategijoms rengti gana plačiai taikomas įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizės metodas, literatūroje žinomas kaip SWOT (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats).* Metodo esmė – išsiaiškinus minėtuosius aspektus parengti subalansuotas įmonės strategijas.
– *Vizijos ir misijos formulavimas*. Vizija – įsivaizduojamas, siekiamas tikslas įgyvendinus strategiją. Misija – įmonės ar organizacijos bendra veiklos kryptis, paskirtis. Tai ilgalaikių ir tarpinių tikslų iškėlimas bei svarbiausių užduočių (būdų) tikslams įgyvendinti numatymas.
– *Ilgalaikių ir tarpinių tikslų* iškėlimas bei svarbiausių užduočių (būdų) tikslams įgyvendinti numatymas.

Inovacinių strategijų formavimas ir įgyvendinimas – viena iš sąlygų pagrindinių įmonių tarptautiniam bei vietiniam konkurencingumui didinti. Konkurencingumas – įmonės savybė, apibūdinanti konkretaus vartotojų poreikio tenkinimo mastą, palyginti su kitomis įmonėmis. Konkurencingumas lemia įmonės gebėjimą konkuruoti rinkoje.

Tinkamos strategijos pasirinkimas tampa inovacijų valdymo sėkme. Įmonė gali susidurti su sunkumais, jei ji nesugebės numatyti kintančių veiksnių bei tinkamai reaguoti į jų kitimą, todėl strategijos pasirinkimas – viena pagrindinių inovacinio ciklo sudedamųjų dalių.

Įmonės inovacijų strategijos kūrimo pagrindą sudaro produkto (inovacijos) gyvavimo ciklas, įmonės pozicija rinkose bei vykdoma mokslinė ir techninė politika įmonėje. Skiriamos šios inovacijų strategijos:

– *Puolimo inovacinė strategija* būdinga įmonėms, kurios sukuria naują produktą ir pirmos su naujuoju produktu pasirodo rinkoje.
– *Gynybinė inovacinė strategija* skirta įmonės pozicijoms rinkoje išlaikyti. Įmonės, taikančios gynybinę strategiją, stengiasi išlaikyti susikurtą nišą palyginti stabiliose produktų rinkų ir kitų rinkų srityse. Įmonės veikla apsiriboja prastesnių savybių produktų gamyba, ir stengiamasi į užimtas rinkos sritis neįsileisti geresnių savybių produktų.
– *Imitacinė inovacinė strategija* būdinga įmonėms, modifikuojančioms į rinką tiekiamą produktą.

Nepaisant šio apibendrinto požiūrio į inovacijų strategijų tipologiją, literatūroje galima rasti įvairių inovacijų strategijų klasifikacijų (2.6 lentelė).

Pagrindinis inovacijų strategijų bruožas – įmonių tikslai siekiami įgyvendinant inovacijas, esant didelei galimų rizikos veiksnių įtakai.

Kaip minėta, inovacinė veikla tapo būtinybe dėl intensyvėjančio konkurencingumo. Įmonės, kurios nespėja greitai persiorientuoti ir (arba) pateikti į rinką naujų

2.6 lentelė. Inovacijų strategijų įvairovė (Demidovič 2009)

Autorius	Inovacijų strategijų tipai
Minervin I.	Gynybinė (gynybinė, inovacinės imitacijos, laukimo, reagavimo į paklausą), puolimo (aktyvių MTEP, rinkodaros orientacijos, pirkimo ir susivienijimų)
Vodaček L.	Aktyvaus puolimo strategija, saikingo puolimo strategija, gynybinė strategija, likutinė strategija
Vodačkova O.	
Santo B.	Tradicinė strategija, oportunistinė strategija, imitacinė strategija, apsaugos strategija, priklausomumo strategija, puolimo strategija
Twiss B.	Puolimo strategija, gynybinė strategija, linencijavimo strategija, tarpinė strategija, plėšimo strategija, naujų rinkų kūrimo strategija
Skovorodko A.	Puolimo strategijos (aktyvaus puolimo, saikingo puolimo), gynybinė strategija (apsauginė, priklausoma, likutinė), mišri
Gurkov I.	Puolimo strategija, gynybinė strategija, imitacinė strategija, priklausomumo strategija, nišos strategija
Porter M.	Puolimo strategijos (aktyvaus puolimo, saikingo puolimo), gynybinė strategija
Goldštein G.	Puolimo strategija, gynybinė strategija, licencijavimo strategija
Melnikas B. ir kt.	Puolimo strategija, gynybinė strategija, imitacinė strategija

produktų, ilgainiui nebetenkina vartotojų lūkesčių ir atsilieka nuo konkurentų, dėl to jų rinkos dalys ir pelnas mažėja. Dėl stiprėjančios tarptautinės konkurencijos, įvairėjančių ir sparčiai besivystančių technologijų bei greitai besikeičiančių vartotojų lūkesčių inovaciniai procesai įmonėse tampa vis sudėtingesni, tačiau auga ir netikrumas dėl tikėtinų tos veiklos rezultatų. Todėl rizikų identifikavimo ir valdymo reikšmė inovacinių procesų metu taip pat išauga.

Mokslinėje literatūroje minimi keturi pagrindiniai sprendimai rizikos atžvilgiu, būtent: rizikos vengimas, perdavimas (draudimas), mažinimas, prisiėmimas. Inovacijų kontekste ypač daug dėmesio skiriama rizikos prisiėmimui ir mažinimo priemonėms, atmetant vengimo galimybę ir paliekant nuošalyje perdavimą.

Rizika – visų inovacinių procesų veiksnys, nes ši veikla yra tikslingai nukreipta į ateitį (kuri yra neapibrėžta), tikintis galimo atlygio ir remiantis tam tikromis sąnaudomis, pvz., alternatyviosiomis, arba realiu kapitalu. Kitaip tariant, norint realizuoti inovacinį potencialą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė (Berglund, Hellstrom 2001).

Rizikos prisiėmimas gali paskatinti inovacijas (Tjosvold, Yu 2001). Jis organizacinėms grupėms padeda nuolat prisitaikyti ir kurti naujoves, taip padidindamas vertę, kurią tos grupės teikia savo vartotojams. Riziką prisiimančios grupės yra gana disciplinuotos, kad atsigautų po klaidų. Jos vengia ginti savo pozicijas ir didinti įsipareigojimus, taigi jos pripažįsta klaidas ir imasi koreguojamųjų veiksmų. Rizikos prisiėmimas organizacijoje vertingas, nes, prisiimant riziką, pripažįstamos galimos sprendimų sąnaudos.

Berglund ir Hellmstrom (2001) teigia, kad kalbant apie verslininkų inovatorių elgseną, susijusią su rizika, tikimybių ir pasekmių vertinimą reikėtų papildyti socialiniu ir kognityviniu rizikos inovacijose įtvirtinimu – procesu, kuris vienu metu apima ir proaktyvų rizikos sukūrimą, ir oportunistinį jos vengimą.

Kadangi rizika nuo inovacijų neatskiriama, inovacijų strategija, paremta rizikos vengimu, neįmanoma. Taigi inovacijų kontekste plėtojami ir taikomi įvairūs metodai, skirti:

1. Rizikoms identifikuoti.
2. Rizikoms valdyti.

Šie veiksmai turi būti atliekami nuo ankstyvųjų inovacinės veiklos stadijų, kai atsakingieji asmenys dar turi galimybių daryti įtaką projektų eigai ir galutiniam rezultatui.

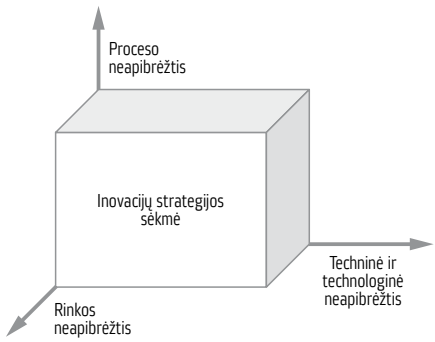
Naujumo siekis inovaciniuose procesuose neišvengiamai lemia aukštesnį tokių procesų rizikos laipsnį. Analizuojant šiuos procesus pastebimas tiesioginis koreliacinis ryšys tarp siekiamo naujumo lygio ir rizikos laipsnio. Šis reiškinys gali būti paaiškintas pačia veiklos prigimtimi, kuri tikslingai ir strategiškai yra nukreipta į ateitį (kuri yra neapibrėžta), tikintis galimo atlygio ir neišvengimai patiriant tam tikras sąnaudas. Kitaip tariant, siekiant tikrą naują idėją ar atrastą reiškinį transformuoti

į visuomenės poreikius atitinkantį produktą, paslaugą ar procesą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė. Galima išskirti tris pagrindinius neapibrėžtumo šaltinius, lemiančius inovacijų riziką (2.11 pav.):

– *proceso neapibrėžtumas*. Inovaciniai procesai yra itin įvairialypiai ir reikalaujantis ypatingų vadybinių įgūdžių. Šis neapibrėžtumas kyla vadovams nesugebant adekvačiai valdyti inovacijų kūrimo ar diegimo procesų, pritrūkus išteklių ar reikalingų kompetencijų;
– *rinkų neapibrėžtumas*. Atsižvelgiant į pateiktą inovacijų sąvoką, inovacinio proceso metu žinias siekiama transformuoti į konkurencingus produktus ar paslaugas. Taigi itin svarbu akcentuoti, kad sukurti nauji produktai ar paslaugos būtų konkurencingi rinkose, kurios daugeliu atvejų yra tarptautinės, greitai besivystančios, nuolat kintančios. Rinkoje atsiradę konkurentų sukurti nauji sprendiniai gali visiškai patenkinti tam tikros vartotojų grupės poreikius ir taip sutrukdyti kitam ne mažiau naujų žinių virsmui į produktą ar paslaugą;
– *techninis ir technologinis neapibrėžtumas*. Siekis sukurti naujus produktus, paslaugas daugeliu atvejų yra neatsiejamas nuo naujų žinių kūrimo, jų taikymo. Inovacinį procesą skatinančios naujos žinios gali būti gana specifinės (pvz., techninės-technologinės žinios) ir iškart įsitikinti tokių žinių naudingumu, pritaikomumu bei *neatitiktimi* egzistuojantiems poreikiams yra itin sudėtinga. Net jei naujos žinios ir yra susijusios su naujai atrastomis medžiagomis ir technologijomis, tai dar nereiškia, kad jos bus sėkmingai pritaikytos. Siekiant užtikrinti žinių virsmą į produktus ar paslaugas, neišvengiamai būtinos papildančios žinios, kurių poreikį proceso pradžioje sunku prognozuoti.

Pagrindinių rizikos (neapibrėžtumo) veiksnių, turinčių įtakos inovacijų strategijų rengimui ir įgyvendinimui, įvertinimas sudaro galimybes numatyti adekvačias priemones ir būdus.

Inovacinę veiklą vykdančios įmonės turi būti pajėgios ne tik šiuos neapibrėžtumus mažinti, bet ir efektyviai valdyti. Akivaizdu, kad vien tik vidiniais resursais, žiniomis grįsta inovacinė veikla nebus ilgalaikė, o siekiant mažinti veiklos riziką būtina plėtoti bendradarbiavimo ryšius su specifiniais resursais, žiniomis, kompetencijomis disponuojančiomis organizacijomis. Organizaciniai įmonių procesai turi būti orientuoti į naudojimąsi visais įmanomais inovaciniais ištekliais – tiek organizacijos viduje (pvz., įmonės darbuotojų žiniomis), tiek jos išorėje (pvz., bendradarbiaujant su specifines žinias turinčiomis įmonėmis ir organizacijomis). Įmonės vykdomos inovacinės veiklos sėkmė daugiausia priklauso



2.11 pav. Inovacijų įgyvendinimo rizikos

nuo visos šalies kultūrinės aplinkos, t. y. kiek jos darbuotojai/vartotojai toleruoja novatoriškas idėjas, jų įvairovę, geba efektyviai bendradarbiauti vienas su kitu. Taigi sėkminga šiuolaikinė inovacinė veikla yra tiesiogiai susijusi su plataus veikėjų tinklo (įmonių, valdžios institucijų, paramos, švietimo ir mokymo organizacijų) dalykinėmis, socialinėmis ir vadybos kompetencijomis, kurios individualias žinias sujungia ir paverčia konkurencingais produktais. Taigi atsižvelgiant į kompleksinį ir strateginį inovacinės veiklos versle pobūdį, didelę riziką ir reikšmę valstybei viešojo sektoriaus intervencija, aktyvinant inovacinius procesus, yra ne tik leistina, bet ir būtina. Remiantis įvardytais inovacinės veiklos neapibrėžtumo vektoriais galima projektuoti viešosios inovacijų paramos sistemos priemones bei formas, padedančias veiksmingai sumažinti inovacinės veiklos riziką ir taip paskatinti šios veiklos mastų didėjimą bei rezultatyvumo augimą.

Rinkos konkurencingumo sąlygomis naujų produktų (prekių ir paslaugų) kūrimas turi būti organizuotas kaip nenutrūkstamas procesas. Inovacijų procesas turi būti sudedamoji įmonės strategijos dalis ir apimti naujas idėjas, gamybinių strategijų formavimą, jų tyrimus ir parengimą, rinkodaros programos sudarymą bei įvertinimą. I. Novaka ir H. Takeuchi (1995) pažymi, kad sparčiai besivystančioje, atkakliai konkuruojančioje aplinkoje esminės inovacijos sėkmės prielaidos yra tempas ir lankstumas.

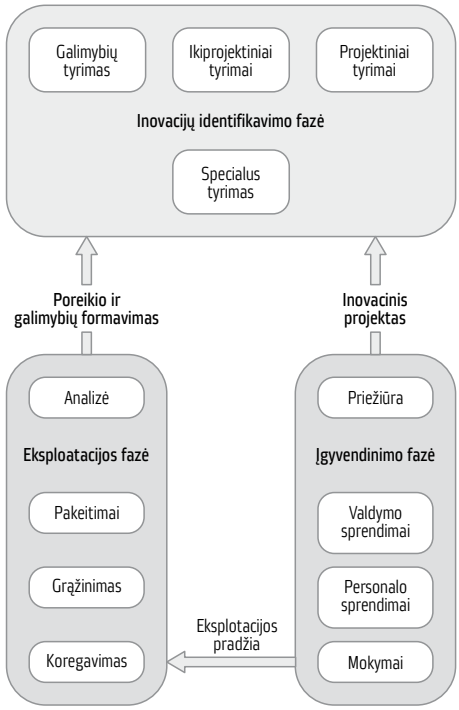
Kartojimo klausimai

1. Pagrindinės inovacinės veiklos sąvokos.
2. Inovacinės veiklos vieta ir reikšmė visos veiklos klasifikacijoje.
3. Inovacijų klasifikacijos požymiai.
4. Inovacinė įmonė. Pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai.
5. Inovacinės veiklos sąveikos su išorine aplinka gyvavimo ciklo stadijos.
6. Inovacinės veiklos dalyviai.
7. Valstybės dėmesys inovacijų plėtrai.
8. Svarbiausieji inovacinės veiklos valdymo gamybos ir paslaugų sferoje skirtumai.
9. Strateginio inovacijų planavimo apibrėžimas ir etapai.
10. Įmonės inovacijų strategijos kūrimo pagrindas.
11. Inovacijų strategijos rūšys.
12. Pagrindinis inovacijų strategijų bruožas.

2.2. Projektinis inovacinės veiklos ciklas

2.2.1. Inovacinės veiklos projektavimo procesas ir jo valdymas

Projektinio mąstymo svarbą, organizuojant ir valdant verslą, lemia tai, kad vis didesnė verslo dalis įgyvendinama ne kaip tradicinis verslo subjektų veiklos rezultatas, o kaip bendri daugelio verslo subjektų siekiai ar netgi tiksliniai socialiniai, ekologiniai inovaciniai projektai.



2.12 pav. Projektinis inovacinės veiklos ciklas

Inovacijų projektavimas yra brangus ir imlus laikui analitinis-tiriamasis darbas. Nors kiekvienas projektas, kaip ir kiekviena veikla, su kuria jis susijęs, būna originalus ir jį būtina rengti individualiai, nors dažnai nesudėtingos gamybos įmonės veiksnumui daro įtaką kiti veiksniai nei gamybos taikant sudėtingas technologijas, nors projekto specifiką lemia ir planuojamos veiklos mastas, vis dėlto projektinių tyrimų kategorijos, struktūra bei eiliškumas iš esmės yra panašūs. Projektavimo darbus galima gerokai atpiginti ir palengvinti taikant tipinę inovacinės veiklos struktūrą (2.12 pav.).

Pati cikliškumo idėja rodo, kad yra tam tikras projekto gyvavimo laikotarpis, po kurio šis projektas dažniausiai tampa naujų projektų baze.

Galima išskirti toliau minimas inovacinės veiklos projektinio ciklo fazes:

Inovacijų identifikavimo fazė. Šioje fazėje turi būti priimtas sprendimas dėl projekto įgyvendinimo ir parengti kai kurie projekto įgyvendinimo planai. Inovacijų identifikavimo fazė aprėpia tokius tyrimų etapus:

- inovacijų galimumo identifikavimą (galimumo tyrimą);
- preliminarų (išankstinį) projekto parinkimą ir apibrėžimą (ikiprojektinius tyrimus);
- projekto formulavimą (projektinius tyrimus);
- galutinis inovacinių alternatyvų įvertinimas ir sprendimo priėmimas. Inovacijų identifikavimo fazė – sukuriama pagrindinė bazė projektui įgyvendinti. Parenkami pagrindiniai būsimo projekto parametrai, kuriamos įvairios idėjos

įgyvendinimo alternatyvos, iš kurių atrenkama priimtiniausia. Šios fazės pabaigoje susiformuoja bendras būsimos veiklos vaizdas, kitaip tariant, parengiamas inovacinis projektas.

Įgyvendinimo fazė. Šios fazės darbų specifika labai priklauso nuo nagrinėjamos inovacinės veiklos mastų. Pagrindiniai šios fazės etapai:

– inžineriniai sprendimai;
– valdymo sprendimai;
– derybos ir ilgalaikių sutarčių sudarymas;
– finansavimas;
– personalo parinkimas ir rengimas;
– paleidimas ir atidavimas naudoti.

Eksploatacijos fazė. Atliekama inovacinės veiklos analizė, lyginami projektiniai ir jau gaunami ekonominiai rodikliai, nustatomos ir sprendžiamos kylančios technikos naudojimo, įrangos veikimo, prasto darbo našumo ar nepakankamos darbininkų ir tarnautojų kvalifikacijos problemos. Taip pat analizuojami kiti inovacinės veiklos aspektai: savikaina, realizacijos apimtis, pelnas ir t. t.

Įgyvendinimo ir eksploatacijos projekto fazės pateikiamos, be abejo, labai supaprastintos. Nuodugniau nagrinėjant gali atsiskleisti kiti dalykai, turintys įtakos inovacinės veiklos sėkmei. Problemos, kurios turi būti išspręstos šiose fazėse, rodo inovacijų identifikavimo fazės svarbą ir sudėtingumą, nes būtent jos metu parengiami įgyvendinimo ir eksploatacijos fazių veiklos pamatai. Jeigu inovacijų identifikavimo fazės tyrimai neadekvatūs, taisyti techninį ir ekonominį inovacinį projektą bus labai sudėtinga ar net neįmanoma, projektas apskritai negalės funkcionuoti.

Vienas svarbiausių inovacinės veiklos rengimo etapų yra tyrimai, atliekami prieš projektavimą ar projektuojant. Šiems tyrimams atlikti reikia patyrusių, aukštos kvalifikacijos specialistų, galingos naujausių duomenų bazės, konkrečios veiklos ypatumus tobulai atitinkančių metodų ir pan. Tai dažniausiai brangiai atsieina, todėl be atitinkamo metodinio pasirengimo pradėti projektinius tyrimus rizikinga. Vienas iš rizikos mažinimo būdų – pakopinės tyrimų struktūros taikymas.

Daugiausia dėmesio turi būti skiriama inovacijų identifikavimo fazei ir ją sudarantiems galimumo, ikiprojektinių ir projektinių tyrimų etapams. Pabrėžtina, kad per visus tyrimų etapus reikia stengtis išlaikyti tą pačią tyrimų struktūrą. Skirtis turėtų tik atliekamų tyrimų išsamumas ir pavieniai darbai, kurių nebuvo galima atlikti ankstesniais etapais. Patys išsamiausi yra projektiniai tyrimai, o galimumo tyrimai remiasi labai apibendrinta informacija ir tendencijomis.

1. **Galimumo tyrimai**. Gerų inovacinių idėjų, kurios galėtų virsti verslo projektais, identifikavimas – viena esminių problemų, todėl atliekami palankių inovacinių idėjų, kurios toliau turi būti kruopščiai ištirtos, galimumo identifikuoti tyrimai. Šių tyrimų metu nagrinėjama:

– atitinkamos srities mokslo laimėjimai;

– naudotini ištekliai;
– produktų paklausa;
– teisinis veiklos reglamentavimas;
– galimi vidiniai ar tarptautiniai ryšiai su kitomis įmonėmis ar organizacijomis;
– galimas esamų pajėgumų išplėtimas;
– diversifikavimo galimybės;
– bendroji investicijų aplinka;
– pramonės šakos politika;
– gamybos veiksnių gausumas;
– eksporto galimybės.

Galimumo tyrimai yra daugiau schemiški ir remiasi bendresne informacija. Informacijos kaupimas galimumo tyrimų etapu nėra brangus, nes bandoma tik atskleisti svarbiausius galimų inovacijų aspektus. Šių tyrimų tikslas – įvertinti inovacijų galimumą.

2. **Ikiprojektiniai tyrimai**. Inovacinės *veiklos* idėja turi būti patikrinta atliekant išsamesnius tyrimus. Beje, reikia žinoti, kad techniniai-ekonominiai projektiniai tyrimai (techninis-ekonominis pagrindimas), lemiantys galutinius sprendimus, yra brangūs ir ilgai trunka, todėl, prieš skiriant lėšas, išankstinė pirminė idėja įvertinama atliekant ikiprojektinius tyrimus. Siekiama nustatyti šiuos aspektus:

– ar pakankamai aiškus nagrinėjamos srities palankumas inovacinės veiklos sprendimui priimti, remiantis vien informacija, gauta galimumo tyrimų metu;
– ar pagal projekto koncepciją galima reikalauti išsamių tyrimų;
– ar visus kritinius (projekto veiksnumo atžvilgiu) aspektus, tokius kaip rinkų apžvalga, laboratoriniai bandymai, eksperimentiniai bandymai ir pan., būtina nuodugniai ištirti.

Ikiprojektiniai tyrimai suprantami kaip tarpsnis tarp projektinių tyrimų bei galimumo tyrimų, ir nuo galimumo tyrimų pirmiausia skiriasi tuo, kad remiasi nuodugnesne informacija. Taigi atliekant ikiprojektinius tyrimus jau reikia išsamiai išnagrinėti įvairias alternatyvas. Iš jų paminėtinos:

– rinkos ir įmonės pajėgumai: paklausos ir rinkos tyrimas, pardavimas ir rinkotyra, gamybos programa, įmonės pajėgumas;
– žaliavų šaltiniai;
– vietovė ir vieta;
– projekto inžinerija: technologijos ir įranga, inžineriniai darbai;
– pridėtinės išlaidos: įmonės, administracinės, pardavimo;
– darbo jėga: darbininkai, tarnautojai;
– projekto įgyvendinimas;
– finansinė analizė: investicinės išlaidos, projekto finansavimas, gamybos sąnaudos, pelnas.

3. **Projektiniai tyrimai.** Juos atliekant formuojama techninė, ekonominė ir komercinė bazė inovacinės veiklos projekto sprendimams priimti. Nustatomi ir ištiriami kritiniai pasirinktos inovacinės veiklos momentai, išnagrinėjamos jų alternatyvos. Projektiniai tyrimai turi pagrįsti projekto pajėgumus ir pasirinktą vietą bei technologiją, siejant su numatytomis naudoti žaliavomis ir siektinomis gamybos apimtimis investicijas, išlaidas ir pajamas, kurios lemtų reikiamą pelningumą.

Galutinis inovacinės veiklos sąnaudų įvertinimas ir su tuo sietinas finansinio bei ekonominio pelningumo įvertinimas bus pagrįstas tik visiškai įvertinus projekto apimtis, nepraleidžiant nė vienos jo sudedamosios dalies ir su ja susijusių sąnaudų. Projekto apimtis grindžiama metmenimis ir skaičiuotėmis. Jomis naudojamasi įgyvendinant projektą.

4. **Specialieji (funkciniai) tyrimai**. Specialieji tyrimai aprėpia vieną arba keletą inovacinės veiklos projekto aspektų, bet jokiu būdu ne visus, ir yra būtini ikiprojektiniams ar projektiniams tyrimams paremti (papildyti), ypač kai inovacijos yra didelio masto. Šie tyrimai gali būti grupuojami taip:

- rinkos tyrimai;
- žaliavų ir kitų gamybos veiksnių tyrimai, atsižvelgiant į svarbiausius projekto poreikius;
- laboratoriniai ir eksperimentiniai tyrimai, kuriais siekiama nustatyti tam tikros žaliavos tinkamumą;
- teritoriniai tyrimai;
- gamybos masto ekonominiai tyrimai ir kt.

Specialiųjų tyrimų turinys keičiasi pagal tyrimų ir projekto tipą. Kadangi tyrimai susiję su kertiniais projekto aspektais ir problemomis, jų išvados turi būti aiškios projekto ateičiai nulemti. Daugeliu atvejų glaustos specialiųjų tyrimų išvados, kai šie tyrimai atliekami prieš projektinius tyrimus arba kartu su jais, esti pastarųjų sudedamoji dalis ir mažina jiems skirtas išlaidas, tačiau nereikia užmiršti, kad specialieji tyrimai atsieina dažnai gerokai brangiau nei kiti.

Specialieji tyrimai kartais gali būti atliekami ir prieš ikiprojektinius bei projektinius tyrimus, tačiau dažniausiai vienu metu su jais. Specialieji tyrimai galimi ir po projektinių tyrimų, jei akivaizdu, kad tam tikras projekto problemas reikia išmanyti nuodugniau, nors preliminarus projekto įvertinimas kaip sprendimo priėmimo dalis ir prasideda anksčiau.

2.2.2. Inovacinių projektų tipologija

Inovacinė veikla – mokslinės, technologinės, projektavimo ir kitos įrangos ar technologijos įsigijimas, jos ir naujų gamybos organizavimo metodų įdiegimas, siekiant gaminti technologiškai naujus arba patobulintus produktus (prekes ar teikti paslaugas) ir tobulinti procesus, bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbai, jei

jie skirti įmonės veiklos plėtrai ir (arba) produkto ar technologinio proceso inovacijai įgyvendinti (2.13 pav.). Inovacinė veikla vyksta nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato.

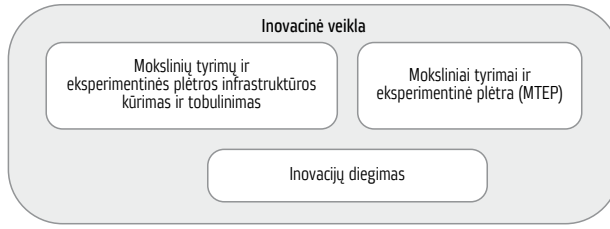
Inovacinė veikla realizuojama remiantis inovaciniais projektais.

Inovacinis projektas – tai toks projektas, kuriame numatomas mokslo, technikos ar technologinių naujovių įgyvendinimas kuriant konkurencingą produkciją, procesus ar paslaugas.

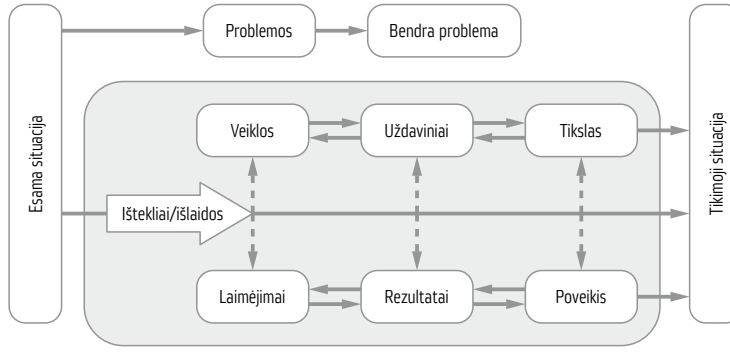
Savo ruožtu projektas – ekonomiškai nedalomų ir apibrėžtos funkcijos veiklos rūšių visuma, turinti apibrėžtą biudžetą, įgyvendinimo laikotarpį ir aiškiai nustatytus tikslus bei uždavinius, kuriais remiantis galima spręsti, ar sukurtų rezultatų ir poveikio ekonominė bei socialinė nauda yra proporcinga panaudotiems ištekliams (2.14 pav.).

Projekto koncepcijos dedamosios:

– *ištekliai ir išlaidos* – darbo laikas ir lėšos;
– *tikslas* – siektina situacija projektui pasibaigus;
– *uždaviniai* – sprendžiamos problemos ar tarpiniai siekiamo tikslo rezultatai;
– *veiklos* – uždavinių sprendimo būdai ar priemonės (kas bus daroma);
– *laimėjimai* – veiklų įgyvendinimo rezultatai kiekybine ir kokybine išraiška;
– *rezultatai* – uždavinių sprendimo pasekmė kiekybine ir kokybine išraiška;



2.13 pav. Inovacinės veiklos dedamosios



2.14 pav. Inovacinio projekto koncepcinis modelis

– *poveikis* – tikslo įgyvendinimo mastas (pokyčio mastas: laukiama ar esama situacija).

Siekiant apibrėžti inovacinių projektų tipologiją, būtina susisteminti inovacijų sampratos traktavimo įvairovę. Bendruoju atveju galima teigti, kad:

1. *Inovacija* – naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujų arba patobulintų produktų (prekių ar paslaugų), įdiegiant naujus (patobulintus) gamybos (paslaugų teikimo) technologinius, organizacinius ar rinkodaros procesus.
2. *Produkto inovacija* – prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar pagal numatomą paskirtį gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų prekių ar teiktų paslaugų. Produkto (prekės ar paslaugos) inovacija gali būti dviejų tipų:
   – *technologiškai naujas produktas* – produktas, kurio technologinės savybės, tikslinio naudojimo galimybės, funkcinė charakteristika, konstrukcija, dizainas, gamyboje naudojamos medžiagos ir sudedamosios dalys yra nauji ar tobulesni už ankstesnio gaminio. Naujas gaminys gali būti pagamintas taikant naują arba patobulintą technologiją;
   – *technologiškai patobulintas produktas* – esamo produkto technologinių savybių ir funkcinių charakteristikų gerinimas, naudojant naujas medžiagas ir sudedamąsias dalis ar mažinant produkto savikainą.

   Produkto inovacijos skirtos tiesiogiai parduoti pirkėjams.
3. *Technologinio proceso inovacija* – naujų ir patobulintų gamybos metodų taikymas naudojant naują įrangą ar taikant naujus gamybos organizavimo metodus. Proceso inovacijos diegiamos ir paslaugų, ir gamybos srityse. Jos apima naujus ar patobulintos produkcijos gamybos metodus ar pristatymą, paskirstymo sistemas. Proceso inovacijos rezultatas – efektyvesnė gamyba, lankstumo padidinimas, automatizavimo, prekių (paslaugų) kokybės ar grėsmės aplinkai ir saugumui užkardymo patobulinimas.
4. *Organizacinė inovacija* – naujos ar reikšmingai patobulintos įmonės organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant pagerinti įmonės žinių naudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą.
5. *Rinkodaros inovacija* – naujo ar reikšmingai patobulinto produkto dizaino ar pardavimo metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti produkcijos ar paslaugų patrauklumą ar įsisavinti naujas rinkas.

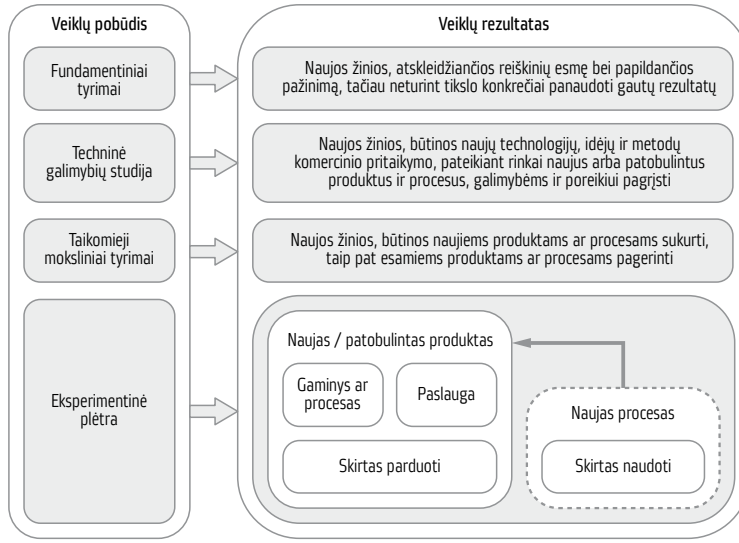
Įvertinant inovacijų rinkodaros aspektą, inovacijos versle apibūdinamos kaip į rizikingus pokyčius kreipiamas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais ar paslaugomis.

Pagal akumuliuojamų veiklų pobūdį galima išskirti tris inovacinių projektų grupes:

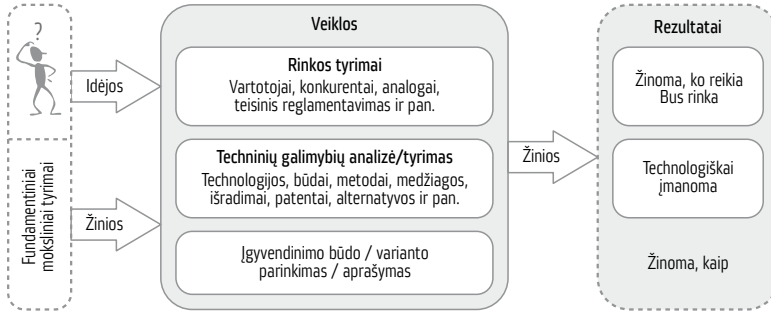
1. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektai

Moksliniai tyrimai ir eksperimentiniai darbai – sistemingas kūrybinis darbas, pagrįstas turimomis žiniomis ir praktine patirtimi. Kuriamos naujos medžiagos, produktai ar įrenginiai, diegiami nauji procesai, sistemos ir paslaugos ir iš esmės tobulinama tai, kas jau sukurta ar įdiegta. Moksliniai tyrimai ir eksperimentiniai darbai apima keturias veiklos sritis (2.15 pav.).

Fundamentiniai tyrimai – eksperimentiniai ir (arba) teoriniai darbai, atliekami pirmiausia reiškinių esmei ir stebimai tikrovei pažinti, neturint tikslo konkrečiai panaudoti gautų rezultatų. Fundamentinių tyrimų rezultatų komerciniam pritaiky-



2.15 pav. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros projektų dedamosios



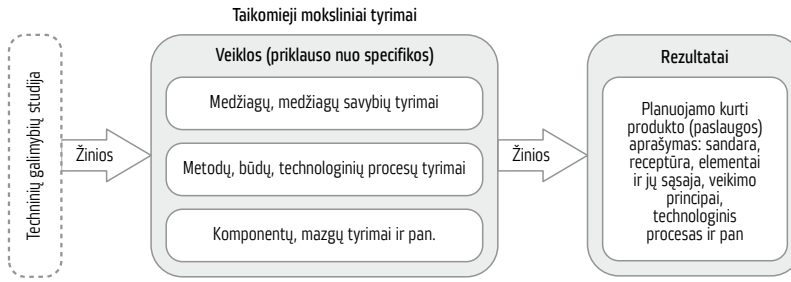
2.16 pav. Techninės galimybių studijos dedamosios

mui įvertinti ir taikomųjų mokslinių tyrimų tikslingumui pagrįsti atliktina techninė galimybių studija.

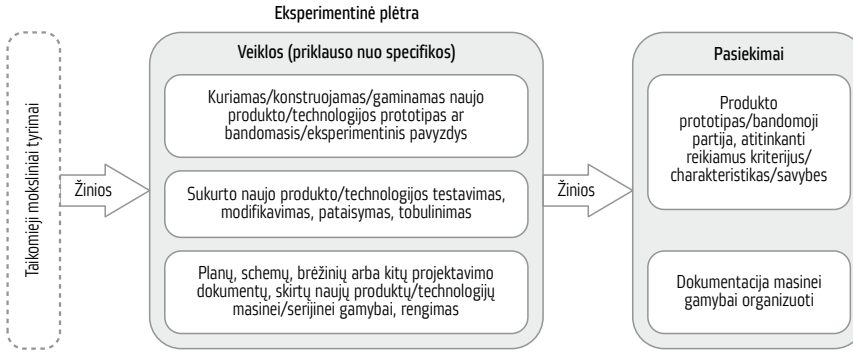
Techninė galimybių studija – tai dokumentas, kuriame aprašomas inovatyvių idėjų, metodų ir technologijų pavertimo naujais gaminiais ar paslaugomis arba procesais technologinio bei komercinio gyvybingumo tyrimas ir vertinimas (2.16 pav.).

Taikomieji moksliniai tyrimai – tai išsamūs tyrinėjimai, kuriais siekiama įgyti naujų žinių, kad jas galima būtų panaudoti naujiems produktams ar procesams kurti bei esamiems pagerinti (2.17 pav.).

Eksperimentinė plėtra – mokslinių tyrimų laimėjimų taikymas numatomiems gaminti ir parduoti naujiems, modifikuotiems arba pagerintiems produktams, procesams ar paslaugoms (2.18 pav.).



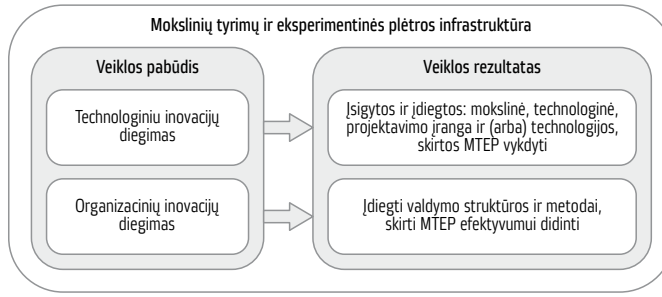
2.17 pav. Taikomųjų mokslinių tyrimų dedamosios



2.18 pav. Eksperimentinės plėtros dedamosios

2. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros insfrastruktūros formavimo projektai (2.19 pav.)

Technologinių inovacijų diegimas – naujų ir patobulintų mokslinių tyrimų bei eksperimentinės plėtros metodų, technologijų įdiegimas, įrangos įsigijimas ir būtinos fizinės infrastruktūros sukūrimas su įdiegimu susijusios mokslinių tyrimų bei eksperimentinės plėtros veikloms vykdyti.



2.19 pav. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros infrastruktūros formavimo projektų dedamosios

Organizacinių inovacijų diegimas – naujų ar reikšmingai patobulintų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant pagerinti žinių kūrimo ir naudojimo efektyvumą, kuriant ir pateikiant į rinką naujus ar patobulintus produktus bei procesus.

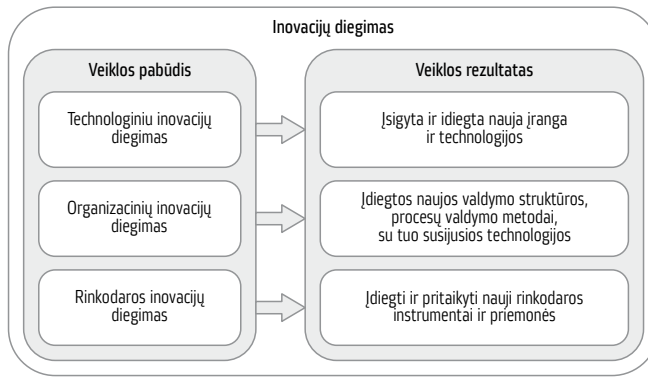
3. Inovacijų diegimo projektai (2.20 pav.)

Technologinių inovacijų diegimas – naujų ir patobulintų technologijų bei įrangos įsigijimas ir įdiegimas, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, produktyvumą, prekių (paslaugų) kokybę, sumažinti žalą aplinkai ir pan.

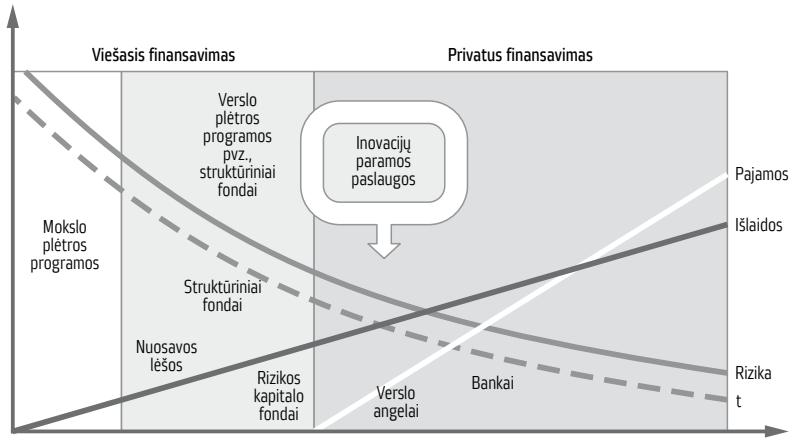
Organizacinių inovacijų diegimas – naujų ar reikšmingai patobulintų veiklos metodų įgyvendinimas, siekiant pagerinti valdymo sprendimų efektyvumą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą.

Rinkodaros inovacijų diegimas – naujo ar reikšmingai patobulinto produkto dizaino ar rinkodaros priemonių įdiegimas ir pritaikymas, siekiant padidinti produkcijos ar paslaugų patrauklumą ir įsisavinti naujas rinkas

Išskirtinis inovacinių projektų bruožas – naujumui proporcinga rizika. Rizikai mažinti taikytinos įvairios priemonės, iš jų – ir viešoji finansinė bei nefinansinė pagalba.



2.20 pav. Inovacijų diegimo projektų dedamosios



2.21 pav. Inovacinių projektų finansavimas

Inovaciniai projektai praktiškai yra vieninteliai projektai versle, kuriems finansuoti gali būti pritraukiamos ir privačios, ir viešosios (valstybės, fondų ir tarptautinių programų) investicijos (2.21 pav.).

Viešasis finansavimas pasireiškia subsidijų forma. Subsidija nėra paskola, jos nereikia grąžinti nei kai pasiseka, nei kai nepasiseka. Subsidijos lemia prielaidas inovacinio projekto rizikos laipsniui mažinti. Subsidijos investuojamos pradiniais inovacijos formavimo etapais.

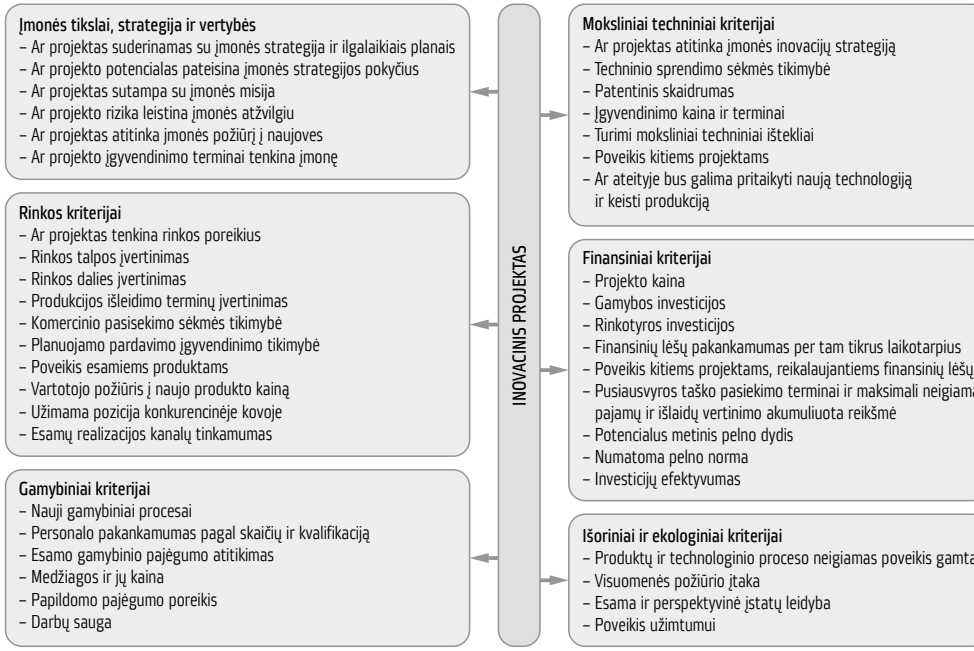
Vertinant inovacinio projekto rezultatus, svarbu nustatyti ir įvertinti finansinius rodiklius. Inovacinių projektų rezultatams, kaip ir finansinei įmonių būklei, vertinti taikoma labai daug skirtingų koeficientų. Jie apskaičiuojami remiantis finansinių įmonės ataskaitų informacija. Koeficientai skiriasi pagal svarbą ir taikymo tikslus. Dažnai vieni finansiniai koeficientai yra išvedami iš kitų, taigi jie yra tarpusavyje susiję.

Finansinių koeficientų yra daug, todėl jie finansinės analizės teorijoje klasifikuojami į grupes:

– pelningumo koeficientai;
– mokumo (likvidumo) rodikliai;
– finansų struktūros rodikliai;
– turto naudojimo efektyvumo (apyvartumo) koeficientai;
– rinkos vertės koeficientai.

Finansinių kriterijų nustatymo ir jų analizės išsamiau neaptarsime. Pažymėtina tai, kad finansiniai kriterijai, nors ir labai svarbūs, nėra lemiami vertinant inovacinių projektų rezultatus.

Praktikoje planiniai inovacinių projektų rezultatai vertinami taikant įvairių kriterijų, turinčių įtakos inovacinio projekto sėkmei, aibę (2.22 pav.). Tai užtikrina, kad nė vienas veiksnys, darantis įtaką įgyvendinant inovacinį projektą, neliks neįvertintas. Finansiniai kriterijai – viena iš vertinimo kriterijų grupių.



2.22 pav. Inovacinių projektų rezultatų vertinimo kriterijai

Kiekvienas kriterijus gali būti vertinamas balais – nuo 5 iki 1 (labai gerai, gerai, patenkinamai, blogai, labai blogai), be to, konkrečiu atveju reikia pabrėžti kiekvieno kriterijaus svarbą.

Galima teigti, kad šis metodas labai subjektyvus ir nelemia didelio tikslumo, tačiau sumažinti šį trūkumą gali išoriniai ekspertai (konsultantai), turintys patirties ir žinių, būtinų įgyvendinant bei vertinant panašaus profilio inovacinius projektus.

Pažymėtina ir tai, kad kelių iš karto inovacijų taikymo efektas gali būti didesnis už tų pačių inovacijų, taikomų atskirai, efektų sumą. Įgyvendinant kelias inovacijas kartu, gali atsirasti papildomų inovacinių sprendimų. Pavyzdžiui, norint įdiegti kelias vieno naujo objekto inovacijas, būtini papildomi techniniai sprendimai (vadybiniai, organizaciniai). Jie gali būti ir inovaciniai, ir vien tik konstruktyvūs. Kaip rodo praktika, daugeliu atvejų, kai įdiegiamas inovacijų, sudarančių inovacinių sprendimų pamatą, kompleksas, nurodyti papildomi inovaciniai sprendimai nėra teisiškai įforminami. Dėl to papildomas efektas, gautas taikant keletą inovacinių sprendimų kartu, nepagrįstai paskirstomas abiem.

Ypač didelis papildomas efektas gali būti pasiekiamas pritraukiant specialistus iš išorės (mokslo tyrimų institucijų, inovacinių ir konsultacinių centrų), kurie, kaupdami suinteresuotų inovacinės veiklos subjektų potencialą, inovacinę veiklą konkrečioje įmonėje aprūpina papildomomis priemonėmis-sprendimais (tyrimų, vadybos, rinkotyros, personalo mokymo). Tai inovacinės veiklos efektyvumui gali

turėti lemiamą įtaką. Be to, neįvertinus papildomų priemonių ir sprendimų įtakos inovacinės veiklos efektyvumui ir skleidžiant inovacijas kitose įmonėse, bus gaunamas visai kitoks ekonominis efektas.

Kartojimo klausimai

1. Inovacinės veiklos projektinio ciklo fazės.
2. Inovacinės veiklos projektinio ciklo inovacijų identifikavimo fazės galimumų tyrimo etapas.
3. Kas nagrinėjama galimumo tyrimo etapu?
4. Inovacinės veiklos projektinio ciklo inovacijų identifikavimo fazės ikiprojektinių tyrimų etapas.
5. Kokius aspektus siekiama išsiaiškinti ikiprojektinio tyrimo etapu?
6. Projektinio ciklo inovacijų identifikavimo fazės projektiniai tyrimai.
7. Projektinio ciklo inovacijų identifikavimo fazės specialieji (funkciniai) tyrimai.
8. Inovacinė veikla, jos struktūra, inovacinės veiklos dedamosios, ilgalaikiškumas.
9. Inovacinės veiklos projektas, projekto koncepcijos dedamosios.
10. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros infrastruktūros formavimo projektai.
11. Inovacijų diegimo projektai.
12. Inovacinių projektų vertinimo kriterijai.

2.3. Viešoji pagalba plėtojant intelektinį verslą

2.3.1. Viešosios paramos inovacijoms tipologija

Paramą verslui riboja tarptautiniai susitarimai (Europos bendrijos steigimo sutartis 1997). Visi apribojimai verslui remti kyla dėl vienos paprastos priežasties – kad nebūtų pažeista konkurencija. Juk visi supranta, kad įmonė, kaip privataus sektoriaus subjektas, gavusi paramą, turės didesnį konkurencinį pranašumą nei ta, kuri paramos negavo. Todėl parama verslo subjektams, naudojant valstybės lėšas, yra ribota. Verslo subjektus galima apibrėžti kaip visų rūšių įmones (bendroves, ūkines bendrijas, individualias įmones ir pan.), viešąsias įstaigas ir kitus juridinius asmenis, registruotus teisės aktų nustatyta tvarka, kurie vykdo ar gali vykdyti ūkinę veiklą. Ūkinė veikla apibrėžiama kaip visų rūšių gamybinė, komercinė, finansinė ar profesinė veikla, susijusi su bet kurių pirkimo ir pardavimo objektų (prekių, paslaugų, teisių, darbų ir pan.) perleidimu ir įsigijimu.

Nepaisant didelių apribojimų siekiant pasinaudoti valstybės parama, verslo subjektai vis dėlto turi nemažai galimybių. Sąlygiškai jas galima suskirstyti į keturis tipus.

Tiesioginė parama – tai tiesioginis lėšų skyrimas konkrečiam įmonės verslo plėtros projektui įgyvendinti. Projektas – dokumentai, pagrindžiantys numatomų pasiekti apčiuopiamų rezultatų tikslingumą, finansiškai (ekonomiškai) ir techniškai įrodantys pasirinkto būdo rezultatams pasiekti efektyvumą, nurodantys rezultatams pasiekti reikiamus išteklius, pasirinkto būdo taikymo pradžios ir rezultatų pasiekimo laiką ir detalų pasirinkto būdo taikymo planą.

Remiami projektai gali būti orientuoti į šias pagrindines verslo plėtros projektų grupes:

– taikomieji moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra;
– inovacijų diegimas;
– klasterizacija, bendradarbiavimo tinklai;
– turizmas ir kt.

Tiesioginė parama verslui gali būti skiriama tik pagal valstybės patvirtintas valstybės pagalbos schemas ir tvarkas.

Netiesioginė parama – subsidijuojamų (nemokamų ar iš dalies mokamų) verslo paramos paslaugų gavimas. Paslaugos gali būti labai įvairios – nuo informacinių paslaugų iki konkrečių konsultacijų, susijusių su partnerių paieška, pagalba rengiant projektus ir pan. Netiesioginę paramą verslo įmonės gauna per viešųjų verslo paramos subjektų (inovacijų centrų, verslo inkubatorių, mokslo technologijų centrų, verslo informacinių centrų ir pan.) vykdomus projektus.

Tiesioginė ir netiesioginė parama sietina su įmonių darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Gali būti remiami tiek pačių įmonių, tiek mokymo institucijų ir kitų viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų pateikti projektai, susiję su:

– mokymo, perkvalifikavimo ir įgūdžių formavimo programų, skirtų pramonės, verslo įmonių ir valstybinio sektoriaus darbuotojams, įgyvendinimu;
– mokymo, perkvalifikavimo ir įgūdžių formavimo programų, skirtų pramonės, verslo įmonių ir valstybinio sektoriaus darbuotojams, sklaida;
– mokymo darbo vietoje organizavimu ir gamybinėmis stažuotėmis pramonės ir verslo įmonėse, taip pat žemės ūkio veiklos subjektų ūkiuose;
– socialinės partnerystės plėtojimu;
– lanksčių darbo ir darbo organizavimo metodų įdiegimu ir pan.

Įmonė, pateikusi projektą, susijusį su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, tiesiogiai gaus lėšų tokiam projektui įgyvendinti; tuo atveju, kai projektą teikia mokymo įstaiga, įmonė galės naudotis to projekto metu teikiamomis paslaugomis, susijusiomis su darbuotojų kvalifikacijos kėlimu.

Naudos gavimas sietinas su visų kitų galimų projektų įgyvendinimu, kai projektus

įgyvendinančios valstybinės ir viešosios įstaigos projektuose numatytiems darbams ir paslaugoms atlikti skelbs konkursus, kuriuose iš esmės dalyvaus tik verslo įmonės. Tai ne tik papildomi užsakymai, bet ir galimybė naudotis tokių projektų nauda (infrastruktūra ir pan.). Kitaip tariant, finansinę naudą papildomų užsakymų forma gaus įmonės, vykdančios statybos ir remonto darbus, įrangos gamintojai ir pardavėjai, leidybos, reklamos, transportavimo, konsultavimo ir kitas paslaugas teikiančios įmonės. Negana to, netiesioginę finansinę naudą įmonės, plėsdamos verslą, galės gauti naudodamosi projektų įgyvendinimo metu įrengtais infrastruktūros objektais (keliais, inžineriniais ir ryšių tinklais).

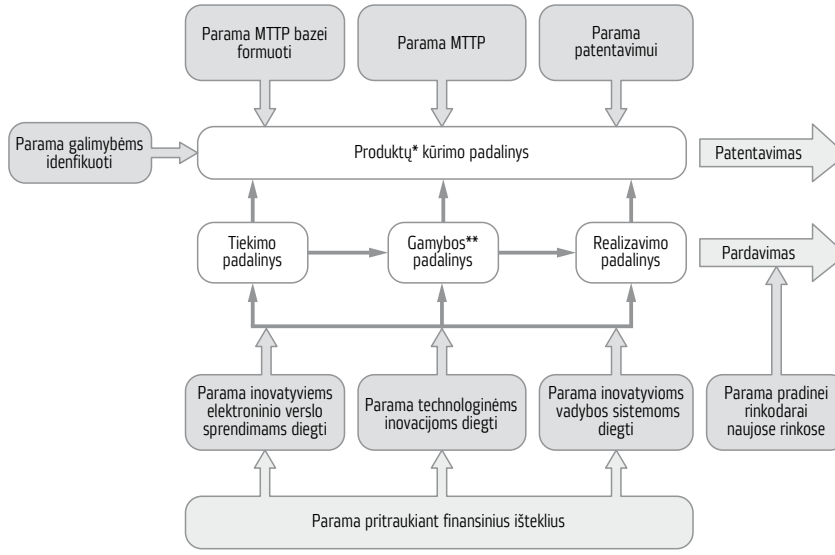
Viešosios inovacijų paramos priemonės Lietuvoje (2007–2013 m. patirtis). Lietuvoje pagal susiklosčiusią praktiką, kaip ir daugelyje Europos valstybių, nacionalinę inovacijų politiką formuoja Vyriausybė, o inovacijų plėtrą skatina ir kuruoja dvi ministerijos: Ūkio bei Švietimo ir mokslo. Inovacijų versle skatinimo kontekste pagrindinį vaidmenį formuojant ir realizuojant nacionalinę inovacijų politiką atlieka Ūkio ministerija. Ministerijos inicijuotose ir parengtose strategijose, programose bei įgyvendinamose ūkio konkurencingumo didinimo priemonėse inovacijų versle sandas išreikštas tikslingai ir kompleksiškai. Siekiama sukurti prielaidas ir efektyvias paskatas inovacijoms tapti esmine verslo konkurencingumo varomąja jėga ir pasiekti, kad Lietuvos ūkio produktyvumas ir kuriama pridėtinė vertė būtų bent jau artima ES šalių vidurkiui. Siekiant iškeltų siekių LR ūkio ministerijos pastangos koncentruojamos keturiomis kryptimis: (i) populiarinti inovacijas ir verslumą, didinti visuomenės informuotumą apie inovacijų versle svarbą ir galimybes; (ii) didinti inovacijų paramos įstaigų tinklo veiklai efektyvumą; (iii) užtikrinti finansinių paskatų inovacijoms versle prieinamumą ir įvairovę; (iv) skatinti verslo ir mokslo inovacinės partnerystės tinklų kūrimąsi ir plėtrą.

Ūkio ministerijos įgyvendinamų priemonių kontekste inovacijos versle suprantamos kaip kompleksinis, į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu įmonės sukurtos, sukauptos ar įgytos žinos paverčiamos technologiškai naujais ar technologiškai iš esmės patobulintais produktais (gaminiais, paslaugomis) arba procesais, kurie tampa preke ar naudojami prekėms gaminti. Inovacijomis laikomi ir netechnologiniai įmonės veiklos organizavimo pokyčiai (pvz., įdiegti pažangūs valdymo metodai, vadybos sistemos), tačiau su sąlyga, kad juos galima išreikšti įmonės veiklos rodiklių, tokių kaip produktyvumas, pardavimas ar pelnas, padidėjimu.

Kaip žinoma, sprendimai kurti ir (arba) diegti inovacijas paprastai priimami esant dideliam neapibrėžtumui dėl būsimos žinių ir technologijų, rinkos plėtros, paklausos tendencijų, potencialių technologijų naudojimo būdų. Todėl siekdama sudaryti palankią aplinką diegti inovacijas, pasidalyti investavimo rizika, kurią verslas patiria siekdamas tapti inovatyviu, kurdamas naujus produktus, diegdamas naujas technologijas, modernizuodamas gamybą ir pan., Ūkio ministerija taiko šias kompleksines ir viena kitą papildančias tiesioginės finansinės paramos priemones

2007–2013 m. periodu (analogiškos priemonės bus naudojamos ir 2014–2020 m. periodu) (2.23 pav.):

1. *Inovacijų kūrimo galimybėms identifikuoti*. Pagal šią priemonę teikiama parama mažoms ir vidutinėms įmonėms, ketinančioms tinkamai pasirengti kurti naujus produktus, paslaugas ar procesus (moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai vykdyti). Iš dalies kompensuojamos sąnaudos, reikalingos rinkos ir technologiniams bei techniniams tyrimams, siekiant įvertinti planuojamo įgyvendinti mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros projekto technologinį, ekonominį ir komercinį gyvybingumą. Minėtinas tyrimas taip pat gali apimti idėjos patentabilumo ir „patentinio švarumo" analizę. Pasinaudojus tokios priemonės galimybėmis galima pamėginti gauti atsakymus į tokius, pavyzdžiui, klausimus: (i) kokių savybių ir charakteristikų reikia produktams kurti norint sėkmingai konkuruoti rinkoje; (ii) kokios yra technologinės galimybės sukurti reikiamų savybių produktą; (iii) ką ir kokia seka reikėtų daryti siekiant sukurti produkto prototipą.
2. *Naujiems produktams kurti – moksliniams tyrimams ir technologinei plėtrai vykdyti*. Šia priemone įmonės skatinamos aktyviau investuoti į naujiems gaminiams, paslaugoms ar procesams kurti reikalingus taikomuosius mokslinius tyrimus ir (arba) technologinę plėtrą. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos sąnaudos, susijusios su tyrinėjimais, kuriais siekiama įgyti naujų žinių ir įgūdžių, naudotinų kuriant naujus produktus, procesus ar paslaugas arba patobulinant



2.23 pav. LR ūkio ministerijos įgyvendinamos tiesioginės paramos kompleksinis modelis, taikomas inovacijas plėtojančioms įmonėms

esamus produktus, procesus ar paslaugas. Gautinos žinios gali apimti kuriamo produkto sandarą, receptūrą, elementus, jų tarpusavio sąsają, veikimo principus, schemas ir pan., tolesniems darbų etapams reikalingas išvadas ir pasiūlymus. Dėl to įmonės konstruktoriai, inžinieriai ir kiti specialistai, remdamiesi gautomis žiniomis, taiko jas naujų, patobulintų ar pagerintų produktų, procesų arba paslaugų realizavimo planams, išdėstymo (technologinėms) schemoms ar modeliams sukurti. Kitaip tariant, pasinaudojusios priemonės teikiamomis galimybėmis įmonės gali sumažinti riziką, susijusią ne tik su naujų žinių, reikalingų naujiems produktams, paslaugoms ar procesams sukurti, gavimu, bet ir su kuriamų ar tobulinamų produktų, procesų ir paslaugų prototipų, „beta“ versijų ir bandomųjų pavyzdžių sukūrimu ir bandymu.

3. *Naujų produktų kūrimo (mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros) bazei kurti ir plėsti*. Šia priemone skatinama įmonių plėtra, jų investicijos į naujų produktų kūrimo infrastruktūros steigimą ir plėtrą, naujų tyrėjų, technikų (laborantų) ir panašaus aukštos kvalifikacijos personalo darbo vietų kūrimą. Priemonės lėšomis iš dalies finansuojamos pradinės įmonių investicijos. Jomis kuriama ar plečiama naujų ar jau veikiančių įmonių mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros infrastruktūra, naudotina įvairiems tyrinėjimams. Jais siekiama įgyti naujų žinių ir įgūdžių, naudotinų kuriant naujus produktus, procesus ar paslaugas, arba patobulinti jau esamus produktus, procesus ar paslaugas, įgyti, derinti, formuoti ir taikyti mokslines, technologines, verslo ir kitas žinias bei įgūdžius naujiems, patobulintiems ar pagerintiems produktams, procesams arba paslaugoms, realizavimo planams, išdėstymo schemoms ar modeliams sukurti. Paramos lėšas galima naudoti patalpoms pastatyti ar suremontuoti, jose įsigytiems naujiems ir moderniems įrenginiams, prietaisams ir mechanizmams sumontuoti, kuriuos naudodami įmonės specialistai (inžinieriai, konstruktoriai ir t. t.) kurs, tobulins ir testuos produktus, paslaugas ar procesus.
4. *Intelektinės nuosavybės teisėms saugoti ir patentuoti užsienyje*. Šia priemone skatinama kūrybinė išradėjų veikla, intelektinės nuosavybės priemonių taikymas patentuojant išradimus užsienyje. Išradėjams, tiek fiziniams tiek juridiniams asmenims, siekiantiems gauti arba gavusiems Europos patentą arba patentą pagal Patentinės kooperacijos sutartį, kompensuojama iki 100 proc. jų patirtų išlaidų.
5. *Technologinėms inovacijoms diegti*. Pagal šia priemonę teikiama parama įmonių technologinėms inovacijoms diegti, siekiant didinti darbo našumą, eksportą ir gaminti naujus produktus. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos išlaidos, susijusios su įmonių investicijomis į naujų gamybos technologinių linijų įsigijimą ir įdiegimą, esamų gamybos technologinių linijų modernizavimą, vidinių inžinerinių įmonės tinklų, reikalingų naujoms gamybos technologinėms linijoms įdiegti ar esamoms modernizuoti, įrengimą. Pasinaudojus priemonės galimybėmis galima ne tik įsigyti bei įdiegti naujas ir modernias technologijas bei įrenginius,

reikalingus naujiems ar patobulintiems produktams gaminti bei darbo našumui didinti, bet ir gerokai sumažinti tokių investicijų riziką. Akivaizdu, kad modernios gamybos priemonės – vienas pagrindinių konkurencingumą lemiančių veiksnių.

6. *Inovatyviems elektroninio verslo sprendiniams diegti*. Pagal šią priemonę teikiama parama mažoms ir vidutinėms įmonėms, ketinančioms diegti informacines technologijas, sudaryti sąlygas darbo našumui ir eksportui didinti. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos įmonių investicijos į materialųjį ir nematerialųjį turtą, kurio reikia elektroninio verslo diegimo projektui toje įmonėje įgyvendinti, taip pat projektui įgyvendinti būtinoms išorinių konsultantų paslaugoms įsigyti. Pasinaudojus priemonės galimybėmis, įmonėje galima įdiegti sprendinius, susijusius su gamybos optimizavimu ir (arba) paslaugų teikimu, verslo operacijų atlikimu bei įmonės veiklos organizavimo efektyvinimu. Sprendiniai funkcionuoja remdamiesi informacinių technologijų naudojimu. Kompleksinių elektroninio verslo sprendinių diegimas ir taikymas sukurtų realias prielaidas didinti įmonės efektyvumą ne tik vidiniuose procesuose, tokiuose kaip gamyba, atsargų valdymas, produktų kūrimas, rizikos valdymas, finansų valdymas, žinių valdymas, personalo valdymas, pardavimo valdymas ir pan., bet ir išoriniuose, pvz., pardavimas, rinkodara, užsakymų priėmimas, tiekimas, vartotojų aptarnavimas, paslaugų teikimas, žaliavų pirkimas, atsiskaitymai už paslaugas/prekes ir pan.
7. *Efektyviems vadybos metodams ir valdymo sistemoms diegti*. Pagal šią priemonę teikiama parama mažoms ir vidutinėms įmonėms, ketinančioms diegti šiuolaikiškus vadybos metodus ir valdymo sistemas, sudaryti sąlygas didinti darbo našumą ir eksportą. Vadybos metodas – tam tikrais principais pagrįstas sistemingas procesas siekti įmonės tikslų tam tikru nuoseklumu (pvz., teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir t. t. metodai); valdymo sistema – elementų, jų sąveikos ryšių ir metodų visuma, skirta valdymo sprendimams priimti bei realizuoti, siekiant užtikrinti efektyvų įmonės tikslų pasiekimą (pvz., kokybės vadybos, taupios gamybos vadybos, geros gamybos praktikos, aplinkosaugos vadybos, saugos ir sveikatos vadybos, e. verslo vadybos, informacijos apsaugos vadybos, realiojo laiko vadybos ir t. t. sistemos). Priemonės lėšomis iš dalies dengiamos išlaidos, susijusios su išorinių konsultavimo paslaugų, susijusių su minėtų metodų ir sistemų diegimu. Neginčytina, kad šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis bei esant sparčiai pokyčių dinamikai greta technologinių inovacijų (gamybos metodai, įrenginiai ir t. t.), didelę, o gal net didesnę reikšmę turi pats verslo organizavimo modelis (vadybos metodai, valdymo sistemos) – netechnologinės inovacijos.
8. *Pradinei rinkodarai vykdyti naujose rinkose*. Šia priemone įmonės skatinamos aktyviau plėtoti tarptautinį verslą, ieškant partnerių užsienyje, įeinant į naujas rinkas ir didinant pardavimo apimtį užsienyje. Priemonės lėšomis iš dalies dengiamos išlaidos, susijusios ne tik su įmonės produkcijos eksporto plėtros strategijos parengimu, užsienio rinkų tyrimų atlikimu, rinkodaros medžiagos parengimu,

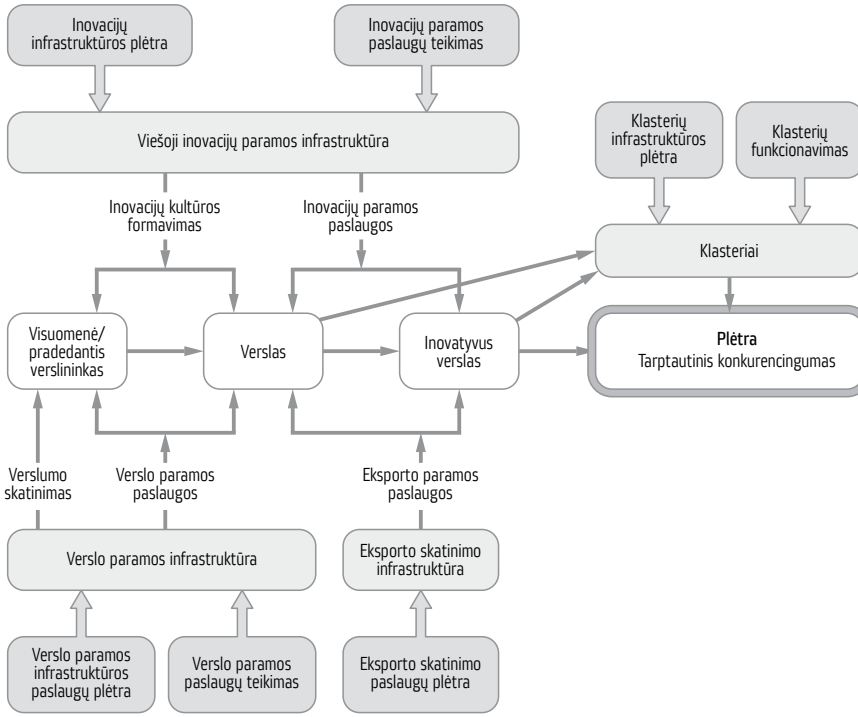
įmonės ir jos produkcijos pristatymu užsienyje vykstančiose parodose, prekybos mugėse ir panašiai, bet ir su eksporto rinkodaros specialistų įdarbinimas įmonėje. Pažymėtina, kad minėta priemone gali pasinaudoti įmonės, siekiančios įeiti į naujas rinkas, kai susiduriama su ypač didele rizika.

9. *Pritraukiant finansinius išteklius verslo pradžios ir (arba) inovaciniams projektams įgyvendinti*. Taikant šią priemonę siekiama gerinti mažų ir vidutinių įmonių prieėjimą prie išorinio finansavimo šaltinių bei padidinti jų našumą ir produktyvumą, joms kuriant ir plėtojant naujus verslus, kuriant naujus produktus. Teikiamų galimybių įvairovė pagal šią priemonę yra labai įvairi: (i) rizikos kapitalo fondų investicijos į ankstyvosios vystymosi ir (arba) augimo stadijos mažas ir vidutines įmones, kurios turi didelį augimo potencialą; (ii) mikrokreditų (paskolų iki 25 tūkst. eurų) teikimas labai mažoms įmonėms; (iii) garantijų teikimas mažoms ir vidutinėms įmonėms; (iv) garantuotų paskolų palūkanų už mažų ir vidutinių įmonių investicijoms imamas paskolas dalinis kompensavimas ir t. t. Šios galimybės ypač aktualios įmonėms, kurios dar tik pradeda veikti su inovatyviais verslais ir (arba) turi akivaizdžiai inovatyvių bei turinčių didelį, nors ir rizikingą, augimo potencialą projektų.

Pagal įvardytas 1–8 priemones parama įmonių projektams įgyvendinti teikiama subsidijų forma – negrąžintina finansinė parama.

Būti konkurencingiems pasaulinėje rinkoje galima tik suvienytomis pastangomis. Atskirais atvejais pačių įmonių pastangų gali ir nepakakti. Natūralu, kad ir LR ūkio ministerija greta kompleksinių ir viena kitą papildančių tiesioginės finansinės paramos priemonių, skirtų inovaciniams projektams realizuoti, 2007–2013 m. periodu įmonėse įgyvendino ir netiesioginės paramos priemones (2.24 pav.):

1. *Verslo paramos infrastruktūros plėtros priemonė*. Pagal šią priemonę teikiama parama iniciatyvoms, skatinančioms naujų menų ir (arba) verslo inkubatorių kūrimą ir plėtrą – palankių sąlygų smulkiojo ir vidutinio verslo subjektų steigimuisi, jų plėtrai sudarymas bei gyvybingumo didinimas. Priemonės teikiama parama orientuota į dvi kryptis: (i) verslo inkubatorių plėtra; (ii) menų inkubatorių plėtra. Atitinkamai verslo inkubatorius – viešoji įstaiga, kurios savininkas arba vienas iš dalininkų yra valstybė ir (arba) savivaldybė ir kurios tikslas – sutelkus verslą pradedančias įmones verslo inkubatoriaus patalpose ir nuolat teikiant viešąsias paslaugas verslui, mažinti šių įmonių veiklos riziką, padėti įsitvirtinti rinkoje ir tęsti veiklą ne verslo inkubatoriaus patalpose, taip pat skatinti SVV subjektų veiklos plėtrą. O menų inkubatorius – tai pelno nesiekiantis viešasis juridinis asmuo, kurio veiklos tikslas – naudojantis turima infrastruktūra (patalpomis, įranga ir pan.) sutelkti įvairių rūšių meno kūrėjus, jų grupes ir su menu susijusius verslus (kūrybines industrijas) plėtojančius asmenis vienoje erdvėje ir taip sudaryti sąlygas menininkams kurti ir pristatyti publikai savo darbus, pradėti nuosavą verslą, plėtoti su menu susijusius verslus, skatinti bendruomenę aktyviau dalyvauti kul-



2.24 pav. LR ūkio ministerijos įgyvendinamos netiesioginės paramos kompleksinis modelis, taikomas inovacijas plėtojančioms įmonėms

tūriniame gyvenime, prisidėti prie kultūros paveldo išsaugojimo. Paramos lėšomis kompensuojamos investicijos, reikalingos minėtų inkubatorių infrastruktūrai kurti ir plėtoti (pastatų statybą, rekonstravimą ir įrengimą).

2. *Verslo paramos paslaugų teikimo priemonė*. Priemonės paskirtis – skatinti viešųjų paslaugų verslui teikėjus (verslo ir (arba) meno inkubatorius, verslo informacinius centrus bei verslo asociatyvines struktūras) teikti verslo poreikius atitinkančią geresnės kokybės informaciją ir paslaugas, gerinant verslo sąlygas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams ir asmenims, ketinantiems pradėti verslą. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos išlaidos, susijusios su šių paslaugų teikimu: (i) visuomenės, ypač jaunimo, verslumo ugdymas, naujų SVV subjektų steigimo ir plėtros skatinimas, verslo partnerystės tinklų sudarymo skatinimas; (ii) viešos informacinės medžiagos (įskaitant vaizdo ir garso) kūrimas, rengimas ir skleidimas arba kūrimo, rengimo ir skleidimo organizavimas ar koordinavimas; (iii) viešų verslo informacijos portalų, duomenų bazių kūrimas ar jų turinio informacinis palaikymas; (iv) informacinės, konsultacinės, metodinės ir kitos pagalbos teikimas šiose srityse: verslo pradžia, verslo planavimas, finansavimo šaltinių paieška, finansų tvarkymas, personalo valdymas, taip pat patalpų, techninės ir biuro įrangos

nuoma, kita praktinė pagalba verslo inkubatoriuje veiklą plėtojančioms įmonėms. Kitaip tariant, pradedantys verslininkai ir jau vykdantys verslą minėtomis paslaugomis galės naudotis nemokamai arba iš dalies mokamai.

3. *Inovacijų paramos infrastruktūros plėtrai priemonė*. Pagal šią priemonę teikiama parama iniciatyvoms, stiprinančioms Lietuvos inovacijų sistemą ir kuriančioms veiksmingai žinių ir technologijų sklaidos terpei būtiną infrastruktūrą. Priemonės teikiama parama orientuota į dvi kryptis. Pirma, iš dalies kompensuojamos investicijos, skirtos mokslo ir (arba) technologijų parkų infrastruktūros objektams, technologijų verslo inkubatoriams ir jų atvirosios prieigos mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros laboratorijoms ir panašiems objektams statyti ar rekonstruoti bei įrengti. Antra, iš dalies kompensuojamos investicijos, skirtos mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių), kaip nustatyta Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. kovo 21 d. nutarimu Nr. 321, infrastruktūrai sukurti ar plėsti, nutiesiant prie atitinkamos teritorijos išorinius ir išvedžiojant vidaus inžinerinius tinklus bei komunikacijas. Yra patvirtintos penkių slėnių (Vilniaus „Saulėtekio“ technologijų, Vilniaus „Santaros“ slėniai, Integruoto mokslo, studijų ir verslo centras „Nemunas“, Integruoto mokslo, studijų ir verslo centras „Santaka“ ir Integruoto mokslo, studijų ir verslo centras Lietuvos jūrinio sektoriaus plėtra) plėtros vizijos ir programos. Minėtuose slėniuose bus sudaromos sąlygos kurtis verslo įmonių tyrimų padaliniams, mokslinių tyrimų rezultatų komerciniu pagrindu formuotis žinioms imlaus verslo įmonėms. Sėkmingas verslo ir mokslo bendradarbiavimas slėnyje padės efektyviau naudoti turimus išteklius, žinios greičiau pritaikomos naujiems produktams bei paslaugoms kurti ir pateikti rinkai.
4. *Priemonė inovacijų paramos paslaugoms teikti*. Priemonės paskirtis – stiprinti Lietuvos inovacijų sistemą siekiant sukurti efektyviai veikiančią žinių ir technologijų sklaidos terpę, kuri skatintų šalies įmones aktyviau plėtoti mokslinius tyrimus, technologinę plėtrą ir inovacinę veiklą. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos išlaidos, susijusios su šių paslaugų teikimu: (i) šiuolaikiškų technologijų ir inovacijų populiarinimas, visuomenės, ypač jaunimo, kūrybiškumo ugdymas, inovacijų partnerystės skatinimas, inovacijų paramos paslaugų paklausos didinimas; (ii) technologiniai auditai; (iii) technologijų apžvalgos; (iv) rinkos analizės ir naujų produktų rinkodara; (v) technologijų perdavimas ir perėmimas, inovacijų partnerių paieška; (vi) konsultavimas intelektinės (pramoninės) nuosavybės teisių apsaugos, MTTP projektų vykdymo, naujų produktų pateikimo į rinką, MTTP ir inovacinių projektų finansavimo šaltinių paieškos ir pasirinkimo, šiuolaikiškų vadybos metodų diegimo ir kitais panašaus pobūdžio klausimais. Tai sudaro realias galimybes verslo subjektams, plėtojantiems inovacijas, priimti adekvačius sprendimus ir sumažinti riziką, susijusią su inovacijų plėtra.

5. *Eksporto skatinimo paslaugų teikimo priemonė.* Priemonės paskirtis – sudaryti sąlygas didinti tarptautinį šalies įmonių konkurencingumą, didinant eksportą ir pritraukiant į Lietuvą geros kokybės užsienio investicijų, kurti Lietuvos kaip palankios verslui ir investicijoms šalies ekonominį įvaizdį. Priemonės lėšomis finansuojamos VšĮ „Versli Lietuva" vykdoma veikla, susijusi su tikslinių regionų ar šalių tiesioginių užsienio investicijų analize, norinčių investuoti Lietuvoje įmonių paieška, renginių perspektyviems investuotojams organizavimu; ekonominės informacijos teikimu užsienio ir Lietuvos įmonėms, dalyvavimo tarptautinėse parodose organizavimu ir t. t. Visa tai sudaro realias prielaidas pritraukti tiesiogines užsienio investicijas, ypač į aukštąsias technologijas ir žinioms imlias paslaugas, didinti Lietuvos įmonių konkurencingumą, skatinti šalies gamintojų produkcijos ir paslaugų eksportą.
6. *Inovatyvių klasterių infrastruktūros plėtros priemonė.* Priemonės paskirtis – skatinti ir spartinti Lietuvos pramonės šakų ir sektorių bendradarbiavimą, didinti jų tarptautinį konkurencingumą, sukuriant reikiamą infrastruktūrą žinių ir technologijų sklaidai. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos investicijos, susijusios su klasterių mokymo ir tyrimų centro, bendrojo naudojimo (atvirosios prieigos) mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros infrastruktūra (laboratorijos, bandymų patalpos ir panašiai) sukūrimu ir plėtra. Taikant minėtą priemonę galima suburti tvirtą verslo „kumštį", kuris, turėdamas adekvatų potencialą, žiniomis ir inovacijomis paremtą verslo viziją, galėtų sėkmingiau konkuruoti tarptautinėse rinkose
7. *Klasterių kūrimosi ir funkcionavimo priemonė.* Priemonės paskirtis – inicijuoti, skatinti ir spartinti Lietuvos pramonės šakų ir sektorių bendradarbiavimą, formuojant perspektyvius bendradarbiavimo modelius bei formas (klasterius), dėl to didinti tarptautinį jų konkurencingumą. Pagal priemonę klasteris – ne mažesnė kaip penkių nepriklausomų privačių juridinių asmenų, kuriuos sieja bendri ekonominiai interesai dalyvaujant konkretaus produkto vertės kūrimo grandinėje, grupė. Klasteryje, siekiant ekonominių jo interesų, turi dalyvauti ir mokslinių tyrimų įstaigos arba aukštosios mokyklos, taip pat gali dalyvauti profesinio lavinimo mokyklos, asociacijos ir kiti viešieji juridiniai asmenys. Priemonės lėšomis iš dalies kompensuojamos besikuriančių ir jau susikūrusių klasterių vykdomos operatyvinės veiklos išlaidos pirmuosius trejus metus: (i) klasterio veiklos koordinavimas; (ii) klasterio rinkodaros, skirtos naujiems klasterio nariams pritraukti, organizavimas; (iii) klasterio bendrojo naudojimo (atvirosios prieigos) infrastruktūros valdymas ar administravimas; (iv) mokymo programų, seminarų ir konferencijų rengimas siekiant skatinti klasterio narius keistis žiniomis, patirtimi ir įgūdžiais, stiprinti klasterio vidinius ir išorinius bendradarbiavimo ryšius.

Pagrįstai tikėtina, kad 2014–2020 m. paramos priemonių spektras inovacijoms versle dar labiau plėsis tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai.

Įmonė, siekdama tiesioginės valstybės pagalbos, turėtų vadovautis šiais principais:

- *strateginės projekto orientacijos:* įmonės sprendimas naudotis ar nesinaudoti valstybės pagalba (teikti paraišką projektui finansuoti iš dalies) plėtojant verslą turi būti strateginis; jis turi būti labai susijęs su įmonės strategija ir verslo planu, nes pavieniai projektai – tai sudėtinė verslo plano dalis, o verslo planas – strategijos įgyvendinimo kryptis. Vadinamieji atsitiktiniai projektai, kurie kuriami tik siekiant pasinaudoti valstybės parama, akivaizdu iš praktikos, yra pasmerkti nesėkmei;
- *suderinamumo:* pareiškėjas, projektas (prioritetai, tikslai, uždaviniai, veiklos ir kt.) turi atitikti paramos tvarkose, schemose ir gairėse pareiškėjams keliamus reikalavimus;
- *principu „vienas už visus, visi už vieną":* valstybės pagalba – tai investicija, skirta šalies struktūrinėms problemoms (ūkio konkurencingumui, nedarbui, tvariajam vystymuisi ir pan.), kurios nuodugniau išvardytos paramos naudojimo strategijoje, spręsti; dėl to įmonės projektas turi būti skiriamas būtent šioms problemoms spręsti („vienas už visus"). Valstybei, taip pat kitoms įmonėms ir gyventojams visai nesvarbu, kad įmonė, rengdama projektą, nori, pavyzdžiui, tik įsigyti naujesnę įrangą ir taip padidinti pelną, kitaip tariant, spręsti vidines įmonės problemas. Kita vertus, valstybė, investuodama lėšų į įmonės konkretų projektą, skatina tos įmonės vystymąsi („visi už vieną");
- *papildomumo*: valstybės pagalba negali pakeisti įmonės investicijų; paramos lėšos gali tik papildyti pačios įmonės investuojamas lėšas. Jei įmonė neturi lėšų ar yra nepasirengusi investuoti, valstybės pagalbos tokiam projektui įgyvendinti tikėtis negalima. Kai kuriais atvejais įmonės gali būti priverstos savo lėšomis (tarp jų ir skolintomis) iki 100 % finansuoti projekto įgyvendinimą ir tik tada gali atgauti dalį lėšų.

Rengiant projektą (paraišką) paramai gauti, siūlytina vadovautis šiomis bendromis rekomendacijomis:

1. *Nepamiršti, kad klientas visada teisus.* Ši nerašyta rinkodaros taisyklė taikytina ir siekiant paramos iš struktūrinių fondų. Tik šiuo atveju klientas – valstybė, kuriai atstovauja atitinkamos institucijos: Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Lietuvos Respublikos finansų (valdančioji institucija) ir Lietuvos Respublikos ūkio (tarpinė institucija) ministerijos bei Lietuvos verslo paramos agentūra (įgyvendinančioji institucija). Atitinkamai programiniuose ir normatyviniuose dokumentuose yra pateiktos nuostatos, kurios nusako valstybės kaip kliento poreikius. Valstybė investuoja lėšas, siekdama tenkinti būtent šiuos poreikius. Šiuo atveju valstybės perkamas „produktas" – įmonės projektas, kuriam įgyvendinti prašoma valstybės pagalbos. Bene visiems suprantama, kad klientų poreikių tenkinimas – pagrindinė bet kurio verslo varomoji jėga. Kitaip tariant, klientas turi gauti pageidaujamų

savybių produktą, kad kokia netikėta ta savybė būtų. Taigi norint, kad valstybė (klientas) investuotų lėšų ir nupirktų produktą (projektą), jis turi kiek įmanoma atitikti valstybės poreikius, įvardytus paramos skirstymo sąlygose.

2. *Nerengti projekto ir paraiškos siekiant tik gauti pinigų.* Tik iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad subsidija, kurios nereikia grąžinti, yra „lengvi" pinigai. Anaiptol – subsidijos ir savos lėšos, skirtos projektui įgyvendinti, turės būti naudojamos pagal nustatytas taisykles, kurios, vadovaujantis tik verslo logika, tam tikrais atvejais gali neatitikti įmonės verslo plėtros poreikių. Be to, atsiskaitymas už projekto metu išleistas lėšas yra ganėtinai sudėtingas, tam reikia papildomų darbo sąnaudų. Negana to, nes paramos teikimas dažniausiai yra kompensacinis, t. y. iš pradžių išleidžiamos savosios lėšos, o tada jos grąžinamos. Visa tai reikia įvertinti, nes tai didina pinigų kainą.
3. *Tiesioginei paramai gauti rengiamas projektas turi būti sudėtinė įmonės strategijos ir verslo plano dalis.* Strategija ir verslo planas ne tik pagrindžia projekto reikalingumą, bet ir padeda pasiekti, kad projektas nebūtų tarsi svetimkūnis įmonės veikloje. Be to, gavus paramą projektui įgyvendinti, įsigali ilgalaikiai įsipareigojimai, pavyzdžiui, penkerius metus tęsti veiklą, į kurią buvo investuota subsidija, o tai jau ilgalaikis strateginis sprendimas. Dėl to būtina, kad vykstant projekto rengimo procesui (bent jau pradiniu ir baigiamuoju etapu) tiesiogiai dalyvautų įmonės savininkai ir aukščiausio lygio vadovai. Be to, teikiant paraišką verslo plėtros projektui finansuoti, turi būti pridėtas ir verslo planas. Ši sąlyga, kaip įprasta, netaikoma mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros projektams, tačiau tai nereiškia, kad verslo plano neturi būti: verslo plano reikia, tik gal nebūtinai jis turi būti įformintas rašytine forma ar tvarkingai aprašytas.
4. *Rengiant projektą nesiremti vien tik savo turima informacija ir patirtimi.* Subjektyvus įvairių paramos skyrimo reikalavimų traktavimas gali paversti niekais pastangas, dėtas projektui ir paraiškai rengti. Todėl siūlytina kreiptis atitinkamų išaiškinimų tiek į paramos lėšas skirstančias institucijas, tiek paramos verslui paslaugas teikiančias organizacijas, tiek į privačius konsultantus.
5. *Nepirkti parašytų projektų.* Kitaip tariant, projekto ir paraiškos rengimo nepavesti tik išoriniams konsultantams. Išorinis konsultantas gal ir gerai parengs projektą ir paraišką – projektas gaus paramą, tačiau tą projektą įgyvendinti ir atsiskaityti už jo įgyvendinimą reikės pačiai įmonei (pareiškėjui). Išorinis konsultantas ne visai tiksliai žino įmonės specifiką, nerašytus tikslus ir uždavinius, dėl to ir „gerai" parengtas projektas gali neatitikti realių įmonės poreikių. Rengiant projektą ir paraišką, būtinai turi dalyvauti įmonės specialistai ir vadovai, taip pat siūlytina pasinaudoti viešųjų paramos paslaugų verslui organizacijų paslaugomis – patarimais. Šių organizacijų specialistai, neturėdami piniginių įsipareigojimų (paslaugos nemokamos) įmonei (klientui), gali objektyviai ir kritiškai (vertindami iš šalies) įvertinti projektą ir paraišką bei pateikti objektyvių patarimų.

6. *Prieš rengiant projekto paraišką, įdėmiai išnagrinėti visus projekto atrankos ir vertinimo kriterijus,* kuriuos paraiška turi atitikti, kad patektų į kokybinio vertinimo etapą. Jei, prieš pradedant rengti paraišką, bent į vieną iš reikalavimų nebus atsižvelgta, projekto ir paraiškos rengimo pastangos bus bevaisės – projektas nebus finansuojamas. Jei nėra aiškus vieno ar kito reikalavimo-kriterijaus traktavimas, reikia klausti atitinkamų organizacijų.
7. *Prieš rengiant projektą ir paraišką, parengti projekto koncepciją.* Koncepcija turi būti parengta pagal loginę schemą: tikslai, uždaviniai, rezultatai, veiklos, ištekliai. Kitaip tariant, norint pasiekti tikslus, reikia išspręsti uždavinius; uždavinių sprendimą rodo rezultatai; norint pasiekti rezultatų, turi būti atliekamos veiklos; veikloms atlikti būtini ištekliai. Visa ši projekto loginė schema turi sietis su paramos tikslais, prioritetais, priemonėmis. Koncepcijai rengti reikia skirti ypač daug dėmesio, nes ji yra projekto pagrindas. Koncepcija – tai techninė užduotis paraiškos kūrėjui, kuris turėtų paraišką išsamiai užpildyti.
8. *Ypač atidžiai planuotina projekto trukmė, projekto išlaidos ir kiekybiniai projekto rezultatai* – jie turi būti realūs, kad įgyvendinant projektą nereikėtų keisti paramos sutarties. Kiek galima labiau reikia atsižvelgti į tai, kad jau įgyvendinant projektą gali keistis ir išorinės (rinkos), ir vidinės (įmonės) sąlygos. Taip pat reikia įvertinti ir pokyčius per tą laiką, kol bus priimamas sprendimas dėl projekto rėmimo. Paramos sutarties keitimas – tai papildomos ne tik laiko, bet daugeliu atvejų ir finansinės sąnaudos: kol vyksta sutarties keitimas, iš esmės sustoja visi projekte numatyti darbai.
9. *Nesistengti siekti didžiausios subsidijos* – ir maksimalios sumos, ir paramos proporcijų atžvilgiu. Daugeliu atvejų tai būna dirbtinai „pritempta“. Jei įmonei reikia projekto, jį įmonė ir taip įgyvendintų, tai nelabai svarbu, kiek paramos lėšos atpigina tokio projekto įgyvendinimą. Reikia orientuotis į tokią paramos sumą, kurios realiai reikia projektui įgyvendinti, kitaip tariant, į tiek, kiek būtinai reikia.
10. *Projektą ir paraišką rašyti įsivaizduojant, kad juos skaitys ne tos srities specialistas.* Projektą ir paraišką reikia rašyti aiškiai, konkrečiai, paprastais žodžiais, išsamiai ir argumentuotai. Reikia vengti specifinių terminų ir posakių, nepainioti veiklų, uždavinių, rezultatų, tikslų ir pan. Reikia pateikti tik tą informaciją, kuri yra esminė ir tiesiogiai susijusi su projektu. Pateikiamus teiginius svarbu pagrįsti duomenimis, faktais ir tyrimų rezultatais. Taip pat būtina atsižvelgti į apimties rekomendacijas. Jei rekomenduojama parašyti ne daugiau kaip vieną puslapį aprašant atitinkamą paraiškos dalį, daugiau rašyti nereikia. Kita vertus, būtina kiek įmanoma geriau panaudoti suteikiamą galimybę išsamiai aprašyti projektą (atsižvelgti į rekomenduojamą apimtį, pateikiamus paaiškinimus paraiškoje ir t. t.).
11. *Nesistengti apimti visko.* Projektas turi būti skirtas vienai veiklų grupei, nes bus vertinamas pagal tos grupės vertinimo kriterijus. Jei į projektą įtraukiamos vei-

klos pagal įvairias veiklų grupes (pavyzdžiui, modernizavimas ir inovacijų diegimas, aplinkos apsaugos priemonių diegimas, klasterių kūrimas ir t. t.), vertintojai vertindami neras aiškių ir vienareikšmiškų atsakymų, atitinkančių vertinimo kriterijus. Tokį projektą tikslinga skaidyti, kad jis apimtų tik tas veiklas, kurios ne tik remiamos, bet ir būtinos rezultatams ir uždaviniams pasiekti. Veiklos turi būti susijusios, o pats projektas kreipiamas į atitinkamą veiklų grupę ir tinkamas numatytiems tikslams pasiekti.

12. *Stengtis pataikyti į dešimtuką – „geras – remtinas projektas“.* Projektas bus geras ir remtinas, jei jis atitiks visus reikalavimus ir surinks kuo daugiau balų. Projekto paraiška turi būti orientuota į tai, kad ji surinktų kuo daugiau balų pagal kokybinio vertinimo kriterijus. Vertinimo kriterijai – tai valstybės kaip kliento poreikiai. Daugiau balų surinkę (labiau atitikę poreikius) projektai turi didesnę tikimybę būti finansuojamam.
13. *Pateikti tik teisingus teiginius ir faktus.* Projekto ir paraiškos informacija turi būti teisinga. Pateikus neteisingą informaciją, gresia sankcijos.
14. *Neatidėti paraiškos rengimo paskutinei dienai,* pasilikti laiko patikrinti. Paraiškų pateikimo terminas paprastai trunka apie tris mėnesius. Viena ar dvi dienos paraiškai pateikti paprastai neturi jokios reikšmės (žinoma, jei nelaukiama paskutinės dienos).
15. *Pasirinkti tinkamiausią laiką projekto paraiškai pateikti.* Projektui įgyvendinti reikia sukaupti reikiamų išteklių, tarp jų ir finansinių. Projekto paraiška turėtų būti pateikta tada, kai to reikia pagal įmonės strategiją ir verslo planą.

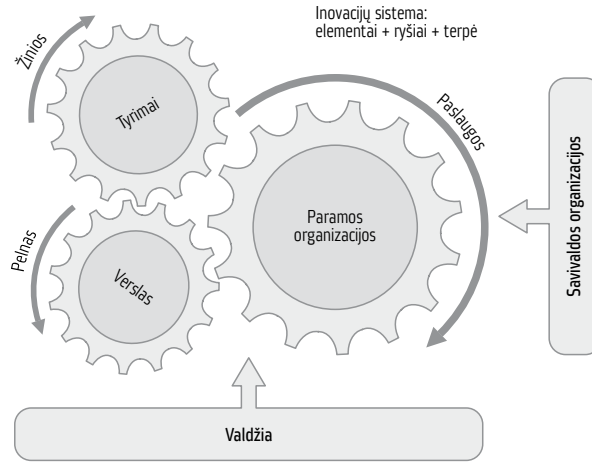
2.3.2. Viešosios inovacijų paramos paslaugos

2.3.2.1. Viešosios konsultacinės pagalbos paskirtis

Pastaraisiais dešimtmečiais, sparčiai vykstant verslo globalizacijai, įgyvendinti verslo plėtros veiklas (projektus), ypač susijusias su naujų produktų kūrimu ir gamybos modernizavimu, tampa sudėtingiau: didėja informacijos srautai, trumpėja produktų ir technologijų gyvavimo ciklai, greitai keičiasi vartotojų poreikiai ir t. t. Dėl to daugelis įmonių (ypač MVĮ – mažosios ir vidutinės įmonės), turėdamos ribotus išteklius, nebeįstengia atlaikyti konkurencijos. Visa tai lemia didėjantį viešųjų verslo paramos paslaugų poreikį ir viešųjų paramos infrastruktūros organizacijų plėtrą. Viešųjų verslo paramos paslaugų svarba sėkmingai įmonių, ypač MVĮ, plėtrai jau seniai akivaizdi, jos plačiai taikomos Europoje. Inovacijų paramos tampa inovatyvaus verslo skatinimo priemone (2.25 pav.).

Viešosios konsultacinės pagalbos įmonėms *tikslai:*

– skatinti verslumą ir naujų įmonių kūrimąsi;
– aktyvinti verslo plėtrą, didinant įmonių pasirengimą kurti, diegti naujus metodus ir įgyvendinti verslo plėtros projektus;



2.25 pav. Inovacijų paramos organizacijų vieta inovacijų sistemoje

– aktyvinti naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinį taikymą versle, pateikiant rinkai naujas arba tobulinant esamas lietuviškas technologijas, produktus ir technologinius procesus;
– mažinti verslo plėtros projektų įgyvendinimo riziką, didinant suinteresuotų asmenų tarpusavio supratimą ir sėkmingus verslo struktūrų sprendimus skirtinguose regionuose.

Viešosios konsultacinės pagalbos *paskirtis:*

– *užpildyti konsultacinių paslaugų nišą*. Privačioms konsultacinėms įmonėms ekonomiškai apsimoka teikti ne visas konsultacines paslaugas, pirmiausia dėl to, kad tokių paslaugų poreikis yra gana mažas, ir įmonės nėra pasirengusios mokėti rinkos kainos už tokias paslaugas. Prie tokių paslaugų galima priskirti informavimą, lavinimą, technologinių partnerių paiešką, konsultavimą specifiniais klausimais ir pan., kai paslaugų rezultatas (nauda) yra sunkiai apčiuopiamas;
– *formuoti naujų paslaugų poreikį*. Daugeliu atvejų įmonės net nežino, kokios konsultacinės paslaugos gali būti reikalingos verslo plėtrai. Didžiausią įtaką tam turi kasdieniai įmonėse vykstantys procesai: verslo plėtros problemų sprendimas užkerta kelią galimybėms domėtis galimų paramos paslaugų pasiūla, nors tokiomis paslaugomis naudojasi daugelis Europos valstybių įmonių. Turbūt nereikia aiškinti, su kokiais sunkumas susiduriama teikiant į rinką naujas paslaugas ar produktus. Reta privati konsultacinė įmonė gali sau tai leisti. Būtent dėl to paslaugų poreikio formavimo proceso pradžioje svarbios yra viešosios konsultacinės paslaugos. Kai paslaugų poreikis yra susiformavęs ir augantis, šių paslaugų teikimą gali perimti privačios konsultacinės įmonės;

– *didinti įmonių galimybes pasinaudoti verslo plėtrai reikalingomis konsultavimo paslaugomis.* Svarbu prisiminti, kad žinios kaip konsultavimo produktas kainuoja labai brangiai. Įmonės, turėdamos mažai lėšų (ribotus išteklius), neišgali sumokėti rinkos kainos už privačių konsultantų teikiamas konsultavimo paslaugas. Ypač tai aktualu besikuriančioms, mažosioms ir vidutinėms įmonėms ir toms, kurios vykdo specifines veiklas, susijusias su moksliniais tyrimais, inovacijų kūrimu ir diegimu. Šios veiklos labai rizikingos, tikėtini rezultatai neapibrėžti. Viešosios konsultavimo paslaugos padeda išvengti padarinių;
– *parengti įmones naudotis privačiomis paslaugomis.* Paprastai visais atvejais viešosiomis konsultavimo paslaugomis naudojamasi anksčiau nei privačių konsultavimo įmonių paslaugomis. Viena iš viešojo konsultavimo paskirčių ir yra paskatinti įmones naudotis išoriniais ištekliais (konsultantais), parodyti tokių paslaugų naudą. Kvalifikuotos išorinės konsultacinės pagalbos nauda nediskutuotina, tai įrodo įvairių tyrimų rezultatai.

Dažniausiai inovacijų paramos organizacijos atitinka šiuos kriterijus:

– viešosios įstaigos savininkas ar dalininkas yra bent vienas iš šių subjektų: valstybė, savivaldybė, valstybės ar savivaldybės institucija, kitas valstybės ar savivaldybės kontroliuojamas juridinis asmuo;
– viešajai įstaigai teisės aktu (teisės aktais) yra pavesta atlikti viešąsias funkcijas;
– minėtųjų viešųjų funkcijų atlikimas yra arba gali būti finansuojamas iš valstybės, savivaldybių biudžetų arba kitų viešojo finansavimo šaltinių.

Prie inovacijų paramos paslaugų priskirtina (T. I. I. – *The European Association for the Transfer of Technologies, Innovation and Industrial Information*):

– *Inovatyvių įmonių plėtra – stimuliavimas ir parama:*
  • verslo inkubavimas / verslo planai/galimybių studijos;
  • inovacijų strategijos/programos/projektai ir jų valdymas;
  • rinkos tyrimai / eksporto plėtra;
  • verslo plėtra /strateginis planavimas;
  • inovacijų auditai/ inovacijų vadyba.
– *Technologinė partnerystė (perdavimas):*
  • technologiniai auditai;
  • technologijų importas;
  • technologijų eksportas;
  • technologijų brokerystė / partnerių paieška;
  • technologijų duomenų bazės / technologinių užklausų publikavimas;
  • technologijų partnerystės renginių organizavimas.
– *Inovacijų finansavimas:*
  • prieiga prie rizikos kapitalo / subsidijų;
  • finansavimas ir patarimai naudojantis viešosiomis finansinėmis priemonėmis;
  • konsultavimas projektų administravimo klausimais;

- tarpininkavimas (akcijos, paskolos ir t. t.);
- finansų planavimas ir valdymą.

– *Techninės paslaugos:*
  - moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra (MTEP);
  - MTEP projektų valdymas;
  - prototipai / testavimas;
  - kokybinis patvirtinimas;
  - standartizavimas / sertifikavimas;
  - patentabilumo / patentinio skaidrumo vertinimas;
  - programinių sprendinių plėtotė;
  - pramoninis dizainas;
  - vertės analizė/ekonominis vertinimas.
– *Intelektinė nuosavybė (IN):*
  - IN tyrimai/registravimas;
  - IN derybos/susitarimai;
  - IN teisinės paslaugos.
– *Kitos paslaugos:*
  - viešųjų inovacijų paramos priemonių administravimas;
  - inovacijų politikos plėtra / analizė;
  - mokymas / inovaciniai gebėjimai;
  - mokslinės / techninės informacijos skaida;
  - inovacijų populiarinimas.

Verslo inkubatoriai. Verslo inkubatorius – tai vienos apskrities, vienos ar kelių savivaldybių teritorijoje veikianti viešoji įstaiga, kuri inkubuojamiems ūkio subjektams lengvatinėmis sąlygomis nuomoja patalpas, teikia biuro ir verslo valdymo paslaugas (informaciją, konsultacijas, mokymus ir pan.), tarpininkauja gaunant finansinę paramą ir diegiant naujas technologijas, mokslo naujoves versle. Verslo inkubatorius yra juridinis asmuo, turintis finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą.

Verslo inkubavimo sampratą (Fominienė 2010) tikslinga sukonkretinti ir dabartiniame permainų ir sparčių pokyčių kontekste tyrinėti ne tik kaip SVV subjektams paramą teikiantį, kuriantį pridėtinę vertę (Duff 1994; Hamdani 2006) procesą, bet ir inovatyvų procesą (Lalkaka 1997; Hamdani 2006; Ndabeni 2008) tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse, pateikiantį vis naujesnes verslo skatinimo (rėmimo) galimybes. Pastaruoju metu vis daugiau autorių (Hannon 2003; Hamdani 2006; Eshun 2006; Ndabeni, 2008; Schwartz, Göthner 2009) akcentuoja, kad verslo inkubavimas nuolatos evoliucionuoja, keičiasi, t. y. verslo inkubavimas tampa dinamišku ir heterogeniškų procesu. MVĮ poreikiai ir aplinka, kurioje jie veikia, nuolatos kinta, todėl, atsižvelgiant į verslo inkubavimo esamas galimybes ir potencialą, verslo inkubavimas transformuojasi ir neretai tampa vis sudėtingiau suprantamas.

Pasak A. Fominienės (2010), verslo inkubavimas yra inovatyvus, heterogeniškas (daugialypis) ir besitransformuojantis MVĮ verslo plėtotės procesas, kurio metu naujai susikūrusiems ar tik besikuriantiems MVĮ suteikiama parama, formuojantis naujas, savarankišką ir sėkmingą veiklą rinkoje vykdančias įmones.

Skiriamos dvi verslo inkubatorių rūšys:

– *gamybiniai inkubatoriai*. Tai paslaugas teikiantys inkubatoriai (toliau – gamybiniai paslaugų inkubatoriai). Vienas iš jų steigėjų turi būti miesto ar rajono savivaldybės taryba. Jiems priklauso verslo subjektai, kurie vykdo gamybinę veiklą, užsiima mažmenine prekyba, teikia paslaugas;
– *technologiniai inkubatoriai*. Vienas iš jų steigėjų turi būti mokslo ir (arba) studijų institucija. Technologiniams inkubatoriams priklauso ūkio subjektai, teikiantys taikomųjų tyrimų, mokslo naujovių, inovacijų taikymo versle paslaugas, kuriantys naujus produktus ar kaip kitaip komercializuojantys intelektinę produkciją.

Pagrindinis verslo inkubatorių veiklos tikslas – remti veiklą pradedančius verslininkus, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, sumažinti veikiančių įmonių veiklos riziką ir padėti finansiškai silpnoms įmonėms, turinčioms gerų verslo idėjų, savarankiškai užsiimti ūkine komercine veikla ir konkuruoti rinkoje.

Siekdami įgyvendinti šį tikslą, verslo inkubatoriai vykdo šią veiklą:

– lengvatinėmis sąlygomis nuomoja savo turtą;
– teikia biuro (telefono, fakso, dokumentų rengimo, tekstų vertimo, dauginimo, interneto ryšio ir pan.), reklamos paslaugas;
– konsultuoja buhalterinės apskaitos, finansų, verslo planavimo, teisiniais ir kitais klausimais;
– rengia parodas, pristatymus, tarpininkauja ieškant rėmėjų, užsienio partnerių.

Verslo inkubatoriui gali priklausyti šie ūkio subjektai: gyventojai, įsigiję verslo liudijimą, jo galiojimo laikotarpiu, mikroįmonės, mažos ir vidutinės įmonės. Sprendimą priimti įmonę į inkubatorių priima verslo inkubatoriaus taryba ar kitas valdymo organas. Pagrindiniai kriterijai, lemiantys, ar įmonė bus priimta į verslo inkubatorių, yra šie:

– įmonė užsiima veikla, skatinančia kurti naujas darbo vietas;
– įmonės vadovai turi originalių idėjų, kurias įgyvendinus mieste ar rajone bus diegiamos naujos verslo rūšys, teikiamos naujos paslaugos;
– įmonė gamina eksportuoti tinkamus produktus, teikia miesto ir regiono gyventojams reikalingas paslaugas;
– kuriamos didelės pridėtinės vertės prekės ir paslaugos;
– įmonė savo veikla kuria ir diegia mokslinius išradimus, technologines inovacijas (šis reikalavimas technologiniuose inkubatoriuose yra pagrindinis).

Be šių kriterijų, įmonei gali būti taikomi ir kiti, kuriuos nustato verslo inkubatoriaus taryba ar kurie yra nurodyti atitinkamo verslo inkubatoriaus įstatuose.

Inkubuojamos įmonės veiklos verslo inkubatoriuje laikotarpis nustatomas sutartimi ir gali trukti iki penkerių metų. Pasibaigus sutartyje numatytam inkubaciniam laikotarpiui, įmonė turi palikti inkubatorių. Kai kurie verslo inkubatoriai, inkubatoriaus tarybos nutarimu, įmonėms, kurių veiklos inkubacinis laikotarpis baigėsi, suteikia asocijuotųjų narių statusą. Asocijuotieji verslo inkubatoriaus nariai ir toliau gali naudotis daugeliu inkubatoriaus teikiamų paslaugų kaip ir tikrieji nariai, jiems taip pat taikomos lengvatos. Asocijuotaisiais verslo inkubatoriaus nariais gali tapti ir ūkio subjektai, dar nesantys, bet norintys tapti verslo inkubatoriaus nariais. Jie irgi gali naudotis verslo inkubatoriaus teikiamomis paslaugomis prieš tapdami tikraisiais nariais.

Valstybės remiami gamybiniai-paslaugų verslo inkubatoriai steigiami įvertinus nedarbo lygį būsimoje verslo inkubatoriaus veiklos teritorijoje. Prioritetas teikiamas vietovėms, kuriose nedarbo lygis didesnis nei šalies vidurkis, taip pat atsižvelgiama į infrastruktūros paslaugų verslui plėtros ir verslumo lygį būsimoje verslo inkubatoriaus veiklos teritorijoje. Be to, steigti naują verslo inkubatorių turi būti suinteresuota savivaldybė arba apskrities viršininko administracija, kuri verslo inkubatoriaus veiklos pradžioje dvejus trejus metus įstaigos veiklai turi skirti lėšų. Valstybės remiami technologiniai inkubatoriai steigiami mieste, turinčiame mokslo ir (arba) studijų instituciją. Šiuo atveju taip pat labai svarbu, ar mokslo ir (arba) studijų institucijos ir kiti technologinio inkubatoriaus steigėjai suinteresuoti ir turi finansinių galimybių remti inkubatoriaus steigimą ir plėtrą.

Verslo informaciniai centrai. Verslo informacijos centras – tai vienos ar kelių savivaldybių teritorijoje veikianti viešoji įstaiga, kuri tos teritorijos smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams teikia verslo informacijos, konsultavimo paslaugas, organizuoja informacijos sklaidos renginius ir mokymus įvairiomis verslo valdymo ir plėtros temomis (įmonės steigimo, verslo planavimo, rinkodaros, darbo teisės, finansų valdymo, buhalterinės apskaitos, informacinių technologijų naudojimo ir kt.).

Pagrindinis šių centrų tikslas – teikiant informacinę, konsultacinę ir mokomąją pagalbą prisidėti prie naujų įmonių kūrimosi, padėti jau egzistuojančioms įmonėms plėsti veiklą, prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų, didinti konkurencingumą ir veiklos efektyvumą.

Informacijos paslaugas verslo informacijos centrai teikia nemokamai. Už konsultacijas, mokymus ir informacijos sklaidos renginius mokestis gali būti imamas. Visi verslo informacijos centrai, be išvardytų paslaugų, taip pat teikia biuro paslaugas (fakso išsiuntimas / gavimas, kopijavimas, spausdinimas, naudojimasis internetu, salės ar įrangos nuoma ir t. t.). Šios paslaugos yra mokamos.

Inovacijų centrai. Nepaisant didelės inovacijų centrų įvairovės, tipinio inovacijų centro tikslas gali būti įvardytas – teikti inovacijų paramos paslaugas, įgyvendinant nacionalinės ar regioninės valdžios ūkio plėtros politiką, didinant tarptautinį verslo

konkurencingumą, intensyvinant naujų technologinių sprendimų ir organizacinių iniciatyvų įgyvendinimą versle. Šis tikslas gali būti skaidomas į smulkesnius tikslus:

– *aktyvinti inovacinę verslo plėtrą*, didinant įmonių pasirengimą priimti, formuoti ir įgyvendinti inovacijas;
– *spartinti pažangių mokslo laimėjimų komercinimą* aktyvinant naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinį taikymą versle, pateikiant rinkai naujas arba tobulinant jau esamas Lietuvoje sukurtas technologijas, produktus ir technologinius procesus;
– *mažinti inovacijų įgyvendinimo riziką*, didinant suinteresuotųjų inovacijų plėtra tarpusavio supratimą, ir dauginti sėkmingus inovacinius sprendimus regionų verslo struktūrose.

Pagrindinės centrų teikiamos paslaugos:

– inicijuoti inovacinius projektus regionuose veikiančiose įmonėse;
– padėti įmonėms rengti šiuos projektus;
– atlikti technologinių partnerių paiešką;
– rūpintis technologijų perdavimu;
– padėti gauti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų;
– kurti, kaupti ir skleisti informaciją apie inovacijas, inovacinius projektus, ES paramą verslo plėtrai.

Mokslo ir technologijų parkai

Tarptautinė mokslo ir technologijų parkų asociacija IASP (angl. *International Association of Science Parks*) mokslo ir technologijų parką apibrėžia taip: „Mokslo (ir technologijų) parkas yra profesionaliai valdoma organizacija, kurios tikslas – didinti visuomenės gerovę remiant inovacijų kultūrą ir didinant verslo ir žiniomis savo veiklą grindžiančių institucijų konkurencingumą“ (IASP 2002).

Jie steigiami įmonėms, veikiančioms taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros srityje, remti, taip pat mokslo ir studijų įstaigų atliekamų mokslinių tyrimų rezultatams komercializuoti, mokslinių tyrimų ir ūkio ryšiams skatinti.

Daugelis ekonomiškai išsivysčiusių valstybių ypač daug dėmesio skiria mokslo ir technologijų parkų plėtrai. Kiekvienoje valstybėje parkų plėtros pagrindas yra mokslinis ir technologinis potencialas, vyriausybės, savivaldybės institucijų, privačių subjektų ir bendruomenės palaikymas, finansinė jų parama. Remdamos parkų veiklą, valstybės skatina mokslo ir technologijų pažangą, ūkio struktūros pokyčius, didina konkurencingumą, sprendžia socialines ir užimtumo problemas.

Parkuose įsteigtoms ar ketinamoms steigti įmonėms yra siūlomos specialiosios paslaugos:

– konsultacijų ir rinkodaros paslaugos, padedančios spręsti įvairius teisinius, finansinius klausimus, rengti verslo planus, inovacijų projektus, dokumentus, kurių reikia, kad projektai būtų finansuojami iš įvairių fondų ir programų;

– prieiga prie įvairių duomenų bazių, elektroninių bibliotekų, kitos verslui svarbios informacijos;
– tęstinio mokymo ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo organizavimas;
– technologinis verslo inkubavimas pradedantiesiems verslininkams.

2.3.2.2. Technologinis auditas

Technologinis auditas – neatsiejama technologijų perdavimo proceso dalis. Mokslinėje literatūroje technologijų perdavimo apibūdinimų yra įvairių. Bendruoju atveju technologijų perdavimą galima apibrėžti kaip gebėjimų, žinių, technologijų, gamybos metodų, gamybos priemonių prototipų tarp valdžios ar universitetų darinių ir kitų organizacijų perdavimo procesą, užtikrinantį technologinės plėtros ir mokslo pasiekimų prieinamumą platesniam vartotojų, kurie galėtų toliau plėtoti ir transformuoti technologiją į naujus produktus, procesus, sprendinius, medžiagas ar paslaugas, ratui. Technologijų perdavimas glaudžiai susijęs (taip pat gali būti laikomas ir dalimi) su žinių perdavimu.

Organizacijų lygmeniu technologijų perdavimą galima apibrėžti kaip technologinės ir su technologijomis susijusios organizacinės gamybinės patirties (*know-how*) judėjimą tarp partnerių (asmenų, įstaigų ir įmonių) siekiant pagerinti bent vieno partnerio žinias ir kompetenciją bei sustiprinti kiekvieno partnerio konkurencinę padėtį.

Reikia pabrėžti, kad technologijos perduodamos ne tik tarp organizacijų, bet ir tarp įvairių pramonės sektorių. Be to, technologijos perduodamos visuose inovacijų proceso etapuose – nuo pirminės idėjos iki galutinio produkto. Šis perdavimas gali vykti neformalios sąveikos tarp asmenų forma, formalių konsultacijų, publikacijų, seminarų, darbuotojų mainų ir kitais būdais. Technologijų perdavimas gali apsiriboti tam tikrais regionais arba gali apimti vieno žemyno ar net kelių žemynų regionus ar valstybes. Šis technologijų perdavimo apibūdinimas apima dvi formas – tiesioginę ir netiesioginę.

Tiesioginis technologijų perdavimas siejamas su konkrečiomis technologijomis ar idėjomis ir apima technologijų perdavimo įforminimo būdus, tokius kaip sutartys ar bendro tyrimo projektai.

Netiesioginis technologijų perdavimas susijęs su žinių keitimusi per tokius kanalus, kaip informaciniai susitikimai, publikacijos ar seminarai.

Tiesioginis ir netiesioginis technologijų perdavimas yra glaudžiai susiję, ir labai svarbu, kad jie abu būtų veiksmingi.

Technologijų perdavimo procese, kaip įprasta, dalyvauja du subjektai:

1. *Technologijų perdavėjas* – inovacinės technologijos, produkto, proceso, kompetencijos ar gamybinės patirties savininkas arba šaltinis.
2. *Technologijų perėmėjas* – organizacija ar įmonė, perimanti inovacinę technologiją, produktą, procesą, kompetenciją ar gamybinę patirtį.

Tam, kad technologijų perdavimas būtų įvardytas tarptautiniu, technologijų perdavėjas ir perėmėjas negali būti iš vienos valstybės.

Prie technologijų perdavimo sutarčių galima priskirti šiuos dalykus:

1. Licencinę sutartį

Tam tikrų technologijos, proceso ar gamybinės patirties perdavėjo teisių perdavimas perėmėjui už tam tikrą mokestį ar honorarą. Licencinės sutarties pavyzdys – pramoninė franšizė. Pagal tokią sutartį franšizės turėtojas (perėmėjas) įgyja teisę įsigyti franšizės teikėjo (perdavėjo) gamybinę patirtį ar kompetenciją, reikalingą gaminti produktams, kurie bus platinami toje teritorijoje pagal franšizės teisę.

2. Techninį bendradarbiavimą

Tai sutartys, kurioje numatomas technologijų perdavėjo ir perėmėjo bendradarbiavimas bent vienoje iš šių sričių:

- dėl technologijos pritaikymo naujoje srityje ar sektoriuje;
- dėl tolesnio technologijos vystymo siekiant patenkinti naujus rinkos poreikius (gali pasibaigti sutartimi dėl bendros įmonės);
- dėl naujo produkto vystymo bendradarbiaujant, naudojant perdavėjo kompetenciją ir perėmėjo gamybos įrenginius;
- dėl esamo produkto naujo varianto vystymo siekiant patenkinti naujus rinkos poreikius.

Konsorciumo sutartys, sutartys dėl bendrų įmonių ir technologinės sutartys tarp klientų ir tiekėjų taip pat gali būti klasifikuojamos kaip techninis bendradarbiavimas.

3. Sutartis dėl bendrų įmonių

Tai sutartys, kuriomis vadovaujantis numatoma kuri bendrą įmonę. Jos reiškia, kad įtvirtintas formalus ryšys tarp technologijų perdavėjo ir perėmėjo, leidžiantis dalytis komerciškai svarbia informacija, reikalinga naujoms technologijoms, procesams ir produktams plėtoti bei bendrai veiklai vystyti.

4. Komercines sutartis su technine pagalba

Tokiose sutartyse gali būti numatytas įvairių paslaugų, reikalingų paremti technologijų perdavimą, teikimas technologijų perėmėjui:

- pagalba paleidžiant įrenginius;
- konsultavimas dėl naujo proceso naudojimo;
- kokybės kontrolė;
- techninis parengimas;
- priežiūra ir įrengimų remontas.

Kitaip tariant, paslaugos turi užtikrinti efektyvų perduodamų technologijų paleidimą ir (arba) priežiūrą, taip pat gali apimti technologijų įrengimą (sumontavimą; inžinerinius aspektus; išbandymą; mokymą).

5. Sutartis dėl gamybos (subrangovinės sutartys)

Šios rūšies sutartis galima priskirti prie TTP sutarčių tik tuo atveju, jei jos nors iš dalies apima kompetencijos, žinių, gamybinės patirties, technologijų perdavimą ir (arba) mokymo paslaugas.

Atsižvelgiant į tarptautinio technologijų perdavimo kryptį išskiriamos dvi tarptautinio technologijų perdavimo paslaugų rūšys:

1. *Paslaugos, plėtojančios technologijų importą*. Šių paslaugų adresatas – įmonės ir organizacijos, siekiančios patobulinti savo gamybinius procesus, išspręsti technologines problemas, diegiant užsienyje sukurtas žinias, metodus, technologijas. Į šią paslaugų rūšį įeina technologinių poreikių identifikavimas konkrečiose įmonėse ir organizacijose bei galimų technologinių sprendinių bei partnerių suradimą užsienyje, siekiant pasirašyti tarptautines technologijų perdavimo sutartis.
2. *Paslaugos, plėtojančios technologijų eksportą*. Šių paslaugų adresatas – įmonės ir organizacijos, turinčios sukurtas technologijas ir norinčios rasti partnerių, diegiančių sukurtas technologijas, užsienyje. Į šią paslaugų rūšį įeina sukurtų technologijų ir tyrimų rezultatų identifikavimas konkrečioje įmonėje ir organizacijose, galimų technologinių partnerių suradimas užsienyje siekiant pasirašyti tarptautines technologijų perdavimo sutartis.

Technologinis auditas yra sistemiška įmonės, jos taikomų procedūrų ir veiklos apžvalga, įvertinant stipriąsias ir silpnąsias vietas. Technologinis auditas naudojamas siekiant nustatyti novatoriškas technologijas, procesus ir įmonės kompetenciją, taip pat tiksliai nustatyti įmonės poreikių sritis, kuriose reikalingi inovaciniai sprendimai. Audito metu gauta informacija naudojama rengiant konkrečius pasiūlymus dėl būsimų veiksmų. Po audito įmonė gauna veiksmų planą, padedantį didinti jos veiklos efektyvumą.

Svarbu suprasti, kad technologinio audito atlikimas ir veiksmų plano sudarymas nereiškia, kad bus patenkinti visi įmonės poreikiai ir kad bus sėkmingi rezultatai. Technologinis auditas tiesiog nurodo struktūrą, kurią pritaikiusi įmonė galėtų pagerinti ar išnaudoti savo potencialą. Norėdama iš technologinio audito gauti apčiuopiamą naudą, įmonė turi būti rimtai nusiteikusi tokiam procesui ir turi glaudžiai bendradarbiauti su inovacijų paramos paslaugas teikiančia organizacija. Kita vertus, įmonė turi turėti gebėjimų pritaikyti naujas technologijas ir būti inovatyvi.

Standartinės technologinio audito metodologijos nėra. Tačiau dauguma technologinių auditų turi vienodą bendrą struktūrą ir laiko schemą:

1. Pasirengimas technologiniam auditui (0,5 dienos)

Auditui reikia pasirengti – surinkti informaciją apie įmonę ir jos veiklos sektorius: įmonės produktus, procesus ir rinkas. Didžiąją dalį šios informacijos galima gauti iš pačios įmonės skelbiamos medžiagos, internete ir pan.

2. Pirminis apsilankymas įmonėje (1–1,5 valandos)

Apsilankymas įmonėse prieš auditą leidžia pasirinkti tas įmones, kurioms technologinis auditas būtų naudingiausias. Daugeliu atvejų gali pasirodyti, kad imtis technologinio audito nėra verta. Vizito metu įmonėje dažniausiais bendraujama su įmonės vadovu.

3. Vertinimas prieš auditą (0,5 dienos)

Pirminio vizito metu surinkta informacija dažniausiai yra bendrojo pobūdžio, tačiau jos turi pakakti, kad būtų galima atlikti pirminį įvertinimą – reikalingas technologinis auditas ar ne: įvertinti įmonės problemas, poreikius, technologijas ar kompetenciją ir t. t., taip randant technologinio audito dėmesio centrą, bei identifikuoti reikiamas kompetencijas technologiniam auditui atlikti.

4. Technologinis auditas (1 diena)

Technologinis auditas – plataus spektro darbas, įtraukiantis ne tik įmonės vadovą. Į audito procesą turi būti įtraukti tiek skyrių vadovai, tiek darbuotojai. Vienas kertinių technologinio audito metodologijos akcentų yra SWOT analizė. Ji padeda įmonei ir paramos organizacijai suprasti įmonės istoriją ir užimamą padėtį rinkoje, jos sėkmes ir nesėkmes. Nustačius įmonės padėtį, paramos organizacija gali nustatyti reikiamas inovacijas ir technologijas, kurios galėtų būti gerai išnaudotos siekiant pagerinti įmonės darbą ir padėtį rinkoje. Technologinio audito metu turėtų būti įvertinti šie aspektai:

- Duomenys apie įmonės/organizaciją
- Produktai ir rinkos
  - Produktai / produktų raidos ciklo analizė
- Technologijos lygis
  - Technologiniai ištekliai / gamybinė patirtis
- Padėtis rinkoje / konkurentai
  - Rinkodaros planas
  - Strategija – rinkos dalis / vietinėje rinkoje, eksportas
  - Konkurentų analizė / sektoriaus analizė / galimybės – grėsmės
  - Platinimo tinklai – problemos
- Informacinių technologijų naudojimas
- Produktų vystymas
  - Metodologija ir procedūros
  - Nauji produktai, produktų kūrimo ir pateikimo į rinką terminai
- Tyrimai ir plėtra
  - Išteklių paskirstymas
  - Vidiniai ar išoriniai šaltiniai

- Interesų sritys
- Technologinės informacijos šaltiniai

– Inovacijų galimybės
  - Sėkmingai įdiegtos inovacijos, metodai
  - Inovacijų kliūtys
  - Inovacijų paieška (technologijų stebėsena)
– Kokybės kontrolė ir standartai
– Tarptautinis bendradarbiavimas
  - Su kitomis įmonėmis
  - Su tyrimų organizacijomis
  - Su universitetais
– Dalyvavimas mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros programose

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad informacija apie situaciją įmonėje turėtų būti gaunama pokalbiuose, o ne teikiant klausimus ir atsakymus. Daugiau ir tikslesnės informacijos yra gaunama, kai su žmogumi kalbamasi, o ne kai jis tardomas. Žinoma, galima pasiruošti kontrolinį klausimų sąrašą, kuris padėtų atlikti technologinį auditą ir nepamiršti svarbių dalykų, tačiau norimus pateikti klausimus technologinio audito metu reikėtų pateikti laisvai interpretuojant, atsižvelgiant į situaciją.

5. Įvertinimas ir veiksmų planas (iki vienos savaitės)

Technologinio audito metu surinkta informacija turi būti analizuojama ir ja remiantis parengiama ataskaita įmonei. Ataskaitoje turi būti:

1. Įmonės / veiklos apžvalga
2. Sektorių / rinkų apžvalga
3. Privalumų / silpnybių / galimybių / grėsmių nustatymas
4. Pradinis veiksmų planas, kuriame turėtų atsispindėti:
   - Aiškios veiksmų gairės
   - Laiko grafikas
   - Biudžetas
   - Tikėtini rezultatai
   - Galimų problemų sprendėjų nustatymas (technologijų ar paslaugų teikėjai)

Kaip minėta, pirminis audito tikslas – pagerinti įvertintos įmonės veiklą, tačiau už to slypi paramos organizacijos tikslas – paversti įmonę savo klientu, kuris taptų nuolatiniu technologinių partnerių paieškos paslaugų vartotoju. Iš to išplaukia du galimi pagrindiniai technologinio audito rezultatai:

– Identifikuojamos technologijos, kurias įmonė norėtų ir galėtų perkelti į kitus regionus ar rinkas – kitaip tariant, rasti technologinius partnerius, kurie norėtų minėtas technologijas įsigyti, naudoti ir (arba) kartu toliau tobulinti (technologijų eksportas).

– Identifikuojamos technologijos, kurios padėtų įmonei spręsti veiklos efektyvumo didinimo problemas, kitaip tariant, rasti technologinių partnerių, kurie minėtas technologijas kuria ir gamina (technologijų importas).

Atsižvelgiant į technologinio audito rezultatus gali būti rengiami:

1. *Technologiniai pasiūlymai* (TP) – įmonėms, norinčioms eksportuoti sukurtas technologijas.
2. *Technologinės užklausos* (TU) – įmonėms, norinčioms importuoti sukurtas technologijas.

Norint parengti kokybiškus TP ir TU, reikia laikytis šių taisyklių:

– *Paprastumas*. Specifinių techninių terminų turi būti kuo mažiau, juos galima naudoti tik tuo atveju, jei yra įsitikinimas, kad specifiniai techniniai terminai geriau padėtų perprasti aprašomą technologiją.
– *Glaustumas*. Rašyti trumpus sakinius, viename sakinyje stengtis pateikti vieną pagrindinę mintį. Neturi būti nereikalingų žodžių.
– *Aiškus pavadinimas*. TP ar TU pavadinimas turi būti aiškus ir nesudėtingas. Ar skaityti visą tekstą, ar ne, skaitytojai dažnai sprendžia pagal pavadinimą.
– *Vengti žargono*. Pateikiama informacija turi būti aiški ne tos srities specialistui. Klaidinga manyti, kad jei jums aišku, tai aišku bus ir kitiems, neturintiems patirties tame sektoriuje.

Tai yra pirmas žingsnis randant būsimus bendradarbiavimo partnerius.

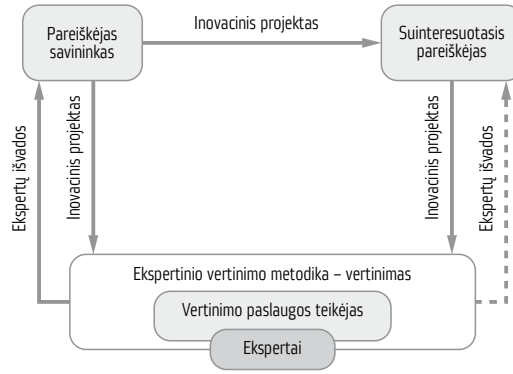
2.3.2.3. ekspertinis inovacinių projektų vertinimas

Tai ekspertinio pobūdžio inovacijų paramos paslauga, skirta inovacinio projekto veiklų visumai – jų pobūdžiui, tikslingumui, būtinumui ir nedalomumui, veiklų įgyvendinimo laikotarpiui, tikslams ir uždaviniams, sukurtų rezultatų ir jų poveikio realumui bei ekonominės ir socialinės naudos proporcingumui panaudotiems ištekliams įvertinti.

Atlikus ekspertinį vertinimą, pateikiamos konstatuojamosios išvados pagal iš anksto apibrėžtus kriterijus.

Inovacinių projektų ekspertinio vertinimo paslauga turi įtakos inovacijų paramos paslaugų kompleksiškumui nacionalinės inovacijų sistemos kontekste. Taigi galima apibrėžti:

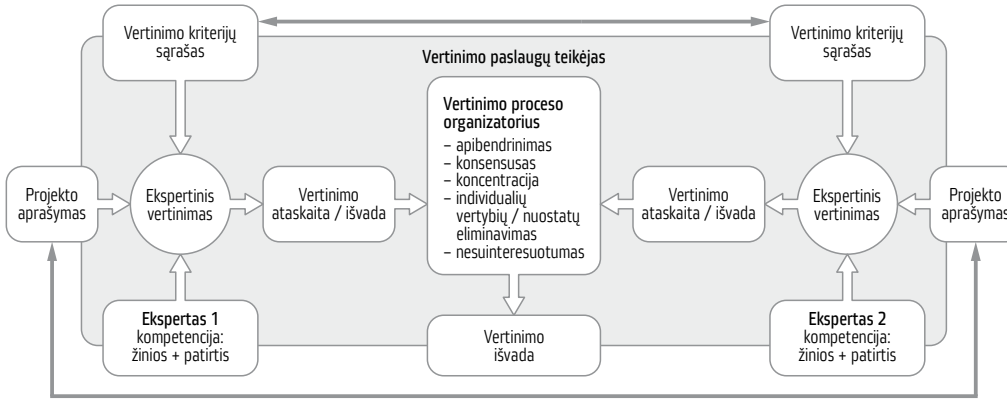
– *inovacijų sistema* – tarpusavyje susijusių organizacijų, jų sąveikos ryšių ir priemonių mechanizmų) visuma: žinių kūrimas, saugojimas, perdavimas, taikymas ir naudojimas kuriant ir pateikiant rinkai konkurencingus produktus ar paslaugas;
– *inovacijų paramos paslaugos* – informavimo, lavinimo, konsultavimo ir ekspertinio pobūdžio paslaugų teikimas ūkio subjektams, diegiantiems naujoves ir įgyvendinantiems inovacinius projektus.



2.26 pav. Ekspertinio vertinimo proceso elementai

Išskirtini šie pagrindiniai ekspertinio vertinimo vyksmo elementai (2.26 pav.):

1. *Vertinimo paslaugos teikėjas:* viešasis juridinis asmuo (pvz., VšĮ Lietuvos inovacijų centras), teikiantis kompleksines paslaugas – informacinio, lavinamojo, konsultacinio pobūdžio inovacijų paramos.
2. *Vertinimo objektas:* inovacinis projektas – projektas, kuriame numatomas mokslo, technikos ar technologinių naujovių įgyvendinimas, kuriant konkurencingą produkciją, procesus ar paslaugas.
3. *Pareiškėjas:*
   – *pareiškėjas savininkas* – subjektas, rengęs ir pateikęs projektą vertinti;
   – *suinteresuotasis pareiškėjas* – subjektas, suinteresuotas projektu, jo laimėjimais, rezultatais ar poveikiu bei ketinantis priimti sprendimą prisidėti prie projekto įgyvendinimo (paremti) ir turintis teisę pateikti projektą ekspertams vertinti. Prie suinteresuotų pareiškėjų priskirtini subjektai, turintys ir privatųjį (bankas, rizikos kapitalo fondas ir t. t.), ir viešąjį (Lietuvos verslo paramos agentūra, Ūkio ministerija, Mokslo ir studijų fondas ir t. t.) interesą.
4. *Vertinimo metodika:* ekspertinio vertinimo paslaugos teikėjo parengta ir patvirtinta metodika (vertinimo tvarka), kuria vadovaujantis atliekamas ekspertinis inovacinių projektų vertinimas ir su kurios principinėmis nuostatomis sutinka pareiškėjas.
5. *Ekspertai:* paslaugos teikėjo nuožiūra ir atsakomybe atrinkti atitinkamos srities žinovai, vertinantys pareiškėjo inovacinius projektus pagal vertinimo metodikoje išdėstytas nuostatas bei parengiantys individualias vertinimo ataskaitas ar išvadas.
6. *Vertinimo proceso organizatorius:* vertinimo paslaugos teikėjo paskirtas asmuo, atsakingas už vertinimo proceso rengimą (2.27 pav.) bei tiesioginius ryšius su pareiškėju ir ekspertais.



2.27 pav. Ekspertinio vertinimo proceso organizavimas

7. *Ekspertinės išvados:* dokumentas, apibendrinantis pavienių ekspertų konstatuojamąsias išvadas dėl projekto ar projekto dalies pagal iš anksto apibrėžtus kriterijus.

Išskirtinos keturios tipinės inovacinių projektų ekspertinio vertinimo rūšys:

1. *Ikiprojektinis vertinimas* atliekamas pradėjus projektą rengti (projekto koncepcijos rengimo etapu); vertinama planuojamų projektinių veiklų ir jų rezultatų pobūdis, siekiama nustatyti galimo projekto realumą, tipologiją.
2. *Kompleksinis projekto vertinimas* atliekamas visiškai parengus projektą; kompleksiškai vertinama inovacinio projekto veiklų visuma, siekiama nustatyti jų pobūdį, tikslingumą, būtinumą ir nedalomumą, veiklų įgyvendinimo laikotarpio realumą, tikslų ir uždavinių atitiktį, sukurtų rezultatų ir poveikio realumą bei jų ekonominės ir socialinės naudos proporcingumą planuojamiems naudoti ištekliams.
3. *Fragmentinis projekto vertinimas* atliekamas visiškai parengus projektą (tam tikrais atvejais – esant pavieniams projekto fragmentams ar dalims); vertinami įvairūs projekto niuansai ar fragmentai (pavieniai kriterijai), turintys esminę reikšmę projekto įgyvendinimui ar efektyvumui.
4. *Poprojektinis vertinimas* atliekamas baigus įgyvendinti projektą; vertinami projekto rezultatai, siekiama nustatyti rezultatų poveikį ir įtaką, tikslingumą naudoti projekto rezultatus tolesniais inovacinės plėtros etapais.

Taikant tam tikro pobūdžio projektų ekspertinį vertinimą, projektų vertinimo kriterijų aibė konkrečiu atveju gali būti formuojama individuliai.

Kartojimo klausimai

1. Kokiais principais turi vadovautis įmonė, siekdama pasinaudoti tiesiogine valstybės pagalba?
2. Bendrosios rekomendacijos rengiant projektą (paraišką) tiesioginei paramai gauti.
3. Projekto koncepcijos parengimo loginė schema.
4. Viešosios konsultacinės pagalbos įmonėms tikslai.
5. Viešosios konsultacinės pagalbos paskirtis.
6. Kuo skiriasi mokslo ir technologijų parkai ir verslo inkubatoriai?
7. Pagrindiniai viešųjų konsultacinių paslaugų skirstymo lygiai – pagal teikiamų paslaugų kompleksiškumą, sudėtingumą ir teikiančių atitinkamų organizacijų kompetenciją.
8. Viešosios ir privačios konsultacinės pagalbos pasirinkimas rengiant projektus ar paraiškas valstybės paramai gauti.
9. Tarptautinis technologijų perdavimas.
10. Inovacinių projektų ekspertinis vertinimas.
11. Pagrindiniai ekspertinio vertinimo proceso elementai.
12. Tipinės išskirtinos inovacinių projektų ekspertinio vertinimo rūšys.

3

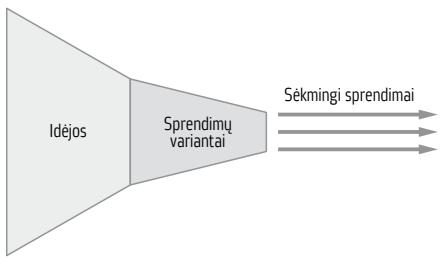
KŪRYBINGUMAS INTELEKTINIAME VERSLE

3.1. Kūrybingumas

3.1.1. Kūrybingumas ir jo prigimtis: šiuolaikiniai požiūriai

Šiuolaikinė kūrybingumo samprata. Kūrėjų kūrybingumas yra labai svarbus veiksnys, lemiantis kūrimo proceso rezultatyvumą. Naujų produktų kūrimas siejamas su didele rizika. Tik nedaug idėjų pradedamos įgyvendinti, o dar mažiau jų sėkmingai įgyvendinamos. Norint turėti gerų idėjų, reikia užtikrinti idėjų srautą, iš kurių būtų galima atrinkti pačias perspektyviausias. Naujų idėjų generavimas ir atranka atliekama piltuvėlio principu (3.1 pav.). Šis principas pagrįstas kiekybės virsmu į kokybę dėsniu.

Idėjoms generuoti reikia kūrybingumo, tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad, kuriant produktus, idėjos generuojamos ne tik idėjų generavimo etape, bet ir kituose produkto kūrimo etapuose. Tai aiškiai parodo A. ir M. Bragg (2007) produktų kūrimo modelis, kuris kiekviename produkto kūrimo etape išskiria kūrybines ir struktūrizuotas fazes. Idėjų generavimo etape idėjos generuojamos dėl paties produkto ir jo savybių, o produktų įgyvendinimo etape – dėl idėjų įgyvendinimo: kas, kada ir kokiais būdais galėtų įgyvendinti produkto idėją. Dažnai klaidingai suvokiama, kad kuriant produktus kūrybingumas reikalingas tik „meninių“ profesijų atstovams – dailininkams, dizaineriams, scenarijų rengėjams ir pan. Kadangi kūrybingumas yra svarbus visuose produkto kūrimo etapuose, subjektu gali būti finansų specialistas, kuriantis naujo produkto finansavimo planus, inžinierius, parenkantis naujo produkto gamybos technologijas, ir pan. Didėjant konkurencijai ir produktų pasiūlai, dar labiau didėja naujus produktus kuriančių specialistų kūrybingumo svarba.



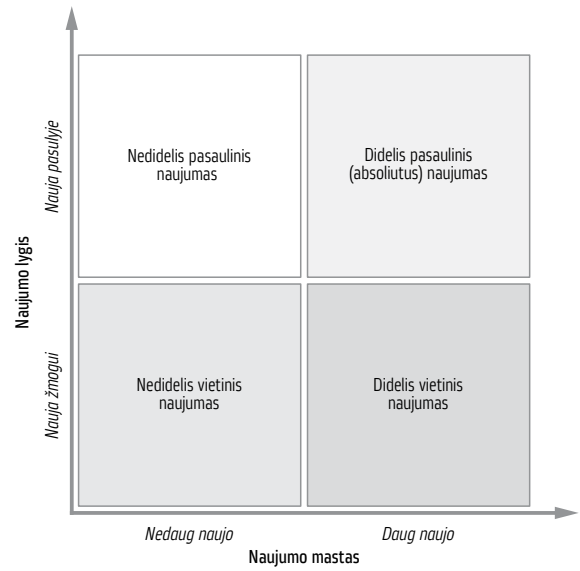
3.1 pav. Idėjų piltuvėlio koncepcija

Siekiant išsiaiškinti, kaip turi būti ugdomas kūrybingumas, pirmiausia reikėtų panagrinėti, kas yra kūrybingumas ir kas daro įtaką kūrybingumui plėtotis.

Yra daug kūrybingumo apibrėžimų. *Meriam Webster* (www.merriam-webster.com) žodyne kūrybingumas apibrėžiamas kaip gebėjimas kurti, o kūrimas – kaip sutvėrimas kažko naujo. Remiantis šiais dviem apibrėžimais kūrybingumą galima apibūdinti kaip gebėjimą sutverti ką nors nauja. Čia kyla klausimas – o kas yra nauja? Taigi akivaizdus naujumo reliatyvumas. Kieno atžvilgiu tai yra nauja? Naujumas gali būti įvairus. Tai, kas yra nauja vienam, gali būti ne nauja kitam. Yra posakis – nauja yra seniai pamiršta sena. Nagrinėjant naujumą dar kyla klausimas – kada kūrinį galima vadinti nauju? Jeigu tekste pakeisti keli žodžiai, ar kūrinys jau naujas? Pateiktoje naujumo matricoje išskiriamos keturios naujumo grupės (3.2 pav.): nedidelis vietinis naujumas, didelis vietinis naujumas, nedidelis pasaulinis naujumas, didelis pasaulinis naujumas.

Absoliutus naujumas yra aukščiausia naujumo grupė. Pagal tai, kokio naujumo lygio ir masto kūrinius kuria kūrėjas, jis priskiriamas tam tikrai kūrėjų kategorijai. Žmogus, kuriantis pasaulinio naujumo lygio kūrinius, įvardijamas pasaulinio lygio kūrėju.

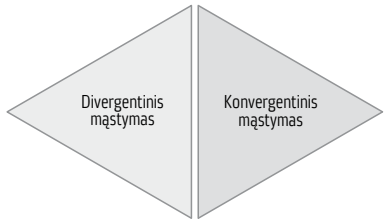
Ilgą laiką kūrybos procesas buvo mistinis ir nesuprantamas. Buvo manoma, kad svarbiausias veiksnys, lemiantis tiek atskiro individo, tiek įmonės sėkmę – turimas intelektas. *Intelektas* (angl. *Intelligence) suprantamas kaip protas, gebėjimas mokytis ir išmokti, susivokti naujose situacijose, atskleisti reiškinių ryšius* (Grakauskaitė-Karkockienė 2003). Aukšto intelekto asmenys buvo ypač vertinami. Mokymo programos



3.2 pav. Naujumo matrica

buvo orientuotos į tiksliuosius mokslus. Tokie dalykai, kaip dailė, muzika ir kiti menai, buvo vertinami kaip nelabai reikšmingi ir svarbūs.

Intelektui matuoti buvo kuriami įvairūs testai, siekiant atrinkti geriausius studentus, darbuotojus ir pan. Plačiai paplito intelekto koeficiento IQ (angl. *Intelligence quotent*) matavimas, remiantis Stenfordo ir Bine testais. Pagal šiuos testus asmuo, surinkęs daugiau kaip 140 balų, buvo laikomas gabiu. Tačiau paaiškėjo, kad aukštas intelekto koeficiento balas dar neužtikrina gerų galutinių rezultatų. Buvo pastebėta, kad aukščiausius intelekto balus turintys asmenys pasiekia vidutinius laimėjimus, o žymūs mokslininkai, kompozitoriai, režisieriai, rašytojai, išradėjai ir pan. dažnai turi vidutinį intelektą. Nepakanka vien aukšto intelekto, norint pasiekti gerų rezultatų, buvo atkreiptas dėmesys į žmogaus kūrybingumą.



3.3 pav. Konvergentinis ir divergentinis mąstymas

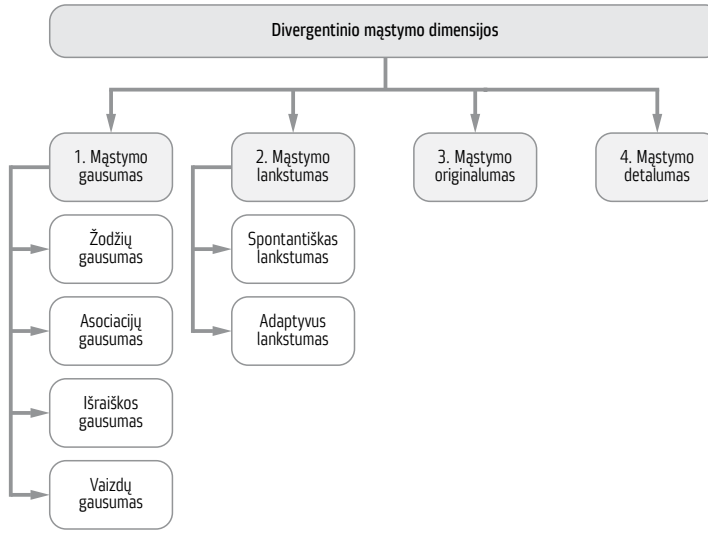
Pirmasis kūrybingumą moksliškai pradėjo tyrinėti Joy'us Paulas Guilfordas 1950 m. Buvo pastebėta, kad vieniems žmonėms labiau sekasi generuoti idėjas problemai spręsti, kitiems – įvertinti idėjas ir išrinkti tinkamiausią. Buvo išskirti du mąstymo tipai – divergentinis ir kovergentinis (3.3 pav.). Divergentinis mąstymas reiškiasi gebėjimu kurti įvairius problemų sprendimo būdus. Konvergentinis mąstymas yra priešingas divergentiniam ir reiškiasi gebėjimu iš pateiktų idėjų atrinkti geriausią.

Vienoms užduotims atlikti reikia daugiau divergentinio mąstymo, kitoms – konvergentinio. Divergentinio mąstymo reikalaujančios užduoties pavyzdys – kokiais skirtingais būdais galima nuvykti iš taško A į tašką B? Ši užduotis reikalauja sukurti kuo daugiau variantų. Konvergentinio mąstymo reikalaujančios užduoties pavyzdys – kuris iš nurodytų vykimo iš taško A į tašką B būdų yra greičiausias? Norint šią užduotį atlikti, reikia įvertinti kiekvieno nurodyto vykimo būdo greitį ir atrinkti greičiausią.

J. P. Guilfordas ir Ellis Paulas Torrance'as kūrybingumą tapatino su divergentiniu mąstymu, kuris reiškiasi gebėjimu kurti įvairius problemų sprendimo būdus. Buvo išskirtos keturios divergentinio mąstymo dimensijos: mąstymo gausumo, mąstymo originalumo, mąstymo lankstumo ir mąstymo detalumo (3.4 pav.).

Mąstymo gausumas pasireiškia:

- *žodžių gausumu* – gebėjimu kurti žodžius;
- *asociacijų gausumu* – gebėjimu per tam tikrą laiką rasti kuo daugiau tam tikro žodžio sinonimų;
- *išraiškos gausumu* – gebėjimu sukurti kuo daugiau frazių ir sakinių;
- *vaizdų gausumu* – gebėjimu išvardyti kuo daugiau vaizdinių atitinkančius nustatytus kriterijus.



3.4 pav. Divergentinio mąstymo dimensijos

Mąstymo lankstumas pasireiškia:

– *spontanišku lankstumu* – gebėjimu sukurti kuo daugiau ir įvairių kategorijų idėjų;
– *adaptyviu lankstumu* – gebėjimu įvairiai panaudoti esamas priemones problemai spręsti.

Mąstymo originalumas pasireiškia gebėjimu pateikti nestandartinius, nešabloniškus sprendimus.

Mąstymo detalumas pasireiškia gebėjimu pateikti baigtą kūrinį su daugiau detalių, savybių ir pan.

Iš pateiktų dimensijų galima daryti išvadą, kad J. P. Guilfordas ir E. P. Torrance'as kūrybingą asmenį suvokė kaip gebantį generuoti originalių, aukšto detalumo lygio idėjų greitai ir daug. Kiti autoriai (J. Rossmanas, J. W. Getzelsas, P. W. Jacksonas, A. Rothenbergas) kūrybingumą siejo su naujo ir vertingo rezultato sukūrimu. Jų manymu, kūrybingas asmuo turi gebėti ne tik kurti idėjas, bet ir jas įgyvendinti – pasiekti rezultatą. Mihaly'is Csikszentmihalyi, analizuodamas pripažintas kūrybingas asmenybes (Nobelio premijos laureatus, įžymius rašytojus, dailininkus, režisierius ir pan.), nustatė, kad joms būdingi ne tik gebėjimai generuoti daug ir originalių idėjų, bet ir gebėjimai jas vertinti ir įgyvendinti. Anot M. Csikszentmihalyi, kūrybinga asmenybė turi turėti ne tik divergentinio, bet ir konvergentinio mąstymo gebėjimų.

Kūrybingumo pradai. Dabartiniu metu vyrauja nuomonė, kad kūrybingumui reikalingi gebėjimai yra tiek įgimti, tiek įgyti.

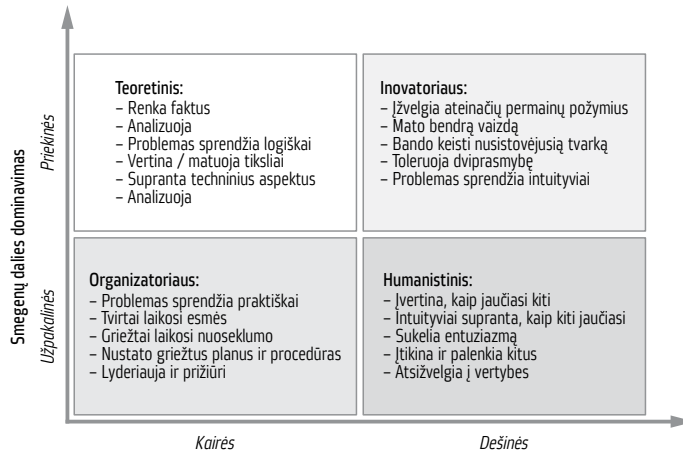
Įgimtas kūrybingumas

Tai, kad kūrybingumas yra įgimtas, rodo Nedo Herrmanno proto dominavimo teorija (angl. *brain dominance theory*), kad žmogus gimsta su tam tikru mąstymo polinkiu. Panašiai kaip gimstama kairiarankiais arba dešiniarankiais. Mąstymo polinkis priklauso nuo to, kuri asmens galvos smegenų dalis dominuoja. Kadangi kiekviena smegenų dalis yra atsakinga už skirtingas funkcijas, žmogui geriau sekasi vykdyti jo dominuojančios smegenų dalies funkcijas. Su tokiu teiginiu sutinka daugelis autorių. Anot A. ir M. Bragg, žmonėms, kurių dominuojantis yra dešinysis galvos smegenų pusrutulis, būdingas divergentinis mąstymas, žmonėms, kurių dominuojantis kairysis galvos smegenų pusrutulis – konvergentinis (Bragg 2007).

N. Herrmannas pagal galvos smegenų dalies ir pusrutulio dominavimą išskyrė keturis mąstymo tipus (3.5 pav.):

– *teoretinis*, kai dominuoja priekinė kairiojo smegenų pusrutulio dalis;
– *organizatoriaus*, kai dominuoja priekinė kairiojo smegenų pusrutulio dalis;
– *inovatoriaus*, kai dominuoja priekinė dešiniojo smegenų pusrutulio dalis;
– *humanisto,* kai dominuoja priekinė dešiniojo smegenų pusrutulio dalis;

Kiekvienam mąstymo tipui N. Herrmannas priskyrė atitinkamą spalvą: teoretinis (mėlyna), organizatoriaus (žalia), inovatoriaus (geltona) ir humanistinis (raudona). Yra sukurti testai, kuriais galima įvertinti dominuojantį asmens mąstymo tipą. Tai supaprastintas modelis, tačiau jis aiškiai rodo mąstymo skirtumus ir iš dalies paaiškina, kodėl vieniems žmonėms labiau sekasi vieni darbai, o kitiems kiti. Pasak N. Herrmanno, yra žmonių, kuriems vienodai būdingi visi keturi mąstymo tipai. Tokie žmonės, atsižvelgiant į situaciją ir poreikį, gali juos lengvai keisti. Remiantis jau minėtais M. Csikszentmihalyi kūrybingų asmenybių tyrimais, galima daryti išvadą, kad kūrybingų žmonių visi šie gebėjimai gerai išugdyti ir jie sugeba juos taikyti.



3.5 pav. Mąstymo tipai (remiantis N. Herrmann)

Ugdymo įtaka kūrybingumui

Pažymėtina tai, kad bet kuris žmogus turi visų mąstymo tipų užuomazgų ir gali juos ugdyti. Kiekvienas žmogus, ugdydamas inovatoriaus tipo mąstymą, gali bandyti generuoti inovatyvias idėjas, tačiau jeigu toks žmogaus mąstymas nėra dominuojantis, jis turės skirti kur kas daugiau pastangų nei žmogus, kurio mąstymas dominuoja. Tai galima palyginti su bėgimu. Kiekvienas žmogus gali bėgti, tačiau vieni žmonės turi įgimtų gabumų greitai bėgti, kiti – ne. Intensyviai treniruojantis, net ir neturint gabumų, galima pasiekti gerų rezultatų. Tačiau net ir turėdamas įgimtų gabumų, žmogus gali jų lengvai netekti nesitreniruodamas. Nesportuojant raumenys atrofuojasi. Panašiai ir su mąstymu – jo nelavinant gebėjimai nyksta. Kyla klausimas – koks mąstymo tipas yra daugiausia ir mažiausiai lavinamas mokykloje? Daugiausia užduočių yra konvergentiniam mąstymui lavinti. Galima teigti, kad divergentinis mąstymas nėra pakankamai lavinamas, nors jis būtinas kuriant naujus produktus.

Amžiaus įtaka kūrybingumui

Psichologai atliko daug tyrimų, kuriais siekė nustatyti, kuris laikotarpis žmogaus gyvenime yra kūrybingiausias. Kai kurie autoriai nurodo kūrybingumo ryšį, kiti abejoja tokia priklausomybe. Humanistinės teorijos požiūriu (A. Maslow, C. R. Rogers) kūrybingumas atsiskleidžia jauname suaugusiojo amžiuje ir gali tobulėti visą likusį gyvenimą, tačiau didelį vaidmenį atlieka ir visa ankstesnė patirtis bei išgyvenimai.

Džordžas Lendas (George Land) ir Betas Jarmanas (Beth Jarman) gavo užduotį parengti testą, kuriuo būtų galima atrinkti kūrybingiausius inžinierius kosmoso programoms JAV įgyvendinti. Šiuos testus buvo siūloma atlikti ir vaikams. Gauti įdomūs rezultatai, rodantys, kad penkerių metų vaikų kūrybingumo potencialas yra 98 proc. Ta pati grupė atliko tyrimus po penkerių metų, paskui dar po penkerių ir t. t. Tyrimai parodė, kad kuo vyresnis žmogus, tuo mažesnis jo kūrybingumo potencialas. Suaugusio žmogaus kūrybingumo potencialas gerokai sumažėja (3.1 lentelė).

Su tuo galima būtų sutikti, jei kūrybingumą vertinsime kaip gebėjimus mąstyti divergentiškai, tačiau jeigu kūrybingumą traktuojame kaip divergentinį bei konvergentinį mąstymą kartu, tokie tyrimų rezultatai kelia abejonių. R. Havigkursto nuomone, kūrybingumas, tinkamai įvykdžius ankstesnių gyvenimo etapų užduotis, labiausiai atsiskleidžia vidutiniame suaugusiojo amžiuje (apie 30–60-uosius metus).

3.1 lentelė. Žmogaus kūrybingumo potencialas

Amžius	Kūrybingumo potencialas
5 metų	98 %
10 metų	30 %
15 metų	12 %
Suaugusiojo	2 %

Kadangi žmogaus mąstymo funkcijos priklauso nuo galvos smegenų funkcionavimo, labai svarbūs tyrimai, susiję su galvos smegenų būklės kaita įvairiais žmogaus gyvenimo etapais. Naujausi tyrimai rodo, kad žmogaus galvos smegenys formuojasi iki trečiojo dešimtmečio (Fields 2008). Iki žmogaus gyvenimo trečiojo dešimtmečio galutinai susiformuoja mielinas žmogaus galvos smegenų kaktinėje srityje, kuri atsakinga už žmogaus savikontrolės funkcijas. Šie tyrimai atitinka ir H. C. Lehmano atliktus įvairių profesijų skirtingo amžiaus žmonių kūrybingumo tyrimus. Paaiškėjo, kad chemikai daugiausia pasiekia 26–30-uosius gyvenimo metus, matematikai – 30–34-uosius, kompozitoriai – sulaukę 30, literatai – ne vėliau kaip 45 metų. Geriausios novelės parašomos vėliau negu poezija, žymiausi filosofijos veikalai – sulaukus 35–39 metų (Grakauskaitė-Karkockienė 2003).

Taigi nors vaikai ir geba pateikti daug nešabloninių idėjų, jiems labai stinga konvergentinio mąstymo įgūdžių, kurio reikia idėjoms vertinti ir įgyvendinti. Tačiau galima sutikti, kad vėlesniame amžiuje dažnai konvergentinis mąstymas pradeda dominuoti ir užgožia divergentinį. Ypač tai pastebima nekūrybinių profesijų atstovams, nes, kaip ir ilgai nesportuojant atrofuojasi raumenys, taip ir ilgai nenaudojama smegenų dalis, atsakinga už divergentinį mąstymą, praranda divergentinio mąstymo gebėjimus.

3.1.2. Kūrybingumo skatinimas: poreikiai ir galimybės

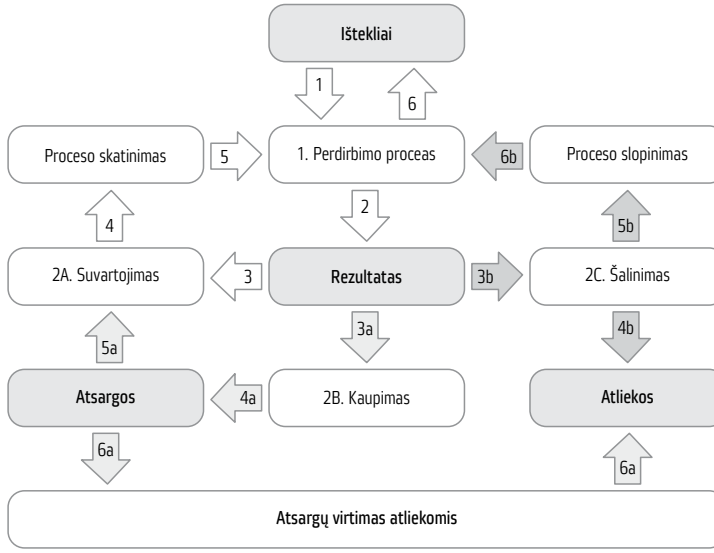
Šiuolaikinė kūrybingumo skatinimo samprata. Kūrybingumo skatinimas – sudėtingas procesas. Dažnai metodai, tinkami kuriai nors kitai veiklai skatinti, netinka kūrybingumui plėtoti. Pavyzdžiui, viena Lietuvos įmonė, suvokdama idėjų svarbą įmonių plėtrai, nutarė paskatinti darbuotojus teikti idėjas, kaip tobulinti įmonės veiklą. Plėtros direktorius paskelbė, kad kiekvienas darbuotojas per mėnesį turėtų pateikti po penkias idėjas, už kurias bus atlyginta. Rezultatas – po mėnesio negautas nė vienas pasiūlymas. Kitos įmonės direktorius nutarė paskatinti gamybos padalinio darbuotojus – teikti idėjas, kaip tobulinti gamybos procesus. Gamybos ceche matomoje vietoje buvo pastatyta idėjų skrynelė, į kurią darbuotojai galėtų įmesti savo pasiūlymus. Už kiekvieną pasiūlymą buvo pažadėtas atlygis. Rezultatas – negautas nė vienas pasiūlymas. Trečios įmonės direktorius, gavęs pasiūlymą apie kūrybingumo mokymus, išsiuntė savo pardavimo skyriaus darbuotoją į mokymus. Grįžęs darbuotojas bandė pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti įmonės veiklą. Šie pasiūlymai įmonės vadovui pasirodė per daug radikalūs ir į juos nebuvo atsižvelgta. Po kurio laiko įmonės darbuotojas, negaudamas pritarimo savo pasiūlymams, įmonę paliko. Išvardytais atvejais bandymai paskatinti įmonės darbuotojų kūrybingumą buvo nesėkmingi.

Globalios ekonomikos sąlygomis ir didėjant konkurencijai tarp įmonių darbuotojų, kūrybingumo skatinimas tampa labai aktualia problema. Interneto knygyne

Amazon.com surinkus paieškos žodį „Idea“ gauta daugiau nei 621 tūkstantis knygų pasiūlymų. Surinkus paieškos žodį „production“ (liet. – gamyba) gauta 497 tūkstančius knygų pasiūlymų. Taigi knygų apie idėjas yra daugiau negu apie gamybą. Tai iš dalies rodo šios veiklos svarbą verslui ir problemos sudėtingumą.

Kūrybingumas dabartinėje mūsų visuomenėje suvokiamas kaip teigiamas, skatintinas gėris, tačiau jo vaidmuo nėra vienareikšmis nagrinėjant įmones veiklos požiūriu. Norint suvokti kūrybingumo vaidmenį, jis turi būti nagrinėjamas kaip organinė kūrimo sistemos dalis. Organine sistema vadinama sistema, turinti gyvosios sistemos bruožų. Principinė organinės sistemos schema pateikta 3.6 pav. Pagrindinis šios bruožas – tai balanso tarp sistemos elementų siekimas. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad organinės sistemos ilgainiui turi susibalansuoti. Ilgą laiką nesubalansuotos sistemos žlunga. Galima išskirti kelis organinės sistemos lygmenis, tačiau pagrindinis balansas turi nusistovėti tarp sistemos išteklių, perdirbimo pajėgumų, gaunamo rezultato ir rezultato suvartojimo (3.7 pav.).

Subalansuotos organinės sistemos suvartojimas beveik toks, koks yra rezultatas. Rezultatas yra beveik toks pats, kokie yra perdirbimo pajėgumai. Perdirbimo pajėgumai yra tokie, kokie yra ištekliai. Jeigu padidėja vartojimo mastas, reikia daugiau rezultatų, tam reikia daugiau perdirbimo pajėgumų – todėl sunaudojama daugiau



3.6 pav. Organinės sistemos veikimo schema

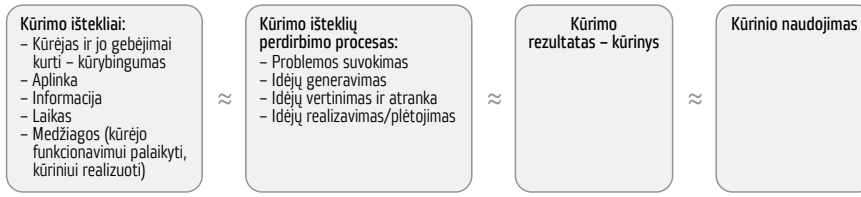
3.7 pav. Organinės sistemos balansas

išteklių. Norint pakeisti vieną sistemos elementą, reikia keisti visus. Jeigu keičiame bet kurį iš sistemos elementų, sistemos reakcija gali būti trejopa:

– *atkurti balansą*, grąžinant pakeistą elementą į pradinę padėtį;
– *sukurti naują balansą*, pakeičiant kitus elementus. Naujas balansas gali būti orientuotas į augimą arba mažėjimą, atsižvelgiant į tai, kaip buvo pakeistas sistemos elementas;
– *išsibalansuoti ir žlugti* (sistemos agonija). Sistemos žlugimas paprastai trunka gana ilgą laiką, ypač tada, kai sistemos elementai kinta pamažu. Didėjant vienam sistemos elementui ir nepakitus kitiems, sistema pirmiausia pradeda naudoti vidinius kitų elementų rezervus – sukauptas atsargas.

Pagrindinis kūrimo sistemos (3.8 pav.) išteklius – žmogus, turintis gebėjimų kurti, t. y. kūrybingumą. Kūrimo rezultatas yra kūrinys. Jeigu žmogaus kūrybingumas yra tokio lygio, reikia atitinkamo lygio kūriniams kurti – sistema yra subalansuota ir veikia puikiai. Yra veiklų, kurios nėra tiesiogiai susijusios su kūryba. Tokios veiklos pavyzdys – darbininkas, dirbantis prie konvejerio. Jam pateikiama tiksli užduotis ir parodoma, kaip ją atlikti. Tokiu atveju kūrybingumas šiame darbe nereikalingas. Kitiems darbams, pvz., produkto dizainui kurti, kūrybingumas yra labai reikalingas. Pagal organinės sistemos subalansuotumo teoriją, jeigu sumažėja kūrinių naudojimo apimtis, turi būti stabdomas kūrimo procesas. Savaime mažėja kūrimo išteklių poreikis.

Jeigu visai išnyksta poreikis naudoti kūrinius, turėtų būti nutraukiamas kūrimo procesas ir kūrimo ištekliai tampa nebenaudojami. Nebenaudojamas kūrėjo kūrybingumas silpsta ir gali visiškai atrofuotis, panašiai kaip ir nebenaudojamas bet kuris žmogaus organas. Taip organinė sistema susibalansuoja. Bet kuri įmonė arba organizacija yra organinė sistema. Pirmieji du pateikti pavyzdžiai, kai buvo prašoma įmonės darbuotojų sugeneruoti veiklos tobulinimo idėjas, rodo, kad neigiamas rezultatas galėjo atsirasti dėl to, kad darbuotojai neturėjo kūrimo išteklių (kūrybingumo, tinkamos aplinkos, laiko, informacijos, medžiagų), nežinojo proceso eigos (kaip generuoti idėjas), nebuvo tikri, ar jų sugeneruotos idėjos bus panaudotos. Kitas pavyzdys, kai darbuotojas po kūrybingumo mokymų išėjo iš darbo, rodo, kad nepasitenkinimas kilo dėl to, jog įmonėje nebuvo sukurta kūrimo rezultatų naudojimo sistema.



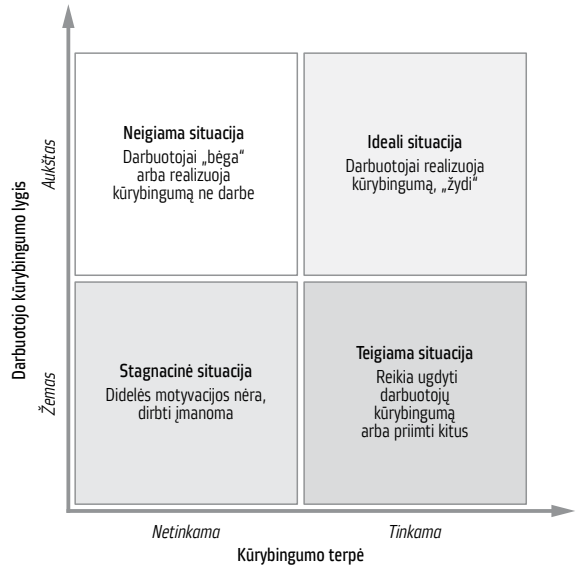
3.8 pav. Kūrybos kaip organinės sistemos balansas

Darbuotojų, kurie darbe neatlieka kūrimo funkcijų, kūrybingumo skatinimas tik išbalansuoja organinę sistemą ir kūrėjui bei organizacijai suteikia diskomforto. Tai matyti iš darbuotojo kūrybingumo lygio ir kūrybingumui terpės matricos (3.9 pav.).

Kūrybingumo terpė – tai darbuotojui sudarytos sąlygos organizacijoje kurti ir panaudoti kūrybingumą. Terpė apima visus kūrimo sistemos elementus, pradedant kūrimo ištekliais ir baigiant kūrimo proceso rezultato naudojimu. Tinkama kūrybingumo terpė yra tokia, kai yra pakankamai išteklių kurti (suteikiama laiko, skiriama vieta, sudaroma tolerancinė aplinka kurti, skiriama pakankamai materialinių išteklių), tinkamai sureguliuoti kūrimo procesai, užsakomi atitinkamo kūrybinio lygio kūriniai, kurie vertinami ir naudojami.

Siekiant, kad darbuotojo kūrybingumo skatinimas duotų teigiamų rezultatų, pirmiausia turėtų būti padaroma kūrybingumo terpės analizė. Būna situacijų, kai paskatinus darbuotojų kūrybingumą ir nesudarius tinkamos terpės kūrybingumui pasireikšti, darbuotojas pradeda jausti didelį diskomfortą. Tokia situacija vadinama neigiama. Tai situacija, kai organinė kūrimo sistema yra išbalansuota. Siekdamas balanso, darbuotojas pirmiausia bando prašyti jam sudaryti tinkamą terpę, tačiau nepavykus jis išeina iš tokios organizacijos arba pakeltą kūrybingumo lygį pradeda realizuoti ne darbe. Panašiai atsitiko anksčiau pateiktame pavyzdyje.

Gali būti ir tokia situacija – pakėlus kūrybingumo lygį ir nesudarius tinkamos terpės realizacijai, po kurio laiko kūrybingumo lygis krinta ir kūrimo sistemoje nusistovi balansas. Tokia situacija kūrybingumo naudojimo prasme vadinama stagnacine situacija. Darbe tokia situacija yra palanki norint vykdyti nekūrybines funkcijas, nes



3.9 pav. Darbuotojo kūrybingumo lygio ir kūrybingumo terpės matrica

darbuotojas jas vykdo nejausdamas diskomforto, tačiau kartu nejaučia ir motyvacijos gerinti darbą.

Ideali situacija kūrybingumo naudojimo požiūriu – kai yra aukštas darbuotojo kūrybingumas ir jam sudaryta tinkama terpė jį naudoti. Tokioje situacijoje darbuotojas „žydi". Jis gali iki galo panaudoti savo kūrybingumą ir jaučiasi laimingas. Tokia situacija organinės sistemos požiūriu yra subalansuota.

Kita situacija – kai kūrybingumo terpė tinkama, tačiau darbuotojų kūrybingumo lygis nepakankamas, yra įvardijama kaip teigiama, nors kūrimo sistema yra išbalansuota ir darbuotojas jaučia diskomfortą, nes nesugeba sukurti reikalingo lygio kūrinių. Tokią situaciją galima subalansuoti padidinus darbuotojo kūrybingumo gebėjimus arba galima pavesti vykdyti funkcijas, reikalaujančias mažesnio kūrybingumo – stagnacinė situacija.

Kūrybingumo skatinimo būdai, jų įvairovė ir klasifikacija. Yra sukurta daugiau kaip 200 kūrybingumo skatinimo metodų ir dar daugiau jų kuriama. Tokioje kūrybingumo skatinimo metodų gausoje kyla problema – kurį iš jų pasirinkti. Siekdamas supaprastinti jų pasirinkimą kūrybingumo skatinimo ekspertas Arthuras B. VanGundy'is visus metodus siūlo suskirstyti į dvi dideles grupes – *formalius* ir *neformalius* (*Van Gundy 2008)*. Formaliais jis vadina tuos metodus, kurie skiriami idėjų generavimo procesui aktyvinti. Šie metodai tiesiogiai neugdo kūrėjo gebėjimų kurti, tačiau veikia kaip įrankis, kuriuo naudojantis sukuriamos nešabloniškos idėjos. Atsiranda trumpalaikis efektas. Panašiai kaip dviratis bėgikui. Jis padeda greičiau iš taško A pasiekti tašką B. Važiuodamas dviračiu net ir nesitreniravęs žmogus tą padarys greičiau ir už sportuojantį bėgiką. Tačiau, nulipus nuo dviračio, jo gebėjimai bėgti liks tokie patys kaip ir anksčiau. Tiesa, dažnai važinėjant dviračiu fizinis aktyvumas padidėja ir netiesiogiai teigiamai veikia savybes, reikalingas greičiau bėgti. Panašiai yra ir taikant idėjų generavimo metodus. Juos taikydamas net ir žemo kūrybingumo lygio žmogus gali sukurti įdomių idėjų, tačiau tiesiogiai šie metodai nekelia jo kūrybingumo. Kūrybingumą kelia dažnas jų taikymas.

Neformalūs kūrybingumo skatinimo metodai skirti kūrėjo kūrybingumo gebėjimams ugdyti. Jie lavina kūrybingumui reikalingas savybes. Lavinamos savybės labai priklauso nuo srities, kurioje kuriama. Pavyzdžiui, dailininkai lavina jautrumą spalvai, tapybos technikai, pastabumą ir kt. Tai ilgalaikis procesas ir rezultatai matyti tik po tam tikro laiko.

Siekdami supaprastinti formalių metodų pasirinkimą, kūrybingumo metodus nagrinėjantys autoriai siūlo įvairią jų klasifikaciją. Formalių metodų klasifikacija pateikiama pagal šiuos pagrindinius požymius:

- Naudojimą (grupiniai, asmeniniai).
- Taikymo sudėtingumą (sudėtingi, vidutiniško sudėtingumo, paprasti).
- Naudojamus stimulus (vizualinius, audialinius, kinestinius, mišriuosius).
- Naudojamų stimulų ryšį su kuriamu objektu (susijusių, nesusijusių).

– Naudojamų stimulų taikymą (priverstinį, laisvą).
– Struktūrizavimo lygį (griežtai struktūrizuoti, vidutiniškai struktūrizuoti, silpnai struktūrizuoti);
– Bendrą poveikį (veikiantys kūrėją, veikiantys kūrimo aplinką, veikiantys kūrimo procesą).
– Poveikį kūrėjui (skatinantys divergentinį mąstymą, skatinantys konvergentinį mąstymą).
– Poveikį kūrimo aplinkai (veikiantys mikrokūrimo aplinką, veikiantys makrokūrimo aplinką, neveikiantys kūrimo aplinkos).

Asmeninių ir grupinių metodų veikimo principų analizė

Asmeniniai metodai skatina idėjų generavimą asmeniškai, grupiniai – grupėse. Bet kuris asmeninis metodas taikomas ir grupei, tačiau ne visi grupiniai metodai taikomi asmeniniam idėjų generavimui. Grupiniai metodai veikia dviem pagrindiniais principais:

1. Sujungiant grupės narių potencialą.
2. Naudojantis kitais grupės nariais kaip stimulais.

Kaip jau buvo aptarta, produktų kūrimui svarbus tiek divergentinis, tiek konvergentinis mąstymas. Dažniausiai žmogus turi arba gerai išvystytą divergentinį, arba konvergentinį mąstymą. Tokiu atveju jeigu produktas kuriamas atskirai, dažniausiai kūrimo proceso efektyvumas yra menkas. Panašiai kaip bėgti viena koja. Į vieną grupę sukvietus žmones, turinčius gerus konvergentinio ir divergentinio mąstymo gebėjimų, galima būtų tikėtis gerų rezultatų, tačiau tai pavyksta ne visada. Pagrindinė priežastis – konvergentinio tipo žmonės negali dirbti su divergentinio tipo žmonėmis. Jeigu darbo procesas nėra tinkamai struktūrizuotas, grupės nariai ne padeda, o trukdo vieni kitiems. Tai tas pats, jeigu du žmonės, turintys po vieną skirtingą sveiką koją, bandytų bėgti kartu. Jeigu tinkamai nesusiderintų, vienas kitam tik trukdytų. Tokiu atveju gali būti, kad striksėti ant vienos kojos būtų greičiau nei bandyti bėgti dviese.

Be divergentinio ir konvergentinio mąstymo skirtumų, grupės nariai taip pat turi kitokių žinių, suvokimą, patirties, charakterio bruožų, kurie trukdo efektyviai bendrauti ir sukelia konfliktų. Kuo didesni skirtumai tarp narių, tuo labiau nesusikalbama ir konfliktuojama. Norint suderinti skirtumus ir panaudoti grupės narių potencialą, sukurti metodai, kurie struktūrizuoja grupės darbo procesą taip, kad būtų sujungtos grupės narių stiprybės ir būtų išvengta konfliktų dėl mąstymo skirtumų.

Kitas principas, kuris taikomas grupiniuose metoduose, kai vieno grupės nario nuomonės, jo išsakytos mintys, argumentai, vaizdiniai, pojūčiai, emocijos, pati išvaizda ir pan. veikia kaip stimulas kitiems grupės nariams. Taip grupės nariai veikia vieni kitus, ir išmušama iš įprastinio mąstymo ritmo. Tokiu būdu gaunamas neįprastas, nešabloninis rezultatas. Šiuo principu sukurti grupiniai kūrybingumo skatinimo

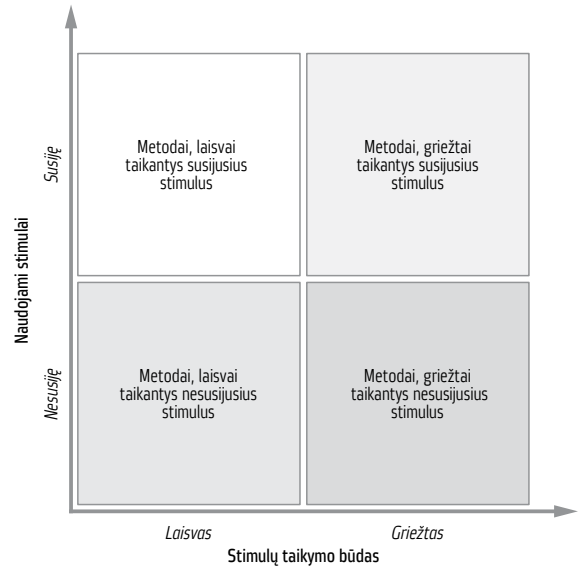
metodai grupės darbą struktūrizuoja taip, kad būtų galima geriau išreikšti stimulus ir užtikrinti stimulus pasieksiant kitus narius. Jeigu grupės darbas nėra tinkamai struktūrizuotas, grupės narių siunčiamas stimulas gali būti silpnas ir (arba) nėra užtikrintas stimulo priėmimas. Tokiu atveju nebus nukrypta nuo šabloninio rezultato.

Metodai, naudojant grupės nariais kaip stimulu, daugiausia taikomi tik idėjoms generuoti. Siekiama sugeneruoti kuo daugiau ir įvairesnių idėjų, tačiau jos nevertinamas. Metodai, taikantys grupių potencialo sujungimo principą, taikomi tiek idėjoms generuoti, tiek vertinti. Dažnai grupiniai metodai taiko abu šiuos principus, tačiau skirtingu mastu. Yra sukurta grupinių kūrybingumo skatinimo metodų, kurie dar integruoja asmeninių kūrybingumo metodų elementus.

Metodai, taikantys susijusius ir nesusijusius stimulus

Norint paskatinti kūrybingumą naudojami stimulai, veikiantys kūrybos procesą ir kūrybos rezultatą. Stimulai gali būti labai įvairūs: žodžiai, vaizdiniai, garsai, emocijos, pojūčiai, kvapai ir pan. *Susiję stimulai yra tie, kurie tiesiogiai susiję su objektu, kurį norima sukurti.* Jeigu gaminame kėdę, tiesioginiai stimulai gali būti kitų kėdžių vaizdiniai, istorijos apie kėdžių naudojimą, žodžiai, aprašantys kėdžių savybes, klausimai apie kėdžių naudojimą, kėdžių išbandymas ir pan.

Nesusiję stimulai yra tie, kurie tiesiogiai nesusiję su objektu, kurį norima sukurti. Kuriant idėjas kėdei galima naudoti tiesiogiai su kėde nesusijusius stimulus, kurie padėtų sukurti nešabloniškas idėjas. Tai galėtų būti įvairios gamtos sukurtos gyvos arba negyvos formos, kvapai, žmogaus sukurti daiktai, tiesiogiai nesusiję su kėde ir jos atliekama funkcija.



3.10 pav. Metodų grupavimas pagal naudojamus stimulus ir jų taikymo būdą

Laisvas stimulų taikymas yra toks procesas, kai kūrėjas gali laisvai pasirinkti jam patinkamą stimulą ir jį laisvai taikyti. Nėra sukurta griežtų taisyklių, kaip jie turi būti taikomi, arba nėra privalu jų laikytis.

Griežtas stimulų taikymas – procesas, kai kūrėjui nurodytos detalios taisyklės, kaip reikia taikyti nurodytus stimulus, kurių privalu laikytis.

Pagal naudojamus stimulus ir jų taikymą išskiriamos keturios metodų grupės (3.10 pav.):

1. Metodai, laisvai taikantys susijusius stimulus.
2. Metodai, laisvai taikantys nesusijusius stimulus.
3. Metodai, griežtai taikantys susijusius stimulus.
4. Metodai, griežtai taikantys nesusijusius stimulus.

3.1.3. Kūrybingumo skatinimas: grupiniai idėjų generavimo metodai

Grupiniai idėjų generavimo metodai: bendra charakteristika. Išskirtini penki grupiniai kūrybiško mąstymo skatinimo metodai:

1. A. Osborno – minčių audros.
2. E. de Bono – šešių galvojančių skrybėlių.
3. J. Gordono – sinektikos.
4. S. Eisensteino – siužeto lentos.
5. H. Schlicksupo – priverstinio derinimo žaidimo.

Labiausiai paplitę ir dažniausiai taikomi yra A. Osborno minčių audros ir E. de Bono šešių galvojančių skrybėlių metodai. Efektyvus yra ir J. Gordono sintetinis metodas, tačiau jis yra sudėtingesnis ir reikalaujantis didesnio pasiruošimo ir įgūdžių. E. de Bono šešių galvojančių skrybėlių metodas daugiau skirtas grupės potencialui sujungti. Minčių audros metodas kaip ir siužeto lentos metodas daugiau orientuoti į grupės narių kaip stimulo taikymą. Sintetinis metodas taiko abu šiuos principus, tačiau daugiau orientuotas į grupės narius kaip stimulą, dar papildomai stimuliuodamas grupės narių mąstymą asmeninėmis kūrybingumo skatinimo priemonėmis. Priverstinio derinimo žaidimo metodas remiasi grupės nariais kaip stimulu. Metodo efektas sustiprinamas pasitelkiant žaidybinių elementų.

Siekiant tinkamai pritaikyti metodus, šių pateiktų trumpų aprašymų nepakanka. Reikia praktinių įgūdžių ir nuodugniai išsinagrinėti šiuos metodus. Metodų aprašymai pateikiami norint trumpai supažindinti su jų esme ir, įvertinus konkrečią situaciją, pasirinkti tinkamiausią.

Minčių audros metodas. Minčių audra (angl. *Brainstorming*) – vienas dažniausiai taikomų idėjų generavimo metodų. Dažnai šis metodas arba jo elementai taikomi net nežinant, kad tai minčių audros metodas. Šio metodo autorystė priskiriama amerikiečiui Aleksui Osbornui (Alex Osborn). Tačiau jis neprisiima visiškos šio metodo autorystės. Panašus metodas buvo taikomas Hindu mokytojų jau prieš 400

metų, dirbant su religinėmis grupėmis. Minčių audros metodą A. Osbornas pradėjo sėkmingai taikyti savo įmonėje 1938 m. Šis metodas plačiai paplito 1950 m. Minčių audros grupės buvo labai populiarios. Entuziazmas priblėso 1960 m. po daugelio parodytų eksperimentų, kai individai, dirbdami vieni, pateikė daugiau unikalių idėjų nei minčių audros grupės. Toks rezultatas galėjo būti gautas dėl netinkamo taikymo arba dėl paryškintų silpnų šio metodo pusių, aprašytų toliau. Nepaisant to, šis metodas turi stiprių pusių ir gali būti veiksmingai taikomas kuriant idėjas.

Šio metodo pavadinimo vertimo į lietuvių kalbą variantų yra daug. Labiausiai buvo paplitęs proto šturmo pavadinimas, tačiau kalbininkai rekomendavo šį metodą pavadinti minčių lietumi. Toks pavadinimas neatitinka metodo esmės, nes jis skirtas problemai įveikti. A. Osbornas rašė, kad taikant šį metodą naudojamasi protu (angl. *Brain*), kuris veikia kaip audra ir nugali problemą (Osborn 1953). Kalbininkų siūlomas vertimas „minčių lietus“ neturi tokio energetinio užtaiso, kuris stimuliuotų problemos sprendimą. Minčių lietus, tik „sušlapina“, o ne kaip audra „nušluoja“ problemą. Siekiant kompromiso šio metodo pavadinimas galėtų būti „minčių audra“.

Tai metodas, skirtas problemos sprendimo alternatyvoms sukurti, pasitelkus grupę žmonių. Pagrindiniai etapai (Osborn 1953):

1. *Grupės formavimas.* Sudaroma 5–10 žmonių grupė. Jie susėda ratu. Parenkamas grupės vadovas ir raštininkas. Grupės vadovas uždavinys – nustatyti grupės nariams taisykles ir užtikrinti, kad jų būtų laikomasi. Raštininko uždavinys – ant lapo užrašyti dalyvių mintis.
2. *Taisyklių nustatymas.* Taisyklės yra tokios:
   – *Negalima kritikuoti kitų iškeltų idėjų.* Tai sukuria psichologinį saugumo jausmą.
   – *Visoms kuriamoms idėjos* – taip. Bet kuri idėja, nesvarbu kokia beprotiška ji atrodytų, yra priimtina ir užrašoma.
   – *Siekiama idėjų gausos.* Kuo daugiau idėjų, tuo geriau – atsiranda galimybė išsirinkti geriausią.
   – *Skatinama derinti ir naudoti kitų idėjas.* Grupės nariai skatinami stengtis sujungti, derinti kitų idėjas ir iš jų semtis įkvėpimo naujoms idėjoms.
3. *Problemos įvardijimas.* Grupės vadovas garsiai įvardija problemą ir prašo dalyvių pasiūlyti problemos sprendimo alternatyvų. Problema turi būti konkreti ir aiškiai suformuluota.
4. *Idėjų generavimas.* Kiekvienas dalyvis galvoja ir savo idėjas pasižymi popieriaus lape. Grupės vadovas prašo kiekvieno dalyvio iš eilės garsiai išsakyti savo idėją. Bet kokia idėjos kritika draudžiama. Galima tik klausti siekiant geriau suprasti idėjos esmę. Visas idėjas raštininkas aiškiai užrašo lentoje arba dideliame popieriaus lape. Šis procesas kartojamas kelis kartus. Stengiamasi sukurti kuo daugiau idėjų.

5. *Idėjų plėtojimas*. Kartais grupės vadovas paklausia, kokias jau užrašytas idėjas galima būtų sujungti arba patobulinti. Taip skatina tolesnę idėjų plėtotę.
6. *Idėjų vertinimas*. Kiekvienas dalyvis balsuoja už, jo nuomone, geriausią idėją. Daugiausia balsų gavusi idėja tampa prioritetinė. Taip gaunamas idėjų sąrašas, išdėstytas pagal prioritetus.

Metodo veikimo principo analizė. Šis metodas, kaip ir visi grupiniai metodai, stengiasi sujungti kūrybinę žmonių grupės galią. Numatytos taisyklės padeda išvengti pagrindinių grupinio darbo trūkumų:

– *Kritikos pertekliaus.* Tai situacija, kai iškeltas idėjas kiti tuoj pat stipriai sukritikuoja. Taip kritika stabdo idėjų generavimo procesą, atsiranda baimė būti sukritikuotam, tvyro įtampa. Grupės nariai stengiasi išvengti kritikos, tad pradedamos kurti šabloniškos, naujumo stokojančios idėjos. Grupės darbas tampa nerezultatyvus.
– *Lyderių dominavimo.* Tai situacija, kai grupės susitikime pradeda dominuoti vienas ar keli lyderiai. Tokiu atveju žemesnę hierarchinę poziciją užimantys arba intravertiški kiti grupės nariai negali išsakyti savo minčių. Dažniausiai per susitikimą jie tyli, jų kūrybinė galia yra blokuojama ir jie negali atsiskleisti.

Draudimas kritikuoti ir skatinimas „išjungti stabdžius“ padeda sukurti kūrybingumui palankią aplinką ir išvengti grupės darbe pasitaikančios kritikos pertekliaus. Orientacija į idėjų gausą bei skatinimas derinti ir integruoti kitų idėjas skatina sujungti grupės narių žinias ir kūrybinę galią generuojant sprendimus. Siekiant išvengti lyderių dominavimo, labai svarbu leisti kalbėti kiekvienam grupės nariui ir riboti pradedančių dominuoti narių kalbėjimo laiką. Tinkamai parinkus grupės narius ir gerai valdant procesą, sukuriama žaisminga atmosfera ir sugeneruojami originalūs sprendimai.

Pagrindiniai metodo pranašumai. Jie patogūs taikyti, tam nereikia papildomų priemonių, taisyklės aiškios ir lengvai įsimenamos, nereikia specialių įgūdžių. Metodas veiksmingai sujungia kūrybinę narių galią, skatina komandinį darbą. Divergentinis (idėjų generavimo) kūrybos proceso etapas yra gana efektyvus.

Pagrindiniai metodo trūkumai. Idėjų vertinimo etapas – silpnoji šio metodo pusė. Po smagaus idėjų generavimo etapo sunku pereiti į konvergentinį (vertinimo) etapą. Vertinimo etape dažnai krinta energetinis lygis, tampa nuobodu. Vertinimo metu dažniau daugiausia balų gauna ne geriausios ir originaliausios idėjos, o vidutiniškai visiems nariams priimtinos idėjos. Grupės formavimo procesas nėra gerai struktūrizuotas ir aiškus, todėl gali būti suformuota netinkama grupė, kuri gali generuoti ir atrinkti šablonines idėjas. Atlikti tyrimai parodė, kad tam tikrais atvejais minčių audros metodu sukurtos idėjos savo inovatyvumu nusileidžia atskiro individo sugeneruotų idėjų inovatyvumui.

Pagrindinės metodo taikymo klaidos:

– Prieš kuriant idėjas grupės nariams neprimenamos taisyklės.
– Kai kurios taisyklės pamirštamos ir netaikomos.

– Ne laiku kritikuojamos idėjos.
– Idėjas išsako ne visi grupės nariai ir ne pagal nustatytą tvarką.
– Ne visos išsakytos idėjos yra užrašomos.
– Neskatinamas jau išsakytų idėjų derinimas ir integravimas.

Yra daug minčių audros metodo variacijų. *Stok ir eik* – tai greitas minčių audros metodas. Jame trumpi idėjų generavimo etapai kaitaliojasi su trumpais įvertinimo etapais. Visas procesas trunka tik apie 10 minučių. Didelėms grupėms gali būti naudojama *Philips 66* minčių audros variantas. Naudojant šį variantą pirmiausia problema pristatoma didelei grupei, paskui grupė padalijama į mažesnes grupeles. Joms skiriamos 6 minutės iškeltos problemos sprendimui surasti. Kiekvienos grupelės atstovas pristato bet kurią geriausią arba visas idėjas didesnei grupei. Taip procesas kartojamas šešis kartus. Visos iškeltos idėjos užrašomos.

Šešių galvojančių skrybėlių metodas. Susikoncentruoti į problemą ir nukreipti mąstymo procesą reikiama linkme padeda vienas populiariausių kūrybingumo skatinimo metodų – šešių galvojančių skrybėlių. Šį metodą 1980 m. sukūrė žinomas psichologas Dr. Edward de Bono. Šio metodo esmė – struktūrizuoti grupės narių darbą taip, kad būtų efektyviai išnaudota kūrybinė visų grupės narių galia kuriant ir vertinant idėjas iškeltai problemai spręsti (http://www.edwdebono.com, 2008).

Šešių galvojančių skrybėlių metodas dabar taikomas visame pasaulyje, įvairiose organizacijose – nuo stambių bendrovių iki mokyklų ir šeimos. Jis taikomas, nes yra paprastas ir praktiškas. Šį metodą taiko tokios bendrovės, kaip IBM, du Port, NTT, *Prudential Insurance*, *Federal Express*, *Polaroid, PepsiCo, British Airlines* ir kt.

Tai metodas, kurį taikant idėjos kuriamos grupėje. Pagrindinė problema, trukdanti generuoti idėjas grupėje, tai nesuderinti grupės narių veiksmai. Dažnai pasitaiko, kad vienas grupės narys iškelia idėją, o kitas pradeda ją kritikuoti. Pradedama svarstyti idėja ir idėjų generavimo procesas nutrūksta, susitikime įsivyrauja sumaištis. Diskusijos tampa nerezultatyvios. Kūrybinė kitų grupės narių galia lieka neišnaudota. Pagal šį metodą grupės darbas paskirstomas taip, kad vienu metu visi grupės nariai mąstytų viena kryptimi. Šiuo metodu skatinamas paralelinis mąstymas. Struktūrizavimas atliekamas naudojant skirtingų spalvų skrybėles. Skrybėlės spalva nurodo, kaip turi būti mąstoma. Pagal šešių galvojančių skrybėlių metodą mąstymas dalijamas į šešis skirtingus režimus (E. De Bono 1999):

1. ***Mėlyna skrybėlė***. Mąstymo organizavimas. Mąstymas apie mąstymą. Ką mes pasiekėme? Ką reikia daryti toliau? Mėlyna skrybėlė valdo mąstymo procesą, visi grupės dalyviai siekia vieno tikslo. Mėlyną skrybėlę dažniausiai „dėvi“ grupės vadovas.
2. ***Žalia skrybėlė.*** Kūryba. Įvairios idėjos. Naujos idėjos. Pasiūlymai. Kurie veiksmai tinkami? Kokios alternatyvos? Žalia skrybėlė – tai kūrybinės paieškos skrybėlė. Žalia skrybėlė – tai energijos skrybėlė. „Užsidėję“ žalią skrybėlę teikiame pasiūlymus ir svarstome naujas idėjas bei alternatyvas, su ja kalbame apie esamų idėjų

modifikavimą. Žalia skrybėlė leidžia galvoti apie galimybes. Kai ji „dėvima“, kiekvienas naudoja savo kūrybines jėgas ir pastangas.

3. ***Geltona skrybėlė.*** Geltona skrybėlė leidžia matyti idėjos naudą ir pranašumus. Mintyse „užsidėjęs“ geltoną skrybėlę, žmogus tampa optimistu, ieško teigiamų perspektyvų, bet savo iliuziją turi pagrįsti (taip pat kaip ir juodos skrybėlės atveju). Reikia prisiminti, kad mąstymas „užsidėjus“ geltoną skrybėlę visiškai nesusijęs su kūryba. Visi pakeitimai, naujovės, alternatyvų apžvalga vyksta „dėvint“ žalią skrybėlę. „Užsidėję“ geltoną skrybėlę skiriame visas pastangas surasti pasiūlymo privalumus ir vertę – kodėl tai gerai? Net jeigu idėjos mums ir nepatinka, geltona skrybėlė priverčia mus pamatyti jų gerąsias puses: kokie privalumai, kam tai bus naudinga?
4. ***Juoda skrybėlė.*** Atsargumas. Nuomonė. Ar tai tiesa? Ar tai pavyks? Kodėl tai galima padaryti? Kodėl tai turėtų pavykti? „Užsidėjus“ juodą skrybėlę viskas įsivaizduojama juodame fone. Čia visur reikia matyti trūkumus, abejoti žodžiais ir skaičiais, ieškoti silpnų vietų ir prie visko kabinėtis. Juodosios skrybėlės misija – pažymėti žemėlapyje kuo daugiau rizikos zonų. Juoda skrybėlė, ko gero, pati naudingiausia. Ir žinoma, dažniausia „užsidedama“. Juoda spalva reiškia atsargumą. Juoda skrybėlė neleidžia mums pakliūti į pavojų, ji nurodo riziką ir sako, kodėl tai gali nepavykti.
5. ***Balta skrybėlė.*** Informacija. Klausimai. Kokią mes turime informaciją? Kokios informacijos mums reikia? Jeigu pasiūloma „užsidėti“ baltą skrybėlę – tai reiškia, kad vadovas laukia iš pavaldinių objektyvumo ir nešališkos nuomonės, kviečia išdėstyti tik plikus faktus ir skaičius. Iš pradžių priprasti prie tokio mąstymo metodo sunku, nes prieš ką nors sakant reikia vengti bet kokių emocijų ir lengvų sprendimų. Balta skrybėlė susieta su informacija. „Užsidėję“ baltą skrybėlę užduodame klausimus: kokią informaciją mes turime, kokios informacijos mums reikia, kokios informacijos mums trūksta, kaip gauti trūkstamą informaciją? Balta skrybėlė naudojama dėmesiui į turimą ir trūkstamą informaciją atkreipti.
6. ***Raudona skrybėlė.*** Ji susijusi su jausmais, emocijomis, intuicija. Kokius jausmus sukelia viena ar kita situacija? Jūs negalite suprasti, kodėl kažkas jums patinka ar kodėl nepatinka. Kai „užsidedama“ raudona skrybėlė, atsiranda galimybė išreikšti savo jausmus ir nuotaiką be jokių paaiškinimų. Jūs turite jausmus, o raudona skrybėlė suteikia galimybę juos išsakyti. Raudona skrybėlė „užsidedama“ retai ir labai trumpam laiko tarpui (daugiausia 30 sekundžių), kad grupė galėtų išreikšti savo emocijas. Skirtingai nuo juodos ir geltonos skrybėlių, savo emocijų nereikia niekaip pagrįsti.

Taikant šį būdą surenkama 5–6 asmenų grupė. Grupei svarstyti pateikiama problema. Grupės vadovas „užsideda“ mėlyną skrybėlę. Jo vaidmuo grupėje yra išskirtinis – tiesiogiai diskusijose jis nedalyvauja, jis stebi ir vadovauja grupės darbui. Neįgudusiems taikyti šį metodą rekomenduotina turėti skrybėles ir jas užsidėti. Tai

padeda geriau užfiksuoti reikiamą mąstymo būdą. Grupės vadovas, atsižvelgdamas į situaciją, nurodo, kokios spalvos skrybėlę grupės nariai turi „užsidėti“. Skrybėlės naudojamos kaip patogus būdas valdyti mąstymą ir jį keisti. Konkrečiam tikslui galima naudoti paprastą 2–3 skrybėlių seką. Pavyzdžiui, geltona skrybėlė, lydima juodos, gali būti naudojama idėjai įvertinti. Juoda skrybėlė, lydima žalios, gali būti naudojama idėjai pagerinti, trūkumams nurodyti ir pašalinti. Visa skrybėlių seka gali būti naudojama kaip temos apgalvojimo struktūra. Yra keturi skrybėlių naudojimo tipai:

1. „*Užsidėti*“ skrybėlę. Svarstymo metu galime paprašyti kolegos „užsidėti“ tam tikros spalvos skrybėlę arba paprašyti, kad visa grupė „užsidėtų“ tos pačios spalvos skrybėles kelioms minutėms. „Kokios jūsų mintys apie šią idėją užsidėjus juodą skrybėlę? Kas gali nepavykti mums šią idėją įgyvendinus?“
2. „*Nusiimti*“ skrybėlę. Galime paprašyti kolegas „nusiimti“ tam tikros spalvos skrybėlę, t. y. paprašome juos atsisakyti šio mąstymo tipo.
3. „*Pakeisti*“ skrybėlę. Kolegai pasiūlome „nusiimti“ vieną skrybėlę ir „užsidėti“ kitą. Šis metodas leidžia pakeisti minties eigą neįžeidžiant žmogaus. Mes ne puolame, o prašome pakeisti.
4. „*Pažymėti*“ savo mąstymą. Galime įvardyti savo skrybėlę, kad galėtume parodyti, kokį mąstymo tipą ruošiamės panaudoti. Paprastai pasakome, kad „užsidedame“ juodą skrybėlę ir gauname galimybę svarstyti idėją nepuldami žmogaus, kuris ją pasiūlė.

Pagrindiniai metodo pranašumai:

– Skatina paralelinį mąstymą tarp grupės narių.
– Skatina mąstyti visapusiškai.
– Atskiria *ego* nuo vaidmens. Dažnai idėjos savininkas stengiasi apginti savo iškeltą idėją ir tampa nepakantus kitų kritikai. Idėjos kritika priimama kaip jo asmens kritika. Pagal ši metodą dėl to nekyla konfliktų, nes „užsidėjęs“ juodą skrybėlę net ir pats idėjos autorius priverstas ją kritikuoti. Kritikuojamas ne asmuo, o idėja.

Pagrindiniai metodo trūkumai:

– Kartais sunku pereiti iš vieno mąstymo režimo į kitą. Pvz., iš kritiko (juoda skrybėlė) virsti idėjų generatoriumi (žalia skrybėlė). Tam kartais neužtenka pakeisti skrybėlę – reikia keisti pačią aplinką.
– Sunku atskirti juodos ir baltos skrybėlės mąstymo režimus.
– Visas procesas labai priklauso nuo grupės vadovo (mėlynos skrybėlės) įgūdžių.

Sinektinis metodas. Sinektikos terminas kilęs iš graikų kalbos žodžio *synectikos*, kuris reiškia suvedimą į vieną arba skirtingų dalykų sujungimą į visumą. Sinektikos metodas taikomas sprendžiant problemas grupėse. Jis kiek panašus į tarpdalykinių analogijų metodą, nors yra ne toks išsamus. Sinektikos metodas grindžiamas išorinės informacijos analize, problemos suskaidymu į sudėtinius elementus ir spren-

dimų ieškojimu natūralių analogijų pagrindu. Nors individualus kūrybos procesas negali būti prilygintas grupiniam, Gordonas tvirtina, kad sinektikos grupė gali per keletą valandų efektyviai sujungti kūrybinės grupės veiklą taip, kad vienam ieškotojui nepavyks to padaryti ir per keletą mėnesių.

Sinektinis mąstymas yra procesas, kurio metu nustatomas ryšys tarp visiškai skirtingų daiktų (dalykų). Williamas J. J. Gordonas (William J. J. Gordon) išskiria tris pagrindinius sinektikos teorijos principus (Gordon 1961):

1. Kūrybinė produkcija padidėja tuomet, kai žmonės perpranta psichologinius procesus, kontroliuojančius jų elgesį.
2. Emocinis kūrybinio elgesio elementas yra svarbesnis nei mąstymo komponentas; iracionalusis svarbesnis už protinį komponentą.
3. Emocinis ir iracionalusis komponentai turi būti suvokti ir naudojami kaip „tikslios priemonės, naudojamos kūrybiniam našumui padidinti“.

Pirmąją sinektikų grupę organizavo W. J. J. Gordonas 1952 m. JAV. Į jos sudėtį buvo įtraukti įvairių kvalifikacijų ir skirtingo išsilavinimo specialistai: architektas, inžinierius, biologas, dizaineris. Nelauktai ši grupė padarė nemažai atradimų. Sinektikos metodą toliau plėtojo ir teoriškai savo darbuose pagrindė G. J. Burbas.

Taikant sinektikos metodą reikia vengti išankstinio, vienareikšmio problemos formulavimo, nes tai trukdo ieškoti problemos sprendimo būdų. Tikslinga pradėti ne nuo pačios problemos ar uždavinio aptarimo, o nuo bendrų bruožų analizės, kuri padėtų geriau suvokti problemos atsiradimo aplinkybes, ne kartą patikslinant jos prasmę. Nereikia susitelkti ir iškeliant idėją, netgi kai atrodo rasta originali idėja ir kad uždavinys jau išspręstas. Jeigu problemos (kūrybinio uždavinio) nepavyksta išspręsti, tikslinga pakartotinai analizuoti situaciją, kurioje atsirado problema arba, jeigu įmanoma, problemą suskaidyti į smulkesnes problemas.

Taikant sinektikos metodą, idėjų generavimo procesui būdingi šie etapai (Gordon 1961):

1. Problemos formulavimas.
2. Problemos analizė.
3. Pagrindinių prielaidų ir pirminių problemos sprendimo variantų formulavimas.
4. Problemos sukonkretinimas.
5. „Metaforinės distancijos“ didinimas, remiantis:
   – tiesiogine analogija;
   – asmenine analogija;
   – simboline analogija;
   – fantastine analogija;
   – mažu konfliktu.
6. „Metaforinės distancijos“ didinimas kitame kontekste.

7. Fantazijos protrūkis.

8. Pasiūlymų formulavimas.

Sinektikos metodo taikymo praktika liudija, kad idėjų iškėlimą ir tolesnį jų atsirinkimą geriausiai atlikti keliais etapais. Pirmajame etape atliekama kiekvieno iškelto tikslo analizė, antrajame – kritiškai išanalizavus atrenkamos originaliausios idėjos.

Sinektikos būdas eliminuoja galimybę problemos sprendimą pradėti iškart po idėjų iškėlimo, kaip tai praktikuojama, taikant minčių audros metodą. Taikant tokį metodą pirmiausia detaliai ištiriamas tyrimo objektas ir nustatoma problema, kurią vėliau bandoma kūrybiškai spręsti. Atliekant tyrimą taikoma taisyklė: nežinomąjį paversti žinomuoju, o žinomąjį – nežinomuoju.

Toliau pateikiamos klausimų grupės, pagal kurias atliekama idėjos analizė, taikant sinektikos metodą: atimti / pridėti; pakeisti vertinimo skalę; paslėpti; sukryžminti; kombinuoti; kartoti; pakeisti; supriešinti; simbolizuoti; įdvasinti; perkelti; išskaidyti; iškraipyti; mitologizuoti; deformuoti; išgyventi; izoliuoti; išsukti; fantazuoti; pateikti analogų ir t. t.

Siužeto lentos metodas. Tai gana plačiai taikoma kūrybingumo skatinimo technika, kurią pirmasis panaudojo Sergejus Eisensteinas (www.joandominick.com, 2008). Pagal šį metodą kolegų mintys, kurios vizualiai gerai matomos, veikia kaip stimulas generuoti naujas idėjas. Waltas Disney'us ir jo padėjėjai 1928 m. siužeto lentos metodo techniką išvystė ir pritaikė animacijoje. Animacinių filmų kūrėjams kilo būtinybė pasiekti visą animaciją, o tam reikėjo nupiešti neįsivaizduojamai daug piešinių. Tvarkyti tūkstančius piešinių ir plėtoti projektą buvo neįmanoma, taigi W. Disney'us liepė savo dailininkams prisegti savo piešinius ant studijos sienų. Šiuo būdu buvo daug lengviau stebėti procesą ir tikrinti progresą (Canemaker 2006).

Siužeto lentos metodo taikymas taip pat yra labai populiarus vadyboje, sugebėjimas kūrybingai mąstyti yra progresyvus ir gali būti pamėgtas paties ir kolegų. Savo ir kolegų minčių išdėstymas ant sienos padeda geriau orientuotis tiek dirbant su projektu, tiek sprendžiant smulkesnę problemą.

Kai idėjos sudedamos ant siužeto lentų, gerai pradedama matyti, kaip viena idėja tinka kitai ir kaip visos dalys sąveikauja tarpusavyje. Toks vizualinis aiškumas stimuliuoja idėjų generavimą. Darbas su siužeto lentos metodu tiesiog įtraukia kūrėją į problemą. Žmonės pradeda kabintis už kitų idėjų. Siužeto lentai galima naudoti bet kokią lentą ar ką nors į ją panašaus, prie ko būtų galima kabinti korteles su mintimis. Patogu naudoti lipnius lapelius.

Pradedama nuo problemos pavadinimo užrašymo. Po pavadinimo kortele išdėstomos „nerimo" kortelės su pagrindiniais punktais, kategorijomis, svarstymais, pasiūlymais ir pan., viskuo, kas tik ateina į galvą. Po „nerimo" kortelėmis pritvirtinamos korteles, turinčios „mažesnes" idėjas, t. y. tas, kurios kyla iš anksčiau išdėstytųjų.

Siužeto lentos metodas ypač veiksmingas grupių užsiėmimuose, tačiau sėkmingai gali būti taikomas kaip ir asmeninis kūrybingumo skatinimo metodas. Taikant

asmeniškai stimulas yra paties užrašyta ir aiškiai vizualizuota ankstesnė mintis. Leonardo da Vinci savo būsimų darbų idėjas taip pat kabindavo ant sienos. Yra keturi pagrindiniai siužeto lentų tipai (Canemaker 2006):

1. Planavimo lenta.
2. Idėjų generavimo lenta.
3. Ryšių užmezgimo lenta.
4. Organizavimo lenta.

Taikant šį metodą yra svarbu mąstyti pozityviai, kritika turi būti atidėta vėlesniam laikui ir reikia stengtis kabintis į kitų idėjas. Kūrybinio mąstymo sesijos turi būti rengiamos atskirai nuo kritinio mąstymo sesijų.

Priverstinio derinimo žaidimo metodas. Šį metodą sukūrė vokiečių inžinierius H. Schlicksupas (VanGundy 2008). Metodas pagrįstas tuo, kad grupės narių pasiūlytos idėjos priverstinai derinamos, taip gaunant naujas.

Metodą sudaro aštuoni etapai:

1. Sudaromos dvi grupės (A ir B) po tris–aštuonis žmones kiekvienoje.
2. Vienas žmogus (nepriklausantis nė vienai grupei) pasirenkamas teisėju.
3. Žaidimas pradedamas, kai A grupės narys pasiūlo menkai su problema susijusią idėją.
4. B grupė, vadovaudamasi pasiūlyta idėja, per 2 minutes turi pasiūlyti praktišką sprendimą.
5. Teisėjas užrašo kiekvieną pasiūlytą sprendimą.
6. Teisėjas įvertina kiekvieną sprendimą. Jis nustato, kad B grupės sprendimas yra geras, ji gauna 1 balą. Jeigu nusprendžia, kad nepavyko, tašką gauna A grupė.
7. Paskui B grupė siūlo mažai su problema susijusią idėją. A grupė pagal pasiūlytą idėją turi pasiūlyti praktišką problemos sprendimo būdą. Jeigu sprendimas geras, A grupė gauna tašką. Jei ne, tašką gauna B grupė.
8. Žaidžiama 30–40 minučių. Laimi daugiausia taškų surinkusi grupė.

Žaidimas įtraukia ir motyvuoja rungtyniauti. Taip sukuriamos kūrybinės idėjos. Vienos grupės pateikta idėja veikia kaip nesusijęs stimulas kitai grupei, taip išvengiama šabloniškų idėjų.

3.1.4. Asmeninis kūrybingumo skatinimas taikant susijusius stimulus

Asmeniniai kūrybingumo skatinimo, taikant susijusius stimulus, metodai ir jų įvairovė. Plačiai taikoma dešimt asmeninių kūrybiško mąstymo skatinimo metodų, taikančių susijusius stimulus. Iš jų pagal keturis metodus laisvai taikomi susiję stimulai:

1. Problemų apvertimo metodas.
2. Didesnių tikslų metodas.

3. Atminties žemėlapių metodas.
4. Pojūčių karalystės metodas.

Jie pavadinimuose pažymėti SL raidėmis, čia S – susijęs stimulas, L – laisvas taikymas. Pagal šešis metodus griežtai taikomi susiję stimulai:

1. Išankstinių nuostatų neigimo metodas.
2. Lotoso žiedo metodas.
3. Savybių sąrašo metodas.
4. DO IT metodas.
5. LARC metodas.
6. TRIZ metodas

Jie pavadinimuose pažymėti SG raidėmis, čia S – susijęs stimulas, G – griežtas taikymas.

Problemų apvertimo metodas. Problemų apvertimo metodas (SL) – tai susijusių stimulų laisvo taikymo metodas. Kalbant apie problemų apvertimo metodą, kurio pats pavadinimas byloja apie problemos apvertimą, t. y. nuodugnų jos išnagrinėjimą įvairiais aspektais. Tarkime, problemą, sprendžiamą šiuo būdu, būtų galima įsivaizduoti kaip kubą, kurį verčiant tai ant vieno, tai ant kito šono, briaunos, kraštinės ar kampo, būtų ieškoma visų galimų problemos sprendimų aibės ir tokiu būdu, išnagrinėjus visas galimybes, būtų išrenkamas vienas tinkamiausias sprendimas. Pažvelgimas į problemą iš kitos pusės veikia kaip stimulas kurti naujas idėjas. Išskiriami galimi šio būdo taikymo žingsniai:

– Sprendžiant kilusią problemą, jos pozityviąją pusę apversti negatyviąja. Pavyzdžiui, jeigu norime sugeneruoti idėjų, kaip pagerinti klientų aptarnavimą, galima problemą apversti ir galvoti, kaip jį pabloginus. Tokiu būdu gauname informaciją, kas blogina klientų aptarnavimą. Toliau vėl kuriame idėjas, kaip pašalinti neigiamus veiksnius. Tai padeda pamatyti kitus problemos sprendimo aspektus.
– Išsiaiškinti, ko nedaro kiti, ir tą sąrašą naudoti kaip stimulą generuojant idėjas. Taip galima rasti kitų nepastebėtų ir neišbandytų problemų sprendimo būdų.
– Sukurti dirbtinę situaciją, bloginančią padėtį ir bandyti ją išspręsti. Pvz., kas būtų, jeigu įmonės darbuotojų atlyginimus reikėtų padidinti iki ES vidurkio. Gali būti, kad įmonė dirbtų nuostolingai. Generuojamos idėjos, kaip išvengti nuostolių. Taip gali gimti idėjų padidinti įmonės pelningumą.
– Išsiaiškinti problemą ir trūkumus paversti pranašumais. Pavyzdžiui, jeigu norima padidinti įmonės prekybą, pirmiausia reikėtų apsvarstyti visus aspektus, kas gi pranašumus mažina, tai padėtų atsižvelgti į kartais net nepastebimus aspektus ir juos paversti savo pranašumais, o ne trūkumais.
– Gynybą paversti pergale, o pergalę – gynyba. Šio principo esmė tokia – jeigu kas nors nesiseka arba baigiasi blogai, geriausia galvoti apie teigiamus šios situacijos aspektus, atsiradusius dėl šios nesėkmės, juk kiekvienoje situacijoje yra išeitis, ir visada yra kokių nors teigiamų aspektų.

Didesnių tikslų metodas. Didesnių tikslų metodas (SL) – tai laisvai taikomas susijusių stimulų metodas. Šį metodą pasiūlė psichologas D. R. Olsonas (Olson 1986). Generuoti kūrybines idėjas dažnai trukdo baimė neįgyvendinti užsibrėžtų tikslų. Dėl to mes nesąmoningai stengiamės iškelti mažesnius tikslus negu galime pasiekti. Keliami mažesni tikslai veda prie šabloniškų priemonių kūrimo šiems tikslams pasiekti. R. Olsonas siūlo sąmoningai suformuoti tokio dydžio tikslus, kuriems įgyvendinti reikėtų kūrybinių sprendimų. Suformuoti didesni tikslai veikia kaip stimulas generuoti naujas idėjas. Metodą sudaro šie etapai:

– Nustatomi pagrindiniai kriterijai / tikslai problemai spręsti.
– Kiekvienas kriterijus / tikslas gerokai padidinamas.
– Kuriamos idėjos, kaip pasiekti nustatytus kriterijus / tikslus.

Šį metodą dažnai taikė *Apple* įkūrėjas Styvas Džobsas (Steve Jobs). Formuodamas uždavinius produktų kūrėjams, jis nustatydavo tokius tikslus, kurie atrodo nepasiekiami, tačiau vėliau pasirodydavo priešingai. Pavyzdžiui, jis iškėlė tikslą, kad nešiojamasis kompiuteris veiktų tyliai ir nesigirdėtų veikiančio sistemos ventiliatoriaus. Produkto kūrėjai teigė, kad tai neįmanoma, tačiau rezultatas buvo pasiektas.

Atminties žemėlapių metodas. Atminties žemėlapių metodas (SL) – tai laisvai taikomas susijusių stimulų metodas. Juo sukuriami su kuriamu objektu ar sprendžiama problema susiję vaizdiniai, kurie veikia kaip stimulas kurti naujas idėjas. Sukurtus stimulus galima laisvai naudoti naujoms idėjoms generuoti. Metodo kūrėjas yra Tonis Buzanas (Tony Buzan). Jis yra žinomas efektyvesnio smegenų naudojimo mokymosi procese teorijų kūrėjas ir tobulintojas, parašęs daugiau kaip 100 knygų, kurių bendras tiražas – per 3 mln. vienetų (www.buzanbooks.com 2008). Šio žmogaus, dar vadinamo proto magu, veikla tuo neapsiriboja: jis yra skaitęs paskaitas 67-iose pasaulio šalyse ir yra vienas iš geriausiai vertinamų dėstytojų, konsultuoja tokias tarptautines bendroves, kaip „British Petroleum“, „Barclays International“, „General Motors“, „Walt Disney“, „Management Centre Europe“, IBM, „British Airways“ ir Didžiosios Britanijos, Singapūro Respublikos, Meksikos Jungtinių Valstijų ir Lichtenšteino Kunigaikštystės vyriausybes. Be to, jis yra pripažintas poetas, sportininkas ir, žinoma, populiarus pasaulinės žiniasklaidos veikėjas.

Atminties žemėlapių (angl. *Mind mapping*) technikos sukūrimo idėja T. Buzanui kilo septintojo dešimtmečio antroje pusėje kaip vienas iš būdų, galinčių padėti efektyviau mokytis. Iš esmės tai spindulinio mąstymo (angl. *Radiant thinking*), kuris yra natūrali žmogiškojo mąstymo funkcija, išraiška, dėl įtaigios grafinės technikos suteikianti galimybę išlaisvinti smegenų galią. Šis metodas gali būti pritaikytas bet kurioje gyvenimo srityje, kur spartesnis mokymasis ir aiškesnis mąstymas gali padidinti žmogaus galimybes.

Atminties žemėlapiai sudaromi remiantis tokiais esminiais principais (Buzan 2006*)*:

1. Dėmesio objektas yra aiškiai išskiriamas centriniame paveiksle.

2. Pagrindinės subjekto temos tarsi spinduliai atsiskiria nuo centrinio paveikslo ir sujungia jį su šakomis.
3. Kiekviena šaka akivaizdžiai įvardijama susietu esminiu žodžiu arba paveikslu, o jį apibūdinančios detalės šakojasi toliau.
4. Šakos formuoja sujungtą centralizuotą struktūrą.

Atminties žemėlapiui sudaryti reikalingas tuščias popieriaus lapas (A4 formato arba didesnis), „suteikiantis 360 laipsnių laisvę“ visiškai išreikšti natūralią mąstymo tėkmę. Patartina jį laikyti gulsčią, nes taip turėsime daugiau vietos žodžiams ir piešiniams. Pradėti reikėtų popieriaus lapo viduryje, nes mąstymas prasideda mūsų protinio pasaulio centre, o atminties žemėlapis, kaip žinoma, tai ir atspindi.

Visų pirma nupiešiamas centrinis piešinys, apibūdinantis nagrinėjamą temą. Tam reikėtų naudoti bent jau tris spalvas, nes spalvos stimuliuoja vaizduotę ir pritraukia dėmesį. Paveiksliukas turėtų būti 5 cm pločio ir aukščio (proporcingai didesnis didesniame lape). To užtenka temos esmei išreikšti, bet paliekama pakankamai vietos pačiam žemėlapiui. Jeigu įmanoma, vengti rėmų ir daryti jį labai aiškų.

Pagrindinės temos, tarsi knygų skyrių pavadinimai, išdėstomos aplink centrinį paveikslą ir sujungdamos jį su šakomis vizualizuoja jų ryšį. Jas būtina užrašyti didžiosiomis, geriausia spausdintinėmis raidėmis, nes tai palengvina fotografinės atminties darbą ir skaitymo procesą ir leidžia tikėtis greitesnio atsako. Žodžio ilgis privalo atitikti linijos ilgį, nes per ilga linija blaško dėmesį, be to, suderintu ilgiu akcentuojamas sąryšis. Linijas reiktų piešti kuo natūralesnes, panašias į medžio šakas, nekampuotas ir savitas – taip maloniau piešti, nenuobodu į jas žiūrėti ir lengviau įsimenama. Linijų storis nusako santykinę svarbą. Svarbu viską sujungti su centriniu paveikslu, nes asociacijos labai palengvina smegenų darbą (Buzan 2006).

Prie pagrindinių temų mažesnėmis linijomis prijungiamos šakos: paaiškinimai, priežastys, detalizacija ir t. t. Galioja tos pačios taisyklės, bet reikėtų jas įvardyti kiek mažesniu šriftu, bet būtinai aiškiai. Negalima sustoti ties viena šaka, siekiant visiškai ją užbaigti – reikia užfiksuoti visas kilusias mintis. Reikia nepamiršti, kad žodžių ir paveikslų dydis taip pat turi nemažai informacijos. Taip laisvai šokinėjant apie atminties žemėlapį jungiamas 3, 4 ir tolimesni lygiai, stengiantis naudoti kuo daugiau piešinių. Kokius nors svarbius momentus patartina išskirti pabrėžiant, paryškinant arba apibraukiant. Pagal galimybes ir poreikius kartais galima naudoti papildomas jungiamąsias linijas svarbiems ryšiams pažymėti.

Kuriant atminties žemėlapį itin svarbu stengtis jį padaryti spalvingesnį, vaizdingesnį, gražesnį. Jis turėtų būti panašus į erdvinį piešinį, būti meniškas ir skoningas. Gali būti ir šiek tiek humoro. Atminties žemėlapis skaitomas irgi iš vidurio – nuo centrinio piešinio pereinant prie kitų lygių, išanalizuojant temą po temos savo pasirinkta kryptimi arba kaip nurodyta autoriaus. Būtina atkreipti dėmesį į nuorodas.

Gauta vaizdinė medžiaga veikia kaip idėjų generavimo stimulas. Šis metodas taikomas užrašant paskaitų ar kitą garsinę medžiagą, konspektuojant literatūrą, tuo pagerinamas studijų medžiagos įsisavinimas, labai gerai tinka grupiniam darbui,

strateginei analizei, rinkodaroje (sudarant rinkodaros planus, analizuojant produktą, konkurentus ir t. t.) ir įvairioms kitoms problemoms spręsti. Jis leidžia atlikti išsamią priežastinę analizę.

Pojūčių karalystės metodas. Pojūčių karalystės metodas (SL) – tai susijusių stimulų laisvas taikymo metodas. Šis metodas remiasi penkiais žmogaus pojūčiais: rega, klausa, skoniu, lytėjimu ir uosle. Metodo pavadinimas pasiskolintas iš Nagisa Ostimo to paties pavadinimo filmo, paskatinusio suvokti, kad kiekvienas pojūtis stimuliuoja skirtingas reakcijas. Mike Vance savo knygoje „Think Out of the Box" taip pat aprašo šį metodą, vartodamas terminą „sensanation", sukurtą jo darbo su V. Disnėjum metu (Vance, Deacon 1995). „Sensanation" reiškia mąstymą vienu metu naudojant penkis pojūčius. Pojūčių karalystės metodas taikomas šiais etapais:

1. Pasirenkamas objektas arba problema.
2. Objektas arba problema analizuojama penkiais pojūčiais: kaip atrodo, koks garsas, koks skonis, kaip kvepia, koks pojūtis liečiant. Nustatoma, kurie pojūčiai yra teigiami ir kurie neigiami. Visi pojūčiai surašomi. Užrašyti galima remiantis atminties žemėlapių metodu, tai palengvins objekto ar problemos suvokimą.
3. Generuojamos idėjos, kaip galima pakeisti ar susilpninti neigiamus pojūčius ir sustiprinti teigiamus.

Dažnai nagrinėdami objektą ar generuodami idėjas apsiribojame tik vienu arba dviem pojūčiais ir nekreipiame dėmesio į kitus, kurie gali būti esminiai ir suteikti išskirtinumo. Pojūčių karalystės metodas suteikia platesnę mąstymo erdvę, stimuliuoja nešabloniškų idėjų generavimą.

Išankstinių nuostatų neigimo metodas. Išankstinių nuostatų neigimo metodas (SG) – tai susijusių stimulų griežto taikymo metodas. Šį metodą sukūrė kūrybos konsultantas S. Grossmanas, norėdamas išspręsti uždavinius, kylančius susidūrus su loginiais paradoksais. Pavyzdžiui, pagerinti produkto savybes ir sumažinti jo savikainą. Dažnai tokį uždavinį išspręsti trukdo susiformavusios išankstinės nuostatos. Šis metodas susideda iš trijų etapų:

1. Surašomos visos svarbiausios problemos išankstinės nuostatos.
2. Bet kokiu įmanomu būdu bandoma paneigti visas nuostatas, net jei ir paneigimas nėra visiškai teisingas.
3. Paneigtos nuostatos naudojamos kaip stimulas kurti idėjas.

Šiuo metodu sąmoningai nusitaikoma į išankstines nuostatas, kurios glūdi mūsų pasąmonėje ir trukdo priimti netradicinius sprendimus. Priverstinai paneigtos nuostatos veikia kaip stimulas kurti naujas idėjas. Pavyzdžiui, yra nusistovėjusi nuostata, kad restorane turi būti padavėjas, meniu, gausus valgių asortimentas. Galima bandyti paneigti šias nuostatas ir kurti idėjas, kaip galėtų veikti restoranas be padavėjų, meniu ir turintis menką valgių asortimentą.

Lotoso žiedo metodas. Lotoso žiedo metodas (SG) – tai griežtai taikomas susijusių stimulų metodas. Šio metodo pagrindas – sukurta lotoso žiedo diagrama. Pradedama nuo diagramos centro, kuriame įrašoma tema ar problema, ir einama išorės link, naudojant vis didėjančius ratus ar žiedlapius. Šis metodas panašus į T. Buzano atminties žemėlapio metodą. Stimulu kurti naujas idėjas tampa jau anksčiau sukurtos ir vizualizuotos idėjos, tačiau skirtingai nei atminties žemėlapio metodo atveju, kai sukurti stimulai taikomi laisvai, taikant lotoso žiedo metodą turi įrašyti ir užpildyti visus lotoso žiedlapius. Taip centrinės temos apauga žiedlapiais – mintimis, kurios pačios tampa centrinėmis temomis ir t. t. Lotoso žiedo metodas susideda iš šių etapų:

1. Nupiešiama žiedo diagrama.
2. Parašoma centrinė tema arba problema diagramos–žiedo centre.
3. Sugalvojamos su centrine tema susijusios mintys ir surašomos į gretimus apskritimus – žiedlapius. Pavyzdžiui, įmonės centrinė tema – kūrybinio klimato sukūrimas. Kuriamos idėjos, kaip sukurti kūrybinį klimatą, jos surašomos pagrindinę temą supančiuose apskritimuose – žiedlapiuose, pavyzdžiui: skelbti idėjų konkursą, sukurti palankią darbui aplinką, rengti kūrybinio mąstymo susitikimus, sukurti priemones ištrūkti iš savo rėmų, sukurti pozityvią nuostatą, sukurti kūrybinių idėjų komitetą, padaryti darbą linksmą ir pamiršti darbo svarbą.
4. Naudojamos apskritimuose parašytos idėjos kaip centrinės visų aplinkinių blokų temos. Taigi parašyta mintis „Kurti palankią aplinką darbo“ perrašoma į visus aplink A ratu esančius ratus, taip ji tampa centrine naujo bloko tema ir t. t.
5. Pamėginama sugalvoti aštuonias naujas idėjas, kylančias iš centrinės temos, kurios surašomos į aplink esančius apskritimus-žiedlapius.
6. Toliau pildoma diagrama tiek, kiek sugebama.

Tušti ir užpildyti apskritimai-žiedlapiai veikia kaip stimulas generuoti naujas idėjas. Šis metodas gali būti lengvai pritaikomas ir grupiniam idėjų generavimui. Tam reikia didesnio popieriaus lapo ir įvesti taisykles, ribojančias kitų grupės narių kritinį mąstymą.

Savybių sąrašo metodas. Savybių sąrašo metodas (SG) – tai griežtai taikomas susijusių stimulų metodas. Išskirtos produkto savybės derinamos tarpusavyje ir veikia kaip stimulas generuoti idėjas. Šiuo metodu randamos naujų produktų ir paslaugų kombinacijos. Išskiriami šie metodo etapai:

1. Pirmiausia sudaromas produkto, paslaugos ar strategijos savybių sąrašas. Savybės – tai dalys, ypatybės, kokybės ar dizaino elementai, matomi apžiūrint daiktą. Sakykime, pieštuko savybės – tai kotelio medžiaga, šerdelės medžiaga, šerdelės kietumas, šerdelės ilgis, kokybė, spalva, svoris, kaina ir t. t.
2. Nubraižoma lentelė naudojant šias savybes kaip atskirų stulpelių pavadinimus.

3. Žemyn stulpeliu surašoma kuo daugiau įvairių šios savybės variacijų. Lentelė parodys visas įmanomas kiekvienos savybės variacijas.
4. Pasirinkti po vieną įrašą iš kiekvieno stulpelio. Galima tai daryti atsitiktinai arba pasirenkant įdomiausius derinius. Taip bus sugeneruotos idėjos kurti naują produktą.
5. Pabaigoje derinys įvertinamas ir patobulinamas taip, kad būtų sėkmingas rinkoje.

Tarkime, norime sukurti naują elektros lempą. Pradžioje atliekame morfologinę analizę. Lempos savybės gali būti tokios: energijos šaltinis, kolbos tipas, šviesos galingumas, dydis, stilius, spalva, medžiagos ir t. t. Savybės surašomos stulpelių viršuje ir bandoma sugalvoti įvairių įmanomų variacijų (3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Lempos savybių lentelė

Energijos šaltinis	Kolbos tipas	Šviesos galingumas	Dydis	Stilius	Spalva	Medžiaga
Baterija	Halogeninė	Žemas	Labai didelė	Šiuolaikiškas	Juoda	Metalinė
Maitinimo tinklas	Kolba	Aukštas	Didelė	Antika	Balta	Keraminė
Saulės baterija	Dienos šviesos lempa	Vidutinis	Vidutinė	Roma	Metalo	Kaulinė
Aliejus / žibalas	Spalvota	Kintamas	Maža	Pramoninis	Terakota	Stiklinė
Liepsna			Rankinė	Kaimo	Natūrali	Medinė
						Akmeninė
						Plastikinė

Įdomūs deriniai būtų:

– Saulės baterija, vidutinio galingumo dienos šviesos lempa – ją galima būtų naudoti drabužių parduotuvėms apšviesti, suteikiant klientams galimybę matyti tikrąsias, neiškreiptas drabužių spalvas.
– Didelės žibalinės lempos – naudojamos besivystančiose šalyse arba toli nuo pagrindinių elektros tinklų.
– Keraminės, aliejinės, romėnų stiliaus lempos – naudotinos teminiuose restoranuose, atgaivinant alyvų aliejaus lempas, naudotas prieš 2000 metų.
– Įprastos stalinės lempos, išpieštos, puoštos popieriniais ar medžiaginiais gaubtais – skirtos jaukumui namuose sukurti.

Kai kurie iš šių pasiūlymų gali būti praktiškos, naujos idėjos apšvietimo pramonėje. Kai kas galbūt ir ne. Būtent čia labai svarbi gamintojo patirtis ir rinkos išmanymas.

DO IT metodas. Taikant DO IT metodą (SG) dominuoja griežti susiję stimulai. Problemų sprendimo paieškai kaip stimulas naudojami griežtai suformuluoti klausimai ir į juos gauti atsakymai. Taikant DO IT metodą taip pat integruoti ir laisvai taikomi nesusijusių stimulų elementai. Šis metodas, išsamiai aprašytas, pateikiamas Roberto W. Olsono knygoje „Kūrybingo mąstymo menas“ (Olson 1986). Šio metodo pavadinimas remiasi naudojamų procesų santrumpa:

– ***D****efine* (apibrėžti).
– ***O****pen* (atverti).
– ***I****dentify* (identifikuoti).
– ***T****ransform* (paversti).

DO IT proceso modelis pabrėžia problemų apibrėžimo būtinybę, būtinybę atsiverti keliems galimiems sprendimams, identifikuoti geriausią sprendimą iš visų ir paversti jį efektyviu veiksmu. Yra sukurta dešimt DO IT katalizatorių, padedančių apibrėžimo, atvėrimo, identifikavimo procesuose:

1. Minties židinys, minties suvokimas, minties papildymas naudojami kaip problemos apibrėžimo katalizatoriai.
2. Minties greitumas, netikėtumas, laisvumas, sintezė naudojami kaip katalizatoriai atsiverti galimiems sprendimams.
3. Minties integracija, sustiprinimas, sinergija naudojami kaip geriausio sprendimo identifikavimo katalizatoriai.

DO IT metodas vykdomas šiais etapais:

1 etapas. *Apibrėžiama, suformuluojama ir užrašoma problema*. Šiame etape svarbu įsitikinti, kad sprendžiama reali, o ne sugalvota problema. Šio etapo efektyvumui padidinti naudojami trys katalizatoriai (3.3 lentelė).

Etapo pabaigoje užrašoma tiksliai suformuluota problema su nuodugniai aprašytais tikslais, siekiais kriterijais.

3.3 lentelė. Problemai apibrėžimo katalizatoriai

Minties židinys	Paklausiama savęs, kodėl problema egzistuoja – tai gali padėti ją apibrėžti išsamiau. Problema suskirstoma į smulkesnes problemėles – tai gali susiaurinti problemą.
Minties suvokimas	Užsirašomi mažiausiai dviejų, trijų žodžių teiginiai apie problemos objektyvumą. Pasirenkami žodžių deriniai, geriausiai apibrėžiantys problemą, kurią norima išspręsti. Generuojami naujos žodžių deriniai, tiksliau apibrėžiantys problemą.
Minties papildymas	Surašomi tikslai, siekiai ir (arba) kriterijai, kuriuos reikia pasiekti, norint problemą išspręsti. Tada papildomas kiekvienas tikslas, siekis arba kriterijus, kokį tik sugebame sugalvoti. Papildyti tikslai, siekiai, kriterijai užsirašomi.

2 etapas. *Atsiveriama visiems galimiems sprendimams, pasiūlymams, idėjoms, svarstymams.* Šiame etape reikia atidėti bet kokią idėjų kritiką ir stengtis sugeneruoti kuo daugiau ir įvairesnių idėjų. Šio etapo efektyvumui padidinti naudojami keturi katalizatoriai (3.4 lentelė).

Etapo pabaigoje pasižymimos geriausios idėjos, kurios bus plėtojamos kitame etape.

3.4 lentelė. Atsiverti naudojami katalizatoriai

Minties greitumas	Klausiame patarimo visų žmonių, net tų, kurie galbūt iš pirmo žvilgsnio nelabai ar net visiškai nėra susiję su sprendžiama problema, tačiau gali turėti įdomių pasiūlymų, idėjų, patarimų, kaip spręsti problemą. Naudojamas gauti patarimų savo idėjoms generuoti.
Minties netikėtumas	Užsirašomos net ir kvailos ar juokingos idėjos, kurios naudojamos kaip stimulas generuoti tinkamus problemos sprendimus.
Minties laisvumas	Stimuliuojamas naujų idėjų generavimas, ieškant panašumų tarp sprendžiamos problemos ir objektų, kurie galbūt logiškai nėra susiję su sprendžiama problema. Nupiešiamas fizinis objektas, paveikslas, augalas, gyvūnas. Detaliai aprašomos jo savybės. Aprašytos savybės naudojamos kaip stimulas generuoti problemos sprendimo idėjas.
Minties sintezė	Surašomos visos sugeneruotos idėjos, stengiamasi jas sujungti ir iš jų gauti naujus idėjų derinius – naujas idėjas

3 etapas. *Identifikuojamas geriausias problemos sprendimas. Jis modifikuojamas tol, kol bus tinkamai paruošta įgyvendinti*. Šio etapo efektyvumui padidinti naudojami trys katalizatoriai (3.5 lentelė).

Etapo pabaigoje užrašoma geriausio galutinio sprendimo formuluotė.

3.5 lentelė. Sprendimų identifikavimo katalizatoriai

Minties integracija	Peržiūrima pirmame etape suformuluoti tikslai, siekiai ir (arba) kriterijai; pasikliaujant nuojauta pasirenkama geriausia idėja iš pasirinktųjų antrame etape.
Minties sustiprinimas	Surašomos neigiamos idėjų savybės. Negatyvius dalykus reikia paversti pozityviais. Sprendimas modifikuojamas taip, kad išnyktų neigiami aspektai.
Minties sinergija	Pabrėžiama blogiausia ir geriausia galimo problemos sprendimo pasekmė, kuri gali turėti įtakos sprendimui. Sprendimas pakeičiamas taip, kad jame liktų kuo mažiau neigiamų ir kuo daugiau teigiamų pasekmių.

4 etapas. *Sugeneruota idėja paverčiama veiksmu.* Tam reikia vėl iš naujo panaudoti DO IT proceso etapus ir katalizatorius. Šį kartą iškeliama problema – kaip savo idėją paversti veiksmu. Jeigu problemai spręsti turite pakankamai laiko, naudokite „inkubacinį" periodą nesąmoningam mąstymui ir paieškos procesui, kurio metu reikėtų išsiaiškinti, kokios idėjos jau buvo išbandytos.

Apibendrinat pasakytina, kad tai yra kompleksinis metodas, jis tinkamas naujiems produktams kurti, tačiau yra gana sudėtingas, reikalaujantis daug laiko ir specialaus pasirengimo.

LARC metodas. LARC metodas (SG) – tai griežtai taikomas susijusių stimulų metodas. Kūrybingumas stimuliuojamas gautais vaizdiniais ir atsakytais klausimais. Tai būdas, kaip žingsnis po žingsnio dešinįjį (kūrybinį) smegenų pusrutulį priversti veikti bendradarbiaujant su kairiuoju (loginiu) pusrutuliu, kūrybiškai sprendžiant kilusias problemas. LARC iš anglų kalbos šifruojamas kaip kairiojo ir dešiniojo pusrutulio kūrybiškumas (angl. *Left and Right Creativity*). Kiekvienu metodo etapu siūlomi specialūs būdai, kaip gauti tame etape siektiną rezultatą. Plačiau šios technikos išdėstytos R. Williamso ir J. Stockmyerio knygoje „Dešiniojo smegenų pusrutulio išlaisvinimas" (Williams, Stockmyer 1987).

Dešinysis smegenų pusrutulis gali būti stimuliuojamas piešiniais ir vizualine medžiaga. Egzistuoja keturios LARC versijos, ir kiekviena jų yra baigta sistema, skirta kūrybinėms idėjoms stimuliuoti (3.6 lentelė).

3.6 lentelė LARC versijos ir jų etapai

LARC versijos			
LARC 1	LARC 2	LARC 3	LARC 4
Piešimas Išlukštenimas Kūrimas I	Piešimas Išlukštenimas Kūrimas I Pertvarkymas Kūrimas II	Piešimas Išlukštenimas Kūrimas I Pertvarkymas: *Grupė, Piramidė, Sistema, Ratas.* Kūrimas II	Problemos suformulavimas Piešimas Išlukštenimas Kūrimas I Pertvarkymas: *Grupė, Piramidė, Sistema, Ratas.* Kūrimas II: savitarpio ryšiai

LARC 1 ir LARC 2 versijos skirtos paprastesnėms problemoms spręsti. LARC 3 ir LARC 4 yra sudėtingesnės, reikalaujančios daugiau laiko. Jos turėtų būti naudojamos sudėtingoms problemoms spręsti arba tuo atveju, kai reikia surasti išradingesnių idėjų nei tos, kurios gimė taikant LARC 1 ar LARC 2.

Kaip pavyzdį išnagrinėsime LARC 1 versiją. Ją sudaro keli etapai:

1. *Piešimas.* Šiame etape piešiami piešiniai kiekvienam problemos, kurios sprendimų bus ieškoma, formuluotės žodžiui. Tikslas – geriau suvokti problemos esmę. Šiame etape siekiama įtraukti į darbą dešinįjį galvos smegenų pusrutulį. Piešiami

konkretūs įspūdingi konkrečių terminų (namas, mokykla) piešiniai ir simbolinių terminų (žlugimas, meilė) piešiniai. Nupiešiami keletas piešinių iš įvairių kampų ir perspektyvų, tai kartojama su kiekvienu problemos formuluotės žodžiu.

2. *Išlukštenimas.* Šio etapo tikslas – išlukštenti, išgauti visą informaciją apie tiriamą objektą. Šiame etape siekiama įtraukti į darbą dešinįjį galvos smegenų pusrutulį. Tam naudojamas vienas iš keturių toliau išvardytų klausimų sąrašų: aktyvus, pasyvus, paprastas, sudėtingas (3.7 lentelė). Paprastas sąrašas skirtas lengvoms

3.7 lentelė. Klausimų sąrašas pasyviems ir aktyviems objektams

Pasyviems objektams		Aktyviems objektams	
paprastas klausimų sąrašas	sudėtingas klausimų sąrašas	paprastas klausimų sąrašas	sudėtingas klausimų sąrašas
Kokie yra tipai?	Kokie yra tipai?	Kokie sugebėjimai?	Kokie sugebėjimai?
Koks veikimas?	Koks veikimas?	Kokių grėsmių bijoma?	Kokių grėsmių bijoma?
Kokios dalys?	Kokios dalys?	Kokie tikslai ir lūkesčiai?	Kokie tikslai ir lūkesčiai?
Nuo ko priklauso?	Nuo ko priklauso?	Kokios stiprybės?	Kokia atsakomybė?
Kada?	Su kuo turi panašumų?	Kokios silpnybės?	Kokie interesai?
Kodėl?	Kas?	Kokie yra tipai?	Kokie pomėgiai?
Kaip?	Ką?	Kaip veikiama?	Kokie nemėgstami dalykai?
Su kokiai dalykais siejasi?	Kada?	Su kuo siejasi?	Kokios stiprybės?
Kaip atrodo?	Kur?	Kaip atrodo?	Kokios silpnybės?
Kas gaminama / gaunama?	Kodėl?	Kokios savybės?	Kokie yra tipai?
	Kaip?		Nuo ko priklauso?
	Su kokiai dalykais siejasi?		Kaip veikiama?
	Kaip atrodo?		Kaip tapo tuo, kas yra dabar?
	Kaip skamba?		Kas tai?
	Kokių emocijų sukelia?		Kur?
	Kokių prieštaravimų sukelia?		Kada?
	Kokie pojūčiai palietus?		Su kokiais dalykais siejasi?
	Kokios savybės?		Kaip atrodo?
	Kas gaminama / gaunama?		Kokios savybės
	Kokie veikimo etapai?		Kokie pasiekimai / rezultatai?

problemoms, sudėtingas – sunkioms. Pasyvių klausimų sąrašas naudojamas, kai tiriamasis objektas negali veikti pats savarankiškai – objektas yra pasyvus (daiktai, produktai, medžiagos, konstrukcijos). Aktyvus sąrašas skirtas objektams, kurie gali veikti patys savarankiškai: žmonėms, gyvūnams, organizacijoms. Pagal klausimų sąrašą klausiama apie objektą ir stengiamasi į juos atsakyti. Gauti duomenys naudojami kaip stimulas idėjoms generuoti.

3. *Kūrimas.* Šiame etape vykdomas idėjų generavimo procesas. Kaip stimulai naudojama pirmame ir antrame etapuose gauta informacija. Šiame etape dar kartą peržiūrima visa gauta informacija ir generuojamos idėjos.

Šio metodu į kūrybinį procesą įtraukiami abu galvos smegenų pusrutuliai ir taip geriau išnaudojama kūrybinė galia. Kaip jau buvo minėta LARC 2, LARC 3 ir LARC 4 skirtos sudėtingesnėms problemoms spręsti ir turi daugiau etapų nei nagrinėtoji LARC 1.

TRIZ metodas. TRIZ metodas (SG) – tai griežtai taikomas susijusių stimulų metodas. Jį 1946 m. pradėjo kurti rusų inžinierius ir mokslininkas Genrichas S. Altshulleris. Metodu sprendžiamos inžinerinės problemos. TRIZ yra rusiškų žodžių „Теория решения изобретательских задач“ (*Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch*) santrumpa – išradybinių uždavinių sprendimo teorija. G. S. Altshulleris, dirbdamas išradimų inspektoriumi, turėjo išradimų patentų. Atlikęs daugiau nei 40 000 patentų analizę, jis išskyrė 40 išradimams būdingų principų ir sukūrė metodiką, kaip turėtų būti sprendžiamos kilusios probleminės užduotys. Tai aiškiai struktūrizuotas metodas, padedantis sugeneruoti inovatyvius ir praktiškus sprendimus. Šiame metode kūrybinį procesą stimuliuoja kiekviename etape pateikiami klausimai ir nustatytos taisyklės, kurios verčia į problemą pažvelgti kitu kampu. Idėjų generavimą taip pat stimuliuoja jau minėti 40 galimų sprendimo principų, kuriuos galima pasirinkti sprendžiant problemas.

G. Altshulleris suformulavo reikalavimus, keliamus geram sprendimui (Rantanen, Domb 2002):

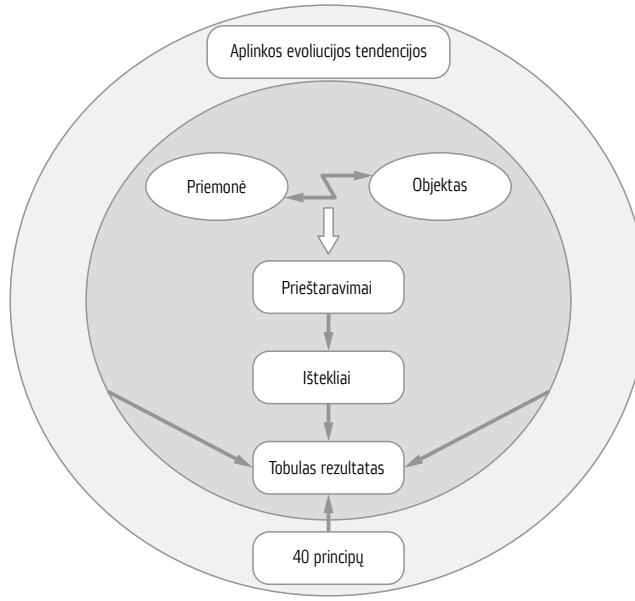
– išsprendžia prieštaravimus;
– pagerina sistemos tobulumą;
– naudojami laisvi, nenaudojami lengvai gaunami ištekliai.

TRIZ turi sisteminį požiūrį į sprendžiamą problemą. Sistemoje išskiriami du komponentai: objektas, kuris yra veikiamas, ir priemonė, kuria yra veikiamas objektas, siekiant gautą norimą rezultatą (3.11 pav.).

Prieštaravimai. Priemonės ir objekto sistemoje visada yra prieštaravimų. TRIZ išskiria dvi prieštaravimų rūšis:

Naudojimo prieštaravimai: jeigu atsitinka kas nors gero, atsitinka ir kažkas bloga. Pavyzdžiui, didinant greitį, didėja suvartojamo kuro kiekis.

Vidiniai prieštaravimai: norime, kad vienas daiktas turėtų dvi priešingas savybes. Pavyzdžiui, automobilis būtų talpus ir mažas.



3.11 pav. TRIZ metodo scheminis vaizdas

Pagal TRIZ metodą sprendžiant problemą labai svarbu tiksliai nustatyti prieštaravimą, kurį siekiame išspręsti. Tikslus prieštaravimų nustatymas – vienas iš esminių TRIZ metodo etapų.

Ištekliai. Pagal TRIZ metodą labai svarbu pamatyti išteklius, kuriais tie prieštaravimai galėtų būti panaikinti arba sumažinti. Ištekliai gali būti šalia, tačiau nepastebimi. TRIZ identifikuoja tokius išteklius, kaip laikas, erdvė, sistemos elementų turimos, tačiau nenaudojamos savybės. TRIZ atkreipia dėmesį į šalia esančių, tačiau nepastebimų išteklių naudojimą, kurie nekainuoja arba yra pigūs. Tokių išteklių naudojimas suteikia sprendimui neabejotinų pranašumų.

***Tobulas rezultatas*.** Prieš generuojant problemos sprendimo idėjas TRIZ siūlo nustatyti tobulą galimą rezultatą. Apibrėžiama, koks turėtų būti rezultatas, kad jį galima būtų vadinti tobulu. Apibrėžtas tobulas rezultatas stimuliuoja kryptingą idėjų generavimą. Tobula būsena yra tada, kai yra tik pajamos ir jokių išlaidų. Būtent šios būsenos sistema ir turi siekti. Nuo kūrybinės minties inžinieriai turėtų pereiti prie didesnio pelno siekimo, darbo jėgos, žaliavų ir energijos kainų bei atliekų kiekio mažinimo.

40 principų. TRIZ teigia, kad, ieškant prieštaravimų sprendimo būdų, reikia pažvelgti į aplinkos evoliucijos tendencijas. Greičiausiai šie būdai jau yra pritaikyti kitoje sferoje, jais prieštaravimai yra išspręsti arba sušvelninti. Remdamasis patentų analize Henrikas Altšuleris (G. Altshuller) suformulavo 40 prieštaravimų sprendimo principų. Šie principai veikia taip pat kaip stimulas generuoti inovatyvius sprendimus.

TRIZ metodą sudaro šie pagrindiniai etapai:

1. Identifikuojama problema ir tiksliai nustatomi prieštaravimai.
2. Nustatomos tobulo rezultato savybės ir būsena.
3. Analizuojami sistemoje nenaudojami ištekliai.
4. Analizuojamos aplinkos evoliucijos tendencijos ir 40 principų, taikomų sprendžiant nustatytus prieštaravimus.
5. Remiantis sukaupta informacija generuojami sprendimai, padedantys pasiekti idealios būsenos rezultatą, naudojant sistemos nenaudojamus išteklius bei atsižvelgiant į 40 principų.
6. Atliekama idėjų analizė ir atranka.

TRIZ metodas yra plačiai paplitęs ir taikomas. Jis ypač patrauklus inžinieriams, turintiems struktūrizuoto, konvergentinio mąstymo savybių, nes yra aiškiai struktūrizuotas, racionalus, logiškas. TRIZ metodas toliau tobulinamas, yra sukurta patobulintų TRIZ metodo variantų tokių, kaip ARIZ, TRIZ –SW ir pan.

3.1.5. Asmeninis kūrybingumo skatinimas taikant nesusijusius stimulus

Asmeniniai kūrybingumo skatinimo, taikant nesusijusius stimulus, metodai ir jų įvairovė. Plačiai taikomi keturi asmeniniai kūrybingo mąstymo skatinimo, taikant nesusijusius stimulus, metodai. Iš jų du metodai grindžiami laisvai taikomais nesusijusiais stimulais:

1. Metaforinis mąstymo metodas.
2. Proveržio mąstymo metodas.

Pavadinimuose jie pažymėti NL raidėmis: N – nesusijęs stimulas, L – laisvas taikymas. Pagal du metodus griežtai taikomi nesusiję stimulai:

1. Atsitiktinės įvesties metodas.
2. Priverstinės analogijos metodas.

Jie pavadinimuose pažymėti NG raidėmis: N – nesusijęs stimulas, G – griežtas taikymas.

Metaforinis mąstymo metodas. Metaforinis mąstymo metodas (NL) – tai laisvai taikomas nesusijusių stimulų metodas. Jis labai panašus į priverstinės analogijos metodą, tačiau metaforinio mąstymo metodu stimulai taikomi laisvai. Metaforinis mąstymas – tai mąstymo būdas, kai siekiama rasti panašumų tarp kitų objektų arba reiškinių. Metaforinio mąstymo pagrindas – panašumas. Žmogiškasis protas linkęs ieškoti panašumų. Pavyzdžiui, namo statymas panašus į problemų sprendimą. Ryšiai tarp problemų panašūs į medį, jo šaknis, kamieną, šakas. Žmogaus protas panašus į kompiuterio sistemą (trumpalaikė, ilgalaikė atmintis ir pan.).

Metaforinio mąstymo metodas vykdomas šiais etapais:

1. Suformuluojama problema.

2. Randamas panašus reiškinys, objektas su nagrinėjamąja problema. Pirmiausia reikėtų ieškoti analogijų su paprastais aiškiai suprantamais, buitiniais reiškiniais.
3. Atliekamas pasirinkto reiškinio arba objekto ir sprendžiamos problemos palyginimas.
4. Bandoma toliau tęsti lyginimą ir rasti kitų panašumų.

Iš esmės metaforos turi sugriauti nusistovėjusias nuomones. Kuriant naujus produktus ar paslaugas galima rasti panašių kitos srities produktų arba paslaugų. Pavyzdžiui, kompiuterių gamintoja bendrovė *Acer* pritaikė Makdonaldo (*McDonald*) greito maisto modelį savo gaminamiems produktams realizuoti. Buvo pasiekta, kad klientai būtų aptarnaujami greitai ir gerai atitiktų klientų poreikius. Tai paprastas ir plačiai taikomas metodas. Panašių objektų ar reiškinių savybės veikia kaip stimulas geriau suprasti problemą ir generuoti naujas idėjas.

Proveržio mąstymo metodas (NL). Proveržio mąstymo metodas (NL) – tai laisvai taikomų nesusijusių stimulų metodas. Taikant šio metodo suformuluotus principus organizacijoje formuojami demokratiški darbuotojų santykiai sukuria įdomią ir turiningą aplinką. Visa tai veikia kaip stimulas darbuotojų kūrybingumui pasireikšti. Tai tiesiogiai su sprendžiama problema nesusiję stimulai. Proveržio mąstymo metodą apibrėžia septyni principai:

1. *Unikalumo principas.* Yra teigiama, kad viena dažniausiai pasitaikančių ir bene sunkiausiai pašalinamų klaidų, sprendžiant problemas būtų, yra prielaida (planavimo ar projektavimo lygmeniu), kad vienos problemos sprendimo būdas gali būti toks pat kaip analogiškos anksčiau buvusios problemos spendimas, t. y. jos sprendžiamos naudojantis tam tikrais šablonais („Kam kiekvieną sykį išradinėti dviratį?“). Tačiau senos idėjos ir sprendimai dažniausiai jau nebetinka pakitusioje ekonominėje, kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje. Todėl daugelį kylančių problemų reiktų vertinti kaip unikalias, pirmą kartą kilusias, tuomet problema būtų išspendžiama iš esmės ir ilgam laikui. Darome prielaidą, kad problemos ir galimybės visuomet yra skirtingos. Pagal šį unikalumo principą sprendimo negalima kopijuoti ir negalima naudotis kitomis, jau išbandytomis tokiose situacijose technikomis, kad situacija nepasidarytų panaši į jau kažkada buvusią. Teigiama, kad kiekviena problema egzistuoja unikalioje kitų problemų aplinkoje. Problemos, iš pažiūros atrodančios panašios, gali reikalauti skirtingų tikslų. Rytdienos technologijos akivaizdžiai skiriasi nuo šiandienos.
2. *Tikslingumo principas.* Žymus mokslininkas W. Edwardsas Demingas yra pasakęs: „Neužtenka tik sunkiai ir gerai dirbti. Tu dar turi žinoti, ką daryti.“ Šis principas teigia, kad reikia aiškiai suvokti, ką reikia atlikti. Reikia įsitikinti, jog sprendžiama būtent ta problema. Reikia nuolatos klausti – ką mes stengiamės atlikti, koks mūsų veiklos tikslas, koks šio tikslo tikslas? Susitelkimas į tikslus leidžia geriau

suvokti situacijos ir problemos unikalumą, padaryti jį aiškesnį, nustumti į šalį neesminius aspektus ir išvengti tikimybės dirbti tik su matoma problemos dalimi.

Teigiama, kad visuomet geriausia veiklą pradėti nuo tikslų hierarchijos sudarymo: susitikimo tikslas; projekto arba programos tikslas; mokymo tikslas; kuriamo produkto arba paslaugos tikslas; sistemos tikslas; sprendimo tikslas; informacijos rinkimo tikslas. Bet kas, nors ir ką darytume, turi savo tikslą tam tikroje tikslų hierarchijoje.

Proveržio mąstymas skiriasi nuo kitų metodų – tai tikslų hierarchinės struktūros sukūrimu nuo mažų iki vis didesnių ir didesnių. Situacijos konteksto supratimas (mažesni ir didesni tikslai) leidžia susitelkti ir suteikia strateginį pranašumą.

3. *Orientacijos į ateities rezultatus principas.* Teigiama, kad, priimant sprendimus, reikia žvelgti toliau nei į dabartinę situaciją ir su ja susijusius sprendimus. Reikia dirbti įsivaizduojant idealią ateitį, siekiant įgyvendinti norimus ateities tikslus, o ne šios dienos tikslus orientuojant į ateitį. Strateginio tikslo turėjimas suteikia artimiausių sprendimų kryptingumą ir suteikia jiems paramą. Orientacija į galutinį rezultatą (pvz., po 10 metų) padeda problemas spręsti efektyviau, nesinaudojant praeities ar šios dienos šablonais. Unikalumo ir tikslingumo principai padeda susikurti karkasą, kuriuo remdamiesi galime suvokti pačios problemos esmę ir jos galutinius sprendimo būdus. Orientacijos į ateities rezultatus principas sukuria prielaidas alternatyviems sprendimams, kurie įvertina ateities poreikius. Orientacijos į ateities rezultatus principas sukuria vaizdą, kaip sistema, problema ar organizacija galėtų atrodyti ateityje ir taip susieja šiandien priimamus sprendimus su daug platesniais tikslais.
4. *Sistemiškumo principas.* Kad ir ką kurtume ar mėgintume pertvarkyti – viskas yra ir išliks sistema. Reikia galvoti apie idėjas ir sprendimus kaip apie sistemas. Netinkamai detalizuotas sprendimas gali sukurti dar daugiau problemų vietoj tos vienos, kuri buvo pradinės stadijos. Didžioji dalis to, su kuo tenka susidurti sprendžiant problemas, nėra akivaizdu, pastebima iš karto. Sisteminis supratimas veikia taip, kad padeda pamatyti 7/8 visų galimų sprendimo idėjų bei pasiūlymų, kurių kitoje situacijoje galbūt nepastebėtume. Bet koks sprendimas ar jų visuma yra dalis didesnės sistemos ir paprastai vienos problemos sprendimas sukuria kitą problemą.
5. *Informacijos rinkimo ribojimo principas.* Reikia rinkti tik tokią informaciją, kuri būtina norint tęsti sprendimų paieškos procesą. Reikia visada žinoti tikslą, kam renkama informacija. Reikia studijuoti sprendimus, o ne problemas. Teigiama, kad daugybė laiko eikvojama tuščiai, renkant neteisingus ir nereikalingus duomenis, juos užrašant, analizuojant, dokumentuojant ir tikrinant, rengiant ataskaitas apie tai, ką jie reiškia. Tai taip pat viena iš priežasčių, dėl ko projektų grupės taip dažnai nesutaria. Nauda gaunama apribojant informacijos rinkimą:
   - Reikia mažiau laiko, sąnaudų, energijos, dokumentų tvarkymo.
   - Gaunama aukštos kokybės reikalinga informacija.

– Pašalinamas žmonių bejėgiškumas, kuris apninka susidūrus su dideliais kiekiais dokumentų.
– Geriau nustatomi ryšiai sistemoje.
– Aiškiau matomos sprendimų įdiegimo gairės.

6. *Darbo su žmonėmis organizavimo principas.* Reikia suteikti visiems, ką gali paveikti sprendimas ar idėja, galimybę dalyvauti jos sprendimo ar diegimo procese. Teigiama, kad sprendimai bus veiksmingi tik tuo atveju, jeigu žmonės žinos apie juos, padės juos parengti, tobulinti ir įdiegti.
7. *Pastovaus ir laiku atliekamo tobulinimo principas.* Diegdami pokyčius turime numatyti galimus pasikeitimus ateityje. Visuomet geriau taisyti prieš sulūžtant. Teigiama, kad nesvarbu, kaip gerai bus sukurtas naujas procesas ar sistema, ji niekuomet nebus pakankamai gera, kad patenkintų jūsų ar vartotojų ateities poreikius. Procesas, kuris kažkada puikiai funkcionavo, laikui bėgant turės atitikti papildomus tikslus ir reikalavimus. Naujos technologijos keičia procesus, žmonės ir aplinka kinta, o prielaidos, kuriomis remiantis buvo daromi sprendimai – nyksta. Kad sprendimas išliktų efektyvus, jis turi būti prižiūrimas ir nuolat tobulinamas.

Atsitiktinės įvesties metodas (NG). Atsitiktinės įvesties metodas (NG) – tai griežtai taikomas nesusijusių stimulų metodas. Šis metodas naudingas prireikus naujų idėjų ar naujų perspektyvų sprendžiant kilusias problemas. Dažnai į kilusias problemas reaguojame remdamiesi ankstesne mūsų patirtimi ir taikydami šabloninius sprendimus. Kartais įklimpstame juose ir nematome naujų sprendimo būdų. Atsitiktinės įvesties metodu išrenkamas su nagrinėjama problema nesusijęs stimulas, kuris naudojamas naujoms idėjoms generuoti. Tai labai paprastas ir greitas metodas, kurį kiekvienas gali pritaikyti neturėdamas specialaus pasirengimo. Išskiriami šie metodo taikymo etapai:

1. Suformuluojama tema arba problema, kurią norime spręsti.
2. Išsirenkamas atsitiktinis daiktavardis iš kokio nors žodyno arba pasirinkto knygos puslapio. Labai gerai, jeigu daiktavardis yra kas nors, ką galima matyti ar liesti (pvz., kėdė, šuo, obuolys) negu abstrakti sąvoka (pvz., grožis, sąžiningumas). Daiktavardis negali būti iš tos srities, kurios problema sprendžiama.
3. Išrinktasis daiktavardis naudojamas kaip stimulas spręsti problemą. Šį daiktavardį galima naudoti tiesiogiai sprendžiant problemas arba netiesiogiai – ieškant sąsajų tarp pasirinkto daiktavardžio ir sprendžiamos problemos.

Geriausia pasirinkti žodį iš tokios srities, kurioje turima patirties. Taip kyla daugiau minčių asociacijų, nes apie pasirinktą stimulą turite daugiau informacijos. Taikant šį metodą reikia atkaklumo. Pavyzdžiui, vykstate į kelionę ir turite padaryti netradicinį fotoreportažą. Paimama bet kokia knyga ir užsimerkus bedama pirštu į atsitiktinį žodį. Jeigu pataikote į abstraktų žodį, procedūrą kartojate. Taip išsirenkate žodį „kėdė“. Naudojant šį žodį galima sugalvoti daug idėjų apie fotoreportažo temą kelionės metu. Tai gali būti nuotraukų iš kelionės ciklas, kuriose yra įvairių kėdžių.

Kėdės gali būti žymių objektų fone. Galima tema – įvairiai sėdintys žmonės. Gali būti fotografuojama iš kėdės aukščio ir pan. Taip bus išvengta šabloniškų nuotraukų ciklo. Galima bandyti išsirinkti dar vieną žodį ir bandyti generuoti idėjas su žodžių deriniu.

Atsitiktinė įvestis padeda rasti daugybę naujų sprendimų, kurių sunku sugalvoti mąstant tradiciniu būdu.

Priverstinės analogijos metodas (NG). Priverstinės analogijos metodas (NG) – tai griežtai taikomas nesusijusių stimulų metodas. Tai gana populiarus ir dažnai taikomas metodas. Pagrindinė šio metodo idėja – ieškoti sprendžiamos problemos sąsajų su kuo nors tokiu, kas turi truputį arba neturi visai nieko bendra su nagrinėjama problema. Toks priverstinis lyginimas leidžia netikėtu kampu pažvelgti į problemą ir veikia kaip stimulas ieškant naujų sprendimo būdų.

Priverstinės analogijos metodas taikomas šiais etapais:

1. Suformuluojama problema.
2. Atsitiktiniu būdu parenkamas objektas, kuris bus kaip nesusijusi analogija su sprendžiama problema. Tam gali būti panaudotos kortelės su įvairių daiktų piešiniais, nuotraukos, žodžiai ir pan.

3.8 lentelė. Pieštuko ir įmonės savybių palyginimas

Pieštukas	Įmonė
Auksinis žiedas	Primena pažadus darbuotojams. Ar jų ne per daug? Ar jų laikomasi? Gal reikėtų sukurti sistemą pažadams registruoti ir tikrinti jų įgyvendinimą?
Mėlynas žiedas	Primena blogą nuotaiką. Gal per daug pesimizmo? Darbinis klimatas nekoks. Gal reikėtų imtis priemonių darbiniam klimatui gerinti?
Geltonas	Primena ryškumą. Gal mūsų įmonė nepakankamai ryški visuomenėje? Gal mūsų produktai blankūs, nepastebimi vartotojų? Gal reikėtų daugiau žiniasklaidos dėmesio?
Lygus paviršius	Nuobodi kasdienė rutina. Gal reikėtų keisti veiklą?
Šešios pusės	Šeši padaliniai. Gal jų yra per daug ar per mažai? Gal reikėtų atlikti įmonės struktūros ir funkcijų analizę?
Trintukas	Gal per didelis asortimentas? Reikia specializuotis ir koncentruoti pastangas. Švaros problemos – reikia daugiau tvarkos.
Kaina	Išleidžiama per daug. Didelės administravimo sąnaudos. Reikia papildomos išlaidų analizės.
Aukšta kokybė	Produkcijos kokybę reikėtų kelti. Vartotojai nepatenkinti.
Medinis kotelis	Situacija rinkoje trapi. Nėra aiškios tendencijos. Gal reikėtų papildomų rinkos tyrimų?
Šerdelė	Motyvacija. Kaip paskatinti darbuotojų motyvaciją?
Rašymas	Gamyba. Reikėtų užtikrinti gamybos srautą.

3. Surašomos visos pasirinkto objekto savybės. Stengiamasi atkreipti dėmesį į kuo daugiau objekto savybių.
4. Atliekamas priverstinis pasirinkto objekto su sprendžiama problema lyginimas. Viskas užrašoma. Tam galima panaudoti lentelės formą, atminties žemėlapius, lipnius lapelius ir pan. Svarbu, kad objektai būtų aiškiai sugretinti.
5. Remiantis gautais palyginimais generuojamos idėjos problemai spręsti.

Kaip priverstinio lyginimo pavyzdį galima pateikti pieštuko ir įmonės savybių palyginimą, siekiant patobulinti įmonės veiklą (3.8 lentelė).

Šis metodas gali praversti ir grupėse generuojant idėjas. Tam reikėtų parinkti tinkamus grupės narius, nustatyti atviro bendravimo taisykles.

Kartojimo klausimai

1. Kodėl kūrybingumas yra svarbus kuriant naujus produktus?
2. Kas yra kūrybingumas?
3. Kokie yra kūrinio naujumo lygiai?
4. Kokie konvergentinio ir divergentinio mąstymo skirtumai ir ypatumai?
5. Kokios įgimtos ir įgytos savybės lemia kūrybingumą?
6. Kodėl yra svarbu kūrybingumo skatinimą suvokti sisteminiu požiūriu?
7. Kokios yra pagrindinės kūrybingumo skatinimo metodų grupės?
8. Pagal kokius požymius klasifikuojami formalūs kūrybingumo skatinimo metodai?
9. Kokie yra grupinių kūrybingumo skatinimo metodų pagrindiniai veikimo principai?
10. Kokie grupinių kūrybingumo skatinimo metodų (minčių audros, šešių galvojančių skrybėlių, sinektikos, siužeto lentos, priverstinio derinimo žaidimo) esminiai bruožai?
11. Kokie asmeninių metodų, laisvai taikančių susijusius stimulus (problemų apvertimo metodas, didesnių tikslų metodas, atminties žemėlapių metodas, pojūčių karalystės metodas) esminiai bruožai?
12. Kokie asmeninių metodų, griežtai taikančių susijusius stimulus (išankstinių nuostatų neigimo metodas, lotoso žiedo metodas, savybių sąrašo metodas, DO IT metodas, LARC metodas, TRIZ metodas) esminiai bruožai?
13. Kokie asmeninių metodų, laisvai taikančių nesusijusius stimulus (metaforinis mąstymo metodas ir proveržio mąstymo metodas), esminiai bruožai?
14. Kokie asmeninių metodų, griežtai taikančių nesusijusius stimulus (atsitiktinės įvesties metodas ir priverstinės analogijos metodas), esminiai bruožai?

3.2. Inovacijos ir kūrybingumas: naujų produktų kūrimas

3.2.1. Naujų produktų kūrimas kaip esminis inovatyvių pokyčių prioritetas

Naujų produktų kūrimo samprata. Sėkmingai veikiančios įmonės naujiems produktams kurti skiria ypatingą dėmesį. Pavyzdžiui, kosmetikos gamintojos *L'Oreal* laboratorijose dirba apie 3000 darbuotojų, atliekamiems tyrimų ir diegimo darbams kasmet skiriama daugiau nei 1,8 milijardo litų. Tai sudaro apie 3 proc. įmonės prekybos apimties. Per metus sukuriama apie 4000 naujų formulių produktams, patentuojama daugiau kaip 500 išradimų. Įmonė turi 35 000 galiojančių patentų (www.loreal.com, www.mexoryl.com 2008).

Dar daugiau lėšų skiria telekomunikacijų įmonė *Nokia*. 2007 m. *Nokia* turėjo 11 tyrimo centrų, kuriuose dirbo 14 500 darbuotojų, tai maždaug 32 proc. visų darbuotojų. Išlaidos tyrimams 2006 m. buvo daugiau negu 13,6 milijardo litų. Tai sudarė 9,5 proc. visos prekybos apimties (www.nokia.com 2008).

Šie pavyzdžiai rodo naujų produktų svarbą įmonėms. Naujiems produktams kurti skiriami milžiniški ištekliai. Įvertinus didelę konkurenciją tiek kosmetikos, tiek telekomunikacijų sektoriuose, sunku būtų įtarti šias įmones bereikalingu išlaidavimu. Šioms įmonėms tai gyvybiškai svarbu.

Įmonės *General Motors* prezidentas yra pasakęs, kad tai, kas yra gerai *General Motors*, gerai ir JAV. Perfrazuojant galima pasakyti, kad tai, kas svarbu verslo įmonėms, yra svarbu ir šaliai. Tai reiškia, kad naujų produktų kūrimas svarbus sektoriaus plėtrai bei visos šalies konkurencingumui. 2002 m. Barselonoje Europos Sąjungos valstybės įsipareigojo, kad iki 2010 metų išlaidos moksliniams tyrimams sudarytų 3 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP), iš jų du trečdalius turi sudaryti privataus sektoriaus investicijos. 3 proc. – tai siekis skirti daugiau dėmesio moksliniams tyrimams, švietimui, inovacijoms bei kitoms numatytoms sritims ir poreikis didinti jiems išlaidas.

2005 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atlikta analizė rodo, kad Lietuvos bendrosios išlaidos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (MTEP), išreikštos BVP procentais, yra beveik tris kartus mažesnės už Europos Sąjungos (ES) šalių vidurkį. Lietuvos verslo įmonės taip pat labai mažai investuoja MTEP. Lietuvos verslo sektoriaus išlaidų dalis bendrose investicijose iš MTEP buvo daugiau nei tris kartus mažesnė už ES vidurki. Daroma išvada, kad pagal išlaidas MTEP verslo sektoriuje Lietuvos situacija yra kritiška (LR švietimo ir mokslo ministerija 2005).

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, visos išlaidos MTEP 2006 m. sudarė 0,8 BVP, t. y. 655 mln. litų. Lietuvos verslo įmonės MTEP išleido 171 mln. litų (3.9 lentelė). Palyginus šiuos skaičius su vienos įmonės *L'Oreal* duomenimis, matyti, kad ši įmonė moksliniams tyrimams išleidžia beveik tris

3.9 lentelė. Išlaidų moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai rodikliai Lietuvoje (2000–2006)

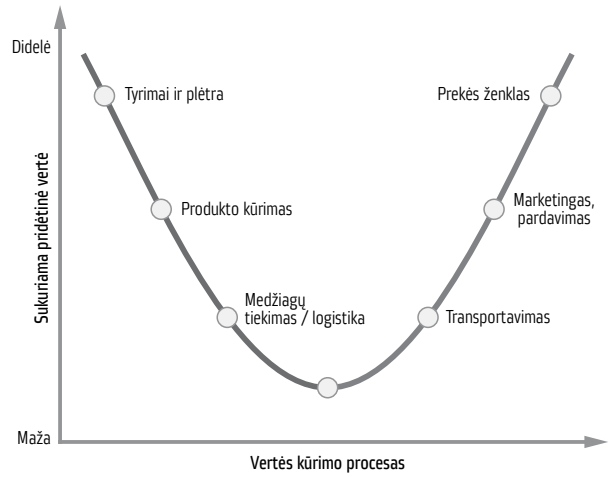
Rodikliai	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BVP (mln. litų)	45 674	48 585	51 971	56 804	62 587	71 380	81 905
Išlaidos mokslo tiriamajai veiklai, palyginti su BVP dalis, proc.	0,59	0,67	0,66	0,67	0,76	0,76	0,8
Verslo įmonių dalis bendrosiose išlaidose moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (MTEP), proc.	31,6	37,1	27,9	16,7	19,9	20,9	26,2
Valdžios lėšų dalis bendrosiose išlaidose MTEP, proc.	61,7	56,3	65,1	64,6	63,1	62,7	53,6
Išlaidos mokslo tiriamajai veiklai, palyginti su BVP dalis (mln. litų)	269	326	343	381	476	542	655
Verslo įmonių dalis bendrosiose išlaidose MTEP (mln. litų)	85,2	120,8	95,7	63,6	94,7	113,4	171,7
Valdžios lėšų dalis bendrosiose išlaidose MTEP (mln. litų)	166,3	183,3	223,3	245,9	300,1	340,1	351,2

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (www.stat.gov.lt 2008)

kartus didesnę sumą nei visa Lietuva ir dešimt kartų daugiau negu visos Lietuvos verslo įmonės. Lyginant su *Nokia* išlaidoms, Lietuvos išlaidos MTEP atrodo juokingos.

Kodėl svarbu investuoti į naujų produktų kūrimą? Galima išskirti dvi pagrindines priežastis:

1. *Produktai sensta.* Dėl sparčios technologijų plėtros, globalizacijos, augančios konkurencijos šis procesas spartėja. Produkto gyvavimo ciklas trumpėja. Vartotojai laukia naujovių. Sėkmingai veikiančios įmonės turi strategiją nuolat kurti ir pateikti rinkai naujų produktų. 3M kompanija 1990 m. iškėlė strateginį įmonės tikslą, kad 30 proc. viso pardavimo apimties sudarytų ne senesni kaip ketverių metų produktai (Christensen 2001; Buzan 2006*)*. Jei įmonė nepateiks rinkai naujų produktų, pasenusių produktų niekas nebepirks ir ji praras rinką. Tai vyksta pamažu, tačiau galutinis rezultatas yra būtent toks.
2. *Didelis produktų kūrimo pelningumas.* Tai iš dalies susiję su tuo, kad vertės kūrimo sistemoje tyrimų, plėtros ir produkto kūrimo veikla sukuria didžiausią vertę (3.9 pav.). Gamybos vertės kūrimo procese pelno marža tekstilės, baldų, informacinių technologijų pramonėje yra 5–7 proc., o tyrimų ir plėtros bei produkto kūrimo pelno marža gali būti beveik 100 proc. Sėkmingai dirbančios įmonės linkusios atsisakyti mažą pridėtinę vertę turinčios veiklos ir savo dėmesį koncentruoti į produkto kūrimą ir rinkodarą.



3.12 pav. Sukuriamos pridėtinės vertės dydis vertės kūrimo procese

Lietuvos įmonės neinvestuoja į produktų kūrimą, nes šis procesas yra sudėtingas, brangiai kainuoja ir rizikingas. Daugelio Lietuvos įmonių specializacija – jau sukurtų produktų gamyba ir nedidelė pelno marža. Brangstant darbo jėgai, energiniams ištekliams ir žaliavoms, gamyba dažnai tampa nerentabili, todėl produkto kūrimo veikla tampa svarbiu strateginiu pasirinkimu.

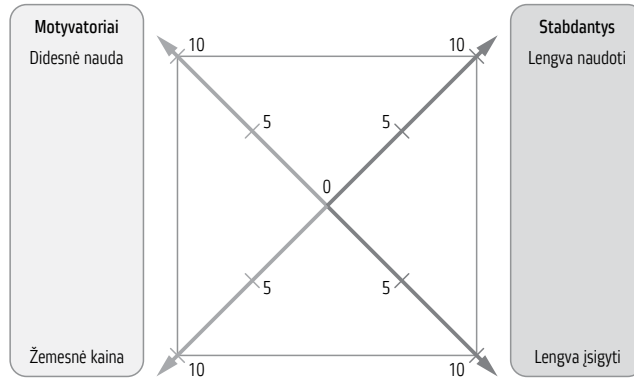
Naujų produktų bei jų kūrimo sėkmės ir nesėkmės priežastys. Kaip minėta, naujų produktų kūrimo procesas yra ne tik brangus, sudėtingas bet ir rizikingas. Reikalingų lėšų kiekis naujam produktui sukurti priklauso nuo kuriamo produkto. Yra sričių, kuriose produkto kūrimas atsieina ypač brangiai. Naujam vaistui sukurti vidutiniškai reikia daugiau kaip 900 milijonų litų, naujam reaktyviniam lėktuvui – keli milijardai litų. Bendrovė *Tate & Lyle* cukraus pakaitalui sukurti išleido 150 mln. svarų sterlingų (apie 660 mln. litų) (Kotler 2003). Naujo produkto kūrimas gali užtrukti 10–15 metų. Pavyzdžiui, bendrovėje *Gillete* produkto kūrimas trunka 2–10 metų. Pažymėtina, kad naujų produktų kūrimo procesas taip pat trumpėja. Anksčiau naujo automobilio modelio kūrimas užtrukdavo apie šešerius metus, o dabar šis procesas sutrumpėjo iki dvejų metų. Įmonė *Apple* sukūrė savo muzikinį grotuvą *iPod* mažiau nei per metus.

Atlikti tyrimai rodo, kad JAV nepasiteisina 95 proc. naujų produktų, Europoje – 90 proc. Tačiau remiantis R. Cooperio ir E. J. Kleinschmidt'o tyrimais, tinkami naudoti yra 98 proc. unikalių ir aukštos kokybės produktų, 58 proc. vidutinius privalumus turinčių produktų bei 18 proc. mažiausius privalumus turinčių produktų.

Kokios naujų produktų sėkmės ir nesėkmės priežastys? Naujų produktų kūrimo ekspertas ir konsultacinės įmonės *Innovation & Business Architectures* prezidentas Erikas Mankinas, išanalizavęs empirinius naujų produktų kūrimo duomenis, pateikia idealaus naujo produkto kriterijus, kuris neabejotinai turėtų sėkmę rinkoje (Altvater, Mahnkopf 1996):

1. Produktas turi būti pigesnis už jau egzistuojančius rinkoje (žemesnė kaina).
2. Produktas turi turėti geresnius duomenis už jau egzistuojančius produktus (didesnė nauda).
3. Produktas neturi turėti jokių papildomų esamo produkto pakeitimo nauju arba adaptavimosi prie naujo produkto (lengva naudoti).
4. Produktas turi būti vartotojo lengvai pasiekiamas (lengva įsigyti).

Pirmi du kriterijai priklauso grupei „Teikiantis didelę motyvaciją įsigyti – motyvatoriai“. Trečias ir ketvirtas priklauso grupei „Neturintis kliūčių įsigyti – stabdantys“ (3.13 pav.).



3.13 pav. Idealaus produkto kriterijai

Motyvatoriai skatina vartotoją įsigyti produktą dėl jo teikiamos naudos ir žemesnės nei konkuruojančių produktų kainos. Stabdantys veiksniai sudaro galimam naujo produkto vartotojui kliūtis įsigyti ir naudoti produktą. Idealus naujas produktas labiausiai atitinka visus kriterijus (10 balų). Tai reiškia, kad idealaus produkto kaina yra kur kas žemesnė nei konkurentų teikiama didesnė (tikrai geresnės produkto savybės), nereikia jokių papildomų pastangų vartotojui pradėti naudoti naują produktą, nereikia jokių papildomų išlaidų esamam produktui pakeisti nauju, labai lengva įsigyti (nereikia laukti, patogi vieta, laikas ir pan.).

Visi kriterijai yra vienodai svarbūs, tačiau stabdančius veiksnius galima panaikinti greičiau, eikvojant mažesnius išteklius nei motyvatorius. Tačiau nesėkmė gali ištikti, jei bus nepakankamai atsižvelgta nors į vieną kriterijų. Tai ir yra dažniausia naujo produkto nesėkmės priežastis. Tai atsitinka tiek dėl kompetencijos, tiek dėl išteklių stokos. Jeigu nors pagal vieną kriterijų įvertinimas yra mažiau nei 5 balai, produkto nesėkmės rizika labai padidėja. Siekiant išvengti nesėkmės, į šiuos kriterijus jau turi būti atsižvelgta projektinės užduoties formavimo etapu. Pavyzdžiui, Danijos technologijų institute reikalaujama, kad mažiausiai trys pagrindiniai naujai kuriamo produkto duomenys turi būti geresni už esamo produkto duomenis.

3.2.2. Naujų produktų kūrimo būdai

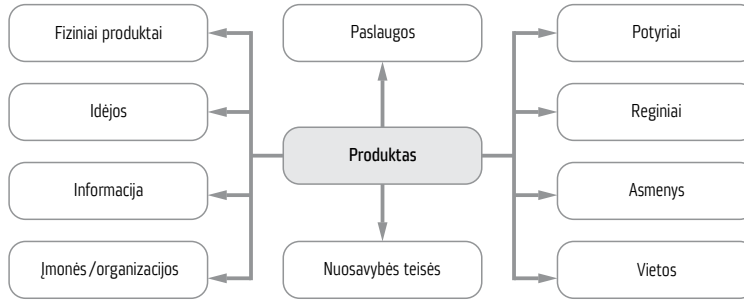
Produkto ir jo naujumo esmės suvokimas. Kuriant produktą svarbu suvokti, kas yra produktas. Dažnai produktas suvokiamas tik kaip fizinis, apčiuopiamas daiktas, kuris tenkina aiškius vartotojo poreikius. Įmonė, gaminanti duris, kaip įprasta, daugiau dėmesio skirs fiziniams durų duomenims (svoriui, tvirtumui, atsparumui ugniai, vandeniui ir pan.).

2000 m. telekomunikacijų bendrovė *Ericsson* mobiliųjų telefonų rinkoje patyrė nesėkmę. Įmonė turėjo atleisti dešimtis tūkstančių darbuotojų. Finansiniai nuostoliai buvo didžiuliai. Siekdama išsaugoti mobiliųjų telefonų gamybą, *Ericsson* turėjo pasiūlyti bendrovei SONY įsteigti bendrą įmonę. Tuo laikotarpiu *Ericsson* turėjo apie 35 proc. rinkos dalies (Garrett, Mitchell 2001). 2007 m. *SonyEricsson* rinkos dalis yra tik 9 proc. Iki šiol ši įmonė negali atsitiesti po pralaimėjimo savo pagrindiniam konkurentui NOKIA, kuri šiuo metu yra pasaulio rinkos lyderė, turinti 38 proc. rinkos dalies. Kokios buvo pagrindinės klaidos? Techniniais duomenimis (svoriu, dydžiu, teikiamomis galimybėmis ir pan.) tuo laiku *Ericsson* mobilieji telefonai nenusileido įmonei *Nokia*. *Ericsson* produktų kūrėjai nekreipė dėmesio į tokius vartotojui svarbius duomenis, kaip patrauklus, atitinkantis mados tendencijas dizainas bei paprastumas naudoti. Kūrėjai neįvertino, kad vartotojai perka mobilųjį telefoną ne tik pagrindiniams poreikiams tenkinti – susisiekti su reikalingu asmeniu, bet ir kaip stiliaus, visuomenėje užimamo statuso atributą.

Jau 2003 m. *SonyEricsson* prezidentas Katsumi Ihara, pristatydamas naujus mobiliuosius telefonus, sakė, kad nauji telefonai yra mielesni ir seksualesni: „More cute and sexy“. Tai buvo vienas svarbiausių pabrėžiamų pranašumų (Ghose 2004). Ar galėtų panašiai pasakyti apie savo gaminamas duris vidutinis durų gamintojas? Manoma, kad tikriausiai būtų akcentuojami kiti durų duomenys, išvardyti skyriaus pradžioje.

Kas yra produktas? Produkto apibrėžimų yra daug. Philipas Kotleris pateikia tokį produkto apibrėžimą. „Produktas yra visa tai, į ką galima pasiūlyti rinkai atkreipti dėmesį, įsigyti, naudoti ar vartoti ir kas gali patenkinti norą arba poreikį“ (Kotler, Amstrong 2003). Toliau yra sakoma, kad produktu gali būti fiziniai produktai, paslaugos, potyriai, reginiai, asmenys, vietos, nuosavybės teisės, įmonės / organizacijos, informacija, idėjos. Toks produkto apibrėžimas yra išsamus ir tinkamas naudoti kuriant produktus (3.14 pav.).

Plačiau paplitęs ne toks išsamus produkto apibrėžimas. Abiejų sąvokų skirtumus reikėtų aiškiai suvokti siekiant išvengti nesusikalbėjimo. Kitoks produkto apibrėžimas ryškėja iš Lietuvoje naudojamo „Produktų, gaminių ir paslaugų klasifikatoriaus“ (PGPK) (klaipedatsv.stat.gov.lt 2008). Jis naudojamas Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir kitų valstybinių institucijų apskaitai vykdyti. Pagal šį klasifikatorių išskiriamos trys grupės prekių: produktai, gaminiai, paslaugos



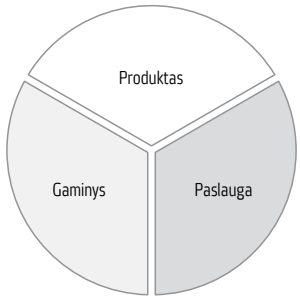
3.14 pav. Platesnis produkto suvokimas

(3.15 pav.). *Gaminiai* suvokiami kaip gamybos proceso metu pagaminti materialūs – apčiuopiami daiktai, skirti parduoti (pvz., baldai, drabužiai, buitinė technika ir pan.). *Produktai* suvokiami kaip materialūs daiktai, skirti parduoti, kurie gauti ne gamybos proceso metu (pvz., daržovės, grūdai, žuvis, auksas, nafta). Paslaugos yra nematerialių duomenų turinčios prekės (bankininkystė, ryšio paslaugos, draudimo paslaugos, pašto paslaugos ir pan.).

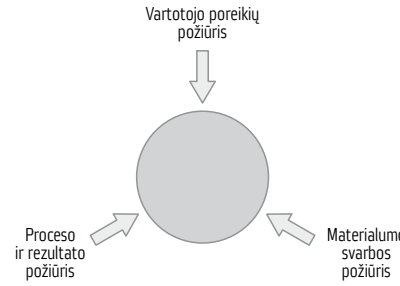
Net produktą plačiąja prasme galima suvokti įvairiai. Kaip minėta, kuriamas produktas turi būti suvokiamas kuo plačiau. Siekiant dar labiau išplėsti produkto suvokimą, siūloma produktą vertinti trimis požiūriais (3.16 pav.):

– vartotojo poreikių tenkinimo;
– materialumo svarbos;
– proceso ir rezultato.

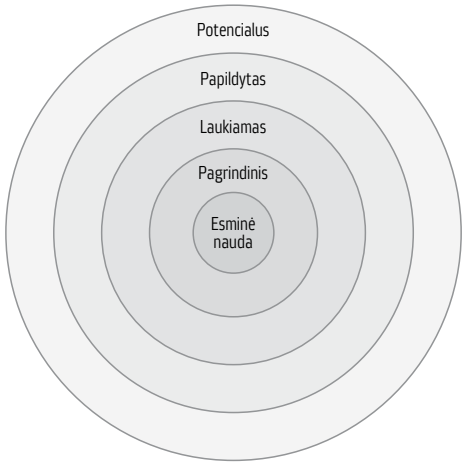
Vartotojų poreikių požiūriu produktas skirstomas į lygmenis. Toks skirstymas paplitęs ir aprašomas klasikinėje rinkodaros literatūroje. Yra išskiriami 3–5 lygmenys. Kuriant naują produktą tikslingiau naudoti penkių lygmenų skirstymą, nes toks skirstymas leidžia išsamiau suvokti produktą ir yra stimulas naujoms idėjoms atsirasti. Pirmas lygmuo – tai produkto esminė nauda vartotojui (3.17 pav.).



3.15 pav. Siauresnis produkto suvokimas



3.16 pav. Produkto suvokimas trimis požiūriais



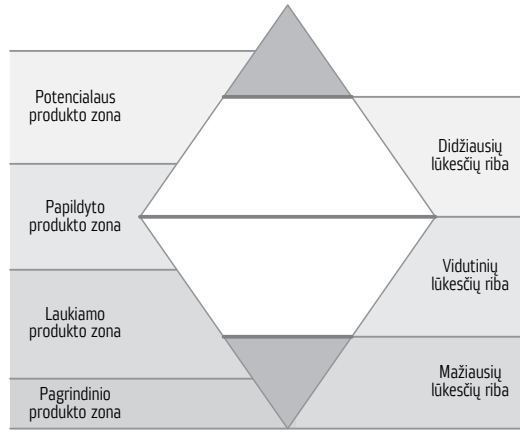
3.17 pav. Produkto lygmenys (Kotler, Keller 2007)

Esminė nauda – pagrindinė priežastis, kodėl vartotojas perka tą produktą. Klasikinis pavyzdys yra grąžtas. Vartotojui nereikia grąžto, jam reikia skylės. Tai esminė produkto nauda. Stalinės lempos pagrindinė nauda – apšvietimas, viešbučio paslaugų – poilsis ir miegas. Dažnai kuriant produktą taip susikoncentruojama į kitus produkto lygmenis, kad nukenčia esminė nauda. Pvz., stalinė lempa gali gražiai atrodyti, būti lengva ir lanksti, tačiau blogai apšviesti stalą. Viešbutis pirmiausia turi teikti tokias paslaugas, kad klientas galėtų gerai pailsėti ir išsimiegoti.

Antras lygmuo vadinamas pagrindiniu produktu. *Pagrindinis produktas* – tai mažiausios produkto savybės, kokių reikia, kad vartotojas galėtų gauti esminę naudą. Ko mažiausiai reikia – lovos, stogo virš galvos. Tą reikia žinoti, norint suvokti pagrindinius atributus ir naujai pažvelgti į produktą, atsisakant šabloninio supratimo. Gali būti, kad yra segmentas, kuriam reikalingi tik mažiausi produkto duomenys, pvz., pigių skrydžių bendrovės keleiviams suteikia tik mažiausius paslaugos atributus. Japonijoje tarp keliaujančių studentų yra populiarūs viešbučiai-kapsulės. Juose lankytojas gauna tik kapsulę-lovą, kurios yra įtaisytos lentynose. Tai primena saugojimo kameras, bet tik žmonėms.

Trečias lygmuo vadinamas laukiamu produktu. *Laukiamas produktas* – tai tokios produkto savybės, kurių vartotojas tikisi gauti iš produkto. Vartotojo lūkesčius iš dalies galima suskirstyti į mažiausius, vidutinius ir didžiausius (3.18 pav.). Laukiamo produkto zona yra tarp mažiausių ir vidutinių lūkesčių ribos. Kai produktas neviršija tų ribų, vartotojui produktas nesukelia nei teigiamų, nei neigiamų emocijų. Tačiau kai produktas yra žemiau mažiausios lūkesčių ribos, vartotojas būna labai nepatenkintas. Pvz., net ir pigiausiame viešbutyje lankytojas tikisi švarios patalynės, tualeto. Jeigu tai yra penkių žvaigždučių viešbutis – lūkesčiai yra gerokai didesni. Stalinė lempa turi būti saugi, turėti jungtuką, gaubtą. Vartotojų lūkesčiai yra labai skirtingi. Jie priklauso nuo jų ankstesnės vartojimo patirties, pajamų, amžiaus ir pan. Pvz., užsieniečius labai stebina, kad už maišelį prekėms susidėti reikia mokėti papildomai. Lietuvos vartotojui tai normalu ir priimtina.

Kuriant produktą labai svarbu žinoti mažiausius vartotojo lūkesius, tačiau ne visada visi lūkesčiai yra tenkinami. Jeigu yra žinoma, kad vartotojo lūkesčiai bus netenkinami, apie tai vartotojas turi būti informuotas iš anksto, o nepatenkinti lūkesčiai kompensuojami kitomis produkto savybėmis. Kompiuterius gaminanti bendrovė



3.18 pav. Produkto zonos ir vartotojų lūkesčių ribos

Apple į naujesnio modelio kompiuterius atsisakė įdėti diskelių skaitytuvą. Tuo metu tokie skaitytuvai buvo kiekviename standartiniame kompiuteryje. Apie tai vartotojai buvo informuoti iš anksto. Vietoj diskelių skaitytuvo į standartinę kompiuterio sudėtį buvo įtrauktas kompaktinių plokštelių skaitytuvas. Toks laukiamos komplektacijos nepatenkinimas buvo pateiktas kaip pranašumas. Bendrovė *Apple* teigė, kad ji yra pažangiausia ir jos vartotojai yra pažangiausi ir senienų nenaudoja. Nebuvo jokių nusiskundimų ir netgi priešingai – vartotojas gavo progą pasididžiuoti savo šiuolaikiškumu prieš kolegas, naudojančius pasenusias technologijas.

Ketvirtas lygmuo vadinamas ***papildytu produktu***. Tai produktas, pranokstantis vidutinius vartotojo lūkesčius. Produktas gali būti papildomas naujomis savybėmis arba gerinamos esamos savybės. Kokiomis savybėmis papildyti produktą ir kokias savybes gerinti, priklauso nuo daugelio veiksnių: pasirinktos rinkodaros strategijos, tikslinio segmento ypatybių, konkuruojančių produktų savybių, techninių produkto galimybių, turimų išteklių kiekio ir pan. Čia produkto kūrėjai turi plačią dirvą atskleisti kūrybines galias. Išsamiai gali būti plėtojamos tiek materialios, tiek nematerialios produkto savybės. Produkto kūrėjai turėtų išsiaiškinti ne tik išsakytus, bet ir neišreikštus vartotojo poreikius.

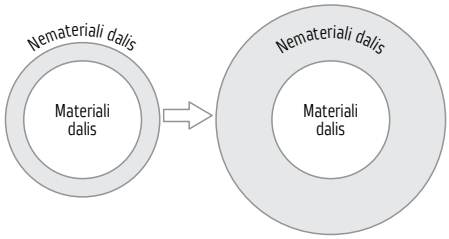
Penktas lygmuo vadinamas *potencialiu produktu*. Tai toks produktas, kuris gali pranokti ne tik mažiausius, bet ir didžiausius šiandienos vartotojo lūkesčius. Tai ypatingas inovatyvus produktas, kurį gavęs vartotojas nustemba. Danijos prestižinės vaizdo ir garso aparatūros gamintojas *Bang & Olufsen*, kurdamas produktus, siekia nustebinti savo vartotojus. Jų šūkis yra „Wow“. Tai reiškia, kad vartotojas, pamatęs naują *Bang & Olufsen* gaminį, ištartų „Wow“. Panaši strategija yra ir amerikiečių įmonės *Apple*. Naujų produktų pristatymo metu auditorijoje dažnai kyla susižavėjimo šūksnių. Tokios įmonės į produkto kūrimą investuoja labai daug lėšų.

Materiali ir nemateriali produkto dalys. Yra daug diskutuojama: kuo skiriasi fiziniai produktai nuo paslaugų. Tam taikomi įvairūs kriterijai, pvz., materialu ar nematerialu, kaupiama ar nekaupiama, transportuojama ar netransportuojama. Akivaizdu, kad šie skirtumai pamažu nyksta ir tikėtina, kad ilgainiui jie visai išnyks. Tokia klasifikacija, kuriant naują produktą, yra žalinga, nes perša įsigalėjusius šablonus apie kuriamą produktą. Vien tik klausimas – ką mes kuriame, ar paslaugą, ar fizinį produktą – jau nustato stereotipą, kokiems veiksniams turi būti skiriama daugiau dėmesio. Savaime suprantama tampa, kad kuriama paslauga turi būti nemateriali, netransportuojama, nesandėliuojama, o kuriamas fizinis produktas turi būti materialus, transportuojamas, sandėliuojamas. Tai klaidingas požiūris. Tokia klasifikacija tik kelia painiavą. Bet kuri paslauga ir fizinis produktas turi tiek materialiąją, tiek nematerialiąją dalis.

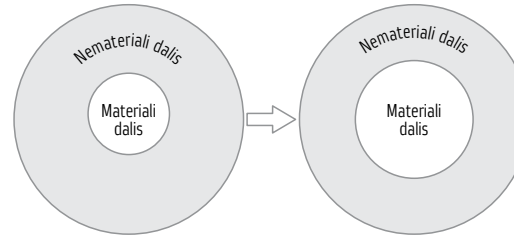
Daugeliu atvejų nematerialioji fizinio produkto dalis yra netgi svarbesnė ir sukuria didesnę pridėtinę vertę. Pavyzdys – geros kokybės, tačiau nežinomo prekės ženklo marškinėliai. Tokios pačios kokybės žinomo prekės ženklo (pvz., *Armani*, *Dolce&Gabbana*) marškinėliai gali kainuoti 10 kartų brangiau. Tai nematerialus veiksnys, tačiau ypač svarbus. Materialūs veiksniai buvo aktualūs deficitinėje žemesnio pragyvenimo lygio visuomenėje. Augant pragyvenimo lygiui ir didėjant produktų pasiūlai, didesnę svarbą įgyja nematerialūs fizinių produktų veiksniai (3.19 pav.). Su paslaugomis yra priešingai – didesnį vaidmenį atlieka materialios produkto savybės (3.20 pav.).

Kaip matyti iš 3.19 ir 3.20 pav., ateityje riba tarp paslaugų ir fizinių produktų gali visai išnykti. Kaip turėtų būti vadinamas produktas, kurio vienodai svarbios materiali ir nemateriali dalys, dar nėra sugalvota.

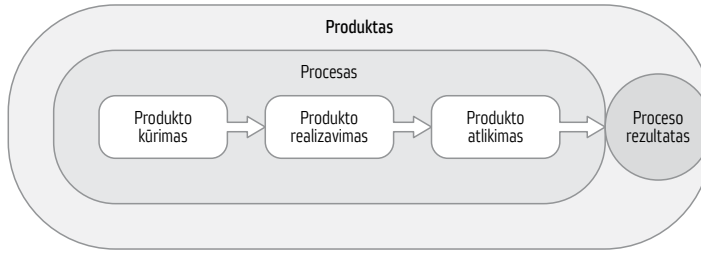
Produktas kaip procesas ir kaip proceso rezultatas. Dar vienas su produktų klasifikacija susijęs veiksnys, neigiamai veikiantis produkto kūrimą, yra tas, kad procesas atskiriamas nuo proceso rezultato. Proceso rezultatai pateikiami jau minėtame „Produktų, gaminių ir paslaugų klasifikatoriuje“ (PGPK), o pats procesas – „Ekonominių veiklos rūšių klasifikatoriuje“ (EVRK). Vienu atveju kaip produktas įvardijama veikla, kitu atveju veiklos rezultatas. Toks požiūris susiaurina supratimą apie produktą ir veda prie šabloninių sprendimų. Produktą sudaro du pagrindiniai elementai –



3.19 pav. Fizinių produktų nematerialios dalies svarbos didėjimas



3.20 pav. Paslaugų materialios dalies svarbos didėjimas



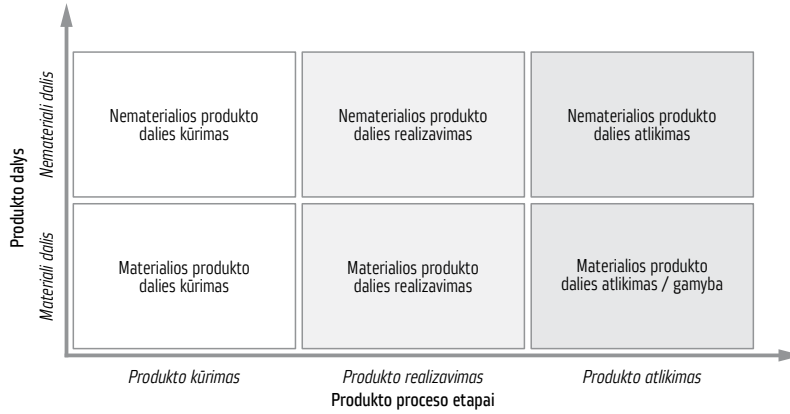
3.21 pav. Sudėtiniai produkto elementai: procesas ir proceso rezultatas

procesas ir proceso rezultatas (3.21 pav.). Ypač tai aktualu fiziniams produktams, kur aiškiai dominuoja materiali dalis. Tokiu atveju, kuriant produktą, kyla pavojus sukoncentruoti dėmesį tik į proceso rezultatą, tačiau produkto procesas gali būti ypač svarbus ir nulemti vartotojo pasitenkinimą visu produktu. Sakykime, įmonė gamina virtuvės baldus pagal individualius klientų užsakymus. Dažnai galvojama, kad tokios įmonės produktas yra baldai. Tokiu atveju baldų gamintojas koncentruos dėmesį į baldų kokybę. Greičiausiai įmonėje bus sukurta baldų kokybės kontrolės sistema, kuri padės užtikrinti gerą kokybę. Tačiau baldų kokybė nėra viso įmonės teikiamo produkto kokybė – tai tiktai vieno produkto elemento – proceso rezultato – kokybė. Klientui svarbu ir pats procesas. Kartais gali būti, kad klientas pats tos svarbos negali įvardyti, tačiau gerai jaučia. Klientui labai svarbu, kaip su juo bendraujama kuriant baldus, pasirenkant modelį, spalvą ir pan. Jam taip pat labai svarbus atlikimas – baldų montavimas, ar montuotojai punktualūs, mandagūs ir pan. Net jei patys baldai bus aukščiausios kokybės, o procesas bus prastas – klientas bus nepatenkintas.

Produkto kaip proceso etapai. Produkto procesas dar skirstomas į tris pagrindinius etapus: produkto kūrimą, realizavimą, atlikimą. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kai kalbama apie procesą dažniausiai dėmesys koncentruojamas į vieno proceso etapo vieną dalį. Koncentravimas nėra blogai, jeigu koncentruojama į svarbiausius etapus. Problema ta, kad dažniausiai dėmesys koncentruojamas į aiškiausiai suvokiamą produkto materialią dalį ir šios dalies atlikimą (3.22 pav.) .

Materialios produkto dalies gamybai dažniausiai perkama brangi įranga, mokomas personalas, nuodugniai aprašomi gamybos procesai (trukmė, eiliškumas ir pan.). Paprastai nematerialiai produkto daliai kurti ir atlikti toks dėmesys ir ištekliai nėra skiriami.

Kokiai produkto daliai ir kokiam proceso etapui įmonėje skiriama daugiau dėmesio, dažnai rodo pačios įmonės apie save pateikiamas aprašymas. Pvz., apie UAB „Lelija“ rašoma, kad tai didžiausia Lietuvoje drabužių gamybos įmonė, per metus pagaminanti viršutinių drabužių už 2,6 mln. litų (www.lelija.eu 2008). Psichologiškai toks pasakymas rodo, kad įmonė sutelkia savo dėmesį į vieną proceso etapą – atlikimą (gamybą) ir į materialią produkto dalį – viršutinius drabužius.



3.22 pav. Produkto dalių ir etapų matrica

Kiekviena produkto dalis (materiali ir nemateriali) ir kiekvienas produkto proceso etapas (kūrimas, realizavimas, atlikimas) turi atitinkamus vartotojų poreikius – lygmenis (esminė nauda, pagrindinis produktas, laukiamas produktas, papildomas produktas, galimas produktas). Prieš kuriant naują produktą, reikėtų atlikti detalią esamo produkto dalių, etapų ir lygmenų analizę.

Naujų produktų kūrimo įmonėse būdai. Įmonėms, nutarusioms kurti naują produktą, kyla klausimas – kaip tai daryti. Pirmiausia reikia apsispręsti dėl pagrindinių kūrimo principų. Pagrindinių būdų išmanymas padeda įmonei priimti strateginį sprendimą – kaip bus kuriamas produktas ir kas jį kurs. Galima išskirti penkis pagrindinius būdus: *konservatyvus*, *delegavimo*, *holistinis*, *ribotai atviras*, *visiškai atviras*. Dažnai įmonės taiko mišrųjį būdą, sudarytą iš kelių ar net visų keturių būdų. Jie vienas nuo kito skiriasi dviem pagrindiniais aspektais:

1. Kas inicijuoja ir generuoja idėjas naujam produktui.
2. Kas toliau plėtoja idėjas (bando, tikrina, kuria prototipus, atlieka bandomąjį marketingą ir pan.)

Konservatyvus būdas – kai iniciatyva ir naujo produkto idėjos generuojamos įmonės vadovų, visa ar didžioji dauguma naujo produkto kūrimo darbų atliekama įmonės viduje, nepanaudojamos arba labai ribotai naudojamos kitų įmonės darbuotojų žinios (3.23 pav.). Įmonėje dominuoja hierarchinė struktūra. Produktai kuriami nereguliariai. Skiriamas nedidelis biudžetas. Išoriniai ekspertai samdomi retai ir tik būtiniausiems darbams. Toks būdas taikomas smulkiose įmonėse arba mažai išsivysčiusiose rinkose, kur konkurencija nėra didelė, arba įmonė tenkinasi itin maža pelno marža. Teigiamas tokio būdo bruožas tas, kad pradinis produkto kūrimo etapas reikalauja mažiau išteklių. Kadangi produkto idėja yra vadovo „kūdikis“, šiam produktui dažniausia skiriama pakankamai dėmesio ir išteklių. Neigiamas šio metodo bruožas tas, kad produktui kurti naudojama tik nedidelė dalis įmonės darbuotojų

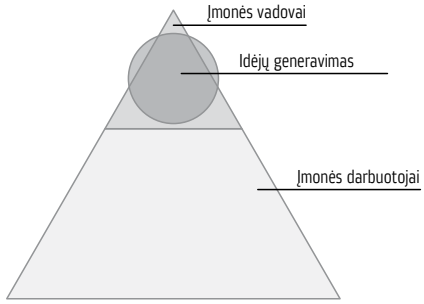
sukauptų žinių. Išorinių ekspertų žinios naudojamos labai mažai. Yra labai rizikinga, kad kuriant produktą nebus įvertinta daug svarbių aspektų ir sukurtas produktas patirs nesėkmę. Toks būdas dažniausia pasirenkamas pradedant verslą. Remiantis verslo idėja įkuriama įmonė, kurios autoriai tampa įmonės steigėjais ir kartu vadovais. Darbuotojai yra samdomi tik verslo idėjai realizuoti. Toks kūrimo būdas kurį laiką gali tęstis net įmonei suklestėjus.

Delegavimo būdas – kai įmonės vadovai naujo produkto kūrimo funkcijas perduoda kitiems asmenims. Gali būti, kad įmonės vadovai jau nebenori, nebespėja, nesugeba generuoti ir kurti produktų. Delegavimo būdas gali būti dviejų tipų:

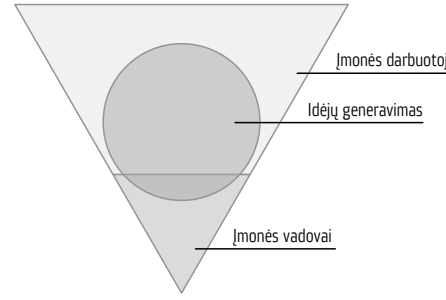
– *vidinis* – kai paskiriamas asmuo ar grupė įmonės viduje, kurios funkcijos – kurti produktą;
– *išorinis* – kai sudaroma sutartis su išoriniais konsultantais, mokslininkais, produktų kūrėjais.

Tokį būdą taiko dauguma tradicinių vidutinių ir didelių įmonių. Šiose įmonėse dar vyrauja tradicinė valdymo piramidė, kur vadovas yra pačiame piramidės viršuje. Šis būdas palankus, nes nereikia griauti valdymo piramidės.

Holistinis būdas – kai naujam produktui kurti sudaroma naujo produkto kūrimo grupė. Į idėjų generavimą įtraukiama didžioji dauguma įmonės darbuotojų (3.24 pav.). Idėjų plėtotė vyksta įmonėje, tačiau specifiniams darbams dažniau įtraukiami išoriniai ekspertai. Naujų produktų kūrimas tampa reguliarus procesas, tam paskirti nuolatiniai darbuotojai. Įmonė atsisako hierarchinės struktūros, į sprendimų priėmimą dažniau įtraukiami įmonės darbuotojai. Valdymas necentralizuotas. Šio būdo pranašumas tas, kad efektyviai naudojamos įmonėje sukauptos žinios, kurios labai svarbios kuriant produktą. Pagrindinis neigiamas bruožas tas, kad reikia griauti tradicinę valdymo piramidę – radikaliai keisti valdymą. Dauguma tradicinių vadovų tam nėra pasiruošę. Bandymai įtraukti darbuotojus į naujo produkto kūrimą, nesugriovus valdymo piramidės, dažnai patiria nesėkmę.



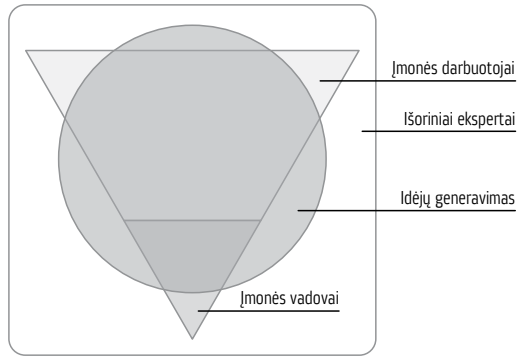
3.23 pav. Idėjų generavimas įmonėje konservatyviu būdu



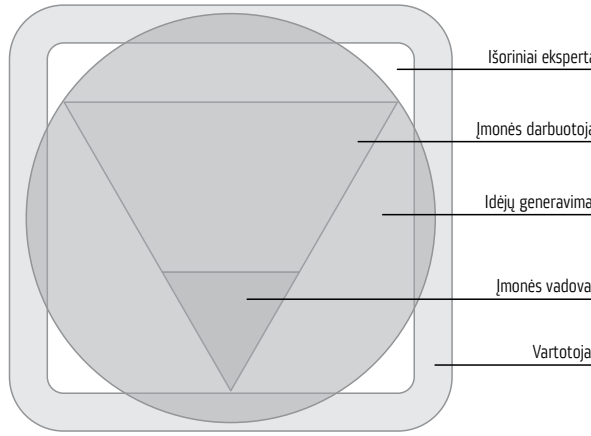
3.24 pav. Idėjų generavimas įmonėje holistiniu būdu

Išorinis būdas – kai į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir išoriniai ekspertai, pasirinkti vartotojai (3.25 pav.). Gali būti, kad idėjos įsigyjamos tiek iš pavienių išradėjų, tiek iš kitų įmonių. Idėjų plėtotė atliekama panašiai kaip ir holistiniu būdu, tačiau dar plačiau remiamasi išorine ekspertize. Dažnai produktai kuriami kartu su kitais partneriais ir dalijamasi rezultatais. Taip sumažinamos produkto kūrimo sąnaudos. Dar vienas šio būdo pranašumas tas, kad kuriant naują produktą plačiau naudojamasi ne tik įmonės viduje sukauptomis žiniomis, bet ir išorinių ekspertų bei pasirinktų vartotojų žiniomis. Tai leidžia geriau įvertinti svarbius naujo produkto kūrimo aspektus ir greičiau pasiekti sėkmę.

Atviras būdas – kai į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiama visa visuomenė. Įmonė sudaro sąlygas visuomenei pateikti savo idėjas. Dažniausia tam naudojamos įmonių internetinės svetainės, kuriose bet kuris lankytojas gali pateikti idėjų (3.26 pav.).



3.25 pav. Idėjų generavimas įmonėje išoriniu būdu



3.26 pav. Idėjų generavimas įmonėje atviru būdu

Šio būdo pranašumas – apimami dideli visuomenės sluoksniai ir iš jų galima gauti netikėtų ir nešabloniškų idėjų. Pagrindinis šio būdo trūkumas – sunku įtraukti ir motyvuoti vartotojus dalyvauti šiame procese. Kita problema – pasiūlytų idėjų atranka. Nepaisydamos to, didelės įmonės jau pradeda sėkmingai šį būdą taikyti. Vartotojai įtraukiami ne tik į idėjų generavimą, bet ir į produkto kūrimą. Kaip pavyzdį galima paminėti daugiakalbę elektroninę atvirąją enciklopediją Vikipedija (angl. *Wikipedia*). Šią enciklopediją kuria tūkstančiai savanorių, kurie jai neatlygintinai rašo straipsnius.

3.2.3. Naujų produktų kūrimo procesas

Naujų produktų kūrimo procesų įvairovė. Skiriasi ne tik naujų produktų kūrimo būdas, skiriasi ir pats kūrimo procesas. Priėmus sprendimą, kokį produkto kūrimo būdą pasirinkti, reikia pasirinkti ir koks bus naujo produkto kūrimo procesas. Egzistuoja daug naujo produkto kūrimo proceso modelių. Skiriasi produkto kūrimo etapai, eiliškumas, trukmė. Kūrimo procesas priklauso nuo šių pagrindinių dalykų:

- kuriamo produkto – kas yra kuriama (jo naujumo lygio, sudėtingumo, jo vartojimo ypatybių, konkurencijos lygio to produkto rinkoje ir pan.);
- kūrėjo – kas kuria produktą (pasirinkto kūrimo būdo, kūrėjo patirties, savybių, kūrimo komandos sudėties, dydžio ir pan.);
- kurti skirtų išteklių (laiko, lėšų, vietos, informacijos šaltinių, turimos įrangos, medžiagų ir pan.).

Kiekviena įmonė pagal savo specifiką ir kuriamo produkto specifiką, turimus išteklius pasirenka savo individualų kūrimo procesą. Didesnės įmonės vienu metu gali taikyti net kelis produkto kūrimo modelius. Pavyzdžiui, vienas gali būti skirtas radikalioms inovacijoms, kitas – nuosaikioms. Nepaisant skirtumų, kūrimo procesas turi tam tikrus bendrus kūrimo etapus. Šiame skyriuje nagrinėjami šeši naujų produktų kūrimo modeliai:

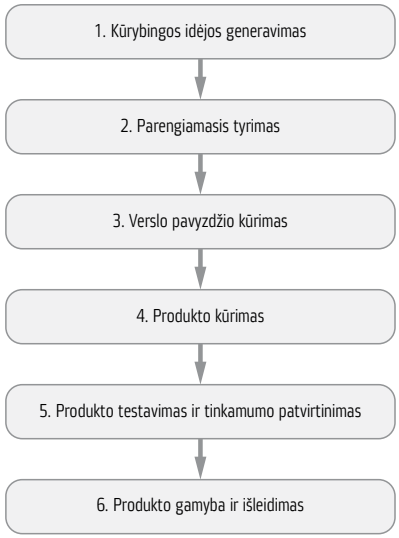
1. Tradicinis naujų produktų kūrimo modelis.
2. Rinkodaros produktų kūrimo modelis.
3. Ciklinis produktų kūrimo modelis pagal įmonę *Villeroy&Boch.*
4. Technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelis.
5. Ciklinis produktų kūrimo modelis, derinant kūrybingas ir struktūrizuotas fazes.
6. 3M radikaliai inovatyvių produktų kūrimo modelis.

Įmonės, atsižvelgdamos į savo specifiką, gali pasirinkti sau tinkamiausią arba iš kiekvieno modelio išsirinkti tinkamiausius elementus ir sukurti naują, sau pritaikytą naujų produktų kūrimo modelį.

Išstudijavę šį skyrių turėtumėte gebėti:

1. Suvokti tradicinio naujų produktų kūrimo modelio specifiką.

2. Suvokti rinkodaros produktų kūrimo modelio specifiką.
3. Suvokti ciklinio produktų kūrimo modelio pagal įmonę *Villeroy&Boch* specifiką.
4. Suvokti technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelio specifiką.
5. Suvokti cikliško produktų kūrimo, derinant kūrybingas ir struktūrizuotas fazes, modelio specifiką.
6. Suvokti 3M radikalią inovatyvių produktų kūrimo modelio specifiką.
7. Pritaikyti naujo produkto kūrimo modelį prie įmonės specifikos.



3.27 pav. Tradicinis produkto kūrimo modelis (Grakauskaitė-Karkockienė 2003)

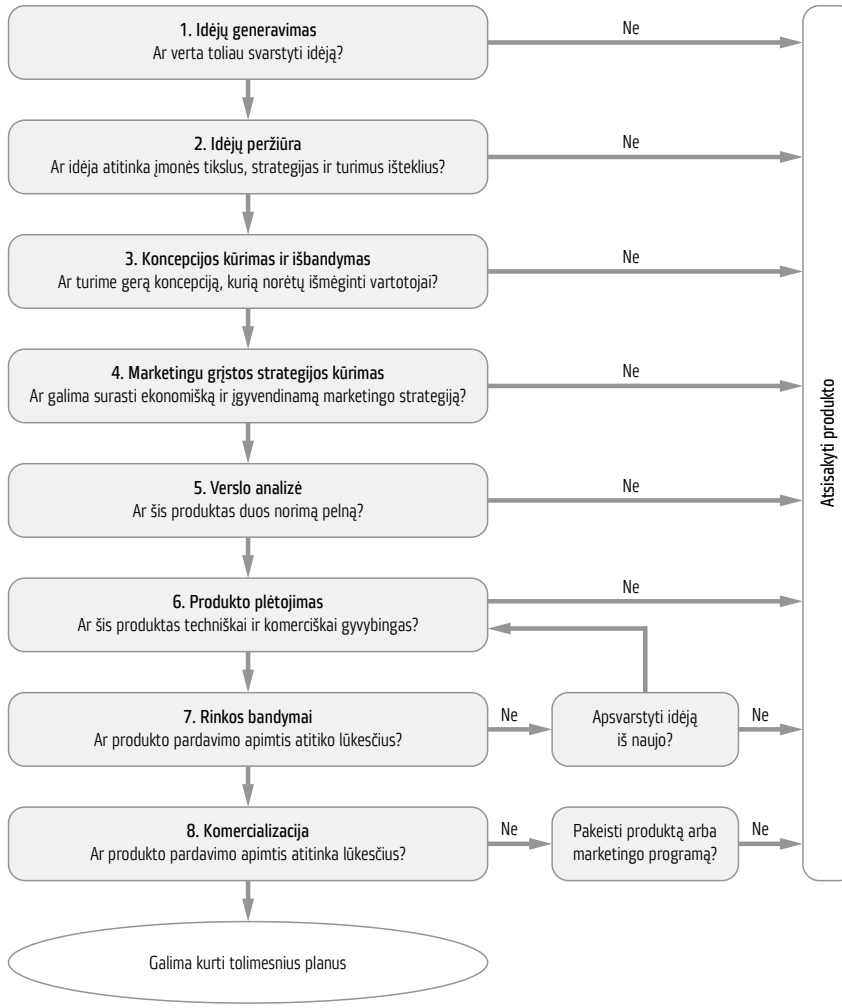
Tradicinis naujų produktų kūrimo modelis. Tradicinis produkto kūrimo modelis iš dalies pagrįstas NASA projekto valdymo etapais. Visas procesas suskirstomas į šešis pagrindinius etapus (3.27 pav.). Tai linijinis modelis, kai etapas pradedamas sėkmingai baigus ankstesnį etapą. Kiekvieno etapo pabaigoje įvertinami gauti rezultatai, pateikiama griežta ataskaita ir priimamas sprendimas tęsti procesą arba jį nutraukti. Pagal šį modelį dažniausiai kitą etapą vykdo jau kiti darbuotojai, kuriems atsakomybę už projekto rezultatus perduoda ankstesnį etapą vykdę darbuotojai.

Nedidelėse įmonėse arba kai produktas nėra labai sudėtingas, produkto kūrimas perduodamas ne po kiekvieno etapo, tačiau apie vykdymo eigą griežtai informuojami atsakingi vadovai, kurie sprendžia, ar tęsti procesą toliau.

Naujų rinkodaros produktų kūrimo modelis. Rinkodaros produkto kūrimo modelis yra labai panašus į tradicinį modelį. Tokio modelio pavyzdys galėtų būti Philipo Kotlerio modelis (3.28 pav.). Pagrindinis šio modelio išskirtinumas tas, kad kuriant produktą daug dėmesio skiriama vartotojų poreikiams ir konkurentams.

Pagal Ph. Kotlerio produkto kūrimo modelį papildomai numatyti rinkodaros strategijos kūrimo ir rinkos bandymų, komercializacijos etapai. Pagal šį modelį daugiau dėmesio skiriama ir paties produkto rinkodaros programos sudarymui ir valdymui. Atkreipiamas dėmesys, kad produkto nesėkmė gali būti ne tik dėl netinkamų produkto savybių, bet ir dėl netinkamos strategijos parinkimo, netinkamos rinkodaros programos ir konkurentų veiksmų.

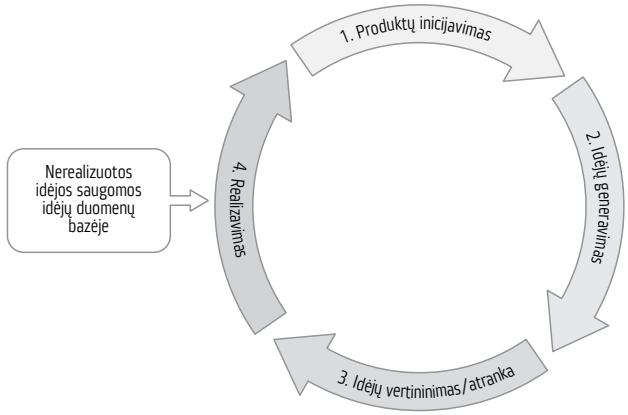
Ciklinis *Villeroy&Boch* naujų produktų kūrimo modelis. Keramikos gaminių gamintoja *Villeroy&Boch* taiko ciklinį produktų kūrimo modelį. Įmonės *Villeroy&Boch*



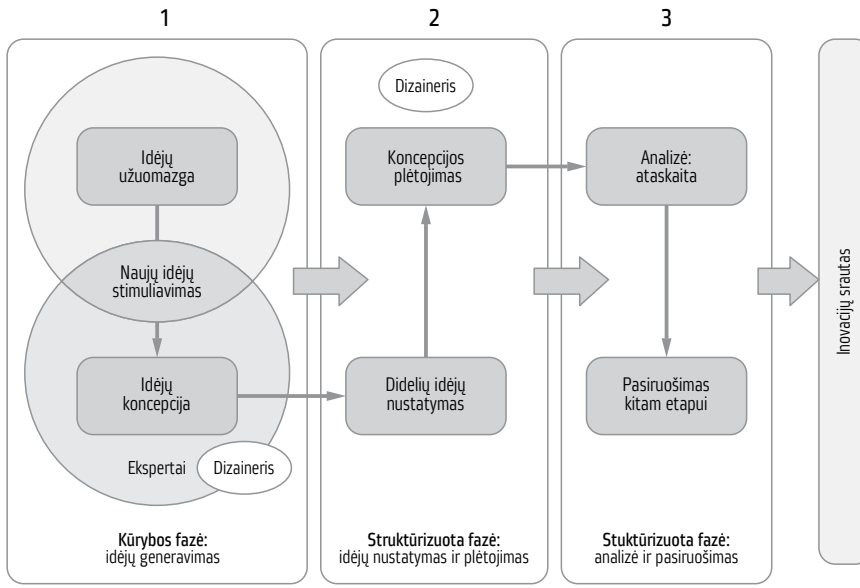
3.28 pav. Produkto kūrimo modelis (remiantis Ph. Kotler 2007)

modelyje išskiriami keturi pagrindiniai etapai: produkto inicijavimo, idėjų generavimo, idėjų vertinimo ir realizavimo (3.29 pav.).

Villeroy&Boch produktų kūrimo procesas kartojamas kas 12–18 mėn. Nerealizuotos idėjos saugomos ir prieš pradedant naują procesą peržiūrimos. Tradiciniame ar Ph. Kotlerio modelyje procesas pradedamas nuo idėjų generavimo, o čia atsiranda dar vienas papildomas etapas – produktų inicijavimas. Prieš pradedant generuoti idėjas nustatoma, koks produktas turi būti kuriamas. Jo metu suformuluojama užduotis produktų kūrėjams. Tik paskui pradedamas idėjų generavimo procesas. Detalesnis idėjų generavimo procesas pateikiamas 3.30 pav.



3.29 pav. Ciklinis produktų kūrimo modelis pagal *Villleroy & Boch*



3.30 pav. Idėjų generavimo procesas pagal *Villleroy&Boch*

Idėjų generavimo procesas susideda iš trijų fazių: idėjų generavimas, idėjų nustatymas ir plėtojimas, analizė ir pasiruošimas. Idėjoms generuoti suformuojama ekspertų grupė, kurioje dirba atstovai iš rinkodaros, skirtingų gamybos, finansų padalinių. Ekspertų grupėje dirba dizaineris, kuris pateikia koncepcijas grafiniu pavidalu. Ekspertų grupei iškeliami aiškūs tikslai, nustatomi darbų atlikimo terminai. Pažymima, kad ekspertų grupės darbo aplinka turi būti tokia, kad joje būtų smagu dirbti.

Prieš pradedant generuoti idėjas ekspertų grupė stebi vartotojų apklausą. Vartotojų apklausa yra vykdoma už veidrodinės pertvaros. Vienoje pertvaros pusėje yra ekspertų grupė, kitoje – vartotojai. Vartotojai ekspertų nemato. Jie klausinėjami profesionalaus psichologo. Pagrindinis tokios sesijos tikslas – gauti informaciją apie vartotojų elgseną, kuri būtų stimulas generuoti naujo produkto idėjas. Ši fazė yra kūrybinė. Ji atitinka divergentinio mąstymo tipą.

Kitos dvi fazės yra struktūrizuotos, jų metu identifikuojamos idėjų koncepcijos, atliekama jų analizė ir pasiruošiama kitiems etapams vykdyti.

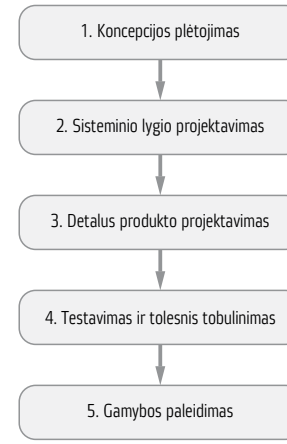
Apibendrinant *Villleroy&Boch* produktų kūrimo modelį, pažymėtina, kad jis yra aiškiai struktūrizuotas, ciklinis, reguliarus, turi aiškią informacijos kaupimo saugojimo ir naudojimo sistemą, generuojant idėjas aiškiai išskiriamos kūrybos ir struktūrizuotos fazės, orientuotos į vartotojus, plačiai naudojami išoriniai ekspertai, idėjoms generuoti formuojama diversifikuota ekspertų grupė.

Technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelis. Technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelis daugiau dėmesio skiria produkto techninių ir technologinių savybių projektavimui. Vienas tokių modelių – Karlo T. Uricho ir S. D. Eppingerio modelis. Jį sudaro penki etapai (3.31 pav.):

1. Koncepcijos plėtojimas.
2. Sisteminio lygio projektavimas.
3. Detalus produkto projektavimas.
4. Testavimas ir tolesnis tobulinimas.
5. Gamybos paleidimas.

Tai linijinis produkto kūrimo modelis. Jame labai aiškiai numatomos produkto fizinių savybių nustatymo, projektavimo ir vertinimo procedūros. Numatytos procedūros produkto konstrukciniams brėžiniams ir industriniam projektui parengti. Šiame produkto kūrimo modelyje numatytas įmonės padalinių vaidmuo ir užduotys kiekviename produkto kūrimo etape (3.10 lentelė).

K. Uricho ir D. Eppingerio technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelis daugiau skirtas didelėms įmonėms. Pagal šį modelį didžioji dauguma produkto kūrimo darbų atliekama įmonės viduje. Technologiškai sudėtingų produktų kūrimas – tai darbui imlus, brangus ir ilgai trunkantis procesas. Mažos ir vidutinės įmonės paprastai tokių išteklių neturi. Jos taiko kitokį produktų kūrimo modelį, kai daugumai darbų samdomi išoriniai ekspertai. Mažos įmonės, neturinčios reikiamų gamybos pajėgumų, produkto gamybą užsako kitose įmonėse ir net kitose pigesnę darbo jėgą



3.31 pav. Technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelis (Urlich, Eppinger 1995)

3.10 lentelė. Produkto kūrimo uždaviniai įmonės padaliniams pagal produkto kūrimo etapus

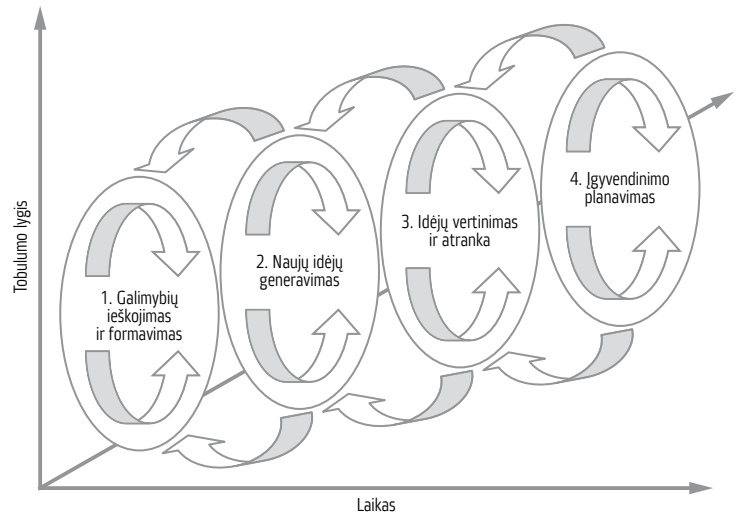
Padaliniai	Etapai				
	Koncepcijos plėtotė	Sisteminio lygio projektavimas	Detalus produkto projektavimas	Bandymas ir tolesnis tobulinimas	Gamybos paleidimas
Marketingo	– Nustatyti rinkodaros segmentus. – Nustatyti vartotojus – lyderius. – Nustatyti konkurencinius produktus	– Parengti planą produktų variantams ir produktų grupei	– Parengti rinkodaros planą	– Parengti reklaminę medžiagą ir medžiagą paleidimui; – Išbandyti produktą rinkoje.	– Pristatyti produkciją pagrindiniams vartotojams.
Projektavimo	– Ištirti produkto koncepcijos galimybes. – Parengti pramoninio dizaino koncepciją. – Pagaminti ir išbandyti prototipą	– Suprojektuoti alternatyvų produktą – Nustatyti produkto pagrindinius posistemius ir veikimo terpę. – Parengti pramoninio produkto dizaino projektą.	– Nustatyti produkto detalių matmenis. – Parinkti medžiagas. – Nustatyti nuokrypius / toleranciją. – Parengti visus industrinio projekto dokumentus.	– Atlikti produkto patikimumo, naudojimo trukmės, veikimo bandymus. – Gauti reikiamus sertifikatus. – Atlikti reikalingus patobulinimus	– Įvertinti bandomosios gamybos rezultatus.
Gamybos	– Įvertinti produkto gamybos sąnaudas. – Nustatyti produkto pagaminimo galimybes.	– Nustatyti pagrindinių komponentų tiekėjus. – Atlikti gamybos ir pirkimo analizę. – Parengti galutinę surinkimo schemą.	– Nustatyti detalių gamybos procesus. – Suprojektuoti reikalingus įrankius. – Nustatyti kokybės užtikrinimo procesus. – Pradėti ilgai gaminamų įrankių įsigijimą.	– Dalyvauti derybose su tiekėjais dėl detalių tiekimo. – Parengti galutinius gamybos ir surinkimo brėžinius. – Apmokyti darbuotojus. – Nustatyti galutinius kokybės užtikrinimo procesus.	– Pradėti produktų gamybą.
Kiti padaliniai	Finansai: – Atlikti ekonominę analizę. Teisininkai: – Atlikti produkto patentabilumo analizę.	Finansai: – Su gamybos padaliniu atlikti gamybos ir pirkimo analizę Priežiūra: – Nustatyti procesų priežiūros poreikius.		Pardavimas: – Parengti pardavimo planą.	

turinčiose šalyse. Pastebėta, kad tokį produkto kūrimo modelį pradeda naudoti net ir didelės įmonės, kuriančios technologiškai sudėtingus produktus. Tai padeda sutrumpinti produkto kūrimo laiką ir sutaupyti lėšų. Nepaisant to, K. Uricho ir D. Eppingerio modelyje paminėti etapai ir užduotys turi būti atliekami.

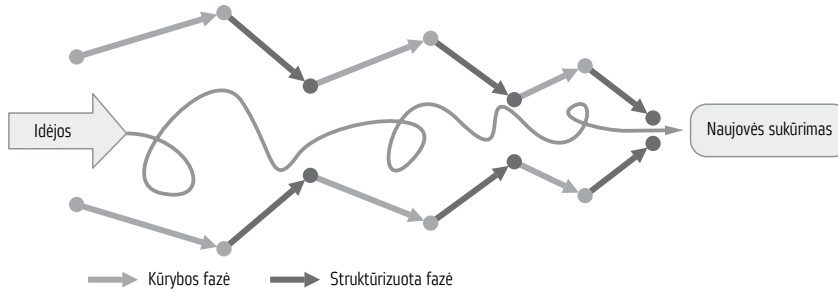
Ciklišas produktų kūrimo modelis, derinant kūrybos ir struktūrizuotas fazes. Ciklišas produktų kūrimo modelis, derinant kūrybos ir struktūrizuotas fazes, siūlomas Andrew ir Mary Bragg (A. Bragg, M. Bragg_2007) (3.32 pav.). Šis modelis labai panašus į *Villeroy&Boch* modelį, tačiau A. ir M. Bragg ciklišką įveda ne tik tarp produkto kūrimo etapų, bet ir etapų viduje.

A. ir M. Bragg modelyje produktų kūrimas išskiriamas į keturis etapus: galimybių ieškojimo, naujų idėjų generavimo, idėjų vertinimo ir atrankos bei įgyvendinimo planavimo. Kiekvienas iš etapų prisideda prie produkto tobulumo lygio kėlimo. A. ir M. Bragg modelyje numatytas grįžimas iš vėlesnio etapo į ankstesnį, jeigu pastebima klaidų ar netikslumų. Toks modelis geriau atitinka natūralius žmogaus mąstymo ypatumus, kai vėl ir vėl patikrinami ankstesni sprendimai gavus papildomą informaciją. Be etapų ciklišumo, modelis siūlo kiekviename produkto kūrimo etape derinti kūrybos ir struktūrizuotas fazes (3.33 pav.).

Tai atitinka žmogaus divergentinį ir konvergentinį mąstymą. Plačiau apie divergentinį ir konvergentinį mąstymą aprašyta 2.4 poskyryje. Kūrybos ir struktūrizuotos fazės išskirtos ir *Villeroy&Boch* modelyje, tačiau toks išskyrimas yra tik idėjų generavimo etape. A. ir M. Bragg šiame modelyje pabrėžia, kad kūrybingas ir struktūrizuotas mąstymas reikalingas visuose produkto kūrimo etapuose. Tradiciniame, Ph. Kotlerio, K. Uricho ir D. Eppingerio modeliuose divergentinis mąstymas taikomas tik idėjų generavimo etape, o kituose etapuose remiamasi tik konvergentiniu mąstymu.



3.32 pav. Ciklišas produktų kūrimo modelis, derinant kūrybos ir struktūrizuotas fazes (A. Bragg, M. Bragg, 2007)



3.33 pav. Kūrybos ir struktūrizuotos fazių kaita

Taigi A. ir M. Bragg išplečia tiek konvergentinio, tiek divergentinio mąstymo svarbą visuose produkto kūrimo etapuose. Toks pasiūlymas gali prailginti produkto etapų ir viso produkto kūrimo trukmę, tačiau tikėtina, kad bus pasiekta geresnių rezultatų.

3M radikaliai inovatyvių produktų kūrimo modelis. 3M garsėja kaip viena inovatyviausių bendrovių, tačiau XX a. dešimtojo dešimtmečio viduryje ši bendrovė susidūrė su tuo, kad dauguma šios bendrovės sukurtų naujų produktų yra nuosaikios inovacijos. Tai buvo tik esamų produktų patobulinimai, kurie nepadarydavo proveržio ir neužtikrino didelių augimo tempų. Be to, šių patobulintų produktų gyvavimo ciklas būdavo gana trumpas. Radikaliai inovatyvių produktų kūrimas paprastai stringa dėl dviejų pagrindinių priežasčių:

1. Įmonės vadovai ir darbuotojai paprastai linkę orientuotis į trumpalaikius tikslus. Tam, kad įmonės galėtų orientuotis į ateities produktų kūrimą, jos turi išgyventi šiandienėje konkurencinėje kovoje. Įmonių savininkai nori gauti dividendus kiekvienais metais ir paprastai nėra linkę laukti.
2. Produktų kūrėjai paprasčiausia nežino, kaip sukurti radikaliai inovatyvius produktus. Jie neturi nei patirties, nei efektyvaus kūrimo modelio radikalioms inovacijoms kurti.

Taigi panašios problemos buvo pastebėtos ir bendrovėje 3M. Bendrovės vadovai pastebėjo, kad didžiąją įmonės prekybos dalį sudarė prekyba iš nuosaikiųjų produkto inovacijų. Norint, kad situacija pasikeistų ir daugiau dėmesio būtų sutelkta ne trumpalaikiams, o ilgalaikiams tikslams, 3M vadovai iškėlė tikslą, kad 30 proc. prekybos sudarytų produktai, ne senesni kaip ketverių metai. Tam, kad būtų pasiektas iškeltas tikslas, reikėjo radikaliai pakeisti produktų kūrimo metodiką ir daugiau orientuotis į radikalias naujoves. Tuo laiku ir buvo pradėtas taikyti radikaliai inovatyvių produktų kūrimo modelis, pavadintas pirmaujančių vartotojų modeliu (angl. *Lead users process*). Šis modelis buvo grindžiamas dviem tyrimų metu gautomis išvadomis:

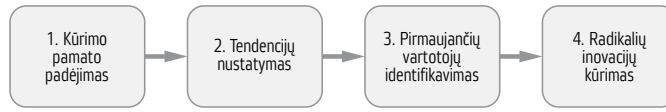
– daug komerciškai sėkmingų inovatyvių produktų pirmiausia buvo sukurta ir išbandyta ne tos srities gamintojų, o pačių vartotojų;
– inovatyvūs produktai buvo sukurti ir išbandyti ne eilinių vartotojų, bet pirmau-

jančių tos srities vartotojų. Pirmaujantys vartotojai – tie, kurie savo srityje yra kur kas labiau pažengę nei vidutiniai. Pirmaujančių vartotojų poreikiai yra kur kas didesni ir jiems, kaip įprasta, reikia tokių priemonių, kurių dar nėra sukurta rinkoje. Būtent dėl to jie pradeda kurti sau tokias inovatyvias priemones ir pradeda naudoti savo veikloje.

Jeigu automobilių gamintojas nori sukurti inovatyvią automobilio stabdžių sistemą, galbūt jis turėtų pasiteirauti, kokią stabdžių sistemą naudoja lenktynininkų komandos. Tikriausiai technikai jau yra modifikavę ir išbandę geresnę stabdžių sistemą. Galbūt yra vartotojų, kuriems stabdžių efektyvumo reikia dar labiau, pvz., lėktuvų pilotams bandytojams ir pan. Kad ir kaip būtų keista, ABS stabdžių sistema, naudojama daugumoje automobilių, pirmiausia buvo sukurta ir išbandyta aviacijoje. Taip buvo sukurta daug sėkmingų inovacijų.

3 M radikaliai inovatyvių produktų kūrimo modelį sudaro keturi pagrindiniai etapai (3.34 pav.):

1. Kūrimo pamato padėjimas.
2. Tendencijų nustatymas.
3. Pirmaujančių vartotojų identifikavimas.
4. Radikalių inovacijų kūrimas.



3.34 pav. 3M radikalai inovatyvių inovacijų kūrimo modelis

Šis modelis apima ne visą produkto kūrimo procesą, o tik etapus iki produkto koncepcijos sukūrimo ir patikrinimo. Suprantama, kad kiti produkto etapai iki serijinės produkto gamybos ir rinkodara taip pat turi būti atliekami, tačiau vėlesni etapai gali būti standartiniai ir niekuo neišsiskirti iš kituose modeliuose naudojamų. Šiame modelyje taikomas specifinis požiūris pradiniuose produkto kūrimo etapuose, todėl daugiau detalizuojamas.

1 etapas. Kūrimo pamato padėjimas. Šiame etape suformuojama produkto kūrimo komanda. Ji nustato tikslinę rinką, kurią planuojama pasiekti su savo kuriamu produktu. Taip pat nustatoma, kokio inovatyvumo lygio turi būti kuriamas produktas ir kas iš įmonės padalinių yra suinteresuotas tokio produkto sukūrimu. Nustačius padalinį, jo atstovas įtraukiamas į produkto kūrimo komandą.

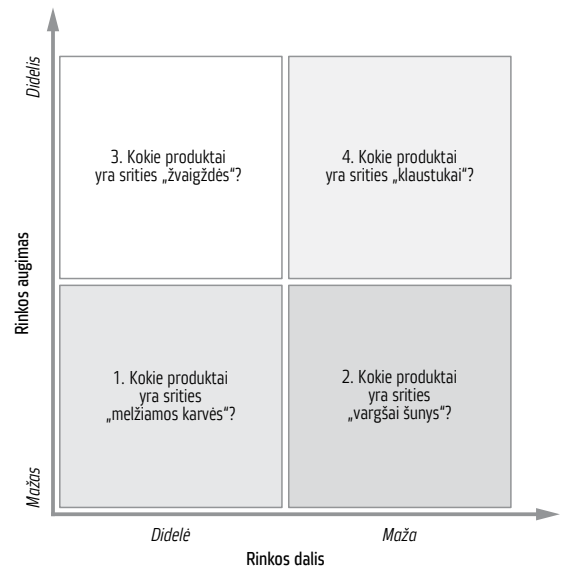
2 etapas. Tendencijų nustatymas. Visame produkto kūrimo procese vadovaujamasi prielaida, kad pirmaujantys vartotojai yra pirmieji tarp vyraujančių tos srities tendencijų, tačiau šiame etape dar nėra aišku, kokios gi yra tos srities vyraujančios tendencijos. Šio etapo tikslas – nustatyti tos srities, kurioje yra kuriamas produktas,

vyraujančias tendencijas. Todėl kreipiamasi į tos srities ekspertus ir analizuojama, kokie inovatyvūs sprendimai šiuo metu taikomi. Čia analizei būtų galima naudoti Bostono konsultacinės grupės matricą ir nustatyti tos srities „melžiamas karves“, „vargšus šunis“, „žvaigždes“ ir „klaustukus“ (3.35 pav.).

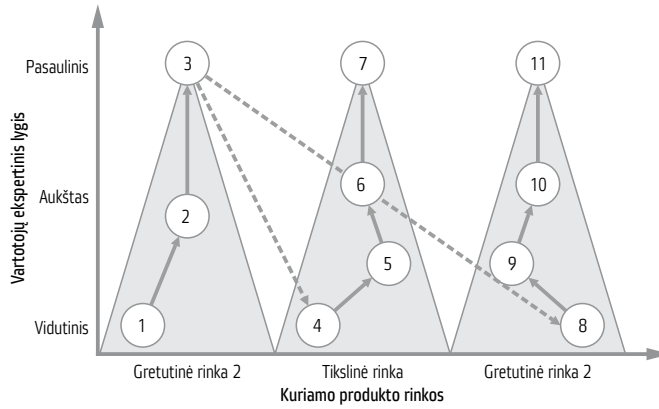
Kuriant radikaliai inovatyvius produktus turi būti atliekama ypač detali „klaustukų“ ir „žvaigždžių“ analizė. Be to, ekspertai turėtų sugebėti įžvelgti tos srities plėtros tendencijas, kuriomis būtų galima remtis prognozuojant tolesnę tos srities produktų plėtrą.

3 etapas. Pirmaujančių vartotojų identifikavimas. Šiame etape produkto kūrimo komanda turėtų nustatyti tuos pirmaujančius tikslinės rinkos ir gretimų rinkų vartotojus ir gauti produktui kurti reikiamų žinių. Pirmaujančių vartotojų nustatymo procesas nėra labai paprastas, nes dažnai trūksta informacijos apie tai, kas yra tos srities pirmaujantys vartotojai. 3M taiko tinklinę paiešką, kuri prasideda nuo tikslinės ir gretimų rinkų asmeninių pažinčių ieškojimu. Iš asmeninių pažįstamų prašoma informacijos apie aukštesnio lygio tos arba gretutinių rinkų vartotojus. Taip kopiama į piramidės viršų (3.36 pav.).

Gauta informacija iš pirmaujančių vartotojų naudojama inovaciniam produktui kurti. Remiantis šia informacija produkto kūrimo komanda parengia kelias produkto koncepcijas. Koncepcijos yra svarstomos ir įvertinamas preliminarus kiekvienos koncepcijos rinkos potencialas bei kaip produkto koncepcijos atitinka įmonės interesus – plėtros strategiją.



3.35 pav. Bostono matricos taikymas nustatant kuriamo produkto srities tendencijas



3.36 pav. Tinklinis pirmaujančių vartotojų identifikavimas (adaptuota pagal E. V. Hippel) (Christensen 2001)

4 etapas. Radikalių inovacijų kūrimas. Šio etapo tikslas – pasirinktas produkto koncepcijas sukurti taip, kad puikiai atitiktų vartotojų ir įmonės poreikius. Šiame etape organizuojamas darbinis susitikimas, kuriame dalyvauja keli pirmaujantys vartotojai, 5–6 darbuotojai iš rinkodaros ir gamybos padalinių bei pati produkto kūrimo grupė. Darbinis susitikimas gali trukti 2–3 dienas. Susitikimo metu pasidalijama į smulkesnes grupeles ir dirbama, siekiant ištobulinti jau pateiktas produktų koncepcijas, kad jos atitiktų tikslinės vartotojų grupės ir įmonės poreikius. Po susitikimo produkto kūrimo grupė dar kartą apsvarsto susitikime gautus rezultatus ir išrenka geriausias produkto koncepcijas, kurias pristato aukštesniojo lygio atsakingiems vadovams. Šiame etape taip pat turi būti surinkta pakankamai argumentų, pagrindžiančių, kodėl vartotojas bus pasirengęs mokėti už siūlomą produktą. Produkto kūrimo komandos darbas baigiamas ir pradedamas tolesnis produkto komercializavimo etapas. Kitam etapui jau formuojama kita komanda, tačiau į naują komandą paimami 1–2 žmonės iš ankstesnės komandos, kad būtų geriau panaudota ankstesniuose etapuose sukaupta informacija ir gautos žinios.

Kartojimo klausimai

1. Kodėl yra svarbu kurti naujus produktus?
2. Kokia produkto kūrimo vieta vertės kūrimo sistemoje?
3. Kokios pagrindinės priežastys, dėl kurių svarbu investuoti į naujų produktų kūrimą?
4. Kokios naujo produkto sėkmės ir nesėkmės priežastys?
5. Kuo skiriasi siauresnis produkto suvokimas nuo platesnio?
6. Kokie pagrindiniai produkto lygmenys?

7. Kokios pagrindinės produkto dalys?
8. Kokie pagrindiniai produkto proceso etapai?
9. Kokie pagrindiniai produkto kūrimo būdai?
10. Kokie tradicinio naujų produktų kūrimo modelio pagrindiniai etapai ir išskirtiniai bruožai?
11. Kokie pagrindiniai rinkodaros produktų kūrimo modelio etapai ir išskirtiniai bruožai?
12. Kokie pagrindiniai technologiškai sudėtingų produktų kūrimo modelio etapai ir išskirtiniai bruožai?
13. Kokie cikliško produktų kūrimo, derinant kūrybines ir struktūrizuotas fazes, modelio pagrindiniai etapai ir išskirtiniai bruožai?

4

MARKETINGAS PLĖTOJANT INTELEKTINĮ VERSLĄ

4.1. Marketingo tyrimai

4.1.1. Marketingo tyrimai – esminė marketingo sprendimų grandis

Marketingo tyrimai ir inovacijos. Kuriant ir diegiant inovacijas į rinką reikia priimti labai svarbius sprendimus – kokios turėtų būti inovatyvaus produkto savybės, kaina, kokios taikomos rėmimo priemonės, paskirstymo kanalai ir pan. Labai svarbu tinkamai įvertinti rinkos reakciją į pasiūlytas inovacijas. Svarbu numatyti, kaip į inovaciją reaguos vartotojai, konkurentai, tiekėjai, platintojai ir pan. Inovacijų tyrimai tokiais aspektais yra gerokai sudėtingesnis procesas nei jau žinomo produkto ar paslaugos, ypač kai produktas ar paslauga yra radikaliai nauja ir rinkoje visiškai nežinoma. Sprendimams priimti dažnai trūksta duomenų. Marketingo tyrimai ypač svarbus duomenų šaltinis tiek kuriant inovacijas, tiek jas diegiant į rinką.

Amerikos marketingo asociacija (AMA) marketingo tyrimus buvo apibrėžusi taip: marketingo tyrimai – tai sisteminis duomenų, susijusių su prekių ir paslaugų rinkodara, rinkimas, kaupimas ir analizavimas (William, McCarthy 1996).

Pagal šį apibrėžimą marketingo tyrimai yra valdymo informacinės sistemos dalis, kurios funkcija – rinkti ir apdoroti duomenis. Tačiau į marketingo tyrimus nebuvo įtraukti tokie procesai, kaip problemos iškėlimas, idėjos, veiksmai ir sprendimai. Laikoma, kad marketingo vadybininkai nekuria hipotezių, netestuoja teorijų, nedalyvauja kuriant strategiją. Todėl Amerikos marketingo asociacija XX a. paskutinį dešimtmetį priėmė naują apibrėžimą. Juo remiantis marketingo tyrimai susieja vartotoją, pirkėją ir visuomenę su marketingo vadybininku per informaciją, naudojamą problemoms nustatyti ir apibrėžti; daryti ir įvertinti marketingo veiksmus; stebėti rinką ir tobulinti suvokimą apie marketingą kaip apie procesą. Marketingo tyrimai nusako reikalingą informaciją, kuria metodus informacijai surinkti, valdo informacijos rinkimo procesą, analizuoja duomenis ir juos naudoja (William, McCarthy 1996).

Šie du apibrėžimai skiriasi tuo, kad pirmasis tik suteikia teisę surinkti duomenis, o antrasis – surinkti informaciją, reikalingą marketingo sprendimams priimti. Antra,

marketingo tyrimų atlikėjas įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą. Jeigu šis Amerikos marketingo asociacijos apibrėžimas būtų visuotinai priimtas, tuomet jau marketingo informacinės sistemos taptų sudėtine marketingo tyrimų dalimi.

Pritariantys antrajai nuomonei teigia, kad marketingo tyrimai – baigtinis procesas, taikomas tam tikrų vykdomų projektų metu esant poreikiui. Marketingo tyrimai analizuoja praeities įvykius ir jų pasekmes, kad galėtume išspręsti šiandienos problemas (William, McCarthy 1996).

Marketingo tyrimai suteikia teisę gauti informaciją vartotojų poreikių analizei. Čia gaunama informacija apie vartotojų reakciją į įmonės prekes, kainas, atsiliepimai apie konkurentų veiksmus, vartotojų poreikiai, pageidavimai ir lūkesčiai. Šią informaciją galima naudoti nustatant tikslinę produkto rinką, produktų paklausą, kainas, būsimus pardavimo kiekius, įvertinti asortimentą, prognozuoti prekybą ir būsimą pelną.

Nemažai skirtingų nuomonių esama ir dėl rinkos tyrimų bei marketingo tyrimų sąvokų bendrumo.

1. Autoriai, palaikantys marketingo ir rinkos tyrimų sutapatinimą, tyrimus apibrėžia taip:
   – marketingo tyrimai – tai informacinė funkcija, jungianti organizaciją ir jos aptarnaujamą rinką (Urbanskienė *et al.* 1998);
   – *marketingo tyrimai* – tai funkcija, susiejanti vartotojus, pirkėjus ir visuomenę su marketingo specialistu per informaciją, naudojamą marketingo galimybėms, problemoms identifikuoti ir apibūdinti, marketingo veiksmams generuoti, ištobulinti ir įvertinti, marketingo veiklos vykdymui stebėti ir vertinti, mūsų marketingo proceso suvokimui tobulinti (Churchill 2005);
   – *rinkos tyrimai* – procedūros, skirtos rinkti, apibendrinti ir analizuoti naują informaciją, kuri reikalinga marketingo vadybininkams, priimantiems sprendimus (William, McCarthy 1996).
2. Autoriai, akcentuojantys marketingo tyrimų ir rinkos tyrimų skirtumus, pasisako už šių dviejų sistemų funkcinį atskyrimą:
   – *rinkos tyrimai (market research)* – tai būdas surinkti informaciją apie tam tikro produkto ar paslaugos rinką, o marketingo tyrimai *(marketing research)* atliekami siekiant išsiaiškinti kainodaros, reklamos ir kitų marketingo sprendimų kintamuosius;
   – marketingo *tyrimai* ir rinkos tyrimai gali būti nagrinėjami kaip du savarankiški aspektai.

Rinkos tyrimus sudaro visi galimi tyrimai apie rinką, jos dydį, sudėtį, struktūrą, paklausą. Marketingo tyrimai – bet kurios marketingo problemos sprendimas. Skiriasi šių tyrimų tikslai. Rinkos tyrimas orientuotas į kiekybinius pasikeitimus rinkoje, o marketingo tyrimai nukreipti į kokybinius rinkos pasikeitimus.

Rinkos tyrimai – svarbiausia ir labiausia paplitusi sudedamoji marketingo tyrimų dalis. Tai sudaro didžiausią visų marketingo tyrimų dalį (William, McCarthy, 1996).

Kadangi rinkos tyrimai užima didžiausią vietą marketingo tyrimuose, tai yra pati svarbiausia marketingo tyrimų dalis, be to, vyrauja nuomonė, kad marketingo tyrimai ir rinkos tyrimai yra tapatūs.

Apibendrinant skirtingų autorių išdėstytas mintis, galima įžvelgti pagrindinį skirtumą: dauguma autorių marketingo tyrimus laiko sudedamąja marketingo informacinės sistemos (MIS) dalimi, kitur MIS suvokiama kaip marketingo tyrimų dalis. MIS laikoma nenutrūkstamu procesu, o marketingo tyrimai – baigtiniu projektu. Taip pat akivaizdu, kad tam tikrose teorijose marketingo tyrimai ir rinkos tyrimai laikomi funkcionaliai tapačiais. MIS, marketingo tyrimai ir rinkos tyrimai skirti gauti informaciją iš vartotojų ir pirkėjų, kurią apdorojus galima priimti marketingo sprendimus ir kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius.

Informacijos šaltiniai, iš kurių remiantis MIS surenkami duomenys, skiriami taip (Urbanskienė, Vaitkienė, Clottey 1998):

– vidiniai ir išoriniai;
– pirminiai ir antriniai.

Kadangi vidiniais duomenimis laikoma tokia informacija, kuri yra organizacijos viduje, dažniausiai tai saugoma vidiniuose MIS ištekliuose. Marketingo tyrimais paprastai renkami išoriniai pirminiai duomenys, nes tuomet tyrimas būna nukreiptas tiesiogiai ir naudojamas konkrečiam kilusiam uždaviniui spręsti. Pagrindinės tyrimų rūšys skirstomos pagal (Pranulis 1999):

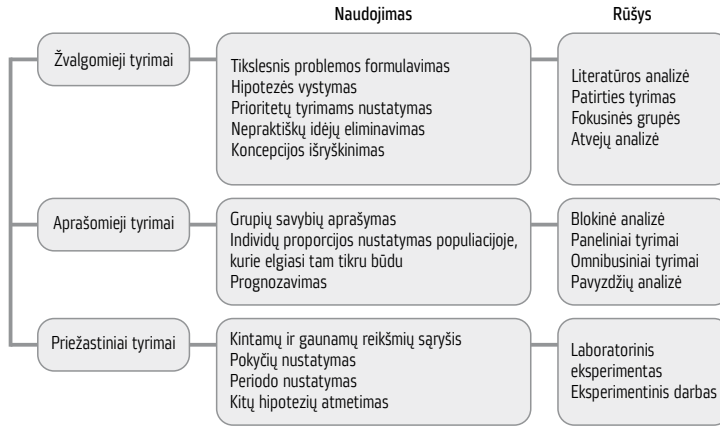
– teorinį ir praktinį rezultatų reikšmingumą: taikomieji ir fundamentalieji;
– tyrimų tikslus: žvalgybiniai, aprašomieji ir vertinamieji, priežastiniai, paieškos ir numatymo;
– naudojamų duomenų šaltinius: pradiniai ir išsamūs tyrimai, kabinetiniai, lauko;
– informacijos pobūdį: kiekybiniai ir kokybiniai tyrimai;
– pagal trukmę: tęstiniai ir vienkartiniai.

Pagal naudojamos technikos pobūdį, informacijos surinkimo būdus ir tyrimų atlikimo techniką taip pat išskiriamos pagrindinės tyrimų rūšys pagal rezultatus ir kliento gaunamą naudą.

Tikslesnį ir nuodugnesnį rinkos tyrimų skirstymą pateikia A. G. Churchillis (4.1 pav.). Tyrimų būdų skirstymas pagal naudojimą atrodo objektyvesnis ir racionalesnis nei skirstymas pagal rezultatus ir pagal gaunamą naudą.

Žvalgomieji tyrimai dažniausia naudojami bendram vaizdui apie problemą sudaryti, *aprašomieji tyrimai* remiasi viena ar keliomis hipotezėmis. Jie skiriami į du tipus: blokinė analizė (*longitudinal*) ir pavyzdžių tyrimas (*sample survey, cross - sectional studies*).

Rinkos tyrimų procesas. *Rinkos tyrimų procesas* – tai problemos apibrėžimas ir problemai spręsti reikalingos informacijos pobūdžio nustatymas, informacijos rinkimo metodo parinkimas, vadovavimas informacijos rinkimo procesui, reikalingų priemonių teikimas, rezultatų analizavimas, gautų duomenų ir išvadų paskelbimas (Urbanskienė, Vaitkienė, Clottey 1998).

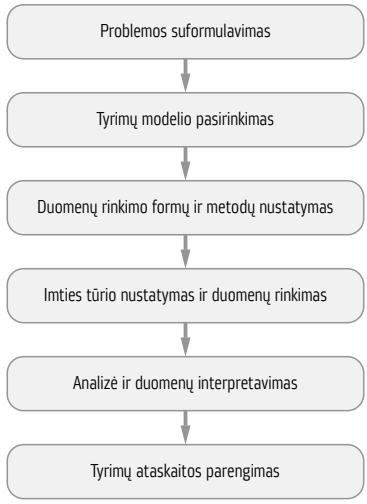


4.1 pav. Rinkos tyrimo rūšys

D. P. Williamas Jr. ir E. J. McCarthy'is tyrimo procesą siūlo skaidyti taip: problemos nustatymas, situacijos analizė, duomenų rinkimas, duomenų analizė, problemos sprendimas (William, McCarthy 1996).

W. J. Stantonas (Stanton *et al.* 1991) siūlo šias išvardytas procedūras papildyti žvalgybiniu – pirminiu tyrimu.

G. A. Churchillis išskiria tokius rinkos tyrimo proceso etapus: problemos formulavimas, struktūros pasirinkimas, duomenų rinkimo metodų nustatymas, imties tūrio nustatymas ir duomenų rinkimas, duomenų analizė ir interpretavimas, tyrimų ataskaita (4.2 pav.). R. Urbanskienė, R. Vaitkienė, B. Clottey'is savo knygoje „Rinkos tyrimai ir analizė" sutinka su tokiais proceso etapais ir nurodo praktiškai nesiskiriančius etapus (Urbanskienė, Vaitkienė, Clottey 1998).



4.2 pav. Rinkos tyrimo proceso etapai

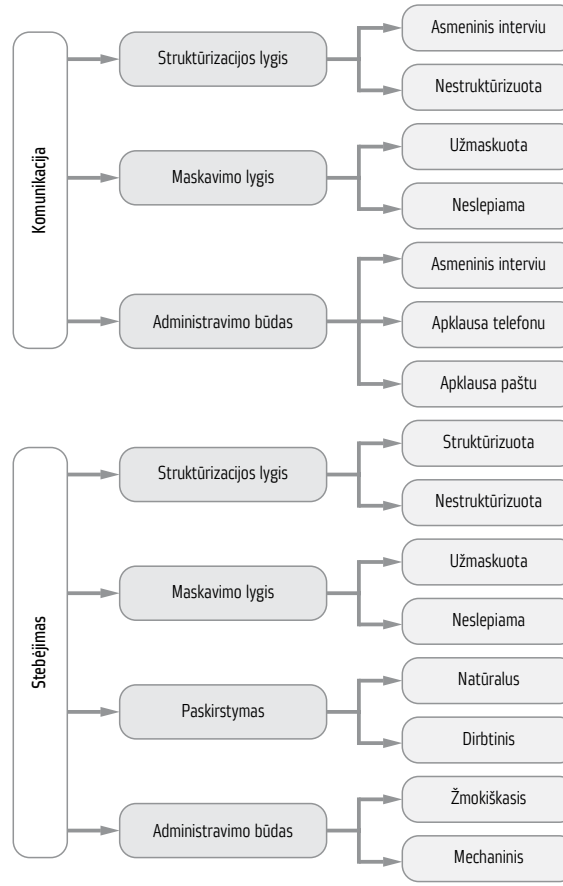
Apibendrinant skirtingų autorių pasiūlytus procesus galima teigti, kad dauguma autorių siūlo labai panašius etapus. Visur figūruoja problemos nustatymas, problemos sprendimo būdo pasirinkimas, duomenų gavimas, pasinaudojus vienu ar keliais skirtingais informacijos šaltiniais, tam tikrais tyrimo būdais, duomenų analizė ir problemos sprendimas.

Tinkamai suformuluota problema yra sėkmingų rinkos tyrimų pagrindas. Pagal iškeltą problemą nustatomi tyrimų tikslai ir objektai. Tuomet parenkamas tyrimų modelis, geriausiai atitinkantis uždavinio problematiką. Jeigu apie reiškinį nėra daug žinoma, gali būti taikomi

žvalgomieji tyrimai. Jei problema yra aiškiai ir konkrečiai suformuluota, reikalingi aprašomieji arba priežastiniai tyrimai (Urbanskienė, Vaitkienė, Clottey 1998).

Jeigu informacijos, reikalingos marketingo strategijos sprendimams priimti, nėra tarp organizacijos turimų duomenų, reikalinga pirminių arba antrinių duomenų analizė. Antrinius duomenis dažniausiai reikia pasirinkti iš literatūros šaltinių, bet kadangi jie buvo renkami ne konkrečiai šiam tyrimui, galima tikslų ir turimų duomenų neatitiktis. Pirminiai duomenys renkami reikalingam tyrimui, stengiantis išspręsti konkrečią problemą. Siekiant atlikti išsamų ir tikslingą rinkos tyrimą bei išspręsti problemą – išaiškinti vartotojų poreikius ir elgseną, antriniai duomenys gali būti pagalbiniai. Pirminiai duomenys gali pateikti tikslinei rinkai nustatyti reikalingą informaciją: demografines / socioekonomines savybes: psichologines gyvenimo būdo savybes; požiūrius / nuomones; žinomumą; ketinimus; motyvaciją; elgseną. Renkantis pirminius duomenis kaip informacijos šaltinį, būtina nustatyti metodų rinkimo būdą (pavyzdžiui, apklausa, stebėjimas, eksperimentas).

G. A. Churchillio siūloma metodika yra unikali, palyginti su kitais nagrinėtais šaltiniais. Joje išskiriami duomenų rinkimo būdai komunikacijos būdu (apklausa) ir stebėjimo metodu (4.3 pav.).



4.3 pav. Pirminių duomenų rinkimo būdų įvairovė

Struktūrizavimas yra standartizacijos lygmuo apklausoje. Jeigu yra aukštas lygmuo, tuomet galimi atsakymų variantai yra numatyti, jei žemas, atsakymą respondentas gali pateikti laisvai, savais žodžiais. *Maskavimo lygis* – tai žinojimas apie apklausos tikslus, *nestruktūrizuotas – atviras* duomenų rinkimo būdas – tinkamiausias eksperimentinėse apklausose. *Nestruktūrizuotas – užmaskuotas* dažnai taikomas motyvacijai, asmeninėms savybėms nustatyti. *Struktūrizuotas – užmaskuotas* duomenų rinkimo būdas dėl aukštos klausimų standartizacijos ir nenurodyto tikslo respondentams atrodo padrikas ir nenaudingas, todėl retai naudojamas tyrimuose.

Struktūrizuotas – atviras informacijos rinkimo metodas rinkos tyrimuose taikomas dažniausiai. Vienodi klausimai skirtingiems respondentams pateikiami ta pačia tvarka ir tais pačiais žodžiais. Klausimai ir atsakymai yra standartizuoti, t. y. pateikiama keletas alternatyvių atsakymų j klausimą. Didžiausias tokių apklausų pranašumas tas, kad jas lengva administruoti ir analizuoti, respondentams nesunku atsakyti į klausimus.

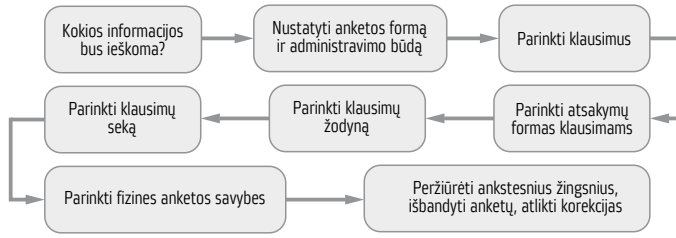
Populiariausia informacijos iš rinkos surinkimo forma – anketa, kurią pripažįsta ir kaip pirminės informacijos rinkimo metodą nurodo dauguma autorių. Siūloma anketos sudarymo schema pateikiama 4.4 pav.

Atsakydamas į anketos klausimus respondentas išreiškia savo požiūrį. Skiriamos keturios požiūrio matavimo skalės (Molienė 1993; Pranulis 2000), aprašomos 4.1 lentelėje.

Nominalioji (pavadinimų, klasifikacinė) skalė. Ji taikoma tada, kai imties objektus galima tik priskirti vienai ar kitai grupei. Kintamieji, kurie matuojami pavadinimų skalėje, vadinami nominaliaisiais kintamaisiais. Nominalieji kintamieji tarpusavyje nepalyginami, jų reikšmėms aritmetinis vidurkis neturi prasmės.

Rangų (kelintinė, tvarkos) skalė. Ji taikoma tuomet, kai yra galimybė nustatyti objektų tiriamojo požymio skirtumus ir pagal tai objektus rikiuoti į eilę. Kintamieji, kurie matuojami rangų skalėje, vadinami ranginiais (kategoriniais) kintamaisiais. Rangų skalėje dydžiai gali būti lyginami tik eiliškumui nustatyti, tai nėra kiekybinės savybės.

Intervalų skalė naudojama, kai imties objektai yra skaitiniai, juos galima įvertinti kiekybiškai. Atskaitos taškas ir intervalo ilgis pasirenkami laisvai, dviejų šios skalės intervalų santykis nepriklauso nei nuo atskaitos taško, nei nuo numatomų vienetų. Su intervaliniais kintamaisiais atliekami įvairūs matematiniai veiksmai.



4.4 pav. Anketos sudarymo procedūra

4.1 lentelė. Matavimo skalė

Skalė	Taikymas	Pagrindinės operacijos	Būdingas pateikimas	Vidurkio matavimas
Nominalioji	Identifikavimus	Lygybės / nelygybės nustatymas	Pasikartojimų skaičiavimas, procentinė išraiška	Moda
Rangų (kelintinė)	Tvarka	Didesnio / mažesnio nustatymas	Eiliškumas, reitingas,	Mediana
Intervalinė	Intervalų palyginimas	Intervalų lygmens nustatymas	Vienodų intervalų koncepcija	Vidurkis
Santykinė	Absoliutinių dydžių palyginimas	Santykių nustatymas	Susijusių rodiklių vidurkis	Geometrinis vidurkis

Santykinė skalė. Ši skalė skiriasi nuo intervalų skalės tik tuo, kad joje apibrėžta absoliuti atskaitos pradžia.

Imties atrankos metodai ir imties dydis. Imties dydžio nustatymas – duomenų rinkimo etapas, kurio metu būtina nustatyti, koks yra imties dydis, koks taikytinas atrankos procesas, koks imties tūrio dydis.

Imties dydis – atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, iš kurios sprendžiama apie kokio nors požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje (Kardelis 2002). Imčių parinkimo atvejų klasifikacija yra tokia (Jakubauskas 2003):

– *Tikimybinė* – sudaro vienodas galimybes kiekvienam tiriamos visumos elementui patekti į imtį:
  - *sistemingoji* – atsižvelgiant į imties ir populiacijos didumą parenkamas išrinkimo žingsnis. Sistemingosios imties reprezentatyvumą lemia vienetų išsidėstymo eilėje tvarka, kuri gali būti savaime dėsninga, specialiai išdėstoma, segmentuota;
  - *sluoksninė (stratifikuota).* Tokios imties atveju visa populiacija suskirstoma į sluoksnius (stratas). Siekiant padidinti skaičiavimų tikslumą, į stratas rekomenduojama suskirstyti visumos elementus taip, kad tarpusavyje jie būtų kuo panašesni, o tarp skirtingų stratų – kuo skirtingesni. Teoriškai įrodoma, kad tinkamai taikant sluoksninės imties sudarymo schemą, gaunami tikslesni rezultatai negu paprastai atsitiktinės imties atveju;
  - *paprastoji atsitiktinė* – visų populiacijos elementų galimybės priklausyti imčiai yra vienodos. Ėmimai gali būti grąžintini ir negrąžintini. Šis būdas veiksmingas ir lengvai taikomas, kai populiacija yra nedidelė;
  - *lizdinė (branduolinė).* Tai atskirų grupių (branduolių) atranka. Skiriama į sisteminę ir plotinę. Elementai imties tūriui atrenkami iš vieno branduolio.

– *Netikimybinė* – tokia imtis yra subjektyvi, todėl yra mažiau reprezentatyvi. Gauti tiriamo požymio įverčiai neturi matematinio pagrindimo juos įvertinti. Tačiau pagrindinis tokių imčių privalumas – paprastas, prieinamas sudarymas, kuris, esant ir nedideliam imties tūriui, duoda gana patikimus rezultatus:
  - *kvotinė* – sudarant tokią imtį atsižvelgiama į populiacijos sandarą, iš anksto numatomos populiacijos dalių kvotos. Kvotų būdas gali būti naudingas, kai nereikia didelio tikslumo;
  - *ekspertinė* – tokios imties atveju elementai į imtį traukiami atsižvelgiant į ekspertų nuomonę;
  - *proginė* – į imtį įtraukiami pirmi pasitaikę populiacijos elementai. Šiuo atveju daug lemia atsitiktinumas ir imtis dažniausia būna nereprezentatyvi.

Kiti autoriai literatūroje nurodo kitokį galimą imties skirstymo metodą (Kardelis 2002; Pranulis 2000):

– *Tikimybinė:*
  - paprastoji atsitiktinė;
  - sluoksninė (stratifikuota);
  - lizdinė (branduolinė).
– *Netikimybinė atranka:*
  - pasirinktinė atranka – imtis atrenkama remiantis asmeniniais tyrėjo kriterijais;
  - parankinė (proginė) atranka;
  - kvotinė atranka;
  - sniego kamuolio atranka (kartais priskiriama prie pasirinktinės atrankos).

4.1.2. Vartotojų elgsenos tyrimai

Vartotojų elgsenos esmė. Vartotojų elgsena – gana jauna mokslo ir praktikos sritis, kurios pirmieji vadovėliai buvo išleisti JAV tik 7-ajame praėjusio šimtmečio dešimtmetyje. Tačiau yra žinoma, kad jau 1899 m. Veblenas rašė apie „matomą“ prekių vartojimą (*conspicuons consutnption*). Susiformavus marketingo idėjoms ir koncepcijoms, kilo poreikis tirti ir vartotojų elgesį. 1957 m. Dž. P. Evansas atliko pirmąjį formalų vartotojų elgsenos tyrimą. Jis tyrė įmonių *Ford* ir *General Motors* automobilių naudotojų savybes.

Istorinės vartotojų elgsenos mokslo pagrindas yra marketingas. Vartotojo elgsenos studijos yra vienos iš marketingo krypčių, leidžiančių padėti pažinti vartotoją, pirkėją, klientą ir kartu įmonei kryptingai veikti, ypač siekiant vartotoją paveikti arba mėginti keisti jo elgseną. Per visą vartotojų elgsenos mokslo vystymosi kelią buvo siekiama paaiškinti vartotojo elgsenos principus ir prielaidas. Tokių žinių reikėjo ir marketingo specialistams, nes marketingo planavimas ir strategija turi būti paremta geru pažinimu ir supratimu vartotojų, ypač tų, kurie sudaro pagrindinę tikslinę rinkos dalį.

Svarbiausia vartotojo elgsenos ašis – vartotojas, kuris kaip asmenybė yra sudėtingas subjektas, o jo elgesį nelengva prognozuoti. Vartotojo elgesio sudėtingumas kelia susirūpinimą marketingo specialistams ir pardavėjams, verčia ieškoti teorinio pagrindo, atlikti tyrimus, paaiškinančius elgesio ypatumus ir specifiką.

Siauresne prasme vartotojų elgsena suprantama kaip asmens elgesys įsigyjant ir vartojant produktus ir paslaugas. Platesne prasme vartotojų elgsena suprantama kaip atskiras savarankiškas taikomasis mokslas, nagrinėjantis vartotojo ypatumus ir priklausomybę nuo įvairių veiksnių.

Literatūros šaltinių analizė rodo, kad autoriai pateikia skirtingus vartotojų elgsenos apibrėžimus:

– *vartotojų elgsena* – tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei naudojimu ir apimantys poelgius nuo problemos, kuri gali kilti prekę įsigyjant, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą ir vartojamą prekę (Virvilaitė 1997);
– *vartotojo elgsena* – tai procesai, kai individai ar jų grupės renkasi, perka, naudoja ar disponuoja produktais, paslaugomis, idėjomis ar patirtimis tam, kad patenkintų savo poreikius (Solomon, Stuart 1997);
– *vartotojo elgsena* – tai žmogaus veikla įsigyjant, vartojant produktą, paslaugą, apimanti sprendimų priėmimo procesus, kurie atliekami iki pirkimo ir po jo (Urbanskienė *et al.* 2000).

Vartotojų elgsena – tai žmonių, siekiančių patenkinti savo norus ir įpročius, veiksmai perkant ir naudojant prekes bei paslaugas. *Vartotojų elgsena* – tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei naudojimu ir apimantys poelgius nuo problemos, kuri gali kilti prieš įsigyjant, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą ir vartojamą prekę. *Vartotojo elgsena*, anot W. Zigmundo, rodo tai, kaip vartotojai elgiasi pasirinkdami, pirkdami, vartodami produktus ir paslaugas, kad patenkintų savo poreikius (Zigmund 1989).

Iš pateiktų apibrėžimų galima spręsti, kad vartotojo elgsena – tai vartotojo elgesys nuo poreikio atsiradimo iki jo patenkinimo ir nuomonės susidarymo.

Vartotojų elgsena yra sudėtinga, ji nagrinėjama gana nuodugniai ir įvairiai. Nagrinėjant vartotojų elgseną, pirmiausia, moksliniais terminais kalbant, reikia nustatyti analizės lygį, problemos detalizacijos laipsnį. Kalbant apie vartotoją, reikia žinoti, apie kokį – ar apie vartotojų visumą, ar apie individualų vartotoją, ar apie įmonę vartotoją – kalbama. Ir nors rinkodaros specialistai nori konkrečių vartotojų elgsenos receptų ir projektų, tačiau kiekvienoje konkrečioje situacijoje, praėjus tam tikram laikui, viskas pasikeičia.

Vartotojų elgseną galime suprasti siauresne ir platesne prasme. Siauresne prasme vartotojų elgseną suprantame kaip asmens elgesį įsigyjant ir vartojant produktus bei paslaugas.

Antrąja platesne prasme vartotojų elgseną suprantame kaip atskirą savarankišką taikomąjį mokslą, nagrinėjantį vartotojo ypatumus ir priklausomybę nuo įvairių veiksnių.

Vartotojo elgsenos mokslas gvildena sprendimus, kurie jungia elementus ir procesus, atsirandančius perkant ir vartojant prekes bei priežiūrą. Šis mokslas taip pat nagrinėja įvairius veiksnius, turinčius įtakos vartotojo elgsenai.

Vartotojų tipai ir pagrindiniai vartotojų elgsenos bruožai. Vartotojo sąvokos negalima traktuoti vienareikšmiškai – ši sąvoka apima ir pirkėją (tik perkantį prekes), ir vartotoją (vartojantį produktus), ir klientą (paslaugos pirkėją), ir naudotoją (įsigyjantį gamybinės paskirties prekes).

R. Urbanskienė, B. Clottey ir J. Jakštys (Urbanskienė *et al.* 2000) kiekvienoje rinkoje išskiria šiuos vartotojų tipus:

– *galutiniai vartotojai*, kuriems priskiriamos šeimos, namų ūkiai, pavieniai asmenys ir t. t.;
– *įmonių (organizacijų) vartotojai* – tai gamybinės ar prekybos įmonės, valstybinės įstaigos, nekomercinės organizacijos ir t. t.

Pirminis vartotojų skirstymas yra būtinas, nes galutinių vartotojų ir įmonių tikslai, įsigyjant prekes, bei pirkimo procesai skiriasi. Pagrindinis galutinių vartotojų tikslas – asmeninis vartojimas, o organizacijų tikslas – pelno siekimas. Reikėtų paminėti, kad organizacijų pirkimas bei prekių pasirinkimas yra kur kas profesionalesnis negu galutinių vartotojų; mažiau įtakos turi emocijos, nesąmoningi ir impulsyvūs sprendimai, įvertinama daugiau specialios informacijos.

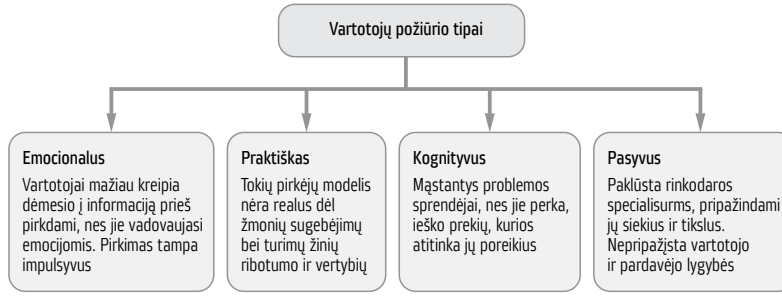
Literatūroje pateikiami septyni vartotojų elgsenos bruožai (Pranulis *et al.* 1999):

– vartotojų elgsena yra motyvuota;
– apima daug veiksmų;
– sudėtinga ir priklauso nuo laiko;
– apima skirtingus vaidmenis;
– yra veikiama išorinių veiksnių;
– priklauso nuo asmenybės bruožų;
– priklauso nuo situacijos.

Vartotojų tipai skirstomi pagal įsigyjamų prekių pirkimo tikslus, tačiau L. Schiffmanas (Schiffman, Kanuk 2007) vartotojus į tipus skirsto pagal jų požiūrį. 4.5 pav. pateikti autorių skiriami keturi vartotojų požiūrio tipai.

Apibendrinant galima teigti, kad vartotojų skirstymas pagal įsigyjamų prekių pirkimo tikslus atspindi vartotojų grupes, perkančias tam tikrą prekę, o vartotojus skirstant pagal jų požiūrį remiamasi vartotojo nuomone apie tam tikrą prekę, tačiau abu šie skirstymai būtini analizuojant vartotojų tipus.

Išoriniai veiksniai, darantys įtaką vartotojų elgsenai. Įmonei siekiant suprasti, kaip vartotojai reaguos į skirtingas prekės savybes, jos kainą, kokių marketingo priemonių reikia imtis, siekiant parduoti savo prekes, būtina išsiaiškinti veiksnius, darančius įtaką vartotojo elgsenai. Išoriniai vartotojų elgsenos veiksniai dažniausiai pasireiškia visuomenėje, kurioje individai gyvena. Šie veiksniai apibrėžia vartotojo priklausomybę kokiai nors grupei.



4.5 pav. Vartotojų skirstymas pagal jų požiūrį remiantis L. Schiffmanu

Žmonės yra socialiniai padarai – jie priklauso tam tikroms grupėms, pataikauja kitiems ir gauna signalus, kaip elgiasi aplinkiniai. Jų noras – pritapti prie tam tikros grupės – lemia pirkinių pasirinkimą ir elgesio normas. V. Pranulis ir kiti autoriai (Pranulis *et al.* 1999), nagrinėdami išorinius veiksnius, darančius įtaką vartotojų elgsenai, išskiria keturis pagrindinius veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką vartotojams.

Šeima – tai grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau kartu gyvenančių žmonių, susietų kraujo ryšiais, vedybomis arba įsūnijimo (įdukrinimo) santykiais. Ji suformuoja savo viduje vertybių sistemą, kultūrą. Jau šeimoje yra suformuojamas vartotojo pirkimo elgesys. Atliekant rinkos tyrimus reikia atkreipti dėmesį į kiekvieno šeimos nario vaidmenį pasirenkant prekes ir paslaugas. Svarbu išsiaiškinti, kieno nuomonė yra svarbesnė perkant vieno ar kito tipo prekes ar paslaugas. Pirkimo procesą dažniausiai veikia: namų ūkio ar šeimos galvos amžius, šeiminė padėtis, vaikai, užimtumo statusas. Specialistai turi atkreipti dėmesį į tai, ar šeimos turi vaikų, kokias prekes perka ir kokių ne.

Įtakos grupės. Įtakos grupes sudaro žmonės, turintys panašių pomėgių, vertybių ir įsitikinimų. Grupė gali turėti įtakos individo sprendimų priėmimui. Ji gali padėti apsispręsti, kokią prekę pirkti ar vartoti. Individas, nenorėdamas išsiskirti iš grupės, stengiasi įsigyti prekę, kuri būtų patraukli ne tik jam, bet ir grupei.

Klasės. Pasak Ph. Kotlerio ir jo bendraminčių, socialinės klasės – iš dalies pastovios visuomenės žmonių grupės, kurių nariai išpažįsta panašias vertybes, turi panašių pomėgių ir elgesio normų. Išsivysčiusiose šalyse yra įprasta skirti šešias klases: viršutinės viršutinė (tai elitas, perkantis tik prestižines prekes); viršutinės apatinė (žmonės, turintys daug pajamų); vidurinės viršutinė (išsilavinę žmonės, dažniausiai verslininkai, įmonių vadovai); vidurinės apatinė (protinį darbą dirbantys žmonės, dar nepasiekę karjeros viršūnės); apatinės viršutinė (darbininkai, daugumos pajamos didelės); apatinės apatinė (nepasiturintys žmonės). Toks vartotojų skirstymas pagal klases parodo kiekvienos klasės atstovo galimybes įsigyti tam tikros rūšies produktą už atitinkamą kainą.

Kultūra – tai visuma vertybių ir elgesio normų, kuriomis dalijasi visuomenė ir kurios padeda formuoti tam tikrą visuomenės narių elgesį. Kad būtų geriau tenkinami vartotojų poreikiai, marketingo specialistai segmentuoja visuomenę į mažesnes *mikrogrupes*, arba *subkultūras.* Subkultūros įžvalgiems marketingo strategams suteikia svarbių marketingo galimybių. Subkultūra – tai atskira kultūrinė grupė, kuri egzistuoja kaip apibrėžtas segmentas didesnėje, kompleksinėje visuomenėje (Urbanskienė *et al.* 2000).

Asmeniniai vartotojų veiksniai ir jų įtaka elgsenai. Terminas *asmenybė* turi daug reikšmių. Vieni apibrėžimų autoriai akcentuoja asmenybės santykį su aplinka, kiti – psichologinių procesų visumą, dar kiti – asmenybės bruožų unikalumą. Be to, kiekviena asmenybės teorija remiasi filosofinėmis prielaidomis, kurios rodo to meto požiūrį į asmenybę.

Asmenybė – tai visuma individualių savybių, kurios daro asmenį nepakartojamą (unikalų, savitą) ir valdo asmens reakciją (atsaką) į aplinką bei santykį su ja. Ph. Kotleris (Kotler 1994) skiria šias vartotojo ypatybes:

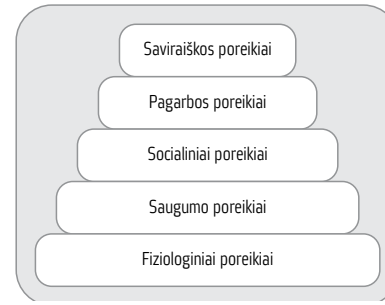
– asmenybė yra integrali visuma;
– asmenybės ypatumai yra individualūs ir unikalūs;
– asmenybė yra atvira;
– asmenybė nuosekli (pastovi);
– asmenybė yra savanaudiška.

Asmenybės savybės padeda patenkinti reikmes ir pasiekti tikslus. Kitaip sakant, asmenybė egzistuoja, kad patenkintų savo poreikius (Kotler *et al.* 2003). Žmonės yra labai skirtingi, todėl rinkos dalyviams sunku rasti tinkamą kalbos ir elgesio būdą su kiekvienu atskiru vartotoju. Todėl stengiamasi sugrupuoti asmenybes į tam tikrus tipus, į kuriuos būtų galima kreiptis su standartizuota pasiūla. Nagrinėjant literatūrą pastebima, kad prie asmeninių vartotojų veiksnių, darančių įtaką jų elgesiui, priskiriami *asmeniniai* veiksniai – amžiaus ir gyvenimo ciklo etapas, profesija, ekonominė padėtis, gyvenimo būdas, asmenybė ir savimonė, bei *psichologiniai* veiksniai – poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė.

Daugelis marketingo specialistų teigia, kad prekių pirkimo motyvas (vidinė paskata atlikti kokį nors veiksmą) paprastai yra *poreikis,* tačiau Ph. Kotleris, K. Kevenas teigia atvirkščiai: „Motyvas yra poreikis“ (Kotler, Keven 2006). Poreikių atsiradimą ir jų rūšis studijavo daugelis garsių mokslininkų, tačiau marketingo srityje naudojama A. H. Maslow *poreikių piramidės teorija* (Maslow 1959). Ji nėra pagrįsta jokiais faktais ar duomenimis. Ji remiasi tik sveika logika. A. H. Maslow poreikių hierarchija pateikta 4.6 pav.

Suvokimas – tai aplinkos objektų bei įvykių fiksavimas ir interpretavimas. Kiekvienas individas apie jį supančios aplinkos informaciją sužino per pojūčius, t. y. per regėjimą, klausą, uoslę, skonį ir lytėjimą. Kai vartotojai renka informaciją apie sudėtingą prekę, jie tai daro tam tikru nuoseklumu. Visų pirma gauta informacija

apie prekę atkreipia vartotojo dėmesį, vėliau formuojasi supratimas apie tą prekę ir galiausiai informacija išlieka atmintyje.



4.6 pav. A. H. Maslow poreikių hierarchija

Patirties kaupimas – besitęsiantis procesas. Po kiekvieno naujo pirkimo gaunama naujos informacijos, papildančios ankstesnę. Prie anksčiau minėtų veiksnių prisijungus emocijoms, susidaro pirkėjo *nuomonė.* Aišku, kad geresnė nuomonė susidaro tada, kai siūlomas daiktas tiksliau atitinka poreikį. Tada individas gauna ir vartoja tinkamus daiktus, taigi ir nuomonė apie prekę bei jos pardavėją susidaro nebloga. Nuomonė yra įgyjama, o ne įgimta. Nuo jos priklauso, ką pirkėjas bus linkęs pastebėti ir įsiminti, kaip apie sužinotą dalyką papasakos kitiems. Vartotojo elgsenai įtaką daro tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Juos suprasti ir įvertinti turi kiekviena įmonė, kad pelningai parduotų prekes rinkoje. Veiksniai, turintys įtakos pirkėjo elgsenai, yra šie:

- socialiniai – įtakos grupės, šeima, vaidmenys ir statusas ir kt.;
- kultūriniai – kultūra, subkultūra, socialinė klasė ir kt.;
- asmeniniai – amžius ir gyvenimo ciklo etapas, profesija, ekonominė padėtis, gyvenimo būdas, asmenybė ir savimonė ir kt.;
- psichologiniai – motyvacija, suvokimas, patirtis, nuostatos ir nuomonės ir kt.

W. J. Stantonas, M. J. Etzelis, B. J. Walkeris, nagrinėdami aplinkos veiksnius, darančius įtaką vartotojų elgsenai, išskiria keturis pagrindinius veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką vartotojams: socialiniai, kultūriniai, asmeniniai, psichologiniai (Stanton *et al.* 1991).

Analizuojant šiuos veiksnius, būtų galima manyti, kad didžiausią įtaką vartotojo elgsenai darantis išorinis veiksnys yra šeima, nes būtent jis yra arčiausiai vartotojo. Tačiau toks požiūris klaidingas. Ph. Kotleris, G. Armstrongas, J. Saunders, V. Wong teigia būtent kultūrą darant didžiausią įtaką individo poreikiams bei elgsenai. Anot jo, kultūra yra visuma pagrindinių vertybių, suvokimo, troškimų, poreikio ir elgesio norų, kuriuos visuomenės narys perima iš šeimos ir kitų socialinių institucijų (Kotler *et al.* 2001).

Kultūros reikalavimai nėra labai griežti ir pirkėjui palieka daug laisvės rinktis. Dauguma pirkėjų stengiasi elgtis taip, kad neišeitų už kultūros nubrėžtų ribų. Tai suprantantis pardavėjas gali atitinkamai pritaikyti ir savo pasiūlymus. Kadangi šiuolaikinės kultūros normos daugelyje šalių gana panašios ir nelabai griežtos, tačiau, laikui bėgant keičiasi, pardavėjo užduotis nelabai sunki. Pradžioje pakanka tiktai išsiaiškinti, ką tos šalies žmonės laiko visiškai nepriimtinais ir netinkamais dalykais. Tai kur kas lengviau negu sužinoti, kas ten įprasta ir leistina (Bagdonienė 2004).

Kai kurių autorių teigimu, kultūrinių vertybių ir normų supratimas yra svarbus vartotojų psichologijai bei vartotojų vertybių koncepcijų formavimui. Marketingo specialistai žino, kad pagrindinių prekių rinkinys lemia parduotuvės apyvartą, pelną ir patrauklumą, o vertybių sistemoje yra pagrindinės vertybės, turinčios svarbiausią įtaką vartotojų elgsenos supratimui. Pagrindinės vertybės parodo, kaip produktas naudojamas visuomenėje: kaip maistas ar atskiri produktai tautos naudojami, kaip ir su kuo derinami, kaip jie gaminami, kokios formos pateikiami.

Kuriant marketingo strategiją, svarbu išanalizuoti ir suvokti kultūrines ir socialines žmonių grupių savybes. Analizuojamos tendencijos gali atskleisti naujų produktų galimybes. Identifikavus augančią subkultūrą, galima anksčiau už konkurentus įeiti į rinką ir sėkmingai vystyti veiklą. Deramai padeda pasiruošti pokyčiams ir išvengti krizės, mažėjančios rinkos palikimas ar įmonės veiklos reorganizavimas.

Mokslinėje literatūroje kiti autoriai įvardija daugiau įvairių pagrindinių veiksnių grupių ir joms priklausančių elementų bei jų derinių. 4.2 lentelėje palyginami įvairių autorių vartotojo elgsenai įtaką darantys veiksniai ir jų sudėtiniai elementai.

Vartotojų elgsena – marketingo tyrimų objektas. Klientų elgsena tampa vis svarbesniu marketingo rimų objektu. Ištyrus ir supratus klientų elgsenos aspektus galima tiksliau numatyti būsimą paklausą. Kliento elgsena – individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu bei vartojimu, apimantys jo poelgius nuo problemos, kurią gali išspręsti prekės įsigijimas, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą prekę. Klientų elgsenos teorijai būdingi šie keturi principai:

- klientas – šeimininkas. Kadangi klientas gali atmesti bet kokią įtaką, jo elgsenai, veikla turi remtis vartotojų elgsena ir motyvacija. Produktai ar paslaugos atmetamos arba priimamos priklausomai nuo to, kiek jie atitinka klientų poreikius ir žmogaus gyvenimo būdą;
- norint sėkmingai veikti rinkoje, reikia suprasti klientų motyvaciją ir jų elgesį. Tai galima suprasti naudojantis moksliniais tyrimais;
- klientų elgsenai galima daryti įtaką;
- įtikinti daryti įtaką kliento elgsenai galima tik remiantis įstatymais, etikos normomis. Klientą būtina gerbti.

Klientų elgsena priklauso nuo daugelio veiksnių, tiesiogiai susijusių su jų asmenybe ar formuojamų aplinkos. Remiantis J. F. Engelio ir R. D. Blackvvello modeliu, šiuos veiksnius sąlygiškai galima suskirstyti į išorinę įtaką ir individualius skirtumus (Engei, Blackvvell 1982).

Kultūriniai veiksniai – tai visuomenės gyvenimo būdas, jos normos ir vertybės, perduodamos iš kartos į kartą ir besiformuojantys dėl dabar vykstančių reiškinių įtakos.

Socialiniai veiksniai – tai išoriniai veiksniai (įtakos grupės, šeima, socialinė klasė, kurioje yra ar norėtų būti klientas, organizacija), darantys įtaką kliento elgsenai.

Asmeninės savybės – tai psichologiniai, vidiniai veiksniai, lemiantys klientų elgseną.

4.2 lentelė. Vartotojo elgsenai įtaką darantys veiksniai ir jų sudėtiniai elementai

Autoriai Veiksniai	Williams Z., Damico M. 1984	McCarthy J. E., Perrault W. D. 1990	Stanton W. J., Etzel M.; Walker B. J. 1991	Bovee C. L., Rhill I. V. 1992	Koder P., Keven K. 2006
Kultūriniai veiksniai	*				*
Kultūra					*
Subkultūra					*
Socialinė klasė					*
Socialiniai veiksniai	*	*	*	*	*
Grupės			*		*
Šeima	*		*	*	*
Socialiniai vaidmenys	*		*	*	*
Vartotojo statusas					*
Kultūra			*	*	
Demografiniai duomenys				*	
Priklausomos grupės			*	*	
Subkultūra			*		
Asmeniniai veiksniai	*				*
Pirkėjo amžius	*				*
Gyvenimo ciklo etapas					*
Profesija					*
Ekonominė padėtis					*
Gyvenimo būdas	*				*
Asmenybė					*
Visuomenė					*
Psichologiniai veiksniai	*	*	*	*	*
Motyvacija	*	*	*	*	*
Suvokimas	*	*	*	*	*
Patirtis					*
Nuostatos		*	*	*	*

4.2 lentelės pabaiga

Autoriai Veiksniai	Williams Z., Damico M. 1984	McCarthy J. E., Perrault W. D. 1990	Stanton W. J., Etzel M.; Walker B. J. 1991	Bovee C. L., Rhill I. V. 1992	Koder P., Keven K. 2006
Nuomonės					*
Poreikis					
Įžvalgumas				*	
Mokslas	*	*	*	*	
Idėja				*	
Individualumas		*	*		
Atmintis					
Marketingo kompleksas	*	*			
Produktas / prekė	*	*		*	
Kaina		*		*	
Paskirstymas	*	*		*	
Rėmimas	*	*		*	
Konkurentų marketingo kompleksas				*	
Produktas / prekė				*	
Kaina				*	
Paskirstymas				*	
Rėmimas				*	
Situacijos veiksniai			*	*	
Fizinė aplinka				*	
Visuomeninė aplinka			*		
Laikinos perspektyvos			*	*	
Darbo tikslai				*	
Pirmasis įspūdis				*	
Ekonominiai veiksniai	*				
Technologiniai veiksniai	*				
Politiniai veiksniai	*				

Atlikti tyrimai parodė, kad klientų elgseną labiausiai veikia asmeniniai veiksniai. Kiekvienas vartotojas yra individualus, skirtingas. Jis savaip naudoja jau turimą informaciją, skirtingai ją renka, priima sprendimus, skirtingai reaguoja į tą pačią prekę ar paslaugą. Nuo to momento, kai jam prireikia kokios nors prekės, iki tada, kai jis ją įsigyja, vartotojo veiksmai pasižymi tam tikru nuoseklumu. Vartotojo veiksmai, apimantys laikotarpį nuo poreikio atsiradimo iki prekės įsigijimo, vadinami pirkimo procesu. Kliento sprendimo priėmimo procesą lemia tai, kokio reikšmingumo prekės ar paslaugos įsigyjamos. Esant dideliam reikšmingumui sprendimai kur kas sudėtingesni. Remiantis viešbučių klientų elgsenos tyrimų rezultatais galima teigti, kad viešbučius klientai pasirenka gana greitai, šis procesas nereikalauja daug laiko sąnaudų.

Vartotojų elgsenos tyrimo prielaidų ir problematikos analizė kelia klausimus: kodėl svarbu studijuoti vartotojų elgseną, kas lemia tokių tyrimų poreikį? Gilinantis į šių klausimų turinį ir ieškant argumentuotų atsakymų, išryškėja apibendrinamoji nuomonė, kuri vartotojų elgsenos, kaip atskiros ir palyginti naujos studijų srities, atsiradimą sieja su tautų, papročių, vartotojų ir jų elgsenos įvairove pagrįsta visuomenės skirtingumo koncepcija. Įvairiapusį vartotojų elgsenos tyrimo priežasčių vertinimą lemia tai, kad elgsena yra mokslininkų, marketingo specialistų ir pačių vartotojų studijų objektas. Analizuodami ir suprasdami savo sprendimus – ką, kodėl, kaip dažnai perka bei vartoja ir kas tam turi įtakos, vartotojai tampa išmintingesni ir reiklesni. Marketingo specialistams vartotojų elgsenos pažinimas leidžia numatyti labiausiai tikėtinas vartotojų reakcijas ir, atsižvelgiant į tai, formuluoti veiksmingus rinkodaros sprendimus. Svarbu suvokti, kaip ir kodėl individai veikia tam tikromis su vartojimu susijusiomis sąlygomis ir kokie vidiniai bei išoriniai veiksniai apibrėžia tokią jų elgseną (Banytė 2000). Vartotojų elgsena glaudžiai siejasi su kitomis taikomosiomis disciplinomis – valdymu ir rinkodara. Siekdami daryti įtaką vartotojų sprendimų priėmimui, marketingo vadybininkai visas pastangas skiria būdingų vartotojų elgsenos formų išsiaiškinimui ir studijavimui to, kaip žmonės gauna, saugo bei naudoja su vartojimu susijusią informaciją. Tvirtas tarpdisciplininis pagrindas, įskaitant ir marketingą, lėmė tai, kad mokslininkai vartotojų elgsena pradėjo domėtis ne tik iš vadybinės ar taikomosios perspektyvos, o paprasčiausiai vartotojo suvokimo požiūriu. Vartotojų elgsenos tyrimų metodologija buvo išplėsta subjektyviais aspektais, tokiais kaip nuotaikų ir emocijų efektas, fantazijos bei jutiminio malonumo įtaka. Perkant ir vartojant konkrečiomis sąlygomis veikia skirtingi kintamieji, todėl kiekvieno vartojimo patirtis yra unikali.

Pateikti vertinimai pabrėžia marketingo bei vartotojų elgsenos disciplinų santykį ir leidžia daryti išvadą, kad vartotojų elgsenos tyrimų problema marketinge turi būti traktuojama kaip esminė, nes visi marketingo veiksmai yra į vartotojų elgseną orientuotų įmonės veiksmų rengimas.

Vartotojų elgsenos supratimas ir gebėjimas ją numatyti – pagrindinė įmonės sėkmingos marketingo veiklos sąlyga. Šios srities tyrinėjimų vaidmuo, akcentuojant

vartotojų poreikių ir norų pažinimo svarbą, išryškėja jau Levitto ir Kotlerio marketingo apibrėžimuose. Teoriniuose tyrinėjimuose analizuojamos marketingo veiklos efektyvumą ribojančios priežastys. Teigiama, kad viena esminių priežasčių yra marketingo principų diegimo barjerų, tokių kaip vartotojų neišprusimas, informacijos trūkumas, nelanksčios technologijos ar konkurencijos grėsmė, egzistavimas. Apibendrinant šiuos pastebėjimus, galima daryti išvadą, kad dažnai įmonės nesugeba įsisavinti į rinką orientuoto požiūrio, nes marketingo vadybininkai dažniausiai taiko bandymų ir klaidų metodą, o ne visapusiškai tyrinėja sudėtingą vartotojų sprendimų priėmimo procesą.

Tradiciniai vartotojų elgsenos modeliai ir jų raida. Pasak ekonomistų, pirmaisiais vartotojų modeliais buvo siekiama geresnio ekonominės sistemos supratimo, nes būtent šie modeliai padėjo ieškoti atsakymo į klausimą – kaip riboti ištekliai turi būti paskirstomi tarp neribotų vartotojų poreikių. Bendruoju atveju toks tradicinio vartotojų modelio interpretavimas yra gana tikslus, tačiau *mikroekonominė bei makroekonominė* perspektyva skelbia apie akivaizdžius požiūrio į vartotoją skirtumus.

Mikroekonominis modelis. Klasikinių makroekonomikos žinių pagrindu išsivystęs požiūris (XIX a. pr.) buvo orientuotas į prekių, paslaugų ir jų kainų modelį. Čia dėmesys koncentruojamas į prekių ir paslaugų įsigijimo veiksmą, todėl šiandien niekas neginčija, jog toks modelis atspindi tik tarpinę vartotojų elgsenos kaip proceso grandį. Mikroekonomistus labiausiai domino, kas ir kiek perkama, o visai nerūpėjo, kas sukelia vienus ar kitus vartotojų poreikius, kaip nustatomi prioritetai.

Tuo metu vyravusios teorijos prielaidos (Loudon 1988):

- vartotojų poreikiai yra neriboti, todėl negali būti visiškai patenkinti;
- svarbiausias vartotojo tikslas – taip paskirstyti turimus ribotus išteklius, kad būtų pasiektas didžiausias tomis sąlygomis pasitenkinimo laipsnis;
- vartotojų prioritetų išskyrimas yra individualus, nepriklausomas procesas; jie dažniausiai ilgą laiką išlieka pastovūs;
- vartotojai puikiai išmano apie kiekvieno pirkimo teikiamą naudą (tiksliai žino, kokį pasitenkinimą jiems suteiks tam tikra prekė ar paslauga);
- kiekvieno kito prekės ar paslaugos pirkimo suteikiamas ribinis naudingumas (pasitenkinimas) bus mažesnis už prieš tai suteiktąjį (pagal mažėjančio ribinio naudingumo dėsnį);
- prekės ar paslaugos kaina vartotojui yra tik įsigijimo matas ir jokio kito vaidmens sprendimo priėmimo procese ji neatlieka;
- suteikdami prioritetus, vartotojai yra išskirtinai racionalūs ir elgiasi labai apdairiai.

Šios prielaidos leidžia teigti, kad tuometinį požiūrį lėmė tikėjimas, kad racionalūs vartotojai visada pirks tą prekę ar paslaugą, kurios suteikiamo pasitenkinimo ir išlaidų santykis yra didžiausias.

Vienas svarbiausių mikroekonominio modelio trūkumų yra *nerealios prielaidos* – bendra vartotojų orientacija į didžiausią pasitenkinimo lygį (paprasčiausiai gali trūkti informacijos apie prekes ir dėl to vartotojai darytų įtaką vienas kito prioritetams), kainos kaip įsigijimo mato traktavimas vartotojo apibūdinamas išskirtinai racionaliu. *Taigi šios prielaidos yra naudingos visos ekonominės sistemos elgsenos studijose, tačiau šiuolaikiniam vartotojo elgsenos suvokimui yra gana tolimos.* Taip pat reikia pažymėti, kad ypatingas dėmesys skiriamas pirkimo veiksmui, atmetant prieš prekės ar paslaugos įsigijimą priimamus bei jo lemiamus vartotojo sprendimus.

Makroekonominis požiūris. Prekių ar paslaugų piniginės vertės bei išteklių srautus, jų valdymo kryptis bei pokyčius jungiantis požiūris nesuformuoja bendro ir viską apimančio vartotojų modelio, tačiau sudaro sąlygas pažvelgti į vartotojų elgseną įvairiomis prasmėmis. Remiantis R. H. Leftwich mokslinio mąstymo logika, galima teigti, kad makroekonominis vartotojų modelis realiai neegzistuoja. Todėl darbe makroekonominio vartotojų modelio samprata nesiremiama, o vartojamas *makroekonominio požiūrio* terminas. Pradžioje makroekonominio požiūrio šalininkai – mokslininkai J. S. Duesenberry ir R. H. Leftwich – vadovavosi ekonomikos dėsniais, teigiančiais, kad dideles pajamas gaunančios šeimos vartojimui išleidžia mažesnę turimų pajamų dalį, bet auganti ekonomika didina visų lygių pajamas, todėl bendras vartoti ir taupyti skiriamų pajamų santykis išlieka pastovus (Duesenberry 1949; Leftwich 1996). Greitai tyrinėtojai pastebėjo, kad mažų pajamų grupei atstovaujantys žmonės ekonominio augimo metu nedaug keičia vartoti skirtų pajamų dalį. Šis prieštaravimas aiškinamas *santykiniu pajamų hipoteze:* anot J. W. Levedahl ir M. Friedman, dėl socialinės klasės ar draugų poveikio vartojimo standartai kinta sparčiau nei didėjant absoliučiosioms pajamoms. Tokiomis sąlygomis tikėtina, kad *vartojimui tenkanti pajamų dalis keisis įvykus tam tikriems socialinės aplinkos pokyčiams, t. y. vartotojui perėjus į kitą socialinį lygmenį.*

Makroekonominio požiūrio atstovai nemažą dėmesį skyrė klausimui – kodėl vartotojai vangiai keičia savo vartojimo įpročius staigiai pasikeitus pajamoms? Šią situaciją paaiškina *pastovių pajamų hipotezė:* bet kuriuo momentu turimas pinigų kiekis tiesiogiai nelemia vartojimo išlaidų pokyčio, nes vartotojai visuomet numato galimybę nemažinti santaupoms skiriamos pajamų dalies. Taigi *staigų pajamų padidėjimą ar sumažėjimą vartotojai pripažįsta kaip laikiną ir esminės reikšmės vartojimo sprendimams neturintį veiksnį.*

Detali makroekonominio požiūrio analizė atskleidžia ir daugybę kitų kintamųjų: ankstesnė vartojimo patirtis, sukauptos pajamos, mokesčių pasikeitimai ar kreditų galimybės, tačiau jie būdingesni tradiciniam vartotojų supratimui, nes koncentruojamasi į ekonominį aspektą ir ignoruojama psichologinių procesų įtaka.

Aptartas tiek makroekonominę, tiek makroekonominę perspektyvą atitinkantis *tradicinis požiūris į vartotojus leidžia konstatuoti, kad jis daugiau orientuotas į ekonominės elgsenos rezultatų (pasiūlos, paklausos, kainų ir pan.) studijavimą, o ne į pačių vartotojų elgseną.* Formuojasi nuomonė, kad vartotojų elgsenos, kaip tyrimų objekto, tradicinis požiūris neįtraukia dėl jos komplikuotumo.

Šiuolaikiniai vartotojų elgsenos modeliai ir jų raida. Jau pats pavadinimas informuoja apie naujojo požiūrio skirtingumą. Vartojamas elgsenos terminas sukonkretina tyrimų objektą, parodydamas, kad šiuolaikinis požiūris, priešingai tradiciniam, nesitenkina vartotojų pirkimo veiksmo analize, o koncentruojasi į ištisinį vartotojų mąstymo procesą tiek prieš prekės ar paslaugos įsigijimą, tiek sprendimo pirkti priėmimo metu, tiek po jo. Dar viena svarbi savybė – jų glaudus ryšys su kitomis elgseną tyrinėjančiomis disciplinomis. Nepaisant esamų bendrumų, šiuolaikiniai modeliai skiriasi tikslais, tyrimų erdve ar iškraipymo galimybėmis.

Pagrindinių vartotojų elgsenos modeliavimo raidos aspektų atskleidimui dažniausiai cituojami F. M. Nicosia, J. A. Howard, J. N. Sheth ir J. F. Engei, R. D. Blackwell, P. W. Miniard vartotojų elgsenos modeliai. Vartotojų elgsenos modeliavimo užuomazgos siejamos su F. M. Nicosia moksline veikla.

F. M. Nicosia modelis. Vartotojų elgsenos modeliavimo pradininko F. M. Nicosia (Nicoscia 1966) tyrimai išsiskiria tuo, kad anksčiau vyravęs dėmesys pirkimo veiksmui nukreipiamas į kompleksinį, su tam tikros prekės ar paslaugos įsigijimu susijusį sprendimo procesą. F. M. Nicosia modelyje nėra nepriklausomų kintamųjų, todėl čia pavaizduoti cikliškai išsidėstę elementai, iš kurių kiekvienas daro įtaką po jo einančiam.

Šio modelio esmę galima apibrėžti taip: tarp įmonės ir vartotojo vykstantis komunikacijos procesas leidžia prekių bei paslaugų teikėjams sužinoti vartotojų reakciją ir atsižvelgiant į ją, planuoti tolesnę įmonės veiklą.

Pirmoji iliustruoja komunikacinį įmonės ir vartotojų ryšį, kurio metu vartotojams pranešama apie prekes ar paslaugas, jų savybes, įsigijimo sąlygas. Taip formuojamas vartotojų požiūris, kuris nutiesia kelią į antrąją modelio sritį. Vartotojai siekia gauti juos dominančią informaciją, todėl suaktyvėja paieškos funkcija. Pirmiausia vykdoma vidinė paieška (stengiamasi prisiminti), paskui pereinama prie išorinės. Galiausiai vartotojai analizuoja ir lygina alternatyvius variantus, o tai skatina juos priimti sprendimą – įsigyti prekę ar paslaugą. Nors modelis atspindi pozityvią vartotojų reakciją, tačiau neišvengiamas ir priešingas variantas. Apsisprendus teigiamai, antrajam modelio srities išėjimo kintamajam atstovaujanti motyvacija sukelia prekės ar paslaugos pirkimo veiksmą. Anot F. M. Nicosia, tokio pasirinkimo rezultatas yra pirkimo elgsena, sudaranti galimybę formuoti tiek į gamintoją ar paslaugų teikėją orientuotą grįžtamąjį ryšį, tiek prekės ar paslaugos vartojimo patirties nulemtą vartotojų požiūrio pasikeitimą.

Atlikta teorinė analizė rodo, kad F. M. Nicosia vartotojų elgsenos modelio santykinį pranašumą nusako trys pagrindiniai požymiai:

- vartotojų elgsena traktuojama kaip tarpusavyje susijusių kintamųjų sąveikos procesas;
- vartotojai nėra atskirti nuo įmonės ir jos reklamos;
- vartotojų požiūriai tiesiogiai nelemia sprendimo pirkti, o sukelia veiksmus prieš pirkimą.

Tokiais bendriausiais bruožais apibūdinamas F. M. Nicosia modelis atstovauja vienam pirmųjų bandymų susisteminti ir schemiškai pavaizduoti visas tuometines vartotojų elgsenos srityje sukauptas žinias. Todėl, nors ir pritardami kritikų pastaboms, turime pripažinti, kad F. M. Nicosia indėlis į vartotojų elgsenos modeliavimo raidą yra neginčytinas.

Kritikų akcentuojamos visų pirma F. M. Nicosia prielaidos, skelbiančios apie išankstinio teigiamo ar neigiamo vartotojų nusiteikimo tam tikros įmonės prekių ir paslaugų atžvilgiu nebuvimą, ribotumas.

Didelės kritikos modelis sulaukė dėl nepakankamo vartotojų elgseną lemiančių vidinių veiksnių įvertinimo. Patvirtiname šio argumento svarbą, siekdami pažymėti, kad šiuo požiūriu ypatingų korekcijų reikalauja pirmoji ir antroji modelio sritys.

Kaip modelio siūlymų trūkumas įvardijamas dalinis įmonės ir vartotojų savybių kartojimasis. Pateikta kritika leidžia teigti, kad F. M. Nicosia modelis yra daugiau aprašomasis, o ne aiškinamasis ar prognostinis. Todėl formuojasi nuomonė, kad būtent dėl šios priežasties ir dėl riboto aprašytų sričių turinio vartotojų elgsenos modeliavimo pirmtako tyrimai neatskleidžia sudėtingos įmonės ir vartotojų tarpusavio sąveikos. Tačiau pažymėtina ir tai, kad šis modelis tapo vėlesnėms vartotojų elgsenos studijų atskaitos tašku.

J. A. Howard ir J. N. Sheth modelis. Pasak šio modelio rengėjų, svarbu įvertinti tai, kad modelis gali būti taikomas tiek vartojimo, tiek gamybinės paskirties prekių rinkoje. Howard ir Sheth modelio teorinės studijos leidžia pritarti D. L. Loudon išvadai, pagal kurią duotasis modelis vertinamas kaip siekimas atvaizduoti racionalią vartotojų elgseną tam tikromis informacinio aprūpinimo ir sprendimo priėmimo sąlygomis (Loudon 1988).

Įėjimo kintamieji traktuojami kaip informacijos paieškos nulemti bei jautrumą tai informacijai lemiantys aplinkos stimulai. Tarp jų autoriai išskiria prasminių, simbolinių ir socialinės aplinkos įėjimo kintamųjų pogrupius. Prasminiai stimulai – tie prekės ar paslaugos elementai, su kuriais neišvengiamai susiduria vartotojas ir kurie tam tikru laipsniu daro įtaką jo pasirinkimui. Simbolinių stimulų kūrimas ir demonstravimas, pasak autorių, yra prekės ar paslaugos teikėjo uždavinys, o trečioji įėjimo kintamųjų atmaina – socialinės aplinkos stimulai – šeimos, draugų ar organizacijos poveikio pasekmė. Modelio išėjimo kintamieji (dėmesys, suvokimas, požiūris, ketinimai ir vartojimo elgsena) nusako pirkėjo reakciją į įėjimo kintamuosius.

Howard ir Sheth modelio analizė paneigia anksčiau vyravusią nuomone, kad pasitenkinimas įsigyta preke ar paslauga yra pirkimo elgsenos rezultatas. Pasitenkinimas kartu su išoriniais kintamaisiais, stimulais, suvokimo bei pažinimo veiksniais daro įtaką tolesniems vartotojo sprendimams ir lemia jo palankumą. Dėl šių sprendimų nustatyti vartotojo prioritetai sukelia nuomonės, ketinimų ir pirkimo elgsenos pokyčius, kita vertus, skatina su informacijos apdorojimu susijusių kintamųjų peržiūrą.

Taip apibūdintos sąveikos skelbia apie Howard ir Sheth siūlymų pozityvumą ir pabrėžia, kad vartotojo sprendimo rezultatai apima ne tik prekės ar paslaugos įsigiji-

mą, bet daug platesnę vartotojo veiklą. Mums tai leidžia tvirtinti, kad, integruodamas daugybę elgsenos kintamųjų ir jų tarpusavio sąveikų, šis modelis išplėtė vartotojų elgsenos supratimo ribas. Be to, į šio modelio privalumų sąrašą turi būti įtraukta skirtingų problemos sprendimo variantų numatymo svarba.

Palyginus Howard, Sheth ir EKB modelius, paaiškėja, kad pirmasis išsiskiria detalesniu suvokimo ir pažinimo procesų bei stimulų interpretavimu. Mokslinėje literatūroje randama išvada, kad „šie modeliai panašūs tiek, kiek jie yra orientuoti į racionalų vartotoją".

Šis modelis dažnai kritikuojamas dėl nepagrįstos išorinių kintamųjų komplekso struktūros, o labiausiai dėl tiksliai neapibrėžto jai atstovaujančių elementų poveikio. Autorių Loudon, Rice darbuose vienokiu ar kitokiu būdu primenama apie labai sudėtingus Howard ir Sheth modelio kintamųjų ryšius ir dar sudėtingesnį jų įtakos įvertinimą. Autoriai, akcentuodami modelio tinkamumą vartojimo ir gamybinės paskirties prekių rinkose, nepateikė aiškios savo požiūrio argumentacijos ir apie tai visiškai nekalba aprašydami modelio kintamųjų struktūrą. Taigi modelis yra gana sudėtingas.

J. F. Engei, R. D. Blackwell, P. W. Miniard modelis. Šio modelio atsiradimas vartotojų elgsenos teorijoje traktuojamas kaip reikšmingas žingsnis į priekį, nes 10-ajame dešimtmetyje modifikuota klasikinio EKB modelio forma gali būti naudojama tiek išplėsto, tiek riboto problemos sprendimo elgsenai iliustruoti (Engei, Blackwell, Miniard 1995).

Pasak J. F. Engei ir R. D. Blackwell, *išplėsto ir riboto problemos sprendimų* elgsena pasižymi iš esmės ta pačia logika, tik kiekvienu atveju vartotojų veiksmus lemia skirtingi kintamieji.

Išplėsto problemos sprendimo elgsena suprantama kaip aktyvus vartotojo įsitraukimas į problemos sprendimą ir (arba) aukštos prekės ar paslaugos įsigijimo rizikos išvengimas. Šioje situacijoje įvairios prekių bei paslaugų rūšys atidžiai vertinamos ir pasirenkamos pagal vartotojo suteiktą prioritetą. Tai paaiškina modelyje atvaizduotas sprendimo procesas, jungiantis veiksmus nuo problemos pripažinimo iki sprendimo priėmimo. Vartotojų elgseną kaip sprendimo procesą apibūdinančios veiklos yra šios: motyvacija ir poreikio pripažinimas, informacijos paieška, alternatyvų įvertinimas, prekės ar paslaugos įsigijimas ir rezultatai.

Išplėsto problemos sprendimo elgsenos modelio kintamieji:

- įėjimo kintamieji (informacija);
- informacijos apdorojimas;
- sprendimo procesas;
- sprendimo procesui įtaką darantys kintamieji.

Išplėsto problemos sprendimo elgsenos modelį aktyvuoja vartoto poreikio pripažinimo veiksmas, kuriam įtaką daro aplinka, asmeninės savybės ir atmintyje sukaupta informacija. Siekdamas pašalinti esamos ir pageidaujamos būsenos neatitiktį vartotojas ieško informacijos. Pirmiausia studijuoja turimą informaciją, o jei jos ne-

pakanka užsiima išorine paieška. Išorinės informacijos būtinumą nulemia vartotojo asmeninės savybės (nelinkęs rizikuoti ieško daugiau informacijos) ir aplinka (pavyzdžiui, noras kuo greičiau patenkinti poreikį). Paveiksle matyti, kad vartotojas, gavęs informaciją, pradeda jos apdorojimo procesą. Surinkta informacija naudojama alternatyvoms įvertinti, todėl ji daro įtaką vartotojo nuomonės, požiūrio ir ketinimų pirkti pokyčiams. Alternatyvų vertinimo procesas sukelia vartotojo norą įsigyti geriausiai jo poreikius tenkinančią prekę, o šio proceso rezultatas yra pasitenkinimas arba nepasitenkinimas.

Riboto problemos sprendimo elgsena apibūdina pasyvų vartotojo dalyvavimą sprendžiant problemą ir (arba) nedidelę prekės ar paslaugos įsigijimo riziką. Riboto problemos sprendimo elgsena pasižymi trumpesniu sprendimo procesu ir reikalauja mažesnių vartotojo pastangų. Būdingi bruožai, išskirti lyginamosios analizės būdu:

- poreikio atsiradimas ir pripažinimas nėra nuoseklus ir daugelio kintamųjų veikiamas veiksmas (pvz., trūkumas nustatomas tik tada, kai baigiasi atsargos);
- dažniausiai atsisakoma išorinės informacijos paieškos;
- alternatyvos vertinamos ir atrenkamos gan formaliai (pagal priimtinumą vartotojui konkrečiu momentu);
- sprendimas pirkti priimamas ilgai nesvarstant;
- vartotojo poreikių patenkinimas didina pakartotino prekės ar paslaugos įsigijimo tikimybę, tačiau nepakankamas dėmesys problemos sprendimui kelia abejonių dėl vartotojo palankumo garantijų.

Požiūrio į vartotojo elgseną raidos kontekste EKB modelio pranašumas pasireiškia tuo, kad šis modelis aprėpia daugelio vartotojų elgsenos kintamųjų ir jų tarpusavio sąveikų analizę, atsižvelgia į vartotojų sprendžiant problemą laipsnį (išplėstas arba ribotas sprendimas) ir akcentuoja sprendimo proceso svarbą.

Loudon, Della Bitta darbuose pabrėžiamas nagrinėjamo modelio lankstumas ir tai, kad jis sujungia daug su informacijos apdorojimu, motyvacija bei požiūrių kaita susijusių vartotojų elgsenos teorijos elementų. Tačiau ypač lanksti modelio struktūra neapsaugo nuo tam tikrų apribojimų. Kritikuojant nagrinėjamą modelį įvardijami trys pagrindiniai aspektai:

- neaiškus kai kurių kintamųjų poveikis. Nors aplinkos kintamieji (kultūra, socialinė klasė) yra pavaizduoti, tačiau jų įtaka vartotojų elgsenai neapibrėžta;
- neretai modelis kritikuojamas dėl gana mechaniško sprendimo proceso. Iškeliama mintis apie nerealų informacijos apdorojimo ir alternatyvų vertinimo etapų atskyrimą;
- trečias aspektas siejamas su ribotomis vartotojų elgsenos prognozavimo galimybėmis.

Tiek pozityvų, tiek neigiamą vertinimą atspindinčios teorinės studijos negali paneigti to, kad šis modelis – viena naujausių ir reikšmingiausių šiuolaikinio požiūrio apraiškų, padėjusių pagrindus įvairiapusiam vartotojų elgsenos pažinimui.

Visi nurodytieji modeliai remiasi tuo pačiu mąstymo standartu, t. y. kiekvienu atveju vartotojo veiksmai traktuojami kaip ėjimas tam tikru sprendimų link. Esminis pastarųjų modelių skirtumas yra gan plačiai varijuojantys tarpiniai kintamieji.

Rinkos segmentavimas ir tyrimai modeliuojant vartotojų elgseną. Tradicinis požiūris į vartotojus yra daugiau orientuotas į ekonominės elgsenos rezultatų (pasiūlos, paklausos, kainų) studijavimą, o ne į pačių vartotojų elgseną. Todėl galime teigti, kad vartotojų elgsenos, kaip tyrimų objekto, tradicinis požiūris neatspindi, nes yra gana sudėtinga ir įvairi.

Šiuolaikiniuose vartotojų elgsenos modeliuose elgsenos terminas sukonkretina tyrimų objektą, parodo, kad šiuolaikinis požiūris, priešingai tradiciniam, nesitenkina vartotojų pirkimo veiksmo analize, o koncentruojasi į ištisinį – vartotojų mąstymo procesą prieš prekės ar paslaugos įsigijimą, sprendimo pirkti priėmimo metu ir po jo.

R M. Nicosia modelis yra daugiau aprašomasis, o ne aiškinamasis ar prognostinis. Dėl šios priežasties ir dėl riboto aprašytų sričių turinio šis modelis neatskleidžia sudėtingos įmonės ir vartotojų tarpusavio sąveikos. Nepakankamai įvertinti vartotojų elgseną lemiantys vidiniai veiksniai.

Howard ir Sheth modelyje vartotojo sprendimo rezultatai apima ne tik prekės ar paslaugos įsigijimą, bet kur kas platesnę veiklą – integruota daugybė elgsenos kintamųjų ir jų tarpusavio sąveikų, išplėstos vartotojų elgsenos supratimo ribos. Be to, modelyje numatyti skirtingi problemos sprendimo variantai. Howard ir Sheth modelis išsiskiria detaliu suvokimo ir pažinimo procesų bei stimulų interpretavimu. Labai sudėtingi Howard ir Sheth modelio kintamųjų ryšiai ir dar sudėtingesnis jų įtakos įvertinimas. Taigi modelis yra gana sudėtingas.

EKB modelio pranašumas pasireiškia tuo, kad šis modelis apima daug vartotojų elgsenos kintamųjų ir jų tarpusavio sąveiką, atsižvelgia į vartotojų dalyvavimo sprendžiant problemą laipsnį (išplėstas arba ribotas sprendimas) ir akcentuoja sprendimo proceso svarbą.

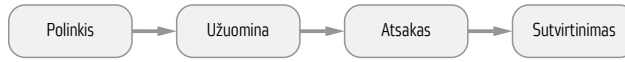
Kuriant vartotojų elgsenos modelį, tinkamiausiu teoriniu modeliavimo pagrindu yra Howard ir Sheth modelis ir EKB modelis, kuris rodo išplėstą arba ribotą sprendimo priėmimo procesą. Jis dažnai būdingas tam tikroms segmentinėms vartotojų grupėms.

Nagrinėti teoriniai vartotojų elgsenos modeliai atstovauja bendrosioms marketingo teorijoms, tačiau paslaugų sritis pasižymi specifinėmis savybėmis. Taigi paslaugų vartotojų sprendimo priėmimo procesui įtaką daro daug vidinių ir išorinių veiksnių, taip pat stiprus emocijų vaidmuo.

Siekiant nustatyti vartotojų poreikius ir apibrėžti jų elgseną, skiriami paslaugų vartotojų tipai, taip pat labai svarbu nustatyti jų kelionės tikslus. Vienas iš aspektų – sugebėjimas diferencijuoti klientus remiantis *segmentavimo* metodu. Vartotojai segmentuojami remiantis specifinėmis jų savybėmis.

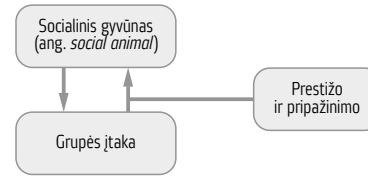
Vartotojo elgsenos modeliavimas. Klasikinių vartotojų elgsenos teorijų, padėjusių pagrindą šiuolaikiniams modeliams, vystymasis:

1. Pirmasis vartotojo elgsenos modelis – tai A. Marshall ekonominis modelis. Jis teigė, kad žmogus racionaliai skaičiuoja ir įvertina tam tikro produkto pirkinio pasekmes (Berkovitz *et al.* 1992).
2. Pavlovo mokymosi modelis: jis teigė, kad vartotojo elgesys – tai daugiausia išmokti ir asociatyvūs procesai. Jis pateikė keturis pagrindinius elementus: polinkį (*drive*), užuominą (*cue*), atsaką (*response*) ir sutvirtinimą (*reinforcement*) (4.7 pav.). Tai mokymosi teorija.
3. Zigmundo Froido psichoanalitinis modelis pabrėžė žmogaus siekį nukreipti ir išreikšti savo pagrindinius instinktyvius polinkius pagal visuomenėje priimtus modelius (Baker 1996) (4.8 pav.).
4. T. Vebleno socialinis-psichologinis modelis teigia, kad asmuo perka siekdamas prestižo, dėl to asmens elgsenai didelę įtaką turi grupė, kuriai jis priklauso (Blackwell 2001) (4.9 pav.).
5. T. Hobbesso modelis teigia, kad žmogus siekia patenkinti asmeninius ir organizacijos, kuriai jis priklauso, poreikius. Ši teorija yra organizacijos prikimo elgsenos teorijų ir modelių pagrindas (4.10 pav.).
6. Ch. Babbidzo informacijos apdorojimo modelis teigia, kad vartotojo sprendimo procesas yra analogiškas kompiuterio procesoriaus (įrenginio, apdorojančio informaciją) darbui (Baker 1993) (4.11).

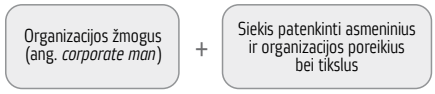


4.7 pav. Pagrindiniai mokymosi proceso akcentai (remiantis I. Pavlovu)

4.8 pav. Supaprastintas psichoanalitinis modelis (anot Z. Froido)



4.9 pav. Socialinis psichologinis modelis (anot T. Vebleno)



4.10 pav. Supaprastintas organizacinių veiksnių vartotojo elgsenai modelis (anot T. Hobbesso)

4.11 pav. Ch. Babbidz vartotojo informacijos apdorojimo modelis

Vartotojo elgsenos modeliai kuriami pasitelkus įvairių mokslų koncepcijas ir teorijas. Norėdami geriau patenkinti vartotojų poreikius, marketingo specialistai bando suprasti vartotojus, siekia nuodugniau atskleisti jų savybes. Tačiau čia kyla problema – kaip apžvelgti visas vartojimo savybes, jeigu kiekvienas žmogus yra skirtingo amžiaus, turi pajamų, išsilavinimą, skonį ir pan., o nuo to priklausys ir tai, ką jis vartos ar pirks. Ir vis dėlto reikia atrasti tam tikrus kriterijus ir atlikti jų klasifikaciją, pagal kurią būtų nesunku nagrinėti vartotojo savybes.

Berkovitzas aprašo tokias vartotojo elgesio sritis, kurioms kuriami modeliai:

– suvokimą – atrankinį, rizikos suvokimą;
– mokymąsi – elgseną, pažinimą, lojalumą prekės ir organizacijos ženklui;
– vertybes, įsitikinimus, požiūrius;
– gyvenimo būdas (VALS vartotojų vertybių segmentai);
– socialinės klasės įtakos modelis;
– šeimos gyvenimo ciklo modelis.

Vartotojo požiūris, pasak Berkovitzo, yra išmoktas polinkis atsakyti į objektą teigiamai arba neigiamai. Vertybės – asmeniškai arba socialiai (visuomeniškai, viešai) priimtini elgesio modeliai, kurie nekinta. Rinkodaroje taikomas daugiateoris požiūris į vartotojo elgseną. Šis požiūris studijuoja trijų didžiųjų veiksnių, veikiančių vartotojo elgesį, grupes:

– psichologinius veiksnius: pažinimas, suvokimas, mokymasis, asmenybė, motyvacija, požiūris. Tai esminiai psichologiniai ir sociopsichologiniai kintamieji;
– sociologinius veiksnius: šeima, narystė grupėje, socialinė įtaka. Tai pagrindiniai sociologiniai veiksniai;
– sociokultūrinius veiksnius: socialinė klasė, subkultūra, kultūra.

Vartotojo elgsenos teorijų įvairovė, remiantis daugiateoriu požiūriu ir teorijų klasifikavimu, pateikiama toliau.

Psichologinės teorijos. Atminties (įsiminimo) proceso modelis, informacijos supratimo modeliai, sprendimo priėmimo modeliai, didelio ir mažo įsitraukimo (angl. *high ir low-involvement*) modeliai, vartotojo socializacijos modelis. Suvokimo modelis arba vartotojo suvokimo pozicionavimo modelis, vartotojų mokymosi modeliai gali būti linijiniai. Markovo modeliai: stochastiniai modeliai, komunikacijos modeliai, požiūrių modeliai (angl. *attitude*), pvz., Fishbeino požiūrio modelis (angl. *Fishbein's attitude model*), funkcinio požiūrio modelis, pažinimo nuoseklumo teorija (angl. *cognitive consistency theory*), balanso teorija (angl. *balance theory*), pažinimo nenuoseklumo teorija (angl. *cognitive-dissonance theory*), vartotojo nenuoseklumo sumažinimo strategijos (angl. *dissonance-reduetion strategies*), motyvaciniai, poreikių modeliai pagal Maslow.

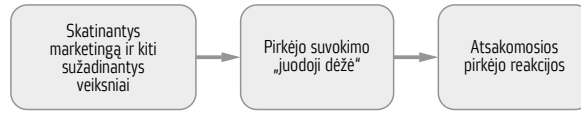
Sociologinės teorijos. Asmens įtakos modeliai, pavyzdžiui, Bauerio schema, Festingerio schema, asmens įtakos perdavimo modeliai (pavyzdžiui, angl. *Trickle-down theory*), *two-step flow, multiflow* teorijos, asmenybių lyderiavimo teorija, gru-

pių elgsenos teorijos, šeimos elgesio modeliai arba vaidmenų šeimoje modeliai, šeimos gyvenimo ciklo modelis, sprendimo priėmimo šeimoje modelis, šeimos sprendimo priėmimo proceso modelis, vedybinių vaidmenų (angl. *marital roles model*), organizacijos pirkimo elgsenos modeliai, pardavėjo įtakos modeliai, socialinės įtakos, grupių įtakos modelis.

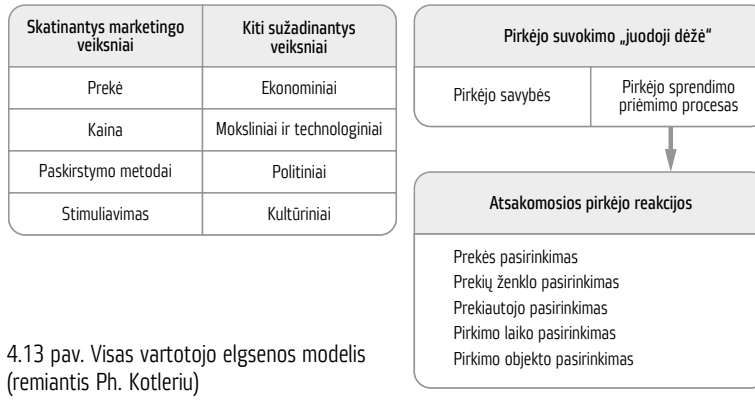
Sociokultūrinės teorijos. Socialinės klasės, subkultūros vertybių įtakos elgesiui modeliai.

Vartotojų elgsenos teorinių modelių įvairovė. 4.12–4.14 pav. pateikiami kelių mokslininkų vartotojų elgsenos modeliai.

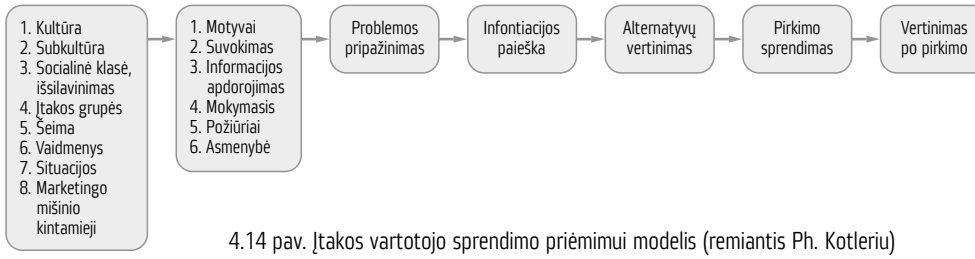
Pirkėjo suvokimo „juodąją dėžę", anot Ph. Kotlerio, sudaro vidinės vartotojo savybės, veikiančios kaip vidiniai įtakos elgesiui veiksniai, bei pirkėjo sprendimo priėmimo procesas. Vartotojo vidinės savybės daro įtaką jo sprendimo pirkti priėmimo procesui. Vartotojo „juodosios dėžės" tyrimai yra psichologinių vartotojo elgsenos teorijų sritis. Kairėje paveikslo pusėje yra dviejų tipų dirgikliai, kurie patenka į varto-



4.12 pav. Supaprastintas vartotojų elgsenos modelis (remiantis Ph. Kotleriu)



4.13 pav. Visas vartotojo elgsenos modelis (remiantis Ph. Kotleriu)



4.14 pav. Įtakos vartotojo sprendimo priėmimui modelis (remiantis Ph. Kotleriu)

tojo sąmonę ir sukelia tam tikras reakcijas. Marketingo veiksmai apima marketingo komplekso (4P) elementus: produktą (prekę), kainą, paskirstymą, rėmimą. Kiti dirgikliai (ekonominiai, politiniai, kultūriniai veiksniai) patenka į pirkėjo sąmonę iš jo aplinkos. Visi dirgikliai (paskatų, stimulų, veiksnių ar pan. forma) „apdoroti" pirkėjo „juodojoje dėžėje" – sąmonėje, sukelia stebėjimui pasiduodančias pirkimo reakcijas, matomas dešinėje paveikslo pusėje: produkto platintojo pasirinkimas, pirkimo kiekio ir laiko pasirinkimas.

Ph. Kotleris pateikia vartotojų elgsenai įtaką darančius veiksnius: socialinius, kultūrinius, asmeninius psichologinius. Jo nuomone, didžiausią įtaką vartotojo apsisprendimui daro kultūriniai veiksniai: kultūra, subkultūra, socialinė padėtis ir kt. Mokslininkas pateikia individualią veiksnių vartotojo elgesiui klasifikaciją, kurie sutampa su psichologiniais.

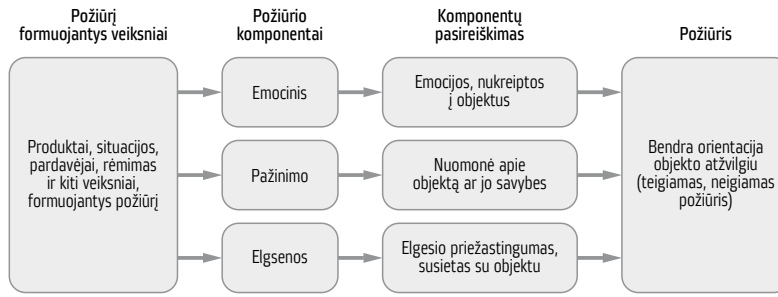
Hawkinsas pateikia vartotojų požiūrio formavimo modelį (4.15 pav.).

Kaip matome iš paveikslo, vartotojo požiūrį formuojantys veiksniai yra pats produktas ir su juo susiję marketingo komplekso elementai. Emocinis, pažinimo, elgsenos komponentai formuoja atitinkamą nuomonę apie objektą ir jo savybes arba papildomas savybes, susijusias su produkto įsigijimu. Visi šie veiksniai suformuoja galutinį vartotojo požiūrį apie konkretų objektą.

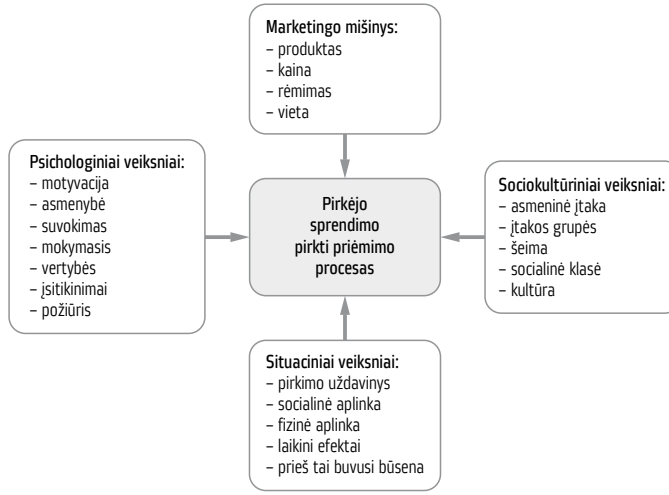
H. W. Berkmano ir C. Gilsono (Berkman, Gilson 1986) vartotojo elgsenos modelis susideda iš dviejų pagrindinių dalių: 1) vartotojo ir jį veikiančios aplinkos veiksnių; 2) iš vartojimo ar pirkimo situacijos proceso etapų. Jis teigia, kad vartotojo požiūrį formuoja: socialiniai, kultūriniai, asmeniniai duomenys ir savybės, demografiniai veiksniai. Pirkimo procesą lemia: problemos pažinimas, informacijos paieška, alternatyvų įvertinimas ir pasirinkimas, pats pirkimo procesas ir reakcija po pirkimo.

N. Berkovitzas (Berkovitz 1992) taip pat išskiria situacinius veiksnius ir sujungia kultūrinius veiksnius su socialiniais (4.16 pav.).

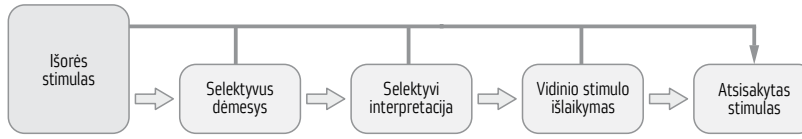
Prieš tai pateiktuose modeliuose pateikiama įvairių veiksnių įtaka procesui, kurio metu vartotojas sprendžia apie pirkimo poreikį ir pirkimo objekto pasirinkimą. Ph. Kotleris pateikia vartotojo atrankinio suvokimo modelį, kuris lydi vartotoją anksčiau aptarto apsisprendimo proceso metu (4.17 pav.).



4.15 pav. Vartotojų požiūrių formavimo modelis (remiantis Hawkinsu)



4.16 pav. Įtakos pirkėjo sprendimui modelis (remiantis N. Berkovitzu)

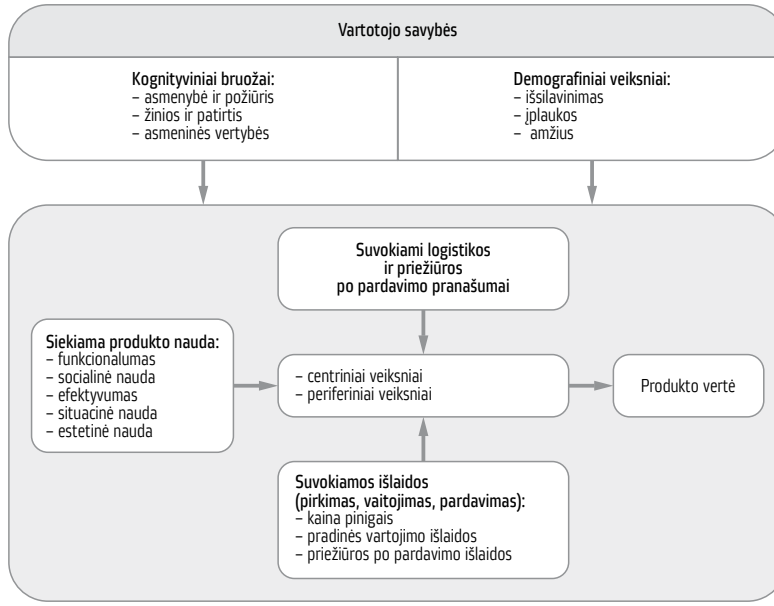


4.17 pav. Atrankinio suvokimo modelis (remiantis Ph. Kotleriu)

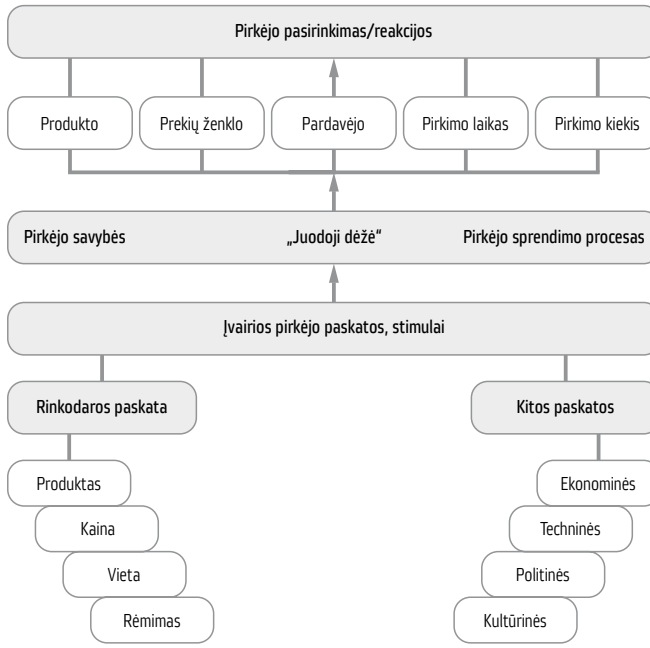
Pirkimo sprendimo proceso metu vartotojas sprendžia apie pirkimo objekto vertę, todėl vertės suvokimas turi reikšmingą įtaką vartotojo sprendimui. A. W. Lai pateikia vartotojo suvokiamos produkto vertės analizės modelį (4.18 pav.).

Vartotojo suvokimą apie vieną ar kitą produktą lemia vartotojo bruožai, demografiniai veiksniai, taip pat siekiama produkto nauda, išlaidos, susijusios su produkto įsigijimu, bei veiksniai, veikiantys jau įsigijus prekę.

Vartotojų elgsenos modelių lyginamoji analizė. Rinkodaroje skiriamos keturios paskatų rūšys: produktas, kaina, pateikimas ir produkto rėmimas. Kitos paskatos gali būti kokie nors svarbūs veiksniai arba įvykiai pirkėjo aplinkoje: ekonominiai ir technologiniai, politiniai ir kultūriniai. Marketingo specialistai stengiasi suvokti, kaip vartotojo „juodojoje dėžėje“ paskatos virsta reakcijomis. Šią „juodąją dėžę“ sudaro dvi dalys: pirmoje – pirkėjo savybės, veikiančios jo suvokimą ir reakciją į paskatas, o antroje dalyje – pirkėjo sprendimo procesas, darantis įtaką pirkėjo elgsenai. 4.19 pav. pateikiamas pirkėjo „juodosios dėžės“ modelis (Urbanskienė *et al.* 2000). Pirmiausia vartotojų elgsenos modelis gali būti suprastas kaip „juodosios dėžės“ modelis (4.19 pav.). *Pirkėjo „juodosios dėžės“ modelio* tikslas – padėti suprasti vartotojus, pateikti teisingus klausimus ir pamokyti, kaip juos veikti. Rinkos tyrėjų užduotis – suprasti, kas vyksta pirkėjo „juodojoje dėžėje“ – sąmonėje, ypač paveikus dirgikliams ir pasireiškus reakcijai į juos.



4.18 pav. Vartotojo suvokiamos produkto vertės analizės modelis (remiantis A. W. Lai)



4.19 pav. Pirkėjo „juodosios dėžės" modelis

Remiantis vartotojų elgsenos modeliu, anot H. W. Berkmano (Berkman, Gilson 1986), vartotojo elgesiui turi įtakos daug veiksnių, kurie yra gana sudėtingi, ir nė viena atskirai paimta teorija ar koncepcija negali jų paaiškinti. Dėl tokio įvairiapusiškumo naudingas vartotojų elgsenos modelis, anot H. W. Bergmano, kuris susieja įvairias vartotojų elgsenos koncepcijas. Analizuojant šį modelį išskiriamos trys tipinės pirkimo nuostatos: sprendimo priėmimo nuostata, įspūdžių nuostata, elgesio nuostata. H. W. Berkmanas teigia, kad vartotojus veikia įvairių jėgų visuma, o ne atskiri izoliuoti veiksniai. Modelyje svarbiausi du elementai – tai vartotojo gyvenimo erdvė, kurioje vyksta prekių įsigijimo arba pirkimo procesas, ir asmuo, nepriklausomai nuo lyties. Vartotojo elgsenos tyrėjai studijavo tokius asmeninius veiksnius, kaip motyvacija, asmenybė kaip individas, išmokimas, informacijos suvokimas. Mokslinėje literatūroje įvardijamus modelius, nagrinėjančius vartotojų elgseną, galima suskirstyti į tris grupes: *tradicinius, klasikinius, šiuolaikinius.*

F. M. Nicosia – vienas iš vartotojo elgsenos modeliavimo pradininkų, kuris savo modelyje orientuojasi į kompleksinį vartotojo sprendimo priėmimo procesą: vidinės ir išorinės informacijos paieška, alternatyvų nustatymas, alternatyvų įvertinimas ir grįžtamasis ryšys (Nicosia 1966).

Vartotojo elgesiui įtakos turi daug veiksnių, kurie yra gana sudėtingi, ir nė viena atskirai paimta teorija ar koncepcija negali jų paaiškinti. Dėl tokio įvairiapusiškumo naudinga turėti bendrą modelį, kuris susietų įvairias vartotojų elgsenos koncepcijas. Tokio modelio sukūrimo tikslas – padėti suprasti elgesio komponenčių santykius, veiksnius, turinčius įtakos elgesiui, suprasti elgesį kaip proceso visumą.

Vartotojų elgsenos modelis pagrįstas dviem idėjų grupėmis. Pirmoji idėja nurodo, kad požiūris į vartotoją turi būti holistinis (vientisas). Vartotojai yra veikiami įvairių jėgų visumos, o ne atskirų izoliuotų veiksnių. Šio modelio struktūra perimta iš atskirų koncepcijų rinkinio, vadinamo sričių teorija arba lauko teorija.

Lauko (srities) teorija. Vartotojų elgsenos modelis daug perėmė iš psichologo Kurto Levino darbo apie lauko teoriją. Kai kurios jo mintys, pvz., „analizė turi būti pradedama nuo situacijos kaip visumos“, yra tikrai svarbios vartotojų elgsenai suprasti. Kad suprastų, kodėl vartotojas perka tą ar kitą prekę, tyrėjas privalo suprasti pirkėją veikiančių veiksnių visumą.

Paprastai vartotojų elgsenos modelyje pastebime du pagrindinius elementus. *Pirmiausia,* yra vartotojo gyvenimo erdvė, kurioje vyksta prekių įsigijimo arba pirkimo procesas. Lauko teorija atskleidžia labai svarbų faktą – kad gyvenimo erdvės elementus lemia tarpusavio priklausomybė, jie yra susiję. Todėl priklausomai nuo pirkimo proceso ir individualių vartotojo savybių, skirtingi elementai, sudarydami skirtingas kombinacijas, savaip veiks jo elgseną.

Antra, asmuo, nepriklausomai nuo lyties, taip pat yra svarbus modelio elementas. Vartotojo elgesio tyrėjai studijavo įvairius asmeninius veiksnius: motyvaciją, asmenybę kaip individą, jos psichografines savybes, išmokimą, informacijos suvokimą ir apdorojimą, požiūrius, pirkimo procesą. Šių asmeninių savybių pažinimas atsklei-

džia, kurios aplinkos dalys sudaro gyvenimo erdvę ir kurios greičiausiai turės įtakos vartotojų veiksmams. Asmeninės savybės turi įtakos vartotojo norimų produktų ar paslaugų pasirinkimui.

Antroji idėja, sudaranti modelio pagrindą, yra ta, kad vartotojo pirkimai ir veiksmai gali būti analizuojami trimis požiūriais, arba dar sakome, kad yra trys tipinės nuostatos pirkimo požiūriu:

– sprendimo priėmimo nuostata;
– įspūdžio (empirinės perspektyvos) nuostata;
– elgesio nuostata.

Dažniausiai vartotojo savybės nagrinėjamos įvertinant keturis esminius veiksnius: kultūrinį, socialinį, įsisenėjimo pobūdžio, psichologinį. Juos nagrinėjo Ph. Kotleris ir G. Armstrong, W. O. Bearden, Th. N. Ingram, R. W. Laforg. Tačiau šie autoriai skirtingai klasifikuoja veiksnius, o atskirus elementus jie priskiria skirtingiems veiksniams.

Kartojimo klausimai

1. Kas yra marketingo tyrimai?
2. Kokios yra rinkos tyrimų rūšys?
3. Kokie etapai sudaro rinkos tyrimo procesą?
4. Kokiais būdais galima rinkti pirminius duomenis?
5. Kokios yra požiūrio matavimo skalės, naudojamos anketose?
6. Kaip apibrėžiama vartotojo elgsenos sąvoka?
7. Kas būdinga tradiciniams vartotojų elgsenos modeliams?
8. Kokius galite išskirti šiuolaikinius vartotojo elgsenos modelius ir kas jiems būdinga?
9. Kaip vystėsi klasikinės vartotojų elgsenos teorijos?
10. Kokie yra vartotojų elgsenai įtaką darantys veiksniai remiantis Ph. Kotleriu?

4.2. Marketingo strategijos

4.2.1. Marketingo strategijų rengimas ir įgyvendinimas

Įmonės misija, vizija, tikslai ir uždaviniai. Strategijos sąvoka daugumos autorių vartojama neatsiejamai su strategijos rengimu – tai misija, vizija, tikslai ir uždaviniai. 4.20 pav. pateikta šių terminų hierarchija.

Vizija – tai visuminis organizacijos įvaizdis. Vartojant tokį apibrėžimą, būtina patikslinti, kad vizija – tai perspektyvinis organizacijos įvaizdis, nes įvaizdžio sąvoka dažniausiai vartojama apibūdinant šiandienius organizacijos parametrus (Zakarevi-

čius 2003). Tiksliau, viziją galime apibūdinti kaip integruotą organizacijos savybę, jos gyvavimą artimesnėje ir tolimesnėje perspektyvoje.

4.20 pav. Vizijos, misijos, tikslų hierarchija

Bendriausias ir labiausiai neapibrėžtas yra „vizijos pareiškimas“, apimantis metodą, kuriuo organizacija norėtų veikti aplinką. Viziją galima nusakyti taip: „Pasauliui, kuriame veikia ši įmonė, bus tik geriau“. Vizija paskelbia ilgalaikius bendrus verslo tikslus. Laikant vizijos pareiškimą bendru ir laiko atžvilgiu neapibrėžtu dalyku, pareikšta vizija gali būti nepasiekiama realiu metu, bet vis tiek gali padėti kaip kryptinga veiklos atžvilgiu (Ward 2004).

Kiekvienas įmonės vadovas turėtų aiškiai įsivaizduoti „galimą bei norimą savo padėtį ateityje ir turėti verslo idėją“ (Drucker 1974). Ateitis gali skirtis nuo dabartinio verslo, bet turi būti patrauklesnė savo tikslais ir vertybėmis negu egzistavimas dabartiniu metu. Ateities formulavimas parodytų verslo viziją, jo pradžių pradžią. Vizija pasireikštų esmine koncepcija, įtvirtinančia santykius tarp jo pasekėjų ir padedančia prasmingai vadovauti verslui, kryptingai jį vystyti (Parsons 2001). Kai kurie autoriai vizijos kūrimą traktuoja kaip verslo lyderio filosofijos išraišką ir prioritetą. Tačiau kaip pagrindinė, svarbiausia verslo koncepcija vizija turi prasmę tik tada, kai atitinka darbuotojų ir verslo vertybes, elgesio standartus ir kultūrą (Pearson 1990).

Misija – kiekybinė ir kokybinė vizijos išraiška. Džonas Vilsonas (John Wilson 1992) misiją apibrėžia kaip nuoseklų ir veiksmingą teiginį, pasakantį, koks verslas turėtų būti po tam tikro laiko. Tai tarsi tarpinis vizijos įgyvendinimo etapas tam tikru laiku, todėl ji nuolat turi būti peržiūrima, atsižvelgiant į esamą tarpsnį – įgyvendinus vieną etapą, pagal pasirinktą viziją turi būti kuriama nauja misija naujajam etapui įgyvendinti.

Sukurdama misiją įmonė nustato, kur ji norėtų būti ateityje, atsižvelgiant į jos galimybes, išteklius, problemas ir kitus veiksnius. Misija apibūdina verslo esmę, konkurencinius pranašumus, pasiryžimą išlikti ir plėstis. Misija apibrėžia įmonės verslo erdvę ir pagrindines tikslines rinkas, bazinius produktus arba paslaugas, naudojamas pagrindines technologijas ir esminius konkurencinius pranašumus.

Kiekvienas įmonės verslo vienetas, grupė, funkcinis skyrius gali išskirti savo misijos pareiškimą. Pareiškimas yra verslo plano dalis, nurodanti ryšį su vadovybe, be kurios sutikimo misijos pareiškimas negali būti pakeistas. Įmonės misija – svarbiausias įmonės verslo plano komponentas. Misija nusako pagrindinę verslo kryptį ir tikslą, apibrėžia verslo erdvę.

Daugelis organizacijų vizijos pareiškimą laiko niekuo nepadedantį ir renkasi misijos formulavimą kaip bendriausią jų tikslo išreiškimą. Misijos pareiškimas turėtų parodyti aiškų, konkretų vaidmenį, kurį planuoja įmonė atlikti per ilgą laikotarpį. Misija neturėtų nurodyti prekių ir paslaugų pateikimo terminų, nes produktai tikriausiai laikui bėgant keisis (Ward 2004).

Misiją sudaro dvi pagrindinės dalys:

– vadovavimo koncepcija – vienas trumpas pareiškimas, kuriuo vadovaujantis sudaromi tolimesni veiklos tikslai;
– misija nurodo, kuo bendrovė siekia tapti ateityje. Ji paima skirtingus hierarchijos lygius ir apibrėžia kiekvieno įmonės lygio siekius.

Misijos formulavimas yra laipsniškas procesas, prasidedantis nuo verslo ateities aplinkos analizės, t. y. atsiveriančių galimybių ir pavojų analizės bei savo verslo pozicionavimo įvertinimo. Suvokus dabartinę situaciją ir apsisprendus, kuo tapti ateityje, ima aiškėti būtinos priemonės ir sprendimai: kaip, kokiais etapais (misijomis) reikėtų siekti vizijos. Misija yra darbinė strategijos priemonė, iš dalies racionali kaip atliktos analizės rezultatas ir iš dalies emocionali kaip vaizduotės, nuojautų ir vertybių rezultatas.

Anot J. Wilson, misijos formuluotė turi atsakyti į šiuos klausimus (Wilson 1992):

– Kokios yra verslo funkcinės stiprybės, leidžiančios plėsti verslą?
– Kuo verslas skiriasi nuo konkurentų?
– Kokia jo išskirtinė kompetencija?
– Kaip įvertinti siekiamą verslo poziciją ateityje?

Kiekviena organizacija turi savo paskirtį bei vaidmenį ir dabartyje, todėl, formuluojant ateities misiją, siejant ją su vizijos jau veiklos pradžioje suformuotu apibūdinimu, reikia įvertinti dabarties misiją, jos realizavimo sėkmes ir nesėkmes bei kitus parametrus (Zakarevičius 2003). Kalbama apie jau egzistuojančią įmonę, kurios vizija jau suformuota, pagrindinis dėmesys skiriamas misijai. Arba įmonė, praėjus tam tikram jos veiklos etapui, suformavusi anksčiau išdėstytą viziją, įvertina pasikeitusias sąlygas ir nusprendžia įmonės viziją patikslinti. Norint kuo tiksliau suformuluoti patikslintą viziją ar misiją, reikia kuo geriau įsivaizduoti įvairius ateities aspektus, jų kitimo tendencijas.

Tikslai ir uždaviniai. Suformulavus įmonės misiją nustatomi marketingo tikslai. Bendrus tikslus nustato aukščiausio lygio vadovai, kurie, iškeldami įmonės marketingo tikslus, atsižvelgia į įmonės išteklius ir galimybes (Vengrauskas, Mackevičius 2000). Tikslai gali būti įvairiausi: prekės modifikavimas, rinkos plėtimas, pardavimo masto didinimas (Virvilaitė 1997). Kas bus įgyvendinama, priklauso nuo įmonės tikslų.

Įmonės *strateginiai tikslai* yra gana konkretūs teiginiai, susiję su įmonės ketinimais, nukreiptais į pelningą jos veiklą, kuri dažnai apibrėžiama kaip pagrindinis verslas. Už šių tikslų įgyvendinimą atsako aukštesnis lygis ir marketingo padalinys.

Tikslams pasiekti būtina suformuluoti *uždavinius*, kurie turi būti konkretūs, išsprendžiami per nurodytą laikotarpį, nukreipti konkrečiam tikslui pasiekti. Siekiant strateginio tikslo, reikia suformuoti atitinkamus konkrečius marketingo uždavinius. Strateginiai uždaviniai yra trumpalaikiai ir specifiniai įmonės įvairių padalinių veiklos siekiai. Jie dažniausiai sujungiami į metinį marketingo planą ar biudžetą.

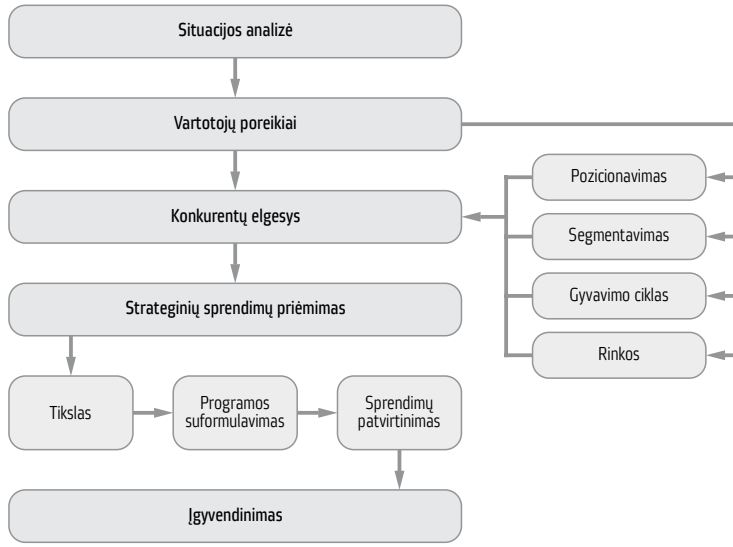
Skiriamos šios uždavinių grupės (Virvilaitė 1997):

– uždaviniai, susiję su poveikiu pirkėjui, formuojant jo poreikių struktūrą;
– uždaviniai, susiję su poreikių analize ir rinkos tyrimu;
– uždaviniai, susiję su įmonės gaminamos produkcijos ir rinkos struktūros atitikimu.

Marketingo strategijos sukūrimas dažnai yra viena opiausių problemų įmonės veikloje. Norint pasiekti tikslus, kuriuos įmonė išsikėlė, reikia organizuoti veiklą kryptingai ir tikslingai. Marketingo strategijos sukūrimas ir padeda išspręsti šią problemą – kokiais būdais veikti norint pasiekti norimus rezultatus. Rinkos sąlygomis veikiančiai įmonei tai yra ypač svarbu, nes marketingo strategija leidžia stebėti rinkos kitimą ir atsižvelgti į jos pokyčius.

Egzistuoja keli požiūriai į marketingo strategijos rengimą – galima planuoti strategiją, bet kartu pateikiama prielaida „atsitiktinei" neplanuotai strategijai. Dažnai įmonės sėkmingai dirba be jokios iš anksto apsibrėžtos strategijos – sėkminga jų veikla pagrįsta prisitaikymu prie aplinkos pokyčių. Šį atvejį puikiai apibūdina strategijos mokslų teoretikai H. Mintzbergas ir J. B. Quinnas (Mintzberg *et al.* 1991), pateikdami „atsitiktinės" ir planuojamos strategijos modelį.

Mažoms arba pradedančioms savo veiklą įmonėms siūlomas G. L. Urbano ir S. H. Stars strategijos rengimo modelis. Autorių marketingo strategijos formavimo modelyje teigiama, kad pirmiausia reikia atlikti aplinkos ir organizacijos vidinę analizę, tada galima nustatyti marketingo tikslus ir formuoti marketingo strategijas šiems tikslams pasiekti. 4.21 pav. pateikiamame marketingo strategijos rengimo modelyje situacijos analizė laikoma pradiniu modelio etapu.



4.21 pav. Marketingo strategijos rengimo modelis (remiantis G. L. Urbanu ir H. Starsu)

Deja, modelis neįvertina tokių veiksnių, kaip įmonės misija ar vizija. Didelėje įmonėje įgyvendinant šį būdą gali kilti problemų, jeigu darbuotojai, kurdami marketingo strategiją neatsižvelgs į įmonės tikslus, o tai gali atvesti prie įmonės ir marketingo tikslų tarpusavio prieštaravimų vienas kitam.

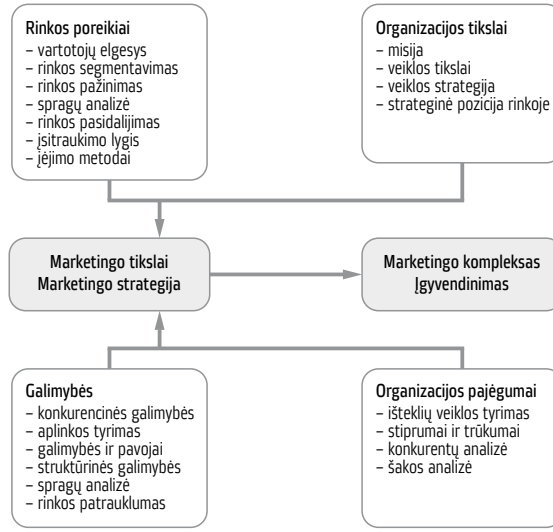
Platesnieji marketingo strategijos rengimo modeliai leidžia įvertinti tokius veiksnius, kaip vizija ir misija. P. Fifieldo (Fifield 1993) marketingo strategijos rengimo modelis pavaizduotas 4.22 pav.

Marketingo strategijos rengimo būdas yra labai detalizuotas ir leidžia derinti įmonės veiklos ir marketingo strategijas. Marketingo strategijos užduotis – įgyvendinti veiklos strategiją. Marketingo veikla negali kirstis su pažadais ir nuostatais, kuriuos išreiškia misija.

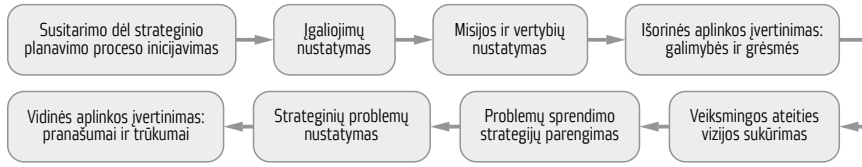
Aštuonių etapų požiūris į strateginį rengimą, anot J. M. Brysono (1989), yra procesas, sudarytas iš aštuonių etapų. Šis procesas apima veiklos krypčių nustatymą, vidinį ir išorinį vertinimą, svarbiausių suinteresuotų asmenų, pagrindinių problemų nustatymą, kiekvienos problemos sprendimų strategijų parengimą, sprendimų priėmimą. Sprendimų vykdymas ir nuolatinis rezultatų stebėjimas reikalingas grįžtamajam ryšiui palaikyti. Strategijos rengimo procesas pateiktas 4.23 pav.

Nors šie etapai yra pateikti nuoseklia tvarka, tačiau pabrėžtina, kad procesas yra pasikartojančios prigimties, be to, ne visada procesas prasideda nuo pirmųjų etapų. Dažniausiai institucijos pirmiausia susiduria su strategine problema ir todėl imasi strateginio planavimo, tačiau tada jos paprastai sugrįžta į planavimo pradžią.

J. R. Evanso pateiktą strateginio marketingo planavimo procesą sudaro septyni tarpusavyje susiję etapai. Autoriaus nuomone, pirmiausia reikia nustatyti įmo-



4.22 pav. Marketingo strategijos rengimo modelis (remiantis P. Fifieldu)



4.23 pav. Marketingo strategijos rengimo procesas (remiantis M. Brysonu)

nės tikslus ir sukurti strateginius gamybinius marketingo padalinius. Paskui reikia nustatyti marketingo tikslus ir išanalizuoti situaciją, kuri padėtų priimti efektyvius strateginius sprendimus. Paskutiniuose etapuose įgyvendinama pasirinktoji taktika ir atliekama rezultatų kontrolė, kuri leidžia ne tik pastebėti klaidas, bet ir jas ištaisyti.

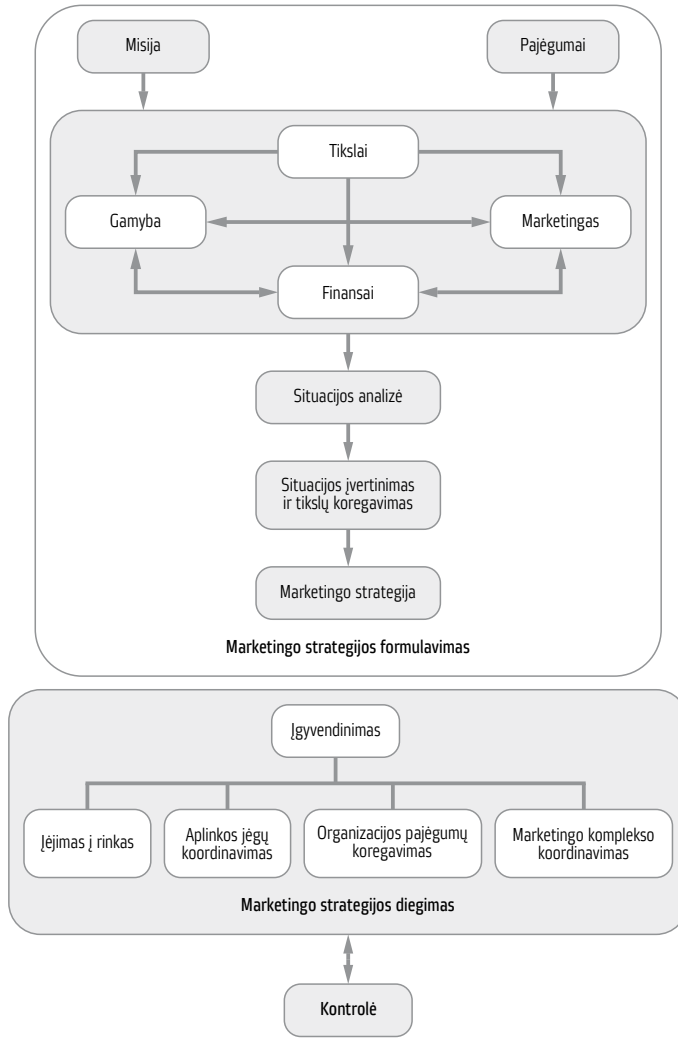
Anot Ph. Kotlerio ir A. R. Andreaseno (Kotler, Andreasen 1996), marketingo strategijos rengimo procesą sudaro trys dalys: analizė, strategijos sukūrimas ir įgyvendinimas.

Marketingo strategijos modelių pasirinkimo galimybės yra didelės, todėl įmonėms, siekiančioms savo pagrindinių tikslų, pelno, marketingo strategija padeda nustatyti konkrečius marketingo tikslus (pvz., padidinti prekybą iki tam tikro procento), parinkti konkrečias marketingo priemones (gerinti produkto kokybę, plėsti asortimentą). Taigi marketingo strategijos rengimo principai, ar konkretūs fragmentai gali būti puikiai naudojami ieškant nestandartinių ir efektyvių sprendimų.

Strategijos planavimo arba strategijos rengimo modelių yra pateikę daugybė autorių. Iš esmės tie modeliai mažai kuo skiriasi. Išanalizavus kelių autorių siūlomus marketingo strategijos formavimo modelius galima pastebėti, kad dažniausiai minimos šios dalys: misijos ir tikslų nustatymas, išorinės ir vidinės aplinkos analizė, problemų ir galimybių analizė, alternatyvių strategijų parengimas, pagrindinės strategijos formavimas, marketingo komplekso sudarymas, marketingo plano vykdymas, kontrolė ir grįžtamasis ryšys. Beveik visuose modeliuose esantys etapai skiriasi tik jų išdėstymo tvarka ir tarpusavio ryšiais. Labiausiai nesutariama dėl tikslų nustatymo marketingo plane vietos. Kai kurie autoriai į pirmą vietą iškelia tikslus, kiti juos siūlo nustatyti ištyrus aplinką. Reikėtų daryti išvadą, kad prieš atliekant aplinkos analizę reikia nustatyti preliminarius marketingo tikslus, o turint analizės rezultatus – juos patikslinti.

JAV autorių marketingo strategijos rengimo metodikų sintezė. Amerikos marketingo mokyklos siūlomų strategijos metodikų analizė atlikta įvertinus šių autorių siūlymus: R. A. Kerin, J. R. Evans, Ph. Kotler, H. Assael, W. J. Stanton.

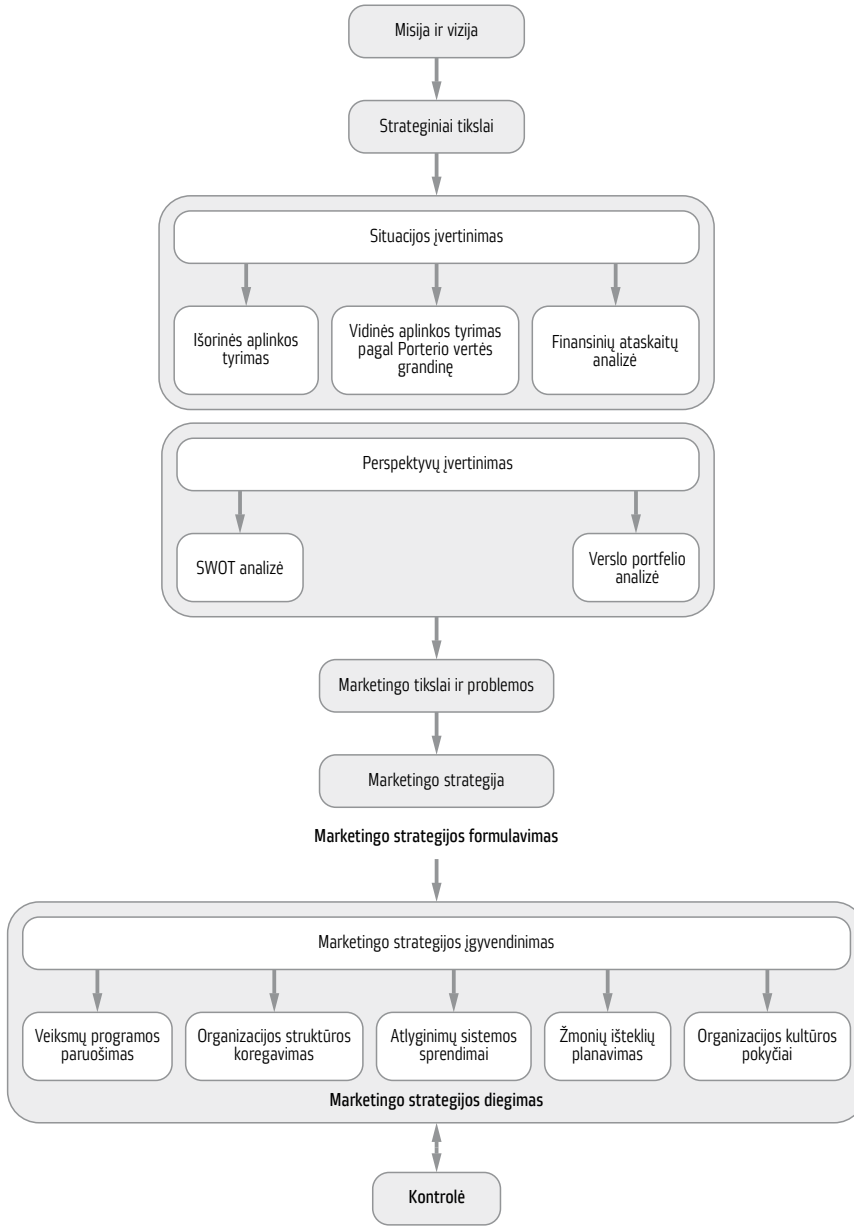
Anot R. A. Kerino (Kerin 1978), marketingo strategiją pradedama rengti nuo misijos ir pajėgumų nustatymo (4.24 pav.). Misija – pagrindinė organizacijos tikslų gairė, o pajėgumai nubrėžia tikslų pasiekiamumo ribas. Tikslais siekiama išspręsti problemas ateities perspektyvoje, o sprendimo variantai priklauso nuo situacijos. Aplinkos analizė pakoreguoja iškeltus tikslus. Problemas spręsti numatomas tam



4.24 pav. Marketingo strategijos rengimo metodika (remiantis R. A. Kerinu)

tikroje programoje – marketingo strategijoje. Marketingo strategijos įgyvendinimas susijęs su įėjimo į pasirinktas rinkas sprendimais, aplinkos pokyčių sukeltų reiškinių koordinavimu, vidinių organizacijos pajėgumų koregavimu ir marketingo elementų sprendimais. Kontrolės tikslas – įvertinti tikslų pasiekimo lygį, įgyvendinus strategiją.

Anot Ph. Kotlerio (Kotler 1989), misija kaip organizacijos filosofija yra pagrindas rengiant marketingo strategiją (4.25 pav.). Misija glaudžiai siejama su vizija, kuri yra organizacijos ateities vaizdas. Misiją lydi išmatuojami strateginiai tikslai, kurių įgyvendinimo perspektyvas atskleidžia išorinės ir vidinės aplinkos situacijos tyrimas bei analizė, atliekama taikant SSGG bei verslo portfelio (Bostono, *General Electric*



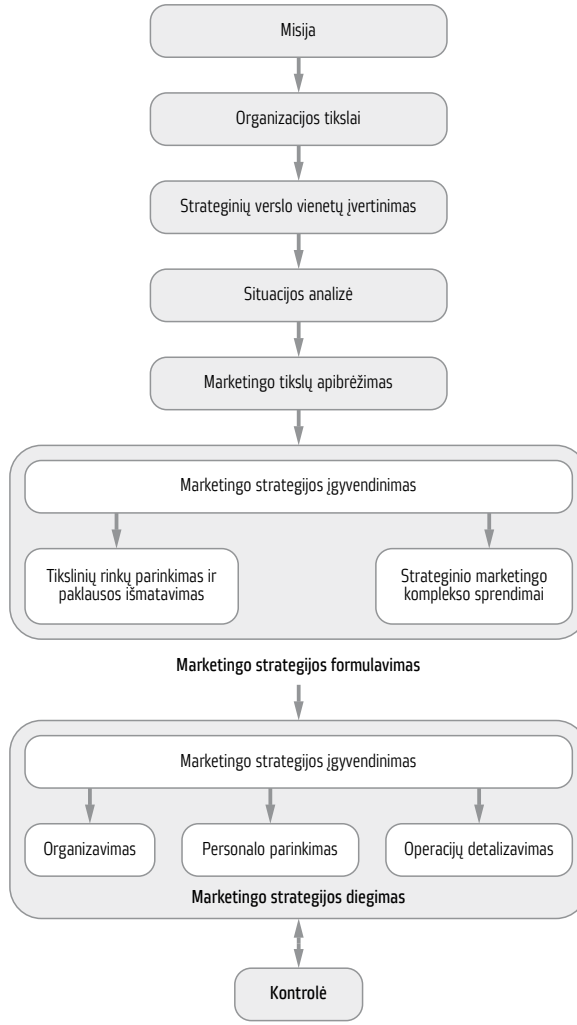
4.25 pav. Marketingo strategijos rengimas (remiantis Ph. Kotleriu)

matricos) metodus. Situacijos analizės metu išsiaiškinamos problemos ir marketingo tikslai, kurių bus siekiama taikant marketingą.

Marketingo strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo parengtų veiksmų programų, organizacijos struktūros, atlyginimų sistemos, žmogiškųjų išteklių ir kul-

tūros. Marketingo strategijos kontrolė įvertina, kaip įmonės parengta strategija atitinka jos galimybes ir stipriąsias puses.

Pasak W. J. Stantono (Stanton 1991), marketingo strategija pradedama rengti nuo organizacijos misijos (4.26 pav.). Kitas etapas – tikslai, kurie konkretina, kaip siekiama misiją įgyvendinti. Veiksmingesniam marketingo strategijos rengimui daug produktų ar daug veiklų vykdančios įmonės turėtų išskirti pagrindinės produkcijos arba rinkos padalinius, kurie taptų strateginiais verslo vienetais. Šiems strateginiams verslo vienetams turėtų padėti suformuluota misija, tikslai ir strategijos. Kiti etapai turėtų būti situacijos analizė ir marketingo tikslų išskyrimas. Parinkta marketingo



4.26 pav. Marketingo strategijos rengimo metodika (remiantis W. J. Stantonu)

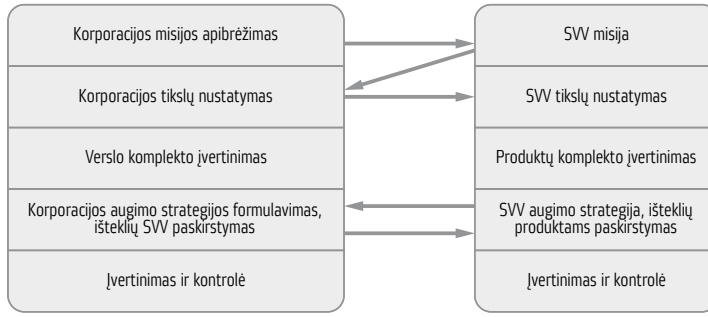
strategija įgyvendinama pagrindinį dėmesį sutelkiant į reikalingą darbo reorganizavimą, personalo pokyčius ir nuodugnų operacijų planavimą. Tiek strategijos formulavimo, tiek įgyvendinimo procesas turi būti kontroliuojamas.

I. R. Evansas (Evans 1987) marketingo strategijos rengimą aprašo kaip veiksmų seką, kuri prasideda misijos nustatymu ir baigiasi kontrole (rezultatu stebėjimu) (4.27 pav.). Apibrėžus misiją identifikuojamas strateginis verslo vienetas ir nustatomi marketingo tikslai kiekvienam strateginiam verslo vienetui. Iškėlus tikslus, analizuojama situacija ir suformuluojama marketingo strategija, kuri vėliau įgyvendinama.

H. Assaelis (Assael 1995) išskiria korporacinį ir strateginio verslo vieneto strategijos rengimo modelį (4.28 pav.):

– *korporacijos lygmeniu.* Pirmiausia vadovybė nustato korporacijos misiją, kuri apibrėžia bendrus siekius vykdant veiklą. Misija yra pagrindas iškeliant korporacijos tikslus. Įmonės vadovai įvertina ir nustato verslo kompleksą, atsižvelgdami į tai, kokie korporacijos strateginiai verslo vienetai (SVV) turi būti labiau remiami, kuriuos reikia išlaikyti to paties lygmens ir į kuriuos verslo vienetus nebeverta investuoti. Įvertinus strateginius verslo vienetus, nustatomos atitinkamos augimo strategijos;

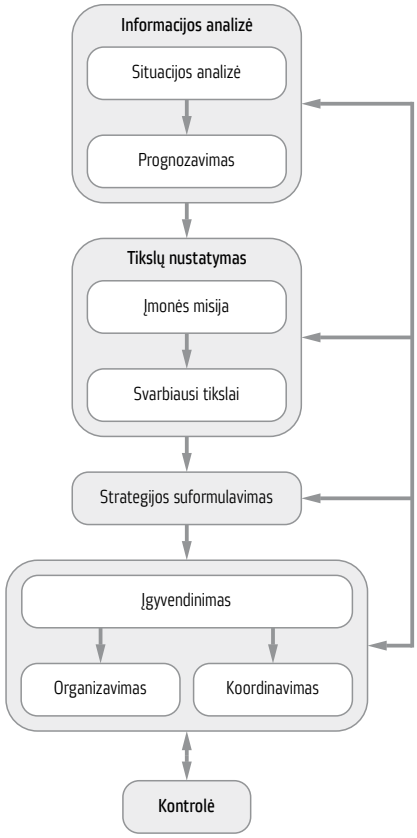
4.27 pav. Marketingo strategijos rengimas (remiantis J. R. Evansu)



4.28 pav. Marketingo strategijos rengimo modelis (remiantis H. Assaelis)

– *strateginio verslo vieneto lygmeniu.* Kiekvienas strateginis verslo vienetas įneša savo indėlį į bendrą įmonės strategiją. Strateginiam verslo vienetui formuluojama misija, kuri, kaip ir tikslai, glaudžiai susijusi su korporacijos misija ir tikslais. SVV augimo strategija yra susijusi su korporacijos augimo strategija, ir atvirkščiai (Assael 1990).

Visi JAV marketingo mokyklos autoriai išskiria marketingo strategijos įgyvendinimo etapą ir būtiną kontrolę. Autoriai pateikia įvarius marketingo strategijos įgyvendinimo žingsnius: a) įėjimo į pasirinktas rinkas programa (R. A. Kerin), veiksmų programa (Ph. Kotler), operacijų detalizavimas (W. J. Stanton); b) organizacijos struktūros koregavimas (Ph. Kotler); c) personalo sprendimai (W. J. Stanton); d) atlyginimo sistemos sprendimai (Ph. Kotler); e) aplinkos jėgų koordinavimas (R. A. Kerin); f) organizacijos kultūros pokyčiai (Ph. Kotler). Šie žingsniai atspindi JAV mokyklos požiūrį į marketingo strategijos įgyvendinimą „McKinsey ir Ko“ pasiūlytas septynių S modelis. Šis modelis nurodo septynis pagrindinius veiksnius, glaudžiai sąveikaujančius tarpusavyje ir vienodai svarbius strategijai įgyvendinti: sistema, struktūra, stilius, personalas, strategija, įgūdžiai, vizija.



4.29 pav. Marketingo strategijos rengimas (remiantis H. Meffertu)

Kontinentinės Europos marketingo ***mokyklos požiūris į strategijos rengimo metodikas***. Anot H. Mefferto (Meffert 1991), informacijos analizė – pirmas strategijos rengimo žingsnis (4.29 pav.). Prognozės etape atskleidžiamos ateities galimybės ir išskiriami galimi pavojai. Išanalizavus situaciją, apibrėžiami ilgalaikiai įmonės ir marketingo tikslai ir suformuluojama strategija (apibrėžiama rinka, pasirenkami segmentai, nustatoma principinė elgsena su konkurentais, pirkėjais, įmonėmis), kuri vėliau įgyvendinama. Išskiriamos išorinės ir vidinės įgyvendinimo priemonės: pirmosios skiriamos veiksmams su pirkėjais, antrosios – šiems veiksmams organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti.

Anot H. J. Theis (Theis 1999), strateginio marketingo planavimo pirminis žingsnis – marketingo tyrimai, kurių metu analizuojama išorinė įmonės aplinka, pačios įmonės ištekliai, rinkos sąlygos ir atliekama pro-

gnozė. Marketingo tyrimai išskiriami kaip atskiras stambus planavimo etapas. Tikslų formavimas vyksta kaip kūrybinis problemų analizės ir valdymo sprendimų priėmimo procesas, o tikslų siekimo būdus apibendrina pasirinkta marketingo strategija. Strateginiai marketingo sprendimai realizuojami marketingo įgyvendinimo etape. Marketingo strategijos ciklą užbaigia kontrolės etapas.

Pasak R. Niechlagu (Niechlag *et al.* 1985), marketingo strategijos pagrindas yra situacijos analizė, kuri skiriama vartotojų poreikių bei konkurentų produktų, paslaugų ir rinkų analizei. Atlikus situacijos analizę, iškeliami įmonės strateginiai kokybiniai ir kiekybiniai tikslai. Formuluojant marketingo strategiją apibrėžiama principinė įmonės elgsena vartotojų, konkurentų atžvilgiu, marketingo komplekso sprendimai ir kiti tikslų įgyvendinimo būdai. Marketingo strategijai įgyvendinti priimami strateginiai biudžeto spendimai, paskirstomi ištekliai.

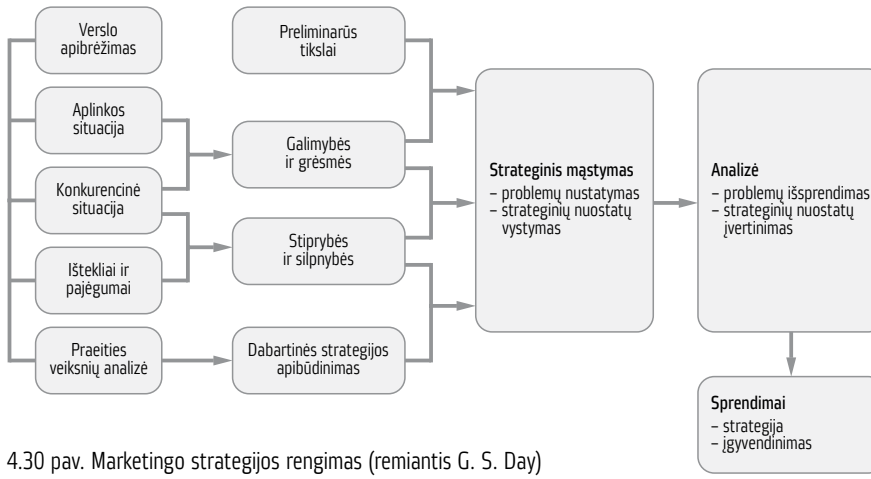
4.3 lentelėje apibendrinti kontinentinės Europos marketingo mokyklos autorių požiūriai, išskirti pagrindiniai autorių nurodomi marketingo strategijų rengimo etapai bei jų eiliškumas.

Didžiosios Britanijos marketingo strategijos rengimo metodikų analizė. Britų mokyklos marketingo metodikų analizei parinkti šie autoriai: G. S. Day, M. H. B. Mc Donald, O'Shaughnessy.

G. S. Day (4.30 pav.) pateikia šiuos strategijos rengimo etapus: a) verslo apibrėžimas; b) preliminarių tikslų iškėlimas; c) situacijos analizė (išorinės ir vidinės aplinkos analizė); d) strategijos vystymas – alternatyvių strategijos variantų nustatymas ir jų įvertinimas; e) strategijos įgyvendinimas (veiklos programos, funkcinių biudžetų ir grafikų sukūrimas).

M. H. B. McDonaldas (McDonald 1995) marketingo strategijos rengimą pateikia kaip keturių etapų procesą:

– tikslų nustatymą (misijos ir strateginių tikslų suformulavimą);



4.30 pav. Marketingo strategijos rengimas (remiantis G. S. Day)

– situacijos apžvalgą (marketingo tyrimus, SSGG analizę ir planavimo prielaidas);
– strategijos formulavimą (marketingo tikslų nustatymą, strategijų formulavimą, alternatyvų įvertinimą);
– išteklių paskirstymą (atsakomybės paskirstymą, sąnaudų apskaitą, pardavimo prognozę ir biudžeto planavimą) ir kontrolę.

O'Shaughnessy marketingo strategijos rengimo procesą siūlo pradėti preliminarių tikslų suformulavimu. Šie tikslai bus patikslinami atlikus situacijos analizę, orientuojantis į istorinę veiklos apžvalgą ir iškeltus tikslus. Situacijos analizė padeda išsiaiškinti problemas, kurios trukdo pasiekti iškeltus tikslus ir juos koreguoti. Toliau formuluojamos marketingo strategijos, skirtos iškeltiems tikslams pasiekti, ir vykdomas alternatyvių marketingo strategijų įvertinimas. Pasirinkta marketingo strategija įgyvendinama ir kontroliuojama.

Marketingo mokyklų požiūrių į marketingo strategijos rengimą ir įgyvendinimą palyginimas. Marketingo mokyklų požiūriai į marketingo strategijos rengimą ir įgyvendinimą skiriasi kai kuriais aspektais (4.3 lentelė).

JAV autorių marketingo mokykla: a) amerikiečių marketingo mokykla išskiria du strateginės marketingo etapus: marketingo strategijos formulavimą ir diegimą; b) strategijos rengimo pradžia – įmonės misija ir su ja susijusi vizija; c) daug produktų ar paslaugų teikiančios ar daugialypę veiklą vykdančios organizacijos turi sukurti strateginius verslo vienetus, kuriems būtų kuriama atskira marketingo strategija, naudojama bendrai korporacinei marketingo strategijai; d) skiriasi amerikiečių autorių požiūris į marketingo tikslų nustatymo eiliškumą: vieni jų marketingo tikslus priskiria prie strateginių tikslų, kiti nurodo po situacijos analizės. Šis reiškinys sietinas su įmonės marketingo vadybos filosofija. Jeigu pasirinkta teisinga marketingo vadybos koncepcija, marketingo tikslai turėtų būti priskirti prie pirminių strateginių įmonės tikslų bei nulemti misijos formuluotę. Be to, tikslų ir misijos vietos nuoseklumą lemia verslo situacija, jeigu verslas tik kuriamas ir nėra informacinės bazės sprendimams priimti, tikslinga pirmiausia atlikti situacijos analizę; e) įgyvendindami strategiją JAV autoriai daugiausia dėmesio skiria žmogiškajam veiksniui: organizacijos struktūrai, personalui, stiliui, atlyginimo sistemai.

Kontinentinė Europos mokykla: a) kontinentinės Europos autoriai, rengdami marketingo strategijas, išskiria tris etapus: analizę, formulavimą ir diegimą; b) ypač daug dėmesio skiriama situacijos analizei: marketingo tyrimams ir prognozavimui (situacijos analizė išskiriama kaip viena iš dviejų didelių strategijos rengimo dalių); c) išanalizavus situaciją, apibrėžiama įmonės misija bei strateginiai tikslai ir formuluojama strategija; d) įgyvendinant strategiją, akcentuojamas išteklių paskirstymas, biudžeto formavimas.

Didžiosios Britanijos marketingo mokykla: a) britų marketingo mokykla išskiria keturis stambius etapus, kurių metu kuriama marketingo strategija: tikslų nusta-

4.3 lentelė. Trijų marketingo mokyklų požiūrių į marketingo strategijos rengimą palyginimas

JAV	Kontinentinė Europa	Didžioji Britanija
Formulavimas	Analizavimas	Tikslų nustatymas
1. Misija ir vizija	1. Situacijos analizė	1. Misija
2. Strateginiai organizacijos tikslai	2. Prognozavimas	2. Preliminarūs korporaciniai tikslai
3. Strateginių verslo vienetų sukūrimas	3. Marketingo strategijos koncepcijos formulavimas	3. Analizavimas
4. Situacijos analizė ir įvertinimas	4. Misijos formulavimas	4. Situacijos tyrimas
5. Marketingo tikslai	5. Strateginių tikslų nustatymas	5. Situacijos įvertinimas
6. Marketingo strategija	6. Marketingo strategijos parinkimas	6. Tikslų įgyvendinimo prielaidos
Diegimas	Diegimas	Formulavimas
7. Įgyvendinimas (7S rėmas)	7. Marketingo strategijos įgyvendinimas, biudžetas	7. Problemų nustatymas
8. Kontrolė	8. Kontrolė	8. Strategijų formulavimas
		9. Alternatyvių strategijų įvertinimas ir pasirinkimas
		10. Diegimas
		11. Marketingo strategijos įgyvendinimo sprendimai ir kontrolė

tymas, analizavimas, formulavimas ir diegimas. Nors išskiriami keturi etapai, britų siūlomos marketingo strategijų rengimo metodikos panašios į amerikiečių; b) kaip ir amerikiečių autoriai, britai marketingo strateginį procesą pradeda misijos ir strateginių tikslų nustatymu, paskui analizuoja situaciją, formuluoja marketingo strategijas, kurias vėliau įgyvendina; c) britų autoriai akcentuoja iškeltų tikslų ir suformuluotų marketingo strategijų preliminarumą ir siūlo priimti sprendimus tik įvertinus alternatyvas; d) įgyvendinant strategiją, akcentuojamas programos sudarymas ir organizavimo klausimai (išteklių paskirstymas, biudžeto formavimas, laiko grafiko parengimas).

4.2.2. Marketingo strategijos pramonės ir paslaugų versle

Bendrosios marketingo strategijos. Išanalizavus tipinį marketingo strategijos rengimo procesą galima nurodyti specifinius veiksnius, kurie suteikia savitumo proceso eigai ir pačiai marketingo strategijai. Svarbiausi iš jų yra šie:

- konkurencinė įmonės pozicija;
- geografinis įmonės veiklos mastas;
- įmonės aktyvumo rinkoje lygis.

Tuo remiantis kuriamos konkuravimo būdo, rinkos geografijos ir aktyvumo rinkoje strategijos.

Konkuravimo būdo strategijos. Konkuravimo būdo strategijos ne visada įvardijamos ar išskiriamos į atskirą grupę. Taip yra todėl, kad kiekviena marketingo strategija yra skiriama ne tik vartotojų poreikiams tenkinti, bet ir konkuravimo klausimams spręsti. Tarkime, pasirenkant tikslinę rinką tarsi pasirenkami ir ją aptarnaujantys konkurentai, su kuriais reikės kovoti. Dažnai labai patrauklių rinkos segmentų tenka atsisakyti vien dėl juose dirbančių stiprių konkurentų. Pozicionavimas taip pat yra kovos su konkurentais dalis. Taip siekiama išsiskirti, o vėliau dėl savo išskirtinumo sulaukti palankios pirkėjų reakcijos. Bet kuri atskiros funkcinės marketingo srities (kainos, paskirstymo) strategija taip pat neabejotinai dalyvauja konkurencinėje kovoje. Tačiau kai kurie autoriai nurodo, kad tai nepakankamai išryškina konkurencinį marketingo strategijų pobūdį. Per pastaruosius du dešimtmečius vis daugiau verslo konsultantų nagrinėja konkurentų padėti rinkoje, konkurencinius pranašumus.

A. D. Little konsultantai išskiria tokias šešias konkuruojančių įmonių padėties rinkoje marketingo strategijas: dominuojanti, stipri, palanki, stabili, silpna, neperspektyvi.

Šis grupavimas vertina įmonių padėtį vien tik marketingo požiūriu ir nėra pagrįstas aiškiais kiekybiniais rodikliais, pvz., kiekvieno konkurento užimama rinkos dalimi. Ph. Kotleris (Kotler 2000) siūlo kitokį, labiau pagrįstą dalyvių skirstymą. Jo nuomone, konkurentus galima suskirstyti į lyderius, persekiotojus, sekėjus, nišų užpildytojus.

Lyderiui tenka skirti daugiau lėšų prekėms kurti ir tobulinti – kitaip jis neteks pirmaujančios pozicijos. Visa tai reikalauja lėšų ir pastangų. Kiekviena lyderio klaida tuojau pat pasirengę pasinaudoti persekiotojai.

Pagrindinis persekiotojo bruožas – jis turi visas galimybes tapti lyderiu, kai tik susiklostys palankios aplinkybės.

Dar dažniau lyderio prekes ar marketingo veiksmus kopijuoja sekėjai. Jie būna dvejopi:

- vieni kopijuoja pagrindines idėjas ir tarsi seka lyderio pėdomis;
- kiti tiesiogiai plagijuoja viską, kas susiję su lyderio preke ir marketingo veiksmais, ir bando parduoti prekę, pasinaudoję lyderio vardu.

Nišų, užpildančių įmones, yra beveik visose rinkose. Svarbiausia jų konkuravimo strategijų ypatybė – gebėjimas prisitaikyti prie specifinių nedidelių rinkos segmentų poreikių. Pardavimo apimtis dėl ribotos tikslinės rinkos paprastai nebūna didelė, tačiau tokios įmonės dažnai dirba labai pelningai.

Rinkos geografijos strategijos. Geografinis požymis labai svarbus kuriant marketingo strategiją. Nesunku pateikti pavyzdžių, kai vietinėje rinkoje pradėtas verslas pamažu išauga iki šalies ir tarptautinio lygio. Geografinis veiklos mastas paprastai apibrėžiamas nustatant marketingo tikslus, o dar konkrečiau – renkantis tikslinę rinką. Pagal geografinį požymį skiriamos penkios marketingo strategijos: vietinės rinkos strategija, regioninės rinkos strategija, šalies rinkos strategija, tarptautinės rinkos strategija, pasaulinės rinkos strategija.

Vietinės rinkos strategija. Vietinėje rinkoje veikianti įmonė priklauso vien tik nuo šios rinkos ir neturi plėtros galimybių. Nesėkmė šioje rinkoje kartu reiškia ir viso verslo nesėkmę. Taip gali dirbti palyginti mažos ir prie vietinių poreikių gerai prisitaikančios įmonės (Kotler 2003).

Regioninės rinkos strategija reiškia, kad veikla vykdoma vieno ar kelių rajonų, miestų arba apskričių rinkose, tačiau neišsiplečia iki visos šalies rinkos. Regioninės rinkos strategija verslo įmonėms leidžia šiek tiek išskaidyti veiklos riziką ir teikia didesnių galimybių. Ištikus nesėkmei vienoje rinkos dalyje, galima ją kompensuoti geresniais rezultatais kitoje rinkoje.

Šalies rinkos strategija. Akivaizdu, kad nuoseklus ėjimas nuo regioninės prie šalies rinkos yra puikus tolesnio augimo pavyzdys.

Aktyvumo rinkoje strategijos. Dar vienas strateginis klausimas: kiek įmonei svarbi veikla vienoje ar kitoje rinkoje arba jos dalyje? Jeigu rinka laikoma reikšminga, įmonė rodo didelį aktyvumą ir siekia joje išlikti. Kitais atvejais aktyvumas gali būti vidutinis arba mažas. Aktyvumo lygį pirmiausia lemia marketingo tikslai ir jiems pasiekti skiriamos lėšos. Dažniausiai pagal aktyvumo laipsnį skiriamos tokios marketingo strategijos: didelio aktyvumo, vidutinio aktyvumo, mažo aktyvumo, ribinių rinkų atsisakymo.

Didelio aktyvumo strategijos laikomasi tada, kai rinka yra labai svarbi. Tokioje rinkoje sutelkiami ir naudojami pagrindiniai įmonės ištekliai. Jeigu tokioje rinkoje konkurentas įmonei meta iššūkį, beveik visada susilaukia agresyvių atsakomųjų veiksmų – dažnai tam pasitelkiami net ir visi marketingo komplekso elementai. Taip atsitinka todėl, kad didelio aktyvumo strategiją šioje rinkoje pasirinkusi įmonė čia daug kuo rizikuoja ir, jeigu reikia, perkelia išteklius iš veiklos kitose rinkose (Ohmae 1982).

Vidutinio aktyvumo strategija priimtina tada, kai verslo įmonė turi nuolatinę ir patikimą rinkos dalį. Jos veikla šioje rinkoje stabili, tačiau rinka nelemia įmonės egzistavimo. Todėl vidutinio aktyvumo strategijai palaikyti naudojami ištekliai, kurie tik retkarčiais papildomi mažinant veiklą kitose rinkose. Kartais tokia strategija būtina, nes didelio aktyvumo išplėtoti negalima dėl finansinių ar kitų išteklių trūkumo.

Vidutinio aktyvumo marketingo strategiją taikančios įmonės dažniausiai turi ir kitų verslo veiklos sričių, kurios sudaro galimybę paskirstyti esamą riziką. Todėl jei vidutinio aktyvumo strategijos rinka sudaro 20 proc. viso verslo, tai, ištikus nesėkmei, ją kompensuos kitos veiklos sritys.

Mažo aktyvumo strategija. Kai įmonė neturi ilgalaikių tikslų rinkoje ir sprendžia tik laikiną problemą, pavyzdžiui, nori realizuoti susikaupusias prekių atsargas, jos pastangos būna nežymios arba laikinos. Paprastai pasitenkinama pasyviais, minimaliais veiksmais, nesiekiant aktyviai konkuruoti. Dažnai taip daroma tuomet, kai rinkas būna užėmusios didelės bendrovės, konkuravimas su kuriomis neatitinka įmonės pajėgumo ar tikslų. Tačiau ir mažo aktyvumo strategija gali būti gana sėkminga, nes šiuo atveju įmonė neskiria didelių išteklių, taigi jos sąnaudos mažiausios. Ypač paranki situacija susidaro tuomet, kai tam tikri vartotojų segmentai yra lojalūs įmonės prekėms ir pakartotinai perkama be didesnių marketingo pastangų. Veikla tokioje rinkoje vyks tol, kol įmonė gaus pakankamai pajamų ar pasieks kitus verslo tikslus.

Strategiją galima nusakyti ir pagal svarbiausią konkurencinį pranašumą: mažas sąnaudas ir į vieną nedidelę rinkos dalį nukreiptą veiklą. Planuojant marketingo veiklą tikslingiausia laikytis gana griežtos ir plačiai pripažįstamos struktūros, kuri susijusi su svarbiausiais marketingo aspektais. Tai:

– tikslinės rinkos pasirinkimas;
– pozicionavimo būdo pasirinkimas;
– atskirų marketingo komplekso elementų funkcinių strategijų pasirinkimas.

Tikslinės rinkos pasirinkimo klausimai jau aptarti analizuojant rinkos segmentavimą. Telieka priminti, kad pagal pasirinktą tikslinę rinką skiriamos trys marketingo strategijos:

– nediferencijuoto marketingo;
– diferencijuoto marketingo;
– koncentruoto marketingo.

Nediferencijuotas marketingas. Įmonė visą rinką vertina kaip vienalytę ir iš visų vartotojų tikisi tokios pat reakcijos į marketingo veiksmus. Taip gali būti, kai:

– įmonės specialistai nepastebi vartotojų tarpusavio skirtumų;
– tie skirtumai yra nesvarbūs siūlant konkrečias prekes;
– įmonė neturi galimybių prisitaikyti prie skirtingų vartotojų poreikių.

Diferencijuotas marketingas. Skirtingoms rinkos dalims įmonė siūlo skirtingas marketingo strategijas. Paprastai daugiau ar mažiau skiriasi visi marketingo komplekso elementai: parduodama kitokia (dažnai turinti kitą vardą) prekė, skiriasi jos kaina, ji parduodama skirtingose vietose ir kitokiais būdais, skirtingai reklamuojama ir siūloma.

Koncentruotas marketingas. Tai mažesnių įmonių strategija, nes jos gali „pragyventi“ iš palyginti nedidelių rinkos segmentų. Vis dėlto negausūs, tačiau daug per-

kantys ir vartojantys segmentai domina ir didesnes įmones. Bet kokiu atveju įmonės sėkmė priklauso nuo gebėjimo pastebėti ir tinkamai patenkinti specifinius vartotojų segmento poreikius.

Pozicionavimo būdo pasirinkimas. Pozicionavimo strategijų klasifikavimas nėra taip tvirtai nusistovėjęs, kaip ką tik aptartos trys strategijos. Pozicionavimas – kūrybinės veiklos sritis, todėl ją sunku išreikšti struktūrizuota forma. Ph. Kotleris (Kotler 2003) išskiria septynis pozicionavimo būdus, o kartu ir atitinkamas pozicionavimo strategijas. Autoriaus nuomone, pozicionuoti galima pagal prekės savybę (angl. *Attribute*), prekės telkiamą naudą (angl. *Benefit*), vartojimo būdą ar situaciją (angl. *User or Application*), vartotoją (angl. *User*); konkurentą (angl. *Competitor*), prekių grupę (angl. *Product Category*), kokybę ar kainą (angl. *Quality or Price*).

Pozicionavimo sprendimai negali būti priimami anksčiau negu išanalizuojamos perspektyvos ir ypač konkrečios strategijos. Taip pat negalima šių sprendimų priimti prieš pasirenkant tikslinę rinką, nes nuo numatyto segmento vartotojų savybių priklauso ir pozicionavimo galimybės. Antra vertus, pozicionavimo strategiją reikia numatyti anksčiau negu priimami sprendimai dėl konkrečių marketingo komplekso elementų. Nors kuriant prekių pozicijas tiesiogiai naudojami tik rėmimo veiksmai, netiesiogiai nuo numatytos pozicijos priklauso ir kiti marketingo sprendimai.

Paslaugų marketingo strategijos. Atlikus marketingo situacijos analizę ir parengus tikslų sistemą, pasirenkama marketingo strategija. Ji turi būti orientuota į užsibrėžtus marketingo tikslus, nenukrypstant nuo bendrų organizacijos tikslų. Marketingo strategijos išskiriamos pagal siekiamus tikslus ir veiklos sritis. Nors skirtingų autorių sampratos apie marketingo strategijų klasifikaciją skiriasi, galima pateikti paslaugų marketingo strategijų apibendrinimą, kuris apibūdina marketingo strategijas pagal užimamą padėtį rinkoje, tikslinį rinkos segmentą, paslaugų pozicionavimą ir paslaugų marketingo komplekso elementus.

Paslaugų marketingo strategijos pagal užimamų padėtį rinkoje. Ph. Kotleris (2003) skirsto įmones pagal užimamą padėtį rinkoje į penkias grupes: lyderius, persekiotojus, pasekėjus bei nišų užpildytojus. Anot jo, tokios įmonės atitinkamai pasidalija 40, 30, 20 ir 10 proc. rinkos, todėl tokias įmones galima apibūdinti taip:

- lyderiai – įmonė dominuoja verslo šakoje ir užima didžiausią rinkos dalį, ji siekia lyderiauti naujų paslaugų pasiūloje;
- persekiotojai atakuoja įmonę lyderę, siekdami užkariauti jai priklausančią rinkos dalį. Jie gali atakuoti rinkos lyderius tiesiogiai arba srityse ir regionuose, kuriose jie yra silpni;
- pasekėjai nesiekia rinkos lyderių pozicijos, o naudodamiesi lyderių patirtimi pateikia į rinką analogiškas aukštos kokybės paslaugas nedidelėmis kainomis;
- nišų užpildytojai nesiekia rinkos lyderių pozicijos, nes jos dažniausiai yra mažos įmonės, kurios diversifikuoja savo marketingo kompleksą, kad patenkintų specifinius nedidelės rinkos dalies poreikius.

Paslaugų marketingo strategijos pagal rinkos segmentus. Amerikiečių mokslininkai C. L. Bovee ir J. V. Thill (Bovee, Thill 1992) bei lietuvių autoriai V. Pranulis, A. Pajuodis. S. Urbonavičius, R. Virvilaitė (Pranulis *et al.* 1999) išskiria keturias rinkos segmentavimo marketingo strategijas: diferencijuotos rinkos, nediferencijuotos rinkos, individualizuotos rinkos bei tikslinio segmento strategijas (4.4 lentelė).

4.4 lentelė. Rinkos segmento strategijos

Rinkos strategijos	Strategijos duomenys
Diferencijuotos rinkos strategija	Įmonės taikinyje yra keletas rinkos segmentų, kuriems įmonė taiko diferencijuotą marketingo kompleksą.
Nediferencijuotos rinkos strategija	Įmonė neišskiria nė vieno rinkos segmento ir taiko masinės rinkos strategiją. Visoms vartotojų grupėms pateikia vienodą marketingo kompleksą.
Individualizuotos rinkos strategija	Įmonė, suvokdama, kad kiekvienas vartotojas gali būti suvokiamas kaip atskiras rinkos segmentas, taiko kiekvienam vartotojui individualizuotą marketingo kompleksą.
Tikslinio segmento strategija	Įmonė iš ją dominančių rinkos segmentų išsirenka vieną ir į jį orientuoja savo marketingo kompleksą.

Paslaugų pozicionavimo strategijos. Apie būtinybę pozicionuoti produktus ir pozicionavimo privalumus rašė R. A. Kerin, R. A. Peterson, C. L. Bovee, J. V Thill, E. N. Berkowitz, W. Į. Stanton, M. J. Erzel, B, J. Walker ir kt. Analizuojant minėtų autorių darbus galima pastebėti, kad išsiskiriamos šešios produktų pozicionavimo marketingo strategijos (4.31 pav.).

Paslaugų marketingo komplekso strategijos. Rengiama septynių marketingo komplekso elementų sričių paslaugų marketingo strategija: paslaugos, kainos, vietos, rėmimo, žmonių, fizinio akivaizdumo ir proceso.

Remiantis apibendrinta K. C. Allvin, M. J. Baker, C. L. Bovee, I. V. Thill, L. Brown, M H. B. McDonald, D. J. Dalrymple, L. J. Parsons, C. Phillips, Ph. Kotier, O. C. Ferrell, W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker, S. J. Skinner, W. Zikmund, M. D'Amico moksli-

4.31 pav. Produktų pozicionavimo strategijos

nės literatūros analize, paslaugų marketingo strategijas galima suskirstyti į penkias tarpusavyje glaudžiai susijusių paslaugų strategijų grupes:

– paslaugų naujumo;
– paslaugų asortimento;
– paslaugų vardų;
– paslaugų gyvavimo rinkoje;
– paslaugų prekių ženklo.

Analizuojant *paslaugų naujumo strategijas* pirmiausia reikia išskirti dvi strategijų grupes – tai senų paslaugų strategijos ir naujų paslaugų kūrimo strategijos. Mokslininkai dažniau aptaria pastarąją grupę, pirmiausia ją skaidydami į naujų paslaugų įmonei kūrimo strategiją bei papildymų prie jau esančių paslaugų kūrimo strategijų. Iš naujų paslaugų marketingo strategijų išskiriamos trys paslaugų modifikavimo kryptys: paslaugų kokybės modifikavimo strategijos, paslaugų stiliaus modifikavimo strategijos ir paslaugų paskirties modifikavimo strategijos. Be paslaugų modifikavimo, kuriant naujus produktus, galima išskirti ir naujos paslaugų linijos sukūrimo strategiją. D. J. Dalrymple ir L. J. Parsons (Dalrymple, Parsons 1995) teigia, kad nenaudingų įmonei paslaugų reikėtų atsisakyti.

Paslaugų įmonei nėra būtina atsisakyti jai mažiau pelningų ir paklausių paslaugų, jeigu paslaugos nėra susijusios su poreikiu saugoti papildomas medžiagas ar įrangą. Tuomet šių paslaugų neatsisakymas garantuoja itin platų paslaugų asortimentą. Šia strategija vadinama visų paslaugų išlaikymo strategija.

Paslaugų asortimento strategijas galima sugrupuoti taip:

– asortimento pločio strategija – tai įmonės teikiamų paslaugų įvairovės strategija;
– asortimento gylio strategija – tai vienos paslaugos skirtingų variacijų skaičiaus strategija;
– paslaugų linijos strategija;
– prekių ženklo perkėlimo strategija.

Pagal *paslaugų gyvavimo rinkoje* ciklo etapus tradiciškai išskiriamos keturios marketingo *strategijos,* kurias lemia rinkoje vykstantys pokyčiai.

Įvedimo etape naujos paslaugos pardavimas auga lėtai. Įmonės arba visiškai negauna pelno, arba jo dydis yra labai nežymus. Augimo etape paslauga tampa žinoma, jos kaina stabilizuojasi ir pardavimo mastas sparčiai auga. Įmonė gauna didžiausią pelną, kuris vėliau pradeda mažėti dėl vis aršesnės konkurencijos rinkoje. Brandos etape sumažėjanti paslaugų kaina ir stabili prekyba daro įtaką įmonės pelno mažėjimui. Smukimo etape rinkoje pasirodo esamų paslaugų pakaitalai ar technologiškai kokybiškesnės ir novatoriškesnės paslaugos, dėl kurių paslaugų prekyba ir įmonės gaunamas pelnas sparčiai mažėja. Šiuose skirtinguose etapuose įmonės siekia skirtingų strateginių tikslų, todėl įgyvendina nuo paslaugos gyvavimo rinkoje ciklo priklausančias marketingo strategijas atskiriems paslaugos marketingo komplekso elementams (4.35 lentelė).

4.5 lentelė. Marketingo strategijos pagal produkto gyvavimo ciklo etapus

Strategijos ir tikslai	Pateikimo etapas	Augimo etapas	Brandos etapas	Smukimo etapas
Strateginis tikslas	Mažinti mokymosi sąnaudas, pašalinti defektus, plačiai paskleisti informaciją apie produkto privalumus ir išnaudoti pirmojo gaminio rinkoje privalumus	Sparčiai įtvirtinti prekių ženklą rinkoje, įsitvirtinti nišose	Pozicionuoti prekių ženklą ir produktus akcentuojant papildomus jų privalumus, taikyti naujus rėmimo ir paskirstymo metodus	Gauti didžiausią ekonominę naudą
Produkto dizainas ir strategijos	Maža dizaino įvairovė; koncentruojamasi į mažiausią dizaino ir kainos santykį, kad patrauktų atitinkamo vartotojų segmento dėmesį	Lankstumas kuriant dizainą kiekvienam rinkos segmentui	Gerinamas produkto dizainas ir ieškoma galimybių sumažinti gamybos sąnaudas	Siekiama atsisakyti visko, kas neduoda tiesioginės naudos
Kainos tikslai ir strategijos	Mažiausias antkainis – didelės nuolaidos ir nemokami pavyzdžiai	Kainų įvairovė, įprastinės pardavimo nuolaidos, agresyvaus rėmimo taikymas, mažinant kainą, kad tik mažėtų produkto vertė	Stabilios kainos. Ieškoma galimybių sumažinti kainą.	Tiesiogine produkto nauda pagrįstos kainos strateginė pozicija
Rėmimo strategijos	Sukurti didelį informacijos apie produkto naudingąsias savybes skleidimo tinklą	Sukurti ir stiprinti prekių ženklo įvaizdį	Siekti vartotojų lojalumo per intensyvų paskirstymą	Siekiama tik išlaikyti būtiniausią paskirstymo tinklą
Prekių ženklo strategijos	Prekių ženklo vystymo	Prekių ženklo stiprinimas	Prekių ženklo pozicionavimas	Prekių ženklo modifikavimas

Priešingai nusistovėjusiam marketingo strategijų klasifikavimui pagal produktų gyvavimo rinkoje ciklą M. J. Bakeris (1993) išskiria penkis produkto gyvavimo rinkoje ciklo etapus. Jis išskiria konkurencijos įveikimo etapą, kuriame paslaugų teikėjai, dėl intensyvios konkurencijos nesugebėdami konkuruoti su kitais rinkos dalyviais, pasitraukia iš rinkos arba įveikia konkurenciją ir toliau tęsia veiklą.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad *paslaugu vardų strategijos* yra skirstomos į paslaugų vardo suteikimo strategijas ir paslaugų vardo suteikimo pagal paskirtį strategijas.

C. T. Bovee ir J. V. Thill (Bovee, Thill 1992) bei W. Zigmund, M. D'Amico (Zigmund, D'Amico 1989) išskiria tris *prekių ženklo strategijas:* gamintojo prekių ženklo (arba kitaip tiesioginio paslaugų teikėjo), nuosavo prekių ženklo ir bendro prekių ženklo strategijas. Pastaroji strategija reiškia, kad paslaugai nebus suteiktas prekių ženklas ir ji yra identifikuojama tik pagal paslaugų kategoriją. W. Zigmund, M. D'Amico taip pat teigia, kad gamintojo prekių ženklo strategijos gali būti dvejopos: individualaus prekės ženklo ir šeimos prekės ženklo.

L. Brown, M. H. B. McDonald teigia, kad gamintojo prekės ženklų strategijoms dar gali būti priskiriamos korporacijos prekės ženklo naudojimo strategijos.

Analizuojant C. L. Bovee, J. V.Thill, W. H Cunningham, I. C. M. Cunningham, C. Swift, J. R. Evans, B. Berman, Ph. Kotier, S. J. Skinner, M. J. Bitner, W. Zigmund, M. D'Amico darbus galima išskirti du požiūrius į paslaugų kainų marketingo strategijas: vieni mokslininkai teigia, kad paslaugoms gali būti taikomos tos pačios kainų strategijos kaip ir prekėms, o kiti autoriai nurodo, kad paslaugų kainos nustatymas yra specifinis, nes, įvertinant vartotojo santykį su paslauga, būtini kiti paslaugų įkainojimo principai. Apibendrinant pirmosios mokslininkų grupės požiūrį, galima pateikti prekėms ir paslaugoms būdingą kainos strateginių alternatyvų modelį. Be to, gali būti išskiriamos tik paslaugoms būdingos kainų strategijos, kurios įvertina kliento supratimą apie paslaugų vertę, tai:

- kainų strategijos, kai klientui pagrindine verte tampa žema kaina;
- kainų strategijos, kai klientui pagrindinę vertę sudaro klientų pageidavimų tenkinimas;
- kainų strategijos, kai klientui pagrindinė vertė yra kokybė, kuri gaunama už tam tikrą kainą;
- kainų strategijos, kai klientui yra vertingiausia viskas, ką jis gauna už mokamą kainą.

K. D. Hoilmanas, J. E. G. Batesonas teigia, kad, nustatant paslaugų kainas, taip pat reikia atsižvelgti į vartotojo pasitenkinimą teikiama paslauga, santykius tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo bei įvertinti paslaugos efektyvumą. Šie autoriai išskiria tris kainų strategijų grupes (4.6 lentelė).

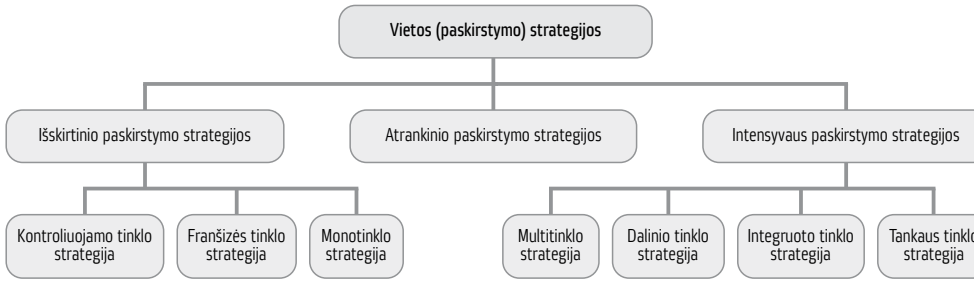
Apibendrinant specialiąją literatūrą galima teigti, kad paslaugų įmonės turi galimybę pasirinkti kainų marketingo strategiją iš daugelio strateginių alternatyvų arba derinti skirtingas kainų marketingo strategijas tarpusavyje.

4.6 lentelė. Paslaugų kainų strategijos

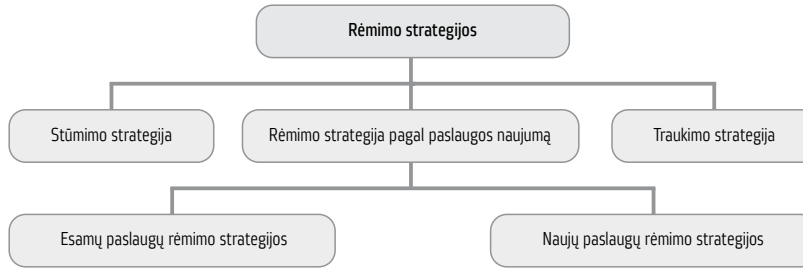
Kainų strategijos	
Pasitenkinimu paremta kainų strategija	Šią kainų strategiją paskatina didėjantis kliento pasitikėjimas paslaugų teikėju
Santykiais paremia kainų strategija	Šią kainų strategiją paskatina naudingi ilgalaikiai santykiai tarp vartotojo ir paslaugų teikėjo
Efektyvumu paremta kainų strategija	Šią kainų strategiją paskatina siekiai dengti įmonės išlaidas

Apibendrinant M. J. Baker, E. N. Berkovitz, C L. Bovee, J. V. Thill, R. A. Kerin, R. A. Petersons, S. J. Skinner, W. J. Stanton darbų analizę galima teigti, kad paslaugų teikimo pasirinkimo vietos (paskirstymo) strategijas galima suskirstyti į: išskirtinio paskirstymo, intensyvaus paskirstymo bei atrankinio paskirstymo (4.32 pav.).

Išanalizavus paslaugų marketingo strategijas galima teigti, kad paslaugų rėmimo strategijos gali būti klasifikuojamos į stūmimo, traukimo strategijas ir strategijas, skirtas naujiems, esamiems ir naujiems produktams sukurti (4.33 pav.). Stūmimo strategijos pagrindas gali būti asmeninė prekyba, aktyvi reklama ir kitos rėmimo priemonės. Traukimo strategijai būdinga, kad paslaugos teikėjas pats siekia skatinti paslaugos poreikį, todėl pats ir remia paslaugas.



4.32 pav. Paslaugų teikimo vietos (paskirstymo) marketingo strategijos



4.33 pav. Paslaugų rėmimo marketingo strategijos

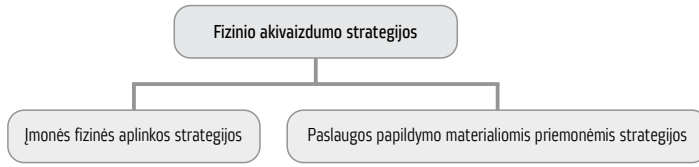
Marketingo specialiojoje literatūroje nėra išsamiai analizuojamos ir klasifikuojamos žmonių marketingo strategijos. Daugelis autorių nurodo, kad paslaugas teikiančios įmonės turėtų kreipti ypatingą dėmesį ne tik į klientus, kontaktų su jais užmezgimą ir įtraukimą į paslaugos teikimo procesą, bet ir į savo darbuotojus. Todėl būtina tinkamai pasirinkti tiek personalo atrankos, tiek jų darbo apmokėjimo bei kitas strategijas, kad darbuotojai jaustųsi darbe gerai ir būtų motyvuoti efektyviai dirbti (4.34 pav.).

Dėl tokių išskirtinių paslaugų savybių, kaip neapčiuopiamumas, itin svarbu paslaugų teikėjui suteikti paslaugai kuo daugiau fizinio akivaizdumo. Pirmiausia todėl, kad tai sukuria paslaugų kokybės įspūdį. Pagrindinės priemonės gali būti įmonės interjeras ir kitos priemonės. V. A Zeithamlis ir M. I. Bitneris kaip pagrindines fizinio akivaizdumo priemones išskiria aplinkos dizainą, įrangą, darbuotojų aprangą, veiklos pristatymą, vizitines korteles, garantinius raštus. Todėl fizinio akivaizdumo strategijas galima suskirstyti į įmonės fizinės aplinkos ir paslaugos papildymo materialiomis priemonėmis strategijas (4.35 pav.).

Paslaugų įmonėse taikomas proceso marketingo strategijas galima suskirstyti į dvi grupes: veiksmų sekos ir procedūrų mechanizavimo laipsnio strategijas (4.36 pav.).

Apibendrinant paslaugų marketingo strategijų pasirinkimo galimybes, galima teigti, kad pirmiausia įmonė pasirenka padėties rinkoje strategiją, rinkos segmento ir pozicionavimo strategijas, vėliau paslaugų marketingo komplekso strategijas, kurios sujungia alternatyvų pasirinkimą.

4.34 pav. Žmonių marketingo strategijos



4.35 pav. Fizinio akivaizdumo marketingo strategijos

4.36 pav. Paslaugų proceso marketingo strategijos

Be jau minėtų marketingo strategijų, yra strategijos, skirtos specifinių organizacijų tikslams įgyvendinti. Šiais tikslais gali būti sąnaudų mažinimas, efektyvumo didinimas ar plėtra. Plėtrai įgyvendinti skirtos plėtros marketingo strategijos. Amerikiečių mokslininkai C. L. Bovee, J. V. Thill (Bovee, Thill 1992), Ph. Kotler, G. Armstrong (Kotler, Armstrong 2001) išskiria tris pagrindines plėtros marketingo strategijas: skverbimosi į rinką, rinkos plėtros ir diversifikacijos (4.37 pav.).

Intensyvaus skverbimosi į rinką strategija apima skverbimosi į rinką strategiją, rinkos plėtros ir produktų vystymo strategiją. Skverbimosi į rinka strategijai būdingas įmonės marketingo pastangų aktyvinimas esamoje rinkoje su esamais produktais. Rinkos plėtros strategijai būdingas skverbimasis į naujas rinkas su esamais produktais.

Diversifikacijos strategijos gali būti keturių krypčių: horizontali diversifikacija, konglomerato principo diversifikacija, koncentruota diversifikacija ir integruoto augimo diversifikacija (4.7 lentelė).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės pasirenka marketingo strategijas pagal užimamą padėtį rinkoje, vėliau rinkos segmento ir pozicionavimo strategijas. Paslaugų įmonės formuluoja tik joms būdingas paslaugų, kainos, vietos, rėmimo, fizinio akivaizdumo, žmonių ir paslaugų teikimo proceso strategijas, kurios ypač priklauso nuo specifinių įmonės tikslų. Siekiant plėtros pasirenkamos skverbimosi į rinką, rinkos plėtros arba diversifikacijos strategijos.

4.37 pav. Plėtros marketingo strategijos

4.7 lentelė. Diversifikavimo marketingo strategijos

Diversifikavimo strategijos	Strategijų charakteristika
Horizontalioji diversifikacija	Esamoms rinkoms siūlomi nauji produktai, kurie technologiškai nėra susiję su anksčiau įmonės gamintais produktais
Konglomerato principo diversifikacija (vertikalioji)	Naujoms rinkoms siūlomi nauji produktai, kurie yra visiškai nesusiję su anksčiau gaminta įmonės produkcija
Koncentruota diversifikacija (vertikalioji)	Naujoms rinkoms siūlomi nauji produktai, kurie technologiškai nėra susiję su anksčiau įmonės gamintais produktais
Integruoto augimo diversifikacija	Įmonė stiprina savo pozicijas rinkoje, perimdama produktų paskirstymo kanalus arba tiekėjus, taip pat įsigydama konkurentų

Produktų ir įmonių bei organizacijų marketingas. Produktų ir įmonių bei organizacijų marketingo samprata formavosi pagal paslaugų marketingo ir marketingo sąvokos apibrėžimus.

Anksčiau marketingas buvo apibūdinamas kaip įvairios veiklos visuma, jis nukreipia į tai, kad prekių ir paslaugų srautas judėtų nuo įmonės iki galutinio vartotojo. Tačiau toks apibūdinimas išskirdavo tik prekių transportavimą ir jų paskirstymą. Šiandien marketingas jungia kur kas daugiau įvairių įmonės veiklos sričių.

Marketingą reikia suprasti kaip į rinką orientuotos įmonės vadybos koncepciją. Viena, marketingas – tai viena iš įmonės vykdomų funkcijų (pardavimas); antra, tai įmonės vadybos filosofija, pasireiškianti visų įmonės padalinių veiksmų integracija, siekiant bendro tikslo patenkinti vartotojo poreikius. Marketingo koncepcijos idėjos pirmiausia sėkmingai buvo panaudotos gamybos įmonėse, o tik vėliau pritaikytos paslaugų sferoje. Tradicinio ir paslaugų marketingo koncepcijų skirtumai, remiantis C. Gronroos (1993), pateikiami 4.8 lentelėje.

Vidinis marketingas – įmonė turi formuoti savo personalą, atsižvelgdama į visišką kliento poreikių tenkinimą. Daug dėmesio reikia skirti personalui mokyti ir motyvuoti.

Pagrindiniai vidinio marketingo elementai yra šie: kliento aptarnavimo filosofija, darbuotojų rengimas ir skatinimas, personalo politika, bendravimas įmonėje, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygomis ir kt. (Kotler *et al.* 1996).

Ryšio marketingas nurodo santykį tarp kliento ir personalo paslaugos teikimo momentu. Teikiamos paslaugos kokybė yra glaudžiai susijusi su pirkėjo ir pardavėjo sąveika, o tai reiškia, kad klientas sprendžia ne tik apie techninę paslaugos kokybę (ar paslauga gerai atlikta techniniu požiūriu), bet ir apie funkcinę (kokį įspūdį ji paliko klientui). Ryšio marketingo kokybę užtikrinantys šaltiniai yra šie: kontaktinio personalo elgesys ir savybės; darbo priemonės ir įranga (aplinka); klientų spektras.

4.8 lentelė. Tradicinio marketingo paslaugų marketingo koncepcijų trūkumai

Tradicinio marketingo koncepcija		
Pagrindinis dėmesio objektas	Tikslų siekimo priemonės	Galutinis tikslas
Prekė	Komercinės pastangos ir stimuliavimo priemonės	Pelno gavimas pardavimo augimo sąskaita
Paslaugų marketingo koncepcija		
Pagrindinis dėmesio objektas	Tikslų siekimo priemonės	Galutinis tikslas
Vartotojo poreikiai, paslaugos kūrimo procesas	Kompleksinės į vartotoją orientuotos marketingo pastangos	Pelno gavimas paslaugos teikėjo ir vartotojo patenkinimo (aprūpinimo) sąskaita

Išorinis marketingas jungia tradicinį marketingo kompleksą, t. y. visus veiksmus, susijusius su paslauga, kaina, pateikimu, rėmimu ir skverbimosi į užsienio rinkas būdu. Kontraktinių veiksmų grupė sujungia skverbimosi į užsienio rinkas metodus, skirtus susitarimams su užsienio subjektais sudaryti. Šie būdai paprastai pasirenkami tuomet, kai įmonė turi atitinkamą konkurencinį pranašumą kurioje nors srityje, tačiau neturi galimybių išnaudoti šį pranašumą pati ir todėl įvairiais susitarimais su užsienio subjektais perduoda jiems dalinę ar visišką teisę įgyvendinti minėtus pranašumus.

Kita skverbimosi į tarptautines rinkas metodų grupė yra būdai, susiję su investicijomis ir nuosavybės santykiais kitose šalyse. Nuosavybės santykių laipsnis gali būti įvairus: nuo užsienio bendrovių vertybinių popierių įsigijimo iki bendrųjų ar nuosavų gamybinių bei kitokių įmonių steigimo.

Reikalingas investicinių išteklių dydis yra pagrindinis veiksnys įmonėms renkantis pirminio skverbimosi į tarptautines rinkas būdą. Šiuolaikinėmis sąlygomis siekiant įgyvendinti vieną iš marketingo strateginių skverbimosi į užsienio rinkas alternatyvų, reikia parinkti tinkamą marketingo strategijos rengimo metodiką.

Tinkamos marketingo strategijos rengimo metodikos parinkimas. Pasirenkant tinkamiausią strategijos rengimo ir realizavimo metodiką iš daugelio galimų, tikslinga įvertinti sukurtas teorijas, skirtingų mokyklų siūlymus.

Ankstesniuose skyriuose analizuojant marketingo strategijos rengimo metodikas buvo rašoma, kad racionalios marketingo strategijos kūrimo procesui būdingos dvi tarpusavyje susijusios dalys: strategijos rengimas ir diegimas. Pirmojoje dalyje numatomi veiksniai, lemiantys verslo efektyvumą. Tai atliekama analizuojant įmonę ir išorinę jos aplinką. Išaiškinus verslo efektyvumą veikiančius veiksnius, kuriamas įmonės ateities vaizdas – vizija. Sėkmingam jos rengimui taikomi įvairūs metodai: SWOT, „BKG matrices“, „General Electric“ matricos, BV portfelio metodikos ir kt. Sukūrus idealią įmonės būseną, į kurią orientuota vadybinė veikla, iškeliamas tikslas –

idealas, jam realizuoti sudaromas dokumentas, kaupiantis surinktą, susistemintą ir įvertintą strateginę informaciją, – tikslų medis. Galutinis tikslas struktūrizuojamas į smulkesnius tikslus taip, kad būtų galima sukurti priemonių sistemą ir išdėstyti ją laike ir erdvėje. Po šio etapo kuriamas korporacinės įmonės padalinių pareiškimas – misija. Joje atsispindi visų organizacijos tarybų įsipareigojimai, siekiant tarpinių tikslų atskirais lygiais. Misijos formulavimu užbaigiamas pirmasis verslo valdymo etapas – strategijos rengimas. Strategijos diegimas reikalauja gerokai daugiau laiko ir pastangų. Įgyvendinimo etape numatomos kompleksinės darbo užduotys kryptingai vadybinei veiklai, parenkamas personalas, nustatomos darbo apmokėjimo ir skatinimo sistemos.

Egzistuoja ir kitas požiūris, pagal kurį pramonės ir paslaugų verslo strategijos rengiamos tokia seka: 1) analizuojama aplinka; 2) pareiškiama misija ir nustatomi tikslai; 3) formuluojama strategija nustatytiems tikslams pasiekti; 4) įgyvendinama strategija; 5) įvertinami veiklos rezultatai, atliekama kontrolė ir numatomi strategijos bei jos realizavimo metodų pakeitimai. Kaip teigia šios mokyklos atstovai, svarbi strategijos formulavimo proceso pradžia yra struktūrizuota įmonės aplinkos analizė. Ji sudaro prielaidas įvertinti naujus problemos aspektus, skatina giliau mąstyti ir numatyti platesnį strateginio valdymo priemonių ir metodų taikymą, nedelsiant spręsti kilusias problemas. Suformuluota misija, kuri koncentruota forma išreiškia organizacijos egzistavimo prasmę ir paskirtį, detalizuojama ilgalaikiais ir trumpalaikiais tikslais. Renkantis įmonės strategiją, siūloma atsižvelgti į šakos ir įmonės stipriąsias puses, tikslus ir finansinius išteklius, darbuotojų kvalifikaciją ir kt. Šio požiūrio šalininkai palyginti mažai dėmesio skiria strategijos realizavimui ir kontrolei. Įgyvendinant pasirinktą politiką būtina atlikti daugybę vidinių pakeitimų, leidžiančių prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų.

Marketingo strategija yra ne tik marketingo sistemos, bet ir visos organizacijos valdymo sistemos dalis. Anot Ph. Kotlerio, marketingo strategija turi tikslus ir uždavinius, atitinkančius organizacijos veiklos programas ir jos uždavinius.

4.9 lentelėje pateikiamas pramonės ir paslaugų verslo marketingo strategijos procesas: marketingo veiksmai ir informacija remiantis Berkovitz, Rogeriu ir Hartley. Mokslininkai išskiria tris marketingo rengimo stadijas: planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Planavimo stadiją sudaro trys etapai: situacijos analizės, tikslų nustatymo ir marketingo programos sudarymo.

Šiuolaikinės marketingo strategijos teorijos kryptys. Išanalizavus klasikines marketingo teorijų mokyklas, būtina išnagrinėti šiuolaikinės marketingo teorijas, nustatyti naujas marketingo tendencijas verslo internacionalizavimo sąlygomis.

Šiuolaikinės marketingo teorijos akcentas yra vartotojas (klientas). Kliento ir įmonės santykis visada buvo ir yra vienas iš svarbiausių veiksnių rinkoje. Būtent klientų nuostatos, subjektyvūs jų vertinimai lemia konkrečius sprendimus. Įmonė, kuri sugebėtų tobulai valdyti klientų nuomonę, turėtų visas galimybes laimėti konkuren-

4.9 lentelė. Marketingo strategijos procesas remiantis Berkovitz, Rogeriu, Hartley

	Planavimo stadija			Įgyvendinimo stadija	Kontrolės stadija
Veiksmai	1 etapas. Situacijos analizė: – kur buvome; – kur esame dabar; – projektas, kurį planuojame.	2 etapas. Tikslų nustatymas: – segmentuoti rinką; – nubrėžti alternatyvias marketingo galimybes; – pasirinkti tikslines rinkas.	3 etapas. Marketingo programa: – sukurti marketingo mišinį; – sukurti biudžetus.	– Vykdyti marketingo programą. – Organizuoti marketingą.	– Rezultatų matavimas. – Rezultatų lyginimas su planuotais – Teigiamų ir neigiamų nukrypimų vertinimas. – Teigiamų nukrypimų išnaudojimas.
Informacija	– Buvusios, esamos ir būsimos projekto pajamos	– Pramonės augimas. – Konkurencinė pozicija. – Siekiamos pajamos.	– Projektuojamos išlaidos. – Detalūs vykdomieji planai.	– Organizacijos struktūra: – pareigų aprašymai; – atsakomybių paskirstymas.	– Rezultatai. – Nuokrypiai.

cinę kovą. Būtent šito ir siekia CRM *(Customer Relationship Management* – santykių su klientais valdymo) strategija. Išskirtinis CRM bruožas tas, kad ši strategija skirta individualaus kliento poreikiams patenkinti. Duomenų apie klientus naudojimas ir abipusis bendravimas leidžia užkirsti kelią klientų pasitraukimui, o įmonei padidinti pardavimo apimtis.

CRM – tai strategija, leidžianti pritraukti ir išlaikyti kiekvieną klientą. Ši strategija sudaro prielaidas kurti efektyvius santykius su klientais, sujungia visą įmonės veiklą. CRM gali būti sėkmingai taikoma nuosekliai siekiant užsibrėžto tikslo.

Šiandien santykių su klientais valdymo strategija pateikiama kaip viena prioritetinių įmonės veiklos sričių. Gerai organizuotos santykių su klientais valdymo strategijos rezultatai pasireiškia įvairiose įmonės funkcionavimo srityse. Tai gali padidinti prekybą, sustiprinti klientų lojalumą, sumažinti paslaugų kainas ir užtikrinti didesnį pelną.

Sėkmingai šioje srityje dirbančios įmonės įgyja klientų, kurie yra naudingi ir kita prasme. Tai klientai, padedantys populiarinti bendrovę, jos veiklą ir siūlomus produktus ar atliekamas paslaugas. Sėkminga klientų valdymo strategija užtikrina, kad klientas bus atlaidesnis įvykus nesusipratimui, kai klientas nebuvo visiškai patenkintas aptarnavimo ar produkto kokybe. Taip sudaroma situacija, kai iš šio bendradarbiavimo laimi abi pusės: iš vienos pusės – klientas, nes gauna kokybišką paslaugą, produktą ar aptarnavimą, iš kitos pusės – įmonė, nes gauna pelną ir turi patikimą klientą.

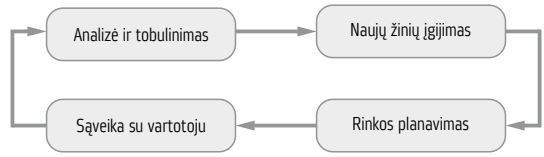
Pagrindiniai veiksniai, kuriant efektyvią santykių su klientais strategiją, yra šie:
- kiekvienas klientas yra unikali asmenybė, todėl būtina išanalizuoti jo poreikius ir savybes;
- esamų ir potencialių veiklos segmentų modeliavimas;
- nuolaidų ir akcijų kūrimas labiausiai vertinamiems pirkėjams, siekiant parodyti didesnį dėmesį ir pasiūlyti nuolaidų;
- organizacijos veiklos technologijų pertvarkymas, siekiant įgyvendinti glaudesnį įmonės ir jos klientų bendradarbiavimą.

4.38 pav. pavaizduotas P. Svifto siūlomas santykių su klientais valdymo sistemos ir informacinės sistemos (DW, *data warehouse)* procesas, orientuotas į sėkmę.

Marketingo specialistas Peter Grambs (Grambs 2004) teigia, kad CRM strategija yra sudėtinė bendros įmonės strategijos dalis. Japonijos ir Prancūzijos marketingo specialistai W. C. Kim ir R. Mauborgne (Kim, Mauborgne 2004), nagrinėjantys strategijos kūrimo aspektus šiuolaikinės rinkos globalizacijos sąlygomis, pateikė raudonojo ir mėlynojo vandenyno strategijų koncepcijas. Trumpai jos nusakytos 4.10 lentelėje.

Raudonojo vandenyno strategijos esmė ta, kad įmonė konkuruoja su egzistuojančiais rinkos konkurentais arba bando pritraukti vartotojus iš konkurentų. Dar ji vadinama kraujo strategija. Visai neseniai šie autoriai pasiūlė naują *mėlynojo vandenyno strategiją*, kurios esmė – kurti neginčytiną rinkos erdvę, kurioje konkurencija taptų nereikšminga.

Pasak Kim ir Mauborgne, konkurencija perpildytoje rinkoje nėra būdas išlaikyti aukštą valdymo lygį. Tikra galimybė – sukurti neginčytinos rinkos dalies mėlynuosius vandenynus. Žinoma, konkurencija globalios rinkos sąlygomis yra reikšminga.



4.38 pav. Santykių su klientais valdymo sistemos procesas (remiantis P. Sviftu)

4.10 lentelė. Raudonojo ir mėlynojo vandenyno strategijos

Raudonojo vandenyno strategija	Mėlynojo vandenyno strategija
Konkuruoti egzistuojančioje rinkoje. *Kovoti* su konkurencija. *Išnaudoti* egzistuojančią paklausą. *Sukurti* vertės / išlaidų kompromisą. *Išrikiuoti* visų įmonės veiklų sistemą su vienu iš dviejų strateginių pasirinkimų: diferenciacija arba mažomis išlaidomis.	*Sukurti* neginčytiną rinkos erdvę. *Padaryti* konkurenciją nereikšmingą. *Sukurti* ir pritraukti naują paklausą. *Nepaisyti* vertės / išlaidų kompromiso. *Išrikiuoti* visų įmonės tikslų sistemą, ieškant diferenciacijos arba mažų išlaidų.

Tačiau, pasak šių autorių, įmonės pernelyg susikoncentravusios į konkurenciją ir konkurencinius pranašumus, neatsižvelgia į labai svarbius ir naudingus strategijos aspektus: vienas iš jų – surasti ir sukurti mėlynuosius vandenynus, kitas – juos išnaudoti ir apsaugoti. Šie pokyčiai yra reikšmingi, jie skiriasi nuo tų, kuriems daugiausia dėmesio praeityje skyrė marketingo strategai.

Kartojimo klausimai

1. Kas yra vizija, misija ir tikslai?
2. Ką apima marketingo strategijos rengimo modelis remiantis F. Fifieldu?
3. Koks yra marketingo strategijos rengimo procesas remiantis Ph. Kotleriu?
4. Koks yra kontinentinės Europos marketingo mokyklos atstovų požiūris į strategijos rengimo metodikas?
5. Kokie yra specifiniai veiksniai, būdingi marketingo strategijos rengimui?
6. Kokios yra konkuravimo būdo strategijos?
7. Kokios išskiriamos rinkos geografijos strategijos?
8. Kokios išskiriamos strategijos pagal įmonės aktyvumą rinkoje?
9. Koks yra rinkos segmento strategijų klasifikavimas?
10. Kaip marketingo strategijos yra veikiamos produkto gyvavimo ciklo?
11. Kokie yra tradicinės ir paslaugų marketingo trūkumai?
12. Kas būdinga raudonojo ir mėlynojo vandenyno strategijoms?

5

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI INTELEKTINIAME VERSLE

5.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos filosofija intelektiniame versle

5.1.1. Organizacijų valdymo modelių raida ir ryšys tarp žmonių valdymo aspektų

Žinių ekonomikos pasaulis vis dažniau apibūdinamas neapčiuopiamomis investicijomis į žinias su apčiuopiamais rezultatas (Barkauskas, Barkauskienė 2011), o pasak P. Druckerio (Drucker 1999), žinių darbo ir darbuotojo efektyvumas yra vienas svarbiausių klausimų XXI amžiuje. Todėl laisvosios konkurencijos modernioje visuomenėje plėtojimas priklauso nuo konkuruojančių sistemų kokybinės struktūros skirtumų, kuriuos išreiškia jų *vadybinės kultūros bruožai ir žmogiškųjų išteklių intelektinio potencialo* ypatumai.

Žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas – aprūpinti organizaciją tinkamos kokybės žmogiškaisiais ištekliais, siekiant ne tik efektyvaus žmonių naudojimo, bet ir garantuojant darbuotojams fizinį, teisinį, socialinį bei psichologinį saugumą darbe ir kuo didesnį pasitenkinimą darbu bei gyvenimo kokybę.

Šiuolaikinės organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybos metodų sistemą sudaro įvairių socialinių mokslų įdirbis ir pasiekimai, leidžiantys kurti kompleksines žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijas.

Organizacijoje, pretenduojančioje į kokybiškus žmogiškuosius išteklius, žmogiškųjų išteklių vadybos procesai turi būti vykdomi strategiškai orientuojantis į žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumą. O tai įmanoma pasiekti įdiegus į organizacijos poreikius orientuotą žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą, susidedančią iš nuoseklių personalo organizavimo procedūrų ir vadovavimo personalui technologijų komplekso. Modernios organizacijos ateitis neatsiejama nuo jos žmogiškųjų išteklių potencialo.

Organizacijų valdymo modelių raida. XX a. tapo vadybos mokslo ir praktikos evoliucionavimo era. Personalo vadybos sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir

5.1 lentelė. Skirtingų vadybos mokyklų indėlis į personalo vadybos požiūrių raidą (remiantis Мескон *et al.* 1995)

Mokslinio valdymo mokykla
Mokslinės analizės metodų taikymas nustatant geriausius tikslų siekimo ir uždavinių vykdymo būdus. Darbuotojų atranka tinkamiausioms užduotims vykdyti ir jų mokymo aprūpinimas. Darbuotojų aprūpinimas reikalingais užduotims vykdyti ištekliais. Sistemingas ir teisingas materialinis skatinimas darbo našumui didinti. Planavimo ir numatymo atskyrimas nuo paties darbo proceso.
Klasikinė arba administracinio valdymo mokykla
Vadybos principų sukūrimas ir plėtojimas (taip pat ir personalo vadybos principų). Vadybos funkcijų aprašymas. Organizacijos vadybos požiūrių sisteminimas.
Žmogiškųjų santykių mokykla ir elgsenos mokslai
Tarpasmeninių santykių reguliavimo būdų taikymas, didinant pasitenkinimą darbu ir darbo našumą. Elgsenos mokslų taikymas organizacijai formuoti ir valdyti, siekiant panaudoti kiekvieno darbuotojo potencialą organizacijoje.
Valdymo mokslas arba kiekybiniais metodais grindžiamas požiūris
Sudėtingų vadybos problemų supratimo pagilinimas kuriant ir taikant vadybos modelius. Kiekybinių metodų plėtotė, siekiant padėti vadovams priimti vadybinius sprendimus sudėtingomis sąlygomis.

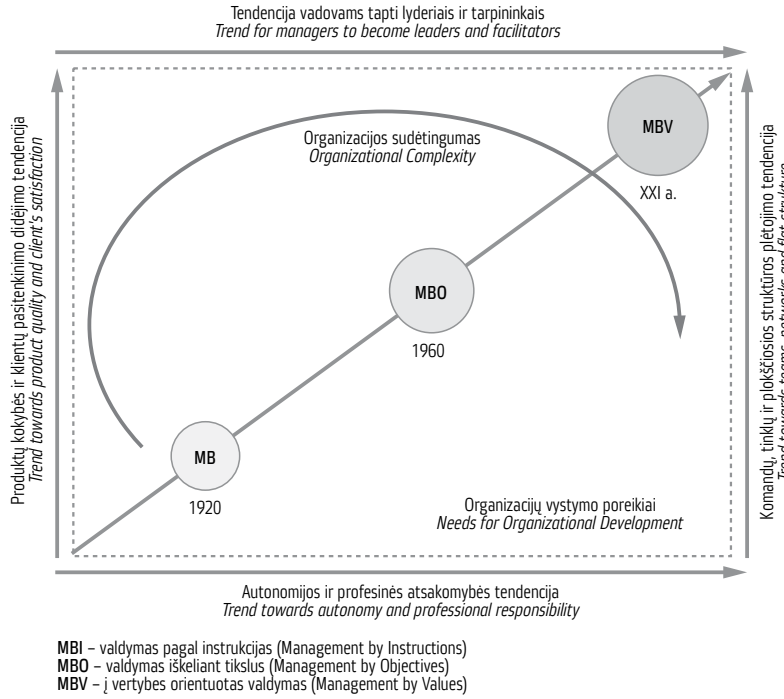
tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas (kaip matyti iš 5.1 lentelės) lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką (Stankevičienė, Lobanova 2006).

Organizacijų valdymo metodų, būdų ir priemonių evoliucija neatsiejama nuo žmonių įtraukimo į organizacijų tikslų siekimą metodų, būdų ir priemonių evoliucionavimo.

Knygos „Valdymas pagal vertybes: verslo gidas gyventi, būti gyvam ir priimti gyvenimą XXI amžiuje“ (anglų k. *Managing by Values: a corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*) autoriai (Dolan *et al.* 2006) išskiria tris reikšmingus etapus organizacijų valdymo metodų raidoje: valdymas pagal instrukcijas, valdymas iškeliant tikslus ir į vertybes orientuotas valdymas (5.1 pav.).

Valdymo metodų evoliucionavo logika atspindi ir visuomenės raidos dėsningumus:

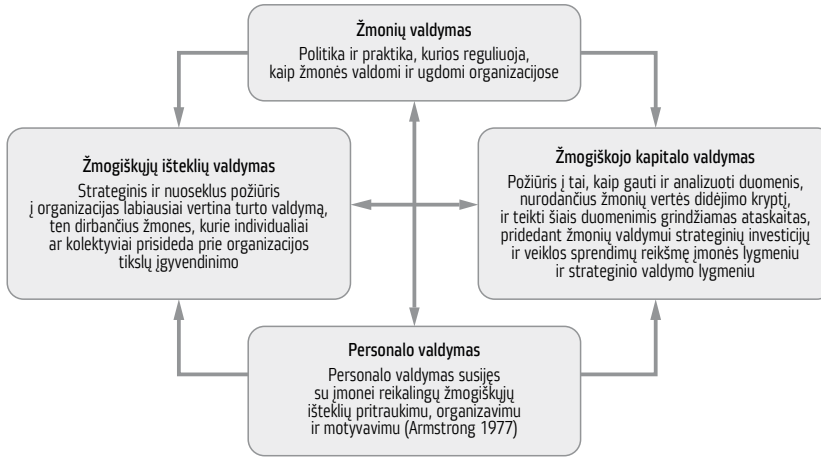
– 1 etapas. **Valdymas pagal instrukcijas**, arba į instrukcijas orientuotas valdymas (angl. *Management by Instructions*), orientuoja darbuotojus į jo darbo tikslus, taikant griežtas darbo atlikimo instrukcijas ir neinformuojant apie organizacijos tikslų įgyvendinimą. Šiuo atveju darbuotojas buvo suvokiamas tik



5.1 pav. Organizacijų valdymo būdų evoliucija: valdymas pagal instrukcijas, valdymas iškeliant tikslus ir į vertybes orientuotas valdymas (Dolan *et al*. 2006)

kaip konkretaus darbo vykdytojas. Dažnai šie darbuotojai buvo net neraštingi – todėl instrukcijos buvo rengiamos taikant paprastas schemas.

– 2 etapas. **Valdymas iškeliant tikslus**, arba į tikslus orientuotas valdymas (angl. *Management by Objectives*, arba MBO), orientuoja darbuotojus į į organizacijos tikslų įgyvendinimą, sąmoningai suprantant, kiek jo darbo tikslai susiję su visos organizacijos tikslais ir kiek jo darbo rezultatai prisideda prie bendrų rezultatų. Į tikslus orientuotas valdymas leido sukurti gerai žinomą personalo darbo rezultatų vertinimo metodą, kuris aktyviai taikomas ir šiuolaikinėse organizacijose, o pastaruoju metu jis integruotas su kompetencijų vertinimo metodais.
– 3 etapas. **Į vertybes orientuotas valdymas** (angl. *Management by Values*), arba valdymas remiantis vertybėmis. Darbuotojų orientavimas į vertybes, jų įsitraukimo ugdymas ir grindžiamas vertybėmis darbo rezultatų vertinimas XXI a. organizacijoms tapo nauju iššūkiu, kurį jos gali sėkmingai įveikti tik tuo atveju, jei pakeistų požiūrį į tikslų siekimo vertę ir žmogiškųjų išteklių vertę siekiant organizacijos tikslų.



5.2 pav. Ryšys tarp žmonių valdymo aspektų (Armstrong 2006, 1977)

Ryšys tarp žmonių valdymo aspektų. Ryšys tarp žmonių valdymo aspektų (5.2 pav.), kurį atskleidė ne tik mokslo pasaulyje, bet ir tarp verslo valdymo praktikų plačiai žinomas žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas M. Armstrongas (Armstrong 1977, 2006), rodo platų žmonių valdymo sampratų spektrą.

Personalo valdymas yra susijęs su įmonei reikalingų žmogiškųjų išteklių pritraukimu, organizavimu ir motyvavimu (Armstrong 1977).

Žmogiškųjų išteklių valdymas: strateginis ir nuoseklus požiūris į organizacijos labiausiai vertinamo turto valdymą – ten dirbančius žmones, kurie individualiai ar kolektyviai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Žmogiškojo kapitalo valdymas: požiūris į tai, kaip gauti ir analizuoti duomenis, pranešančius žmonių vertės didėjimo kryptį, ir teikti šiais duomenimis grindžiamas ataskaitas, pridedant žmonių valdymui strateginių investicijų ir veiklos sprendimų reikšmę įmonės lygmeniu ir strateginio valdymo lygmeniu.

Žmonių valdymas: politika ir praktika, kurios reguliuoja, kaip žmonės yra valdomi ir ugdomi (vystomi) organizacijose.

Žmogiškųjų išteklių vadybos ateities problematikos esmė gali būti apibūdinta, remiantis P. Druckerio požiūriu, kad *ateityje organizacijos bus priverstos susidurti su požiūrio į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimu, nes turės iš naujo apibrėžti įdarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą, kad jis patenkintų teisėtus savininkus, tokius kaip akcininkai, ir kartu patenkintų žmogiškojo kapitalo, suteikiančio organizacijai turto kūrimo galių, savininkus – protinio darbo darbuotojus* (Drucker 2004).

5.1.2. Požiūrių į žmogiškuosius išteklius evoliucionavimas

Žinių ekonomikoje ir žinių visuomenėje kaip naujoje socialinėje ekonominėje erdvėje keičiasi požiūris į ją sudarančių aktyvių sistemų (pvz., verslo struktūros ir viešosios organizacijos) misiją ir tikslus bei jų valdymo metodų efektyvumą. Tokiomis intensyvių pokyčių sąlygomis visos be išimties organizacijos susiduria su žmogiškojo potencialo plėtojimo problemomis, iš naujo įvertinant žmogiškųjų išteklių valdymo ir naudojimo prioritetus. Žinių ekonomikos sąlygomis būtina parinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių vadybos modelius ir metodus, leisiančius efektyviau naudoti svarbiausią organizacijų turtą – žmogiškuosius išteklius.

Žinių ekonomika ir žinių visuomenė yra tam tikru būdu organizuota atvira sistema, kurios elementais laikytinos ne tik organizacijos, bet ir konkretūs subjektai su jų žiniomis, kuriuos jie gali realizuoti ir nebūdami organizacijų elementais tiek visos visuomenės labui, tiek destruktyviam poveikiui. Tai reiškia, kad žinių visuomenėje vertingos ir kaip konkurencingos vertinamos yra ne tik ją sudarančios organizacinės struktūros, bet ir atskiri subjektai, turintys tam tikrą žinių ir gebėjimų visumą (kompetenciją), kuri leidžia subjektui būti mobiliu sistemos elementu. Žmogiškieji ištekliai žinių visuomenėje tampa mažiau fiksuotais visuomenės elementais dėl turimos ir nuolatos tobulinamos kompetencijos. Žinių visuomenė pasižymi ne tik jos nariams suteikiama galimybe įgyti žinių, bet ne mažiau svarbia galimybe suteikti erdvę (taip pat ir ekonominę) kaip galimybę realizuoti turimą intelektinį potencialą. Viena iš žmogaus intelektinio potencialo realizavimo sferų – tai intelektinis arba žiniomis grindžiamas verslas.

Šiuolaikinio pasaulio raidos procesas neįsivaizduojamas be tokių esminių raidos ir kokybės potencialo plėtros veiksnių, kaip mokslas, švietimas, gyventojų kompetencijos augimas, valstybės valdymo reformų įgyvendinimas ir savivaldos formų transformavimas. Visą minėtų veiksnių spektrą apibendrina tokia samprata, kaip *žinojimo kultūra*, kuri padeda formuotis naujai, moderniai ir atvirai visuomenei – žinių visuomenei, kurioje adekvačiai gali jaustis tik laisvas išprusęs žmogus.

Žmogiškųjų išteklių vadyba idėjų lygmeniu traktuotina kaip tam tikra filosofija, atskleidžianti tai, kaip organizacija, siekdama tikslų ir realizuodama savo interesus, turi elgtis su darbuotojais. Tokia filosofija gali būti aprašoma ir plėtojama skirtingais būdais, nes nesama vienintelio teisingo būdo aprašyti požiūrius į žmogiškųjų išteklių vadybos modelių plėtotę.

Tradicinio žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių lyginamoji analizė (5.2 lentelė), remiantis tokiais kriterijais, kaip požiūris į darbuotoją, vadovo elgesio su darbuotojais normos ir modelių įtakos darbo procesui pasekmės, rodo požiūrių į žmogiškųjų išteklių valdymą evoliucionavimą ir tendencijas.

5.2 lentelė. Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas (parengta remiantis Kalra 1997; Lobanova 2008; Šedžiuvienė, Veinhardt 2011)

Palygimo kriterijai	Tradicinis modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
Požiūris į darbuotojus	Paprastai darbas žmonėms yra nemalonus, tik nedaugelis trokšta darbo, reikalaujančio kūrybingumo ar savikontrolės; pats darbas žmonėms yra mažiau vertingas nei užmokestis.	Žmonės nori jaustis reikalingi ir naudingi, trokšta būti pripažinti ir įvertinti, o tai tampa svarbesniu motyvaciniu veiksniu nei pinigai.	Žmonės nori prisidėti prie tikslų, prie kurių iškėlimo jie patys prisidėjo, siekimo; tokiu atveju jie gali pademonstruoti didesnį kūrybiškumą ir savikontrolės laipsnį nei to reikalauja esamas darbo pobūdis.	Žmonės turi potencialą, kurį nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui; siekdami viso savo galimybių atskleidimo ir naudojimo, žmonės prisidėtų prie organizacijos tikslų realizavimo.
Vadovų elgesio su darbuotojais normos	Vadovai turi suskaidyti stambias užduotis į visiškai paprastas ir lengvai išmokstamas operacijas; procedūras būtina vykdyti tiksliai ir teisingai; būtina griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą.	Vadovas turi priversti žmogų jaustis svarbų; suteikti informaciją pavaldiniams ir išklausyti jų prieštaravimus jo planų atžvilgiu; vadovai turi suteikti laisvę pavaldiniams sprendžiant rutininius klausimus.	Vadovai turi paversti naudingais organizacijos žmogiškuosius išteklius, sukurdami tokią aplinką, kurioje žmonės galėtų išnaudoti savo galimybes; užtikrinant jų dalyvavimą sprendžiant svarbiausias problemas, nuolat plečiama savikontrolė.	Vadovai turi sudaryti tokią darbo aplinką darbuotojams kaip savo kolegoms (partneriams), kurioje jie galėtų išnaudoti savo intelektinį potencialą ir atrasti naujų sugebėjimų, užtikrinančių tiek jų pačių, tiek organizacijos augimą ir išorinį pranašumą.
Modelių įtakos pasekmės	Žmonės galės dirbti ir pakęsti darbą, jei darbo užmokestis yra pakankamas ir vadovas jų požiūriu yra teisingas; jei darbo užduotys yra paprastos, o žmonės griežtai kontroliuojami, tai gamybos procesas atitiks standartus.	Pavaldinių informavimas ir įtraukimas į rutininius sprendimus patenkins jų norą pasijusti naudingiems ir taip bus sumažintas pasipriešinimo formaliai valdžiai laipsnis.	Įmanomas pavaldinių įtakos išplėtimas, kai dėl savikontrolės būtų užtikrintas rezultatyvumo padidėjimas, pasitenkinimas darbu leis išnaudoti žmogiškuosius išteklius.	Žmogiškojo potencialo didinimas suformuos atskiro individo atsakomybę ir savininko jausmo padidėjimą; dėl potencialo išnaudojimo pasiekta savikontrolė gali sustiprinti pasitenkinimą, atsakomybę ir padidins žmonių savosios vertės organizacijoje jausmą, o tai gali visai organizacijai padėti pasiekti jos tikslus.

Charakterizuojant požiūrių į darbuotoją specifiką ir apibūdinant skirtingų modelių taikymo pasekmes, pabrėžiama žmonių gebėjimų potencialo svarba, siekiant naudoti savo galimybes prisidedant prie organizacijų tikslų įgyvendinimo. Žmogiškojo potencialo ir žmogiškojo kapitalo terminų panašumas nėra atsitiktinis – juk žmogiškasis kapitalas, pasak Boweno (Bowen 1978), susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės.

Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas leidžia įžvelgti esminę vadovų elgesio su darbuotojais tendenciją, kuri palengva išryškėjo keičiantis požiūriams į personalo valdymo efektyvumą. Vadovų elgesio su darbuotojais pokyčiai – tai pavaldinių kontrolės mažinimas, pereinant per visas darbuotojų „išlaisvinimo" stadijas – nuo laisvės suteikimo savo pavaldiniams sprendžiant rutininius klausimus iki jų pripažinimo kolegomis (partneriais), kartu su kuriais siekiama organizacijos tikslų. Tiek žmogiškųjų išteklių vadybos modelyje, tiek žmogiškojo potencialo modelyje kalbama apie palankios darbui aplinkos sukūrimą organizacijoje, kad visi jos nariai galėtų išnaudoti savo galimybes dalyvaudami sprendžiant svarbiausias organizacijai problemas ir nuolat plėsdami savikontrolės ribas. Tai leistų išnaudoti žmonių turimą potencialą ir atrasti tokius naujus sugebėjimus, kurie užtikrintų tiek pačių žmonių, tiek visos organizacijos augimą bei pranašumą. Monografijoje „Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje" (Atkočiūnienė *et al.* 2009) teigiama, kad dažniausiai pasitaikančios organizacijos nesugebėjimo tinkamai išnaudoti didžiausio savo turto – darbuotojų žinių ir kūrybingumo – pagrindinės priežastys yra nemokėjimas kūrybingai organizuoti veiklos, nepasitikėjimas savo darbuotojais, tikrų inovacijų baimė. Praktiškai įveikus šias kliūtis, būtų padaryta didžiausia organizacijų evoliucionavimo ir žmonių bei organizacijos santykių gerinimo pažanga, nes aplinka, kurioje dirba organizacijos nariai (visi be išimties – nuo aukščiausio lygmens vadovų iki eilinių vykdytojų) – tai bendra motyvuojanti erdvė, kuri gali būti nepalanki arba palanki atskleisti tvarios socialinės ir kultūrinės žmonių raidos galimybes.

5.1.3. Darbuotojų valdymo organizacijoje koncepcijų raida

Žmogiškųjų išteklių vadyba – prioritetinė dinamiška vadybos mokslo sritis, nuo kurios greito reagavimo į pokyčius ekonomikoje priklauso visos visuomenės gerovė. Žinių ekonomikai ir žinių visuomenei kaip moderniai aplinkai, kurioje įmanoma tvari šiuolaikinio socialinė ir kultūrinė žmogaus raida, būdinga siekti ir palaikyti aukštus reikalavimus žmogiškiesiems ištekliams kaip dinamiškiausiam ekonomikos ištekliui.

Pagrindinį žinių ekonomikos iššūkį žmogiškųjų išteklių vadybai perteikia ta nuomonė (Drucker 2004), kad ateityje organizacijos bus priverstos susidurti su požiūrio į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus ir principus pakeitimu, nes turės iš naujo apibrėžti įdarbinančios organizacijos ir jos vadovybės tikslą. Tai susiję su tuo, kad organizacijos tikslas turėtų patenkinti ne tik tradicinius teisėtus savininkus, tokius

kaip akcininkai, bet ir žmogiškojo kapitalo, suteikiančio organizacijai turto kūrimo galių, savininkus – protinio darbo darbuotojus, nes kuo toliau, tuo didesniu laipsniu visų organizacijų gebėjimas išlikti pradės priklausyti nuo jų santykinio pranašumo didinant protinio darbo darbuotojų našumą.

Žinių ekonomikos ir žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis pagrindiniu tikslu turi tapti žinių siekimas ir žinių pavertimas asmeniniu turtu, o tai kardinaliai pakeis ne tik organizacijų vadybos principų esmę, bet ir nuosavybės valdymo sistemą ir teisinius jos valdymo principus. Pritariant Druckeriui (Drucker 2004), būtina pripažinti, kad protinio darbo darbuotojų našumas per artimiausius kelis dešimtmečius iš esmės pakeis ekonominės sistemos prigimtį ir struktūrą. Veikla, skirta organizacijos žmogiškiesiems ištekliams valdyti, tai tikslinis vadybinis poveikis žmogiškajam organizacijos elementui, orientuotas į personalo galimybių priderinimą prie organizacijos tikslų, strategijų ir organizacijos vystymosi sąlygų.

Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje ir praktikoje išskiriamos keturios koncepcijos, kurių susiformavimą lėmė trys pagrindiniai požiūriai į organizacijų vadybos esmę: ekonominis, organinis, arba organizacinis, ir humanistinis (5.3 lentelė).

5.3 lentelė. Darbuotojų valdymo organizacijoje koncepcijų raida

Požiūrio specifika	Organizaciją apibūdinanti metafora	Darbuotojų valdymo koncepcija	Pagrindiniai darbuotojų valdymo tikslai
Ekonominis požiūris	Mechanizmas	Žmogiškųjų išteklių naudojimas	Tinkamų darbuotojų atranka, darbo efektyvumo stimuliavimas remiantis tiksliu darbo normavimu ir standartizavimu
Organinis, arba organizacinis požiūris	Asmenybė	Personalo valdymas	Žmonių poreikių specifikos tyrinėjimas, į skirtingus poreikių lygius orientuotų motyvavimo programų kūrimas
	Smegenys	Žmogiškųjų išteklių vadyba	Personalo mokymas – specializacijos ir universalumo gilinimas, skatinančių bendradarbių organizavimosi sąlygų sukūrimas
Humanistinis požiūris	Kultūra, vertybės	Žmogaus valdymas	Adaptacija, organizacijos kultūros vystymas – vertybių, taisyklių, normų ir simbolių projektavimas
Inovatyvus žiniomis grindžiamas požiūris	Kūryba, inovacijos	Talentų ir kūrybos vadyba	Žmogiškųjų išteklių intelektinio potencialo plėtojimas grindžiamas kompetencijų valdymu: kompetencijų planavimas, modeliavimas, ugdymas, tobulinimas, vertinimas ir pripažinimas

Darbo išteklių naudojimo koncepcija. Dėl ekonominio požiūrio į valdymą įtakos susiformavo *darbo išteklių naudojimo koncepcija*, kuria remiantis organizacija suprantama kaip mechanizmas ar mechanistinių santykių derinys, todėl turi būti efektyvi, patikima ir lengvai prognozuojama. Žmogaus vaidmuo tokioje organizacijoje nesiskiria nuo kito elemento vaidmens, t. y. žmogus kaip organizacijos darbuotojas turi būti patikimas, o jo elgesys prognozuojamas.

Darbo išteklių naudojimo koncepcija grindžiama tokiais principais, kaip griežta valdymo centralizacija (darbuotojai turi būti pavaldūs tik vienam viršininkui), griežta valdymo vertikalė (vertikalioji komunikacija ir sprendimų priėmimas), kontrolės apimtis (vienas vadovas turi turėti tiek pavaldinių, kad nesusidarytų komunikacijos ir sprendimų priėmimo problemų), valdžios ir atsakomybės balansas (atsakomybė visada turi būti siejama su įgaliojimais), griežtos disciplinos aprūpinimas (visi turi laikytis nustatytų taisyklių), bendri interesai (bendri interesai turi būti svarbesni už individualius) ir lygybės aprūpinimas (paskatinimas turi būti užtarnautas – tada jis suteikia moralinį pasitenkinimą ir neprovokuoja per didelio atlygio suteikimo).

Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo koncepcijos. *Remiantis organiniu požiūriu* (organine paradigma) nuosekliai susiformavo *personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos.* Būtent organinis požiūris atvėrė naujų perspektyvų personalo vadybos požiūrių atsiradimui, išplėtojus šios vadybinės veiklos tipo supratimą už tradicinių darbo organizavimo ir darbo užmokesčio nustatymo funkcijų. Darbo išteklių naudojimo funkcija pamažu išėjo už apskaitos ir kontrolės funkcijų ribų ir apėmė darbuotojų paieškos bei parinkimo, vadovaujančiojo personalo karjeros planavimo, veiklos vertinimo ir kvalifikacijos tobulinimo funkcijas.

Dėmesio telkimas į organizacijos žmogiškuosius išteklius paskatino naujo požiūrio į organizaciją atsiradimą – organizacija pradėta suvokti kaip gyvoji sistemą, kuri funkcionuoja ją supančioje aplinkoje. Šiam požiūriui atskleisti panaudotos dvi analogijos (metaforos) – organizacija lyginama su žmogaus asmenybe ir, ją charakterizuojant, taikomas terminas *smegenys*, taip pabrėžiant lygiavertę žmogiškojo bendravimo ir intelektinės komunikacijos svarbą organizacijoje.

Žmogaus valdymo koncepcija. Plėtojamas nuo XX a. 7-ojo dešimtmečio *humanistinis požiūris* (humanistinė paradigma) remiasi *žmogaus valdymo koncepcija*, suprantant organizaciją kaip kultūrinį fenomeną. Humanistinis požiūris traktuoja kultūrą kaip procesą, formuojantį žmonių gebėjimą tam tikru būdu matyti, suprasti ir vertinti įvykius, veiksmus bei situacijas ir suteikti savo elgsenos prasmę bei reikšmę. Organizacinė kultūra kaip visuminis požiūris į organizacijos tikslus ir vertybes, žmogaus elgsenos specifinius principus ir reagavimo būdus padeda formuoti kompleksinį požiūrį į žmogaus vaidmenį organizacijoje. Kultūrinio konteksto įtaka personalo valdymui šiuo atveju yra akivaizdi.

Dėl humanistinio požiūrio įtakos susiformavusioje žmogaus valdymo koncepcijoje stipriai akcentuojamas korporacinės kultūros vaidmuo. Korporacinė kultūra –

tai daugelis prielaidų apie tai, kas yra tikslinga (naudinga) organizacijai darbo su personalu srityje. Toks taisyklių sąvadas kuriamas kiekvienos organizacijos viduje ilgalaikių bandymų ir klaidų darymo procese, ir dažnai grindžiamas įgyta patirtimi bei organizacijos savininkų ir vadovų nuostatomis. Šiuo atveju personalo valdymo veiksmų komplekso analizė leidžia rekonstruoti lemiamus personalo valdymo principus, atspindinčius žmogaus vaidmens organizacijoje supratimą. Tokia analizė gali padėti padidinti personalo valdymo efektyvumą ir adekvatumą organizacijoje, nekeičiant korporacinės kultūros esmės.

Talentų ir kūrybos vadyba. Suvokiant organizaciją kaip palankią žmogaus intelektiniam potencialui atskleisti aplinką, kurioje darbuotojų gebėjimai gali būti ne tik naudojami, bet ir ugdomi, XX a. pabaigoje susiformuoja ir XXI a. intensyviai plėtojamas vadinamasis holistinis požiūris, integruojantis žmogiškųjų išteklių vadybos, kokybės vadybos, inovacijų vadybos ir žinių vadybos paradigmas. Sinerginis šių požiūrių efektas leidžia organizacijai kaip tam tikru būdu organizuotai visuminei (holistinei) sistemai tapti talentingų žmonių traukos centru, kurį jie suvokia ne tik kaip darbo vietą, bet ir kaip savo intelektinio potencialo atskleidimo ir tobulinimo bei psichologinio susireguliavimo erdvę.

Pagrindinės talentų vadybos sritys yra tokios: talentų atpažinimas, paieška ir įdarbinimas, kompetencijų planavimas, modeliavimas, ugdymas, tobulinimas, kompetencijų vertinimas ir pripažinimas ir talentų karjeros valdymas, realizuojant organizacijos tikslus, derinant ir atsižvelgiant į talentingų darbuotojų interesus. Visos šios talentų vadybos priemonės turi įtakos ne tik žmogiškųjų ištekių tobulėjimui, sustiprinant darbuotojų intelektinį potencialą, bet ir skatina organizacijos kaip aktyvios atviros sistemos perėjimą į kokybiškai kitokį žmogiškųjų išteklių valdymo suvokimo lygmenį, kai iš esmės atsisakoma požiūrio į darbuotojus kaip į valdymo objektą.

Tokio pobūdžio pokyčių prielaidas organizacijų intelektinio potencialo vadybos srityje padėtų paaiškinti Edward L. Deci ir jo kolegų pasiūlyta apsisprendimo teorija (angl. *Self-determination theory*), atskleidžianti žmogaus elgesio motyvų gilumines priežastis. Knygoje „Kodėl mes darome tai, ką darome“ (Deci, Flaste „Why we do what we do“, 1996) apsisprendimo teorijos požiūriu išskiriami du žmogaus elgesio tipai: autonomiškas elgesys, kai žmogus elgiasi taip, kaip jam pačiam norisi, ir kontroliuojamas žmogaus elgesys, kada žmogus veikia be vidinių paskatų, t. y. neturėdamas vidinių priežasčių elgtis tam tikru būdu. Autonomiški žmonės nori daryti tai, ką jie daro, todėl jie nuolat domisi atliekama veikla ir jai įsipareigoja, išgyvena džiaugsmą ir pilnatvę. Pastovus susidomėjimas darbu, pozityvus požiūris kaip ir mokymasis iš savo klaidų ir nulemia tai, kad autonomiškų žmonių darbo rezultatai yra kur kas aukštesni. Pasirinkimas yra svarbiausias autentiško ir save motyvuojančio žmogaus poreikis. Organizacijos kaip veiklos valdymo sistemos turėtų skatinanti darbuotojo savanorišką pasirinkimą elgtis vienaip ar kitaip, kuriant vidinei motyvacijai palankią aplinką (Deci, Ryan 2002). Tokios organizacijos gali būti vadinamos intelektualiomis,

o žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje (Jucevičienė, Blažėnaitė 2008) turi būti realizuojamas kitokiais būdais.

Žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmų raidos retrospektyva. Pastarieji du dešimtmečiai pasižymi esminiais pokyčiais žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmoje. Pagrindiniai reikšmingi laimėjimai pastebimi žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir ugdymo srityje (5.4 lentelė).

5.4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmų retrospektyva ir perspektyva

Žmogiškųjų išteklių vadyba (angl. *Human Resource management*)	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas (angl. *Human Resource Development*)
Paradigmos evoliucionavimo retrospektyva	Paradigmos plėtojimo perspektyva
1. Darbo santykių teisinio reglamentavimo stiprinimo periodas (1950–1965) 2. Personalo vadybos metodų kūrimo ir plėtojimo periodas (1966–1972) 3. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kūrimo ir plėtojimo periodas (1973–1989) 4. Žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų plėtojimas ir integracija į žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą (1990–…)	1. Struktūriniai mokymai (angl. *Structured Training*) 2. Įgūdžių tobulinimo mokymai *(anglų k. Skills Development Training*) 3. Žmogiškiesiems ištekliams tobulinti skirti mokymai (angl. *Human Resource Development Training*) 4. Karjeros plėtojimas (angl. *Career Development*)

Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų evoliucionavimas vyko veikiamas visuomenėje vykstančių pokyčių, konkuravimo sąlygų ir ekonomikos krizių. Pradiniai pasiekimai siejami su darbo santykių teisinio reglamentavimo stiprinimu, personalo vadybos metodų ir priemonių diferencijavimu. Pirmieji konceptualūs žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriai pradėti taikyti XX a. aštuntojo dešimtmečio pradžioje, o skirtingų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raida įvyko devintajame dešimtmetyje. Paskutinis XX a. dešimtmetis pasižymi žmogiškųjų išteklių tobulinimo metodų plėtojimu, kuriantis žinių ekonomikai.

5.1.4. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų sąsajos su kolektyvinės veiklos tipais

Visos minėtos prielaidos yra nepaprastai aktualios trečiosios profesinės revoliucijos (Perkin 1997) iššūkių akivaizdoje, nes, atėjus transprofesionalų laikui (Drucker 2004), kompetencija ir intelektiniai gebėjimai kompleksiškai spręsti kylančias profesines ir valdymo problemas, prisiimant už tai atsakomybę, tampa esminiu būdu reaguoti į aplinkos nenuspėjamumą (Thompson, McHugh 1995). Organizacijoms susiduriant su aplinkos nenuspėjamumu, transprofesionalų poreikio negali patenkinti ne viena specialistų rengimo sistema, nes, siekiant įgyti šiuolaikiškos organizacijos pranašumus, būtina plėtoti į žinių vadybos principus orientuotus žmogiškųjų išteklių

vadybos modelius. Reikėtų pabrėžti, kad tokie pranašumai susiję ne tik su transprofesionalų pozicija žinių organizacijoje, bet ir su kolektyvinės veiklos organizavimo formų transformacijomis.

XXI a. plėtojantis žinių ekonomikos ir žinių vadybos principams, dar labiau išryškėja poreikis modernizuoti požiūrį į žmonių kolektyvinės veiklos organizavimo formas, turinčias didelę įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kaitai. Kai kolektyvinė veikla grindžiama žiniomis ir kompetencija, o žinios tampa esminiu valdymo efektyvumą lemiančiu veiksniu, gerokai turėtų keistis ir žmonių tarpusavio sąveikos darbo procese pobūdis. Kolektyvinės veiklos tipų ir valdymo formų sąsajos yra neatsitiktinės. Būtent valdymo formų transformacijos, keičiantis organizacinei kultūrai ir esminiam valdymo veiksniui, gali nulemti kolektyvinės veiklos valdymo tipų istorinės kaitos tendencijas.

Kiekvienas kolektyvinės veiklos tipas reiškiasi tam tikromis sąlygomis, kurių specifika priklauso nuo organizacijos valdymo formos, realizuojamos dėl tam tikro esminio valdymo veiksnio ir organizacinės kultūros ypatumų įtakos. Susiformavus kiekvienam kolektyvinės veiklos tipui keičiasi žmonių sąveikos organizacijoje ypatumai, o tai faktiškai ir lemia žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kaitos tendencijas.

Išskiriami penki istoriškai susiformavę kolektyvinės veiklos tipai, iš kurių keturi gana nuodugniai aprašyti literatūroje, o penktasis kolektyvinės veiklos tipas reiškiasi naujai ir gali būti vertinamas kaip tipiškas žinių ekonomikoje ir intelektinėje organizacijoje (5.5 lentelė).

Kiekvienas kolektyvinės veiklos tipas atspindi žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kaitos priežastis, kurias nusako valdymo formos, realizuojamos dėl tam tikro esminio valdymo veiksnio įtakos ir lemiančios organizacijos siekiamų tikslų specifiką ir darbo proceso ypatumus.

Tarpusavio sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas susiformavo darbo mokslinio organizavimo doktrinos kontekste. Esant kolektyvistinei valdymo formai paisoma grupinių interesų, kurie lemia organinės organizacinės kultūros ir vadovų autoriteto formavimąsi. Organizacijos darbuotojai yra vykdytojai, o kiekvieno vykdytojo dalyvavimas darbo procese yra būtinas. Vykdytojų darbo intensyvumas ir atsakomybės ribos yra panašūs, o darbo tikslai, kuriuos nustato vadovai, mažai skiriasi ir keičiasi.

Nuoseklios kolektyvinės veiklos tipas, susiformavęs žmogiškųjų santykių doktrinos plėtojimo laikotarpiu, charakterizuojamas tuo, kad, esant biurokratinei valdymo formai, realizuojamai valingais vadovybės sprendimais ir veikiančiai biurokratinės organizacinės kultūros formavimąsi, darbo procesas grindžiamas „konvejerio“ principu, kur kiekvienam darbuotojui numatyta funkcija fiksuojama darbo normavimo dokumentuose. Kiekvieno darbuotojo veiklos specifika priklauso nuo to, kokių tikslų siekiama paverčiant žaliavas galutiniu darbo produktu. Vieno darbuotojo pradėtas darbas tampa darbo objektu kitam darbuotojui, o darbas paskirstomas orientuojantis į laiko sąnaudų efektyvumą.

5.5 lentelė. Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmų sąsajos su kolektyvinės veiklos tipais (atnaujinta remiantis Lobanova 2008)

Valdymo ir darbo sąsajos / Kolektyvinės veiklos tipai	Valdymo forma, siekiamų tikslų esmė ir interesų derinimo pobūdis	Esminis valdymo veiksnys ir organizacinės kultūros tipas	Darbo proceso ir darbuotojų įsitraukimo į veiklą bruožai	Žmonių vadybos paradigmos ir jų atsiradimo laikotarpiai
1	2	3	4	5
1. Tarpusavio sąveika grindžiamas veiklos tipas	Kolektyvistinė valdymo forma. Grupiniai interesai	Autoritetas. Organinė organizacinė kultūra	Darbo tikslus nustato vadovai. Darbuotojai yra tik vykdytojai. Vykdytojų darbo intensyvumas panašus	Darbo mokslinio organizavimo doktrina (XX a. pradžia)
2. Nuoseklios kolektyvinės veiklos tipas	Biurokratinė valdymo forma. Vadovybės valia	Jėga. Biurokratinė organizacinė kultūra	Veiklos specifika priklauso nuo gamybos tikslų ir galutinių darbo produktų. Vieno darbuotojo pradėtas darbas tampa darbo objektu kitam darbuotojui. Darbas yra paskirstomas, orientuojantis į laiko sąnaudų efektyvumą.	Žmogiškųjų santykių doktrina (XX a. 3–4 dešimtmetis)
3. Individualistinis kolektyvinės veiklos tipas	Rinkos ekonomikos valdymo forma. Maksimalus pelnas	Pinigai. Versli organizacinė kultūra	Darbo proceso dalyvių sąveika minimizuojama. Kiekvienas turi savo konkrečią darbų apimtį. Darbo rezultatai pateikiami sutartu pavidalu sutartoje vietoje. Darbuotojų sąveika yra netiesioginė.	Individualios atsakomybės kontraktavimo doktrina (XX a. 5-ojo dešimtmečio pabaiga)

5.5 lentelės pabaiga

1	2	3	4	5
4. Kūrybine sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas	Demokratinė valdymo forma. Įstatymų besilaikančios daugumos interesų tenkinimas, mažumos teisių paisymas	Įstatymas. Dalyvavimo organizacinė kultūra	Problemų sprendimo rezultatas priklauso nuo bendros kūrybinės veikos. Kiekvienas darbuotojas tampa lygiaverčiu inovacijos / naujovės kūrimo dalyviu. Profesinės kompetencijos priklauso nuo individualaus kūrybinio aktyvumo bendros kūrybinės veiklos procese.	Komandinio darbo vadybos doktrina (XX a. 6–7 dešimtmečiai)
5. Dialogine sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas	Dialogu ir partneryste grindžiamas valdymas. Tiesos ieškojimas	Žinios ir kompetencija. Žinių kultūra	Žinios ir kompetencija yra svarbiausias kriterijus skiriant darbą ir siekiant organizacijos tikslų. Žmonių tarpusavio sąveikos darbo procese pobūdis grindžiamas partnerystės principais.	Žinių vadybos / intelektinio potencialo ir talentų vadybos doktrina (XX a. pabaiga – XXI a. pradžia)

Individualistinis kolektyvinės veiklos tipas, atsiradęs dėl individualios atsakomybės kontraktavimo doktrinos įtakos, charakterizuojamas tuo, kad esant rinkos ekonomikos valdymo formai siekiama maksimalaus pelno, o pinigai tampa esminiu valdymo veiksniu. Šiuo atveju darbo proceso dalyvių sąveika minimizuojama numatant kiekvienam darbuotojui konkrečią darbų apimtį, kurią atlikus darbo rezultatai pateikiami sutartu pavidalu ir sutartoje vietoje. Tokio darbo proceso metu darbuotojų sąveika yra netiesioginė (pvz., tik telefonu, kompiuterių tinklais ir pan.). Darbuotojai turi bendrą darbo objektą, kurį kiekvienas apdoroja savo specifiniais būdais (pvz., kai skirtingi specialistai vykdo skirtingų vieno objekto aspektų analizę įvairiais metodais).

Kūrybine sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas, susiformavęs kūrybiniuose, moksliniuose ir meno kolektyvuose komandinio darbo doktrinos plėtojimo kontekste, charakterizuojamas demokratine valdymo forma, kai tenkinami įstatymų besilaikančios daugumos interesai, neignoruojant ir mažumos teisių. Įstatymas šiuo atveju tampa esminiu valdymo veiksniu, o dėl to susiformuoja dalyvavimo kultūra. Visi darbo proceso dalyviai gali ir turi būti įtraukiami sprendžiant darbo problemas, kurioms nėra įmanoma pritaikyti tam tikrų nustatytų taisyklių ar normų. Problemų sprendimo rezultatas priklauso nuo bendros kūrybinės veikos, o kiekvienas darbuotojas tampa lygiaverčiu naujovės kūrimo proceso dalyviu, plėtojančiu savo profesines kompetencijas priklausomai nuo individualaus kūrybinio aktyvumo bendros kūrybinės veiklos procese.

Kūrybine sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas turi nemažai privalumų, susijusių su tuo, kad kiekvienas darbo proceso dalyvis turi galimybę dirbti užimdamas skirtingas profesines pozicijas, skirtingus komandos vaidmenis, išmėgindamas įvairius veiklos būdus ir praturtindamas savo profesines galimybes sąveikaudamas su įvairių veiklos sričių specialistais. Tokie kūrybinės sąveikos proceso ypatumai lemia sinergetinį efektą, duodantį didelį impulsą dirbančios komandos sutelktumui formuotis. Tačiau esant tokiam kolektyvinės veiklos tipui sunkiai išskiriamas individualus dalyvių indėlis į bendros kūrybos produktą.

Dialogine sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas pradeda formuotis žinių ekonomikoje, kai veiksmingas žinių naudojimas tampa ekonominės ir socialinės raidos varikliu ir esminiu valdymo veiksniu. Persiorientuojant į žinioms imlios veiklos plėtotę, kuriasi žiniomis ir kompetencija grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas. Šis naujas kolektyvinės veiklos tipas apibūdinamas kaip dialogine sąveika (dialogu ir derinimu) grindžiamas veiklos tipas, reikalaujantis kitokio pobūdžio valdymo formų (Lobanova 2008).

Dialogine sąveika grindžiamas kolektyvinės veiklos tipas pabrėžia darbuotojų tarpusavio sąveikos žinių visuomenėje principų esmę, kai kiekvieno darbuotojo žinios ir kompetencija tampa svarbiausiu kriterijumi ieškant ir samdant darbuotojus, skiriant darbą ir darbuotojams dalyvaujant kolektyvinės veiklos procese. Žinių ekonomikos sąlygomis žinių organizacijoje, kitaip vadinamoje intelektualia organizacija (Jucevičienė, Blažėnaitė 2008), remiantis žiniomis plėtojamos kompetencijos tampa esminiu instrumentu, darančiu įtaką veiklos ir valdymo sprendimu profesionalumui ir efektyvumui visose srityse. Instrumentinis požiūris į žmogaus psichiką ir intelektą plėtojamas naujoje asmenybės psichologijos paradigmoje (Kalinauskas 2003, 2012), kuri dialoginę žmogaus sąveiką su pasauliu traktuoja kaip instrumentinį intelektinį gebėjimą, leidžiantį subjektui organizuoti ir valdyti savo veiklą, nes tuo pačiu metu intelektas kaip instrumentas priklauso ir pačiam subjektui, ir objektyviai realybei. Perkeliant intelektinio instrumentinio požiūrio principus į organizuotos veiklos erdvę (organizacijos sistemą) tenka prieiti prie išvados, kad intelektinėje organizacijoje darbuotojų gebėjimai objektyviai priklauso ir turinčiam juos subjektui, ir organiza-

cijai kaip aplinkai, kurioje šie gebėjimai realizuojami. O būdai ir metodai, taikomi žmonių gebėjimų potencialui atskleisti, gali būti skirtingi (pavyzdžiui, atskleidžiami apsisprendimo teorijoje) (angl. *Self-determination theory*) (Deci, Ryan 2002).

Žmogus laisvas naudoti arba nenaudoti turimų gebėjimų savo privataus gyvenimo kokybei gerinti, tačiau, sudarius samdos sutartį su organizacija, kuri perka jo gebėjimus, žmogaus gebėjimas tampa ne tik jo nuosavybe. Atsižvelgiant į Deci ir jo kolegų pasiūlytą apsisprendimo teoriją (Deci, Flaste 1996; Deci, Ryan 2002) galima daryti prielaidą, kad žmogaus turimi gebėjimai kaip jo intelektinis potencialas lemia tai, kad toks darbuotojas, priklausydamas autonomiško žmogaus tipui (Deci, Flaste 1996; Deci, Ryan 2002), pats apsispręstų, kaip jam elgtis. Kadangi autonomiški žmonės nori daryti tai, ką jie daro, nuolat domisi atliekama veikla ir jai įsipareigoja, organizacijai belieka tapti tokia aplinka, kurioje autentiškas save motyvuojantis žmogaus norėtų ir galėtų atskleisti turimą potencialą. Tokio tipo darbuotojas P. Druckerio iš pradžių buvo pavadintas žinių darbuotoju, o vėliau – transprofesionalu (Drucker 2004).

Transprofesionalams būdingų ypatingų profesinių gebėjimų poreikis charakterizuoja trečiosios profesinės revoliucijos (Perkin 1997) periodą, pasižymintį tuo, kad vyksta profesinė resocializacija, susijusi su vis didėjančia transprofesionalų paklausa, organizacijoms susiduriant su kompleksinėmis šiuolaikinio verslo valdymo problemomis ir jų sprendimo netrivialumu. Pasitelkę instrumentinio mąstymo kokybę ir ypatingus savo veiklos organizavimo gebėjimus transprofesionalai turi būti pasiruošę dirbti įvairiose profesinėse terpėse ir, nepriklausomai nuo padėties organizacinėje struktūroje, turi sugebėti kompleksiškai spręsti kylančias problemas, prisiimant už tai visišką atsakomybę.

XXI a., P. Druckerio (Drucker 2004) nuomone, visų organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau pradės priklausyti nuo jų santykinio pranašumo didinant protinio darbo darbuotojų našumą. Toks sugebėjimas išlikti ir pranašumas įgyjamas dėl dialoginės sąveikos, kuri tampa įmanoma plėtojant dialoginę valdymo formą, įkūnijančią esminius naujų bendradarbiavimo formų žinių visuomenėje principus. Tokiu būdu susidaro palanki situacija žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis adaptuoti dialoginę valdymo formą žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Visų istoriškai susiformavusių kolektyvinės veiklos tipų ypatumus galima atpažinti ir šiuolaikinėse organizacijose, ypač atskirų vadovavimo stilių elementuose bei organizacinės kultūros bruožuose. Tai reiškia, kad naujos žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kūrimasis yra susijęs su ankstesnių kolektyvinės veiklos tipų koregavimu ir adaptavimu naujomis pasikeitusiomis sąlygomis.

5.1.5. Profesinės revoliucijos ir jų įtaka žmogiškųjų išteklių vadybai

Kolektyvinės veiklos tipų kaitos dėsningumai atskleidžia ***trijų profesinių revoliucijų sąsajas su žmogiškųjų išteklių vadybos principų raida***. XX a. pabaigoje įvykusių įvairių revoliucijų (mokslinės techninės, demokratinės, informacinės, seksualinės ir pan.) kumuliatyvinį efektą britų socialinis istorikas H. Perkinas (Perkin 1997) atrado profesinėje revoliucijoje, kuri, jo vertinimu, sukelia globalinio masto profesinės bendruomenės susiformavimą. Profesinė revoliucija – tai trečia socialinė revoliucija po neolitinės ir industrinės, turinti globaliąsias pasekmes. Šioje revoliucijoje greta ekstensyvių parametrų galima išskirti ir intensyvius, susijusius su giliais struktūriniais profesinės veiklos ir mąstymo pokyčiais, taip pat ir socialinės organizacijos formomis (Grigas 2001).

Išskiriamos **trys profesinės revoliucijos,** savotiškai atspindinčios ir žmogiškųjų išteklių vadybos principų raidos logiką ir profesionalumo sampratos evoliucionavimą (5.6 lentelė).

Pirmoji profesinė revoliucija siejama su laisvųjų profesijų atsiradimu, kai skirtingai nuo tradicinių profesijų, egzistavusių įprastuose visuomenės sluoksniuose, laisvosios profesijos kūrėsi privačios nuosavybės pagrindu, kai įmanoma parduoti savo darbą ar paslaugas, teisėtai disponuojant savo veiklos produktais. Laisvieji profesionalai – tai žmonės, kurie sąmoningai sukuria savo asmeninį potencialą kaip žmogiškąjį ir socialinį kapitalą, jų pagrindinis uždavinys – prisidėti prie kitų kapitalo augimo. Šis periodas atitinka švietimo ir reformacijos epochą, o pirmosios buržuazinės revoliucijos kaip socialiniai kataklizmai turėjo adaptuoti ir paruošti tradicinę civilizaciją modernizacijos procesui. Šioje epochoje susikūrė laisvųjų profesijų žmonių laisvo susivienijimo ideologija, o žinojimo desakralizacija šios epochos pabaigoje paruošė dirvą technologiniam žinių taikymui.

Antroji profesinė revoliucija, inicijuota industrializacijos epochos, sutampa su specializuotos masinės serijinės gamybos pradžia, o tai paskatino masinių profesijų kūrimąsi. Esminis sociokultūrinis reiškinys – tai standartizacija, pareikalavusi vėl grįžti prie tradicinių biurokratinių organizacijų, leidžiančių „sulaikyti“ masines profesijas hierarchinėse veiklos organizavimo sistemose. Dėl pirmos profesinės revoliucijos įtakos profesionalų socialinės saviorganizacijos forma buvo profesionalų bendruomenės, o antroji banga tapo dirva atsirasti profesinėms sąjungoms. Skiriamos vertikalios (kai profsąjungą sujungia tos pačios korporacijos darbuotoju) ir horizontalios (užsiimančių tokia pačia ar panašia veikla jungimasis į profsąjungas) profesinės sąjungos, o jų skirtumas tapo aiškia takoskyra tarp kapitalistinės ir socialistinės modernizacijos sistemų.

Laisvi profesionalai, kaip pirmos bangos atstovai, įsitraukė į industrinės megamašininės plėtros procesus kaip specialistai, vadybininkai arba išradėjai bei megamašinų projektuotojai. Kartu su tuo buvo kuriama masinių profesijų reprodukavimo sistema (pradedant XIX a. 7–8 dešimtmečiais), turinti tikslą paruošti masinių

profesijų specialistus, kurie galėtų dirbti vykdytojų darbą. Pagrindinis šios epochos konfliktas – tai konfliktas tarp dviejų profesinių revoliucijų ideologijų – liberalinės ir socialistinės, kuris sudaro XIX–XX a. socialinių kataklizmų esmę. Socialistinė civilizacija, atvedant į valdžią masinių profesijų žmones, siekė racionalizuoti gėrybių paskirstymą remiantis teisingumo principais. Kitas projektas – tai masinių profesijų integravimas į griežtą hierarchinę organizacinę struktūrą, kurioje kiekvienam „numatyta“ savo vieta.

5.6 lentelė. Profesinių revoliucijų sąsajos su žmogiškųjų išteklių vadybos principų raida

Profesinės revoliucijos	Esminiai profesinės revoliucijos bruožai	Požiūrio į profesionalus ir profesionalumą ypatumai	Charakteringi epochos bruožai
Pirmoji profesinė revoliucija	Laisvųjų profesijų atsiradimas ir žinojimo desakralizacija	Laisvieji profesionalai – tai žmonės, sąmoningai sukuriantys savo asmeninį potencialą kaip žmogiškąjį ir socialinį kapitalą	Švietimo ir reformacijos epocha (tradicinės civilizacijos pasiruošimas modernizacijos procesui)
Antroji profesinė revoliucija	Masinių profesijų ir jų reprodukavimo sistemų kūrimasis, masinių profesijų integravimas į griežtą hierarchinę organizacinę struktūrą. Profesinių sąjungų atsiradimas.	Konfliktas tarp dviejų profesinių revoliucijų ideologijų – liberalinės ir socialistinės. Atvedant į valdžią masinių profesijų žmones, siekiama racionalizuoti gėrybių paskirstymą pagal teisingumo principus.	Industrializacijos epocha (specializuotos masinės serijinės gamybos pradžia, kai esminiu sociokultūriniu reiškiniu tampa standartizacija)
Trečioji profesinė revoliucija	Organizacijos piramidės apvertimas: į viršų patenka transprofesionalais laikomi žmonės, kurie, nepriklausomai nuo padėties organizacinėje struktūroje, turi sugebėti kompleksiškai spręsti kylančias problemas, prisiimant už tai visišką atsakomybę.	Transprofesionalai turi būti pasiruošę dirbti įvairiose profesinėse terpėse ir *sugebėti veikti ir kaip verslininkai, ir kaip vadybininkai*, o ne tik būti įvairiapusiški techniniai specialistai, sugebantys sintetinti įvairių disciplinų žinias savo veikloje.	Globalizacijos epocha: globalinis neaiškumas; tinklaveika tampa profesionalų organizavimosi forma; orientacija į vartotoją (adaptacija, angl. *customization*), kai laukiamas rezultatas kuriamas kartu su užsakovu.

Trečioji profesinė revoliucija, prasidėjusi XX a. 8-ajame dešimtmetyje – globalinio neaiškumo epochoje, tęsiasi iki šiol. Šios trečiosios bangos esmę simboliškai galima išreikšti taip: tradicinės organizacijos – masinės profesijos „apačioje“, o laisvosios profesijos „viršuje“ – piramidės papėdė yra apačioje. Trečioji profesinė revoliucija – tai piramidės apvertimas, kai į viršų gali patekti žmonės, laikomi „transprofesionalais“ (Perkin 1998).

Instrumentinio mąstymo kokybė ir ypatingi gebėjimai, organizuojant savo asmeninę profesinę veiklą, transprofesionalams padeda būti pasiruošusiems dirbti įvairiose profesinėse terpėse, ir nepriklausomai nuo padėties organizacinėje struktūroje sugebėti kompleksiškai spręsti kylančias problemas, visiškai prisiimant už tai atsakomybę. Kompleksinis metodų, priemonių, mąstymo būdų ir veiklos naudojimas konkrečioje probleminėje situacijoje, neturinčioje standartinių sprendimų variantų – tokia yra transprofesinio darbo specifika. Todėl esminis trečiosios profesinės revoliucijos procesas – tai adaptacijos (angl. *customization*), arba orientacijos į vartotoją, procesas, kai *laukiamas rezultatas projektuojamas kartu su užsakovu*, būtinai atsižvelgiant į jo keliamus reikalavimus ir esamas sąlygas. Tai reiškia, kad transprofesionalas turi būti pasiruošęs *gebėti veikti ir kaip verslininkas, ir kaip vadybininkas*, o ne tik būti įvairiapusišku techniniu specialistu, gebančiu sintetinti įvairių disciplinų žinias savo veikloje.

Profesionalų tinklai. Pastaruoju metu išsikristalizuoja trečia šiuolaikinių profesionalų saviorganizacijos forma, kuri vadinama *profesionalų tinklais*. Tinklaveika naudojant internetą – tai techninė ir technologinė infrastruktūra arba polisistema, kuri leidžia realizuoti trečią profesinę revoliuciją, nes internetas skatina dirbančių ir gyvenančių šioje polisistemoje naujų „transprofesionalų“ elito atsiradimą. Kaip įprasta, jie dirba kaip komanda. Spręsti unikalias problemas ir vykdyti kompleksinius uždavinius susirenka žmonės, turintys tinkamų žinių, tinkamą mąstymo būdą ir saviorganizacijos formas.

Koncentracijos principas, suvienijant daugiadisciplinį žinių kompleksą, ir yra pagrindas pereiti prie transprofesinio gyvenimo ir darbo būdo, formuojant transprofesines komandas kompleksinėms problemoms spręsti. Masinių ir laisvųjų profesijų žmonės turi konkrečią specializaciją ir ribotą atsakomybę, kuri masinių profesijų žmonių yra susieta su tam tikros vieta ir konkrečia funkcija, o laisvųjų profesijų žmonių ji susijusi su jų specialybe. Šiuo požiūriu nė vienas iš tokių profesionalų nesugebėtų dirbti naujoje profesinėje terpėje, jei nesugebėtų prie jos adaptuotis. Todėl esminė trečiosios profesinės revoliucijos problema – tai resocializacijos iššūkis, labiausiai susijęs su personalo vidinio bei išorinio profesinio rengimo ir perkvalifikavimo formomis, su trūkstamų specialistų pritraukimo į profesinius tinklus būdais bei personalo vadybos specialistų rengimo kokybe (Lobanova 2001, 2003, 2008), nes būtent personalo vadybos specialistai turi sugebėti formuoti įvairias komandas – ir virtualias, ir transdisciplininės, ir daugiafunkces (Perkin 1998).

Trečiosios profesinės revoliucijos įtaka žmogiškųjų išteklių vadybos modelių transformacijai reiškiasi tuo, kad žmogiškųjų išteklių strategijos tikslas ir pagrindinė personalo vadybos specialistų misija šiuolaikinėje organizacijoje – tai dialogine sąveika grindžiamų kolektyvinės veiklos formų plėtotė, ugdant transprofesionalus, gebančius organizuoti savo asmeninę veiklą taip, kad būtų pasiruošę dirbti įvairiose profesinėse terpėse ir nepriklausomai nuo padėties organizacinėje struktūroje kompleksiškai spręsti kylančias problemas, prisiimant už tai visišką atsakomybę.

Kartojimo klausimai

1. Kodėl žmogiškieji ištekliai žinių visuomenėje tampa vis mažiau fiksuotais visuomenės elementais? Kas lemia subjektų gebėjimą būti mobiliais elementais?
2. Kodėl žiniomis grindžiamas verslas tampa žmogaus potencialo realizavimo erdve?
3. Kodėl negali egzistuoti vienintelis teisingas būdas valdyti žmogiškuosius išteklius?
4. Kodėl ateityje organizacijos susidurs su požiūrio į žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus pakeitimu? Kaip turėtų pasikeisti įdarbinančios organizacijos ir žmogiškųjų išteklių tikslai?
5. Kuo ypatingas žiniomis grindžiamas požiūris į darbuotojų valdymą organizacijoje?
6. Kodėl holistinis požiūris padeda organizacijoms tapti talentingų žmonių traukos vieta?
7. Kokios yra pagrindinės talentų vadybos sritys? Kaip galima pagrįsti tai, kad talentų vadybos paradigmoje atsisakoma požiūrio į darbuotojus kaip į valdymo objektą?
8. Kaip galima paaiškinti, kad kolektyvinės veiklos tipų kaita atspindi žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos kaitos priežastis?
9. Kas būdinga dialogine sąveika grindžiamam kolektyvinės veiklos tipui, kuris pradėjo formuotis žinių ekonomikoje?
10. Kokie yra trečiosios profesinės revoliucijos skiriamieji bruožai ir iššūkiai žmogiškiesiems ištekliams?

5.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai intelektiniame versle

5.2.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kilmė ir klasifikavimas

Žmogiškųjų išteklių vadybos paradigma integravo daug įvairiausių požiūrių, atskleidžiančių žmogiškųjų išteklių prigimtį, ir personalo valdymo efektyvumą grindžiančių veiksnių įtaką interpretuojančioms sistemoms. Šios skirtingos interpretacijos ir sudarė *žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir teorinių modelių įvairovę* (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984; Guest 1987, 1997; Storey 1989, 1995; Hendry, Pettigrew 1986, 1990; Bratton, Gold 1999).

Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir paradigmų evoliucionavimą per pastaruosius trisdešimt metų galima suskirstyti į penkis etapus:

1. *Konceptualizavimo etapas* (XX a. 9-asis ir 10-asis dešimtmečiai): *pradinės idėjos*, pasiūlytos amerikiečių autorių XX a. 9-ojo dešimtmečio viduryje (Fombrun *et al.* 1984; Beer *et al.* 1984, 1985), ir *vėlesnis britų autorių šių idėjų plėtojimas* XX a. 9-ojo dešimtmečio pabaigoje – 10-ojo pradžioje (Guest 1990; Storey 1989; Legge 1989, 1995; Kennoy 1999), neretai išsakant skeptišką požiūrį į šių idėjų praktinio įgyvendinimo galimybes ir moralinius šio proceso principus.
2. Žmogiškųjų išteklių vadybos *koncepcijų integravimo į tradicines personalo valdymo sistemas* etapas ir mokslinės diskusijos apie žmogiškųjų išteklių vadybos teorinę ir praktinę vertę XX a. 10-ajame dešimtmetyje (Guest 1989; Truss *et al.* 1997; Hope-Hailey *et al.* 1997; Stiles *et al.* 1997 ir kt.).
3. Žmogiškųjų išteklių vadybos *paradigmų pervertinimo etapas*, apimantis XX a. pabaigą – XXI a. pradžią (Sparrow *et al.* 1994a, 1994b; Truss *et al.* 1997, 2002; Hope-Hailey *et al.* 1997; Gratton *et al.* 1999; Legge 2005; Stiles *et al.* 2006; Morris *et al.* 2009).
4. *Europinės žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos specifikos tyrimų etapas* – prielaida europinei žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmai kurtis (Thurley *et al.* 1990; Sparrow *et al.* 1994a; Brewster 1995, 2007; Forster *et al.* 1995; Gooderham *et al.* 1999; Mayrhofer *et al.* 2002, 2004, 2005, 2011; Larsen *et al.* 2003, 2006; Brewster *et al.* 2004, 2005, 2007; Ramussen *et al.* 2006; 2012; Makela *et al.* 2009; Lobanova 2013 ir kt.).
5. *Socialiai atsakingos darnios žmogiškųjų išteklių vadybos kūrimosi etapas*: paradigmą sudaro požiūriai ir modeliai, skirti reaguoti į naujus ekonomikos ir visuomenės raidos iššūkius, plėtojant holistinį ir darnų požiūrį į organizaciją ir žmogiškuosius išteklius (Evans 1999; Ehnert 2009; Bagdonienė *et al.* 2009; Farndale *et al.* 2010; Lobanova 2012 ir kt.).

Dvi pirmosios žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos, akcentavusios griežtąjį (angl. *hard*) bei lankstųjį (angl. *soft*) požiūrius (Guest 1987; Storey 1987, 1992) į personalo valdymo efektyvumą, Boxallo darbuose (Boxall 1992) buvo pavadintos atitikimo modeliu ir Harvardo modeliu.

Analizuodamas žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos evoliuciją, M. Armstrongas (Armstrong 2000) akcentavo žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių plėtojimo tęstinumą ir aptarė žmogiškųjų išteklių vadybos modelius bei jiems patikslinti skirtus tyrimus tokiu nuoseklumu (cituojama pagal: Армстронг 2002: 11–20):

– *Atitikties modelis, arba Mičigano mokyklos modelis* (Fombrun *et al.* 1984);
– *Harvardo modelis* (Beer *et al.* 1984);
– *D. Guesto modelis* (papildytas Harvardo modelis) (Guest 1987, 1989a, 1989b, 1991);
– *K. Legge pateikti ŽI vadybos modelių apibendrinimai* (Legge 1989, 1998);
– *C. Hendry ir A. Pettigrew ŽI vadybos modelis* (Hendry, Pettigrew 1990);
– *J. Purcello pastabos dėl ŽI vadybos modelių suvokimo* (Purcell 1988, 1993);
– *K. Sisson ŽI vadybos modelių ypatumų analizė* (Sisson 1989, 1990, 1994, 1995);
– *J. Storey, arba turininis ŽI vadybos modelis* (Storey 1989).

Pažymėtina, kad M. Armstrongas išsamiau aptaria pradinius ŽIV modelius: atitikties modelį (Fombrun *et al.* 1984) ir Harvardo schemą (Beer *et al.* 1984), o analizuodamas žmogiškųjų išteklių vadybos modelių evoliucionavimą pabrėžia, kuo kiekvienas autorius, prisidėjęs prie modelių plėtojimo, praturtino pastaruosius (Guest 1987, 1989a, 1989b, 1991; Storey 1989; Hendry, Pettigrew 1990), palyginti su anksčiau paskelbtais modeliais, daugiausia su Harvardo modeliu.

Pasiūlyta Armstrongo žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių plėtojimo analizė nepasižymi kokių nors konkretesnių, tinkamų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sisteminimu, kriterijų taikymu, išskyrus tuos, kurie jau buvo minėti kitų autorių darbuose (Guest 1987; Storey 1992; Boxall 1992). J. Brattono ir J. Goldo (Bratton, Gold 2003) pateiktas žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sisteminimas atliktas laikantis ne tik jų atsiradimo chronologinės tvarkos, bet perteikiant pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių turinį ir funkcijų sisteminius tarpusavio ryšius. Šių autorių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sisteminimo versija gali būti traktuojama kaip konkreti žmogiškųjų išteklių vadybos *modelių klasifikacija* (Bratton, Gold 2003). Šioje klasifikacijoje išskiriami Fombrun, Tichy, Devanna žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Fombrun *et al.* 1984); Harvardo žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Beer *et al.* 1984); D. Guesto žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Guest 1987, 1997); Warwicko žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Hendry, Pettigrew 1990) ir J. Storey žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Storey 1992).

Aptartais žmogiškųjų išteklių vadybos modelių analizės atvejais (Bratton, Gold 1999; Armstrong 2000) autoriai skiria dėmesį pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų turinio ir jų sisteminių tarpusavio ryšių nagrinėjimui, tik paminėdami dichotomines modelių charakteristikas, kurios buvo pasiūlytos D. Guesto (Guest 1987) ir J. Storey (Storey 1992) darbuose. Kiek vėliau publikuotame darbe *Soft and hard models of human resources management: a reappraisal* (Truss *et al.* 1997) analizuojamas dichotomiškai diametralių griežtųjų (angl. *hard*) ir lanksčiųjų (angl. *soft*)

ŽIV modelių konfliktas ne tik teoriniu, bet ir empiriniu lygiu, remiantis atliktais Didžiosios Britanijos kompanijose tyrimais. Šių autorių siūlomas požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos modelių tipus, pabrėžiant jų priešingybes, irgi gali būti laikomas vienu iš žmogiškųjų išteklių vadybos modelių klasifikavimo atveju. Tačiau ne vienu iš aptartų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių sisteminimo (klasifikavimo) atvejų nepavyko aptikti nuodugnesnės ar išsamesnės modelių charakteristikų palyginimo interpretacijos, kuri būtų orientuota į jų tolesnio plėtojimo žinių ekonomikos sąlygomis galimybių įvertinimą.

5.2.2. Klasikiniai (tradiciniai) žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai

Siekiant susiorientuoti šiuolaikinio verslo valdymo specifikoje ir tapti kompetentingu vadybos specialistu vertėtų išsamiau susipažinti su išanalizuotais literatūroje žmogiškųjų išteklių vadybos modeliais, atkreipiant dėmesį į jų tarpusavio sąsajas ir žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos efektyvumą lemiančiais kriterijais.

Griežtai reglamentuoti (griežtieji) modeliai

Atitikimo, arba Mičigano mokyklos, žmogiškųjų išteklių vadybos modelis. Atitikimo, arba Mičigano mokyklos, modelis (Fombrun ***et al.*** 1984) – viena pirmųjų žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijų, kuri buvo pasiūlyta Mičigano mokyklos atstovų. Šis modelis priskiriamas prie griežtųjų (angl. *hard*) arba griežtai reglamentuotų žmogiškųjų išteklių vadybos modelių (Guest 1987, 1989a, 1989b, 1991; Storey 1989). Manydami, kad žmogiškųjų išteklių vadybos sistema ir organizacijos struktūra turi būti reguliuojamos taip, kad atitiktų viena kitą (priklausytų viena nuo kitos), modelio autoriai (Fombrun *et al.* 1984) pasiūlė vadinti jį priklausomybės modeliu. Vėliau šiam modeliui apibūdinti buvo pasiūlytas terminas *atitikimo modelis* (Boxall 1992), pabrėžiant ŽIV sistemos atitiktį organizacijos struktūrai.

Šiuo atveju būtina taikyti tokius žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos ir organizacijos struktūros formavimo ir derinimo principus, kurie leistų *visiškai kontroliuoti darbuotojų atitiktį* organizacijos interesams visose organizacijos funkcionavimo srityse. Tai gali būti trakuojama kaip būdas apsidrausti nuo darbuotojų kokybės smukimo.

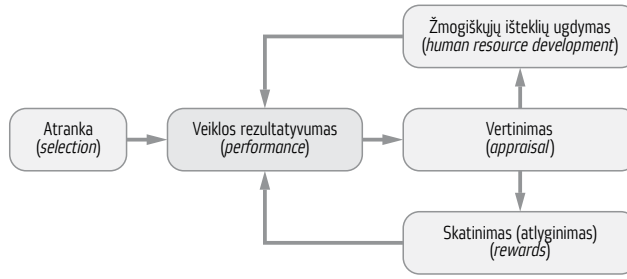
Todėl žmogiškųjų išteklių vadybos ciklą būtinai turi sudaryti keturi tipiniai procesai, arba žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos, vykdomos bet kokioje organizacijoje (Fombrun *et al.* 1984; cituojama pagal: Армстронг 2002):

– ***Atranka*** – žmogiškųjų išteklių optimalios atitikties įvairioms darbo rūšims ir darbo vietoms paieška (pažymėtina, kad žmogiškųjų išteklių atitikties užtikrinimas darbo vietoms ir atliekamiems darbams nesibaigia atrankos procedūra – ne mažiau svarbus vaidmuo siekiant šio tikslo atitenka *personalo ugdymui ir mokymui*).

– ***Vertinimas*** – veiklos efektyvumo valdymas ir rezultatų užtikrinimas (kartais vertinimo procedūros vadinamos *atestacija*, nors iš esmės tai netapačios procedūros).
– ***Skatinimas*** – valdymo priemonė, kuri suprantama kaip skatinimo sistemos naudojimas stimuliuojant ir ilgalaikius, ir trumpalaikius veiklos rodiklius bei personalo pasiekimus, turint omenyje tai, kad dabartiniai laimėjimai užtikrina sėkmę ir ateityje (remiantis kitų autorių nuomone, skatinimo sistema – tai mažiausiai efektyviai ir korektiškai naudojama vadybos priemonė iš tų, kurios taikomos kompanijos efektyvumui didinti).
– ***Tobulinimas ir ugdymas*** – didelio bendradarbių efektyvumo plėtojimas.

Šių keturių tipinių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų sričių (funkcijų) tarpusavio ryšiai užtikrina, kad ŽIV sistema atitiktų organizacijos struktūrą ir poreikius, siekiant numatytų tikslų (5.3 pav.).

Kaip matyti iš paveikslo, šis modelis traktuoja žmogiškųjų išteklių vadybos ciklą kaip keturių tipinių procesų, arba žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, sistemą. Atrankos, vertinimo, plėtojimo (ugdymo) ir skatinimo (atlyginimo) funkcijos skirtos organizacijos veiklos efektyvumui didinti (Bratton, Gold 2003). Akcentuodami keturių pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų nuoseklumą ir tarpusavio ryšius modelio autoriai pagrindinį vaidmenį skiria veiklos rezultatyvumui, kurį veikia atrankos rezultatai (garantuojant darbuotojų tinkamumą organizacijos siūlomam darbo pobūdžiui), žmogiškųjų išteklių plėtojimo (ugdymo) ir skatinimo (atlyginimo sistemos) efektyvumas. Vertinimo funkcijos vaidmuo yra dvigubas – remiantis vertinimo rezultatais formuluojami žmogiškųjų išteklių plėtojimo ir atlygimo sistemos sudarymo kriterijai, kuriais remiantis, kaip pažymi J. Brattonas ir J. Goldas (Bratton, Gold 2003), realizuojami saugios vidinės žmogiškųjų išteklių vadybos politikos ir praktikos principai, svarbūs organizacijos išorinės verslo strategijos sėkmingam įgyvendinimui. Tai pagrindinė Fombruno, Tichy ir Devannos modelio stiprioji pusė. Silpnoji modelio pusė – jo griežtų, nors ir aiškių instrukcijų (nurodinėjimų) prigimtis, fokusuota į keturias žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos sritis, taip pat



5.3 pav. Atitikties, arba Mičigano mokyklos, žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Fombrun *et al*. 1984; cituojama pagal: Bratton, Gold 2003)

suinteresuotų grupių interesų, situacinių veiksnių ir pasirinktų valdymo strategijų ignoravimas (Bratton, Gold 2003).

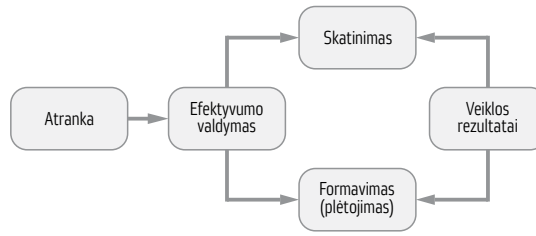
C. Fombrunas ir bendraautoriai (Fombrun *et al.* 1984) siūlo sujungti žmogiškųjų išteklių vadybos funkciją su linijine kompanijos struktūra, atliekant tokius veiksmus:

1) kokybiškų duomenų bazių sukūrimas, kuriose bus saugomi duomenys apie žmogiškuosius išteklius;
2) aukšto lygio vadovų ir vadybininkų stimuliavimas kruopščiai dirbti, sprendžiant žmogiškųjų išteklių srities klausimus;
3) žmogiškųjų išteklių tarnybos indėlio į strateginę, administracinę ir operacinę-ūkinę organizacijos veiklą vertinimas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų ciklas traktuotinas taip pat kaip nesudėtinga schema, paaiškinanti žmogiškųjų išteklių prigimtį ir reikšmę organizacijai (Bratton, Gold 2003) bei ugdanti kitokį požiūrį į esminių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų tarpusavio priklausomybę.

Pažymėtina tai, kad Armstrongas (Армстронг 2002), siūlydamas adaptuotą Fombruno *et al.* (1984) modelio versiją, truputį kitaip interpretuoja žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų tarpusavio ryšius. Adaptuotame Armstrongo modelyje išskiriama efektyvumo valdymo funkcija (atitinkanti veiklos rezultatyvumą pirmoje modelio versijoje), kuri integruojama į ŽIV ciklą, susidedantį iš tų pačių keturių ŽIV funkcijų – atrankos, vertinimo, skatinimo ir plėtojimo (5.4 pav.). Žmogiškųjų išteklių plėtojimas (ugdymas) apibūdinamas kaip formavimas, o darbinės veiklos rezultatai atitinka vertinimo funkciją.

Žmogiškųjų išteklių vadybos ciklą sudarančių funkcijų tarpusavio priklausomybės logika (5.4 pav.) nurodo, kad atrankos poveikis efektyvumo valdymui realizuojamas toliau darbuotojų skatinimo ir vystymo funkcijose, kurios taip pat veikiamos ir darbinės veiklos rezultatų. Pažymėtina, kad šioje schemoje nenurodomas tiesioginis ryšys tarp efektyvumo valdymo ir darbinės veiklos rezultatų. Tuo pabrėžiama organizacijos žmogiškųjų išteklių prigimtis – darbuotojai suprantami kaip esminis išteklius, kuriuos reikia atitinkamai skatinti ir ugdyti.



5.4 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos ciklas (adaptuota M. Armstrongo 2002, remiantis Fombrun *et al.* 1984)

Galima akcentuoti kelis bruožus, kurie vertintini kaip griežtai reglamentuoto „atitikimo modelio" (Fombrun *et al.* 1984) privalumai*:*

1) žmogiškųjų išteklių vadybos tikslai siejami su būtinumu plėtoti konkurencinį organizacijos potencialą, investuojant į žmogiškąjį kapitalą taip, kad būtų pasiektas maksimalus pelnas (Fombrun *et al.* 1984);
2) siekiant įdiegti tokį modelį orientuojamasi į tai, kad organizacija privalo adekvačiai reaguoti į išorines grėsmes, susijusias su stiprėjančia konkurencija (Guest 1999);
3) darbuotojai suprantami kaip esminis išteklius vadovų ir vadybininkų rankose.

Dėl šių priežasčių atitikimo modelis tampa patraukliu vadovams ir vadybininkams, priverstiems plėtoti konkurencinį kompanijų pranašumą, suprantant, kad siekiant šių tikslų jiems būtina investuoti ne tik į naujas technologijas, bet ir žmogiškuosius išteklius.

Esminiai griežtai reglamentuoto Mičigano modelio (Fombrun *et al.* 1984) ypatumai, Karen Legge manymu (Legge 1998), yra šie:

– glaudi žmogiškųjų išteklių politikos ir organizacijos strategijos integracija;
– orientavimasis į žmogiškųjų išteklių naudojimą tokiu pat racionaliu būdu, kaip ir kitų išteklių naudojimą, siekiant išgauti iš jų maksimalų pelną.

K. Legge (Legge 1998) pabrėžia, kad Mičigano modelis – tai griežtasis (*hard*) požiūris, orientuojantis į žmogiškųjų išteklių naudojimą racionaliu būdu, t. y. neatsižvelgiant į jų prigimties specifiką, nors modelio autoriai (Fombrun *et al.* 1984) pabrėžia darbuotojų ugdymo ir skatinimo svarbą. Lankstusis (*soft*) požiūris į žmogiškųjų išteklių naudojimą turi būti grindžiamas tuo, kad „darbuotojai yra vertingas organizacijos kapitalas ir konkurencinio pranašumo šaltinis" (Legge 1998), todėl būtina puoselėti jų lojalumą, lankstumą, aukštą kvalifikacijos ir darbo našumo lygį, kaip rekomenduojama Harvardo modelyje.

Lankstieji žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai

Harvardo modelis arba Harvardo schema. Harvardo modelio (Beer *et al.* 1984) kūrėjai – Harvardo mokyklos atstovai M. Beeras, B. Spectoras, P. Lawrence, D. Millsas ir R. E. Waltonas. Jie suformulavo tai, ką P. Boxalas (Boxall 1992) pavadino Harvardo schema arba Harvardo modeliu. Pažymėtina, kad dauguma kitų autorių (Legge 1998; Bratton, Gold 2003; Armstrong 2006 ir kt.) nuosekliai laikosi P. Boxalo (Boxall 1992) pasiūlyto termino ir vadina šį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį Harvardo modeliu.

Pabrėždami, kad „daugelio problemų sprendimas reikalauja platesnės, viską apimančios strateginės perspektyvos kompanijų žmogiškųjų išteklių atžvilgiu", Beeras ir jo kolegos (Beer *et al.* 1984, 1985) privertė organizacijų vadovus suvokti „ypatingo požiūrio į žmonių valdymą" būtinumą. Toks požiūris turėtų būti „orientuotas į ilgalaikę perspektyvą, taip pat būtinumą traktuoti žmones kaip potencialius aktyvus, bet ne laikinas sąnaudas". Būtent šie autoriai pirmą kartą suformulavo postulatą apie tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi tapti linijinių vadovų funkcija. Taip

šie autoriai pažymėjo, kad „į žmogiškųjų išteklių vadybos sferą įeina visi tie vadybiniai sprendimai ir veiksmai, kurie daro įtaką organizacijos ir jos bendradarbių – žmogiškųjų išteklių – santykiams“.

Analitinę Harvardo modelio schemą sudaro šeši baziniai komponentai, pasiūlyti M. Beero ir jo kolegų (Beer *et al.* 1984):

1. Situaciniai veiksniai (*situational factors*).
2. Dalyvių interesai (*stakeholder interests*).
3. Žmogiškųjų išteklių politikos alternatyvos (*human resource management policy choices*).
4. Žmogiškųjų išteklių rezultatai (*HR outcomes*).
5. Ilgalaikiai padariniai (*long-term consequences*).
6. Grįžtamasis ryšys (*a feedback loop*), nustatomas tarp ilgalaikių padarinių, situacinių veiksnių ir suinteresuotų dalyvių, kuris realizuojamas taip pat ir per ŽIV politikos aspektus.

Žmogiškųjų išteklių vadybos Harvardo modelio lankstumą atspindi šį modelį sudarančių veiksnių tarpusavio ryšiai ir grįžtamasis ryšys, nustatomas tarp ilgalaikių padarinių, situacinių veiksnių ir suinteresuotų dalyvių.

Harvardo modelis grindžiamas tuo, kad istoriškai susiklosčiusios personalo valdymo problemos gali ir turi būti išspręstos, jei aukščiausieji vadovai (generaliniai direktoriai) turės savo požiūrį į tai, kaip jie gali įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, kaip juos ugdyti šioje konkrečioje organizacijoje ir kokiu būdu žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos ir praktikos derinys gali padėti pasiekti organizacijos tikslų. Jeigu aukščiausieji vadovai neturi organizacijos filosofijos ir strateginio jos plėtros matymo, žmogiškųjų išteklių vadyba liks tik tam tikrų atskirų veiklų rinkiniu, kurių kiekviena bus vykdoma vadovaujantis savo tradicijomis, susiklosčiusiomis praktikoje.

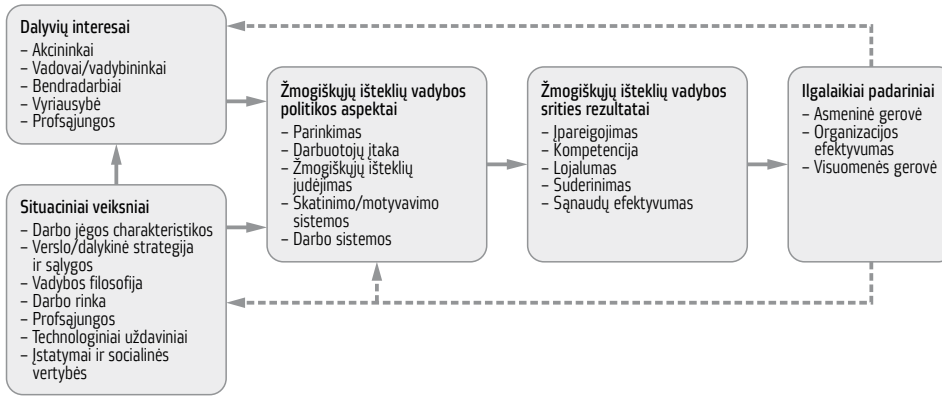
Harvardo modelyje, esant lanksčiai, arba švelniai, reglamentuojamai žmogiškųjų išteklių vadybos versijai, žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos ir organizacijos struktūros formavimo principai orientuoti į du būdingus Harvardo modeliui bruožus (Армстронг 2002):

1. Didesnę atsakomybę už konkurencingumo plėtojimo strategijas ir personalo politiką turi prisiimti vidurinės grandies linijiniai vadovai.
2. Kadrų tarnyba turi vadovautis misija sukurti tokią politiką, kuri skatintų vidinės integruotos žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos vystymąsi.

Darbuotojai turi ir gali patys susikurti jų darbo kokybės vystymą skatinančias taisykles, kurios būtų taikomos tokiu būdu, kad sustiprintų abu atsakomybės lygius – ir vadovų, ir personalo. Lanksčiojo, arba Harvardo (5.5 pav.), modelio pranašumai yra šie (Boxall 1992):

1. Pripažįstami ir suderinami skirtingų suinteresuotų grupių plataus diapazono interesai.

2. Pripažįstama kompromiso (ir atviro, ir paslėpto) reikšmė, suderinant savininkų ir darbuotojų interesus, taip pat skirtingų grupių interesus.
3. Plečiamas žmogiškųjų išteklių vadybos kontekstas, įskaitant darbuotojų įtakos sferas, darbo organizavimo ir vadovavimo stiliaus tinkamumą žemesniu valdymo lygiu.
4. Pripažįstama visokeriopų aplinkos veiksnių įtaka organizacijos strategijos pasirinkimui ir pasiūloma suderinti prekių rinkos ir socialinius-kultūrinius veiksnius; akcentuojamas strateginio pasirinkimo prioritetiškumas, nepasiduodant situacinei ar išorinei įtakai.



5.5 pav. Harvardo modelis (Beer *et al.* 1984)

Harvardo modelis padarė didelę įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos teorijai ir praktikai, ypač pabrėžus tą faktą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – visų kompanijos vadovų pastangų pridėjimo sfera, o ne tik personalo vadybininkų (Армстронг 2002). Šiai idėjai atskleisti ir žmogiškųjų išteklių vadybos problemoms tirti platesnio pobūdžio aplinkoje tų pačių autorių (Beer *et al.* 1985) buvo pasiūlytas vadinamasis 4C modelis, tinkamas, kai tradicinės personalo verbavimo, atrankos, rengimo, atestacijos ir personalo valdymo proceso informacijos fiksavimo funkcijos nebeatitinka organizacijos poreikių personalo valdymo srityje.

4C modelis. 4C modelis (Beer *et al.* 1985), kaip ir pirmoji Harvardo modelio versija (Beer *et al.* 1984), taip pat orientuotas į įvairių suinteresuotų grupių poreikių ir situacinių veiksnių įvertinimą. Siūlant 4C modelį buvo papildomai akcentuojama vadinamoji suinteresuotų asmenų teorija, kurios svarbą pabrėžė H. Grahamas ir R. Bennetas (Graham, Bennet 1998; cituojama pagal: Грэхем, Беннет 2003: 20–24), laikydami ją svarbia prielaida, tenkinant visų naudos gavėjų interesus net tuo atveju, jei jie neužima formalių postų, bet yra investavę į organizaciją – savo darbą ir kompetencijas, finansinius ar kitus išteklius. Situacinių veiksnių svarba buvo ak-

centuojama, pabrėžiant darbo rinkos konjunktūros, darbuotojų moralinių savybių ir motyvacijos, vadovavimo stiliaus (iš dalies priklausančio nuo organizacijos kultūros), naudojamų technologijų ir darbo metodų (atsižvelgiant į specializacijos ar darbo pasidalijimo reikalavimus) reikšmę. Kuriant ŽIV strategiją ir ŽIV politiką, būtinai atsižvelgiama į suinteresuotų asmenų kaip naudos gavėjų lūkesčius bei situacinius veiksnius, bet svarbiausia, kas buvo pasiūlyta 4C modelyje – tai keturi veiksniai (vadinami 4C), pagal kuriuos vertinami ŽIV rezultatai ir numatomas žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos tobulinimas (cituojama pagal: Грэхем, Беннет 2003: 22–23):

– *korporacinis lojalumas* (*commitment*), arba darbuotojų ištikimybė organizacijai, jų asmeninė motyvacija ir prisirišimas prie savo darbo – tai vertinama tiriant darbuotojų požiūrius ir personalo kaitos priežastis, taip pat ir kalbantis su organizaciją paliekančiais darbuotojais, siekiant išsiaiškinti jų išėjimo priežastis;
– *kompetentingumas* (*competence*), apimantis darbuotojų kvalifikacijos lygį, profesinius įgūdžius, atžvelgiant į jų mokymo ir perkvalifikavimo būtinumą, kad jie galėtų atitikti sudėtingesnio darbo reikalavimus – tai vertinama, orientuojantis į kompetencijų sąrangoje fiksuojamus reikalavimus, kurie turi būti parengti taip, kad pritrauktų, išlaikytų ir motyvuotų aukštą profesionalumo lygį turinčius kompetentingus darbuotojus;
– *komandinis suderinamumas* (*congruency*), reiškiantis tai, kad organizacijos vadovybė ir darbuotojai vienodai ar panašiai supranta organizacijos tikslus ir kartu dirba siekdami juos įgyvendinti – vertinant komandinį suderinamumą atsižvelgiama į požiūrių bendrumą, kuris pasižymi organizacijos valdymo principų supratimu;
– *sąnaudų efektyvumas* (*cost effectiveness*), turint omenyje, kad sąnaudos organizacijos vykdomai veiklai turi būti orientuotos į efektyvų žmogiškųjų išteklių privalumų naudojimą, nedidinant kitų išteklių sąnaudas.

Taikant 4C modelį, atsižvelgiama į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos politika turi būti orientuota į kiekvieno C lygio plėtojimą, pvz., korporacinis lojalumas gali būti stiprinamas plėtojant komunikacijas tarp vadovybės ir samdomų darbuotojų, o kompetencijos lygis – papildomai treniruojant ir mokant darbuotojus.

Dar vienas Harvardo mokyklos atstovas R. Waltonas (Walton 1985), prisidėjęs prie Harvardo modelio plėtojimo, pabrėžė lojalumo ir abipusiškumo principų išsaugojimo svarbą, atkreipdamas dėmesį į tai, jog „naujas žmogiškųjų išteklių vadybos modelis grindžiamas politika, stimuliuojančia abipusiškumą: abipusiai tikslai, abipusė įtaka, abipusė pagarba, abipusis skatinimas, abipusė atsakomybė. Abipusiškumo politika turi stiprinti darbuotojų lojalumą, o tai savo ruožtu teikti prie geresnių ekonominių rezultatų ir kokybiškesnio žmogiškųjų išteklių vystymo“. Pabrėždamas tai, M. Armstrongas (2000) pažymėjo, jog Harvardo modelis, „paremtas lojalumo koncepcija, asocijuojasi su lankstaus požiūrio idėja“ (cituojama pagal: Армстронг

2002: 15), dėl to šis modelis padarė didelę įtaką ir žmogiškųjų išteklių vadybos teorijos ir praktikos tobulinimui, plėtojant pažangų požiūrį į žmogiškųjų išteklių prigimtį ir pabrėžiant tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos procesų organizacijoje tobulinimas yra „visų vadovų veiklos sritis, o ne tik personalo tarnybos padalinio funkcija“ (Walton 1985).

Geriausias praktinis modelis, padėsiantis pasiekti efektyvesnių žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatų, sukurtas R. Waltono (Walton 1985). Jis labiau akcentavo tarpusavio priklausomybės nei suderinamumo svarbą, siūlydamas valdyti organizacijos kultūrą tam, kad galima būtų ją kontroliuoti.

Pabrėždamas skirtingų interesų grupių dalyvavimo kuriant žmogiškųjų išteklių vadybos strateginius modelius svarbą kaip pagrindinį Harvardo modelio pranašumą, P. Boxallas (Boxall 1992) akcentavo tai, jog Harvardo schemoje yra:

1. Atsižvelgiama į visų grupių interesus.
2. Pripažįstama kompromiso (atviro ar paslėpto) reikšmė, suderinant savininkų ir darbuotojų interesus, taip pat skirtingų grupių interesus.
3. Plečiamos žmogiškųjų išteklių vadybos kontekstas, įskaitant darbuotojų įtakos sferas, darbo organizavimo ir vadovavimo stiliaus tinkamumą žemesniu valdymo lygmeniu.
4. Pripažįstamas aplinkos įtakos valdymo stiliui diapazono išplėtimas, numatant aspektų, susijusių su rinka ir produkcija, ir kultūrinių aspektų įtraukimą į žmogiškųjų išteklių vadybos strateginius modelius.
5. Akcentuojamas strateginis pasirinkimas, vadovaujantis ne tiek situaciniu determinavimu, kiek strateginiu įžvalgumu.

Esminis Harvardo modelio *privalumas* tas, kad jame susisteminami visi organizacijai įtaką darantys veiksniai ir jų įtakos ilgalaikiai padariniai kaip organizacijos ir visuomenės abipusės sąveikos rezultatas, nors tai tampa ir šios žmogiškųjų išteklių vadybos modelio versijos kritikos objektu (Boxal 1992). Esminis šio modelio *trūkumas* siejamas su nuoseklios teorinės bazės nebuvimu, atskleidžiančios konkretesnius ryšius tarp įeinančios pradinės žmogiškųjų išteklių vadybos informacijos ir jos įtakos rezultatams, ilgalaikiams padariniams ir veiklos procesui (Guest 1997).

Visi šeši Harvardo modelio komponentai turi abipusį grįžtamąjį ryšį, kas, be abejo, daro jį patraukliu ir patogiu teoriniu žmogiškųjų išteklių vadybos studijų pagrindu. Modelį sudaro analitiniai elementai (situaciniai veiksniai, dalyvių interesai, alternatyvos strategijos parinkimui) ir rekomendacijos bei nuorodos praktikams (įsipareigojimų supratimas, kompetencijų sandara ir kitos) (Boxal 1992).

Pažymėtina, kad Harvardo modelio, skelbiančio lankstų požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, populiarumas nemažėja – jis įtrauktas į monografijas apie žmogiškųjų išteklių valdymą (Schuler 1987, 1992; Torrington, Hall 1991, 1998; Graham, Bennet 1998; Bratton, Gold 1999; Armstrong 2000 ir kt.), jį aktyviai rekomenduoja įdiegti praktikoje žmogiškųjų išteklių valdymo konsultantai, kartais neatsižvelgdami į kitų

žmogiškųjų išteklių vadybos modelių pranašumus, pvz., tokių, kaip D. Guesto išplėtotas žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Guest 1987, 1997).

D. Guesto modelis (Guest 1997) – tai išvystyta pradinės amerikietiškos žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos ir adaptuoto europinių organizacijų poreikiams Harvardo modelio versija.

Analizuojant D. Guesto pasiūlytą žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, būtina pabrėžti, kokius skirtumus tarp ortodoksinio personalo valdymo požiūrio ir žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos jis laikė reikšmingais, akcentuodamas ir personalo valdymo, ir žmogiškųjų išteklių vadybos stereotipinius supratimus (Guest 1987).

Žmogiškųjų išteklių vadybos stereotipinio požiūrio esmę, lyginant su ortodoksiniu personalo valdymu, sudaro tai, kad žmogiškųjų išteklių vadyba traktuojama kaip sudėtinė kompleksinės organizacijos valdymo strategijos dalis, integruojanti darbuotojų elgseną lemiančius veiksnius į organizacijos tikslus, atsižvelgiant taip pat į tai, kad darbuotojai geriau dirbs organiškos struktūros organizacijose, ir pabrėžiant „visiškai pozityvų žmogiškųjų išteklių naudojimą“ (Bratton, Gold 2003).

Panašų stereotipinį klaidingą požiūrį (5.7 lentelė), kad žmogiškųjų išteklių vadyba yra geresnė, Guestas korektiškai išsklaido akcentuodamas, kad tik priklausomai nuo konteksto žmogiškųjų išteklių vadybos galėtų būti efektyvesnis ir jautresnis darbo jėgos valdymo metodas (Guest 1987).

Kaip matyti iš lentelės, ir personalo valdymo, ir žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių stereotipai nėra naudingi organizacijos efektyvumui plėtotei, jeigu jie suprantami kaip standartiniai nurodymai, reglamentuojantys veiksmus žmogiškųjų išteklių naudojimo srityje. Praktikoje žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai modeliai negali

5.7 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių (ŽI) vadybos požiūrių stereotipai (Guest 1987; cituojama pagal: Bratton, Gold 2003)

	Personalo valdymo teiginiai	ŽI vadybos apribojimai
Psichologinis kontraktas	Kiek dirbama, tiek ir mokama	Tarpusavio įsipareigojimas
Kontrolės pobūdis	Išorinė kontrolė (*external*)	Vidinė kontrolė (*internal*)
Darbuotojų santykiai	Pliuralistiniai Kolektyviniai Grindžiami įstatymais Mechaniniai Formaliai diferencijuoti vaidmenys Valdymo santykiai „viršus–apačia“	Unitariniai (suvienijantys) Individualistiniai Aukštas pasitikėjimo lygis Organiniai Lankstūs vaidmenys Valdymo santykiai „apačia–viršus“
Organizaciniai principai	Centralizavimas Administracinis efektyvumas Standartiniai uždaviniai	Decentralizavimas Adaptyvi darbo jėga Tobulėjantys uždaviniai
Politikos tikslai	Sąnaudų minimizavimas	Maksimalus naudojimas

būti geresni už personalo valdymo metodus vien tik dėl to, kad žmogiškųjų išteklių vadyba pripažinta kaip lankstesnis požiūris į organizacijos žmogiškojo kapitalo naudojimą. D. Guesto manymu (Guest 1991), žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijai priskiriama daug nereikalingų reikšmių – ji apsiriboja daugiau poveikiu nuostatoms nei daro įtaką elgsenai. Guestas kritikavo žmogiškųjų išteklių vadybą už tai, kad tai yra „optimistinė, bet abejotina koncepcija, kurioje viskas grindžiama pažadais ir lūkesčiais“ (Guest 1991).

Guesto modelio (Guest 1997) struktūrą sudaro tokie šeši komponentai (5.8 lentelė):

1. Žmogiškųjų išteklių vadybos strategija (*an HRM strategy*).
2. Žmogiškųjų išteklių vadybos politikos principai (*a set of HRM policies*).
3. Žmogiškųjų išteklių vadybos informacija ir rezultatai (*a set of HRM outcomes*).
4. Elgsenos informacija ir rezultatai (*behavioural outcomes*).
5. Veiklos rezultatai (*a number of performance outcomes*).
6. Finansiniai rezultatai (*financial outcomes*).

D. Guesto pasiūlyto žmogiškųjų išteklių vadybos modelio (Guest 1997) esminis teiginys (hipotezė) tas, kad žmogiškųjų išteklių vadybos praktika – tai taikomasis menas, arba nuoseklus ir sklandus būdas, nusakantis kaip suderinti aukštus normatyvinius organizacijos tikslus, darbuotojų įsipareigojimus, aukštą kokybę ir užduočių lankstumą, norint gauti aukštesnius individualius veiklos rezultatus. Turima omenyje, kad aukštesni individualūs rezultatai lemia konkurencinį organizacijos pranašumą. Davidas Guestas (Guest 1987, 1989, 1997, 1998, 2000, 2004) apibūdina keturis strateginius tikslus, kurie, jo manymu, gali būti naudojami organizacijos strateginiams prioritetams formuluoti:

1. *Strateginė integracija* – organizacijos gebėjimas integruoti žmogiškųjų išteklių vadybos klausimus į savo strateginius planus, aprūpinant įvairių žmogiškųjų išteklių vadybos aspektų suderinamumą ir skatinant vidurinės grandies vadovus atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių vadybos perspektyvas, priimant sprendimus.
2. *Aukštas lojalumo laipsnis* – elgsenos lojalumas, būtinas siekiant suderintų tikslų, ir pozicijos lojalumas, atsispindintis darbuotojų ir organizacijos siekių tarpusavio priklausomumą.
3. *Aukšta kokybė* – susijusi su visais vadovų elgsenos aspektais, turinčiais įtakos produkcijos ar paslaugų kokybei, įskaitant personalo valdymą ir investavimą į darbuotojų kokybę.
4. *Lankstumas* – funkcinis lankstumas ir adaptyvi organizacinė struktūra, tinkama susitvarkyti su naujovių įdiegimu.

Šio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio autorius (Guest 1997) teigė, kad žmogiškųjų išteklių vadyba atspindi *unitarines vertybes*, turinčias unitarinę reikšmę tiek, kiek neskatina jokių skirtumų tarp vadovų ir darbuotojų interesų, ir *individualistines*

5.8 lentelė. Guesto modelis (Guest 1997)

ŽIV strategija	ŽIV praktika	ŽIV rezultatai	Elgsenos rezultatai	Veiklos rezultatai	Finansiniai rezultatai
Naujovės (inovacijos) *Differentiation (innovation)* Orientavimasis / dėmesys (kokybė) *Focus (Quality)* Kaina (kainų mažinimas) *Cost (Cost-reduction)*	Atranka Mokymas (*Training*) Vertinimas (*Appraisal*) Atlyginimas (skatinimas) (*Rewards*) Darbo užduotys (*Job design*) Aktyvumas (įsitraukimas) *(Involvement*) Statusas ir saugumas (*Status and Security*)	Lojalumas Įsipareigojimas (*Commitment*) Kokybė (*Quality*) Lankstumas (*Flexibility*)	Pastangos / motyvacija (*Effort / motivation*) Bendradarbiavimas (*Cooperation*) Aktyvumas (įsitraukimas) *(Involvement*) Organizacijos elgsenos filosofija (*Organizational citizenship*)	*Aukštas lygis:* Produktyvumas Kokybė Inovacijos (*High: Productivity, Quality Innovation*) *Žemas lygis:* Pasitraukimas Darbo jėgos kaita Konfliktai Vartotojų nusiskundimai (*Low: Absence Labour turnover Conflict Customer complaints*)	Nauda (pelnas) (*Profits*) Investuoto kapitalo grąža (*ROI: Return on Invested Capital*)

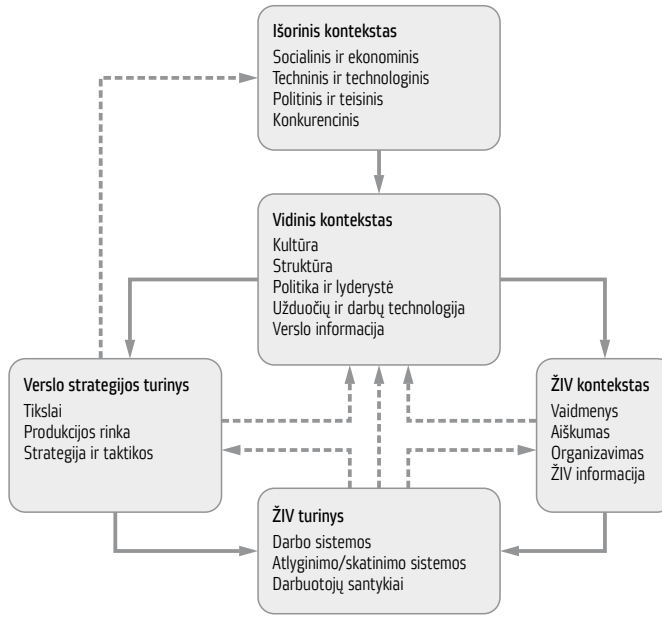
vertybes, kurios turi individualistinę reikšmę tiek, kiek pabrėžia ryšius tarp individo ir organizacijos, pripažįstant, jog ginant darbuotojų interesus veikti reikia per tarpininkų ir grupių sistemas.

Warwicko modelis. Šis modelis buvo pasiūlytas C. Hendry ir A. Pettigrew (Hendry, Pettigrew 1990) jų publikuotame straipsnyje *Human Resource Management: An agenda for the 1990s.* Autoriai, remdamiesi kitų mokslininkų įdirbiu ir orientuodamiesi į ateities perspektyvas, analizuoja žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos plėtojimo galimybes. J. Brattonas ir J. Goldas (Bratton, Gold 2003) šį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį vadina Warwicko modeliu, nes jis buvo sukurtas Warwicko universiteto Korporacinės strategijos ir pokyčių centre.

Warwicko modelio autoriai (Hendry, Pettigrew 1990), remdamiesi Harvardo modelio privalumais ir trūkumais, plėtoja žmogiškųjų išteklių vadybos analitines perspektyvas tokiomis penkiomis kryptimis (5.6 pav.):

1. Išorinis kontekstas (*outer context*).
2. Vidinis kontekstas (*inner context*).
3. Verslo strategijos turinys (*business strategy content*).
4. Žmogiškųjų išteklių vadybos kontekstas (*HRM context*).
5. Žmogiškųjų išteklių vadybos turinys (*HRM content*).

Warwicko modelyje susiejamos žmogiškųjų išteklių vadybos strategija ir praktika, atsižvelgiant į išorinio konteksto (socialinių ir ekonominių, techninių ir technologi-



5.6 pav. Warwicko žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Hendry, Pettigrew 1990)

nių, politinių ir teisinių bei konkurencinių veiksnių samplaika) ir vidinio konteksto (organizacijos kultūros, struktūros, politikos ir lyderystės, užduočių ir darbų technologijų bei verslo informacijos samplaika) specifiką, kuriant organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą konkrečiomis sąlygomis.

C. Hendry ir A. Pettigrew (Hendry, Pettigrew 1990), sąmoningai mažindami Harvardo modelio rekomendacinį pobūdį pabrėžė jo analitinių elementų reikšmę, o tai, P. Boxallo manymu (Boxall 1992), leidžia išvengti kategoriško žmogiškųjų išteklių vadybos apibūdinimo kaip vienintelės teisingos žmogiškųjų išteklių valdymo formos ir padeda išplėtoti žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos analitines galimybes.

Šis modelis, pasak Hendry ir Pettigrew, „geriau aprašo struktūros darymo ir strategijos įgyvendinimo sąryšį sudėtingesnėse organizacijose, pateikiant žmogiškųjų išteklių valdymo schemas, padėsiančias suprasti esmines problemas žmogiškųjų išteklių vadybos sistemoje, taip pat ir skatinimo sistemos menko efektyvumo priežastis“ (Hendry, Pettigrew 1990: 35). Warwicko modelio privalumas tas, kad jame pasiūlytos reikalingos analitinės priemonės kompleksiniam žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriui plėtoti.

J. Storey modelis. Šis kompleksinis požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą reglamentuojančių komponentų tarpusavio sąsajas buvo pateiktas J. Storey darbe *Developments in the management of human resources* (Storey 1992). Jis akcentuoja spekuliatyvių bruožų, kurie gali sudaryti žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos turinį, ir vadinamojo standartizuoto moderno prieštaravimus. Storey modelis (Storey 1992) nurodo ir patikslina skirtumus tarp to, ką šio modelio autorius pavadino „personalu ir industriniais santykiais“, ir žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos. Šį modelį surado keturios dalys (5.9 lentelė):

1. Pasitikėjimas ir įsipareigojimai (*beliefs and assumptions*).
2. Strateginiai aspektai (*strategic aspects*).
3. Linijinis vadovavimas (*line management*).
4. Pagrindiniai svertai arba kriterijai (*key levers*).

Kaip matyti iš lentelės, Storey modelio (Storey 1992) turinį sudaro PIS (personalo ir industrinių santykių) ir žmogiškųjų išteklių vadybos (žmogiškųjų išteklių vadybos) paradigmas aprašančių esminių funkcijų lyginamoji analizė. Ji leidžia įsidėmėti tas išskirtines žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas (sudedamąsias žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos dalis), kurios kituose darbuose (Guest 1987, 1997; Hendry, Pettigrew 1990; Armstrong 2006 ir kt.) buvo akcentuojami kaip žmogiškųjų išteklių vadybos privalumai, bet nepakankamai atskleidžiant jų realizavimo praktikoje instrumentarijų. Šios svarbios žmogiškųjų išteklių vadybos praktiniam realizavimui funkcijos yra tokios:

1. *Pasitikėjimas ir įsipareigojimas*, kurių inicijavimas remiasi iš vienos pusės darbo santykiais (kontraktas, taisyklės, valdymo veiksmai, darbo kontrolė, arba stebėjimas, standartizacija), o iš kitos pusės tarpusavio santykiais (elgsenos nuostatos, santykių prigimtis, konfliktų pobūdis).

5.9 lentelė. Storey modelis (Storey 1992)

Personalo ir industrinių santykių (PIS) ir žmogiškųjų išteklių vadybos (ŽIV) požiūrių skirtumai		
Dimensija	Personalas ir industriniai santykiai (PIS)	Žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV)
1	2	3
PASITIKĖJIMAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI (*beliefs and assumptions)*		
Kontraktas (*contract*)	Kruopštus rašytinių kontraktų apibrėžimas (*careful delineation of written contracts*)	Galimybė peržengti kontrakto ribas (*aim to go beyond contract*)
Taisyklės (normos) (*Rules*)	Aiškių taisyklių ir jų tarpusavio ryšio svarba (*importance of devising clear rules/mutuality*)	Polinkis savivaliauti; nepakantumas taisyklėms (*can do outlook; impatience with rules)*
Valdymo veiksmų instrukcijos (*guide to management action*)	Procedūrų nuoseklumo kontrolė (*procedures/ consistency control*)	Verslo reikmė / lankstumas / įsipareigojimas (*business need / flexibility/commitment*)
Elgsenos nuostatos (orientacijos) (*behavior referent*)	Normos / įpročiai ir praktika (*norms / custom and practice*)	Vertė / misija (*values / mission*)
Vadovybės pavedamos individualizuotos užduotys darbuotojams (*managerial task vis-a-vis labour*)	Monitoringas (*monitoring*)	Skatinimas (ugdymas) (*nurturing*)
Santykių prigimtis (*nature of relations*)	Pliuralizmas (*pluralist*)	Unitarizmas (*unitarist*)
Konfliktas (*conflict*)	Organizacinis (*institutionalised*)	Nesureikšmintas (*de-emphasised*)
Standartizacija (*standardisation*)	Aukšta (būtinas leidimas / pavyzdys) (*high (parity / an issue*)	Žema (nebūtinas leidimas / tinkamumas) (*low (parity / not seen as relevant*)
STRATEGINIAI ASPEKTAI (*strategic aspects*)		
Pagrindiniai santykiai (*key relations*)	Darbo valdymas (*labour-management*)	Verslas/klientas (*business / customer*)
Iniciatyvos (*initiatives*)	Laipsniškos (*peacemeal*)	Integruotos (*integrated*)
Organizacinis planas (*corporate plan*)	Antraeilis (*marginal to*)	Svarbiausias (*central to*)
Sprendimų greitis (*speed of decision*)	Lėtas (*slow*)	Greitas (f*ast*)

5.9 lentelės pabaiga

1	2	3
LINIJINIS VADOVAVIMAS (*line management*)		
Vadybiniai vaidmenys (*management role*)	Transakciniai (*transactional*)	Transformuojanti lyderystė (*transformational leadership*)
Svarbiausi vadovai (*key managers*)	Personalo/industrinių santykių specialistai (*personnel / IR specialists*)	Aukščiausi/verslo/linijiniai vadovai (*general/business / line managers*)
Geri vertinami vadybiniai įgūdžiai (*prized management skills*)	Derybos (*negotiation*)	Parama (*facilitation*)
PAGRINDINIAI SVERTAI ARBA KRITERIJAI (*key levers*)		
Dėmesys aiškinimui (*foci of attention for interventions*)	Personalo valdymo procedūros (*personnel procedures*)	Platūs kultūriniai struktūriniai veiksniai ir personalo strategija (*wide-ranging cultural structural and personnel strategies*)
Atranka (*selection*)	Atskiras antraeilis uždavinys (*separate, marginal task*)	Integruotas, svarbiausias uždavinys (*integrated, key task*)
Darbo apmokėjimas (*pay*)	Darbo vertinimas; pagal nustatytas normas (*job evaluation; multiple fixed grades*)	Susijęs su veiklos rezultatais; nedaugeliui pagal reitingą (*performance-related; few if any grades*)
Sąlygos (*conditions*)	Atskirai išsiderėtos (*separately negotiated*)	Suderintos (*harmonisation*)
Darbo valdymas (*labour management*)	Kolektyvinės darbo sutartys (*collective bargaining contracts*)	Orientuotas į individualius susitarimus (*towards individual contracts*)
Santykiai su valdytojais (*thrust of relations with stewards*)	Reguliuojami remiantis įranga ir mokymu (*regularised throught facilities and training*)	Riboti (išskyrus sandorius dėl pokyčių modelių) (*marginalized (with exception of some bargaining for change models*)
Komunikacijos, arba ryšys (*communication*)	Apribotas informavimas / netiesioginis ryšys (*restricted flow/indirect*)	Didėjantis informacijos prieinamumas / tiesioginis ryšys (*increased flow / direct*)
Darbo projektavimas / planavimas (*job design*)	Darbo pasidalijimas (*division of labour*)	Komandinis darbas (*teamwork*)
Konfliktų valdymas (*conflict handing*)	Laikinas prisitaikymas, kompromisas (*reach temporary truces*)	Psichologinio klimato ir organizacijos kultūros palaikymas (*manage climate and culture*)
Mokymas ir ugdymas (*training and development*)	Ribotas skatinimas mokymais (*controlled access to courses*)	Besimokančios organizacijos (*learning companies*)

2. *Linijinis vadovavimas*, realizuotinas remiantis vadybinių vaidmenų ir aukštai vertinamų vadybinių įgūdžių supratimu bei svarbiausių vadovų dalyvavimu žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje.

Šių dviejų funkcijų tarpusavio priklausomybė yra akivaizdi – pasitikėjimas ir įsipareigojimai priklauso nuo linijinio vadovavimo kokybės, o linijinio vadovavimo specifikai daro įtaką pasitikėjimo ir įsipareigojimų laipsnis. Abiejų šių funkcijų formalizavimui sudėtinga pritaikyti kiekybiškai reglamentuotus kriterijus, todėl svarbiausi svertai ir kriterijai, kuriais rekomenduojama vadovautis kuriant žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą organizacijoje, formuluojami grindžiantis kokybiniais veiksniais:

1. Platūs kultūrinai struktūriniai veiksniai ir personalo strategija vietoj personalo valdymo procedūrų.
2. Darnios darbo sąlygos vietoj išsiderėtų pagal kontraktą.
3. Didėjantis pasitikėjimas ir tiesioginis ryšys vietoj apriboto pasitikėjimo ir netiesioginio ryšio.
4. Psichologinio klimato ir kultūros vadyba sprendžiant konfliktus vietoj laikino prisitaikymo.
5. Komandinis darbas vietoj darbo pasidalijimo.
6. Besimokanti organizacija vietoj kontroliuojamo premijavimo mokymais.

J. Storey modelio (Storey 1992) metodologinis pagrįstumas yra palankus ne tik žmogiškųjų išteklių vadybos teorinių modelių plėtotei, bet žmogiškųjų išteklių vadybos modelių ir žinių vadybos modeliams integruoti žinioms imliose tarptautinio verslo organizacijose. Pabrėžtina tai, kad organizacijų imlumas žinioms traktuotinas ne tik kaip atvirumas aukštosioms gamybos technologijoms, bet ir kaip imlumas pažangiems valdymo metodams, prie kurių priskirtini ir žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai.

5.2.3. Europinis (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių vadybos modelis

Atskirai vertėtų aptarti europinį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, pasiūlytą Kochano (Kochan 1986) ir išsamiai interpretuojamą Briusterio (Брюстер 2002), kuris, lygindamas taikomus Europoje ir JAV žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, atkreipia dėmesį į tai, kad Europos organizacijose susiklosčiusios situacijos kontekstas (prasmė, fonas, ryšiai) žmogiškųjų išteklių valdymo sferoje yra kitoks nei Jungtinės Amerikos Valstijose, kur ir susiformavo pirmieji žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai.

Sąvoka *žmogiškųjų išteklių valdymas* atsirado ir pradėjo vystytis JAV (Guest 1987; Storey 1987, 1992). Tačiau amerikiečių požiūris neretai buvo kritikuojamas europiečių analitikų, kuriems kilo klausimas, ar įmanoma amerikietišką modelį pritaikyti Europai. Ch. Brewsteris (Brewster 1984, 1993; Брюстер 2002) ir kiti mokslininkai (Brewster, Hegewisch 1994; Brewster *et al.* 2004) teigia, kad tai visiškai neįmanoma.

Ch. Brewsteris (Брюстер 2002) atkreipia dėmesį į tai, kad kai kurie autoriai (pvz., Thurley, Wirdenius 1991) parodo ne tiek suinteresuotumą tiesiog žmogiškųjų išteklių vadyba ir ne tiek mėgina atlikti žmogiškųjų išteklių vadybos metodikų, taikomų skirtingose šalyse, lyginamąją analizę, kiek akcentuoja funkcinio modelio sukūrimo poreikį ir svarbą. Šie mokslininkai (Thurley, Wirdenius 1991), skirtingai nei kiti autoriai, nelygina personalo valdymo metodikų įvairiose šalyse, o bando sukurti funkcinį ŽIV modelį, realizuotiną tarptautinių komercinių operacijų kontekste. Šių autorių nuomonė yra svarbi, nes jie bandė apibrėžti europinių valdymo metodų ypatumus. Jų manymu, nepaisant to, kad amerikiečių ir japonų valdymo metodai labai paplito, atėjo laikas nustatyti europinio valdymo ypatumus (Thurley, Wirdenius 1991) (cituojama pagal: Пул, Уорнер 2002).

Išskiriami tokie europinio valdymo modelio ypatumai (Thurley, Wirdenius 1991) (cituojama pagal: Пул, Уорнер 2002):

- europinis valdymo modelis tik vystosi, ir negalima teigti, kad jis jau egzistuoja visur;
- jo sėkmingam plėtojimui reikalingas tam tikrų aplinkybių susidarymas;
- šis modelis tiesiogiai susijęs su Europos integracijos, apimančios vis daugiau šalių, idėjomis (čia turima omenyje Europos Sąjungos plėtra);
- šis modelis atspindi esmines europines vertybes (tokias kaip pliuralizmas, tolerancija ir pan.), tačiau jis neseka tiesiogiai iš šių vertybių priėmimo;
- šis modelis tiesiogiai susijęs su subalansuota valdymo kapitalo filosofija ir socialinės partnerystės koncepcija.

Diskutuodami apie žmogiškųjų išteklių vadybos modelių efektyvumą, Europos mokslininkai teigia, kad nereikia aklai kopijuoti svetimų metodikų, kurios yra išsivysčiusios dėl kitokios kultūros ir tradicijų įtakos ir yra jų rezultatas. Jau ne kartą tyrinėtojai (Brewster 1992; Brewster, Hegewisch 1994) patvirtino, kad įvairiose Europos šalyse įsitvirtino visiškai skirtingi personalo valdymo metodai ir principai, kuriuos galima suprasti ir paaiškinti tik nacionalinių kultūrų kontekste.

Tačiau atitolus nuo nacionalinių skirtumų, galima pastebėti atskiras valstybių grupes, kuriose kai kuriais klausimais požiūris sutampa. Net nutolus nuo regioninių skirtumų, teks pastebėti didelius skirtumus žmogiškųjų išteklių vadybos metodų lygiu Europoje ir JAV. Būtent šis skirtumas, Brewsterio manymu, leidžia tvirtai teigti, kad europinis žmogiškųjų išteklių vadybos modelis gali būti pateiktas kaip savarankiškas ir nepriklausomas, o amerikietiško modelio universalumas kelia abejonių (Брюстер 2002).

Jau buvo padaryta keletas bandymų aprašyti tokį žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, kuris daugiausia akcentuotų tokius veiksnius, kaip kultūra, nuosavybės formos, valstybės ir profesinių sąjungų vaidmuo (Brewster, Bournois 1991; Sparrow, Hiltrop 1994).

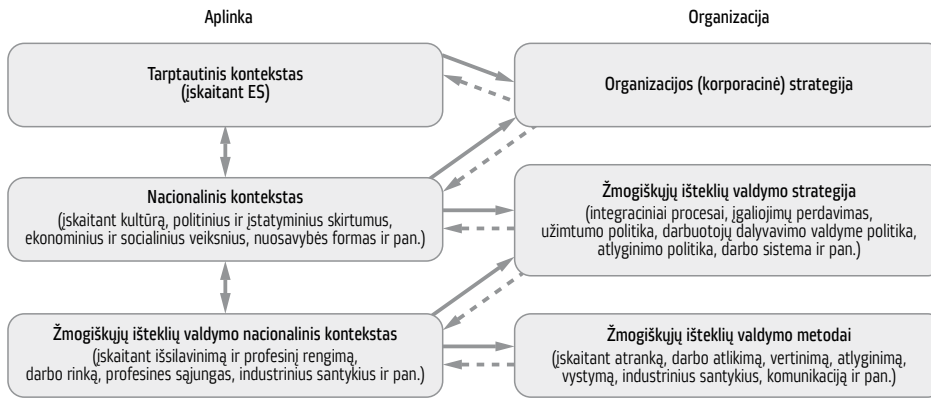
Kai kuriuose tyrimuose (Brewster 1995) buvo mėginama sukurti situacinę žmogiškųjų išteklių valdymo teoriją, kurią idėjos lygmeniu palaikė atskiri autoriai (Брюстер 2002).

Tačiau situacinės žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos sukūrimo idėja buvo stipriai kritikuojama keliais aspektais:

– visų pirma buvo kritiškai atsiliepta apie tokias žmogiškųjų išteklių valdymo metodikas, kurios grindžiamos bendra korporacine organizacijos strategija užuot ją paveikus (Pieper 1990; Staehle 1988);
– antra, buvo kritikuojamas supratimų nesutapimas, lyginant strateginį vadovų pasirinkimą ir situacinį determinizmą (Poole 1990);
– trečia, situacinės žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos sukūrimo idėja buvo neigiamai įvertinta tyrinėtojų-pragmatikų, kurie atskiroms organizacijoms (pvz., tokioms kaip mažmeninės prekybos įmonės ar avialinijos), veikiančioms panašiose situacijose, linkę rekomenduoti skirtingas, bet panašiai sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas (Брюстер 2002).

Dabartiniame etape žinomas Kochano ir bendraautorių (Kochan *et al.* 1986; cituojama iš: Брюстер, 2002) pasiūlytas europinis (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis**,** kuriame pabrėžiama tai, kad valstybės, rinkos ir darbo santykių valdymas kartu yra ypatingas valdymo derinys, tampantis ypač galingu Europos Sąjungoje.

Svarbiausias europinio modelio (5.7 pav.) privalumas, kaip pažymi Ch. Brewsteris (Brewster 1984; cituojama pagal: Брюстер 2002), yra tai, kad kreipiamas didesnis dėmesys į išorinės aplinkos veiksnius. Tai reiškia, kad modelis nereikalauja laikytis jo pagrindo. Šiuo atveju organizacijoms suteikiama didelė laisvė priimant sprendimus dėl to, kiek dėmesio skirti vieniems ar kitiems veiksniams. Vadinasi, šis požiūris leistų organizacijoms atsižvelgti ir į tai, kad panašiomis aplinkybėmis vadovybė



5.7 pav. Europinis (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Kochan, Katz, McKersie 1986, cituojama pagal: Брюстер 2002)

gali pasirinkti skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas ir vis tiek pasiekti sėkmę. Galbūt iš dalies dėl šios priežasties naujas modelis palaiko glaudesnius abipusius ryšius tarp žmogiškųjų išteklių vadybos ir atskirų valstybių gerovės. Be to, šis modelis apima tokius klausimus, kurie susiję su darbo rinkos įstatymų leidimu ir profesinių sąjungų dalyvavimu.

Ypač vertėtų akcentuoti tai, kad šis modelis leistų patikslinti atsakymą į tokį klausimą: kodėl atskiros valstybės, taip pat ir turinčios labai ribotus gamtinių išteklių rezervus ir vidinėje politikoje neatitinkančios nusistovėjusių žmogiškųjų išteklių vadybos kriterijų, reiškia didelį interesą žmonių vadybai ir galiausiai (Porter 1991) atsiduria tarp sėkmingiausių valstybių. Tai reiškia, kad iš esmės įmanoma nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos ir ekonominės pažangos lygio teorinį ryšį (Брюстер 2002).

Europinis žmogiškųjų išteklių vadybos modelis tinka plėtojant tarptautinį verslą. Ch. Brewsteris (Брюстер 2002) teigia, kad šis modelis labiausiai atitinka ES realijas. Geriausias šio modelio išbandymas siejamas su jo taikymu pokomunistinėse Centrinės ir Vidurio Europos valstybėse. Tyrimai patvirtino, kad šių valstybių sąlygomis žmogiškųjų išteklių valdymo europinis (kontekstinis) modelis turi daug akivaizdžių pranašumų.

Supaprastintas europinio modelio variantas, kuris dar reikalauja esminių patikslinimų, buvo panaudotas transnacionalinėse kompanijose (Брюстер 2002). Tokia padėtis leidžia teigti, kad didėja tarptautinio verslo vadovų ir vadybininkų poreikis ne tik turėti išsamią informaciją, bet mokėti prisitaikyti prie nacionalinių sąlygų, plėtojant kompanijų veiklą kitose šalyse (Brewster 1991, 1993). Anksčiau ar vėliau atsiranda poreikis sukurti sudėtingesnį modelį, kuris leistų sudaryti pasaulinės ekonominės aplinkos vaizdą kaip erdvės, kurioje funkcionuoja daugelis transnacionalinių kompanijų. Vieną iš tokių sėkmingų variantų pasiūlė Doulingas ir jo kolegos (Dowling *et al.* 1993).

Tai, ką siūlo europinis žmogiškųjų išteklių vadybos požiūris personalo specialistui praktikoje, pateikta nesudėtingoje lentelėje (5.10 lentelė), kurioje palyginami personalo vadybos principai, bendrai paplitusio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio teiginiai ir europinis žmogiškųjų išteklių valdymo variantas. Pirmą kartą šis palyginimas buvo publikuotas žurnale *International Journal of Human Resource Management*.

Palyginimas atliekamas aptariant aplinkos veiksnius, tikslus, pagrindinio dėmesio skyrimo, santykių su įdarbinimo tarnybomis, santykių su linijiniais vadovais bei specialistų ir linijinių vadovų santykių ypatumus kiekviename iš modelių. Tradicinis požiūris į personalo vadybą plačiai paplitęs Europos regionuose. Žmogiškųjų išteklių tradicinės koncepcijos, plačiau taikomos Amerikoje, tokiu pavidalu ir atėjo į Europą. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos modelio skiriamieji bruožai kitaip suprantami pagal europinį modelio variantą. Lyginant šiuos skirtingus modelius atspindėtas pageidaujamos aplinkos pobūdis, atitinkantis kiekvieno modelio reikala-

vimus, numatant žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus. Be to, ypatingo dėmesio vertos pastabos (Брюстер 2002), pabrėžiančios personalo valdymo specialistų požiūrių į žmonių naudojimo organizacijose skirtumus.

Pažymėtina, kad pati žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija susikūrė interpretuojant ir traktuojant problemas, susidarančias personalo vadyboje, kai personalo tarnyboms tekdavo atitikti naujus laikotarpio reikalavimus, o prieš tai paplitęs po-

5.10 lentelė. Personalo vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos ir europinio žmogiškųjų išteklių valdymo varianto palyginimas (pagal Dowling *et al.* 1993; Brewster 1993)

Personalo valdymo sritys / Veiksniai	Personalo vadyba	Bendrai paplitęs žmogiškųjų išteklių vadybos modelis	Europinis žmogiškųjų išteklių valdymo variantas
Aplinka	Nusistovėjusi teisinė bazė	Dereguliavimas (valstybės kišimosi į ekonomiką mažinimas)	Įsigalėjusi teisinė bazė
Tikslai	Socialiniai uždaviniai	Organizaciniai uždaviniai	Socialiniai ir organizaciniai uždaviniai
Personalo vaidmuo (papildyta autorės)	Personalas kaip organizacija	Personalas kaip išteklius (vidinis ir išorinis)	Personalas kaip pagrindinis gamybinis išteklius
Pagrindinis dėmesys	Pagrindinis dėmesys tam, kad sistema atitiktų formalius reikalavimus	Pagrindinis dėmesys skiriamas sąnaudų ir rezultatų santykio autonomijai	Pagrindinis dėmesys skiriamas sąnaudų valdymui, jų santykiui su rezultatais ir išorine aplinka
Santykiai su įdarbinimo tarnybomis	Profesinės sąjungos	Profesinių sąjungų nebuvimas	Darbas su profesinėmis sąjungomis ir galimybė apseiti be bendradarbiavimo su jais
Santykiai su linijiniais vadovais (pvz., cechų vadovais)	Atsakomybė už pavaldinius – klasikinio personalo vadybos modelio pagrindu	Aprūpinimas linijine valdžia, naudojant iš anksto numatytą žmogiškųjų išteklių valdymo schemą	Sąveika ir specialistų valdymas
Specialistų ir linijinių gamybos vadovų santykiai	Specialistų atsakomybė už sistemos funkcionavimą	Specialistai suprantami kaip žmonės, galintys padėti linijiniams vadovams	Visapusiškas požiūris Tolerancija Lankstumas

žiūris į kadrus jų neatitiko. Europinis (kontekstinis) modelis dar kartą parodė bendrą judėjimą žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos tobulinimo link, bet šiuo atveju labiau kreipiant dėmesį į aplinką (pvz., įstatymus). Akivaizdu, kad europinis modelis turi nemažai pranašumų ir puikiai galėtų būti taikomas ne Europos šalių verslo įmonėse.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmos plėtojimo retrospektyvą, būtina pabrėžti, kad didžiausią įtaką vėlesnių modelių kūrimui turėjo Harvardo modelis (Beer *et al.* 1984), kuriame buvo išskirti ypač aktualūs veiksniai, susiejant kiekvieno atskiro žmogaus gerovę, organizacijos gerovę ir visos visuomenės gerovę. Reikėtų pridurti, kad išskirtinė europinio (kontekstinio) modelio padėtis žmogiškųjų išteklių vadybos modelių plėtojimo kontekste susidarė daugiausia dėl to, kad šio modelio autoriai ir jį interpretavę mokslininkai (Kochan *et al.* 1986; Dowling *et al.* 1993; Brewster 1993; Брюстер 2002) ne tik pabrėžė europinių valdymo metodų atradimo poreikį, bet ir parodė suinteresuotumą turėti pabrėžtinai kitokį nei amerikiečių ir japonų valdymo metodą.

Kartojimo klausimai

1. Kokie pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių ir paradigmų evoliucionavimo etapai išskiriami per pastaruosius trisdešimt metų?
2. Kas būdinga klasikiniams žmogiškųjų išteklių vadybos modeliams?
3. Kokiais bruožais pasižymi griežtai reglamentuoti žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai?
4. Kaip charakterizuojami lankstūs žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai?
5. Kokie yra personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių stereotipai?
6. Kuo ypatingas europinis (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių vadybos modelis?
7. Kodėl atskiros valstybės, taip pat ir turinčios labai ribotus gamtinių išteklių rezervus ir vidinėje politikoje neatitinkančios nusistovėjusius žmogiškųjų išteklių vadybos kriterijus, reiškia didelį interesą žmonių vadybai?
8. Kokių pranašumų turi europinis (kontekstinis) žmogiškųjų išteklių vadybos modelis?
9. Kodėl būtent Harvardo modelis turėjo didžiausią įtaką vėlesnių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kūrimui?

5.3. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas plėtojant intelektinį verslą

5.3.1. Ryšiai tarp žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų, politikų ir rezultatų

Strateginiai ketinimai apibrėžiami kaip organizacijos gebėjimas integruoti žmogiškųjų išteklių valdymo problemas į žmogiškųjų išteklių strateginius planus, siekiant užtikrinti, kad įvairūs žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai būtų suderinti, o vidurinio lygmens vadovai į savo sprendimų priėmimą įtrauks žmogiškųjų išteklių valdymą (Korsakienė *et al.* 2011).

Didelis lojalumas siejamas su lojalia elgsena, siekiant iš anksto numatytų tikslų, bei lojaliu nusistatymu, išreiškiamu stipriai identifikuojant save su įmone. Aukšta kokybė reiškia visus vadybinės elgsenos aspektus, įskaitant darbuotojų valdymą ir investavimą į aukštą kokybę kuriančius darbuotojus, o tai savo ruožtu pakelia teikiamų prekių ir paslaugų kokybę. Lankstumas pirmiausia siejamas su funkciniu lankstumu, su lengvai prisitaikančia organizacine struktūra bei gebėjimais valdyti inovacijas. Tokiu būdu patvirtinama prielaida, kad galima subalansuoti strateginę integraciją, kuri asocijuojasi su „kietuoju“ žmogiškųjų išteklių valdymu ir „minkštųjų“ didelio lojalumo praktikų elementais.

Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje išskiriami tiesioginiai ryšiai tarp žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų, politikų ir rezultatų (5.11 lentelė).

Žmogiškųjų išteklių valdymo idėjos padėjo susiformuoti žmogiškųjų išteklių valdymo „geriausios praktikos“ mokyklai. „Geriausio atitikimo“ mokykla remiasi atsitiktinumų požiūriu, „geriausia praktika“ pagrįsta universalumu. Egzistuoja prielaida, kad praktikų sistema, nukreipta į aukštą lojalumą arba aukštus rezultatus, turės naudos organizacijai nepriklausomai nuo jos situacijos. Kita vertus, vis dar diskutuojama, kurios specifinės praktikos iš tiesų sudaro „geriausią praktiką“, tačiau galima pastebėti, kad jau daugiau sutariama dėl apimamų sričių. Tikėtinas praktikų sąrašas apima atranką, mokymą, komunikaciją, darbo projektavimą ir atlygio sistemą. Taip pat esti praktikų skirtumų, tokių kaip draugiškos šeimai ir lygių galimybių praktikos,

5.11 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema
(adaptuota pagal Korsakienė *et al.* 2011)

Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai	Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos	Žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatai
Pavyzdžiui: – Aukštas lojalumas – Kokybė – Kompetentingumas (intelektualumas)	Pavyzdžiui: – Atranka, pagrįsta specifiniais kriterijais, naudojant sudėtingus testus – Kompetencijų valdymas	Pavyzdžiui: – Žema darbuotojų kaita – Lojalumas kompanijai – Lankstus darbas – Verslo intelektualumas

taip pat tos, kurios negali būti taikomos visiems verslo sektoriams, pavyzdžiui, su pelnu siejamas užmokestis ir darbuotojų akcijų nuosavybės schemos (Guest 2001).

Egzistuoja tam tikros geros žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos universalaus taikymo problemos. Didelio lojalumo požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą priklauso nuo darbdavių gebėjimo pasirinkti ilgalaikę perspektyvą ir nuo rinkos augimo galimybių ateityje (Marchington *et al.* 2005). Kur kas lengviau pasirinkti didelio lojalumo žmogiškųjų išteklių valdymą, kai darbo sąnaudos sudaro mažą bendrų sąnaudų dalį. Mažai tikėtina, kad bet koks geriausių praktikų sąrašas bus pritaikomas universaliai, nes susiklosto skirtinga organizacinė situacija, tačiau yra tam tikri patrauklūs principai, kuriuos taikant galima kur kas efektyviau valdyti žmones (Boxall *et al.* 2003). Galima išskirti paviršinį politikos ir praktikos sluoksnį, kuris, tikėtina, priklausys nuo įvairių vidinių ir išorinių veiksnių, bei pagrindinį sluoksnį, kuris atspindi tam tikrus siekiamus principus, kuriuos taikant galima efektyviau valdyti žmones (Korsakienė *et al.* 2011).

Glaudus ryšis tarp žmogiškųjų išteklių strategijos ir verslo strategijos bei žmogiškųjų išteklių politikų ir praktikų lemia tai, kad jos yra ne tik integruotos viena su kita, bet ir su organizacijos tikslais. Išskiriamos pagrindinės sritys, kur rengiamos tinkamos žmogiškųjų išteklių politikos ir sistemos (Price 2004; cituojama pagal Korsakienė *et al.* 2011):

- tinkamiausių žmonių, atitinkančių verslo poreikius, parinkimas;
- elgsena siekiant verslo tikslų;
- įvertinimas, kontrolė ir grįžtamojo ryšio pateikimas organizacijai ir darbuotojams;
- atlygis už atitinkamus veiksmus;
- gebėjimų ir žinių, reikalingų verslo tikslams pasiekti, ugdymas.

5.3.2. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas

Atsižvelgiant į tai, jog *strategija – tai ketinimo konstatavimas*, numatant priemones tikslui siekti bei susiejant tai su ilgalaikiu organizacijai reikšmingų išteklių paskirstymu, su lanksčia šių išteklių ir gebėjimų atitiktimi išorinės aplinkos ypatumams (Армстронг 2002: 39). Aptariant organizacijos ketinimą kaip strateginės krypties pasirinkimą, reikėtų akcentuoti tą faktą, kad ketinimas negali būti nuasmenintas, todėl prašosi mintis, kad ketinti turi ir gali dirbantys organizacijoje žmonės. Vadinasi, strategija kaip ketinimas tiesiogiai turėtų sietis su darbuotojų ketinimais dirbti organizacijos labui ir siekti jos numatytų tikslų, naudojant savo žinais, sugebėjimus ir įgūdžius. Nagrinėjant strategiją kaip sėkmės veiksnių nustatymo perspektyvą, priimami strateginiai sprendimai turi būti nukreipti į reikšmingos ir ilgalaikės įtakos organizacijos elgsenai ir efektyvumui sukūrimą.

Reikšmingos žmogiškųjų išteklių modelių plėtotei žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis *strategijų koncepcijos* yra tokios (cituojama pagal: Армстронг 2002: 39–41):

– konkurencinio pranašumo strategija (Porter 1985; Barney 1991);
– išskirtinių gebėjimų strategija (Quinn 1980; Prahalad, Hamel 1990; Kay 1999);
– strateginio atitikimo koncepcijos (Hofer, Schendel 1986).

Nėra abejonės, kad visos trys strategijų koncepcijos konkrečios organizacijos kontekste turėtų būti glaudžiai susietos su jos žmogiškųjų išteklių pranašumais ir ŽIV strateginiais sprendimais.

Konkurencinio pranašumo strategija (Porter 1985) pasižymi tuo, kad konkurencinis pranašumas formuojamas sukuriant vartotojui reikšmingas vertybes, renkantis tokias rinkas, kuriose kompanija gali išsiskirti iš savo konkurentų nuolatiniu savo pozicijos rinkoje tobulinimu diferenciacijos ir fokusavimo metodais. Jų esmė ta, kad kompanijos siūlomos prekės ar paslaugos turi būti priimamos rinkoje kaip unikalios, o vartotojų aptarnavimas – efektyvesnis ir rezultatyvesnis.

Pažymėtina, kad Porterio (Porter 1985) pasiūlytoje trijų tipinių strategijų klasifikacijoje akcentuojami veiksniai, reikšmingi žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelių parinkimui žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis. Šios trys tipinės strategijos žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste traktuotinos taip:

1. *Inovacijų strategija* (unikalios produkcijos gamyba): produkcijos unikalumas žinių ekonomikoje įgauna naująsias reikšmes, vadinasi, procese turi dalyvauti į žinojimą orientuoti ir unikalias gamybos technologijas išmanantys specialistai – žmogiškųjų išteklių vadyba turi būti orientuota į žinių vadybą.
2. *Kokybės strategija* (aukštos kokybės prekių ir paslaugų pasiūla vartotojui): į vartotoją orientuota kokybės strategija numato ir į vartotoją orientuotą žmogiškųjų išteklių vadybą, nes kiekvienas darbuotojas yra ir vartotojas – ne tik tam tikrų prekių ar paslaugų, bet ir jo naudojamų vadybinių sprendimų (nepriklausomai nuo to, ar pats darbuotojas priima šiuos sprendimus, ar jis gauna rekomendacijų iš savo vadovų, orientuojančių jį į aukštos kokybės produkto sukūrimą (Lobanova, 2001, 2003).
3. *Lyderystės ir sąnaudų strategija* (suplanuoti į nereikalingų išlaidų vengimą orientuotos politikos rezultatai): ši strategija, neteisingai suprasta, gali būti ir žalinga, jei nereikalingų išlaidų vengimą organizacijos painioja su žmogiškųjų išteklių tobulinimo išlaidomis, o lyderio pozicijos rinkoje siekia ignoruoti organizacijos žmogiškojo potencialo efektyvaus naudojimo galimybę.

Pažymėtina, kad išskiriamas tokio pobūdžio laikinas konkurencinis pranašumas, kurį gali kopijuoti konkurentai, ir nuolatinis konkurencinis pranašumas, kurio negali nukopijuoti konkurentai (Barney 1991). Konkurencinio pranašumo išsaugojimas susijęs su išskirtinių gebėjimų strategija (Армстронг 2002: 40).

Išskirtinių gebėjimų strategija, kaip teigia kai kurie mokslininkai (Quinn 1980; Kay 1999), suteikia galimybę išlaikyti kompanijos konkurencingumą dėl išskirtinių

jos gebėjimų arba kompetencijos, kuri išryškina jos pranašumą (cituojama pagal: Армстронг 2002: 40). Nesudėtinga tokioje strategijoje įžvelgti sąsajas su žmogiškųjų išteklių strategija, ypač turint omenyje tai, kad yra nemažas skirtumas tarp išskirtinių ir pasikartojančių (reprodukuojamų) gebėjimų (Kay 1999). Iki šiol šiam skirtumui nebuvo skiriama pakankamai dėmesio, nes besimokančiomis save laikančios organizacijos buvo linkusios vadovautis nuostata, kad mokytis galima perkant mokymo paslaugas ir taip įgyjant reikalingas konkurencinio pranašumo plėtojimo kompetencijas. Bet tokiu būdu perkami tik reprodukuojami gebėjimai, kuriuos lygiai taip pat gali nupirkti ir konkurentai, turėdami vadybinio sumanumo ir finansinių išteklių. Daugelis standartinių vadybos sprendimų, kaip ir techniniai gebėjimai, priskiriami pasikartojantiems, arba reprodukuojamiems. Išskirtiniai gebėjimai – tai tie gebėjimai, kurių imituoti neįmanoma arba labai keblu, nes jie sukuriami pačios organizacijos viduje ir saugomi nuo konkurentų (Armstrong 2006).

Ilgalaikėje perspektyvoje konkurencinis pranašumas formuojamas remiantis reikšmingomis kompetencijomis (Prahalad, Hamel 1990), kurios pranoksta konkurentų kompetencijas ir tampa kompanijų gebėjimu greičiau mokytis ir efektyviau naudoti įgytas žinias. Efektyvaus žinių pritaikymo gebėjimas sudaro žinių vadybos koncepcijos pagrindą (Armstrong 2006).

Išskiriami keturi išteklių vertinimo kriterijai (Barney 1991), kuriais remiantis organizacijos ištekliai vertinami jos išskirtinių gebėjimų požiūriais:

– vertės vartotojui;
– retumo (palyginti su konkurentais);
– nepasikartojamumo;
– nepakeičiamumo.

Išskirtinių išteklių koncepciją sudaro bazinių išteklių teorija, suprantama kaip strateginio požiūrio pagrindas (Armstrong 2006; Vasiliauskas 2001).

Strateginio atitikimo koncepcija konkurenciniam pranašumui stiprinti siūlo organizacijoms priderinti savo išteklius ir gebėjimus prie išorinės aplinkos galimybių. Šiuo atveju svarbiu aukščiausiojo lygmens vadybos sprendimų aspektu laikomas racionalus ir nuolatinis kompanijų kompetencijos (vidinių išteklių ir mokėjimų) derinimas prie galimybių ir rizikų, atsirandančių vykstant pokyčiams išorinėje aplinkoje (Hofer, Schendel 1986).

Pagrindinės sudedamosios strategijos dalys – strateginis ketinimas, bazinių išteklių strategija ir strateginis lankstumas (8 pav.) – būtinos žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo komponentės, turint omenyje tai, kad (Armstrong 2006):

– *Strateginis ketinimas* apibūdina lyderio, kuriuo save įsivaizduoja kompanija, poziciją, ir kartu nustato tikslius ir išmatuojamus kriterijus, padedančius vertinti jos judėjimą tikslo link (Hamel, Prahalad 1989), realizuojant strateginį ketinimą tokiais etapais (Miller, Dess 1996):

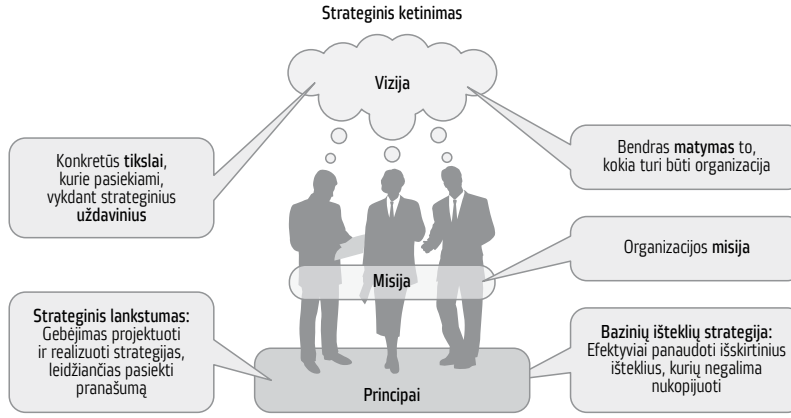
  1) bendras *matymas* to, kokia turi būti kompanija;

2) organizacijos *misija*;
3) konkretūs *tikslai*, kurie pasiekiami vykdant strateginius *uždavinius*.

– *Bazinių išteklių strategija* suprantama kaip nuolatinio konkurencinio pranašumo formavimas įgyjant ir efektyviai naudojant išskirtinius išteklius, kurių konkurentai negali nukopijuoti (Barney 1991); ilgalaikis išskirtinių (Boxall 1996) ir dinamiškų gebėjimų, atspindinčių firmos gebėjimą laikui einant atnaujinti, didinti ir adaptuoti savo kompetenciją, taikymas (Teece 1997; cituojama pagal: Armstrong 2006);
– *Strateginis lankstumas* suprantamas kaip kompanijos gebėjimas projektuoti ir realizuoti strategijas, leidžiančias pasiekti konkurencinį pranašumą, gebėjimas pasirinkti tinkamiausią matymą, formuluoti realistinius ketinimus, tiksliai derinti išteklius ir galimybes (Armstrong 2006) ir gerai suprasti išorinę konkurencinę aplinką, kompanijos bazinius išteklius ir potencialą, taip pat vertybes, kuriomis paremta suinteresuotų šalių ištikimybė kompanijos tikslams, nes šis gebėjimas palaiko strateginį matymą, visavertį ir nuolatinį žinių vystymą ir bendros viso to paskirties aiškumą (Harrison 1997) (5.8 pav.).

Pažymėtina, kad verslo sektoriuje tokios sampratos, kaip konkurencinis pranašumas, strateginės galimybės bei strateginiai darbo įgūdžiai ir kompetencijos, tapo pagrindinėmis vadovų sąvokomis, siejamomis su verslo sėkmę atnešančiais dalykais. Viešajame sektoriuje varomąja jėga laikomos aukščiausios vertybės, asocijuojamos su socialine gerove ir demokratinėmis vertybėmis (Storey 1989), o nevyriausybinių organizacijų sektoriuje, kur egzistuoja savanorio darbo samprata, pradedama manyti, jog, neturint galimybės plėtoti tokio pobūdžio veiklos kaip verslo, reikia tapti panašiems į verslą (Storey 1992).

Šiuolaikinėje situacijoje žmogiškųjų išteklių valdymas tiek verslo, tiek viešajame sektoriuje turi tapti kryptingas ir susietas su strateginiais tikslais bei žmogiškųjų ište-



5.8 pav. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo komponentės (pagal Armstrong 2006)

klių potencialo plėtra (Chlivickas 2005). Pažymėtina, kad iki šiol efektyviais laikomi modeliai, kuriuos atrado personalo direktoriai XX a. 8-ajame – 9-ajame dešimtmetyje (Schuler 1987; Scott 1996). Būdamas personalo direktoriumi „STC plc" kompanijoje Donas Beattie (Don Beattie) yra pasakęs: „*Personalo direktoriams mokoma už tai, kad jie žinotų, kokiu verslu jie užsiima ir kokia kryptimi šis verslas vystosi, kad aprūpintų organizaciją reikiamais tikslams pasiekti ištekliais, vertinant žmones kaip organizacijos galimybių strategine sudedamąja dalimi*" (cituojama pagal: Armstrong 2006).

Reiktų atkreipti dėmesį ir į tai, kad strategijų formulavimas ne visada yra racionalus ir tęstinis procesas – užuot sąmoningai ir kryptingai sukūrus strategiją, ji dažnai koreguojama vietose, vadinamose kvantinėmis kilpomis (Mintzberg 1987). Tuo atveju, jei strategija planuojama tikslingai, ji atspindi aukščiausiojo lygmens vadovų ketinimus. Bet taip būna ne visada – neretai „veikiama taip, kad galvojama paskui", kaip mano Mintzbergas (Mintzberg 1987), kritikuodamas strateginį planavimą ir kaltindamas nuoseklaus sisteminio planavimo neefektyvumą, priskirdamas tai nesėkmingiems sistemų bandymams dirbti geriau arba bent taip pat kaip žmogus (Mintzberg 1994).

Panašių požiūrių laikėsi ir kiti autoriai, tvirtindami, kad neneigia formalaus planavimo atskirose situacijose naudos, bet pabrėždami, kad toks požiūris remiasi pamatuojamais kiekybiniais pajėgumais, atmetant kokybinius, organizacinius ir elgsenos veiksnius, kuriais taip dažnai formuojama strateginė sėkmė (Quinn 1980). Efektyvesni sprendimų priėmimo procese būna kūrybingi, intuityvūs žmonės, naudojantys adaptyvų lankstų priėjimą, o tai ypač aktualu dėl to, kad daugelis strateginių sprendimų grindžiama sunkiai programuojamais įvykiais ir sunkiai formalizuojamais veiksniais, o ne programuojama iš anksto (Digman 1990). Tokiu būdu pabrėžiama įvairovė ir dvigubas pobūdis veiksnių, formuojančių strategijas (Goold, Campbell 1986).

Apibendrindamas nedeterminuotą požiūrį į strategijas, H. Mintzbergas (Mintzberg 1978, 1987, 1994) nusako strategiją kaip modelį veiksmų sraute ir pabrėžia integracijos proceso svarbą, akcentuodamas spontaniškai atsirandančių strategijų koncepciją, kurios reikšmingu aspektu laiko kompanijose besiformuojančius naujus veiklos modelius, kurie nėra įprastiniai tradiciniams planavimo specialistams, orientuotiems į loginio mąstymo rezultatus.

Pabrėžiant evoliucinę strategijų prigimtį, vieni mokslininkai tvirtina, kad neretai organizacijos yra inertiškų ketinimų, ir dažnai strateginė atitiktis paremta rinkos pasirinkimu, bet ne vadovo įžvalgumu (Kay 1999). O remiantis loginio inkrementalizmo koncepcija (Quinn 1980) aiškinama, kad evoliucionuodama strategija pereina keletą etapų, o neatsiranda iškart.

Literatūroje pateikiama keturmatė strategijų klasifikacija (Whittington 1993):

1. *Klasikinė* strategija formuluojama kaip racionalus procesas, grindžiamas iš

anksto atliktais skaičiavimais. Šiuo atveju strategijos formulavimas atskirtas nuo jos realizavimo.

2. *Evoliucinė* strategija formuluojama kaip evoliucinis procesas, būdama rinkos jėgų sąveikos produktu, kai išlošia efektyviausias ir ekonomiškiausias.
3. *Procesinė* strategija formuluojama kaip tęstinis procesas, t. y. strategijos formuluotė gimsta ginčų ir aptarimų metu, o kartais tik po jų, nes žmonėms būna sunku susitarti.
4. *Sisteminė* strategija formuluojama dėl socialinės aplinkos, kurios dalimi ji turi būti, įtakos.

Pasirinkimo galimybės išeina už korporacijos strategų siauro rato ribų ir apsiriboja kultūriniais bei instituciniais didesnių visuomenės sluoksnių ypatumais.

Pažymėtina, kad Whittingtono (Whittington 1993) pasiūlytoje strategijų klasifikacijoje pasirinkti procesinis ir sisteminis požiūriai pabrėžiant tai, kad strategijos kūrimas yra tęstinis procesas, kuris negali būti atskirtas nuo socialinės aplinkos veiksnių įtakos. Plėtojant ŽIV modelius žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje, vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijų plėtros modeliuose taip pat akcentuojami sisteminis, struktūrinis ir situacinis požiūriai į organizacijų plėtros procesus. Tai dar kartą patvirtina strateginio valdymo metodologijos evoliucionavimą, taip pat ir jos tobulinimo poreikį. Be to, tarp organizacijų plėtros modelių yra tokie, kuriuose akcentuojami neformalūs ir ne visada racionalūs sprendimo priėmimo būdai, kurių naudą ne kartą pabrėžė Mintzbergas (Mintzberg 1987, 1994). Tai inovacinis modelis (Ансофф 1989; Argyris 1981; Zaltman, Duncan 1977), fenomenologinis modelis (Pettigrew 1979; Weick 1985; Mangham 1987), atsitiktinių transformacijų modelis (March, Olsen 1976; Weck 1985; Mangham 1987) ir organizacijų ekologijos teorija (Alchian 1950; Aldrich, Pfeffer 1976; Hannan, Freeman 1889; Caroll 1985).

Vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad vienas iš organizacijų plėtros fenomenologinio modelio autorių A. Pettigrew vėliau kartu su bendraautoriumi pasiūlė žmogiškųjų išteklių vadybos Warvicko modelį (Hendry, Pettigrew 1990), kuriame didelė reikšmė skiriama verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo konteksto ir turinio susiejimui su organizacijos išorinio ir vidinio konteksto specifika. Kaip minėta, Warwicko modelio pranašumas tas, kad jame pasiūlytos reikalingos analitinės kompleksinio žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrių plėtojimo priemonės.

Organizacijų plėtros modelių kūrimo ir strateginio valdymo principų formulavimo metodologija evoliucionavo kartu su organizacijų vadybos teorijomis (Bagdonas, Bagdonienė 2000; Мескон, Альберт, Хедоури 1995), darydama įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių plėtotei. Tai reiškia, kad organizacijų vadybos teorijų, organizacijų plėtros ir strateginio valdymo principų susiejimas su žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių plėtojimu yra neatsitiktinis ir turi didelę perspektyvą metodologiškai tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo modelius žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje. Vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad procesinio, sisteminio, situacinio ir

kokybinio požiūrių metodologinė bazė grindžiama panašiais, tačiau ne identiškais sisteminio mąstymo principais. Atsižvelgiant į tai, kad evoliucionuojanti strategija pereina keletą etapų (Quinn 1980), kurie atspindėti Whittingtono (Whittington 1993) pasiūlytoje strategijų klasifikacijoje, galima prieiti išvados, jog žmogiškųjų išteklių valdymo modelių raidos tendencijos yra panašios.

Visos pagrindinės strateginio valdymo funkcijos (Burns 1992; Walton 1999; cituojama pagal: Armstrong 2006) atitinka ir atspindi strateginio valdymo misiją „išaiškinti reikalingus ateičiai formuoti šiandienius veiksmus“, paverčiant juos „veiksminga priemone – integruotu ir institualizuotu permainų mechanizmu“ (Kanter 1984) atliekant tokias strateginio valdymo funkcijas:

- organizacinės veiklos visos apimties vykdymas, įskaitant tikslų numatymą ir veiksmų ribų nustatymą;
- atsakomybė už kompanijos sąveiką su išorine aplinka;
- vidinių procesų funkcionavimo ir padedančių vykdyti kompanijos tikslus struktūrų bei procedūrų palaikymas;
- kompanijos veiklos suderinimas su pagrindiniais jos ištekliais, grindžiamas išteklių apimčių, reikalingų galimybėms išnaudoti arba išorinių grėsmių išvengti, vertinimu;
- išteklių pritraukimas, mažinimas arba perskirstymas;
- kompaniją veikiančių sudėtingų ir dinamiškų išorinių veiksnių transformavimas į struktūruotą rinkinį, aiškiai suformuluotų kasdienės elgsenos uždavinių rinkinį.

Strateginis valdymas neįsivaizduojamas be žmogiškųjų išteklių potencialo plėtotės, o tam reikalingi „stiprūs lyderiai, gebantys pasirinkti reikalingą kryptį ir pasižymintys įžvalgumu, leidžiančiu jiems tiksliau orientuotis renkantis veiksmus pagal galimybes ir stipriausias organizacijos savybes“ (Kanter 1984). Už šių gražių žodžių, Armstrongo manymu (Armstrong 2006), slypi kasdienio vadybinio darbo tikrovė su būdingais jam neaiškumais, pokyčiais, nepastovumu, o kartais ir chaosu. Todėl Armstrongas išsako didelį susirūpinimą realia žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, pabrėždamas, kad strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių praktikos realijas yra ir sudėtingas, ir pageidaujamas. Į tai būtina atsižvelgti apmąstant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelius.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai požiūris į žmogiškųjų išteklių vadybos sprendimų priėmimą organizacijos ketinimų ir planų darbo santykių reguliavimo sferoje, taip pat politikos ir praktikos principų formavimas personalo parinkimo, atrankos, mokymo, vystymo, darbo vertinimo, efektyvumo ir tarpusavio santykių valdymo srityse (Armstrong 2006).

Strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą galima nusakyti taip:

- Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai visi veiksmai, darantys įtaką darbuotojų elgsenai organizacijos strateginių poreikių formulavimo ir tenkinimo procese (Schuler 1992).

– Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – tai žmogiškųjų išteklių suplanuoto naudojimo ir veiksmų, padedančių pasiekti kompanijos iškeltus tikslus, pastovi schema (Wright, McMaham 1992).

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę nusako keturi veiksniai (Hendry, Pettigre 1986):

1. Planavimo naudojimas.
2. Visuminis požiūris į personalo valdymo sistemų projektavimą ir šių sistemų valdymas, remiantis darbo santykių politika ir kadrų strategija, kurios, kaip įprasta, vadovaujasi kompanijos filosofija.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir krypčių suderinimas su priimta verslo strategija.
4. Požiūris į kompanijos personalą kaip į strateginius išteklius, reikalingus konkurenciniam pranašumui siekti.

Pagrindinės strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos yra tokios (Dyer, Holder 1988):

– *Organizacinis lygmuo* – sprendimų priėmimas reikšmingų tikslų, politikos ir išteklių paskirstymo srityje.
– *Orientavimasis į tikslą* – žmonės suvokiami kaip išteklius, reikalaujantis valdymo norint pasiekti kompanijos tikslus.
– *Kompleksiškumas* – strategijos iš esmės charakterizuotinos kaip apibendrinamosios, žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų ir veiksmų kompleksus jungiančios schemos, kurios turi atitikti išorinės aplinkos sąlygas ir turėti tarpusavio palaikymo ir sinergijos bruožų.
– *Vaidmenų paskirstymas* – strategijų sukūrimo ir įgyvendinimo procesas yra linijinių vadovų atsakomybės sfera, o personalas atlieka pagalbinį vaidmenį.

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją pirmą kartą pasiūlė Fombrunas ir jo kolegos (Fombrun *et al.* 1984). Jie tvirtino, kad veiksmingas kompanijos funkcionavimas grindžiamas tokiais reikšmingais momentais, kaip misija ir strategija, organizacinė struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Svarbiausias Fombruno ir jo kolegų (Fombrun *et al.* 1984) indėlis į žmogiškųjų išteklių vadybą yra tas, kad jie susiejo žmogiškųjų išteklių sistemų ir organizacinių struktūrų valdymą su verslo strategija arba, kitaip tariant, pabrėžė strateginio atitikimo svarbą (Армстронг 2002).

Literatūroje (Bratton, Gold 2004, 1999) išskiriami du strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai:

– *suderintas* strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Fombrun *et al.* 1984);
– *į išteklius orientuotas* strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modelis (Barney 1991).

Suderinto modelio autoriai, palaikydami griežtąją (*hard*) žmogiškųjų išteklių vadybos modelių reglamentavimo versiją, pirmieji pasiūlė taikyti žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo principus, suderindami žmogiškųjų išteklių vadybos strategijas su organizacijos strateginiais tikslais, atsižvelgiant į ekonominių, politinių ir kultūrinių aplinkos veiksnių įtaką (5.9 pav.).

Strategija kaip procesas charakterizuojama dvejopai (Fombrun *et al.* 1984):

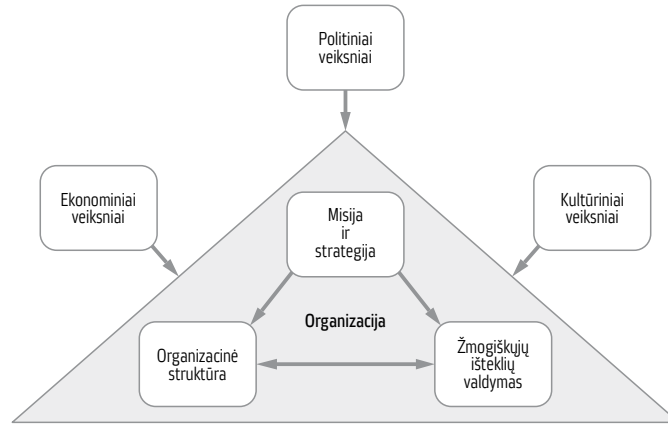
– viena vertus – tai kompanijos misijos formulavimo ir tikslų iškėlimo procesas;
– kita vertus – tai kompanijos išteklių naudojimo tikslams siekti procesas.

Darytina prielaida, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija priskirtina prie *procesinių strategijų*, kurios „formuluojamos kaip tęstinis procesas, t. y. gimsta ginčių ir aptarimų metu, o kartais tik po jų, nes žmonėms būna sunku susitarti“ (Whittington 1993).

Pažymėtina, kad strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos pirmosios koncepcijos kūrėjai (Fombrun *et al.* 1984) atskiria skirtingų lygių vadovų darbo specifiką. Jų išskiriami tokie vadovų darbo ir vadybinių sprendimų priėmimo lygmenys:

– *strateginis lygmuo* – politikos formulavimas ir bendras tikslų numatymas;
– *vadybinis lygmuo* – strateginiam planui vykdyti reikalingų išteklių aprūpinimas ir paskirstymas;
– *operatyvinis lygmuo* – elgsenos uždavinių valdymas.

Kiti autoriai (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1990) loginiu strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos pagrindimu laikė tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių parengimui ilgalaikėje perspektyvoje kompanijoms naudinga turėti suderintą ir suprantamą visiems strateginių principų bazę, nes toks strateginio valdymo principas remiasi konkurencinio pranašumo plėtojimu naudojant žmogiškuosius išteklius.

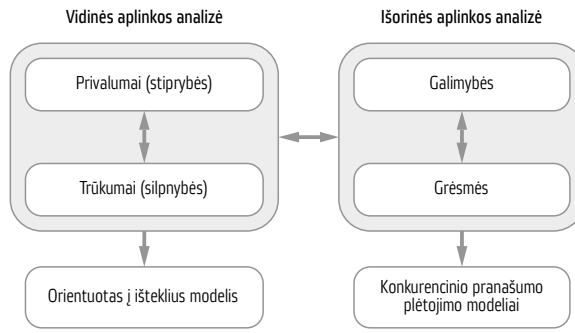


5.9 pav. Suderintas (angl. *matching*) strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Fombrun *et al.* 1984; cituojama pagal: Bratton, Gold 2003)

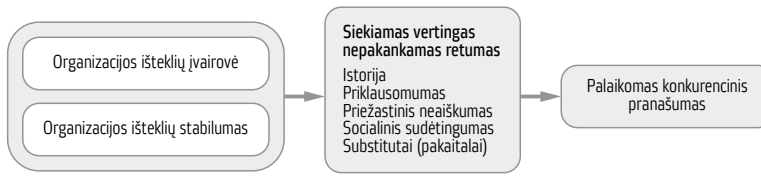
Į išteklius orientuoto strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modelio (Barney 1991) pranašumas tas, kad jis siejamas su SSGG (SWOT) analizės metodu. Tai leidžia, atlikus žmogiškųjų išteklių ir kitų organizacijos išteklių SSGG analizę, tikslingai orientuotis į visų išteklių sėkmingo naudojimo galimybes plėtojant organizacijos konkurencingumą. Vidinių stiprybių naudojimas išorinėms grėsmėms neutralizuoti (Barney 1999: 99) padėtų atskleisti į išteklius orientuoto modelio galimybes (5.10 pav.).

Keturios žmogiškųjų išteklių ir jų gebėjimų charakteristikos yra svarbiausios tęstiniam konkurencinio pranašumo plėtojimui – tai ekonominė vertė, retumas, nepakartojamumas ir nepakeičiamumas (Barney 1999). Šiuo požiūriu kolektyvinis vadybininkų ir kitų darbuotojų mokymasis turi būti orientuotas į žinių ir įgūdžių naudojimo koordinavimą ir integruotas į įvairias informacines technologijas, o tai ir turėtų tapti strateginiu privalumu palyginti konkurentais, išaiškinant sudėtingas atkartojimui sritis (Bratton, Gold 2003).

Tokį požiūrį apibendrintai perteikia išteklių indėlio ir konkurencinio pranašumo palaikymo ryšį nusakanti schema (Barney 1991), kurią J. Brattonas ir J. Goldas (Bratton, Gold 2003) apibūdina kaip strateginio konkurencinio pranašumo palaikymo modelį. Ši daugiakryptė schema (5.11 pav.) yra naudinga, nes joje pripažįstama dinamiška strategijų prigimtis ir atsižvelgiama į skirtingų jėgų konflikto egzistavimą įvairiomis jo formomis (taip pat ir į potencialaus konflikto buvimą).



5.10 pav. SSGG analizės ir į išteklius orientuoto strateginio ŽIV modelio ryšys (Barney 1991



5.11 pav. Išteklių indėlio ir konkurencinio pranašumo palaikymo ryšys (Barney 1991)

Esant skirtingiems aplinkos veiksniams organizacijos išteklių įvairovė ir nejudamumas, arba, kitaip sakant, neatsinaujinantis išteklių pastovumas, gali turėti įtakos siekiamam vertingam nepakankamam organizacijos išskirtinumui, palaikančiam konkurencinį organizacijos pranašumą. Organizacijos siekiamą vertingą nepakankamą išskirtinumą charakterizuoja organizacijos istorija, priklausomumas nuo aplinkos veiksnių, priežastinis neaiškumas, socialinis sudėtingumas ir substitutai (arba pakaitalai), paplitę tiek pačioje organizacijoje, tiek aplinkoje. Visa tai gali padėti arba trukdyti palaikant organizacijos konkurencinį pranašumą, priklausomai nuo to, kokiais būdais tai pasiekiama. Išteklių indėlis į organizacijos konkurencinio pranašumo palaikymą yra netiesioginis – jis realizuojamas sukuriant organizacijos siekiamą vertingą išskirtinumą, plėtojant į išteklius orientuotus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelius (Barney 1991). Todėl organizacijos konkurencinio pranašumo palaikymas yra neatsiejamas nuo jos žmogiškųjų išteklių konkurencingumo plėtojimo.

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos konkurencinio pranašumo palaikymas ir plėtojimas neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo, daugiausia siekiamo vertingo nepakankamo išskirtinumo (Barney 1991) sukūrimo veiksmai turi būti orientuoti į tokių organizacijos išteklių plėtojimą, kuriais organizacija naudingai išsiskiria iš savo konkurentų (Purcell 1999). Išskirdamas tris reikšmingas strategijų koncepcijas – tokias kaip konkurencinio pranašumo strategija (Porter 1985; Barney 1991), išskirtinių gebėjimų strategija (Quinn 1980; Prahalad, Hamel 1990; Kay 1999) ir strateginio atitikimo koncepcijos (Hofer, Schendel 1986). M. Armstrongas (Armstrong 2006) pabrėžia, kad konkrečios organizacijos kontekste jos turi būti glaudžiai susietos su žmogiškųjų išteklių vadybos strateginiais sprendimais.

Organizacija, siekianti vertingo nepakankamo išskirtinumo (Barney 1991) ir laikydamasi konkurencinio pranašumo strategijos (Porter 1985), priimdama žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo sprendimus bus labiau orientuota į vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą – vadinasi, bus jautresnė išorinės aplinkos galimybėms ir grėsmėms, taip pat ir žmogiškųjų išteklių kokybės blogėjimo grėsmėms. Skiriami du konkurencinio pranašumo tipai: prieinamas konkurentų kopijavimui laikinas konkurencinis pranašumas ir nuolatinis konkurencinis pranašumas, kurio negali nukopijuoti konkurentai (Barney 1991). Nuolatinio konkurencinio pranašumo palaikymas ir išsaugojimas daugiausia susijęs su modeliu, kuris pabrėžia organizacijos vidinės aplinkos privalumus ir trūkumus, orientuotus į išteklius ir turinčiu išskirtinių gebėjimų strategiją (Армстронг 2002: 40).

Išskirtinių gebėjimų strategija, aprūpinanti konkurencinį organizacijos pranašumą, kai kurių mokslininkų (Quinn 1980; Kay 1999) manymu, suteikia galimybę išlaikyti konkurencingumą dėl išskirtinių gebėjimų arba kompetencijos (cituojama pagal: Armstrong 2006). Daugelis standartinių vadybinių sprendimų, taip pat ir žmogiškųjų išteklių valdymo sprendiniai, priskiriami pasikartojantiems arba reprodukuojamiems organizacijos gebėjimams, kurių įgyjama perkant mokymo paslaugas.

Tačiau kuriant žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo koncepcijas reikalingi išskirtiniai gebėjimai, kurių imituoti neįmanoma arba labai keblu, nes jie sukuriami pačios organizacijos viduje ir saugomi nuo konkurentų (Armstrong 2006). Orientuotas į išskirtinių gebėjimų strategiją (Quinn 1980; Kay 1999) ir grindžiamas konkurentų kompetencijas pranokstančiomis kompetencijomis (Prahalad, Hamel 1990) konkurencinio pranašumo palaikymas galėtų padėti organizacijai plėtoti organizacijos modelius, atitinkančius strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos poreikius.

Trys iš keturių išteklių vertinimo kriterijų, pasiūlytų J. Barney (Barney 1991), pabrėžia retumą, nepasikartojamumą bei nepakeičiamumą kaip svarbiausius konkurencinio pranašumo palaikymo veiksnius. Remdamasi šiais kriterijais organizacija sugebėtų plėtoti ir palaikyti konkurencinį pranašumą dėl žmogiškųjų išteklių retumo, nepasikartojamumo bei nepakeičiamumo, ypač vertės vartotojui sukūrimo požiūriu. Todėl bazinių išteklių teorija (Vasiliauskas 2001), sudaranti išskirtinių išteklių koncepcijos pagrindą (Armstrong 2006), turėtų tapti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrio ir metodologijos pagrindu kuriant žmogiškųjų išteklių vadybos strategijas. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinės strategijos dedamosios yra strateginis ketinimas, bazinių išteklių strategija ir strateginis lankstumas (Armstrong 2006), būtina pabrėžti žmogiškųjų išteklių politikos kaip strateginio ketinimo svarbą žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo srityje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginis lygmuo turi būti glaudžiai susietas su žmogiškųjų išteklių naudojimo politika, kurią dažniausiai suformuluoja aukščiausio lygio vadovai, o įgyvendina visų lygių vadovai. Svarbiausi žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos dvasiai palaikyti yra tiesioginiai linijiniai vadovai, kurių atsakomybė susiejama su strategijų įgyvendinimo procesais, įtraukiant personalą kaip strateginį išteklių į organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą.

Daugelis strateginio valdymo ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo problematiką nagrinėjančių autorių (Drucker 1955; Chandler 1962; Quinn 1980; Fombrun *et al.* 1984; Kanter 1984; Porter 1985; Mintzberg 1987; Dyer, Holder 1988; Miller 1989; Guest 1989; Hamel, Prahalad 1989; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1990; Faulkner, Johnson 1992; Walker 1992; Burns 1992; Wright, McMaham 1992; Schuler 1992; Whittington 1993; Miller, Dess 1996; Wright, Snell 1998; Walton 1999; Kay 1999; Richardson, Thompson 1999; Armstrong 1999; Armstrong 2006) sutinka su tuo, kad personalas yra strategiškai svarbus organizacijų išteklius, padedantis įgyvendinant strateginius organizacijų tikslus ir jiems siekti skirtus strateginius sprendimus.

Literatūroje išskiriami du pagrindiniai strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai (Armstrong 2006):

- modelis, orientuotas į organizacijos poreikius (Miller 1989; Wright, Snell 1998);
- strateginio atitikimo modelis (Fombrun *et al.* 1984; Guest 1989; Walker 1992; Dyer, Reeves 1995; Guest 1997).

Orientuoto į organizacijos poreikius modelio požiūriu strateginis žmogiškųjų išteklių vadybos užsiima tomis personalo vadybos veiklomis, kurios palaiko konku-

rencinę kompanijos strategiją (Wright, Snell 1998), apimant klausimus ir veiksmus, susijusius su personalo valdymu visais organizacijos lygmenimis ir padedančius sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Miller 1989; Miller, Dess 1996).

Strateginio atitikimo modelio požiūriu strateginis žmogiškųjų išteklių vadybos suprantamas kaip „žmogiškųjų išteklių vadybos suderinimo su strateginiu kompanijos turiniu priemonė" (Walker 1992).

Žmogiškųjų išteklių strategijos – tai „vidinės žmogiškųjų išteklių sistemos praktinių elementų suderinto suryšimo jungtys" (Dyer, Reeves 1995).

Pažymėtina, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos dažnai traktuojami kaip vienas kitą pakeičiantys terminai, nors, Armstrongo (Armstrong 2006) manymu, tarp jų yra skirtumas.

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas interpretuojamas kaip bendras požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdybą atitinkantis kompanijos ketinimas pasirenkant ateities kryptis. Tai siejama su ilgalaikiais personalo parinkimo tikslais, priskiriamais prie kompanijos strateginio valdymo proceso. Sprendimai, priimami šios veiklos procese, formuoja organizacijos elgsenos modelį žmogiškųjų išteklių vadybos sferoje ir nusako kryptis, kuriomis bus rengiamos konkrečios žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos. Į žmogiškųjų išteklių vadybos interesų makrosferą įeina tokie žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai, kaip struktūros, vertybės, kultūra, kokybė, lojalumas, efektyvumas, kompetencijos ir vadovaujančiojo personalo ugdymas.

Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos *strategijų* dėmesys nukreipiamas į konkrečius kompanijos ketinimus, orientuotus į būtinus veiksmus ir pokyčius žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Daug klausimų, susijusių su žmogiškųjų išteklių vadybos strategijomis, apima kompanijos aprūpinimą reikalingais darbuotojais, jų mokymą, motyvavimą, skatinimo sistemas, lankstumą, komandinį darbą ir stabilius darbo santykius.

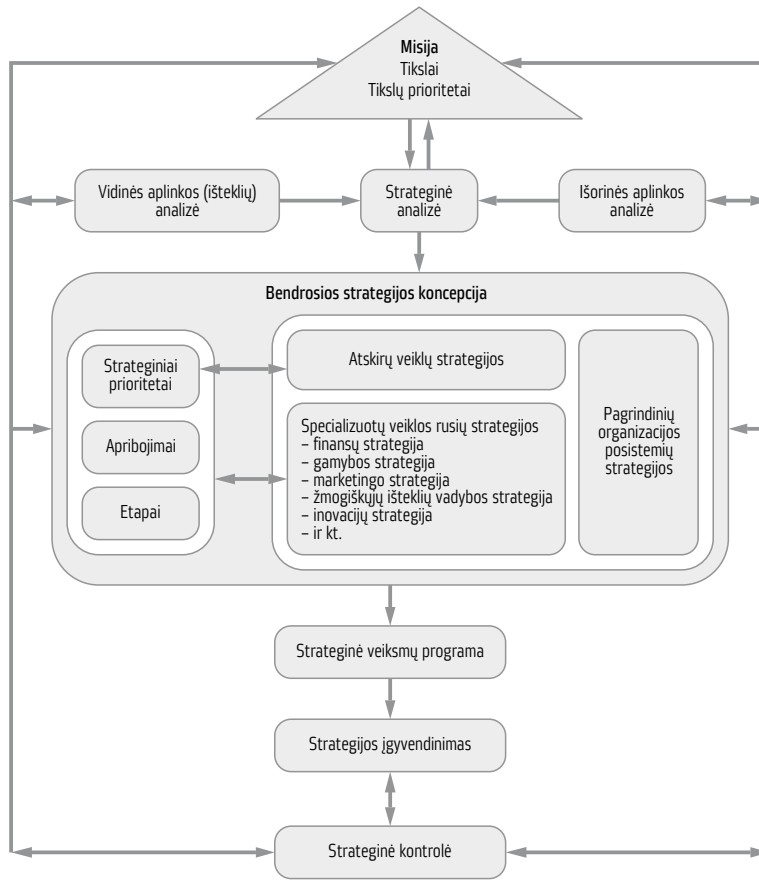
Kaip rodo paskutiniai tyrimai, sprendimai strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais įtraukiami į strateginį organizacijos planą, o sprendimai, susiję su žmogiškųjų išteklių vadybos strategijomis, išplaukia iš jų (Armstrong 2006).

Strateginio atitikimo, arba integracijos, samprata, kuri kartais vadinama atitikimo modeliu, užima centrinę vietą strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijoje. Strateginė integracija reikalinga tam, kad organizacijos strategija ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategija sudarytų vientisą visumą, atsižvelgiant į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos strategija turi ne tik padėti realizuoti organizacijos strategiją, bet ir sukurti ją (Armstrong 2006). Bendras šio proceso tikslas – strateginės žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir visos kompanijos politikos atitikimas ir suderinimas.

Toks požiūris, pasiūlytas Fombruno ir jo kolegų (Fombrun *et al.* 1984), buvo plėtojamas ir kitų autorių (Guest 1989), pritariančių tam, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas susijęs su integracijos procesais. Tai laikytina svarbiausiu žmogiškųjų išteklių vadybos politikos tikslu – pasiekti „visišką žmogiškųjų išteklių vadybos politikos krypčių integraciją su strateginio planavimo procesais, siekiant šias kryptis

suderinti ne tik tarpusavyje, bet ir įsilieti į hierarchinę organizacijos struktūrą, taip pat suderinti su žmogiškųjų išteklių vadybos praktika, kurią realizuoja linijiniai vadovai savo kasdieniame darbe“ (Guest 1989).

Walkeris (Walker 1992) atkreipia dėmesį į tai, kad žmogiškųjų išteklių vadybos strategijas reikėtų klasifikuoti kaip funkcines strategijas, taip pat kaip ir strategijas tokiose srityse, kaip finansai, rinkodara (marketingas), gamyba ir informacinės technologijos. Jis pažymi, kad daugelyje kompanijų ilgalaikis funkcinis planavimas yra būtinas ilgalaikio planavimo elementas. Kuriant bendrosios strategijos koncepciją būtina atlikti išorinės ir vidinės (išteklių) aplinkos analizę ir apibrėžti visų atskirų veiklų strategijas ir pagrindinių organizacijos posistemių strategijas, kurių tikslingam formulavimui rekomenduojama nustatyti strateginius prioritetus, strategijų įgyvendinimo apribojimus ir etapus. Tokiu būdu integruota žmogiškųjų išteklių valdymo strategija – tai viena iš atskirų veiklų strategijų, padėsianti realizuoti visas kitas organizacijos strategijas (5.12 pav.).



5.12 pav. Integruota žmogiškųjų išteklių vadybos strategija (Stankevičienė, Lobanova 2006)

Žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų ypatumas yra tas, kad jos glaudžiai susijusios su visomis kitomis organizacijų strategijomis. Žmonių valdymas neišskiriamas kaip atskira funkcija, o suprantamas kaip būdas realizuoti visas kitas dalykines strategijas. Žmogiškųjų išteklių planavimas turi tapti neatsiejama visų kitų strategijų formulavimo dalimi.

Išskirdamas penkias atitikimo rūšis, D. Guestas (Guest 1997) nurodo žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų ir praktikų suderinimo metodologijos tobulinimo galimybes:

1. Atitikimas kaip *strateginė sąveika* – žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos susiejimas su išorinės aplinkos sąlygomis. Pažymėtina, kad žinių ekonomikos ir žinių visuomenės kūrimosi procesas yra labai reikšmingas tarptautinio verslo plėtojimo aplinkos sąlygų pasikeitimo veiksnys, skatinantis organizacijas ieškoti būdų integruoti žmogiškųjų išteklių vadybos ir žinių vadybos strategijas.
2. Atitikimas kaip *situacinis veiksnys* – požiūriai, užtikrinantys vidinės praktikos atitiktį konkretiems išorinėms veiksniams, tokiems kaip situacija rinkoje.
3. Atitikimas kaip idealus *praktinių požiūrių kompleksas* numato geriausių praktinių požiūrių, kuriuos kiekviena firma galėtų įdiegti, egzistavimą. Pažymėtina, kad gerų praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos metodikų pasiūla neatitinka organizacijų paklausos, esant gausiam kiekiui vadybinės literatūros, siūlančios įvairiausius teorinius žmogiškųjų išteklių vadybos modelius. Susirūpinimą tuo išsako ir kai kurių žmogiškųjų išteklių vadybos modelių autoriai (Armstrong 2006).
4. Atitikimas kaip *jungtis (ryšio aspektas)* – išskirtinių konfigūracijų paieška arba pagal papildymo principą praktinių požiūrių jungimas siekiant nustatyti efektyvesnį iš jų.

Trys iš apibūdintų D. Guesto (Guest 1997) atitikimo rūšių, Armstrongo (Armstrong 2006) nuomone, gali būti taikomos strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo srityje:

– atitikimas kaip idealus praktikų kompleksas (geriausių praktinių požiūriu koncepcija);
– atitikimas organizacijos kontekstinėms sąlygoms (geriausio atitikimo požiūris);
– atitikimas kaip jungtis (konfigūracinis požiūris).

Tačiau pagrindinis dėmesys diskusijoje apie atitikimą, arba suderinimą, koncentruojamas į vidinio ir išorinio konteksto atitikimą (Armstrong 2006). Tai įgauna ypatingą reikšmę naujomis žinių ekonomikos ir žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis, nes organizacijoms tenka ieškoti ir mokytis kitų būdų derinti savo vidinį kontekstą prie išorinio žinių ekonomikos ir žinių visuomenės konteksto.

Pažymėtina, kad atitikimas, atspindintis ryšį tarp organizacijos strategijos (verslo strategijos privačiame verslo sektoriuje ir dalykinės strategijos viešajame sektoriuje) ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos vadinamas vertikaliąja integracija (Armstrong 2006). Galima kalbėti apie tai, kad esant atitikimui (suderinus organizacijos

strategiją ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategiją) bus pasiekta vertikalioji integracija vidiniame kontekste, kuri padėtų organizacijai integruotis į sparčiai kintantį išorinį kontekstą.

Išskiriami *du svarbiausi atitikimo* (suderinimo), arba *integracijos,* variantai:

– vidinis atitikimas, arba horizontalioji integracija;
– išorinis atitikimas, arba vertikalioji integracija.

Išorinis atitikimas, arba *vertikalioji integracija*, reiškia, kad žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos atitinka dalykines atskirų veiklų strategijas, organizacijos vystymosi etapus, atsižvelgiant į organizacijos dinamiką ir atspindint organizacijos ypatumus. Tokie atitikimai klasifikuojami kaip *situaciniai modeliai* (Marchington, Wilkinson 1996). Atitikimas, atspindintis ryšį tarp dalykinės strategijos ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos, taip pat vadinamas vertikaliąja integracija (Armstrong 2006).

Išskiriami tokie pagrindiniai žmogiškųjų išteklių strategijos išorinio atitikimo variantai:

a) žmogiškųjų išteklių strategijos *atitiktis verslo korporacinėms* ar *dalykinėms strategijoms* – šiuo atveju reikalingas:
   – vadybinių iniciatyvų žmogiškųjų išteklių vadybos srityje *suderinamumas* su sprendimais, priimamais kitose funkcinėse srityse, taip pat su išorinės situacijos analizės rezultatais (Miller 1989);
   – atitikimo koncepcijos *aktyvizavimas* operaciniu lygiu, plėtojant operacinius ryšius, atsižvelgiant į tai, jog žmogiškųjų išteklių vadybos strategijas galima nagrinėti tik korporacinių ar dalykinių strategijų kontekste (Tyson, Witsher 1994);
   – požiūrio *pakeitimas* investuojant į žmogiškąjį kapitalą, nes skirtingos strateginės orientacijos reikalauja skirtingų žmonių tipų, o tai matyti iš žinomos strateginių orientacijų klasifikacijos, išskiriančios tris tipinius požiūrius: inovacinį, kokybės ir sąnaudų lyderystės (Porter 1985);
b) žmogiškųjų išteklių strategijos *atitiktis organizacijos gyvavimo ciklo fazėms* – darant tokius žingsnius:
   – suderinant žmogiškųjų išteklių vadybos strategiją su verslo ar dalykinėmis strategijomis, charakteringomis kiekvienai organizacijos gyvavimo ciklo fazei (augimo, brandos, nuosmukio/kritimo, atsistatymo/transformacijos);
   – suprantant, kad skirtinguose organizacijos gyvavimo cikluose žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos, kaip ir verslo ar dalykinės strategijos, bus skirtingos;
c) žmogiškųjų išteklių strategijos *atitiktis organizacinių pokyčių dinamikai* suprantant, kad (Armstrong, 2006):
   – organizacinių pokyčių dinamika turi daryti tiesioginę įtaką ŽIV strategijai;
   – pokyčių programos bet kokiame gyvavimo ciklo etape turi nurodyti adekvačias organizacijos vystymo strategijas ir reikalingus kultūros valdymo būdus;
   – būtina kurti naujus požiūrius į darbo santykius, keičiantis pokyčių strategijai;

– gali būti reikalingos atskiros žmogiškųjų išteklių strategijos, palaikančios organizacijos iniciatyvas tokiose srityse, kaip kokybės valdymas, rūpinimasis vartotojais, organizacijos restruktūrizacija, procesų reinžineringas, prekių/rinkų plėtojimas, naujų technologijų ar gamybos sistemų įdiegimas;

d) žmogiškųjų išteklių strategijos *atitiktis organizacijos ypatumams*, atsižvelgiant į tai, kad:

– alternatyvus būdas nustatyti reikalavimus žmogiškųjų išteklių vadybos strategijoms yra jų priderinimas prie bendrų organizacijos charakteristikų;
– tokiam priderinimui naudinga būtų vadovautis žinoma pagrindinių organizacijų tipų klasifikacija (Miles, Snow 1978:
– gynėjai (organizacijos, ieškančios stabilumo ir tikinčios griežtos kontrolės metodais);
– ieškotojai (organizacijos, ieškančios naujų galimybių, susitelkusios į nenutrūkstamą vystymąsi ir besilaikančios lankstumo principų);
– analitikai (organizacijos, siekiančios suderinti dviejų aukščiau minėtų tipų – gynėjų ir ieškotojų – privalumus).

Vertikaliosios integracijos problemas, siekiant organizacijos ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų atitikimo, gali sukelti tokios priežastys:

– *strateginių procesų, lygių ir stilių daugybė*, susidaranti dėl strateginių verslo vienetų įvairovės ir autonomijos, kai jų žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos nepriderinamos prie bendros korporacinės strategijos (Miller 1987; Goold, Campbell 1986; Armstrong 2006);
– *strategijų formulavimo sudėtingumas*, susijęs su strategijų sukūrimo procesas, yra lemiamas daugelio kontekstinių ir istorinių veiksnių (Hendry, Pettigrew 1986), nes tokiomis sąlygomis sunku nustatyti tiesioginį ryšį tarp dalykinių ir ŽIV strategijų, nors kartais leidžiama apsiriboti paprastais linijiniais ryšiais tarp jų (Truss 1999);
– *dalykinių strategijų evoliucinė prigimtis*, kuri kartais siejama su paties planavimo proceso iracionalumu (Hendry, Pettigrew 1990), interpretuojant strateginį planavimą kaip „*pastovų modelį* veiksmų sraute laiko atkarpoje“ (Minzberg 1978), o žmogiškųjų išteklių vadybos strategijas – kaip evoliucionuojančią kartu su organizacijos evoliucionavimu;
– *aiškiai suformuluotų dalykinių strategijų nebuvimas*, kuris apsunkina ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų formulavimą, ypač atsižvelgiant į tai, kad posakis „aiškiai suformuluota“ reiškia „visiškai suprantama“ visiems suinteresuotiems asmenims – tai nereiškia, kad strategija turi būti labai išsamiai aprašyta, nors formalizacija ir palengvintų jos supratimą;
– *žmogiškųjų išteklių klausimų kokybinis pobūdis*, atsižvelgiant į tai, kad neretai ŽIV strategijoms sukurti skirtingai nei kitoms organizacijos strategijoms mažiau taikomi kiekybiniai metodai; tai paaiškina, kad žmogiškųjų išteklių vady-

bos strategija tik iš dalies aprūpinta kiekybiniais aspektais (pvz., planuojant personalo kiekio poreikį), bet kartais labiau kokybiniais veiksniais ir kriterijais (pvz., tokiais kaip lojalumas, motyvacija, darbo santykiai ar net aukštas darbo našumas) – todėl kartais tai apsunkina pasiektų šiose srityse rezultatų vertinimą tiek organizaciniu, tiek individualiu lygiu;

– *integracijos aspektų neaiškumas* (integracijos su kuo), susijęs su tuo, kad vidinės integracijos procesams nemažą įtaką daro išorinė aplinka, pvz., Europoje – tai įstatymai, aiškinantys personalo įtraukimo klausimus (Brewster 1993), ir su tuo, kad visų suinteresuotų šalių interesus labai sudėtinga patenkinti, nors yra manoma, kad žmogiškųjų išteklių planavimo procese būtina atsižvelgti į žmogiškąjį veiksnį (Quenn Mills 1983), vadinasi, į visų organizacijos narių poreikius ir siekius.

Pažymėtina, kad lanksti (*soft*) strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo versija (Storey 1989) iš visų susijusių su žmonių valdymu klausimų daugiausia dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių aspektui, pabrėžiant garantuotą užimtumą, tęstinį vystymą, efektyvias komunikacijas, personalo įsitraukimą ir darbinio gyvenimo kokybę. Griežta (*hard*) strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos versija telkia dėmesį į pelno iš investicijų į žmogiškuosius išteklius gavimą, siejant tai su kompanijos interesais (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1990), susiejant pelno gavimą su kompromisų ir nuolankumo būtinumu bei atsakomybės ir bendravimo paskirstymu visais funkciniais ir hierarchiniais lygiais.

Norint pagilinti įvairiausių požiūrių į vertikaliosios integracijos procesus supratimą buvo pasiūlytas naudingas analitinis modelis, skirtas atitikimo, arba integracijos, laipsniui nustatyti (Walker 1992).

Analitinis vertikaliosios integracijos modelis naudingas tuo, kad išskiria tris procesų tipus, susijusius su ŽIV strategijos formulavimu ir realizavimu:

1. *Integracijos procesas.* Šis procesas traktuoja žmogiškųjų išteklių strategiją kaip vieną iš funkcinių strategijų bendroje organizacijos strategijoje, kurią aptariant žmogiškųjų išteklių vadybos strategijai skiriama tiek pat dėmesio, kiek ir kitoms strategijoms, nedetalizuojant konkrečių personalo valdymo klausimų (tokius kaip atranka, darbo efektyvumas ar vystymas), bet tik aptariant organizacinius klausimus, susijusius su žmonėmis ir išteklių paskirstymu, su vidiniais ir išoriniais pokyčiais, taip pat suderinant lydimuosius tikslus, strategijas ir veiksmų planus.
2. *Atitikimo procesas.* Šiuo požiūriu žmogiškųjų išteklių strategija nagrinėjama kartu su verslo (dalykine) strategija, kartu aptariant jas ir pristatant darbuotojams, bet reikia nepamiršti, kad kiekviena iš jų yra lygiagretaus, bet ne izoliuoto aptarimo proceso, didinančio jų abipusės integracijos tikimybę, dalis.
3. *Izoliacijos procesas.* Šis požiūris, deja, yra labai paplitęs ir numato savarankišką veiksmų planą žmogiškųjų išteklių vadybos srityje. Šiuo atveju žmogiškųjų išteklių strategija formuluojama ir sudaroma atskirai nuo bendro verslo plano

arba kartu su juo, arba prieš sudarant verslo planą (tada ji bus verslo plano dalis), arba jį sudarius (palyginimui su juo). Išorinė aplinka vertinama atskirai ir fokusuojama į žmogiškuosius išteklius, mėginant surasti gautos informacijos sąsajas su organizacijos veikla. Kadangi išorinės aplinkos vertinimas atsietas nuo strateginio planavimo proceso, verslo (dalykinė) strategija vertinama iš dabartinių ar ankstesnių strategijų pozicijų. Tad žmogiškųjų išteklių strategijos visavertiškumas priklauso nuo informacijos pakankamumo (arba nepakankamumo). Šis požiūris nusako žmogiškųjų išteklių sampratą kaip užsiimančių tik personalo klausimais specialistų interesų sferą.

Vidinis atitikimas, arba *horizontali integracija*, pasiekiama sukuriant gerai suderintų ir tarpusavio susijusių ŽIV politikų krypčių ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų visuminį derinį. Tai įmanoma pasiekti naudojant bendrai priimtus procesus (pvz., kompetentingumo analizę), kurie nustato pradinius metmenis ir padeda valdyti efektyvumą, grindžiantis vaidmenų paskirstymu, personalo vystymu ir skatinimo sistemų plėtojimu, taip pat atidžiai žvelgiant į inovacijų planavimą, nes tai leistų iš anksto prognozuoti jų įtaką skirtingiems žmogiškųjų išteklių politikos aspektams ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai.

Pragmatinis požiūris (Stevens 1995) į vidinio atitikimo siekimą akcentuoja kompromisą tarp realių ir pageidaujamų žmogiškųjų išteklių vadybos aspektų, siūlant taikyti skirtingiems darbuotojams skirtingus požiūrius. Manoma, kad nuosekli žmogiškųjų išteklių politika, grindžiama skatinimu, mokymu, užimtumo garantavimu ir efektyviais darbo santykiais, gali būti mažai pastebima išoriniam stebėtojui, tačiau ir nenuoseklumas gali būti meistriškai parengtų sprendimų rezultatu.

Pragmatinis požiūris geriau atspindi realią padėtį. Vidinio atitikimo koncepcijos požiūriu egzistuoja didesnė tikimybė pasiekti adekvatų suderinamumo lygį, jeigu žmogiškųjų išteklių vadybos strategija, politika ir praktika remiasi aiškiai suformuluotu organizacijos vystymosi proceso matymu ir aiškiu žmogiškųjų išteklių vaidmens šiame procese supratimu. Pagreitį šiam procesui galėtų suteikti skirtingų žmogiškųjų išteklių vadybos procesų ir politikos krypčių inicijavimas ir deklaravimas, turint omenyje tai, kad šios skirtingos politikos buvo suprojektuotos žmogiškųjų išteklių vadybos procesų tarpusavio priklausomybei ir bendram funkcionavimui pasiekti. Toks požiūris remiasi vadinamąja surišimo koncepcija (Armstrong 2006).

Surišimas – tai tarpusavyje susijusių, papildančių ir stiprinamųjų praktinių veiksmų žmogiškųjų išteklių vadybos srityje projektavimo ir realizavimo procesas, kuris kartais vadinamas papildymo principu (MacDuffie 1995) arba konfigūraciniu veiksmų būdu (Delery, Doty 1996).

Surišimo koncepcija grindžiama tuo, kad praktiniai veiksmai sudedant jungtis koordinuojami ir iš vidaus suderinami, o tai daro įtaką rezultatui dėl dalinio daugybės praktikų dubliavimo ir tarpusavio sustiprinimo (MacDuffie 1995). Surišimo naudos logika yra akivaizdi (Dyer, Reeves 1995), nes darbo našumas tuo pat metu yra ir funkcija, ir gebėjimas, ir motyvacija – todėl prasminga plėtoti tai stiprinančius

praktinius veiksmus. Be to, egzistuoja keletas būdų, kad darbuotojai įgytų reikalingų mokėjimų ir įgūdžių (pvz., atranka ir apmokymas), taip pat daug stimulų didinti motyvaciją (įvairios finansinio ir nefinansinio skatinimo formos).

Tiriant praktinių žmogiškųjų išteklių vadybos veiksmų ir organizacijos efektyvumo tarpusavio priklausomybę (Dyer, Reeves 1995) buvo nustatyta, kad daugelyje modelių dažniau buvo aptinkami tokie aspektai, kaip įsitraukimas, kruopšti atranka, intensyvus mokymas ir situacinė analizė. Lankstaus gamybos proceso tyrimai JAV (MacDuffie 1995) išaiškino darbuotojų indėlio į gamybos sistemos tobulinimą svarbą. Daugelis įgūdžių ir konceptualių žinių, gautų esant lanksčiam gamybos procesui, nebus iki galo naudingi, jei darbuotojai nebus motyvuojami dėti fizines ir protines pastangas. Tokios pastangos bus naudingos, jei darbuotojai tikės tuo, kad jų asmeniniai interesai sutampa su kompanijos interesais, o už jų pastangas jiems bus atlyginta investuojant į jų gerovę. Kiti tyrimai (Pil, MacDuffie 1996), atlikti JAV 43 automobilių gamyklose, parodė, kad maksimalaus įsitraukimo ir papildomų žmogiškųjų išteklių vadybos veiksmų komplekso derinimas skatina efektyvumo didėjimą.

Surišimo proceso tikslas – visybiškumo siekimas. Tai traktuojama taip pat ir kaip vienas iš keturių strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos aspektų (Hedry, Pettigrew 1986). Kai kuriomis prasmėmis strateginis žmogiškųjų išteklių vadybos pasižymi visybiškumu, nes realizuojamas suprantant organizaciją kaip vientisą visumą, kurioje visi elementai yra tarpusavyje susiję ir negali būti izoliuojami siekiant korporacinių ir žmogiškųjų išteklių vadybos strateginių tikslų. Žmogiškųjų išteklių vadyba nekuria izoliuotų ar atskirų programų bei technologijų.

Išskiriamos keturios žmogiškųjų išteklių politikos kryptys: personalo įtaka, žmogiškųjų išteklių vadybos įgyvendinimo nuoseklumas, skatinimo sistemos ir darbo procesai. Tai laikoma (Beer *et al.* 1984) vadovų stimuliavimo būdu, kad jie, planuodami žmogiškųjų išteklių politikos realizavimą, darytų tai apskritai, o ne fragmentiškai, remdamiesi savo praeities patirtimi ir atsakais į aplinkos iššūkius. Nevertėtų atmesti ir tai, kad strateginė integracija susijusi su organizacijos gebėjimu maksimizuoti įvairių žmogiškųjų išteklių vadybos aspektų suderinamumą.

Vidinio atitikimo, arba horizontalios integracijos problemos, išaiškintos, atlikus tyrimus atskirose Didžiosios Britanijos organizacijose (Gratton, Truss 1999), gali iškilti ir visoms kitoms organizacijoms. Tirtose organizacijose nepavyko nustatyti visaverčių ir veiksmingų būdų vidiniam suderinamumui pasiekti, taip pat ir aiškios žmogiškųjų išteklių strategijos, formuluojančios reikalingų žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmų kompleksą.

Sunkumus, trukdančius vidinio suderinamumo, arba horizontalios integracijos, formavimui, gali sukelti šios priežastys (Armstrong 2006):

– per didelis organizacijos ir strategijų sudėtingumas;
– greitų rezultatų siekimas, pasitikint tik atskiromis inovacijomis ir naudojant jas izoliuotai nuo žmogiškųjų išteklių vadybos veiksmų (pvz., izoliuotai nuo orientuotos į darbo rezultatus darbo apmokėjimo sistemos įdiegimo, nesuderinus jos su efektyvumo valdymo procesu);

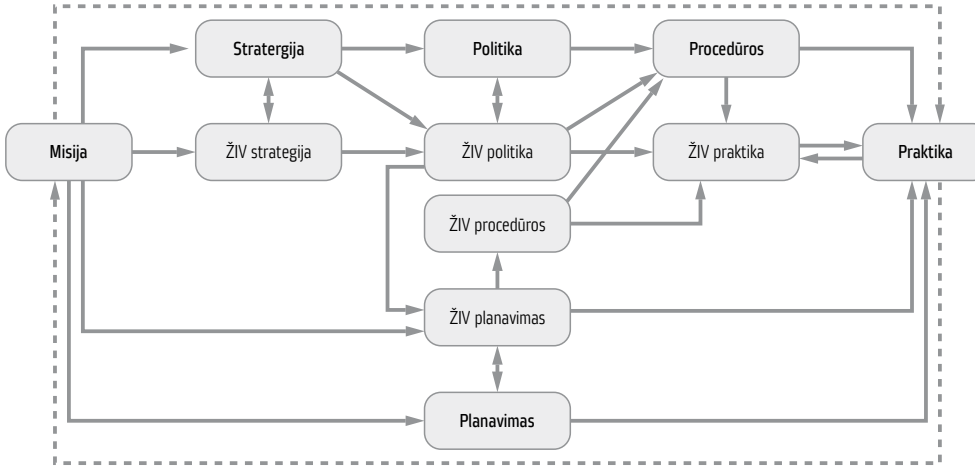
– administracinių ir finansinių veiksnių spaudimas praktiniams žmogiškųjų išteklių vadybos veiksmams;
– sunkumai, susiję su tinkamiausių jungčių (sąryšio elementų) identifikavimu ir parinkimu konkrečioms aplinkybėms;
– aktyvaus integracijos siekimo poreikio ir suderinto supratimo nebuvimas žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje;
– praktinės realizacijos sunkumai, atsirandantys ten, kur atitikimo tema aktyviai gvildenama grandiozinių bandymų pasiekti norimus rezultatus fone, esant ryšių palaikymo problemoms ir linijinių vadovų abejingumui bei nekompetentingumui, taip pat personalo įtarumui ir net priešiškumui naujoms iniciatyvoms.

Visi minėti mokslininkų tyrimai (MacDuffie 1995; Dyer, Reeves 1995; Pil, MacDuffie 1996; Gratton, Truss 1999) leido atskleisti tirtose organizacijose vykdomos žmogiškųjų išteklių politikos specifiką. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo srityje būtent žmogiškųjų išteklių politikai atitenka praktinių ŽIV veiksmų inicijavimo funkcija, nepriklausomai nuo to, ar žmogiškųjų išteklių politika buvo suformuluota ir paskelbta visiems darbuotojams kaip požiūris į organizacijos žmogiškuosius išteklius, ar jai nebuvo skiriama jokio dėmesio rengiant žmogiškųjų išteklių strategiją, ar tiesiog buvo apsiribota bendromis nuostatomis ir deklaracijomis.

Žmogiškųjų išteklių politika (arba personalo politika) – tai pagrindiniai sprendimų priėmimo principai, nubrėžiantys ribas tarp to, kas turi būti daroma, ir to, ko nederėtų daryti žmogiškųjų išteklių naudojimo srityje (Stoner, Wankel 1986; cituojama pagal: Torrington, Hall 1991).

Teisinga žmogiškųjų išteklių politika – tai mokėjimas teisingai panaudoti žmogiškuosius išteklius organizacijos augimo tikslams, kompensuojant žmonėms už įdėtą triūsą socialinėmis ir ekonominėmis garantijomis. Žmogiškųjų išteklių politika apibrėžiama kaip organizacijos bendros politikos ir žmogiškųjų išteklių vadybos strategijos dalis, apimanti pagrindinius personalo tikslus ir elgsenos normas, organizacijos įsipareigojimus bei personalo ugdymo koncepcijas (Stankevičienė, Lobanova 2006).

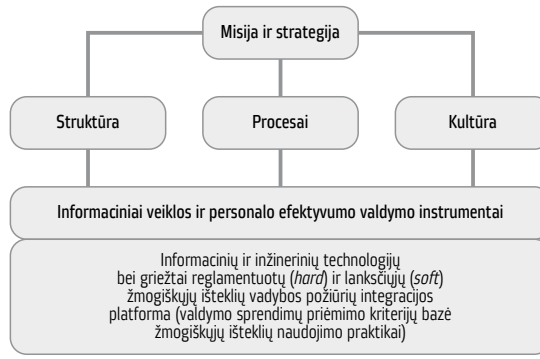
Žmogiškųjų išteklių politikos principų ryšys su bendra strategija formuojasi organizacijos misijos formulavimo etape, o procedūros, sudarančios strategijos ir politikos įgyvendinimo procesą, lemia žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos specifiką, kaip matyti strateginio valdymo veiksmų schemoje (5.13 pav.). Planavimo funkcija šiuo atveju realizuojama tarsi tuo pat metu, bet iš tikrųjų atlieka sąryšio (jungties) tarp misijos ir praktikos vaidmenį. Žmogiškųjų išteklių vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos procedūros, darančios įtaką žmogiškųjų išteklių vadybos praktikai, savo ruožtu yra veikiamos organizacijos bendros politikos ir žmogiškųjų išteklių politikos veiksnių. Tuo atveju, jei žmogiškųjų išteklių politikai neskiriama tinkamo dėmesio, t. y. nėra numatomi ir, svarbiausia, nėra realizuojami žmogiškųjų išteklių vadybos principai, praktiką tiesiogiai paveiks organizacijoje vykdomos procedūros – tiek valdymo procedūros (valdymo veiksmų), tiek darbo pobūdį reglamentuojančios procedūros.



5.13 pav. Strateginio valdymo veiksmų schema (adaptuota pagal: Torrington, Hall 1991)

Esant ne tik suformuluotai, bet ir realizuojamai praktikoje žmogiškųjų išteklių politikai, vadovavimo procedūros bus reglamentuojamos taip, kad vadovams (ypač linijiniams) būtų siūlomi tam tikri sprendimų priėmimo ir vadovavimo poveikio orientaciniai rekomendacinio pobūdžio principai (kelrodžiai), nubrėžiantys ribas tarp to, kas turėtų būti daroma žmogiškųjų išteklių vadybos srityje, ir to, ko nederėtų daryti.

Pažymėtina, kad bendra organizacijos strategija ir politika kartu su žmogiškųjų išteklių strategija ir politika, traktuojant jas kaip valdymo sprendimų priėmimo kriterijų bazę valdymo ir žmogiškųjų išteklių naudojimo praktikai, yra griežtai reglamentuotų (*hard*) ir lanksčiųjų (*soft*) žmogiškųjų išteklių vadybos požiūrių integracijos platforma, kuria remiantis projektuojamos ir įdiegiamos informacinės veiklos ir personalo efektyvumo valdymo priemonės, susijusios ir su organizacijos struktūra, ir su procesais, ir su kultūra (5.14 pav.).



5.14 pav. Žmogiškųjų išteklių efektyvumo valdymo veiksnių sistema

Remiantis tokiu požiūriu informacinės valdymo priemonės, taip pat ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos realizavimo metodinės priemonės numatomos iš anksto ir neatsitiktinai, turint omenyje tai, kad požiūris, grindžiamas priemonėmis (Kalinauskas 2001, 2005), – tai gebėjimas (tiek žinojimas, tiek įgūdis) taikyti praktikoje tam tikrus metodus, įvaldant juos taip, kad jie taptų realiomis veiklos priemonėmis.

Prie žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos realizavimo priemonių priskirtini visi personalo valdymo metodai, reikalingi personalo vadybos funkcijoms realizuoti žmogiškųjų išteklių vadybos procese: personalo planavimo ir atrankos metodai; personalo organizavimo, kontrolės ir vertinimo metodai; personalo efektyvumo valdymo metodai; skatinimo/motyvavimo metodai; personalo ugdymo ir mokymo metodai ir kt. Pabrėžtina tai, jog požiūris, grindžiamas priemonėmis (Kalinauskas 2001, 2005), naudingas tuo, kad inicijuoja tokį požiūrį į žmogiškųjų išteklių vadybos metodologinę bazę, kuris turėtų suveikti kaip vadovų sąmoningumo katalizatorius, t. y. veiksnys, tiesiogiai nedalyvaujantis žmogiškųjų išteklių vadybos procese, bet treniruojantis vadovus-praktikus sąmoningai taikyti žmogiškųjų išteklių vadybos procese personalo efektyvumo valdymo priemones. Panašūs požiūriai pasitaiko naujausioje literatūroje, skirtoje personalo ugdymui, mokymui ir treniravimui (angl. *coaching*), ir žinių vadybai (Kamoche 1997; Wiig 1997; Lank 1997; Sanchez, Heene 1998; Tyson 1999; Baruch 2000; Hicks 2000; Raisinghani 2000; Робертс-Уитт 2000; Lee 2000; Duffy 2001), taip pat literatūroje, skirtoje emocinio intelekto vaidmeniui vadovavimo srityje atskleisti (Goleman 2003) ir priemonėmis grindžiamos psichologijos ir sociologijos požiūriams plėtoti (Grigas 2001; Kalinauskas 2003, 2005).

Taikant priemonėmis grįstą požiūrį žmogiškųjų išteklių vadybos sferoje galima būtų pasiekti didesnio vidinio suderinamumo (atitikimo), arba horizontalios integracijos, suprantant tai, kad svarbu ne tik išmanyti personalo efektyvumo valdymo metodus, bet dar svarbiau mokėti taikyti šiuos požiūrius kaip žmogiškųjų išteklių politikos ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos realizavimo priemones.

5.3.3. Žmogiškųjų išteklių politikos tipai

Literatūroje analizuojami žmogiškųjų išteklių ir personalo politikos tipai ir principai (Stoner, Wankel 1986; Torrington, Hall 1991; Stankevičienė, Lobanova 2006) suteikia galimybę pamatyti, su kokiomis žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos problemomis galėtų susidurti organizacijos tais atvejais, jei ignoruotų arba neteisingai traktuotų žmogiškųjų išteklių vadybos politikos principus, nekompetentingai jais vadovautųsi žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje.

Žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politikos tipai galėtų būti apibūdinami remiantis tuo, kaip organizacijos vadovai suvokia tas taisykles ir normas, kurios sudaro žmogiškųjų išteklių politikos pagrindą. Išskiriami tokie *žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politikos tipai* (Stankevičienė, Lobanova 2006):

– Pasyvi žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika.

– Reaktyvi žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika.
– Prevencinė žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika.
– Aktyvi žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika.

Pasyvi žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika yra iš esmės nelogiškas reiškinys. Tačiau galima susidurti su tokiomis situacijomis, kai organizacijos vadovai neturi aiškios personalo planavimo, organizavimo ir kvalifikacijos ugdymo veiksmų programos. Tada personalo valdymas – tai pastangos likviduoti negatyvius personalo komplektavimo ar darbuotojų elgesio padarinius. Tokiai organizacijai būdingas negebėjimas prognozuoti personalo poreikį ir neturėjimas tam skirtų atrankos ir vertinimo metodikų. Vadovybė sugeba tik reaguoti į susidarančias konfliktines situacijas, kurias stengiasi likviduoti bet kokiomis priemonėmis.

Reaktyvi žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika vykdoma stengiantis kontroliuoti negatyvius darbo su personalu reiškinius, atsižvelgiant į jų priežastis bei reaguojant į kritines situacijas, susidarančias dėl kvalifikuoto personalo naudojimo problemų. Šiuo atveju sprendžiamos problemos, susijusios su darbo efektyvumo užtikrinimu, neturint aiškios darbuotojų motyvavimo koncepcijos. Todėl organizacijos vadovybei tenka tik likviduoti krizes, reaktyviai imantis personalo skatinimo priemonių. Tokiose organizacijose personalo tarnybos dažniausiai turi kritinių situacijų diagnostikos bei adekvačios ekstremalios pagalbos priemonių, nors tinkamų tik netolimai perspektyvai.

Prevencinė žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika susiformuoja tik tada, kai organizacijos vadovybė turi patikrintas kritinių situacijų susidarymo prognozes. Bet organizacija, kurioje susiformuoja prevencinė personalo politika, neturi priemonių jai paveikti. Personalo tarnyba šiuo atveju turi ne tik personalo diagnostikos priemonių, bet ir sugeba prognozuoti situaciją artimiausiai perspektyvai, numatant personalo poreikį ir personalo mokymo bei ugdymo poreikį. Tačiau pagrindinė tokių organizacijų problema – tai negebėjimas sukurti tikslinių personalo politikos programų.

Aktyvi žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika įmanoma tada, kai organizacijos vadovybė sugeba ne tik prognozuoti, bet ir paveikti situaciją, turėdama žmogiškųjų išteklių politikos formavimo priemonių ir metodikų. Personalo tarnyba tokiose organizacijose geba parengti antikrizines programas, vykdyti nuolatinį personalo situacijos monitoringą ir koreguoti programų vykdymą, atsižvelgdama į vidinę ir išorinę situaciją. Tada iš tikrųjų galima pripažinti, kad tokioje organizacijoje vykdoma aktyvi žmogiškųjų išteklių politika.

Išskiriamos *dvi aktyvios žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politikos rūšys:* racionali ir avantiūristiška politika.

Racionali žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika leidžia organizacijos vadovams turėti ir kokybinę, ir skaičiavimais pagrįstą situacijos raidos prognozę. Personalo tarnyba šiuo atveju turi visas priemones daryti poveikį situacijai ir tolimoje perspektyvoje, ir artimoje perspektyvoje, turėdama programas, leidžiančias koreguoti darbą su personalu, priklausomai nuo situacijos pasikeitimo.

Avantiūristiška žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika nesiremia kokybinėmis prognozėmis, pagrįstomis situacijos analize, bet siekia ir stengiasi ją paveikti. Personalo tarnyba, kaip įprasta, neturi priemonių prognozuoti ar paveikti situaciją, susijusią su personalo vertinimu, nors personalo tarnybos darbo planai įtraukiami į strateginius organizacijos planus. Darbo su personalu planas tokiu atveju grindžiamas emocijomis, bet nepakankamai argumentuojamas, nors gali ir atitikti situaciją.

Papildomai išskiriamos tokios *žmogiškųjų išteklių politikos atmainos*, kaip atvira ir uždara žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika.

Atvira žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika charakterizuojama tuo, kad organizacija yra atvira ir skaidri visais lygmenimis ir savo personalui, ir potencialiems darbuotojams. Galima ateiti į tokią organizaciją ir pradėti dirbti net neturint tinkamos kvalifikacijos ar patirties, nes tokia organizacija turi tendencija „pirkti" žmones dėl to, kad pati neturi nusistovėjusių personalo plėtros koncepcijų ir realizuoja agresyvią rinkų užkariavo politiką.

Uždara žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politika charakterizuojama tuo, kad orientuojasi į personalo parinkimą ir priėmimą dirbti tik į tam tikrą konkretų lygį, o pavadavimas ar pakeitimas vyksta tik esamų darbuotojų sąskaita. Tokia politika būdinga kompanijoms, turinčioms konkrečią korporacinę kultūrą ir atmosferą arba orientuotoms į ją, formuojant personalo lojalumo ugdymo programas ar dirbant žmogiškųjų išteklių deficito sąlygomis.

Pažymėtina, kad žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politikos terminas traktuojamas ir plačiąja, ir siaurąja prasme (Stankevičienė, Lobanova 2006; Базаров, Еремин 2002):

– *plačiąja prasme* žmogiškųjų išteklių vadybos politika – tai žmogiškųjų išteklių valdymo principų ir normų (kurie turi būti sąmoningi ir tam tikru būdu suformuluoti) sistema, suderinanti žmogiškuosius išteklius su organizacijos strategija (iš čia išeina, kad visi darbo su personalu veiksmai – atranka, darbo vietų organizavimas ir darbo projektavimas, darbo ir darbuotojų vertinimas, mokymas ir ugdymas – turi būti iš anksto suplanuoti ir suderinti su organizacijos strateginiais tikslais);
– *siaurąja prasme* žmogiškųjų išteklių vadybos politika – tai konkrečių taisyklių, pageidavimų ir apribojimų (neretai sąmoningai nesuvokiamų) rinkinys, skirtas žmonių tarpusavio santykiams organizacijoje reguliuoti (šiuo atveju nuostata, kad organizacijoje turi dirbti tik aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės, kartais gali būti deklaruojama kaip firmos kadrų politika, nors iš tikrųjų nėra patvirtinta realiais reikalavimais personalo kvalifikacijai, deja, tokio pobūdžio nuostatomis kartais vadovaujamasi kaip argumentu sprendžiant tam tikrus konkrečius personalo komplektavimo klausimus).

Veiksmingos žmogiškųjų išteklių politikos suformulavimas ir jos principų taikymas personalo valdymo praktikoje padėtų pasiekti tokius svarbius *organizacijai tikslus:*

– suburti personalą į darnią komandą (Robbins 2003), efektyviai prisidedančią prie organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimo;
– sukurti šiuolaikišką darbuotojų skatinimo sistemą (Robbins 2003), padedančią kiekvienam komandos nariui pasiekti geresnių rezultatų bei motyvuojančią kvalifikuotai ir kūrybingai dirbti;
– įdiegti efektyvią kompetencijų modeliavimo ir lavinimo (Stankevičienė, Lobanova 2006) bei žinių vadybos (Probst *et al.* 2006) sistemą, padedančią darbuotojams tobulėti ne tik savo profesijos srityje, bet ir įvaldyti būtinas šiuolaikiškam darbuotojui kompetencijas.

Personalo politikai konkrečioje organizacijoje turi įtakos vyraujanti joje filosofija, kuri atspindi organizacijos vadovybės siekius ir organizacijos kultūrą, perteikiančią organizacijos darbuotojų norą vykdyti organizacijos strategijoje ir filosofijoje suformuluotus reikalavimus. Personalo politika formuojama suderinus norus ir realias galimybes, o ją kuriant rekomenduojama laikytis tokių principų (Stankevičienė, Lobanova 2006: 23–27):

1. Organizacijos filosofija, strategija, kultūra ir personalo politika – vienos sistemos elementai, kurie turi būti suderinti tarpusavyje (filosofijoje ir strategijoje suformuluojami siekiai, kultūroje atsispindi jų realizavimo galimybės, politikoje įforminami konkretūs realizavimo variantai).
2. Organizacijos ir personalo politiką būtina suderinti, nes personalo politika yra svarbiausia organizacijos politikos dalis.
3. Formuojant personalo politiką, iš daugelio personalo teorijų dera pasirinkti ne absoliučiai geriausią, bet geriausią realių veiklos sąlygų požiūriu.
4. Personalo politikoje būtina pabrėžti socialinius personalo tikslus ir aptarti, kaip turi būti sprendžiamos kylančios problemos.
5. Personalo politikoje nepateikiami konkrečių uždavinių sprendimo būdai, bet nustatomi sprendimo principai, formuluojamos vadovų ir bendradarbių elgsenos taisyklės.
6. Personalo politikoje akcentuojami tokie veiksniai, kaip saugaus darbo bei socialinių sąlygų užtikrinimas; santaikos tarp skirtingų personalo grupių (vadovų, specialistų, darbininkų) užtikrinimas, taip pat savininkų ir personalo interesų derinimas; personalo potencialo optimizavimas pabrėžiant darbuotojų interesus, personalo našumo bei efektyvumo skatinimas.

Literatūroje pateikta žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelių ir personalo politikos tipų (Stankevičienė, Lobanova 2006) įvairovė yra tokia plati, kad žmogiškųjų išteklių vadybos praktikos gali pasimesti, jei nebus pasiūlyta skaidrių kriterijų, kurie padėtų priimti optimalius žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimus. Tradicinės ir strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos principų skirtumai pateikti 5.12 lentelėje.

5.12 lentelė. Tradicinė ir strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba (pagal Armstrong 2006)

Sritys	Tradicinė žmogiškųjų išteklių vadyba	Strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba
Atsakingi už žmogiškuosius ištekius	Personalo darbuotojai	Linijiniai vadovai
Dėmesio centras	Darbuotojų santykiai	Partnerystė su vidiniais ir išoriniais užsakovais
Žmogiškųjų išteklių vaidmuo	Susitarimų, pokyčių stebėtojas ir atsakovas	Transformacijos, pokyčių lyderis ir iniciatorius
Iniciatyva	Lėta, reaguojanti, fragmentinė	Greita, iniciatyvi, integruota
Laiko periodas	Trumpalaikis	Trumpalaikis, vidutinio ilgumo, ilgo (pagal poreikius)
Kontrolė	Biurokratinė, politinė, procedūrinė	Organiškai lanksti ten, kur galima sėkmė
Darbų projektavimas	Siaura darbų sritis, nepriklausomas, specializuotas	Platus, lankstus, atsižvelgiant į mokymus, komandinis darbas
Investavimo sritys	Kapitalas, produkcija	Žmonės, žinios
Atskaitomybė	Sąnaudų centrai	Investicijų centrai

Ypač svarbu suvokti, kad žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelio (Armstrong 2006) ir intelektinio verslo plėtojimo situaciją atitinkančio žmogiškųjų išteklių politikos tipo parinkimas žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis reikalauja dar didesnio dėmesio ir sąmoningumo bei tvirtų kompetencijų žmogiškųjų išteklių vadybos srityje, nes nuo to priklausys ilgalaikė organizacijų perspektyva išlikti ne tik konkurencingų, bet ir turėti plėtros perspektyvą.

5.3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcinės sritys ir etapai

Žmogiškųjų išteklių vadybos objektas – organizacijos žmogiškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių prigimtis skiriasi nuo kitų išteklių ypatumų. Kartais teoriniu lygiu žmonių valdymas neskiriamas nuo kitų organizacijos išteklių valdymo, bet praktikoje šis skirtumas išryškėja labiau dėl kitokios žmogiškųjų išteklių prigimties (Bratton, Gold 2003).

Žmogiškieji ištekliai pagal savo prigimtį yra potencialiai kūrybiški ir kompleksiški organizacijos ištekliai, kurių elgseną veikia daugybė skirtingų veiksnių, inicijuojamų tiek vidinėmis žmogaus elgsenos priežastimis, tiek supančios jį aplinkos įtakos. Organizacinės elgsenos teorijose, pavyzdžiui, teigiama, jog „žmogiškųjų išteklių elgseną ir veiksmus lemia mažiausiai keturi kintamieji: gebėjimai, motyvacija, savo vaidmens suvokimas ir atsitiktiniai situaciniai veiksniai“ (McShane 1995; cituojama

pagal: Bratton, Gold 2003). Žmogiškieji ištekliai skiriasi nuo kitų naudojamų organizacijos išteklių tuo, kad individai yra apdovanoti skirtingais gebėjimų lygiais (įskaitant polinkius, įgūdžius ir žinias), turi asmeninius būdinguosius bruožus, lytį, savo vaidmens suvokimą ir skirtingą patirtį, o tai yra skirtingų motyvų ir įsipareigojimų rezultatas (Bratton, Gold 2003).

Žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas – aprūpinant organizaciją tinkamos kokybės žmogiškaisiais ištekliais, siekti ne tik žmonių efektyvaus naudojimo, bet ir garantuojant jiems fizinį, teisinį, socialinį bei psichologinį saugumą darbe bei kuo didesnį pasitenkinimą darbu bei gyvenimo kokybę.

Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vadybos tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad, siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti, ugdyti ir plėtoti savo potencialą.

Žinių ekonomikos sąlygomis žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai, tinkami plėtoti šiuolaikiniame intelektiniame versle, kuris grindžiamas žiniomis ir žinojimo kultūra, turi būti būtinai susiejami su verslo tikslų siekimu svarbiausiose jo potencialo plėtojimui srityse:

- ***Žmogiškųjų išteklių parinkimas ir ugdymas*** turėtų būti susietas su konkrečiais verslo tikslais, išsaugant tinkamai kvalifikuotus motyvuotus darbuotojus, teisingai vertinti juos tenkinant verslo poreikius turėti kompetentingą personalą, prisidedantį prie organizacijos intelektinio potencialo stiprinimo. Siekdama šių tikslų organizacija turi suteikti darbuotojams tęstinio tobulėjimo galimybes, kuriant ir plėtojant aukštų veiklos rezultatų vertinimo sistemas, integruojančias „kruopštaus darbuotojų parinkimo ir priėmimo į darbą procedūras bei vadovų ugdymo veiklas, susietas su konkrečios organizacijos poreikiais“ (Becker, Gerhart 1996; Becker, Huselid 1998).
- ***Žmogiškųjų išteklių vertinimas*** turėtų būti susietas siekiant stiprinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, įdiegiant tokias žmogiškųjų išteklių politikos procedūras, kurios garantuotų žmonių vertės patvirtinimą, apdovanojant ne tik už tai, ką jie daro ir ko siekia, bet ir už pasiektą kvalifikacijos lygį bei išplėtotas kompetencijas (Armstrong 2006).
- ***Vadovavimo poveikio pozityvaus klimato sukūrimas*** turėtų būti susietas turint tikslą palaikyti produktyvius ir darnius vadovų ir bendradarbių tarpusavio santykius, skatinančius komandinio darbo klestėjimą ir palaikančius darbuotojų nusiteikimą dirbti organizacijos ir savo labui. Tai turėtų būti daroma reguliariai pabrėžiant darbuotojų vertę ir suinteresuotumą, plėtojant bendradarbiavimo ir tarpusavio pasitikėjimo klimatą (Armstrong 2005).

Žmogiškųjų išteklių vadyba – tai darbo prigimtį ir darbuotojų tarpusavio santykius apibrėžiantis žinojimo ir praktikos pamatas (Bratton, Gold 2003). Žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą sudaro tokios penkios funkcinės sritys:

- ***Personalas*** (angl. *staffing*): visi dirbantys organizacijoje žmonės, jų turimi įgūdžiai, gebėjimai, žinios ir patirtis, sudarantys galimybes dirbti darbus, reika-

lingus organizacijai. Susijusios su tuo personalo valdymo praktikos yra tokios: planavimas, darbų analizė, verbavimas ir atranka.

- ***Atlyginimas*** (angl. *rewards*): darbo apmokėjimo sistemos sprendimai ir administravimas. Šios srities praktika apima darbo vertinimo, darbų vykdymo, ir kompensavimo sferas.
- ***Darbuotojų ugdymas*** (angl. *employee development*): mokymo poreikio analizavimas, siekiant garantuoti, kad darbuotojai įgytų reikalingų sėkmingam darbui atlikti ir naudingų organizacijai žinių ir įgūdžių. Darbų vykdymas gali būti identifikuojamas su reikiamais įgūdžiais ir kompetencijomis.
- ***Darbuotojų išlaikymas*** (angl. *employee maintenance*): darbo saugos administravimas ir monitoringas, sveikatos ir gerovės politika, siekiant sulaikyti konkurencingą darbo jėgą pagal nustatytus įstatymais standartus ir reguliavimas.
- ***Darbo santykiai*** (angl. *employee relations*): čia priskiriama daug sudėtingų schemų, apibūdinančių darbo santykius, darbuotojams dalyvaujant arba nedalyvaujant profesinėse sąjungose. Tuo atveju, jei darbuotojai yra profesinių sąjungų nariai, darbo santykių sritis numato derybas tarp vadovybės ir profsąjungos atstovų dėl darbo kontrakto.

Išskiriamos septynios pagrindinės žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos funkcijos, kurios galėtų vykdyti ir linijiniai vadovai, ir žmogiškųjų išteklių specialistai (Armstrong 2006):

1. ***Organizavimas*** – funkcija, kuriai priskirtinos tokios funkcijos, kaip:
   - *organizacinis dizainas* – organizacijos vystymo procesas, aprūpinant visų reikalingų funkcijų vykdymą, derinant jas tokiu būdu, kad skatintų integraciją ir kooperaciją, ir organizavimas, kuris leistų lanksčiai reaguoti į pokyčius ir padėtų plėtoti efektyvius komunikacijos ir sprendimo priėmimo procesus;
   - *darbo planavimas* – sprendimai, skirti konkrečioms pareigybėms, darbo pareigoms ir įgaliojimams nustatyti, taip pat santykiams tarp konkrečių pareigybių darbuotojų ir visų kitų bendradarbių apibūdinti;
   - *organizacijos vystymas* – tai programų stimuliavimo, planavimo ir realizavimo procesas, nukreipiant šias programas didinti organizacijos funkcionavimo efektyvumą ir lanksčiai plėtoti reagavimo į pokyčius gebėjimą.
2. ***Darbo santykių reguliavimas*** – funkcija, suprantama kaip darbo santykių gerinimas, formuojant pasitikėjimą aplinka ir kuriant pozityvesnį psichologinį klimatą.
3. ***Aprūpinimas ištekliais*** – funkcija, kuriai priskiriamos tokios funkcijos, kaip:
   - žmogiškųjų išteklių planavimas – planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį ateityje jų kiekio, kvalifikacijos ir kompetencijos požiūriu bei planų, susijusių su šio poreikio tenkinimu, formulavimas ir vykdymas.
   - paieška ir atranka – žmonių, atitinkančių organizacijos reikalavimus, reikalingo skaičiaus pritraukimas.
4. ***Darbo efektyvumo valdymas*** – funkcija, skirta komandų ir atskirų darbuotojų maksimalių darbo rezultatų pasiekimui užtikrinti, valdant efektyvumą ir atliekant

vertinimo bei atestavimo procedūras atsižvelgiant į suderintus tikslus ir reikalavimus kompetencijoms, vertinant efektyvumą ir didinant darbo našumą, nustatant ir tenkinant mokymo ir vystymo poreikius.

5. ***Žmogiškųjų išteklių vystymas*** – funkcija, siejanti šiuos veiksnius:
   – *mokymas organizacijos ir individualiu lygiu*, suprantant tai kaip sistemišką verslo plėtojimą, vadovaujantis besimokančios organizacijos principais, suteikiant galimybes darbuotojų mokymams ir jų gebėjimų vystymui, kas skatintų ne tik darbuotojo karjerinį augimą organizacijoje, bet ir jo statuso darbo rinkoje didėjimą;
   – *vadybinių kadrų ugdymas*, suteikiant vadybininkams galimybę mokytis ir ugdant jų gebėjimą efektyviau prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo;
   – *karjeros valdymas* – reikalingą potencialą turinčių žmonių karjeros planavimas ir vystymas.
6. ***Skatinimo sistemų valdymas*** – funkcija, kuriai priklauso šios sritys:
   – *darbo apmokėjimo sistema* – plėtojant darbo apmokėjimo struktūras ir sistemas, remiantis lygybės, teisingumo ir skaidrumo principais;
   – *asmeninio indėlio atlyginimas* – pastangų, gautų rezultatų, kompetencijos lygio ir mokėjimų vertinimu paremtas atlyginimas už asmeninį indėlį;
   – *nefinansinės paskatos* – taikant tokius darbuotojų nefinansinio skatinimo metodus, kaip pripažinimas, atsakomybės laipsnio didinimas ir aukštesnių darbo rezultatų siekimo galimybių suteikimas, taip pat profesinio ir asmeninio augimo galimybių garantavimas.
7. ***Tarpusavio santykių sistema***, kuriai priskiriamos tokios funkcijas:
   – *santykiai ūkio šakos lygyje* – formalizuotų ir neformalių santykių su profesinėmis sąjungomis ir jų nariais valdymas bei šių santykių palaikymas;
   – *bendradarbių įsitraukimas ir aktyvumas* – suteikimas darbuotojams galimybės išsakyti savo nuomonę, jų aprūpinimas informacija ir konsultavimas tais klausimais, kurie susiję su abipusiais interesais;
   – *komunikacijos* – dominančios bendradarbius informacijos generavimas ir perdavimas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos proceso specifiką pabrėžiančios pagrindinės charakteristikos yra tokios (Armstrong 2006):

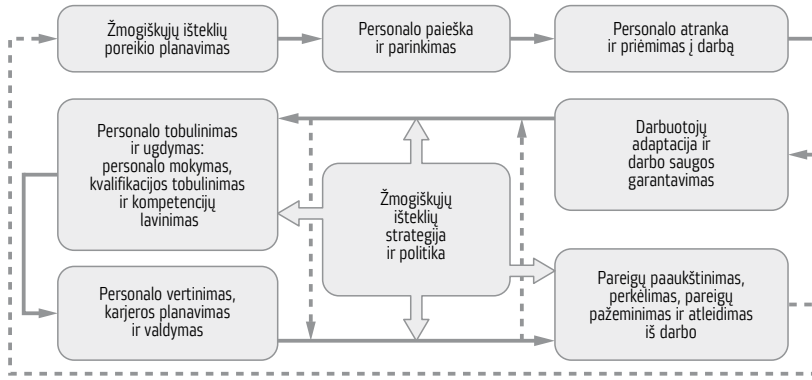
– žmogiškųjų išteklių vadyba tenkina organizacijos poreikį strategiškai spręsti žmogiškųjų išteklių komplektavimo problemas, o tai leidžia pasiekti organizacijos plėtros ir žmogiškųjų išteklių naudojimo strategijų subalansavimo;
– žmogiškųjų išteklių vadyba leidžia visapusiškai ir logiškai aprūpinti teorinių metodikų bei praktinio žmonių užimtumo tarpusavio palaikymą, plėtojant integruotus teorinius praktinius žmogiškųjų išteklių vadybos modelius;
– žmogiškųjų išteklių vadybos modeliuose pabrėžiamas konkrečios organizacijos misijos ir vertybių nuoseklus integravimas į žmogiškųjų išteklių politiką;

– žmogiškųjų išteklių vadybos modeliuose darbuotojai traktuojami kaip aktyvas, arba žmogiškasis kapitalas, o tai įmanoma dėl galimybės plėtoti besimokančios organizacijos potencialą;
– žmogiškieji ištekliai traktuojami kaip galimo konkurencinio pranašumo šaltinis, kartu su resursais grindžiamomis strateginės plėtros koncepcijomis;
– požiūris į darbuotojus yra unitarinis, bet ne pliuralistinis: manoma, kad darbuotojai supras darbdavio interesus net tuo atveju, jei jie nesutaps su asmeniniais jų interesais;
– žmogiškųjų išteklių vadybos modelių kūrimas ir realizavimas – tai organizacijos padalinių vadovų prioritetas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo etapai. Atskleidžiant žmogiškųjų išteklių valdymo proceso ypatumus organizacijoje, personalo valdymo etapai gali būti pateikti tam tikru nuoseklumu (5.15 pav.), pabrėžiant tai, kad kiekvienas personalo vadybos etapas kaip personalo vadybos darbų posistemis nėra atskiriamas nuo kitų ir remiasi jų rezultatais. Svarbu atsižvelgti į tai, kad kiekviename posistemyje (etape) kaupiama informacija naudinga kitų posistemių darbams realizuoti. Žmogiškųjų išteklių / personalo valdymo funkcija yra svarbi tiek vertikaliojo, tiek horizontaliojo darbo pasidalijimo požiūriu.

Kiekvienas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementas atspindi atskirų personalo valdymo posistemių funkcijoms numatytus tikslus ir šiems tikslams pasiekti keliamus konkrečius uždavinius. Kiekvienam personalo vadybos sistemos elementui (posistemiui) keliami uždaviniai ir jų funkcijos yra konkretinami priklausomai nuo organizacijos dydžio, valdymo struktūros ir plėtros galimybių.

Kai yra specializuota personalo tarnyba, minėtus uždavinius galėtų ir turėtų spręsti personalo tarnybos specialistai, priklausomai kaip nuo jų vykdomų funkcijų, taip pat ir nuo jų konkrečių kompetencijų. Pavyzdžiui, didelėse organizacijose



5.15 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai organizacijoje (modifikuota pagal: Stankevičienė, Lobanova 2006)

personalo tarnybos atliekamos funkcijos turi atitikti visus personalo organizavimo posistemio elementus.

Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo tarnybos funkcijos. Visi vadovai tam tikra prasme yra personalo vadovai, nes jiems tenka ieškoti darbuotojų, kalbėtis su kandidatais, juos atrinkti ir išmokyti. Tačiau didesnės organizacijos dažniausiai turi atskirą personalo tarnybą ir jos vadovą.

Kaip šios specialios tarnybos vadovo ir darbuotojų pareigos siejasi su linijinių (tiesioginių) vadovų pareigomis personalo klausimais? Atsakant į šį klausimą reikia palyginti linijinę valdžią su patariamąja (funkcine) valdžia.

Linijiniai (tiesioginiai) vadovai atsako už pagrindinių organizacijos tikslų įgyvendinimą ir yra įgalioti vadovauti pavaldinių darbui.

Patariamieji (funkciniai) vadovai įgalioti padėti bei patarti linijiniams vadovams, kaip geriau įgyvendinti minėtus tikslus.

Personalo tarnybų vadovai yra patariamieji (funkciniai) vadovai, kurie pataria linijiniams vadovams verbuojant, atrenkant, samdant, mokant personalą bei atlyginant jiems už darbą:

a) *metodiškai aprūpina* tiesioginius linijinius vadovus įvairiomis procedūromis, programomis ir darbo įstatymais (pvz., personalo atrankos procedūrų, mokymo planų ir motyvacijos sistemos rengimas bei informavimas apie darbo įstatymų pasikeitimus) ir koordinuoja jų įgyvendinimą;
b) *konsultuoja bei padeda įgyvendinti personalo politiką* (konsultacijos teisiniais klausimais, konfliktų sprendimo atvejais, konsultacijos personalo paieškos, atrankos, mokymo, skatinimo ir kitais klausimais.)

Išskiriamos trys pagrindinės funkcijos, kurias vykdo personalo tarnybos vadovas:

a) *linijinė funkcija* (vadovauja savo skyriaus ir aptarnaujančiųjų padalinių darbuotojų veiklai);
b) *koordinuojanti funkcija* (užtikrina, kad linijiniai vadovai nuolatos įgyvendintų su personalu susijusius tikslus, laikytųsi nustatyto personalo politikos ir kt.);
c) *patariamoji (konsultacinė) funkcija:* 1) padeda samdant, mokant, vertinant, atlyginant, paaukštinant ir atleidžiant darbuotojus; 2) padeda laikytis darbo įstatymų; 3) padeda tiriant darbuotojų skundus ir reguliuojant darbo santykius; 4) personalo tarnyba yra ir darbuotojų užtarėja (t. y. ji nustato, kaip vadovybė turi elgtis su darbuotojais, užtikrina, kad darbuotojai galėtų užginčyti neteisinius darbo santykius ir atstovauja darbuotojų interesams, neviršijant pagrindinių įsipareigojimų, kuriuos darbuotojai yra prisiėmę prieš aukštesnio lygio vadovus).

Galima išskirti šiuos pagrindinius tiesioginių vadovų veiklos valdant žmogiškuosius išteklius *privalumus*:

– linijiniai vadovai lanksčiau sprendžia žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus;
– sutaupoma lėšų;

– linijiniai vadovai gali adekvačiau reaguoti į darbuotojų poreikius ir pageidavimus;
– linijiniai vadovai negali ignoruoti žmogiškųjų išteklių valdymo problemų, imasi jas spręsti rimtai ir profesionaliai.

Nepaisant privalumų, linijinių vadovų atliekamas žmogiškųjų išteklių valdymas išryškina ir šiuos pagrindinius *trūkumus*:

– linijiniai vadovai turi daug pareigų ir mažai laiko deramai atlikti žmogiškųjų išteklių valdymą;
– linijiniai vadovai, besigilindami į žmogiškųjų išteklių specifiką, praranda bendrosios vadybos perspektyvą;
– atsiranda dėmesio žmogiškiesiems ištekliams netolygumas, galimas didesnis šališkumas;
– kyla trintis tarp linijinio vadovo ir personalo skyriaus dėl darbo pasidalijimo.

Didelėje organizacijoje kyla pavojus, kad organizacijos padaliniai skirs dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui. Ypač svarbu parengti linijinius vadovus, kad jie įsisavintų naujus vaidmenis, o personalo skyrius organizacijoje turi teikti dviejų rūšių paslaugas: vystyti žmogiškųjų išteklių strategiją, susietą su organizacijos tikslais, ir teikti paramą (patarimus) linijiniams vadovams.

Kartojimo klausimai

1. Kaip susieti žmogiškųjų išteklių vadybos tikslai, žmogiškųjų išteklių politika ir žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatai?
2. Kaip charakterizuojami strateginiai ketinimai?
3. Kas būdinga žmogiškųjų išteklių valdymo gerosios praktikos mokyklai?
4. Kokiose pagrindinėse srityse rengiamos žmogiškųjų išteklių politikos ir sistemos?
5. Kokios koncepcijos yra reikšmingos žmogiškųjų išteklių modelių plėtojimui žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis?
6. Kaip būtų galima apibūdinti strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą?
7. Kokie yra žmogiškųjų išteklių, arba personalo, politikos tipai?
8. Kas būdinga integruotai žmogiškųjų išteklių vadybos strategijai?
9. Kuo skiriasi tradicinė ir strateginė žmogiškųjų išteklių vadyba?
10. Kokie yra pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai organizacijoje?

5.4. Intelektinio verslo kompetencijų valdymas

5.4.1. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos

Nuo praėjusio šimtmečio paskutinio dešimtmečio kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų problematika tapo ypač aktuali ir traukė įvairių sričių mokslininkų dėmesį. Tenkinančio veiklos sistemų poreikius racionalaus švietimo plėtra ir stiprėjanti bihevioriz mo įtaka asmenybės ugdymo ir ugdymosi procesams (Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija 2008) palengva keitė įvairių sričių tyrėjų mokslinį požiūrį į kompetencijas.

Kvalifikacijos sąvoka pastaraisiais dešimtmečiais labiau siejama su profesinio rengimo sistemos kaitos ir raidos etapais. Kvalifikacija – žmogaus tinkamumo tam tikrai profesinei veiklai atlikti formalaus pripažinimo laipsnis, kurį lemia turimos žinios, gebėjimai ir vertybinės nuostatos. Kvalifikacijos turinį sudaro kompetencijų sistema. Profesinio rengimo kvalifikaciją pripažįsta įgaliotos institucijos ir jų išduodami diplomai.

Šiuo metu Europos Sąjungos šalyse plačiai taikoma Europos kvalifikacijų sandaros koncepcija ir kvalifikacijų aprašų koncepcija. Lietuvos kvalifikacijų sandara (LTKS) – Lietuvos Respublikoje nustatytų kvalifikacijų, grindžiamų asmens veiklai reikalingomis kompetencijomis, lygių sistema buvo susieta su Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sandara ir Europos aukštojo mokslo erdvės kvalifikacijų sandara. Lietuvos Respublikos Vyriausybė LTKS aprašą patvirtino 2010 m. Nuo 2012 m. visuose naujuose kompetentingų institucijų išduotuose kvalifikacijos suteikimo pažymėjimuose, diplomuose ir *Europass* dokumentuose, naudojant nacionalines kvalifikacijų sistemas, turi būti pateikta aiški nuoroda į atitinkamą Europos kvalifikacijų sandaros lygį.

Iki Lietuvos kvalifikacijų sandaros susiejimo su Europos kvalifikacijų sandara kvalifikacija buvo suprantama kaip įstatymų, LR Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir *teisė verstis tam tikra profesine veikla*. Dabar *kvalifikacija* – tai Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų *tam tikrai veiklai*, visuma.

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (5.16 pav.).

Lietuvos nacionalinėje kvalifikacijų sandarą sudaro aštuoni kvalifikacijų lygiai[1] (6.13 lentelė):

– 1 lygis, kuris įgyjamas bendrojo ugdymo sektoriuje ir atitinka ne žemesnį bendrąjį pasirengimą veiklai, negu numatyta pagrindinio ugdymo bendrosiose programose, nereikalaujant specialaus profesinio pasirengimo;

[1] Lietuvos kvalifikacijų sandara. Prieiga peri internetą: http://www.kpmpc.lt/LTKS_EKS/Lietuvos_KS.html

5.16 pav. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos

5.13 lentelė. Kvalifikaciją patvirtinantys dokumentai pagal LTKS lygius

LTKS lygis	Kvalifikacijos darbui	Kvalifikacijos mokymuisi	LTKS lygis
8	Daktaro diplomas Meno licencijato diplomas		8
7	Rezidentūros pažymėjimas Magistro diplomas		7
6	Bakalauro diplomas Profesinio bakalauro diplomas Studijų pažymėjimas		6
5	Šiuo metu šio lygio kvalifikacijos neteikiamos		5
4	Kvalifikacijos pažymėjimas	Brandos atestatas	4
3	Kvalifikacijos pažymėjimas		3
2	Kvalifikacijos pažymėjimas	Pagrindinio išsilavinimo pažymėjimas	2
1	Kvalifikacijos pažymėjimas		1

– 2–4 lygiai, kuriems įgyti reikalingas specialus profesinis pasirengimas profesinio mokymo įstaigose;
– 5 lygis, kuris yra tarpinis tarp profesinių ir aukštojo mokslo kvalifikacijų ir yra įgyjamas pagal mokymo, įgijus vidurinį išsilavinimą, programas profesinio mokymo įstaigose arba pagal trumpąsias studijų programas kolegijose (iki 2004 m. šį lygį atitinkančias kvalifikacijas teikė aukštesniosios mokyklos. Šiuo metu tokios kvalifikacijos nėra teikiamos, nors, kaip rodo specialistų poreikio tyrimai, paklausa yra. Todėl diegiant LTKS turi atsirasti būdai šio lygio kvalifikacijoms įgyti);
– 6–8 lygiai, apimantys aukštojo mokslo sistemai priskirtinas kvalifikacijas.

Kompetencija įvertinama remiantis tokiais kriterijais (5.14 lentelė):

– Sudėtingumas: *veiklos pobūdžiui, užduočių įvairovei ir atsakomybės laipsniui apibūdinti.*

– Savarankiškumas: *veiklos organizavimo ir pavaldumo pobūdžio kitimui apibūdinti.*
– Kintamumas: *veiklos technologinės ir organizacinės aplinkos kitimui apibūdinti.*

5.14 lentelė. Veiklos kriterijai, taikomi apibrėžiant kvalifikacijų lygmenis Lietuvos kvalifikacijų sandaroje[2] (http://www.kpmpc.lt/LTKS_EKS/LTKS_EKS_ataskaita.pdf)

Profesinio tobulėjimo ir augimo EKS lygmenų struktūroje kriterijai (Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų struktūros paaiškinimas) http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_lt.pdf	Veiklos kriterijai, taikomi apibrėžiant kvalifikacijų lygius Lietuvos kvalifikacijų sandaroje
Žinių ir supratimo sudėtingumas ir platumas Praktinio taikymo sudėtingumas ir srities platumas	Veiklos sudėtingumas
Reikiamos pagalbos ir nurodymų laipsnis Reikiamos integracijos, savarankiškumo ir kūrybiškumo laipsnis	Veiklos savarankiškumas
Skaidrumo ir aplinkybių dinamiškumo laipsnis	Veiklos kintamumas

Veiklos kriterijai, taikomi apibrėžiant kvalifikacijų lygmenis Lietuvos kvalifikacijų sandaroje, gali tapti tinkama priemone, rengiant žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos vertinimo sistemas šiuolaikiniame žiniomis grindžiamame versle. Nors nemažai verslo įmonių jau taiko tam tikras kompetencijų vertinimo sistemas, orientuojantis į bendrus kriterijus, pripažintus visoje Europos Sąjungoje, verslo konkuravimas dėl aukštos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių taptų skaidresnis, o specialistai, turintys tinkamą kvalifikacijos lygį patvirtinantį dokumentą, konkuruotų dėl darbo vietų, įrodydami realią kompetenciją. Kvalifikacijos lygių apibūdinimas, remiantis veiklos sudėtingumo, savarankiškumo ir kintamumo kriterijais (5.15 lentelė), suteikia galimybę reikalauti iš tam tikro lygio studijas baigusio specialisto pademonstruoti tokius gebėjimus ir kompetencijas, kurie yra numatyti.

Atsižvelgiant į tai, kad nauja Lietuvos kvalifikacijų sandaros koncepcija tik pradėta įgyvendinti, reikalingas adaptacijos prie jos laikotarpis ir konkrečios praktinės priemonės, kurios padėtų adaptuoti žinioms imlaus verslo reikmėms naują Lietuvos kvalifikacijų sandarą.

Apibendrinant pabrėžtina, kad žiniomis grindžiamam intelektiniam verslui reikalingi tokie aukštos kvalifikacijos žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, kurie sugebėtų parengti žmogiškųjų išteklių strategiją intelektiniam verslui ir tinkamai parinkti veiksmingai dirbančią komandą.

[2] LTKS kvalifikacijų lygių aprašymai ir visų LTKS lygių išsamieji aprašai pateikti Lietuvos kvalifikacijų sandaros susiejimo su Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sandara ir Europos aukštojo mokslo erdvės kvalifikacijų sandara ataskaitoje. Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, 2012. Prieiga per internetą: http://www.kpmpc.lt/LTKS_EKS/LTKS_EKS_ataskaita.pdf

5.15 lentelė. Kvalifikacijų lygiai ir jų charakteristika (parengta remiantis Lietuvos kvalifikacijų sandara)

Kriterijai	Sudėtingumas	Savarankiškumas	Kintamumas
Lietuvos kvalifikacijų lygis	Veiklos pobūdis, užduočių įvairovė ir atsakomybės laipsnis	Veiklos organizavimo ir pavaldumo pobūdžio kitimas	Veiklos technologinės ir organizacinės aplinkos kitimas
8	Veikla pasižymi strateginio pobūdžio veiklos uždaviniais, kurie gali apimti įvairias skirtingas veiklos sritis ar mokslinių tyrimų dalykus	Gebėjimai priimti visuomeninės reikšmės strateginius sprendimus, savarankiškai planuoti ir vykdyti fundamentinius ir (arba) taikomuosius mokslinius tyrimus, perteikti naujausias žinias (skleisti patirtį) atitinkamos srities specialistams, koordinuoti mokslinius ir taikomųjų tyrimų projektus	Intensyvūs ir neprognozuojami veiklos, jos aplinkos pokyčiai reikalauja pasirengimo nuolatiniams pokyčiams
7	Veiklos atlikimas reikalauja naujausių žinių profesinės veiklos ir jai artimose ar gimininggose srityse ekspertinio vertinimo ir pritaikymo	Gebėjimus savarankiškai atlikti taikomojo pobūdžio tyrimus, teikti konsultacijas veiklos srityje, koordinuoti projektus, orientuotus į kitų žmonių kvalifikacijos tobulinimą ir inovacijų diegimą, analizuoti veiklos rezultatus ir juos pristatyti	Veiklos kaita reikalauja gebėjimo priimti inovatyvius sprendimus, paremtus tyrimų rezultatais, įvertinti alternatyvius sprendimo variantus bei galimas socialines ir etines veiklos pasekmes
6	Veiklos atlikimas reikalauja taikyti plačias teorines žinias, pagrįstas naujų fundamentinių ir taikomųjų tyrimų rezultatais arba būtinas įvairioms naujovėms įdiegti	Gebėjimus planuoti veiklą atsižvelgiant į numatytus tikslus, analizuoti ir fiksuoti savo veiklos rezultatus ir teikti ataskaitas veiklą koordinuojantiems asmenims, koreguoti veiklą atsižvelgiant į veiklos rezultatų analizę ir specialistų rekomendacijas, vykdyti įvairią projektinę veiklą	Kvalifikacija leidžia patobulinti ir praplėsti profesinės srities žinias ir, patiems įvertinus savo veiklą, mokytis savarankiškai

5.15 lentelės pabaiga

Kriterijai	Sudėtingumas	Savarankiškumas	Kintamumas
Lietuvos kvalifikacijų lygis	Veiklos pobūdis, užduočių įvairovė ir atsakomybės laipsnis	Veiklos organizavimo ir pavaldumo pobūdžio kitimas	Veiklos technologinės ir organizacinės aplinkos kitimas
5	Veikla apima žemesnės kvalifikacijos darbuotojų kompetencijų vertinimą ir mokymą ir reikalauja derinti išsamias veiklos srities žinias su bendrosiomis žiniomis	Darbuotojas vadovauja žemesnės kvalifikacijos darbuotojų veiklai, planuoja ir skirsto veiklos užduotis, prižiūri, kaip veikla atliekama, konsultuoja ir tikrina veiklos atlikimo kokybę	Technologiniai ir organizaciniai veiklos reikalavimai ir jos aplinka nuolat kinta, pokyčiai dažnai nenuspėjami ir gali būti susiję su naujomis veiklos sritimis
4	Atliekant veiklą gebama pritaikyti faktines ir teorines profesines žinias, būdingas plačiam kontekstui, susijusiam su veiklos sritimi	Kvalifikacija leidžia prižiūrėti ir perduoti profesinės veiklos įgūdžius žemesnės kvalifikacijos darbuotojams	Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių darbo vietoje, kuriuos lemia technologijų ir darbo organizavimo kaita
3	Atliekant veiklą gebama pritaikyti būdingas vykdomai veiklai profesines žinias	Veikla atliekama iš dalies prižiūrint aukštesnės kvalifikacijos darbuotojui ar savarankiškai	Veiklos aplinka gali reikalauti gebėjimo prisitaikyti prie paprastų pokyčių darbo vietoje
2	Vienas ar keli specializuoti veiksmai ar operacijos	Būtina intensyvi kvalifikuoto darbuotojo priežiūra ir vadovavimas	Veiksmų ir operacijų deriniai yra pastovūs
1	Elementarūs, pagalbiniai veiksmai ir operacijos	Reikalinga priežiūra, vadovavimas ir pagalba	Veiksmai ir operacijos yra pastovūs ir nuolat kartojasi

5.4.2. Kompetencijų modeliai ir jų taikymas intelektiniame versle

Kompetencijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *competentia* – priklausomybė pagal teisę, o „Tarptautinių žodžių žodyne“ ši sąvoka apibūdinama kaip: 1) klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; 2) visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų. Kompetencija reiškia sugebėjimų ar įgūdžių turėjimą kažką daryti.

Žodžiai „kompetentingas“ ir „kompetencija“ turi kokybiškai pozityvias reikšmes, pabrėžiančias tam tikrus sugebėjimus, kurie leidžia vienam ar kitam asmeniui atlikti jam pavestas užduotis. Kompetencija taip pat apibūdinama kaip pagal situaciją

reikalinga elgsena, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla (Schoonover *et al.* 2000).

Kompetencija apibrėžiama kaip žmogaus galių pritaikymas tam tikroje praktinėje veikloje, o kvalifikacija – kaip įgūdžiai, žinios, kuriuos individas įgyja švietimo sistemoje (Lepaitė 2003). Galima teigti, kad tinkamais laikytini gebėjimai yra labai glaudžiai susiję su konkrečia situacija ar užduotimi. Iš to išeina, kad kompetencijos koncepcija turėtų būti suprantama kaip santykis su kitais darbo atlikėjais, darbuotojais arba su darbu, kuris turi būti atliktas. Tuo pat metu kompetencija turi daug bendro tarp teorinių žinių (žinoti ką) ir praktinių žinių (žinoti kaip). Akivaizdu tik viena, kad kompetencijos sampratoje besąlygiškai įsitvirtino žinojimas „žinoti kaip“ (angl. *know-how*), nes tai reiškia informacijos valdymą turint tam tikrų gebėjimų visumą.

Kompetencijų modelių klasifikavimas. Išskiriami du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją (Petkevičiūtė, Kaminskytė 2003), kuriais remiantis kuriami šie kompetencijos modeliai:

1) funkcinis analitinis požiūris, kurį plėtoja Didžiosios Britanijos Iniciatyvioji vadybos chartija (angl. *Management Charter Initiative – MCI*);
2) asmeninių charakteristikų požiūris, kuri pasiūlė mokslininkas R. E. Bojatzis, išanalizavęs JAV įmonių praktiką.

Remiantis šiais požiūriais kompetencijos modelius galima būtų klasifikuoti pagal juose nagrinėjamų kompetencijos sričių sąsajas su darbo rezultatais ir darbo procesu, išskiriant lemiančias darbo rezultatą kompetencijas, pažymint kompetencijas, lemiančias darbuotojo įsitraukimą į darbą ir jo įnašą į organizacijos tikslų siekimą (5.16 lentelė).

Esminis šių modelių skirtumas tas, kad asmeninių charakteristikų požiūris išskiria asmeninės kompetencijos blokus, leidžiančius labai gerai atlikti darbą, ir vadybos funkcijas. Šis modelis orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, koncentruojasi į individualias charakteristikas ir siejamas su darbo turiniu.

5.16 lentelė. Kompetencijos modelių klasifikacija

Modelių ypatumai	Kompetencijos modeliai (požiūriai)	
Požiūriai į kompetenciją	Funkcinis analitinis požiūris	Asmeninių charakteristikų požiūris
Kompetencijos modelio orientacija (esmė)	Orientuotas į darbo rezultatą modelis	Orientuotas į darbo procesą modelis
Kompetencijos modelio sąsajos su darbu	Siejamas su darbo atlikimo reikalavimais	Siejamas su darbo turiniu ir darbuotojo įnašu į tikslų siekimą
Kompetencijos sričių specifika	Susijusios su darbo atlikimo reikalavimais	Susijusios su individualiomis charakteristikomis
Svarbūs kompetencijos blokai	Veiklos funkcijos, vaidmenys, darbo atlikimo kriterijai, specifikacijos	Mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys

Remiantis Boyatzio (1982) pateiktu asmeninių charakteristikų metodu, išskiriamos tokios charakteristikos, kaip mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti.

Funkcinis analitinis požiūris (MCI modelis) orientuotas į rezultatą, dėmesys telkiamas į darbo atlikimo reikalavimus, ir tai siejama su darbo vaidmeniu (funkcija). Šis modelis koncentruojasi į darbo funkcijas ir tą veiklą, kurią patyrę ir kompetentingi vadybininkai turi sugebėti atlikti efektyviai. Iniciatyvioji vadybos chartija (MCI) vadybininko kompetencijai apibrėžti taikė funkcinės analizės metodą. Šios analizės tikslas – apibrėžti profesijai būdingus vaidmenis, uždavinius ir pareigas, o ne tik įgūdžius ir mokėjimą, reikalingus vaidmeniui atlikti. MCI modelis yra apibendrinamasis, tinkamas visų veiklos sričių organizacijų vadybininkams. MCI kompetencijos nustatymo metodika taikoma Jungtinėje Karalystėje vadybininkų kvalifikacijos lygiui nustatyti – tuo užsiima Nacionalinė kvalifikavimo taryba (NVQ). Sudaryti dideli kompetencijos charakteristikų, besigrupuojančių apie esmines funkcijas arba vaidmenis, sąrašai. Vadybinė veikla suskirstyta į kategorijas ir specifikacijas, kiekvienai kategorijai sudarytas išsamus adekvataus darbo atlikimo kriterijų sąrašas. Vertinant vadybininkų efektyvumą, nagrinėjama jų kompetencijos atitiktis pagal visus pagrindinius vadybinės veiklos kriterijus. Iniciatyvioji vadybos chartija (MCI) naudoja Profesinį vadybininko standartą MCI-2 (*Middle management standards*). MCI-2 kompetencijos standarto modelis atitinka Atvirojo universiteto Vadybos mokyklos profesinio diplomo lygį (angl. *The Open University Business School Professional Diploma in Management*). MCI-2 standartas taikomas tiems aukštesnio (išskyrus strateginį) ar vidutinio lygmens vadovams, kurie atsakingi už padalinių ir skyrių veiklą bei yra pavaldūs žemesnio lygmens vadovai.

MCI modelis susidaro iš atskirų nusakančių vadybinių kompetencijų sritis blokų, susijusių su vadybinių funkcijų realizavimo gebėjimais, kurie aprašomi tas funkcijas nusakančiais veiksmažodžiais: inicijuoti, įgyvendinti, kontroliuoti, tobulinti, planuoti, kurti ir pan. Nemažai dėmesio skiriama kompetencijoms, susijusioms su žmogiškųjų išteklių valdymu: samdyti, atrinkti, nustatyti kadrų poreikį, rengti reikalavimus kadrų kokybei, atestuoti ir atrinkti kadrus pagal komandos ir organizacijos reikalavimus; tobulinti komandas ir darbuotojų bei asmeninę kvalifikaciją, siekiant geresnių rodiklių; planuoti, skirstyti ir vertinti komandų, atskirų darbuotojų bei savo paties darbą; kurti, palaikyti bei tvirtinti efektyvius darbo ryšius; rinkti, vertinti ir apdoroti informaciją; keistis su kolegomis informacija, reikalinga sprendimams priimti.

Taikant asmeninių charakteristikų požiūrį, kompetencijos skirstomos į tokius šešis blokus (Bojatzis 1982): 1) tikslas ir veiksmai; 2) lyderystė; 3) žmogiškųjų išteklių valdymas; 4) vadovavimas pavaldiniams; 5) dėmesio skyrimas kitiems; 6) specializuotos žinios. Anot Bojatzio, kompetentingumo analizės ir apibrėžimo procesas veikiau juda nuo asmeninių kompetentingumo blokų išskyrimo prie tam tikrų valdymo užduočių ir funkcijų atlikimo, o ne priešingai.

Nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas, yra labai sudėtinga, nes kompetencija labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių. Kompetenciją reikėtų vertinti priklausomai nuo konteksto.

Kompetencijos struktūros gali būti plačiai panaudotos verbuojant, atrenkant, vertinant darbuotojus, vadovus ir teikiant jiems grįžtamąjį ryšį. Kompetencijos modeliais grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu (Goldstein, Davidson 1998). Kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus (Rowe 1995). Kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamuoju atlyginimu (Cira, Benjamin 1998).

Kompetentingiausių darbuotojų pritraukimas – didelis bet kurios organizacijos pranašumas. Pavyzdžiui, JAV darbuotojų pritraukimas iš viso pasaulio lemia tai, kad šioje šalyje darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai. Suprantančios tai organizacijos sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus, kas, Druckerio manymu (2004), bus aktualu konkurencinio pranašumo išsaugojimui per ateinančius 25 metus.

Kompetencijų sandara versle: blokai ir sritys. Darbui intelektiniame versle reikalingas platus kompetencijų spektras. Norint tinkamai suprasti kompetencijų planavimo, vertinimo ir pripažinimo versle metodus, reikia patikslinti su kompetencijų sistemų ir sandarų apibūdinimui taikoma terminologija.

Kompetencija – funkcinis žmogaus gebėjimas atlikti tam tikrą dalį profesinės veiklos (operaciją ar užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, remiantis atitinkamų žinių, gebėjimų ir požiūrių sistema. Profesinei veiklai atlikti reikalingų kompetencijų sistema sudaro kvalifikaciją. Kompetentingumas – tai kokybiškas profesinės veiklos atlikimas, kurį laiduoja įgyta kvalifikacija ir sukaupta profesinė patirtis.

Kompetencija – įrodytas gebėjimas naudoti profesines žinias, gebėjimus, asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius gebėjimus, dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo. Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas.

Žinios (žinojimas, arba žinojimo kompetencijos) – tai darbuotojo mokėjimas veikti, remiantis tiek bendrosiomis žiniomis („žinios apie“), įgytomis formalaus mokymosi procese (įvairiuose kursuose, seminaruose, studijuojant švietimo institucijoje), tiek asmeniniu žinojimu, kuris vadinamas „žiniomis kaip“, reikia veikti remiantis turimomis bendrosiomis žiniomis.

Gebėjimas – dėl mokymosi (studijų) ir profesinės veiklos išlavintas tam tikras mokėjimas kelti tikslus ir spręsti problemas.

Gebėjimas kelti tikslus (realius ir pasiekiamus), įvertinus savo galimybes, padeda tiksliau įvertinti savo veiklą, o, išryškinus neatitikimus, analizuoti veiklos eigą pasitelkus kritinį mąstymą ir kritinę refleksiją.

Problemų sprendimo gebėjimas apima gebėjimus identifikuoti problemą, ją ištirti ir rasti galimas sprendimo alternatyvas, suplanuoti sprendimo įgyvendinimo eigą ir patikrinti rezultatus.

Įgūdžiai (informacinio raštingumo įgūdžiai) – darbuotojo įgūdžiai, apimantys mokėjimą dirbti, naudojant elektroniniu formatu pateiktą informaciją, efektyviai ir racionaliai ją randant, kritiškai įvertinant, tiksliai ir kūrybiškai naudojant (darbuotojų kompetencijų ugdymo požiūriu itin svarbus yra žmogaus gebėjimas nepriimti naujos informacijos kaip duotybės, kaip savaime suprantamo dalyko, bet ją suprasti analizuojant, interpretuojant, diskutuojant su kitais ir tokiu būdu plečiant savo turimą supratimą; gautą naują informaciją žmogus turi inkorporuoti į savo asmeninio žinojimo struktūrą).

Profesinė kompetencija – kompetencija, reikalinga konkretiems profesiniams uždaviniams atlikti, kurią specialistas paprastai įgyja formalaus švietimo institucijoje ir kuri grindžiama dalykinėmis, techninėmis arba funkcinėmis žiniomis ir gebėjimu jas panaudoti. Profesinės srities kompetenciją (žinias ir gebėjimą panaudoti žinias) galima palyginti, įvertinti ir sertifikuoti.

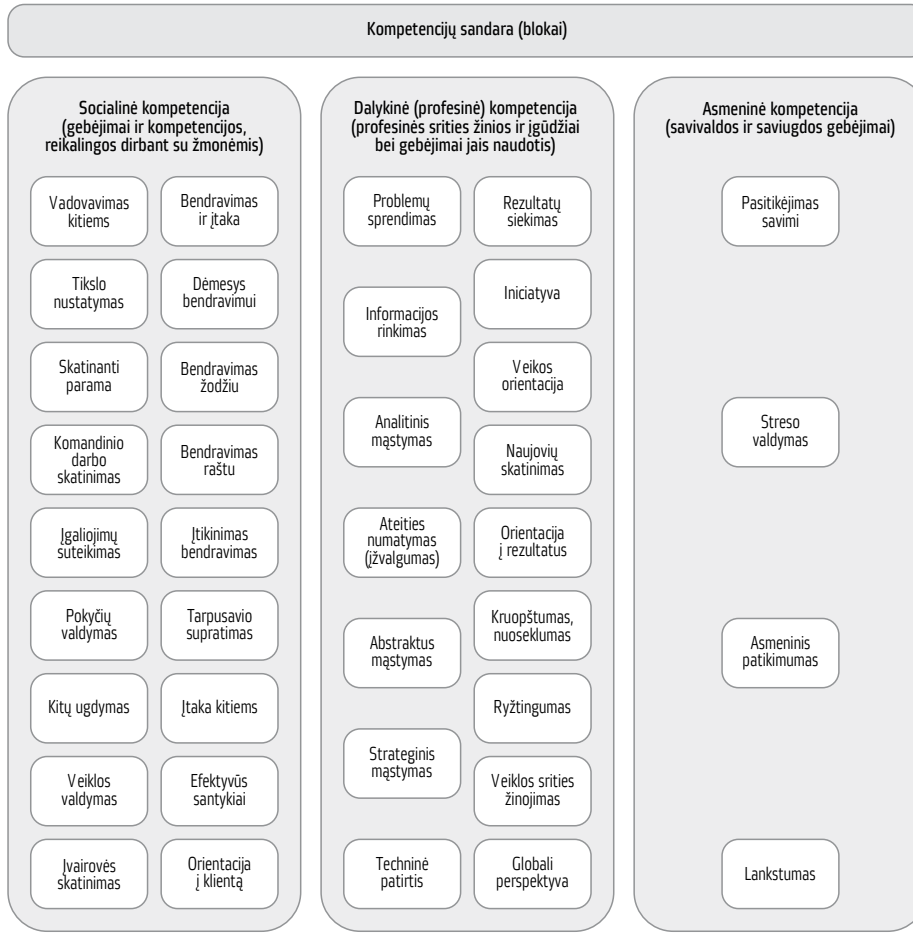
Socialinė kompetencija – kompetentingumo sritis, pratęsianti profesinę kompetenciją ir apibūdinanti mokėjimą dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, sukurti tinkamą organizacijos klimatą ir įvaizdį.

Asmeninė kompetencija – savęs vertinimas, nusistatymas produktyviai dirbti, motyvavimas, tobulėjimas tiek darbe, tiek už jo ribų. Asmeninė kompetencija apima bendravimo, komunikavimo ir bendradarbiavimo sugebėjimus, gebėjimą deleguoti; kūrybiškumą; stabilumą ir pasitikėjimą savimi; gebėjimą dirbti komandoje; gebėjimas dirbti intensyviai.

Mokymasis organizacijoje – tai nuolatinis veiklos perspektyvų ir turimos patirties apmąstymas ir tyrimas bei šio proceso metu gautų duomenų transformavimas į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams.

Kompetencijų blokai. Kompetencijos skirstomos į blokus (sritis), nustatant reikalingą (reikalaujamą) pagal pareigybės sudėtingumą kompetencijos išsivystymo lygmenį kiekvienai kompetencijų sričiai. Kiekvieną kompetencijų sritį (bloką) sudaro tam tikri konkretūs gebėjimai, lemiantys analizuojamos kompetencijų srities efektyvumą. Kompetencijų sritims (blokams) ir juos sudarantiems gebėjimams įvertinti taikoma penkių lygmenų kompetencijų vertinimo skalė, skirta kompetencijų išsivystymui nustatyti.

Žmogiškųjų išteklių kompetencijoms planuoti (projektuoti) ir vertinti taikomas kompetencijų portfelio modelis (5.17 pav.), kuris laikomas universaliu. Modelio pranašumas yra tas, kad jį nesunkiai galima adaptuoti konkrečiai organizacijai ar konkrečiai pareigybei įvertinti, atsižvelgiant į organizacijos misiją, viziją, strateginius tikslus, organizacijos kultūros ypatumus ir tam tikrų sričių kompetencijų poreikius.



5.17 pav. Kompetencijų portfelio (*Competency Portfolio*) modelis

Remiantis kompetencijų portfelio modelyje pasiūlyta kompetencijų sandara žmogiškųjų išteklių kompetencijoms vertinti taikomas kompetencijų ir jas sudarančių gebėjimų sistemos modelis (5.17 lentelė).

Kompetencijų išsivystymo lygmenys (reikalavimai kompetencijoms). Skirstant kompetencijas į pakopas pagal vertikaliąją hierarchinę lygmenų struktūrą, turi būti nustatomas ir apibūdinamas konkrečių veiklos užduočių sudėtingumo lygis, nustatant kompetencijų poreikį kiekvienai veiklos užduočiai atlikti (5.18 lentelė). Kitaip tariant, vertikaliojoje skirstymo į pakopas ašyje nuosekliai turi atsispindėti veiklos sudėtingumas ir jo keliami reikalavimai, o horizontaliojoje grupavimo ašyje – kompetencijos, reikalingos veiklos užduotims atlikti.

Kompetencijų išsivystymo pakopos ir jų vertinimo kriterijai yra kompetencijų vertinimo metodikos pagrindas. Kompetencijų sritims (blokų) ir juos sudarantiems

5.17 lentelė. Kompetencijų ir jas sudarančių gebėjimų sistema

Kompetencijų sritys (blokai)	Gebėjimo kodas	Gebėjimo apibūdinimas	Gebėjimo pritaikymo sferos
1. Asmeninė kompetencija: savivaldos ir saviugdos gebėjimai	A	Gebėjimas valdyti save	Gebėjimas išnaudoti savo laiką, energiją, sugebėjimus Gebėjimas susidoroti su šiuolaikinio gyvenimo stresais
	B	Aiški asmeninių vertybių sistema	Savo asmenybės aiškios vertės supratimas Egzistuojančios vertybės atitinka šiuolaikinio profesinio ir asmeninio gyvenimo sąlygas
	C	Aiškūs asmeniniai tikslai	Asmeninio ar profesinio gyvenimo tikslų aiškumas; egzistuojantys tikslai atitinka šiuolaikinio darbo ir gyvenimo reikalavimus
	D	Gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę	Nusiteikimas ir imlumas naujose situacijose atskleisti savo galimybes
2. Socialinė kompetencija: gebėjimai, reikalingi dirbant su žmonėmis	G	Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	Gebėjimas garantuoti aplinkinių dalyvavimą ir pagalbą bei paveikti jų sprendimus
	I	Gebėjimas vadovauti	Gebėjimai praktiškai nuteikti pavaldinius siekti rezultatų
	J	Gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius)	Gebėjimas ir (arba) noras lavinti pavaldinius ir didinti jų darbo efektyvumą
	K	Gebėjimas formuoti ir tobulinti darbo grupę (kolektyvą)	Gebėjimas daryti įtaką darbo grupei ar skatinti jos narių tobulėjimą
3. Profesinė kompetencija: profesinės srities žinios ir įgūdžiai bei gebėjimai jais pasinaudoti	E	Gebėjimas spręsti problemas	Gebėjimas sukurti ar pasirinkti būtiną sprendimms priimti strategiją Sugebėjimas spręsti šiuolaikines problemas
	F	Gebėjimas diegti naujoves ir kūrybiškumas	Gebėjimas generuoti naujas idėjas ir mokėjimas pasinaudoti jomis
	H	H – šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)	Gebėjimas suprasti darbuotojų motyvavimo veiksnius Šiuolaikiškas, humaniškas ir tikslingas vadovo ir bendradarbio vaidmens supratimas

gebėjimams įvertinti taikoma penkių pakopų kompetencijų vertinimo skalė, skirta kompetencijų pakopai nustatyti.

Taikant kompetencijų lygmenis nustatančius modelius būtina atsižvelgti ne tik į pareigybių aprašymuose nurodytus reikalavimus kiekvienai darbo vietai, bet ir į kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų lavinimo galimybes.

Kompetencijų vertinimo kriterijai. Kompetencijų lygmeniui nustatyti reikalinga aiškiai suformuluotų kriterijų sistema, kuria remdamasis kiekvienas vadovas ar specialistas gali aiškiai suprasti, kokio lygmens kompetencija reikalaujama dirbant tam tikroje konkrečioje pareigybėje ir kodėl.

5.18 lentelė. Kompetencijų pakopos ir jas atitinkantys veiklos uždavinių atlikimo būdai (pavyzdys)

Kompetencijų plėtojimo lygmenų ir pareigybių sąsajos	Veiklos užduočių sritys	Veiklos užduočių atlikimo būdai
1 pakopa Padėjėjo, asistento, stažuotojo pakopa	Nesudėtingos, pasikartojančios darbo užduotys ir operacijos	Veiklos atlikimas gavus konkrečius nurodymus
2 pakopa Apibrėžtos veikos specialistas (specialistas, specialisto asistentas)	Į konkrečią veiklą orientuotos užduotys. Principinių savarankiškų sprendimų nereikalaujantis specializuotas darbas	Veiklos atlikimas yra apibrėžtas, vadovaujamas ir kontroliuojamas
3 pakopa Sisteminės veiklos specialisto (vyriausiojo ir/ar vyresniojo specialisto) pakopa	Sudėtingas darbas atsakingų ir savarankiškų sprendimų reikalaujančiose veiklos srityse. Sisteminės veiklos užduotis	Sisteminis, taisyklėmis pagrįstas veiklos užduočių atlikimas. Įgyjamas gebėjimas derinti grupės veiklą
4 pakopa Probleminės specialiosios veiklos specialisto pakopa Struktūrinio padalinio vadovas (pavaduotojas) Įmonės vadovas (vadovo pavaduotojas)	Kompetencija savarankiškai atlikti sudėtingą atsakomybės reikalaujantį darbą konkrečiose veiklos srityse. Įgyjami gebėjimai savarankiškai atlikti planavimo, organizavimo, administravimo ir kontrolės funkcijas. Probleminės specialiosios veiklos užduotys.	Teorija paremtas neapibrėžtų veiklos užduočių atlikimas
5 pakopa Ekspertinis lygmuo Departamento ir (arba) struktūrinio padalinio vadovas (pavaduotojas) Įmonės vadovas (pavaduotojas)	Kompetencija savarankiškai atlikti kūrybinį atsakomybės reikalaujantį darbą konkrečiose veiklos srityse. Išsamiomis žiniomis pagrįsti gebėjimai leidžia planuoti ir vertinti darbą, vykdyti valdymo funkcijas. Kompetencija atlikti nenuspėjamai kintančios veiklos užduotis.	Patirtimi pagrįstas neapibrėžtų veiklos užduočių atlikimas

Kuo aukštesnis pareigybės lygis, tuo didesni reikalavimai keliami kompetencijų išsivystymo lygmeniui ir tuo griežtesni yra kriterijai, kuriais remiantis vertinama kompetencija.

Kompetencijų lygmens nustatymo kriterijai yra šie:

1 lygmuo. Kompetencija atlikti nesudėtingas, pasikartojančias darbo operacijas:

- nesudėtingos, pasikartojančios darbo užduotys ir operacijos;
- nėra konkrečios kompetencijos poreikio einant tam tikras pareigas;
- neįvertinama arba stokojama kompetencija.

2 lygmuo. Kompetencija atlikti principinių savarankiškų sprendimų nereikalaujantį specializuotą darbą. Bendrieji gebėjimai, žinios ir įgūdžiai:

- turi gebėti nustatyti ir spręsti problemas, kai nereikalaujama didesnių analitinių gebėjimų;
- apibrėžtus metodus turi taikyti kasdieniame darbe;
- geba atlikti į konkrečią veiklą orientuotas užduotis;
- turi suvokti, kad reikia nuolat tobulinti savo gebėjimus ir darbo kokybę;
- veiklos atlikimas yra apibrėžtas ir vadovaujamas / kontroliuojamas (vadinasi, kad kažkas vadovautų);
- gali dirbti savarankiškai, vadovaudamasis paprastomis instrukcijomis ir tvarka.

3 lygmuo. Kompetencija atlikti sudėtingą darbą, atsakingų ir savarankiškų sprendimų reikalaujančiose veiklos srityse. Įgyjamas gebėjimas derinti grupės veiklą:

- geri gebėjimai, žinios ir įgūdžiai:
- turi gebėti nustatyti ir spręsti problemas, reikalaujančias didesnių analitinių sugebėjimų;
- kasdieniame darbe turi mokėti taikyti ir pritaikyti apibrėžtus metodus;
- sisteminės veiklos užduotys (sisteminis, pagrįstas taisyklėmis veiklos užduočių atlikimas);
- prisideda tobulinant darbą ir darant pakeitimus, moka dirbti savarankiškai.

4 lygmuo. Kompetencija savarankiškai atlikti sudėtingą, atsakingą darbą konkrečiose veiklos srityse.

Įgyjami gebėjimai savarankiškai atlikti planavimo, organizavimo, administravimo ir kontrolės funkcijas:

- labai geri gebėjimai, žinios ir įgūdžiai:
- turi gebėti tirti ir spręsti sudėtingas problemas, reikalaujančias didesnių analitinių gebėjimų;
- turi gebėti taikyti, pritaikyti ir tobulinti esamus metodus;
- atlieka problemines specialiosios veiklos užduotis (teorija paremtas neapibrėžtų veiklos užduočių atlikimas);
- turi laikytis kūrybiško požiūrio į tobulinimą ir permainas bei gebėti dirbti komandoje ir vadovauti kolegoms.

5 lygmuo. Kompetencija savarankiškai atlikti kūrybinį didelės atsakomybės reikalaujantį darbą konkrečiose veiklos srityse. Išsamiomis žiniomis pagrįsti gebėjimai leidžia planuoti ir vertinti darbą, vykdyti valdymo funkcijas:

- puikūs (išskirtiniai) sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai:
- puikūs analitiniai sugebėjimai;
- patirtimi pagrįstas neapibrėžtų veiklos užduočių atlikimas;
- siūlo išradingai spręsti sudėtingas problemas (nenuspėjamai kintančios veiklos užduotys);
- laikomas savo srities ekspertu, gerbiamas jo autoritetas.

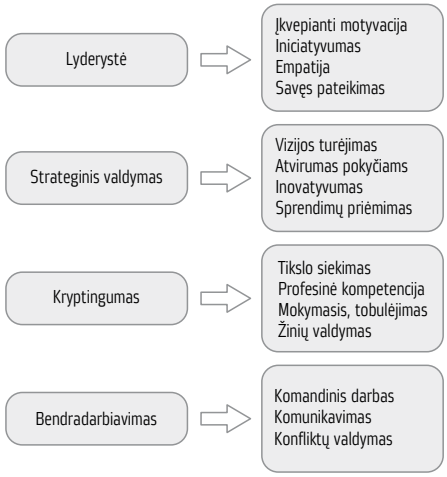
Kompetencijų ugdymo lygmenys ir pareigybių vertinimo kriterijai. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymo lygmenys turi būti susiejami su kompetencijų reikalavimais konkrečioms pareigybėms. Suprantama, kad aukščiausi reikalavimai kompetencijoms turi būti keliami užimantiems vadovų ir jų pavaduotojų pareigas, struktūrinių padalinių vadovų ir jų pavaduotojų pareigas. Šiuo atveju būtų siekiama turėti 4-ą ar 5-ą kompetencijos išsivystymo lygmenį arba ne mažesnį kaip 4-ą lygmenį. Patarėjai ir specialistai turi pasižymėti ne mažesniu kaip 3-iu kompetencijų lygmeniu.

Kompetencijų lygmens reikalavimai nustatomi patikslinus pareigybių aprašymus po kiekvienos darbuotojų metinio įvertinimo procedūros.

5.4.3. Strateginių kompetencijų modelis

Pastaruoju metu pastebimas vadybos paradigmos kitimas verčia atsižvelgti į tai, kurias kompetencijų sritis būtina plėtoti sėkmingai prisitaikant prie spartėjančių aplinkos pokyčių. Šiuolaikinėje vadybos paradigmoje siekiama lyderystės, darant įtaką darbuotojams, suteikiant jiems atsakomybės ir veiklos laisvę, atsisakant vadovavimo nurodymų. Šiuolaikinis požiūris reikalauja turėti ateities numatymo ir rizikos valdymo gebėjimų, leisiančių atvirai ne tik priimti iššūkius, bet ir jų ieškoti įsisavinant naujoves. Žinių įsisavinimas, kūrimas ir sklaida tampa svarbiausia žinių vadybos paradigmos plėtojimo sąlyga. Betarpiškumas, lankstumas vidinės komunikacijos procesuose, atsisakant griežtos hierarchijos ir decentralizuojant vidinių procesų kontrolę reikalauja naujų strategiškai svarbių darbo ir iniciatyvios saviraiškos komandoje gebėjimų. Analitiniai konceptualūs gebėjimai reikalingi vidinių procesų ir išorinių rezultatų savikontrolės efektyvumui. Savivaldos efektyvumą gali padidinti sinergijos efektas, įgijus komandinio darbo įgūdžių. Ir, svarbiausia, mokymas ir mokymasis, orientuotas į ateities poreikius, turi suteikti prioritetą žinoti ir realiai gebėti daugiau negu reikalauja dabartinė situacija.

Remiantis naujosios viešosios vadybos paradigmos požiūriu būtina suformuoti ir lavinti strategiškai svarbias kompetencijas lyderystės, strateginio valdymo, veiklos kryptingumo ir bendradarbiavimo srityse (5.18 pav.).



5.18 pav. Strateginių kompetencijų modelis

Remiantis kompetencijų aprašymu (katalogu), kur išvardyti visi įmanomi gebėjimai, pagal kuriuos nustatoma, kad tam tikras darbuotojas yra kompetentingas vienoje ar kitoje veiklos, komunikavimo, bendradarbiavimo ir kt. srityje. Konkrečios srities kompetencija atskleidžiama, demonstruojant tam tikras žinias, gebėjimus, įgūdžius, poziciją ir kt.

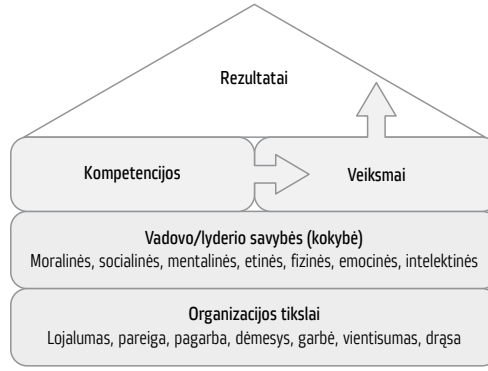
Pavyzdžiui, įkvepianti motyvacija – tai kompetencija, numatanti tiek vadovo gebėjimą išreikalauti norimą rezultatą, kitus įtikinant sėkme, uždegant ir įkvepiant, patraukliai pateikiant tikslus, tiek mokėjimas gauti kitų pritarimą, sukeliant susidomėjimą bei įgalinant ir padrąsinant. Gebėjimas įkvėpti kitus apima vadovo tikslų įgyvendinimo pobūdį, kurio pagrindas yra tikėjimas ir entuziazmas. Tikėjimas savo jėgomis ir tuo, kad tikslas bus pasiektas, yra viena iš mentalinių jėgų, kurią vadovai turi išmokti pasitelkti.

Pagrindinės strateginės kompetencijos nubrėžia darbuotojo kompetencijos ugdymo gaires, siejamas su ilgalaike verslo perspektyva žmogiškųjų išteklių tobulinimo srityje.

Kompetencijų vertinimo ir valdymo modeliai padeda priderinti prie organizacijos strategijos žmogiškųjų išteklių parinkimo kriterijus, pritraukiant darbuotojus, kurių potencialas labiausiai atitinka organizacijos plėtros poreikius. Kompetencijų valdymo modeliai taip pat naudingi darbuotojų vertinimo ir atestacijos kriterijams formuoti bei planuojant karjerą. Bendri žmogiškųjų išteklių parinkimo, vertinimo ir karjeros valdymo kriterijai, grindžiami kompetencijų modelio struktūra, leidžia sukurti vientisą žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, naudojamą ir kandidatų į darbo vietas atrankai, ir personalo vertinimui, ir darbuotojų ugdymui.

Verta dėmesio kompetencijų vertinimo patirtis (tiek teorinė, tiek praktinė) yra sukaupta JAV kariuomenės Elgsenos ir socialinių mokslų tyrimo instituto Žmogiškųjų išteklių valdymo direktorato (Horey *et al.* 2004). Ugdant karių ir jų vadų kompetencijas ir lyderystę JAV kariuomenėje, remiamasi kompetencijų vertinimo ir ugdymo modeliu (5.19 pav.).

Šio modelio pranašumas tas, kad jame sujungiamos tokios svarbios kompetencijų vertinimo ir ugdymo sudedamosios dalys, kaip organizacijos tikslai, vadovo / lyderio savybės (jų kokybiniai aspektai) ir kompetencijos, kuriomis inicijuojami tinkami veiksmai, užtikrinantys rezultato siekimą.



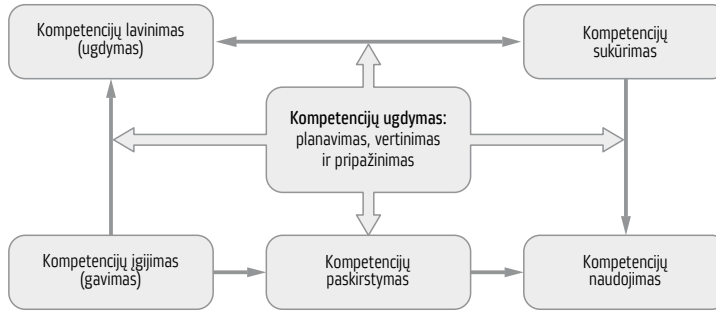
5.19 pav. Ryšys tarp kompetencijų, veiksmų ir rezultatų (pagal Horey *et al.* 2004)

Kompetencijų valdymo modelis. Kompetencija – tai žinių, gebėjimų ir įgūdžių sritis, daranti įtaką galutiniam darbo rezultatui. Kompetencijų valdymas – tai valdymo visuma veiksmų, skirtų kompetencijoms įgyti, lavinti, sukurti, naudoti, paskirstyti, išsaugoti ir lavinti (5.20 pav.).

Kompetencijų ugdymas: planavimas, vertinimas ir pripažinimas – tai kompetencijų modelio pagrindas, nes vykdomas remiantis bendra kriterijų sistema, tiek numatant reikalingas konkrečioms pareigybėms kompetencijas (kompetencijų specifikacija), tiek vertinant šias kompetencijas (kompetencijų vertinimo metodika), tiek parenkant ir skiriant kompetencijų lavinimo (plėtojimo) priemones (mokymo programas ir pan.).

Kompetencijų įgijimas (gavimas): personalo parinkimas konkretiems tikslams pasiekti remiantis kompetencijų specifikacija (kandidatui į darbo vietą / pareigybę keliamų reikalavimų sąvadu).

Kompetencijų paskirstymas: darbuotojų vaidmenų organizacijoje nustatymas; darbo tikslų ir uždavinių paskirstymas; mokymo darbo vietoje galimybės numatymas; maksimalaus darbo produktyvumo ir kokybės siekimas.



5.20 pav. Kompetencijų valdymo modelis

Kompetencijų naudojimas: žmogiškųjų išteklių naudojimas siekiant organizacijos tikslų; žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumo įvertinimas.

Kompetencijų lavinimas (plėtojimas), arba kompetencijų dinamika: įvairios mokymo formos; kryptingas žinių ir gebėjimų lavinimas; pasikeitimas patirtimi tarp kolegų; darbo grupių sudarymas.

Ilgalaikių organizacijos tikslų siekimo efektyvumui svarbus yra *kompetencijų palaikymas* – kompetencijų dinamikos pagrindas. Šis procesas sieja darbuotojų ugdymą ir lavinimą, tikslų siekimo motyvaciją ir socialines garantijas.

Toks požiūris gali gerokai sumažinti arba panaikinti neprofesionalumo kliūtis plėtojant intelektinį verslą.

Kartojimo klausimai

1. Kokie yra kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų skirtumai?
2. Kokie veiklos kriterijai taikomi apibrėžiant kvalifikacijų lygmenis Lietuvos kvalifikacijų sandaroje?
3. Kuo skiriasi du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją?
4. Kodėl kompetencijų portfelio modelis laikomas universaliu?
5. Kaip charakterizuojami kompetencijų išsivystymo lygmenys?
6. Kokie principai taikomi nustatant kompetencijų pakopas ir jas atitinkančius veiklos uždavinių atlikimo būdus?
7. Kokios kompetencijos sudaro strateginių kompetencijų modelį?
8. Kokias sritis apima kompetencijų valdymo modelis?

6

FINANSAVIMAS IR EKONOMINIS PROJEKTŲ VERTINIMAS

6.1. Projektų vertinimo metodų tipologija

Projektų vertinimas – tai racionalus būdas priimti sprendimą. Visos organizacijos turi gebėti nustatyti perspektyvias investavimo kryptis, kad galėtų teisingai pasirinkti finansavimo projektą.

Pagrindiniai projektų vertinimo tikslai:

– nuspręsti, kurioms investicijoms geriausia naudoti organizacijos pinigus;
– užtikrinti, kad iš investicijų bus gautas optimalus pelnas;
– garantuoti, kad projekto ir visos organizacijos rizika bus minimali;
– padėti pagrindus tolesnei kiekvienos investicijos naudojimo analizei.

Vertinant projekto efektyvumą sukuriama kiekvieno projekto finansinės ir ekonominės naudos įvertinimo sistema, identifikuojamas kiekvieno projekto rizikos laipsnis ir galimi netikėtumai, nustatomos prognozuojamos pajamos ir išlaidos (Čiburienė, Pabijanskas 2004).

Ekonominis ir socialinis vertinimas leidžia pasirinkti sprendimą, remiantis ekonominės ir socialinės naudos matais kaip kiekvieno projekto vertės rodikliais. Ekonominis ir socialinis vertinimas padeda nustatyti galimą naudos prieaugį, kurį tam tikras vykdomas projektas sukuria visiems su tuo projektu susijusiems asmenims ir organizacijoms, išreiškiant šį naudos prieaugį kiekybine ir pinigine išraiška (Krušinskas *et al.* 2012).

Priimant sprendimus, būtina įvertinti realią projekto kainą, arba rinkos vertę, jo pelningumą ir efektyvumą. Reikia surinkti informaciją, ją išanalizuoti, apdoroti ir nuspręsti, ar projektas priimtinas ir tinkamas vykdyti, ar ne.

Projektų vertei nustatyti ir efektyvumui įvertinti naudojama finansinė, ekonominė analizė, ekspertinis vertinimas, kompleksinis vertinimas ir projekto efektyvumo rodikliai.

Finansinė projekto analizė grindžiama projekto efektyvumo nustatymu, remiantis numatomais pinigų srautais. Šie srautai rodo būsimas investicijas, veiklos pajamas ir

išlaidas. Paprastai finansinę analizę sudaro šie metodai: investicijų atsipirkimo laiko nustatymo, dabartinės grynosios vertės nustatymo, vidinės pelno normos nustatymo, investicijų pelningumo indekso nustatymo (Ališauskas, Kazlauskienė 2005).

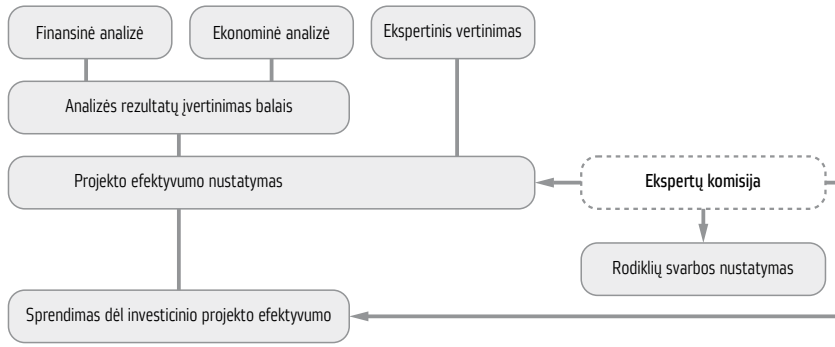
Ekonominė analizė leidžia pagrįsti parengto projekto priimtinumą nacionalinei ar regioninei ekonomikai, strateginiam įmonės planavimui, projektiniams sprendimams priimti (Ališauskas, Kazlauskienė 2005). Šią analizę siūloma naudoti pasitelkiant ekonominio efektyvumo rodiklių sistemą ir taikant ekonominės vertės nustatymo metodą.

Ekspertinis vertinimas (Ališauskas, Kazlauskienė 2005) skirtas nustatyti papildomiems veiksniams, kurie, neturėdami kiekybinės išraiškos, nebuvo įvertinti atliekant finansinę ar ekonominę analizę. Tai papildomas metodas, kuris gali būti taikomas, kai mažiems projektams santykinai per brangu taikyti kitus analizės metodus arba sunku nustatyti vertinamų veiksnių kiekybines išraiškas.

Kompleksinis vertinimas atliekamas vertinant anksčiau atliktų analizių (finansinės, ekonominės) ir ekspertinio vertinimo rezultatais. Dažnai taikomas ekspertinis hierarchinio vertinimo metodas (Ališauskas, Kazlauskienė 2005; Cibulskienė, Butkus 2007). Ekspertinis vertinimas šiame etape suteikia galimybę nustatyti įvairiais analizės metodais gautų rezultatų svarbą, o hierarchinė sistema – atsižvelgti į įvairius kompleksinės analizės metodais gautus projekto rodiklius, jų rodiklių svarbą, sprendžiant tiriamojo projekto problemas (6.1 pav.).

Projektą galima apibūdinti remiantis skirtingų rūšių parametrais: organizaciniais, techniniais, finansiniais ir kt. Finansiniai projekto parametrai yra vieni svarbiausių priimant sprendimą, kai norima įgyvendinti projektą.

Projektų efektyvumo vertinimo rodikliai gali būti skirstomi į statinius ir dinaminius. Pagrindinis šių metodų grupių skirtumas tas, kad taikant dinaminius metodus įvertinamas pinigų vertės kitimas laikui bėgant, o taikant statistinius laikomasi nuostatos, kad pinigų vertė laikui einant nekinta. Kadangi statiniai metodai pinigų laiko vertės neįvertina, šie metodai dažniausiai laikomi pagalbiniais, suteikiančiais papildomos informacijos.



6.1 pav. Kompleksinio vertinimo schema (Ališauskas, Kazlauskienė 2005)

Prieš priimant sprendimą įgyvendinti projektą, taip pat atliekant kelių projektų lyginamąjį finansinį vertinimą, būtina atlikti finansinį projekto įvertinimą. Skirtingi autoriai įvardija įvairius pagrindinius investicijų efektyvumo vertinimo metodus. Dažniausiai išskiriami trys pagrindiniai investicijų efektyvumo vertinimo metodai, kurie paremti projekto pinigų srautų įvertinimu: investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), grynoji dabartinė vertė (*NPV*) ir vidinė pelno norma (*IRR*). Taikant kai kuriuos metodus, dėmesys sutelkiamas ne į projekto grynuosius pinigų srautus, o į pelną (6.1 lentelė) (Buškevičiūtė *et al.* 2010).

Dauguma autorių išskiria tuos pačius projektų efektyvumo vertinimo metodus ir jų rodiklius. 6.1 lentelėje pateikiama susisteminta autorių nuomonė.

6.1 lentelė. Pagrindiniai projektų vertinimo metodai (pagal Buškevičiūtė *et al.* 2010).

Autorius	Projektų vertinimo metodai
L. D. Shall, C. W. Haley (1991), J. Žvinklys, E. Vabalas (2001)	Investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), pelningumo lygis (*ARR*), grynoji esamoji vertė (*NPV*), vidinė pelno norma (*IRR*)
J. M. Samuels *et al.* (1995), A. V. Rutkauskas, R. Tamošiūnienė (2002)	Investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), grynoji esamoji vertė (*NPV*), vidinė pelno norma (*IRR*), pelningumo indeksas (*PI*)
V. Darškuvienė (1997)	Investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), vidinė pelno norma (*IRR*), grynoji esamoji vertė (*NPV*), modifikuota pelno norma (M*IRR*).
E. F. Brigham, J. F. Houston (2001)	Grynoji esamoji verte (*NPV*), vidinė pelno norma (*IRR*), modifikuota vidinė pelno norma (M*IRR*)
A.V. Rutkauskas, V. Damašienė (2002)	Investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), grynoji esamoji vertė (*NPV*), vidinės pelno normos metodas (*IRR*)
R. Norvaišienė (2004).	Investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), investuoto kapitalo grąža (*ROI*), diskontuotų pinigų atsipirkimo laikas, grynoji esamoji vertė (*NPV*), pelningumo indeksas (*PI*), vidinė pelno norma (*IRR*), modifikuota vidinė pelno norma (M*IRR*)

A. V. Rutkauskas ir R. Tamošiūnienė (2002) išskiria šiuos penkis projektų vertinimo metodus:

1. *Kapitalo (tradicinis) metodas.* Investicijas vertinant šiuo metodu nagrinėjamas visas projekto kapitalas (Shapiro 2004).
2. *Nuosavo kapitalo metodas*. Šiuo metodu vertinamas investuotojo kapitalo efektyvumas.
3. *Ekspertinis vertinimas.* Tai papildomas projektų efektyvumo vertinimo metodas, taikomas tada, kai projekto veiksniams vertinti negalima taikyti formalizuotų analizės metodų (Zavadskas *et al.* 1999).
4. *Kompleksinis vertinimas.* Šis metodas leidžia vertinti projektus, kurių veiksniai tarpusavyje prieštarauja. Taip pat šis metodas suteikia galimybę atsižvelgti

į atskirų kriterijų svarbą vertinimo rezultatams (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

5. *Sinerginis vertinimas.* Šis metodas yra panašios metodinės struktūros kaip ir kompleksinis vertinimas. Pagal nustatytas metodikas vienu metu įvertinami pagrindiniai projekto kriterijai (finansiniai, ekonominiai, socialiniai, ekologiniai, technologiniai, intelektiniai ir kt.).

Kapitalo vertinimo metodas dar kitaip vadinamas tradiciniu investicijų efektyvumo įvertinimu. Metodas susideda iš šių pagrindinių elementų (Shapiro 2004):

1) pinigų srautų įvertinimo (bendro pinigų srauto, grynojo pinigų srauto, laisvojo pinigų srauto, likutinio pinigų srauto ir kt.);
2) diskonto normos (lyginamosios normos arba barjerinio koeficiento) identifikavimo (būtino identifikuojant pinigų vertę per tam tikrą laiką ir įvertinant galimą projekto riziką);
3) pagrindinių projekto efektyvumo rodiklių įvertinimo (*IRR*, *NPV*, *PI*, *PP*, *MIRR*, *ARK*);
4) sprendinių dėl projekto įgyvendinimo ar atmetimo priėmimo.

Šio metodo esmė – vertinti, kiek efektyviai išnaudojamas visas projekto kapitalas: nuosavas ir skolintas (Ginevičius 2009).

Nuosavo kapitalo metodas. Taikant šį metodą įvertinamas nuosavo kapitalo naudojimo efektyvumas. Esminis šio ir vadinamojo tradicinio metodo skirtumas – vertinami tik pinigų srautai, skirti akcininkui, ir lyginami su nuosavo kapitalo, naudojamo investicijoms finansuoti, suma. Projekto efektyvumo rodikliai skaičiuojami remiantis šiomis pagrindinėmis prielaidomis (Ginevičius 2009):

1) skaičiuojant *NPV* rodiklį diskonto norma prilyginama nuosavo kapitalo kainai;
2) vertinamos tik nuosavos projekto investicijos;
3) priimant sprendimus dėl projekto efektyvumo remiantis *IRR* rodikliu, turi būti lyginama *IRR* reikšmė ir nuosavo kapitalo kaina;
4) vertinant bei prognozuojant projekto pinigų srautus turi būti įtraukiami ir finansinės veiklos pinigų srautai (mokamos palūkanos ir grąžinamas ilgalaikis kreditas, skirtas projektui įgyvendinti).

Nors šis metodas ir labai tinkamas savininkų teikiamo kapitalo efektyvumui vertinti ir yra lankstesnis nei tradicinis metodas, tačiau jis tinkamesnis investicijoms vertinti pereinamojo laikotarpio ekonomikos šalyse, kuriose investicijų įgyvendinimo ir pelno norma yra labai rizikinga.

Taikant pirmąjį (viso kapitalo) metodą, vertinami projekto pinigų srautai ir vėliau lyginami su bendra investicijų suma. Taikant antrąjį (nuosavo kapitalo) metodą, vertinami tik savininkų pinigų srautai ir vėliau lyginami su nuosavu savininko kapitalu, kuris naudojamas projekto investicijoms finansuoti įmonėje.

Ekspertinis vertinimas. Ekspertinis vertinimas suprantamas kaip apibendrinta ekspertų grupės nuomonė, kuriai gauti taikomos specialistų ekspertų žinios, patirtis

ir intuicija. Šis papildomas projektų efektyvumo vertinimo metodas taikomas tada, kai vertinami veiksniai neturi kiekybinių išraiškų, sunku ar neįmanoma nustatyti kiekybinių veiksnių išraiškų ar kai projektams taikyti kitus efektyvumo vertinimo metodus yra per brangu. Surenkama ekspertų grupė, kuri intuityvinės ir loginės analizės metodu tiria projekto ir aplinkos veiksnius, o gauti vertinimo rezultatai išreiškiami balais. Grupinė (kolektyvinė) ekspertų projekto analizė – individualių ekspertų nuomonių sujungimas, įgyvendinimas pagal nustatytą matematinį algoritmą. Šiuo metodu projektai vertinami tokia tvarka (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002):

1) ekspertų komandos atranka (kokybinis ir kiekybinis ekspertų komandos parinkimas, atsižvelgiant į ekspertų kompetenciją, kūrybingumą, konformizmą, požiūrį į ekspertizę, pragmatizmą ir kitus bruožus). Šiuo etapu būtina įvertinti ekspertų kompetenciją (taikomi trys pagrindiniai metodai ekspertų kompetencijai įvertinti: anketavimas, savi vertinimo metodai, kolektyvinio vertinimo metodas);
2) vertinimo tikslų ir vertinimo objekto apibūdinimas;
3) vertinimo kriterijų ir reikalavimų šiems kriterijams nustatymas;
4) ekspertų komisija vertina projekto veiksnius ir nustato vertinimo kriterijų svarbos koeficientus;
5) ekspertų komanda patikrina, ar gautos kriterijų reikmės atitinka minimalius reikalavimus, keliamus nagrinėjamiems projektams;
6) išrenkamos kiekvieno vertinimo kriterijaus didžiausios ir mažiausios reikšmės, randamas intervalas tarp didžiausios ir mažiausios kriterijaus reikšmės, nustatoma kiekvieno vertinimo kriterijaus balo vertė; nustatomos projektų kriterijų reikšmės ir jomis remiantis pateikiamos ekspertų rekomendacijos.

Ekspertinis vertinimas skirtas papildomiems veiksniams, kurie nebuvo įvertinti atliekant finansinę ar ekonominę analizę, vertinti.

Kompleksinis projektų vertinimas. Kai kurių mokslininkų darbuose rekomenduojama, kompleksiškai vertinant projektus, taikyti ekspertinio hierarchinio vertinimo metodiką (Shapiro 2004; Chen, Khumpaisal 2009; Ginevičius, Podvezko 2008 ir kt.). Ekspertinis vertinimas šiame etape suteikia galimybę nustatyti įvairiais analizės metodais gautų rezultatų svarbą, o hierarchinė sistema leidžia, priimant sprendimą dėl projekto, atsižvelgti į įvairius kompleksinės analizės metodais gautus projekto rodiklius ir šių rodiklių svarbą. Taikant šią vertinimo metodiką atliekami tokie pagrindiniai žingsniai (Ginevičius 2009):

1) esamos situacijos analizė ir investavimo tikslų identifikavimas (taikomi vertinimo būdai – SWOT analizė, kritinių veiksnių analizė ir kt.);
2) vertinimo kriterijų aibės sudarymas;
3) kriterijų svarbos (reikšmingumo) nustatymas (taikomi ekspertinio vertinimo metodai, hierarchinis metodas ir kt.);
4) rodiklių reikšmių nustatymas (taikomi finansinės analizės, ekspertinio vertinimo ir kt. metodai);

5) įvertinamas intervalas tarp didžiausios ir mažiausios kriterijaus reikšmės ir nustatomos projektų kriterijų reikšmės;

6) bendro (kompleksinio) projekto efektyvumo nustatymas;

7) sprendinio dėl projekto priėmimas.

Finansinę ir ekonominę projekto analizę atlieka projektą kompleksiškai vertinanti institucija arba pagal susitarimą projekto rengėjas. Kompleksinį vertinimą atlieka vertinanti institucija. Ji suformuoja ekspertų komisiją ir nustato jos darbo metodiką. Svarbiausia ekspertų komisijos užduotis – nustatyti vertinimo kriterijus ir jų svarbą, priimti galutinį sprendimą dėl projekto priimtinumo. Kitus kompleksinio vertinimo darbus atlieka projektą kompleksiškai vertinanti institucija arba ekspertų komisija (Bivainis 1997; Ališauskas *et al.* 2005)

Sinerginis projektų vertinimo metodas. Visi minėti projektų vertinimo metodai leidžia vienpusiškai įvertinti alternatyvius projektus. Yra nuomonių, kad šiuolaikinis projektų vertinimas turi remtis sinergijos teorija. Projektų efektyvumo vertinimas pasitelkiant sinergijos teoriją šiuo metu labai mažai nagrinėjamas ir praktikoje beveik visai netaikomas. Sinergiją (iš graikų kalbos – bendradarbiavimas) sudaro sistemų, apimančių labai daug sąveikaujančių elementų ir posistemių, nagrinėjimas. Mokslinėje literatūroje sinergizmu suprantamas efektas „2 +2 ~ 5“, išreiškiantis kompleksiškai atliekamų veiksmų efektyvumo lygį, palyginti su pavieniui atliekamų veiksmų efektu. Projekto sinergijos efektu laikomas toks, kuris gaunamas kaip subalansuoto ir kolektyvinio visų projekto veiksnių (finansinių, technologinių, intelektinių, socialinių, informacinių ir kt.) vertinimo rezultatas (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai projektų efektyvumo skaičiavimo metodų, jų pranašumų ir trūkumų. Svarstoma, kuris skaičiavimo metodas priimtiniausias, tačiau dauguma autorių pabrėžia, kad kartais skaičiavimo rezultatai priklauso nuo pasirinkto įvertinimo būdo.

Efektyvumo įvertinimas – tai nuomonės formavimas apie vertę, to arba kito proceso ar objekto reikšmingumą. Bendrąja prasme efektyvumas – produktyviųjų pastangų naudojimo lygis, užtikrinantis maksimalų rezultatą. Efektyvumo sąvoką ekonomine prasme galima nusakyti šia logine priklausomybe:

Efektyvumas = rezultatai / sąnaudos.

Vertinant verslo projektų efektyvumą, kaip rezultatų matas naudojami šie rodikliai:

– produkcijos gamybos apimtis, išreikšta jos natūriniais vienetais;
– bendrosios pajamos (apyvarta);
– bendrųjų pajamų prieaugis;
– pelnas;
– papildomi pinigų srautai įmonei ar savininkams.

Ekonominė analizė leidžia pagrįsti parengto projekto priimtinumą nacionalinei ar regioninei ekonomikai, strateginiam įmonės planavimui, projektiniams sprendimams priimti. Todėl investicinis projektas turėtų būti įvertintas nacionalinėje ekonominėje ir socialinėje aplinkoje. Tai svarbu, nes bendri tikslai ir investicinė politika, kuriuos nurodo investuotojai, ne visada atitinka nacionalines, socialines ir ekonomines nuotaikas projekto šalyje ar teritorijoje. Todėl vertinant valstybės investavimo politiką, reikia apskaičiuoti grynąjį pelną socialiniu ir ekonominiu požiūriu. Nors investuotojams dažniausiai ir neaktualus toks vertinimas, yra net dvi priežastys, dėl kurių gali būti naudinga galimybių tyrimuose naudoti ir viešųjų interesų analizę. Pirma, ekonominė aplinka ir jos ateities raida gali turėti reikšmingą įtaką projekto įgyvendinimui, įskaitant pelno paskirstymą, aplinkos apsaugą, tarptautinę prekybą ir t. t. Antra, ekonominis pelnas, gautas iš investicijos, gali būti naudojamas kaip argumentas, prašant apsaugos nuo importuojamų prekių, kurios parduodamos dempingo kainomis, licencijų užsienio technologijoms įsigyti, užsienio kapitalo dalyvavimo patvirtinimo ir valstybinių garantijų.

Projektų ekonominė analizė charakterizuojama taip (Rutkauskas 2006: 286):

– nustatoma įtaka nacionaliniam vystymuisi;
– projekto įplaukos ir išlaidos vertinamos šešėlinėmis kainomis, kurios rodo jų tikrąją įtaką nacionalinei ekonomikai;
– tiesioginė įtaka ekonomikai (importui, eksportui, užimtumui, užsienio mainams, paklausai ir pasiūlai, ekologinėms sąlygoms ir kt.), kaip ir netiesioginė (daranti įtaką veiklai kituose sektoriuose, naujoms investicinėms iniciatyvoms ir kt.), įtraukiamos į analizę. Tai svarbu, nes ši įtaka gali būti ekonominis pelnas arba sąnaudos, materialios ir nematerialios.

Projektą siūloma analizuoti pasitelkiant ekonominio efektyvumo rodiklių sistemą ir taikant ekonominės vertės nustatymo metodą.

Ekonominio efektyvumo rodiklių sistema leidžia nustatyti projekto efektyvumą šalies, regiono ekonomikai ar ūkio šakai analizėje siūloma naudotis 6.2 lentelėje pateiktais rodikliais (Ališauskas *et al.* 2005; Rutkauskas *et al.* 2002).

Informacija šiai analizei gaunama iš įmonės, kurioje bus įgyvendinamas projektas, finansinių ataskaitų ir statistinių duomenų apie investicijų efektyvumą ūkyje ir analogiškų įmonių veiklą.

Projektų ekonominis vertinimas apima projekto įtakos (naudos ir žalos):

– identifikavimą (nustatymą);
– išmatavimą;
– suskaičiavimą.

Atliekant ekonominį viešojo sektoriaus projektų vertinimą, jeigu įmanoma, siekiama nustatyti ekonominę vidinę pelno normą ir grynąją dabartinę vertę. Šie rodikliai apskaičiuojami atliekant finansinio pinigų srauto korekcijas.

Projektas laikomas efektyviu, jeigu nauda, gaunama iš jo įgyvendinimo, viršija šio projekto įgyvendinimo sąnaudas (Krušinskas *et al.* 2012).

6.2 lentelė. Ekonominio efektyvumo rodikliai (pagal Rutkauskas *et al.* 2002)

Eil. Nr.	Rodiklis	Rodiklio turinys
1.	Prekių ir paslaugų eksporto santykinė dalis	Eksporto apimtis / pardavimo apimtis
2.	Importuojamų pagrindinių žaliavų (medžiagų) gamybai santykinė dalis	Importuojamų materialinių išteklių sąnaudos / visų materialinių išteklių sąnaudos
3.	Užsienio (ES) standartus atitinkanti produkcija, santykinė dalis	Užsienio (ES) kokybės standartus atitinkanti produkcija / gamybos apimtis
4.	Projekto įtaka gyventojų užimtumui	Naujų darbo vietų skaičius
5.	Naujai sukurtų darbo vietų skaičius	Lėšos darbo užmokesčiui / šakos vidutinis darbo užmokestis
6.	Vidaus rinkoje parduodamų prekių ir teikiamų paslaugų kainų lygis	Vidaus rinkoje realizuojamos produkcijos vidutinė kaina / analogiškos produkcijos vidutinė kaina vidaus rinkoje
7.	Įmokų į biudžetą dalis	Mokesčiai į biudžetą bruto / finansiniai ištekliai (pajamų iš realizacijos ir sąnaudų šioms pajamoms gauti skirtumas)
8.	Numatomos veiklos atitikimas prioritetinėse veiklos srityse	Pajamos iš veiklos prioritetinėse srityse / visos pajamos
9.	Gamtos tarša	Gamybinių teršalų apimtis / visų materialinių išteklių sąnaudos

Kartojimo klausimai

1. Kokie yra projektų vertinimo tikslai?
2. Kokie yra projektų vertinimo metodai?
3. Kokie yra pagrindiniai kapitalo vertinimo metodo elementai?
4. Kokie yra ekspertinio vertinimo etapai?
5. Kokie yra kompleksinio vertinimo etapai?
6. Kokie yra projektų efektyvumo vertinimo rodikliai?

6.2. Projektų vertinimo metodologija ir rodikliai

Pagrindiniais projekto efektyvumo rodikliais rekomenduojama laikyti grynąsias pajamas, grynąsias diskontuotas pajamas, vidinę pelno normą, papildomo finansavimo poreikį, investicijų ir išlaidų pelningumo indeksus, atsipirkimo laiką, grupę rodiklių, apibūdinančių finansinę įmonės padėtį.

Finansinio įgyvendinimo sąlygos ir efektyvumo rodikliai skaičiuojami remiantis pinigų srautų skaičiavimu, kurio pagrindinės sudedamosios dalys priklauso nuo vertinamos efektyvumo rūšies.

Atskirais skaičiavimo etapais, atsižvelgiant į projekto tikslus ir specifiką, finansiniai projektų rodikliai ir finansinės įgyvendinimo sąlygos vertinamos einamosiomis arba prognozuojamomis kainomis. Kiti rodikliai vertinami einamosiomis kainomis (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

Ypač plačiai inovaciniams projektams vertinti praktikoje taikomi statiniai ir dinaminiai metodai (Juozaitienė 2007; Buškevičiūtė *et al.* 2010) (6.3 lentelė).

6.3 lentelė. Projektų vertinimo metodai ir rodikliai (pagal Buškevičiūtė *et al.* 2010)

Statiniai įvertinimo metodai	Dinaminiai įvertinimo metodai
Investicijų atsipirkimo laikas (*PP*) Investuoto kapitalo grąža (*ROI*)	Modifikuotas investicijų atsipirkimo laikas (*PP*D) Grynoji dabartinė vertė (*NPV*) Pelningumo indeksas (*PI*) Vidinė pelno norma (*IRR*) Modifikuota vidinė pelno norma (*MIRR*)

Taikant *statinius metodus*, tokius kaip investicijų atsipirkimo laikas ar investuoto kapitalo grąža, neįvertinama pinigų laiko vertė.

Dinaminiai projektų efektyvumo vertinimo metodai įvertina pinigų laiko vertę ir pagal jų skaičiavimo būdą atitinkamai skirstomi. Dažniausiai išskiriami trys pagrindiniai investicijų efektyvumo vertinimo metodai, kurie paremti projekto pinigų srautų įvertinimu: investicijų atsipirkimo laikas (*PP*), grynoji esamoji vertė (*NPV*) ir vidinė pelno norma (*IRR*).

6.2.1. Grynoji dabartinė vertė

Grynosios dabartinės vertės (*Net Present Value, NPV*) rodiklis yra labiausiai paplitęs ir vienas iš svarbiausių investicijų efektyvumo finansinio vertinimo kriterijų. Rodiklio esmė – grynosios dabartinės vertės apskaičiavimas, iš diskontuotų iki investavimo pradžios momento pinigų įplaukų sumos atėmus diskontuotų iki to paties momento piniginių mokėjimų (išlaidų) sumą (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

Pinigų srautai pasiskirstę laike, jie diskontuojami pagal tam tikrą procentinę normą *i*. Labai svarbu parinkti tinkamą palūkanų normos dydį. Palūkanų (diskon-

to) norma vadinama palyginimo koeficientu, nes efektyvumą dažnai tenka vertinti lyginant įvairius kapitalo investavimo variantus (Ališauskas, Kazlauskienė 2005).

Jei yra vienkartinė investicija, grynąją dabartinę vertę matematiškai galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$NPV = NFC_0 + \frac{NFC_1}{(1+i)^1} + \frac{NFC_2}{(1+i)^2} + \ldots + \frac{NFC_n}{(1+i)^n} = NFC_0 + \sum_{t=1}^{n} \frac{NFC_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

čia NFC_0 – pradinės investicijos; i – palūkanų (diskonto) norma; $(1 + i)$ – diskontuoti pinigų srautai.

Grynosios pajamos (NV) yra per ataskaitinį laikotarpį sukauptas rezultatas:

$$NV = \sum_m S_m. \quad (2)$$

Sumuojama kiekvienu apskaitos periodo žingsniu.

Svarbiausias projekto efektyvumo rodiklis yra grynosios diskontuotos pajamos (*NPV*) – per ataskaitinį periodą sukauptas diskontuotas rezultatas:

$$NPV = \sum_m S_m \propto_m (E), \quad (3)$$

čia $\propto_m (E)$ – tam tikra diskonto normos funkcija.

NV ir *NPV* parodo, kiek projekto suminės piniginės įmokos viršija sumines išlaidas, atitinkamai įvertinant NV ir neįvertinant *NPV* išlaidų netolygų pasiskirstymą kiekvienu laiko tarpu.

Skirtumas tarp *NV* ir *NPV* paprastai vadinamas projekto diskontu.

Grynoji dabartinė vertė parodo absoliutų efektą, atsižvelgiant į laiko veiksnį. Teigiama šio rodiklio reikšmė rodo, kad tikslinga projektą įgyvendinti, ir kuo didesnė kriterijaus reikmė, tuo didesnis investicinis projekto patrauklumas. Projekto priėmimo taisyklė: jeigu $NPV > 0$, taip projektas priimamas, jeigu $NPV < 0$, tai projektas atmetamas, jeigu $NPV = 0$, tai projektui reikalingi tolesni tyrimai (Norvaišienė 2005).

Pasiūlytas projektas priimamas, jeigu jo *NPV* yra teigiamas, ir atmetamas, jeigu jo *NPV* neigiamas. Kuo didesnis *NPV*, tuo priimtinesnis bus pasiūlytas projektas. Investuotojo požiūriu projektas yra efektyvus tik tada, jei projekto grynosios diskontuotos pajamos yra teigiamos. Lyginant alternatyvius projektus, priimtinesniu laikomas didesnę *NPV* reikšmę turintis projektas.

Grynoji dabartinė vertė taip gali būti apskaičiuojama pagal formulę:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I, \quad (4)$$

čia CF_t – projekto grynų pinigų srautas t-uoju laikotarpiu; k – kapitalo kaina; I – pradinės investicijos.

Jeigu investicijos vykdomos keliais etapais, grynoji dabartinė vertė apskaičiuojama pagal šią formulę:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=0}^{n} \frac{I_t}{(1+k)^t}. \quad (5)$$

Kai kapitalo kaina yra kintama, *NPV* apskaičiuojama pagal formulę:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+k_t)^t} - \sum_{t=0}^{n} \frac{I_t}{(1+k_t)^t}, \quad (6)$$

čia k_t – kapitalo kaina *t*-uoju laikotarpiu.

Kai grynajai esamajai vertei apskaičiuoti naudojami bendrieji projekto pinigų srautai, kaip diskonto norma imamos įmonės vidutinės kapitalo sąnaudos.

Jeigu projektas vertinamas investuotojo nuosavybės požiūriu, grynajai esamajai vertei apskaičiuoti naudojami nuosavybės pinigų srautai, investicijos iš nuosavo kapitalo, o kaip diskonto norma imamos nuosavo kapitalo sąnaudos, įvertinančios projekto riziką (Norvaišienė 2005).

6.2.2. Investicijų atsipirkimo laikotarpis

Investicijų atsipirkimo laikotarpis (*Payback Period method, PP*) – vienas dažniausiai naudojamų rodiklių analizuojant projektus.

Atsipirkimo laikotarpis – laiko trukmė, per kurį nediskontuotos prognozuojamos piniginių lėšų įplaukos viršija nediskontuotą investicijų sumą. Tai metų, reikalingų statinėms investicijų išlaidoms kompensuoti, skaičius. Kuo trumpesnis apmokėjimo terminas – tuo geriau. Remdamasi atsipirkimo trukmės principu, kompanija gali nustatyti maksimalų apmokėjimo terminą ir priimti projektus tik tuo atveju, jei jų apmokėjimo terminas yra trumpesnis nei nustatytasis (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

Tai vienas paprasčiausių projektų vertinimo metodų, šio metodo tikslas – parodyti, per kiek laiko grįžta investuoti pinigai (Buškevičiūtė *et al.* 2010). Investicijų atsipirkimo laiką galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$PP = M + \frac{S}{CF_k}, \quad (7)$$

čia *PP* – atsipirkimo laikas metais; *M* – metų skaičius prieš visišką investicijų padengimą; *S* – nepadengtų investicijų suma atsipirkimo metų pradžioje; CF_k – visiško padengimo metų grynojo pinigų srauto suma.

Atsipirkimo laikotarpis – laikas (*PP*), per kurį projekte numatytos pajamos padengia investicijas šioms pajamoms gauti. Šį laiką galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$PP = y_{t-1} + \frac{TFC_{t-1}}{NFC_t}, \quad (8)$$

čia y_{t-1} – metai prieš visišką išmokų padengimą; TCF_{t-1} – suminis pinigų srautas prieš visišką išmokų padengimą; NFC_t – visiško padengimo metų grynasis pinigų

srautas; *PP* < *TS* (nustatytas atsipirkimo laikas) – projektas priimtinas; *PP* > *TS* – projektas nepriimtinas; *PP* = *TS* – projektas nei pelningas, nei nuostolingas.

Atsipirkimo laiku (paprastasis atsipirkimo laikas) vadinamas laikotarpis nuo pradinio momento iki projekto atsipirkimo momento. Atsipirkimo momentu vadinamas ataskaitinio laikotarpio momentas, po kurio grynosios pajamos *NV*(k) tampa ir visuomet išlieka teigiamos.

Atsipirkimo laikas, įvertinus diskontavimą, yra laikotarpis nuo pradinio momento iki atsipirkimo momento įvertinus diskontavimą. Atsipirkimo laiko, įvertinus diskontavimą, momentu vadinamas tas ataskaitinio laikotarpio momentas, po kurio einamosios grynosios diskontuotos pajamos *NPV*(*k*) tampa ir toliau išlieka teigiamos (Norvaišienė 2005).

Investicijų atsipirkimo laiko rodiklis apibūdina investicijų likvidumą, kuris yra atvirkščiai proporcingas rodiklių reikšmėms. Kuo reikšmės mažesnės, tuo likvidumas didesnis ir projektas priimtinesnis.

Projekto atsipirkimo laiko metodo trūkumas tas, kad jis neįvertina pinigų srautų, pasibaigus atsipirkimo laikui. Šiuo metodu (Girdzijauskas 2005) negalima tiksliai įvertinti projekto rentabilumo, tačiau jis suteikia naudingos informacijos naudojamas kartu su vidinės pelno normos ir grynosios dabartinės vertės metodais.

Taikyti šį metodą labai lengva, tačiau juo negalima įvertinti pinigų srautų, kurie bus pasibaigus projekto atsipirkimo laikotarpiu, ir visai neįvertinamas laiko veiksnys. Taikant tik atsipirkimo laiko metodą gali būti atmetami projektai, kurių atsipirkimo laikas ilgesnis, o priimami tie, kurių investicinė grąža yra didesnė ir greitesnė, nors jų teikiama nauda ir būtų trumpalaikė. Reikėtų įvertinti ir tai, kad riba, apibrėžianti priimtiną investicijų atsipirkimo laiką, yra gana subjektyvus investicinio sprendimo vertinimo matas, todėl jei atsakymas būtų, jog projekto atsipirkimo periodas – 5 metai, ne visada įmanoma atsakyti į klausimą – tai gerai, ar blogai. Atsipirkimo laiko metodas gali būti taikomas nekilnojamojo turto sektoriuose, kur investicijos garantuoja ilgalaikes, nuolatines pajamas už nuomą. Priimant kitus investicinius sprendimus, jis gali būti tik kaip papildomas įvertinimo būdas, o tikslesniems skaičiavimams tikslinga taikyti kitą metodą, pagal kurį įvertinama laiko veiksnio įtaka būsimiems pinigų srautams (PP_D) (Juozaitienė 2007).

Vadovaujantis šiuo metodu galioja nuostata, kad kuo projektas greičiau atsiperka, tuo projektas yra efektyvesnis.

6.2.3. Diskontuotų pinigų srautų atsipirkimo laikas

Taikant *diskontuoto pinigų srauto (Discounted Cash Flow, DCF) atsipirkimo laiko* metodą pirmiausia apskaičiuojama projekto grynųjų pinigų srautų dabartinė vertė (*Net Present Value, NPV*), diskontuojant visus laukiamus pinigų srautus, o vėliau įvertinamas atsipirkimo laikas (Buškevičiūtė *et al.* 2010). Diskontuotų pinigų modifikuotas investicijų atsipirkimo laiko metodas iš dalies pašalina atsipirkimo laiko metodo

trūkumus. Šiuo atveju pradinės investicijos lyginamos su diskontuotais pagal rinkos palūkanų normą arba finansavimo išlaidas pinigų srautais:

$$PP_D = y_{t-1} + \frac{TCF_{t-1}}{DCF}, \quad (9)$$

čia *DCF* – diskontuotas pinigų srautas; *t* – laikas; *i* – diskonto norma.

Siekiant išvengti vieno pagrindinių atsipirkimo laiko metodo trūkumų, taikomas pakeistas šio metodo variantas – modifikuotas investicijų atsipirkimo laikas. Vertinant, per kokį laiką grįžta investuotos lėšos, naudojamos investicijų ir būsimųjų pajamų diskontuotos sumos.

Modifikuotas investicijų atsipirkimo laikas yra laiko intervalas, per kurį diskontuotas su būtinąja pelno norma investicijas padengia diskontuotos su ta pačia palūkanų norma pajamos. Šis atsipirkimo laikas yra ilgesnis už paprastąjį investicijų atsipirkimo laiką, kai pinigų srautas nediskontuojamas (Katauskis 2010).

Norint padidinti įvairių laikotarpių rodiklių palyginimo objektyvumą, atsižvelgiant į projekto pinigų srautų ir investicijų išsidėstymą laike, metiniai pinigų srautai diskontuojami ir apskaičiuojamas modifikuotas investicijų atsipirkimo laikas (Buškevičiūtė *et al.* 2010):

$$PP_D = M + \frac{S_{disk}}{CF_{k_disk}}, \quad (10)$$

čia PP_D – atsipirkimo laikas metais; *M* – metų skaičius prieš visišką investicijų padengimą; S_{disk} – diskontuota nepadengtų investicijų suma atsipirkimo metų pradžioje; CF_{k_disk} – diskontuota visiško padengimo metų grynojo pinigų srauto suma.

Tiek investicijų atsipirkimo laiko, tiek modifikuoto investicijų atsipirkimo laiko rodikliai apibūdina investicijų likvidumą, kuris yra atvirkščiai proporcingas rodiklių reikšmėms. Kuo reikšmės mažesnės, tuo likvidumas didesnis ir projektas priimtinesnis (Norvaišienė 2005).

Išskiriami ir šio kriterijaus trūkumai:

- neįvertinamos įplaukos, gaunamos po projekto atsipirkimo laiko;
- trumpalaikė orientacija;
- neatspindimas projekto rezultatyvumas;
- subjektyvumas priimant sprendimus dėl priimamos modifikuoto atsipirkimo laiko trukmės.

6.2.4. Vidinė pelno norma

Vidinė pelno norma (*Internal Rate of Return*, *IRR*) – vienas reikšmingiausių rodiklių, analizuojant verslo projektų efektyvumą. Bet kurio verslo projekto įgyvendinimas reikalauja pritraukti finansinius išteklius, už kuriuos visada tenka mokėti. Už paskolintas lėšas mokamos palūkanos už pritraukiamą akcinį kapitalą – dividendai ir t. t. Rodiklis, apibūdinantis šių išlaidų santykinį lygį, yra naudojamo kapitalo kaina.

Finansuojant projektą iš skirtingų šaltinių, šis rodiklis nustatomas pagal aritmetinio svertinio vidurkio formulę (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

Vidinė pelno norma suprantama kaip diskonto norma, kurios taikymas užtikrina laukiamų piniginių mokėjimų (išlaidų) dabartinės vertės ir laukiamų piniginių įplaukų dabartinės vertės lygybę. Tai yra $NPV = 0$.

$$NPV = 0 = \sum_{t=0}^{n} \frac{NFC_t}{\left(1 + IRR\right)^t}. \tag{11}$$

Vidinės pelno normos rodiklis apibūdina maksimaliai galimą santykinį išlaidų lygį. Pvz., jei įgyvendinant projektą gauta banko paskola, tai vidinės pelno normos (*IRR*) reikšmė rodo viršutinę leistino banko procentinės normos lygio ribą, kurios viršijimas padaro projektą nepelningą (Rutkauskas, Tamošiūnienė 2002).

IRR rodiklį investuotojas turi palyginti su investiciniam projektui pasiskolintų finansinių išteklių sąnaudomis (*Cost of Capital, CC*):

$$IRR = i_1 + \left(\left(i_2 - i_1\right) \times \left(\frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \right) \right), \tag{12}$$

čia i_1 – mažesnė diskonto norma; i_2 – didesnė diskonto norma.

Vidinė pelno norma (*IRR*) – daugiausia paplitusi projektuose, prasidedančiuose nuo investicinių išlaidų ir turinčių teigiamą *NV* balansą, vidine pelno norma vadinamas teigiamasis skaičius E_v, jei:

– diskonto norma $E = E_v$, o grynosios diskonto pajamos pavirsta 0;

– tai vienintelis skaičius.

Vertinant projektų efektyvumą, vidinę pelno normą reikia lyginti su diskonto norma *E*. Projektų, kurių $IRR > E$, turi teigiamą *NPV*, todėl yra efektyvūs. Projektai, kuriuose $IRR < E$, turi neigiamus *NPV*, todėl yra neefektyvūs.

Projekto efektyvumui per pirmuosius *k* – ataskaitinio laikotarpio – žingsnius įvertinti rekomenduojama naudoti šiuos rodiklius:

– einamąsias grynąsias pajamas:

$$NV\left(k\right) = \sum_{m=0}^{k} S_m; \tag{13}$$

– einamąsias grynąsias diskontuotas pajamas:

$$NPV\left(k\right) = \sum_{m=0}^{k} S_m \propto_m \left(E\right); \tag{14}$$

– einamąją vidinę pelno normą (einamoji *IRR*), kuri randama kaip *IRR*(*k*), kai diskonto norma, esant $E = IRR(k)$, *NPV* virsta 0. Kai *E* reikšmės didesnės, *NPV* dydis tampa neigiamu, o kai *E* reikšmės mažesnės, teigiamu. Atskiriems projektams ir *k* reikšmėms einamosios *IRR* gali nebūti. NVP_1 – *NPV* esant mažesnei diskonto normai; NVP_2 – *NPV* esant didesnei diskonto normai.

Jeigu *IRR* > *i* – tai projektas priimtinas; *IRR* < *i* – projektas atmetamas; *IRR* = *i* – projektas nei pelningas, nei nuostolingas.

Vidinės pelno normos *IRR* rodiklį galima apskaičiuoti naudojantis *MS Excel* programa. *IRR* funkcija yra glaudžiai susijusi su grynosios dabartinės vertė funkcija *NPV*. *IRR* skaičiuojama vidinė pelno norma prilyginama palūkanų normai, nes grynoji dabartinė vertė, apskaičiuota, kai palūkanų norma lygi vidinei pelno normai, yra lygi 0:

= *NPV* (*IRR* (*values*); *values*) = 0

IRR – plačiai naudojamas rodiklis, pasirenkant projektus, nes įvertina pinigų laiko vertę ir visus pasiūlytojo projekto pinigų srautus (Ališauskas, Kazlauskienė 2005).

Vidinė pelno norma – tai diskonto norma, kuriai esant laukiamų projekto grynųjų pinigų srautų esamoji vertė lygi esamajai projekto investicijų sumai (arba kuriai esant projekto grynoji esamoji vertė lygi 0). Vidinė pelno norma dar vadinama vidine grąžos norma arba pelningumo norma, nes ją visiškai apibrėžia nagrinėjamas pinigų srautas. Ji nesusijusi su rinkos palūkanų norma ar gaunamų pajamų naudojimu už tiriamo projekto ribų, tai pabrėžia žodis „vidinė“ (Katauskis 2010).

IRR parodo, kokiai diskonto normai esant projekto grynųjų įplaukų ir pradinių investicijų dabartinės vertės susilygina, t. y. esant šiai diskonto normai, gautos grynosios įplaukos tik padengia į projektą investuotą sumą. Iš čia išplaukia ekonominė *IRR* esmė: įmonė gali realizuoti tuos investicinius sprendimus, kurių pelningumas ne mažesnis negu pasiskolintų finansinių išteklių sąnaudos *i*, t. y. jeigu *IRR* > *i*, projektas priimtinas, jei *IRR* < *i*, projektas atmetamas. Šiuo atveju projekto generuojamas pinigų srautas bus per mažas net projekto finansavimo sąnaudoms (pvz., palūkanoms padengti). Taip svarstant projektus, *IRR* gali būti vertinamas kaip nenuostolingumo kriterijus (Buškevičiūtė *et al.* 2010). Norint apskaičiuoti *IRR*, diskonto norma koreguojama tol, kol *NPV* prilygsta nuliui. Šis rodiklis nustatomas interpoliacijos būdu, t. y. bandymų ir klaidų būdu ieškant diskonto normos, kuriai esant *NPV* yra teigiama, ir kitos diskonto normos, kuriai esant *NPV* yra neigiama. Kuo abi diskonto normos yra arčiau viena kitos, tuo *IRR* yra tikslesnis (Aleknavičienė 2009).

IRR apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$IRR = i_1 + \left(\left(i_2 - i_1 \right) \times \left(NPV_1 / \left(NPV_1 - NPV_2 \right) \right) \right), \quad (15)$$

čia i_1 – mažesnė diskonto norma; i_2 – didesnė diskonto norma; NPV_1 – *NPV*, esant mažesnei diskonto normai; NPV_2 – *NPV*, esant didesnei diskonto normai.

Kuo didesnė vidinės pelno normos reikšmė, tuo didesnis vertinamo projekto investicinis patrauklumas.

6.2.5. Modifikuota vidinė pelno norma

Modifikuota vidinė pelno norma (*MIRR*) – tokia diskonto norma, kuriai esant projekto investicijų dabartinė vertė lygi jo galutinės vertės esamajai vertei. *MIRR* pranašesnis nei *IRR* metodas, nes *MIRR* atveju daroma prielaida, kad visi projekto pinigų srautai yra reinvestuojami pagal vidutines įmonės kapitalo sąnaudas, o pasirinkus *IRR* metodą daroma prielaida, kad kiekvieno projekto pinigų srautai reinvestuojami pagal to paties projekto *IRR*. Kadangi reinvesticijos pagal kapitalo sąnaudas yra dažniausiai korektiškesnės, todėl *MIRR* yra patikimesnis investicijų projekto pelningumo rodiklis. Be to, juo remiantis išsprendžiama *IRR* daugiavariantiškumo problema. Remiantis šiuo rodikliu galima apibūdinti projekto likvidumą, atvirkščiai proporcingą rodiklio reikšmei. Kuo reikšmė mažesnė, tuo likvidumas didesnis ir projektas priimtinesnis. Tačiau taikant šį metodą neįvertinamos įplaukos, gaunamos pasibaigus projekto atsipirkimo laikui, ir neatsispindi projekto rezultatyvumas, todėl jis taikytinas tik trumpalaikei orientacijai.

Modifikuota vidinė pelno norma – tai tokia diskonto norma, kuriai esant projekto investicijų esamoji vertė lygi jo galutinės vertės esamajai vertei. Galutinė vertė randama susumavus projekto pinigų srautų būsimąsias vertes:

$$FVCF = CF_1\left(1+i\right)^{n-1} + CF_2\left(1+i\right)^{n-2} + \ldots + CF_n\left(1+i\right)^{n-n}, \tag{16}$$

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{FVCF^{+}}{PVCF^{-}}} - 1, \tag{17}$$

čia n – metų skaičius; *FVCF* – būsimi pinigų srautai; *PVCF* – dabartiniai pinigų srautai; $MIRR > i$ – projektas priimtinas; $MIRR < i$ – projektas nepriimtinas; $MIRR = i$ – projektas nei pelningas, nei nuostolinga.

Vertinant projektus vidinės pelno normos metodu, apskaičiuotoji palūkanų norma priklauso tik nuo nagrinėjamo pinigų srauto. Ji nesusijusi su rinkos palūkanų norma. Kadangi apskaičiuojant pinigų srauto grynąją dabartinę vertę ir vidinę pelno normą taikoma sudėtinių palūkanų schema, tai visos sumos reinvestuojamos. Naudojant grynosios dabartinės vertės rodiklį, sumos perskaičiuojamos su būtinąja pelno norma. Taikant vidinės pelno normos metodą, taip pat tariama, kad investicijų finansavimo ir grįžtančių sumų reinvestavimo palūkanų norma yra apskaičiuotoji *IRR* (Aleknavičienė 2009).

Galima situacija, kai projekto *IRR* yra palyginti didelė, kad iš projekto gautas lėšas teks reinvestuoti pinigų ar kapitalo rinkoje pagal ten nusistovėjusią žemesnę pelno normą. Vadinasi, vertinant projektą vidinės pelno normos metodu bus gauti iškreipti rezultatai. Tokiais atvejais tinkamesnis yra modifikuotos vidinės pelno normos (*MIRR*) metodas (šis metodas dar vadinamas modifikuota vidine pelno norma) (Girdzijauskas 2005).

Modifikuota *IRR* turi svarų pranašumą, palyginti su *IRR* metodu. *MIRR* atveju daroma prielaida, kad visi projekto pinigų srautai yra reinvestuojami pagal vidutines

įmonės kapitalo sąnaudas. Pasirinkus *IRR* metodą, daroma prielaida, kad kiekvieno projekto pinigų srautai reinvestuojami pagal paties projekto *IRR*. Reinvesticijos pagal kapitalo sąnaudas dažnai korektiškesnės, todėl *MIRR* yra patikimesnis projekto pelningumo rodiklis (Aleknavičienė 2009).

MIRR išsprendžia ir *IRR* daugiavariantiškumo problemą.

MIRR priimtinesnis už *IRR* kaip projekto realaus pelningumo charakteristika, bet vis dėlto, nagrinėjant alternatyvius skirtingo dydžio projektus, geriau naudoti *NPV* kriterijų, nes jis parodo, kiek projektas padidins įmonės vertę.

6.2.6. Pelningumo indeksas

Pelningumo indekso (*Profitabilyty Index, PI*), arba kitaip vadinamo rentabilumo indekso, apskaičiavimo metodas yra grynosios dabartinės vertės (*NPV*) nustatymo metodo tęsinys. *PI* rodiklis, skirtingai nuo *NPV*, yra santykinis dydis tarp dabartinės teigiamų ir dabartinės neigiamų pinigų srautų vertės.

Jei investicijos vienkartinės, šis rodiklis apskaičiuojamas taip:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{NFC_t}{(1+i)^n}}{NFC_0} = \frac{\sum_{t=1}^{n} DCF_n}{NCF_0}. \quad (18)$$

Skirtingai nuo grynosios dabartinės vertės, kuri išreiškiama piniginiais vienetais, šis rodiklis yra santykinis, jis parodo pajamų lygį vienam išlaidų vienetui. Kuo didesnis pelningumo indeksas, tuo didesnė kiekvieno investuoto piniginio vieneto grąža (Katauskis 2010).

Projekto priėmimo taisyklė, sprendžiant pagal pelningumo indeksą:

$PI > 1$ – projektas priimtinas;

$PI < 1$ – projektas nepriimtinas;

$PI = 1$ – reikia tolesnio tyrimo.

Ir *NPV*, ir *IRR* rodikliai, ir *PI* metodas įvertina pinigų laiko vertę ir naudoja visus pasiūlytojo projekto pinigų srautus, tačiau kai svarstomi du ar daugiau skirtingo dydžio projektai, *PI* metodu galima pasirinkti projektus, kurie skirsis nuo projektų, pasirinktų *NPV* metodu (Ališauskas, Kazlauskienė 2005).

Pelningumo indeksas išreiškiamas kaip projekto grynųjų pinigų srautų esamosios vertės ir investicijų santykis (Norvaišienė 2005). Pelningumo indeksas apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{I} = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^{n} \frac{I_t}{(1+k)^t}}, \quad (19)$$

čia CF_t – projekto grynų pinigų srautas t-uoju laikotarpiu; I_t – investicijos t-uoju periodu.

Pelningumo indeksas parodo santykį bet kurio projekto pelningumą arba esamąją projekto pinigų srautų vertę, tenkančią esamajam investicijų vienetui. Projektas laikomas priimtinu, kai jo pinigų srautų esamoji vertė viršija esamąją investicijų vertę esant sąlygai $PI > 1$, projektas priimtinas, o jeigu $PI < 1$, projektą reikėtų atmesti.

Atliekant kompleksinę analizę, pelningumo indeksas leidžia išskirti efektyvesnį projektą tuomet, kai kitais metodais buvo gauti panašūs įvertinimai (Norvaišienė 2005).

6.2.7. Papildomo finansavimo poreikis

Papildomo finansavimo poreikis – absoliučiojo dydžio neneigiamojo sukaupto saldo, gauto iš investicijų ir iš operacinės veiklos, didžiausioji reikšmė. *PFP* dydis parodo minimalų išorinį projekto finansavimą, kuris būtinas projektui finansiškai įgyvendinti. Todėl *PFP* dažnai vadinamas rizikos kapitalu. Reikia atsižvelgti į tai, kad realus finansavimo poreikis nebūtinai gali sutapti su *PFP* ir dažniausiai viršija jį dėl skolos tvarkymo būtinybės (Norvaišienė 2005).

Papildomo finansavimo poreikis, įvertinus diskontus (*PFPD*) – absoliučiojo dydžio neigiamojo sukaupto diskontuoto saldo, gauto iš investicinės ir operacinės veiklos, didžiausioji reikšmė. *PFPD* parodo minimalias diskontuotas išorinio finansavimo apimtis, būtinas projekto finansiniam įgyvendinimui užtikrinti.

Pelningumo indeksai apibūdina projekto našumą, lyginant su įdėtomis į jį lėšomis. Gali būti apskaičiuojami tiek diskontuotų, tiek nediskontuotų pinigų srautų indeksai. Vertinant efektyvumą, dažnai naudojamas:

- išlaidų pelningumo indeksas – pinigų srautų santykis su piniginėmis išmokomis;
- diskontuotų išlaidų pelningumo indeksas – diskontuotų pinigų srautų sumos su diskontuotų pinigų išmokomis;
- investicijų pelningumo indeksas – pinigų srautų iš operacinės veiklos sumos santykis su pinigų srautų iš investicinės veiklos elementų sumos absoliučiuoju dydžiu. Indeksas lygus vienetu padidintam grynųjų pajamų ir sukauptų investicijų santykiui, padidintam vienu vienetu;
- diskontuotų investicijų pelningumo indeksas (*IPP*) – tai diskontuotų pinigų srautų iš operacinės veiklos elementų santykis su diskontuotų pinigų srautų iš investicinės veiklos elementų sumos absoliučiuoju dydžiu. Diskontuotų investicijų pelningumo indeksas lygus padidintam vienu vienetu grynųjų diskontuotų pajamų ir sukauptų diskontuotų investicijų santykiui.

Skaičiuojant investicijų pelningumo indeksą ir diskontuotų investicijų pelningumo indeksą, gali būti įskaičiuoti arba visi ataskaitinio laikotarpio kapitaliniai įdėjimai, įtraukiant kapitalinius įdėjimus, kurie padaryti keičiant senas pagrindines priemonės, arba pradiniai, padaryti iki įmokos naudojimo, kapitaliniai įdėjiniai.

Pinigų srauto diskontuotų išlaidų ir investicijų pelningumo indeksai viršija 1, jeigu ir tik jeigu einamosios grynosios diskontuotos pajamos teigiamos (Rutkauskas 2006).

6.2.8. Projekto pinigų srautų nustatymas

Daugelis projektų efektyvumo vertinimo metodų grindžiami projekto pinigų srautais. Projekto pinigų srautai – pinigų srautai, atsirandantys tik dėl priimto sprendimo vykdyti projektą.

Pasak A. V. Rutkausko (2006), norint įvertinti projektų efektyvumą reikia tiksliai apskaičiuoti projekto pinigų srautus. Piniginiai projekto srautai skaičiuojami kaip skirtumas tarp tam tikro laikotarpio įmonės pinigų srauto, kuris susidaro įgyvendinant projektą, ir pinigų srauto, kuris susidarytų atmetus projektą. Dažniau naudojamas kitas rodiklis – grynieji pinigų srautai, kurie nepriklauso nuo finansinio būdo (t. y. nevertinamos išlaidos palūkanoms mokėti). Grynuosius pinigų srautus, reikalingus projekto efektyvumui įvertinti, sudaro:

- gautos pajamos, kurias lėmė projekto įdiegimas;
- patirtos sąnaudos prekėms gaminti, kurios tiesiogiai priklauso nuo įgyvendinto projekto;
- gauti prekybos skolų pokyčiai, nulemti projekto;
- atsargų pokyčiai, nulemti projekto;
- mokėtinų skolų pokyčiai, nulemti projekto.

Paprastai grynieji srautai apskaičiuojami kaip pelnas sumokėjus mokesčius pridėjus nusidėvėjimą ir kitas nepinigines sąnaudas bei atėmus papildomas investicijas į apyvartinį kapitalą. Šis rodiklis apima visas su projektu susijusias įplaukas ir išmokas, tačiau neatsižvelgia į nepinigines pajamas ir sąnaudas, t. y. tas, kurios nėra susijusios su pinigų gavimais ar mokėjimais, ir turi būti ignoruojamos. Be to, būtina įvertinti dar ir kitus specifinius projekto pinigų srautų elementus kaip įtaką kitiems projektams, infliacijos įtaką, rizikos lygis. Rizikingi pinigų srautai turi būti vertinami mažiau nei rizikingi. Jeigu dviejų projektų pinigų srautai ar jų uždirbimo laikas yra vienodas, tačiau skiriasi rizikos laipsnis, pirmenybę reikėtų teikti mažiau rizikingam projektui (Rutkauskas 2006).

Investuoto ilgalaikio turto rinkos vertė pasibaigus projektui gali būti prilyginta ilgalaikio turto balansinei vertei tuo atveju, jei šiam turtui buvo skaičiuojamas nusidėvėjimas pagal ekonomiškai pagrįstus normatyvus, o likvidacinė vertė sudaro nedidelę visų projekto pinigų srauto dalį. Likvidacinė vertė apskaičiuojama kaip į projektą investuoto turto ir to turto vertės projektui pasibaigus skirtumas.

Projekto pinigų srautas randamas kaip skirtumas tarp tam tikro laikotarpio įmonės grynųjų pinigų srautų projektą įgyvendinus CF_t' ir projektą atmetus CF_t^n:

$$CF_t = CF_t' - CF_t^n. \tag{20}$$

Vertinant projekto efektyvumą, dažniausia naudojami grynieji veiklos pinigų srautai. Grynieji veiklos pinigų srautai nepriklauso nuo finansavimo būdo – neįvertinamos išlaidos palūkanų mokėjimui, taip pat jų suma neišskaitoma iš apmokestinamojo pelno (Norvaišienė 2005).

Grynuosius veiklos pinigų srautus, naudojamus projekto efektyvumui vertinti, sudaro:

- pardavimas ar pardavimo pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto;
- parduotos produkcijos savikaina ar parduotos produkcijos savikainos pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto;
- veiklos sąnaudos ar šių sąnaudų pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto;
- mokesčiai ar mokesčių pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto;
- gautinų prekybos skolų pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto;
- atsargų pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto;
- mokėtinų prekybos skolų pokyčiai, tiesiogiai nulemti projekto.

Vertinant projekto pinigų srautus, būtina įvertinti šiuos specifinius projekto pinigų srautų elementus (Norvaišienė 2005):

1. Negrįžtamosios išlaidos. Negrįžtamosiomis išlaidomis vadinamos jau padarytos išlaidos, kurios nepriklauso nuo to, ar projektas bus priimtas ar atmestas, todėl šios išlaidos neturi būti įtraukiamos į projekto pinigų srautus.
2. Įsipareigojimo sąnaudos bus patirtos, nesvarbu, ar sprendimas investuoti bus priimtas, ar ne, todėl šios sąnaudos neturi būti traukiamos į projekto pinigų srautus.
3. Jei naujas produktas, atsirandantis iš naujo projekto, absorbuoja ar pakeičia esamą produktą, reikia įtraukti tik pinigų srautų padidėjimą. Esami pinigų srautai išliks nepriklausomai nuo to, ar projektas bus priimtas, ar ne.
4. Alternatyviosios išlaidos. Alternatyviosios išlaidos – tai prarastos galimos pajamos iš alternatyvaus išteklių naudojimo, t. y. pajamos, kurios galėtų būti uždirbamos, jei turtas, planuojamas naudoti projekte, būtų panaudotas pagal kitą paskirtį. Šios išlaidos įtraukiamos į projekto pinigų srautus.
5. Alternatyviojo kapitalo pokytis. Kai projekto investicijoms vykdyti įgyvendinimo pradžioje reikia papildomo apyvartinio kapitalo, jis traktuojamas kaip investicijų dalis, todėl pridedamas prie pradinių investicijų.
6. Įtaka kitiems projektams. Tai projekto įtaka kitai įmonės veiklai. Vykdomas projektas gali turėti įtakos kitų įmonės veiklos sričių pinigų srautams. Kitų veiklos sričių grynųjų pinigų srautų pokyčiai, nulemti vykdomo projekto, taip pat turi būti įtraukti į projekto pinigų srautus.
7. Infliacijos įtaka. Prognozuojant projekto pinigų srautus, būtina įvertinti infliacijos įtaką.

Apskaičiuojant paskutinių prognozuojamų metų pinigų srautą, įtraukiama likvidacinė vertė arba tęstinoji vertė.

Likvidacinė vertė apskaičiuojama kaip į projektą investuoto turto rinkos vertė ir apyvartinių lėšų vertė projektui pasibaigus. Investuoto ilgalaikio turto rinkos vertė pasibaigus projektui gali būti prilyginta ilgalaikio turto balansinei vertei, jei šis turtas buvo į finansines prognozes įtrauktas rinkos kainomis, šiam turtui buvo skaičiuojamas ekonomiškai pagrįstas nusidėvėjimas ir likvidacinė vertė sudaro nedidelę visų projekto pinigų srautų dalį.

Tęstinoji vertė apskaičiuojama kaip būsimų pinigų srautų vertė išsamių prognozių pabaigoje. Darant prielaidą, kad projekto grynieji pinigų srautai nesikeis vėlesniais nei paskutinis detalaus prognozavimo periodas laikotarpiais ir truks amžinai, tęstinoji vertė apskaičiuojama pagal šią formulę (Norvaišienė 2005):

$$TV = \frac{CF_n}{k}, \tag{21}$$

čia CF_n – projekto pinigų srautas paskutiniais išsamių prognozių metais; k – diskonto norma (kapitalo kaina).

Jeigu numatoma, kad projekto pinigų srautai keisis netrukus po paskutinio išsamių prognozių laikotarpio, skaičiuojant paprasčiausia naudoti likvidacinę vertę.

Kartojimo klausimai

1. Kokie yra statiniai projektų įvertinimo metodai?
2. Kokie yra statiniai projektų įvertinimo metodai?
3. Kaip apskaičiuojamas grynosios dabartinės vertės rodiklis?
4. Kaip apskaičiuojamas investicijų atsipirkimo rodiklis?
5. Diskontuotų pinigų srautų atsipirkimo laikas.
6. Vidinė pelno norma.
7. Modifikuota vidinė pelno norma.
8. Kaip apskaičiuojamas pelningumo indeksas?
9. Papildomo finansavimo poreikio skaičiavimas.
10. Kokia yra projekto pinigų srautų skaičiavimo paskirtis?

6.3. Projektų rizikos vertinimas ir valdymas

Projekto rizika – tai neapibrėžtumas, susijęs su galimybe projektą įgyvendinant pasireikšti nenumatytoms situacijoms ir su juo susijusioms pasekmėms atsirasti (Neverauskas *et al.* 2004).

Projektų rizika – tai ne vien nelaimingi atsitikimai, technologinės klaidos ar nepakankama valdymo patirtis. Skirtingai riziką suvokia atskiri projekto dalyviai: užsakovas, investuotojai ar projekto vadovas.

Projekto rizika – tai dėl neapibrėžtumo (netikslios ir neišsamios informacijos apie projekto realizavimo sąlygas) projekto metu galinčios atsirasti nepalankios situacijos ir pasekmės (Banaitienė, Banaitis 2006).

Projekto rizikos veiksniai tampa aiškūs jau inicijuojant projektą. Jų įvardijimas – viena iš projekto pasiūlymo dalių. Projekto dokumentuose taip pat turėtų būti įvertinta, kokių nuostolių reikėtų tikėtis tuo atveju, jei sumanymas nepavyktų. Įgyvendinant projektą rizikos veiksnių analizei reikia skirti vis mažiau dėmesio, nes kaskart pastebima nebe tiek daug įvairių neigiamų veiksnių (Lessel 2007).

Rizikos įvykis – su tam tikra tikimybe galintis įvykti įvykis, kuris neigiamai ar teigiamai paveikia trilypį projekto tikslą. Rizikos valdymas – tai rizikos įvykių identifikavimas, kokybinė ir kiekybinė analizė, atsako planavimas, stebėsena, reagavimas ir dokumentavimas. Projektų valdymo rizikos įvykiai dažniausiai kyla ten, kur silpna projektų valdymo sistema: nėra patirties vertinti darbų trukmės ir išlaidų, todėl dabų apimties, trukmės ir sąnaudų numatymo klaidos sukelia papildomus darbus, padidina trukmę ir išlaidas. Nenumačius kontrolės metodų – darbų priežiūros ir priėmimo tvarkos, atsakomybių – didėja projekto nesuvaldymo ir avarijų grėsmė (Būda, Chmieliauskas 2006).

Rizikos veiksniai, kuriems turi būti skiriamas dėmesys:

- terminų rizikos veiksniams;
- rezultatyvumo rizikos veiksniams;
- profesiniams ir techniniams rizikos veiksniams;
- finansiniams rizikos veiksniams;
- išoriniams rizikos veiksniams (Lessel 2007).

Siekiant geriau suprati, vertinti, prognozuoti riziką ir parengti priemones jos padariniams sumažinti ar visai išvengti, rizikos rūšis bandoma sisteminti ir klasifikuoti. Toliau pateikiama rizikos klasifikacija.

Projektų rizika yra:

- Išorinė (ši rizika nėra projekto komandos kontrolės ar įtakos sfera):
  - nuspėjama;
  - nuspėjama, bet nenumatyta.
- Vidinė (ši rizikos rūšis gali būti kontroliuojama arba paveikta projekto komandos sprendimų):
  - techninė;

- netechninė;
- teisinė;
- apdraudžiamoji.

Rengiant projektą svarbiausia atsižvelgti į tas galimas rizikos, kurios gali paveikti pagrindinius tris projekto principus. Taigi pagrindinius rizikos veiksnius kiekviename projekte rekomenduojame grupuoti pagal jų poveikį minėtiems trims svarbiausiems projekto bruožams:

– projekto įgyvendinimui reikiamu laiku;
– projekto išlaidų sumai;
– projekto įgyvendinimo kokybei (CPVA 2011).

Kiekvienas projektas yra daugiau ar mažiau susijęs su galimu nepasisekimu, rizika. Rizikos valdymas – tai jau ne pasyvus nusiteikimas rizikuoti, metodų ir priemonių visuma aktyviai veikti ir gauti minimalų nuokrypį nuo laukiamų rezultatų. Rizikos valdymo procesą sudaro rizikos nustatymas, analizės ir atsakomųjų veiksnių pasirinkimas bei kontrolė (Banaitienė, Banaitis 2006).

Rizikos valdymo proceso etapai:

– Rizikos nustatymas (kokybinė analizė) padeda nustatyti ir dokumentais apibūdinti rizikos rūšis, galinčias kilti projekte.
– Kiekybinė rizikos analizė – tai kiekybinis rizikos poveikio nustatymas, kurio metu įvertinamas galimas atsiradusios rizikos poveikis projektui.
– Nustatant atsakomuosius veiksmus, kurie sumažintų rizikos poveikį projektui.
– Atsakomųjų veiksmų kontrolės metu stebima, ar nustatytų atsakomųjų veiksmų pakanka rizikos poveikiui pašalinti arba sumažinti iki priimtino lygio.

Šie procesai glaudžiai susiję, todėl kartais skiriamos tik dvi rizikos valdymo dalys: rizikos analizė ir rizikos valdymas. Čia rizikos analizė apima rizikos veiksnių identifikavimą ir kiekybinio rizikos poveikio nustatymo procesus, o rizikos valdymas susideda iš atsakomųjų veiksmų nustatymo ir kontrolės, kurie laikomi sudėtiniu procesu (Banaitienė, Banaitis 2006).

Rizikos nustatymas gali būti atliekamas dviem kryptimis:

a) priežastis – pasekmė (kai nustatoma, kas gali įvykti ir kokios bus to įvykio pasekmės);
b) rezultatas – priežastis (kai numatoma, kokios gali būti pasekmės, ir tiriama, kas tai sukėlė).

Riziką numatant naudojama ši informacija: gaminio (projekto) aprašymas, išorinių šaltinių informacija, archyvinė informacija apie analogiškus projektus (Neverauskas *et al.* 2004).

Rizikos nustatymas arba identifikavimas (kokybinė analizė) – tai pirmasis projekto rizikos valdymo žingsnis. Rizikos atpažinimo tikslas:

– nustatyti, kokios rizikos rūšys gali pasitaikyti įgyvendinant projektą;
– apibūdinti galimos rizikos bruožus.

Projekto rizika gali būti finansinė, ekonominė (technologinė, aplinkosaugos, socialinė), institucinė, politinė. Nuo šių rizikos veiksnių priklauso projekto įgyvendinimo sėkmė (Banaitienė, Banaitis 2006).

Rekomenduojami rizikos vertinimo etapai:

– jautrumo analizė;
– kritinių kintamųjų tikimybių pasiskirstymas;
– rizikų analizė;
– rizikų priimtinumo įvertinimas;
– rizikų valdymo priemonių suplanavimas (*CPVA* 2011).

Projekto rizikos vertinimo dalyje išdėstomos ir įvertinamos visos numatomos su projektu susijusios rizikos, jų priežastys, mažinimo ir (arba) neutralizavimo priemonės, kartu įvertinant šioms priemonėms taikyti būtinus išteklius; išlaidos, valdymo gebėjimai, materialinė bazė ir t. t. Rizikos analizė taikoma siekiant nustatyti, kurių rodiklių nukrypimas yra svarbus įvertinant projektą arba norint nurodyti, kokie papildomi tyrimai arba duomenys turi būti gauti, kad būtų galima įvertinti galimus nukrypimus nuo planinių projekto rezultatų (CPVA 2004).

Projektai planuojami remiantis pagrindinių projektus apibūdinančių parametrų prognozėmis, todėl tai nėra tik subjektyvios nuomonės apie projektą formavimas. Kadangi projekto planavimas ir rengimas yra veikla, kuria siekiama sudaryti finansinių srautų ateities projekcijas, tikėtinos atitinkamos prognozavimo klaidos ir netikslumai. Dažna prognozavimo klaidų ir netikslumų priežastis yra istorinių duomenų trūkumas, kuris ypač būdingas inovatyviems projektams. Taip pat tikėtinas subjektyvių, neplanuotų ir objektyviai neidentifikuojamų veiksnių pasireiškimas, pavyzdžiui, korupcijos pasireiškimas įgyvendinant projektą. Visos šios tikimybės, kad tam tikri įvykiai neigiamai paveiks investicijų projekto įgyvendinimą, vadinamos rizika. Dar kitaip rizika apibrėžiama kaip bet kuris veiksnys, įvykis ar poveikis, kuris turi neigiamą įtaką sėkmingam projekto įgyvendinimui nustatytu laiku, patiriant iš anksto apibrėžtą išlaidų sumą ir užtikrinant reikalingą kokybę.

Vertinant projektą turi būti ne tik išanalizuoti ir įvertinti projektui įtaką darantys rizikos veiksniai ir parengtas jų valdymo planas, bet ir numatyti būtinieji ištekliai jiems valdyti, įvertintas rizikų pasireiškimo poveikis projekto finansams. Tradiciškai projekto parametrų prognozavimo klaidos ir netikslumai ir jiems įtaką dariusios rizikos pagal rizikų pasireiškimo priežastis ir kitus skiriamuosius bruožus skirstomos į kategorijas. Priklausomai nuo projekto tipo, kiekviena rizikų kategorija gali nevienodai pasireikšti skirtinguose projektuose. Rengiant šią investicijų projekto dalį, svarbu pateikti sisteminį suvokimą apie potencialias konkretaus projekto rizikas ir įvertinti galimą šių rizikų poveikį projekto įgyvendinimo sėkmingumui. Kartais atliekant analizę tampa akivaizdu, kad tos pačios rizikos turi nevienodą poveikį projektui skirtingu jo įgyvendinimo laikotarpiu (projekto planavimo, įgyvendinimo ar kontrolės metu) (CPVA 2011).

Projektinė veikla nuo procesinės, kasdienės, skiriasi visų pirma unikalumu – projektų valdymo metodais valdomi tie darbai, kurių organizacija imasi pirmą kartą, kurie nėra jų įprastinė veikla. Net ir projektavimo organizacijų, pavyzdžiui, statybų ar viešųjų ryšių bendrovių, vykdomi kartotiniai projektai yra daugeliu požymių unikalūs. Taigi neapibrėžtumo projektinėje veikloje yra nepalyginti daugiau negu procesinėje, kurią galima vykdyti pagal nusistovėjusias taisykles. Todėl projektų valdymo patirties kaupimas, ypač rizikos valdymo, yra tiesus kelias projektavimo veiklą standartizuoti ir sumažinti jos neapibrėžtumą.

Rizikos įvykiu vadinsime su tam tikra tikimybe galintį įvykti įvykį, kuris neigiamai ar teigiamai paveiks trilypį projekto tikslą. Rizikos valdymas yra rizikos įvykių identifikavimas, kokybės ir kiekybės analizė, atsako planavimas, stebėsena, reagavimas ir dokumentavimas (Būda, Chmieliauskas 2006).

Projektų įgyvendinimo sėkmingumą lemia įvairūs veiksniai. Nežinomi, nepastovūs ir neigiami veiksniai daro projektą rizikingą. Rizika pripažįstama kiekviename projekte, tačiau jo dalyviai tikisi ir siekia, jog jų sumanytas ir įgyvendinamas projektas nesužlugs arba bus nenuostolingas ir laukia sėkmingos projekto pabaigos.

Rizika apibrėžiama kaip potenciali, kiekybiškai įvertinama įvykių tikimybė ir nuostolių galimybė. Priešinga rizikai sąvoka yra neapibrėžtumas. Tai yra netiksli ir neišsami informacija apie projekto įgyvendinimo sąlygas, o dėl to galinčios atsirasti nepalankios situacijos ir pasekmės, nusakomos rizikos sąvoka. Neapibrėžtumas nusakomas veiksniais, kuriems egzistuojant veiklos rezultatai yra nedeterminuoti, o šių veiksnių galimos įtakos laipsnis nežinomas (Neverauskas *et al.* 2007).

Norint nustatyti, kokiais metodais galima sumažinti riziką ir neigiamą jos įtaką projektui, pirmiausia reikia ištirti įvairiausius rizikos veiksnius ir įvertinti jų reikšmingumą, tinkamai vadovaujant ir kontroliuojant projektui, šitaip atliekant rizikos analizę (Ališauskas *et al.* 2005).

Didžiausias bet kokios įmonės rizikos šaltinis yra rinka. Tik įvertinus visus galimus rizikos veiksnius ir jos priežastis bei jų įtaką projekto rezultatyvumui, galima nustatyti, ar projekto nauda kompensuos galimą riziką. Rizika yra neišvengiama ūkininkavimo sąlyga ir dažnai suvokiama kaip nepageidaujamo įvykio galimybė. Dažniausiai minimos rizikos situacijos, kurios susidaro todėl, kad:

– Laukiamos pajamos arba pelnas neatitinka investuotojų lūkesčių.
– Įmonė patiria didesnių veiklos nuostolių.
– Sparčiai didėja sąnaudos.

R. Morris ir B. Mcwhorter (2010) pabrėžia, kad vertinant riziką svarbu nustatyti veiksnius, turinčius didžiausią poveikį įmonės veiklai ar projekto sėkmei. Investicijų rizika gali būti įvertinama įvairiais metodais (jautrumo analizė, analizė pagal scenarijus, sprendimai medžio metodu, atsipirkimo metodas). Metodų pasirinkimas priklauso nuo:

– informacijos patikimumo ir išsamumo;
– verslo aplinkos stabilumo;

– įmonės vadovų patyrimo ir jų kompetencijos;
– investicijų masto.

Projekto rengimas reikalauja aibės įvairiausių tyrimų. Projektiniai veiklos tyrimai – tai būsimos veiklos modeliavimas, siekiant išsamiai įvertinti ne tik tos veiklos naudą būsimam jos valdytojui, bet ekologinės, socialinės ir technologines veiklos pasekmes (Rutkauskas 2006). Praktiškai naudojami ganėtinai skirtingi pasiruošimo investuoti būdai. Vieni yra pagrįsti nuoseklių veiksmų, nukreiptų konkretiems tikslams pasiekti, planavimu. Kiti remiasi spontaniškais veiksmais, kai sprendimai priimami vadovaujantis intuicija (Rutkauskas 2006).

Papildomus reikalavimus turi tenkinti projektai, kuriems įgyvendinti planuojama panauduoti viešąsias lėšas. Pavyzdžiui, projekto reikalavimai, remiantis 2006 m. liepos 11 d. Tarybos reglamento Nr. 1083/2006 39 ir 40, 55 straipsniu, Europos Komisijos regioninės politikos generalinio direktorato ekonominės naudos analizės atlikimo metodinėmis gairėmis (angl. *Guide to Cost-benefit analysis of investment projects*), Europos Komisijos regioninės politikos generalinio direktorato darbo dokumentu Nr. 4 „Ekonominės naudos analizės atlikimo metodikos gairės“, apima nuostatas, kad projektas turi būti parengtas išlaikant ne tik vidinę projekto logiką (projekto rezultatai turi būti projekto veiklų padarinys, projekto veiklos – sudaryti prielaidas uždaviniams pasiekti, o šie – įgyvendinti nustatytus tikslus), bet ir reikalavimus projekto struktūrai:

1. Projekto santrauka – pagrindimas: socialinis ir ekonominis projekto kontekstas, problemos, kurias sprendžia projektas; identifikavimas: projekto ribos, projekto organizacija, tikslinės grupės, projekto tikslai, uždaviniai ir veiklos; alternatyvų analizės rezultatai: alternatyvų atrankos kriterijai, išnagrinėtos alternatyvos. Nurodoma, ar iki šio projekto pateikimo buvo atliktos projektą pagrindžiančios galimybių studijos, nurodant jų tikslus ir pavadinimus; finansinė analizė: projekto biudžetas, finansavimo šaltiniai, finansiniai rodikliai investicijoms ir kapitalui; socialinė ir ekonominė analizė: pagrindiniai išorinio poveikio komponentai, ekonominiai rodikliai; rizikos: kritiniai rizikos faktoriai, jautrumo analizės rezultatai.
2. Projekto kontekstas, identifikavimas ir ribos – paslaugos, kurios kokybei gerinti skirtas projektas, socialinis ir ekonominis kontekstas, pagrindiniai socialiniai ir ekonominiai reiškiniai ir prielaidos, formuojančios projekto poreikį, jų tendencijos įgyvendinant projektą (analizuojama regiono, sektoriaus ir šalies kontekstu); problema, kuriai spręsti parengtas projektas; projekto tikslas; projekto uždaviniai.
3. Įmonės pristatymas.
4. Projekto galimybių ir alternatyvų aprašymas ir analizė – galimos veiklos projektui pasiekti ir uždaviniams išspręsti (sudaromas „ilgasis“ veiklų sąrašas, kuriame veiklos sugrupuotos pagal tam tikrus kriterijus (veiklų tipą – infrastruktūros veiklos, žmogiškųjų išteklių plėtros veiklos ir pan.); veiklų vertinimo kriterijai (pvz., teisiniai, techniniai (technologiniai) ir aplinkosaugos, finansiniai, žmogiškieji ištekliai,

laikas, reikalingas veikloms įgyvendinti, jų paaiškinimas ir pasirinkimo pagrindimas); galimų veiklų įvertinimas pagal pasirinktus veiklų vertinimo kriterijus ir „trumpojo“ veiklų sąrašo sudarymas; projekto įgyvendinimo alternatyvos.

5. Finansinė analizė atliekama nagrinėjant finansinius pinigų srautus ankstesniuose skyriuose pagal identifikuotas projekto ribas. Taikomas pinigų srauto metodas: projekto išlaidos (investicijos, veiklos sąnaudos, mokesčiai ir pan.) atvaizduojamos kaip neigiami pinigų srautai, projekto įplaukos (finansavimas, veiklos pajamos ir pan.) – kaip teigiami pinigų srautai. Pinigų srautai išreiškiami tūkstančiais litų. Pagrindiniai finansinės analizės rezultatų rodikliai – finansinė grynoji dabartinė vertė ir finansinė vidinės pelno norma investicijoms, finansinė grynoji dabartinė vertė ir finansinė vidinė pelno norma kapitalui. Jei projektas generuoja pajamas, skaičiuojamas finansinis naudos santykis. Finansiniai rodikliai apskaičiuojami diskontuojant grynuosius pinigų srautus 5 proc. finansine diskonto norma.
6. Atliekamas visų projekto alternatyvų, ekonominio (socialinio) poveikio įvertinimas, jeigu, palyginus alternatyvas pagal finansinius rodiklius, nė viena projekto alternatyva nėra išskirtina kaip visapusiškai pranašesnė. Jeigu atlikus finansinę analizę akivaizdu, kad tikslinga įgyvendinti tik vieną alternatyvą, šioje dalyje atliekama tik viena projekto įgyvendinimo analizė. Pagrindiniai ekonominio (socialinio) poveikio vertinimo rodikliai – ekonominė grynoji dabartinė vertė ir ekonominė vidinė pelno norma bei naudos ir sąnaudų santykis. Ekonominiai rodikliai apskaičiuojami diskontuojant grynuosius pinigų srautus 5,5 proc. socialine diskonto norma.
7. Detalus pasirinkto projekto įgyvendinimo alternatyvos aprašymas ir projekto įgyvendinimo planas – detalizuojama pasirinktoji projekto įgyvendinimo alternatyva, pateikiamas detalus projekto įgyvendinimo planas, veiklų sąrašas. Pristatoma projekto administravimo komanda, kiekvieno projekto administravimo nario funkcijos grupėje ir pan.
8. Rizikos ir jautrumo analizė – išorinės projekto aplinkos veiksnių (infliacijos, vidutinių atlyginimų šalyje augimo, energijos kainų ir kitų makroekonominių, politinių, sektorinių rodiklių ir kt.) kitimo rizikos įtaka finansiniams ir ekonominiams projekto rodikliams; projekto investicijų vertės kitimo rizikos įtaka ekonominiams projekto rodikliams; tarpusavyje susijusių rizikos veiksnių eliminavimas; projekto rizikos veiksniai, kurių reikšmės pasikeitimas 1 proc. keičia projekto grynosios dabartinės vertės rodiklius daugiau nei 1 proc.; ribinės rizikos veiksnių reikšmės, kurioms esant projekto grynosios dabartinės vertės rodikliai lygūs 0; realistinis, optimistinis ir pesimistinis projekto rizikos veiksnių pasiskirstymo scenarijus; rizikos valdymo priemonių planas, reikalavimai juos įgyvendinti.
9. Išvados – pasirinktos projekto įgyvendinimo alternatyvos pagrindimas. Projekto naudos (ekonominės, socialinės, finansinės ir kt.) apibendrinimas. Pagrindinės projekto įgyvendinimo prielaidos. Projekto tęstinumas.

Be to, projektų, kuriems įgyvendinti planuojama naudoti viešąsias lėšas, vertinami socialiniai ir aplinkosaugos padariniai (6.4 lentelė).

6.4 lentelė. Socialiniai ir aplinkosaugos padariniai

Socialiniai padariniai	Aplinkosaugos padariniai
Darbo vietų išsaugojimas	Dabartinių aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimas
Darbo užmokesčio fondo augimas	Poveikio aplinkai minimizavimas
Darbo saugos užtikrinimas	Subalansuota efektyvumo plėtra

Kartojimo klausimai

1. Projektų rizikos samprata.
2. Projektų rizikos tipai.
3. Rizikos valdymo etapai.
4. Investicijų rizikos vertinimo metodų pasirinkimo veiksniai.
5. Projektų, kuriems įgyvendinti planuojama panaudoti viešąsias lėšas, rizikos vertinimo specifika.

DALYKINĖ RODYKLĖ

A

Alternatyviosios išlaidos 430
Asmeninė kompetencija 402, 404
Asmeninis kūrybingumo skatinimas 211, 224
Asmenybė 266
Atminties žemėlapių metodas 213
Atsitiktinės įvesties metodas 227

D

Darbuotojų ugdymas 389
Darni plėtra 56, 57, 60
Dialogine sąveika 331
Didesnių tikslų metodas 213
Diferencijuotas marketingas 302
Diskonto norma 424, 425, 437
Diskontuotas pinigų srautas 422
Divergentinis mąstymas 192, 195, 201, 249
Diversifikacija 310
DO IT metodas 218

E

Efektyvumo įvertinimas 416
Ekonominė pažanga 357
Eksperimentinė plėtra 157, 230
Eksperimentiniai darbai 156
Ekspertinis vertinimas 411, 412, 413, 414
Elgsenos nuostatos 351, 352
Emocinis intelektas 383

F

Fundamentiniai tyrimai 130, 156

G

Gebėjimas 401
Globalios transformacijos 47, 49, 55
Globalizacija 10, 35, 38, 39, 40, 69, 74, 231
Globalizacijos procesai 45, 101
Grynoji dabartinė vertė 419
Grynoji esamoji vertė 413
Grupiniai idėjų generavimo metodai 203

H

Harvardo modelis 342

I

Imties dydis 261
Inovacija 124, 125, 155
Inovacijų centrai 179
Inovacijų paramos infrastruktūra 169
Inovacijų paramos organizacija 176
Inovacijų paramos paslauga 136, 169, 174, 176
Inovacijų politika 136
Inovacijų sistema 135
Inovacijų strategija 144, 145, 146, 362
Inovacinė įmonė 137
Inovacinės veiklos modelis 131
Inovaciniai projektai 154, 159, 160
Inovacinių projektų vertinimas 186
Intelektas 191, 192
Intelektinė nuosavybė 165
Intelektinė organizacija 328, 331
Intelektinis potencialas 326, 332
Internacionalizavimas 35
Internacionalizavimo procesai 10
Investicijų atsipirkimo laikas 413, 419, 423
Investuoto kapitalo grąža 419
Išankstinių nuostatų neigimo metodas 215
Išorinis marketingas 312
Išskirtinių gebėjimų strategija 371

K

Klasteris 141, 142, 143, 170
Komandinis suderinamumas 345
Kompetencija 398, 401, 403, 405, 406, 407, 409

Kompetencijos modeliai 399
Kompetencijų ugdymas 409
Kompetentingumas 345
Koncentruotas marketingas 302
Konsultacinė veikla 119, 120
Konvergencijos procesai 71
Konvergentinis mąstymas 192, 201, 249
Korporacinė kultūra 325
Korporacinis lojalumas 345
Kultūra 32, 33, 52, 82, 83, 266, 282, 324, 373, 382
Kultūros pažanga 109
Kultūros raiška 84
Kūryba 105, 110, 191, 324, 326
Kūrybinė sąveika 331
Kūrybingumas 33, 190, 194, 197, 198, 230, 323
Kūrybingumo skatinimas 196, 203
Kūrybingumo skatinimo būdai 200
Kūrybingumo terpė 199
Kvalifikacija 394, 395

L

LARC metodas 220
Likvidacinė vertė 429, 431
Linijinis vadovas 392
Lyderystė 351
Lotoso žiedo metodas 216

M

Marketingo strategija 289, 290, 291, 292, 297, 298, 299, 300, 306, 308, 312, 313
Marketingo tyrimai 255, 256, 298
Mėlynojo vandenyno strategija 315
Metaforinis mąstymo metodas 224
Minčių audros metodas 203
Misija 287, 295, 313
Modifikuotas investicijų atsipirkimo laikas 419
Modifikuota vidinė pelno norma 413, 419, 426
Moksliniai tyrimai 36, 128, 156, 164, 230
Mokslo ir technikos pažanga 123
Mokslo ir technologijų parkai 180
Mokslo ir technologijų pažanga 75, 76, 96, 97, 109, 113, 118
Motyvacija 387

N

Naujų produktų kūrimas 230, 234, 240, 243
Nediferencijuotas marketingas 302
Nesusiję stimulai 202

O

Organizacijos kultūra 85, 351
Organizacinis dizainas 389

P

Paslaugų marketingo strategijos 303
Patariamasis vadovas 392
Pelningumo indeksas 413, 419, 427, 428
Personalo ugdymas 373
Personalo vadyba 358
Pinigų srautai 429, 437
Pojūčių karalystės metodas 215
Prekių ženklo strategija 307
Pridėtinė vertė 232
Priverstinės analogijos metodas 228
Priverstinio derinimo žaidimo metodas 211
Problemų apvertimo metodas 212
Produkto gyvavimo ciklas 306
Produkto suvokimas 235
Produkto vertė 284
Produktų kūrimo modelis 244, 247, 249, 250
Profesinė kompetencija 402, 404
Profesinė resocializacija 332
Profesinė revoliucija 333
Projektas 417
Projektinis ciklas 150
Projekto efektyvumo rodikliai 419
Projekto rizika 432
Projekto vertės rodikliai 411
Projektų vertinimas 411
Projektų vertinimo metodai 413
Proveržio mąstymo metodas 225

R

Raudonojo vandenyno strategija 315
Reinvesticija 426
Rinkos segmentavimas 278
Rinkos tyrimai 256
Rizika 147
Rizikos valdymas 433
Ryšio marketingas 311

S

Savybių sąrašo metodas 216
Sinektinis metodas 208
Sinergetinis efektas 23, 24, 25, 28, 29, 102, 103
Sinergija 416
Sisteminis požiūris 18
Siužeto lentos metodas 210
Socialinė kompetencija 402, 404
Strateginio žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai 368
Susiję stimulai 202
Suvokimas 266

Š

Šešių galvojančių skrybėlių metodas 206

T

Taikomieji moksliniai tyrimai 157, 162
Taikomieji tyrimai 130
Tarpregioniniai balansai 62
Tarpsektoriniai balansai 62
Tarpšakiniai balansai 62
Tarptautiniai tinklai 111
Tarptautinis bendradarbiavimas 82
Tarpusavio santykių sistema 390
Technologijų pažanga 53, 73, 101
Technologijų perdavimas 181
Technologijų platforma 141
Technologinė partnerystė 176
Technologinė plėtra 129, 130, 164, 165
Technologinės užklausos 186
Technologiniai pasiūlymai 186
Technologinis auditas 181, 183, 184
Tęstinoji vertė 431
Tinklaveika 87, 100, 102, 111, 140, 335
Tinklų ekonomika 115, 117
Transprofesionalų paklausa 332
TRIZ metodas 222

V

Vartotojo elgsenos modeliavimas 279
Vartotojų elgsenos modelis 281, 272, 274, 285
Vartotojų elgsena 262, 268, 278, 283
Verslo informacijos centras 179
Verslo inkubatorius 177, 179
Verslo paramos infrastruktūra 167
Verslo paramos paslauga 162, 168
Vidinė pelno norma 413, 419, 423
Vidinis marketingas 311
Viešasis sektorius 85, 86
Visuomenės modernizavimas 14, 19, 20, 22, 109
Vizija 286

Ž

Žinios 6, 118, 330, 401
Žinių ekonomika 15, 18, 30, 36, 64, 317, 321, 324, 375, 388
Žinių ekonomikos indeksas 123
Žinių generavimas 65, 66, 68
Žinių kultūra 330
Žinių valdymas 166
Žinių visuomenė 11, 12, 15, 16, 17, 30, 36, 37, 64, 94, 375
Žinojimo kultūra 321
Žmogiškasis kapitalas 376
Žmogiškieji ištekliai 32, 34, 50, 94, 95, 99, 113, 119, 293, 317, 324, 327, 337, 341, 354, 360, 387, 391
Žmogiškojo kapitalo valdymas 320
Žmogiškųjų išteklių politika 381, 384
Žmogiškųjų išteklių strategija 361, 373
Žmogiškųjų išteklių vadybos politika 385
Žmogiškųjų išteklių valdymas 320, 367
Žmogiškųjų išteklių valdymo charakteristikos 368
Žmogiškųjų išteklių valdymo modelis 356, 369
Žmogiškųjų išteklių vystymas 390

LITERATŪRA

Pagrindinė

Čėsna, B.; Bagdžiūnaitė-Litvinaitienė, L.; Jakubavičius, A. 2011. *Moksliniai tyrimai ir inovacijos inžinerijoje*: vadovėlis. Vilnius: Technika. 248 p.

Jakubavičius, A.; Jucevičius, R.; Jucevičius, G.; Kriaučionienė, M.; Keršys, M. 2008. *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 176 p.

Melnikas, B.; Chlivickas, E.; Jakubavičius, A., *et al.* 2008. *Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas*: vadovėlis. Vilnius: Technika. 448 p.

Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Žemaitis, E. 2011. *Žinių ekonomika: globalizacijos iššūkiai, inovacijos ir kūrybiškumas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 272 p.

Melnikas, B.; Vilys, M.; Jakubavičius, A.; Gečas, K. 2011. *Žinių ekonomika: internacionalizavimo procesas ir viešoji inovacijų parama*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 319 p.

Melnikas, M.; Jakubavičius, A.; Leichteris, E.; Vilys, M. 2011. *Žinių ekonomikos kūrimas: inovacijų paramos sistema*: monografija. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 414 p.

Strazdas, R.; Chlivickas, E.; Jakubavičius, A., *et al.* 2008. *Inovacijų vadyba:* mokomoji knyga. Vilnius: Baltijos kopija. 340 p.

Papildoma

A Guide To The Project Management Body of Knowledge. 2008. Fourth edition. Project Management Institute. Upper darby, JAV.

Aaker, D. A. 2004. *Brand Portfolio strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and* Clarity. New York: Free Press. 384 p.

Aleknavičienė, V. 2009. *Įmonės finansų valdymas*: vadovėlis. Kaunas: Spalvų kraitė. 430 p.

Ališauskas, K.; Karpavičius, H.; Šeputienė, J. 2005. *Inovacijos ir projektai*: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 88 p.

Ališauskas, K.; Kazlauskienė, Ž. 2005. *Investicinių projektų rengimas, valdymas, vertinimas:* mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 161 p.

Amidon, D. 2003. *The Innovation Highway.* Boston: Butterworth-Heinemann.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill. 365 p.

Ansoff, H. I. 1982. *Corporate Strategy*. McGravv-Hjll. Printed Penguin Books.

Armstrong, G.; Kotler, P. H. 2007. *Marketing: An Introduction.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Armstrong, M 1977. *A Handbook of Personnel Practice*. 6th edn, Kogan Page, London.

Armstrong, M. 2000. *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page. 979 p.

Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. Kogan Page Limited: London Philadelphia. 957 p.

Armstrong, M. A. 1999. *Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page. 922 p.

Assael, H. 1995. *Consumer Behavior and Marketing Action*. 5th ed. Cincinnati.

Atkočiūnienė, Z.; Janiūnienė, E.; Matkevičienė, R.; Pranaitis, R.; Stonkienė, M. 2009. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*: monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Bakanauskas, A. 2012. *Integruotosios marketingo komunikacijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 254 p.

Baker, M. J. 1993. *Marketing Strategy and Management*. London. 560 p.

Barkauskas, V.; Barkauskienė, K. 2011. Žinių ekonomikos svarba intelektinio kapitalo formavimui, *Ekonomika ir vadyba* 16: 478–484.

Barlett, Ch.; Ghoshall, S. 1989. *Managing Across Borders*. Boston: HBS Press.

Bartkus, E. 2007. *Smulkaus ir vidutinio verslo vadyba*. Vilnius.

Bartkus, E.; Piktys, R. 2007. *Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas*. Kaunas: Technologija.

Bateman, M. 1997. *Cultures in Central and Eastern Europe*. Oxford, Boston, Butterworth: Heinemann. 238 p.

Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, D.; Walton, R. 1985. *Human Resources Management: A General Manager's Perspective.* New York: Free Press.

Beyerlein, M. 1996. *History of Work Teams. Handbook of Best Practices for Teams*. Vol. 1. USA, TX, Denton, University of North Texas.

Berglund, H.; Hellstrom, T. 2001. *Enacting Risk in Independent Technological Innovation*.

Berkman, H. W.; Gilson, C. 1986. *Consumer Behaviour: Concepts and Strategies*. 3rd ed. Boston: Kent Publishing.

Berkowitz, E. N.; Kerin, R. A.; Hartley, S. W.; Rudelins, W. 1992. *Marketing*. 3rd ed. USA: Red Irwin Inc. 791 p.

Bivainis, J.; Griškevičius, A.; Jakštas, V. 1997. *Investicinių projektų vertinimas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 40 p.

Byrd, J.; Brown, P. L. 2003. *The Innovation Equation, Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*. San Francisco: Wiley. 441 p.

Blackwell, R. D. 2001. *Consumer Behaviour*. 9th edition. Harcourt College Publishers, USA.

Bragg, A.; Bragg, M. 2007. *Nuo idėjos iki verslo*. Verslo žinios. 266 p.

Bratton, J.; Gold, J. 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 3rd edition. London: Palgrave Macmilan. 540 p.

Brenkert, G. G. 2008. *Marketing Ethics*. Malden: Blackwell Publishing. 256 p.

Brewster, C.; Bournois, F. 1991. Human resource management: a European perspective, *Personnel Review* 20(6): 4–13.

Brewster, C.; Hegewisch, A. 1994. *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.

Brewster, C.; Mayrhofer, W.; Morley, M. 2004. *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* London: Butterworth Heinemann.

Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. 2004. The role of the human resource management function in internationalisation, *Human Resources and Employment Review* 2(2): 68–75.

Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. 2004. Towards a new model of globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management* 16(6): 949–970.

Brewster, Ch. 1995. Towards a European model of human resource management, *Journal of International Business Studies* 21: 1–21.

Bright, J. R. 1969. Some management lessons from technological innovation research, *Long Range Planning* 2(1): 36–41.

Brzezinski, Z. 1998. *Nebevaldomas pasaulis: globalinė sumaištis XXI amžiaus išvakarėse.* Vilnius: Tvermė. 256 p.

Būda, V.; Chmieliauskas, A. 2006. *Projektų valdymas*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 142 p.

Budden, R. 2003. *Sony Ericsson Seeks Success with New Phones.* FT. com site. Published: Mar 03, 2003.

Burke, R. 2001. *Project management. Planning and Control Techniques.* Thirds edition.

Buškevičiūtė, E.; Kanapickienė, R.; Patašius, M. 2010. *Finansinių rezultatų analizė*: vadovėlis. Kaunas: Technologija. 379 p.

Butkus, F. S. 2008. *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.

Buzan, T. 2006a. *Mind Mapping: Kickstart Your Creativity and Transform Your Life.* London: BBC Active.

Buzan, T. 2006b. *The Ultimate Book of Mind Maps.* London: Harper Thorsons.

Canemaker, J. 2006. *Paper Dreams: The Art and Artists of Disney Storyboards*. Disney Editions.

Carter, C.; Williams, B. 1957. *Industry and Technical Progress.* London: Oxford University Press.

Castells, M. 2000. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. N. Y.: Blackwell Publishers. 608 p.

Chaffey, D. 2013. *E-marketing Excellence*: *Planning and Optimizing Your Digital Marketing*. 4th edition. Abingdon: Routledge. 613 p.

Chaffey, D.; Chadwick F. E.; Johnson, K.; Mayer, R. 2009. *Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice.* 3rd edition. Harlow: Pearson Education. 705 p.

Chan, K. W.; Mauborgne, R. 2004. Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, *October* 76–84.

Chen, Y.; Meng, X. 2008. *E-commerce and E-marketing*. Peking: Electronic Industry Press.

Chlivickas, E.; Ginevičius, R.; Paliulis, N. K.; Merkevičius, J. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visomenės pokyčiai*: monografija. Vilnius: Technika. 548 p.

Chlivickas, E.; Paliulis, N.; Pabedinskaitė, A. 2004. *Vadyba ir informacija*: monografija. Vilnius: Technika. 357 p.

Chlivickas, E.; Petrauskaitė, N.; Ambrusevič, N. 2009. Leading priorities for development of the high technologies market, *Journal of Business Economics and Management,* 321–328.

Chlivickas, E.; Smaliukienė, R. 2008. Brand origin: theoretical framework and empirical evidence, in *Marketing and Management Sciences: International Conference on Marketing and Management Sciences 2008 (ICMMS 2008)*, 23–25 May 2008, Athens, Greece. England: Imperial College Press, p. 473–475.

Chlivickas, E.; Smaliukienė, R. 2009. International Region as a Brand Origin: Conceptualization and Review, *Journal of Business Economics and Management* 10(2): 141–148.

Christensen C., *et al.* 2001. *Harvard Business Review on Innovation*. Harvard Business School Press. 222 p.

Churchill, G. A. 2005. *Marketing Research: Methodological Foundations*. 9th edition. Thomson South-Western.

Cibulskienė, D.; Butkus, M. 2007. *Investicijų ekonomika: realiosios investicijos*: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 191 p.

Clark, J. 1979. *A Model of Embodied Technical Change and Employment* // mimeo, Science Policy Research Unit, Sussex University, Falmer Press, Sussex.

Clow, K. E.; Baack, D. 2012. *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications.* 5th edition. Harlow: Pearson. 463 p.

Cook, L. G.; Morrison, W. A. 1961. *The Origins of Innovation*, Report No. 61-GP-214, June. General Electric Company, Research Information Section, New York.

Cooper, R. G. 1980. Project new prod: factors in new product success, *European Journal of Marketing* 14(5): 14–19.

CPVA. 2004. *Viešojo sektoriaus investicinių projektų vertinimo metodika*. Vilnius.

CPVA. 2011. *Investicinių projektų, kuriems siekiama gauti finansavimą iš ES struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšų, rengimo metodika*. Vilnius.

Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HapperPerennian. 456 p.

Cummings, B. S. 1998. Innovation Overview and Future Challenges, *European Journal of Innovation Management* 1(1): 21–29.

Čėsna, B.; Bagdžiūnaitė-Litvinaitienė, L.; Jakubavičius, A. 2011. *Moksliniai tyrimai ir inovacijos inžinerijoje*: vadovėlis. Vilnius: Technika. 248 p.

Čiburienė, J.; Pabijanskas, D. 2004. Neapibrėžtųjų skaičių panaudojimo galimybės finansiniam investicinių projektų vertinimui, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 31: 43–54.

Dahlen, M.; Lange, F.; Smith, T. 2010. *Marketing Communications: a Brand Narrative Approach*. Chichester: Willey. 584 p.

Dalrymple, D.; Parsons, L. 1986. M*arketing Management - Strategy and Cases.* John Wiley & Sons Ine. 4th Edt. August. 457 p.

David, P. A.; Foray, D. 2002. An introduction to the economy of the knowledge society, *International Social Science Journal* 171: 5–9.

De Bono, E. 1999. *Six Thinking Hats*. boston, New York, London: Back Bay Books

Deci, E. L.; Flaste, R. 1996. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Penguin.

Deci, E.; Ryan, R. (Eds.). 2002. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Demidovič, V. 2009. *Inovacijų strategijos plėtojant tarptautinį krovinių vežimo keliais verslą.* Magistro darbas. VGTU. 101 p.

Dent, J. 2011. *Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market*. 2nd edition. London: Kogan Page, 403 p.

Dessler, G. 1999. *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall.

Devanna, M. A.; Fombrun, C.; Tichy, N. 1984. A framework for strategic human resource management, in C. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna (Eds.). *Strategic Human Resources Management*. New York: WU.

Dyer, L.; Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management* 6(3): 656–670.

Doyle, I.; Bridgewater S. 1999. *Innovation in Marketing*. 1 edition. Butterworth - Heinemann.

Doyle, P. 2002. *Marketing Management and Strategy.* Harlow, Sussex: Pearson Education Ltd. 19 p.

Doole, I.; Lowe, R. 2008. *International Marketing Strategy.* London: Cengage Learning EMEA.

Drucker, P. F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities and Practicies*. New York: Harper and Row.

Drucker, P. F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.

Drucker, P. F. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Tallin: Goldratt Baltic Network. 231 p.

Duff, A. 1994. *Best Practice in Business Incubator Management.* 186 p.

Eagle, L., *et al.* 2013. *Social Marketing.* Harlow: Pearson, 350 p.

Ellis, N. 2011. *Business-to-Business Marketing*. Oxford.

Engel, J. F.; Blackwell, R. D.; Miniard P. W. 1995. *Consumer Behaviour*. 8th ed. New York: The Dryden Press.

ES struktūrinės paramos vertinimo metodų gairės [interaktyvus] [žiūrėta 2013 m. gegužės mėn.]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/

Eshun, J. P. 2006. *Where Do Institutions Come From? The Origins, Evolution & Proliferation of Business Incubators, Conference Papers.* American Sociological Association, 2006. Annual Meeting. Montreal.

EUREKA [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą: http://www.eurekanetwork.org

Evans, J. R. 2000. *Marketing Essentials.* Canadian Edition. Wellington: Pearson Education Canada.

Farnsworth, K. 2005. Promoting business-centred welfare: International and European business perspectives on social policy, *Journal of European Social Policy* 15(1): 65-80.

Fields, R. D. 2008. White matter matters, *Scientific American* 298: 42–49.

Fifield, P.; Gilligan, C. 2000. *Strategic Marketing Management: Planning and Control*. London.

Fill, C. 2009. *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. 5th edition. Harlow: Pearson Education. 958 p.

Fill, C. 2011. *Essentials of Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education. 412 p.

Fombrun, C. J.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. 1984. The external context of human resource management, *Strategic Human Resource Management*, 3–18.

Fominienė, A. 2010. *Verslo inkubatorių veiklos transformacija: analizė ir vertinimas*: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius. 245 p.

Fujita, M.; Krugmen, P.; Venables, A. J. 1999. *The Spatial Economy: Cities, Regions and International trade*. Cambridge, MA: MIT Press.

Gečas, K.; Jakubavičius, A.; Keraminas, A. 2005. Inovacijų plėtra Lietuvoje įgyja pagreitį, *Lietuvos ekonomikos apžvalga* 1: 41–47.

Gečas, K.; Jakubavičius, A.; Vijeikis, D. 2004. *Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai*. Vilnius: Pačiolis. 168 p.

Gečas, K.; Jucevičius, R., *et al.* 2007. *Taikomojo mokslinio tyrimo darbas – programinė studija „Inovacijų versle plėtra: strateginiai prioritetai ir veiksmai“.* Vilnius.

Gennard, G.; Judge, G. 1999. *Employee Relations*. 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development.

Ghoshal, S.; Kim, S. K. 1986. Building effective intelligence systems for competitive advantage, *Sloan Management Review* 28(1): 49–58.

Gineitienė, Z. 2005. *Verslo kūrimas ir valdymas*: vadovėlis. Vilnius: Rosma. 327 p.

Ginevičius, R.; Zubrecovas, V.; Ginevičius, T. 2009. Nekilnojamojo turto investicinių projektų efektyvumo vertinimo metodikos, *Verslas: teorija ir praktika* [*Business: Theory and Practice*] 10(3): 181–190.

Girdzijauskas, S. 2005. *Finansinė analizė: kiekybiniai metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 356 p.

Gordon, W. J. J. 1961. *Synectics: the Development of creative Capacity*. New York: Haper & Row.

Grace, A.; Butler, T. 2005. Beyond knowledge management: Introducing learning management systems, *Journal of Cases on Information Technology* 7(1): 53–70.

Graham, H. T.; Bennet, R. 1998; *Human Resource Management. Pearson Professional Limited.* 9th edition. 594 p.

Grakauskaitė-Karkockienė, D. 2003. *Kūrybos psichologija*. Vilnius: Logotipas. 255 p.

Grambs, P. 2004. *First Things First: Developing a CRM Strategy*. *Cognizant community*. 250 p.

Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. 1999. *Strategic Human Resource Management*. Oxford:Oxford University Press.

Gratton, L.; Truss, C. 1999. Linking individual performance to business strategy: the people process model, *Human Resource Management Journal*, Spring 38(1): 17–31.

Grigas, R. 2001. *Sociologinė savivoka. Specifika, metodai, lituanizacija*. Vilnius: Rosma. 233 p.

Gronroos, C. 1993. *Service management and Marketing.* Helsinki.

Gros, D.; Steinherr, A. 2004. *Economic Transition in Central and Eastern Europe. Planting the Seeds*. Cambridge: Cambridge University Press. 374 p.

Grossem, R. 2005. *International Business and Government Relations in the 21st Century.* Cambridge University Press. 544 p.

Guest, D. 1999. Human Resource Management: the workers' verdict, *Human Resources Management Journal* 9(2): 5–25.

Guest, D. 2000. HR and the bottom line, *People Management*, 20 July, 26–31.

Guest, D. 2004. Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of evidence, *International Journal of Management Reviews* 5/6(1): 1–19.

Guest, D. 2004. The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract, *Applied Psychology: An International Review* 53(4): 541–555.

Guest, D. E. 1999. Peering into the Black Hole: the Downside of the New Employment Relations in the UK, *British Journal of Industrial Relations* 37: 367–389.

Guest, D.; Conway, N. 2004. *Employee Well-Being and the Psychological Contract*. London: CIPD.

Guest, D.; Conway, N.; Dewe, P. 2004. Using sequential tree analysis to search for bundles of HR practices, *Human Resource Management Journal* 14(1): 80–96.

Hayes, R.; Abernathy, W. J. 1980. Managing Our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review* 12: 56–99.

Hayo, B.; Seifert, W. 2003. Subjective economic well-being in Eastern Europe, *Journal of Economic Psychology* 24(3): 329–348.

Hamdani, D. 2006. *Conceptualizing and Measuring Business Incubation Working paper Science, Inovation And Electronic Information Division (SIEDI)*. Prieiga per internetą: http://www.statcan.ca/english/research/88F0006XIE/88F0006XIE2006006.pdf

Hannon, P. D. 2003. A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector,*Education + Training* 45(8/9): 449–460.

Held, D.; McGrew, A.; Goldblatt, D.; Perraton, J. 2002. *Globaliniai pokyčiai: politika, ekonomika ir kultūra*. Vilnius: Margi raštai. 540 p.

Heller, R. 2002. *Manager's handbook*. London, Dorling Kindersley. 256 p.

Hendry, C.; Pettigrew, A. 1990. Human Resource Management: An agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management* 1(1): 17–44.

Hippel, E. 1978. Successful industrial products from customer ideas, *Journal of Marketing* 16: 39–49.

Hippel, E. 1988. *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 236 p.

Hofer, C. H.; Schendler, D. E. 1997. *Strategic management: A New View of Business Policy and Planning.* Boston.

Hope-Hailey, V.; McGovern, P.; Stiles, P. 1998, The managerial career after downsizing, *Work, Employment and Society* 12(3): 457–477.

Hope-Hailey, V.; Styles, P.; Truss, C. 1997. A chameleon function: HRM in the 1990s, *Human Resource Management Journal* 7(3): 5–18.

Hummels, D.; Ishii, J.; Kei-Mu, Yi. 2001. The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade, *Journal of International Economics* 54: 75–96.

Huntington, S. 1998. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. London: Touch stone Books. 368 p.

Huselid, M. A. 1999. *Measuring human resource management systems for competitive advantage.* IPD National Conference presentation.

Huseman, R. C.; Godman, J. P. 1999. *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in 21 st. Mentury.* London: Sage Publications. 272 p.

Yankelovich, D. 1982. The work ethic is under-employed, *Psychology Today*, May, p. 5–6, 8.

Yarbrough, B. V.; Yarbrough, R. M. 1999. *The World Economy; Trade and Finance*. Chicago: The Dryden Press. 758 p.

Yasuda, Y. 1991. *40 years, 20 million ideas*: *the Toyota suggestion system*. Cambridge, Mass: Productivity Press.

Jakubauskas, J. 2003. *Statistikos pagrindai*: mokomoji knyga. Vilnius: Petro ofsetas. 143 p.

Jakubavičius, A. 1999. *Inovacinės veiklos plėtojimas smulkiame ir vidutiniame versle*: daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: Technika. 36 p.

Jakubavičius, A.; Jucevičius, R.; Jucevičius, G.; Kriaučionienė, M.; Keršys, M. 2008. In*ovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 176 p.

Jakubavičius, A.; Keraminas, R.; Putkienė. 2008. Entrepreneurship and Innovations, *Survey of the Lithuanian Economy* 2: 64–75.

Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Gečas, K. 2003. *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 127 p.

Jakubavičius, A.; Vilys, M. 2009. Viešosios inovacijų politikos vystymo prioritetai, *Viešasis administravimas* 3–4 (23–24): 76–84.

Jeannet, J. P.; Hennessey, H. D. 1995. *Global Marketing Strategies*. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin.

Jobber, D. 1995. *Principles and Practices of Marketing*. New York: McGraw Hill.

Johnson, D.; Turner, C. 2003. *International business*. Abingdon: Oxon, Routledge. 368 p.

Johnston, G.; Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy.* 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1082 p.

Jong, H. W. 1981. *The Structure of European Industry.* Hague: Martinus Nijhoff.

Jucevičienė, P.; Blažėnaitė, A. 2008. *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje*. Kaunas: Technologija.

Jucevičius, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušra. 454 p.

Judd, R. C. 1987. Differentiate with the 5 P: People, *Industrial Marketing Management*, Nowember.

Juozaitienė, L. 2007. *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*: vadovėlis. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 415p.

Kahn, K. M.; Khan, M. N. 2006. *The Encyclopedic Dictionary of Marketing*. New Delphi [etc.]: Response Books. 352 p.

Kalinauskas, I. 2003. *Vienui vienas su pasauliu*. Kaunas: Asveja.

Kalyanam, K.; McIntyre, S. 2002. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars, *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4): 487–499.

Kalra, S. K. 1997 Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?, *Journal of European Industrial Training* 21(5): 176–180.

Kancerevyčius, G. 2009. *Finansai ir investicijos*. Kaunas.

Kardelis, K. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.

Katauskis, P. 2010. *Finansinių skaičiavimų pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 274 p.

Kaziliūnas, A. 2009. *Strateginis projektų valdymas*: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. 407 p.

Keenoy, T. 1997. Review Article: HRMism and the languages of re-presentation, *Journal of management studies* 34(5): 825-841.

Keenoy, T. 1999. HRM As Hologram: A Polemic, *Journal of Management Studies* 36(1): 1–23.

Kelly, J.; Gennard, J. 2002. *The career paths of Human Resources Directors: progressing to the boardroom*. Chandos Publishing.

Kerin, R. A.; Peterson, R. A. 2006. *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. 11th ed. London: Prentice Hall. 736 p.

Kindurys, V. 1998. *Paslaugų marketingas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Kirkbride, P. 2001. *Globalization: The External Perspective*. Chichester: John Wiley. 300 p.

Kochan, T. A.; Katz, H. C.; McKersie, R. B. 1986. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.

Kotler, P. H. 2003. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Need to Know*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kotler, P. H.; Keven, K. 2006. *Marketing Management*. New Jersey: Upper Saddle River. 729 p.

Kotler, Ph. 1965. Behavior models for analysing Buyers, *Journal of Marketing* 29(4): 37–45.

Kotler, Ph. 1984. *Explorer the New Marketing Paradigm.* Marketing Science Institute Review, Spring.

Kotler, Ph. 1986. Global markets and global competition, *Journal of Consumer Marketing* 3, Spring.

Kotler, Ph. 2003. *Rinkodaros principai.* Kaunas.

Kotler, Ph.; Amstrong G., *et al.* 2003. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 856 p.

Kotler, Ph.; Armstrong G. 2008. *Principles of Marketing*. Harlow: FT/Prentince Hall. 1080 p.

Kotler, Ph.; Keller, K. L. 2012. *Marketing Management*. 14th edition. Harlow: Pearson Education. 806 p.

Kotler, Ph.; Keller, K. L. 2007. *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema. 435 p.

Kounios, J.; Fleck, J. I.; Green, D. L., *et al.* 2007. The origins of insight in resting-state brain activity, *Neuropsychologia* 46: 281–291.

Kourdi, J. 2011. *The Marketing Century: how Marketing Drives Business and Shapes Society: The Chartered Institute of Marketing*. Chichester: Wiley. 272 p.

Krušinskas, R.; Čiutienė, R.; Meilienė, R. 2012. *Projektų valdymas: pagrindiniai žingsniai nuo inicijavimo iki įgyvendinimo*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 105 p.

Kuczmarski, T. D. 1995. *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*. New York: McGraw-Hill. 166 p.

Kučinskas, V.; Kučinskienė, R. 2005. *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*: metodinė priemonė. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 143 p.

Kuhn, R. L. 1985. *Frontiers in Creative and Innovative*. Cambridge: Management. 288 p.

Kulviecas, P. 1991. *Inovacinis procesas (esmė, struktūra, cikliškumas)*: mokymo priemonė. Vilnius: Lietuvos vadybos akademijos redakcinė taryba.

Lalkaka, R. 1997. *Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies.* Discussion paper Number 3. Vienna: Small and Medium Industries Branch of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), November.

Lane, P.; Lubatkin, M. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal* 19(5): 461–477.

Lane, P.; Salk, J.; Lyles, M. 2001. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal* 22(12): 1139–1161.

Legge, K. 1995. HRM: rhetoric, reality and hidden agendas, in J. Storey (Ed.). *Human Resource Management: A Critical Text*. London, Roudedge, p. 33–59.

Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities.* Basingstoke: Macmillan Press.

Legge, K. 1998. The morality of HRM, in C. Marbey, D. Skinner and T. Clark (Eds.). *Experiencing Human Resource management*. London: Sage.

Legge, K. 2001. Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the High Commitment Management/ Performance Relationship, in J. Storey (Ed). *Human Resource Management. A critical Text.* 2nd ed. London: Thomson Learning.

Lengnick-Hall, C. A.; Lengnick-Hall, M. L. 1990. *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport, CT: Quorum Books.

Lepak, D.; Snell, A. 1999. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review* 24(1): 31–48.

Lessel, W. 2007. *Projektų valdymas: veiksmingas projektų planavimas ir sėkmingas jų įgyvendinimas*. Vilnius: Alma litera. 142 p.

Levitt ,T. 1965. Exploit the Product Life Cycle II, *Harvard Business Review* 43(6): 81–94.

Levitt, T. 1981. Marketing intangible products and product intangibles, *Harward Business, Review* May-June, 94–101.

Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga. 2001. Vilnius: Mokslo ir studijų departamentas prie švietimo ir mokslo ministerijos.

Lobanova, L. 2001, Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 20: 135–155.

Lobanova, L. 2003. Žmogiškųjų išteklių transformacijos: problemos kontūrai, *Tiltai* 1(22): 22–38.

Lobanova, L. 2008, Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai, *Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai* 1: 37–44.

Lobanova, L. 2008. Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės, *Viešasis administravimas* 4: 52–60.

Lobanova, L. 2012. Holistic model of sustainable development: innovative trends in human resource management, iš *Mokslinės konferencijos „Contemporary Issues In Business, Management And Education'2012", įvykusios 2012 m. lapkričio 15 d. Viliuje, straipsnių rinkinys.* Vilnius: Technika, p. 430–443.

Lobanova, L. Melnikas, B. 2012. Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste, *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje* 4(3): 230–239.

Lobanova, L.; Melnikas, B. 2012. Human resource development models: the new aspects of European integration, in *The 7th international scientific conference "Business and management' 2012". Selected papers*. Vilnius: Technika.

Lobanova, L.; Palekaitė, A.; Radzevičiūtė J. 2009. Competences of human resource management: expectations and reality, *Ekonomika* 86: 22–42.

Lock, D. 2007. *Project Management*. 9th ed. Hampshire: Gower Publishing Limited. 520 p.

Locke, E. A. 1980. *The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance*. Changes in Working Life - USA, N. Y.: John Wiley and Sons. 140 p.

Lomborg, B. 2004. *Global Crises, Global Solutions*. Cambridge University Press. 670 p.

Loudon, D. L., Bitta, D. 1988. *Consumer behaviour: Concepts and applications*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Lowry, P. 1990. *Employment Disputes and the Third Party*. Basingstoke: Macmillan.

Luck, D. J.; Ferell, O. C. 1979. *Marketing Strategy and plans*. Englewood Ciffs, Prentice Hall.

MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance, *Industrial Relations Review* 48(2): 199–221.

Maclaurin, W. R. 1953. The Sequence from Invention to Innovation and its Relation to Economic Growth, *Quarterly Journal of Economics* 67(1): 97–111.

Malhotra, N. K., *et al.* 2012. *Marketing Research: an Applied Approach.* 4th edition. Harlow: Pearson, 1037 p.

Mankin, E. 2004. Can You Spot the Sure Winner?, *Strategy and Innovation* 2(4), July-August: 15–18.

Mariotti, J. 2006. *Protinga rinkodara*. Alma littera, 384 p.

Mcdonald, M. H. B. 2001. *Strategy Marketing Planning: Theory and Practice.* 4th ed. Oxford: Butterworth Heinemann; 52 p.

McNally, R. 1999. *The Comprehensive World Atlas*. Stamford: Longmeadow Press. 224 p.

Means, G.; Schneider, D. 2000. *Metalapitalism. The e. Business Revoliution and the Design of 21st. Century Companies and Markets*. Chichester, John Wiley. 208 p.

Melnikas, B. 2002. *Transformacijos.* Vilnius: Vaga. 750 p.

Melnikas, B.; Chlivickas, E.; Jakubavičius, A., *et al.* 2008. *Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas*: vadovėlis. Vilnius: Technika. 448 p.

Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R. 2000a. *Inovacijos: verslas, vadyba, konsultavimas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R. 2000b. *Inovacijų vadyba*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 196 p.

Melnikas, B.; Jakubavičius, A.; Strazdas, R.; Žemaitis, E. 2011. *Žinių ekonomika: globalizacijos iššūkiai, inovacijos ir kūrybiškumas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 272 p.

Melnikas, B.; Vilys, M.; Jakubavičius, A.; Gečas, K. 2011. *Žinių ekonomika: internacionalizavimo procesas ir viešoji inovacijų parama*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 319 p.

Melnikas, M.; Jakubavičius, A.; Leichteris, E.; Vilys, M. 2011. *Žinių ekonomikos kūrimas: inovacijų paramos sistema*: monografija. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 414 p.

Minbaeva, D. B. 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review* [interaktyvus] 34(1): 125–144 [žiūrėta 2013-01-27]. Prieiga per internetą: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm

Minbaeva, D.; Pedersen, T.; Bjorkman, I.; Fey, C.; Park, H. 2003. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer, *Journal of International Business Studies* 34: 586–599.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. 1991. *The strategy process*. London: Prentice Hall. 672 p.

Mohrman, S. A.; Cohen, S. G.; Mohrman, A. M. 1995. *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. USA, California, San Francisco, Jossey-Bass Inc. 389 p.

Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvos universitetuose. 2005. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.

Molienė, O. 1993. *Namų ūkių tyrimų organizavimas*: metodiniai nurodymai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 18 p.

Nastansky, L. 2005. *Evaluation of Knowledge Management Technologies for Strategic Innovation Management*. Gelsenkirchen: Universitet Paderborn. 102 p.

Ndabeni, L. 2008. The contribution of business incubators and technology stations to small enterprise development in South Africa, *Development Southern Africa* 25(3): 259–268.

Nedis, R.; Byler, E. 2009. Creating a National Innovation Framework, in *Science Progress* (April).

Neverauskas, B., *et al.* 2007. *Projektų valdymas*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 143 p.

Nieschlag, R.; Dicht, E.; Horschgen. 1985. *Marketing*. Berlin: Drucker and Humblot.

Norvaišienė, R. 2004. *Įmonės investicijų valdymas*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 206 p.

Novaka, I.; Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford Unversity Press.

O'Regan, N.; Ghobadian, A.; Sims, M. 2008. Does R&D Really Drive Competitive Advantage and Performance, *International Journal of Manufacturing Technology and Management* 3(15): 22–36.

OECD. 2005a. *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd edition. Paris: OECD Publishing. 212 p.

Olson, R. W. 1986. *The Art of Creative Thinking*. New York: Harpercollins.

Osborn, A. 2007. *Your Creative Power*. New York: Myers Press. 357 p.

Osborn, A.1953. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons.

Paunksnienė, J.; Antanavičienė, J.; Peleckis, K. 2011. *Verslo pagrindai*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.

Pearce, J. A.; Robinson, R. B. 1991. *Strategic management*. Boston: Irwin.

Pearson, G. 1990. *Strategic thinking*. London: Prentice Hall International. 653 p.

Perkin, H. 1996. *The third revolution: Professional society in international perspective*. London: Routledge.

Perkin, H. 1997. The Third Revolution, in G. Kelly, D. Kelly, A. Gamble (Eds.). *Stakeholder Capitalism*. London, New York, Macmillan press, St. Martin's press in association with political economy research centre; University of Sheffield, p. 35–48.

Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pierce, N. F. 2002. *Market - led Strategic change.* 3rd edition. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemainn Pubications.

Pilipavičius, V.; Rakštys, R.; Rukuižienė, R. 2011. *Projektų valdymo ir rinkodaros skyriaus veikla*: metodinis informacinis leidinys. Kaunas: Akademija.

Poole, M.; Warner, M. (Eds). 1998. *The IEBM Handbook of human Resource Management.* Thomson Learning. 1200 p.

Porter, M. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. 425 p.

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. USA: The Free Press; 350 p.

Pranulis, P. P.; Dikčius, V. 2012. *Rinkodaros tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 405 p.

Pranulis, V. 1998. *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. 166 p.

Pranulis, V., *et al.* 2000. *Marketingas:* vadovėlis. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: The Baltic Press. 470 p.

Pranulis, V., *et al.* 2012. *Marketingas*. Vilnius: Garnelis. 602 p.

Projektų rengimas ir valdymas SVV įmonėse: mokomoji knyga. 2005. Šiauliai: Liucijus. 105 p.

Rantanen, K.; Domb, E. 2002. *Simplified TRIZ: New Problem-Solving Applications for Enginees and Manufacturing Professionals*. CRC St. Lucie Press, Boca Rato, Florida, US.

Rethinking the Future. Rethinking business, principles, competition, control complexity, leadership, markets and the world. 1996. London: Nicholas Brealey Publishing, p. 136.

Robbins, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Robertson, S.; Zielinkij, T.; Ward, S. 1984. *Consumer behavior*. Glenview, IL. 640 p.

Rothwell, R. 1984. Technology-Based Small Firms and Regional Innovation Potential: The Role of Public Procurement, *Journal of Public Policy* 4(4): 307–332.

Rothwell, R.; Soete, L. 1983. Technology and Economic Change, *Physics in Technology* 14(6): 270–277.

Rothwell, R.; Zegveld, W. 1985. *Reindustrialization and Technology*. Longman, Harlow.

Rutkauskas, A. V. 2006. *Konkurencingo verslo projektavimas*: monografija. Vilnius: Technika. 351 p.

Rutkauskas, A. V.; Sūdžius V.; Mackevičius V. 2008. *Verslo finansai: sistema, struktūra ir elementai*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.

Rutkauskas, A. V.; Tamošiūnienė, R. 2002. *Verslo projektavimas*: monografija. Vilnius: Technika. 239 p.

Schwartz, M., Göthner, M. 2009. A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: an application of the PROMETHEE outranking method, *Environment and Planning: Government and Policy* 27(6): 1072–1087.

Shingo, Sh. 2007. *Kaizen and the Art of Creative Thinking - The Scientific Thinking Mechanism*. Enna Product Corporation. 241p.

Simon, J. L. 1969. *Basic Research Methods in Social Science*. New York: Random House.

Sisson, K. 1995. Human resource management and personnel function, in Storey, J. (ed.). *Human Resource management: A Critical Text*. London: Routledge.

Sisson, K.; Artiles, A. M. 2000. *Handling restructuring. A Study of Collective Agreements Dealing with the Relationship Between Employment and Competitiveness.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Sisson, K.; Storey, J. 2000. *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship.* Buckingham: Open University Press.

Smith, Pr.; Zook, Z. 2011. *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*. 5th edition. London: Kogan Page. 483 p.

Stancliffe, R. J.; Abery, B. H.; Smith, J. 2000. Personal control and the ecology of community living settings: Beyond living-unit size and type, *American Journal on Mental Retardation* 105: 431–454.

Stanton, W. J.; Etzel, M. F.; Walker, B. F. 1991. *Fundamentals of Marketing*. New York: Mc Graw-Hill. 668 p.

Steinmueller, W. E. 2002. Knowledge – based economies and information and communication technologies, *International Social Science Journal* 171: 141–154.

Stoner, A. E., *et al.* 2000. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 647 p.

Stoner, F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. 1999. *Vadyba.* Kaunas, Poligrafija ir informatika.660 p.

Storey, J. (Ed.). 1995. *Human Resource management*: *A Critical Text*. London, Routledge.

Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell Business.

Strazdas, R.; Chlivickas, E.; Jakubavičius, A.; *et al.* 2008. *Inovacijų vadyba*: mokomoji knyga. Vilnius: Baltijos kopija. 340 p.

Strazdas, R.; Jakubavičius, A.; Gečas, K. 2003. *Inovacijos: finansavimas, rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. 80 p.

Sutkus, A.; Vilys, M.; Jakubavičius, A. 2012. Building innovation capacities in low and medium-tech SMES, в кн. *Научно-теоретический ежемесячный журнал «Вестник Полоцкого Государственного Университета. Экономические и юридические науки»*. Полоцк: Полоцкий Государственный Университет, p. 37–42.

Sutkus, A.; Vilys, M.; Jakubavičius, A.; Damkus, J.; Lapina, G. 2009. New Approaches for Fostering Innovation Capacities in Low and Medium-tech SMEs, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1(14): 263–269.

Šedžiuvienė, N.; Veinhardt, J. 2011. Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos, *Profesinės studijos: teorija ir praktika* 8: 276–285.

Taikomasis mokslinis tyrimas „Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos įžvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas". 2007. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. 271 p.

Tamošiūnienė, R.; Šidlauskas, S.; Trumpaitė, I. 2006. Investicinių projektų efektyvumo daugiakriterinis vertinimas, *Verslas: teorija ir praktika* 7(4): 203–212.

Thompson, J. L. 1997. *Strategic Management: Awareness and Change.* 3rd ed. London: International Thomson Publishing.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. 2002. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change.* 2nd ed. Chichester: Wiley. 399 p.

Tyson, S. 1999. How HR Knowledge Contributes to Organisational Performance, *Human Resource Management Journal* 9(3): 42–52.

Tjosvold, D.; Yu, Z. 2001. *Constructive Controversy and Risk-Taking for Team Innovation in China*.

Tomaševič, V. 2010. Investicinių projektų efektyvumo vertinimas grynosios dabartinės vertės metodu, *Verslas: teorija ir praktika* 11(4): 362–369.

Tomaševič, V. 2010. *Investicinių projektų ekonominio efektyvumo analizė ir vertinimas (taikant diskontuotų pinigų srautų metodus)*: daktaro disertacija. 212 p.

Tong, F.; Teck, F. 2000. Socialization of Technopreneurism: toward symbiosis in corporate innovation and technology strategy, *Technovation* 20: 551–562.

Torrington, D.; Hall, L. 1998. *Human Resource Management. Prentice Hall International (UK).* 4nd Edition.

Tozava, B.; Bodek, N. 2001. *The Idea Generator: Quick and Easy Kaizen*.PCS Inc. 373 p.

Treigienė, D. 2010. *Investicijos*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 78 p.

Truss, C. 2001. Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, *Journal of Management Studies* 38(8): 1121–1149.

Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P.; Stiles, P. 1997. Soft and hard models of human resource management: a reappraisal [interaktyvus], *Journal of Management Studies* 34, January [žiūrėta 2010-08-09]. Prieiga per internetą: http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00042

Urabe, K.; Child, J.; Kagono, T. 1988. *Innovation and management– International Comparisons.* Berlin: Walter de Gruyter.

Urbanskienė, R.; Clottey, B.; Jakštys, J. 2000. *Vartotojų elgsena*. Kaunas.

Urlich, T. K.; Eppinger, D. S. 1995. *Product Design and Development.* London: McGraw-Hill. 289 p.

Usunier, J. 2013. *Marketing Across Cultures*. 6th edition. Harlow: Pearson. 478 p.

Van der Molen, S.; Vilys, M.; Damkus, J.; Jakubavičius, A. 2010. How to build successful public private partnerships?, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4(20): 106–114.

Vance, M.; Deacon, D. 1995. *Think Out of the Box*. NJ: Career Press.

VanGundy, A. B. 2008. *Naujovių link*. Vilnius: Verslo žinios. 269 p.

Vilys, M. 2011. *Viešosios inovacijų paramos veiksmingumo didinimas Europos Sąjungos ekonominėje erdvėje:* daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 185 p.

Vilys, M.; Jakubavičius, A. 2009. Nacionalinė inovacijų sistema: žinioms imlių pramonės sektorių raidos perspektyva Lietuvoje, iš *Verslas, vadyba ir studijos' 2008. 1 tomas.* Vilnius: Technika, p. 291–304.

Vilys, M.; Jakubavičius, A.; Damkus, J. 2008. Inovacijų politika: žiniomis imlių pramonės sektorių kontekstas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4(13): 384–391.

Ward, K. *Marketing Finance. Turning Marketing Strategies into Shareholder value.* 2004.

Watson, T. 2002. *Organising and Managing Work*. Pearson Education Ltd, Essex.

Wenzel, A. M. 2012. *The Entrepreuner's Guide to Market Research*. Santa Barbara (Calif.): Praeger. 167 p.

Whittington, R. 1993. *What is Strategy and does it matter?* London: Routledge.

William, D. P. J R.; MC Carthy, E. J. 1996. *Basic Marketing. A Global - Managerial Approach*. USA. 833 p.

Williams, R.; Stockmyer, J. 1987. *Unleashing the Right Side of the Brain - The Larc Creativity Program*. Stephen Green Pres

Wilson, G. 1995. *Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing. 320 p.

Winer, R. S. 2007. *Marketing Management*. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Person Education Hall. 500 p.

Wolfe, B. 1994. Organizational innovation: review, critique, and suggested research directions, *Journal of Management Studies* 35: 405–431.

Wolff, J. 2009. *Marketing for Entrepreuners*. Harlow: Pearson Eduication. 264 p.

Wright, P. M.; Boswell, W. R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management* 28(3): 247–276.

Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. 2001. Human resources and resource based view of the firm, *Journal of Management* 27: 701–721.

Wright, P. M.; Snell, S. A. 1998. Towards a unifying framework for expliring fit ant flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review* 23(4): 756–772.

Zakarevičius, P.; Kvedaravičius, J.; Augustauskas, T. 2004. *Organizacijų vystymosi paradigma*: monografija. Kaunas: VDU leidykla. 512 p.

Zeithami, V.; Bitner, M. J. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.

Zhu, W.; Chew, I. K. H.; Spangler, W. D. 2005. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly* 16: 39–52.

Zigmund, W.; D'amico, M. 1989. *Marketing*. 3rd ed. New York.

Zoratti, S.; Gallagher, L. 2012. *Precision Marketing: Maximizing Revenue Through Relevance*. London: Kogan Page, 208 p.

Zuzevičiūtė, V.; Žvinienė, V. 2007. *Projektų rengimas ir valdymas*: metodinė priemonė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 152 p.

Žilinskas, V. J. 2009. Investicinių projektų optimalios atrankos metodas, iš *Verslas, vadyba ir studijos 2009*. Vilnius: Technika, p. 21–36.

Мельникас, Б.; Якубавичюс, А.; Вилис, М., *et al.* 2013. *Экономика знаний: интернационализация и систематика инноваций*: монография. Вильнюс: Литовский инновационный центр. 704 с.

Титов, Л. Ю. 2008. *Выбор инновационной стратегии развития в современной экономике*, *Транспортное дело России* 3: 19–28.

Шумпетер, Й. 1982. *Теория экономического развития*. Москва: Прогресс. 455 с.

Borisas Melnikas, Artūras Jakubavičius,
Rolandas Strazdas, Eugenijus Chlivickas,
Liudmila Lobanova, Jelena Stankevičienė

INTELEKTINIS VERSLAS

Vadovėlis

Redaktorė *Rita Malikėnienė*
Maketuotojas *Gintautas Bancevičius*
Viršelio dizaineris *Rokas Gelažius*

2014 04 18. 31,50 aut. l. Tiražas 250 egz.
El. versija pagal leidinio identifikatorių: doi:10.3846/1498-S
Vilniaus Gedimino technikos universiteto
leidykla „Technika“, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius
http://leidykla.vgtu.lt

Spausdino KOPA® www.kopa.lt